

Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD

ALDINEIA FIGUEIREDO DA SILVA
AMANDA FIGUEIREDO MARQUES

EFICIÊNCIA DO CONTROLE INTERNO NAS PREFEITURAS MUNICIPAIS

PORTO VELHO
2025

ALDINEIA FIGUEIREDO DA SILVA
AMANDA FIGUEIREDO MARQUES

EFICIÊNCIA DO CONTROLE INTERNO NAS PREFEITURAS MUNICIPAIS

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD, sob a orientação da professora Dra Patrícia Passos Simões.

PORTO VELHO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Silva, Aldineia Figueiredo da.
Eficiência do controle interno nas prefeituras municipais / Aldineia Figueiredo da Silva, Amanda Figueiredo Marques. - Porto Velho, 2025.
16 f.

Orientador(a): Prof^ª. Dra. Patrícia Passos Simões.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Controle interno . 2. Administração pública . 3. Eficiência . 4. Governança . 5. Gestão municipal. I. Marques, Amanda Figueiredo. II. Simões, Patrícia Passos (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

ALDINEIA FIGUEIREDO DA SILVA
AMANDA FIGUEIREDO MARQUES

EFICIÊNCIA DO CONTROLE INTERNO NAS PREFEITURAS MUNICIPAIS

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD, sob a orientação da professora Dra Patrícia Passos Simões.

Aprovado em: 01/12/2025 pela banca examinadora.

Profa Dra Angelina Maria de Oliveira Licorio - Membro da Banca

Prof Mestre Uetinton Alres Duarte - Membro da Banca

Profa Dra Patrícia Passos Simões - Orientadora

EFICIÊNCIA DO CONTROLE INTERNO NAS PREFEITURAS MUNICIPAIS

RESUMO:

Este trabalho analisa a eficiência dos sistemas de controle interno nas prefeituras municipais, destacando sua relevância para a transparência, a legalidade e a boa governança pública. Fundamentado nos princípios constitucionais que regem a administração pública, o controle interno é examinado como mecanismo preventivo, orientador e fiscalizador dos atos administrativos. Por meio de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e baseada em análise documental, investigou-se a estrutura organizacional das unidades de controle interno, suas atribuições e sua contribuição para a gestão municipal. Os resultados indicam que, embora o controle interno seja instrumento estratégico para assegurar economicidade, eficiência e accountability, sua efetividade ainda é limitada por desafios como ausência de capacitação técnica, insuficiência de recursos tecnológicos, fragilidades estruturais e restrições quanto à independência funcional. Em contraponto, observa-se que boas práticas — como o uso de sistemas eletrônicos de gestão, a integração com Tribunais de Contas e a implementação de indicadores de desempenho — fortalecem significativamente a governança pública. Conclui-se que o aprimoramento do controle interno requer investimentos em formação profissional, modernização tecnológica, autonomia técnica e fortalecimento da cultura organizacional voltada ao controle, fatores essenciais para uma administração pública mais eficiente, transparente e comprometida com o interesse coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: Controle interno. Administração pública. Eficiência. Governança. Gestão municipal.

ABSTRACT: This study analyzes the efficiency of internal control systems in municipal governments, emphasizing their importance for transparency, legality, and good public governance. Based on the constitutional principles guiding public administration, internal control is examined as a preventive, guiding, and supervisory mechanism of administrative actions. Through a qualitative and exploratory research approach supported by documentary analysis, the study investigates the organizational structure of internal control units, their responsibilities, and their contribution to municipal management. The findings indicate that, although internal control is a strategic tool for ensuring economy, efficiency, and accountability, its effectiveness is still limited by challenges such as lack of technical training, insufficient technological resources, structural weaknesses, and restricted functional independence. Conversely, good practices—such as the use of electronic management systems, integration with Courts of Accounts, and the adoption of performance indicators—significantly strengthen public governance. The study concludes that improving internal control requires investments in professional training, technological modernization, technical autonomy, and the reinforcement of a control-oriented organizational culture, all of which are essential for achieving a more efficient, transparent, and integrity-based public administration committed to the collective interest.

KEYWORDS: Internal control. Public administration. Efficiency. Governance. Municipal management.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública municipal desempenha um papel fundamental na oferta de serviços à população, sendo responsável por áreas como saúde, educação, infraestrutura, assistência social e gestão fiscal, garantindo práticas administrativas eficientes e responsáveis. O controle interno surge como um instrumento essencial para assegurar a legalidade dos atos administrativos e reforçar a eficiência dos processos internos, contribuindo para a economicidade e o uso adequado dos recursos públicos (Slomski, 2011).

O controle interno, enquanto mecanismo de acompanhamento, fiscalização e orientação dos atos administrativos, possibilita a prevenção de irregularidades e promove a correta execução dos serviços públicos, permitindo identificar falhas e riscos antes que resultem em prejuízos. Dessa forma, torna-se possível otimizar processos administrativos e assegurar que as políticas públicas alcancem seus objetivos de maneira efetiva, conforme preconiza o modelo de gestão eficiente e responsável (Matias-Pereira, 2012).

Ao disponibilizar informações confiáveis e apoiar a tomada de decisões, o controle interno torna-se uma ferramenta estratégica para que as prefeituras alcancem maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos, evitando desperdícios e promovendo maior segurança administrativa (Coso, 2013).

O objetivo deste trabalho é discutir a eficiência do controle interno nas prefeituras municipais e sua contribuição para a gestão pública. Apesar de sua importância, muitos municípios ainda enfrentam dificuldades na execução e funcionalidade de sistemas de controle interno eficientes. Problemas como falta de capacitação técnica, estrutura administrativa inadequada, dificuldades de compreensão sobre a função do controle e resistência a mudanças podem comprometer o desempenho das unidades responsáveis (SLOMSKI, 2018). Tais fragilidades geram riscos operacionais, inconsistências nos registros contábeis, falhas em processos licitatórios e vulnerabilidade a atos de corrupção. Dessa forma, torna-se relevante investigar até que ponto o controle interno existente nas prefeituras municipais tem cumprido sua finalidade e contribuído efetivamente para o aprimoramento da gestão pública.

2 METODOLOGIA

Para o presente estudo, foi empregada a pesquisa qualitativa, com o objetivo de compreender aspectos específicos que permitissem discutir a eficiência do controle interno nas prefeituras municipais e sua contribuição para a gestão pública e, para isso, adotou-se o método de pesquisa exploratória, uma vez que este permitiu adquirir uma nova compreensão do cenário atual.

O estudo qualitativo foi realizado a partir da análise documental envolvendo legislações, relatórios e estudos acadêmicos, buscando compreender a importância da sustentabilidade. Para isso, a pesquisa abrangeu produções existentes na literatura acadêmica disponíveis em bases de dados como *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Google Scholar* (Google Acadêmico), utilizando palavras-chave como: Controle interno. Administração pública. Eficiência. Governança. Gestão municipal, na língua portuguesa e em seus descritores em inglês: *internal control; public administration; efficiency; governance; municipal management*. O período de busca contemplou os anos de 2015 a 2025.

Por se tratar de um estudo baseado exclusivamente em fontes documentais, não envolvendo coleta de dados primários com seres humanos, a pesquisa dispensou submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme a Resolução N° 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Administração pública e controle

A administração pública brasileira é regida por um conjunto de princípios fundamentais que orientam a atuação dos agentes públicos e a gestão dos recursos estatais. Esses princípios, previstos no artigo 37 da Constituição Federal, (BRASIL, 1988) são pilares da atuação administrativa e visam assegurar que a atividade pública seja realizada em conformidade com os valores éticos, jurídicos e sociais que legitimam o Estado. O princípio da legalidade estabelece que a administração pública somente pode agir conforme previsão legal, garantindo que a administração atue estritamente conforme a legislação, como explica Di Pietro (2024), a legalidade é o limite e a garantia da ação administrativa, impedindo condutas arbitrárias e privilegiando o interesse coletivo. Impedindo condutas arbitrárias, baseadas em interesse próprio, privilegiando o interesse coletivo. A moralidade exige

comportamento ético e honesto dos agentes públicos. Para Meirelles (2024), a moralidade administrativa não se limita ao que é permitido em lei, mas inclui valores de probidade, boa-fé e lealdade, garantindo que as ações públicas estejam sempre voltadas ao bem comum. Já o princípio da eficiência, na administração pública determina que o gestor alcance os melhores resultados possíveis empregando os recursos públicos de maneira racional. Segundo Bandeira de Mello (2023), a eficiência implica maximizar resultados e minimizar desperdícios, tornando a gestão mais moderna e responsiva às necessidades sociais.

A publicidade assegura transparência aos atos administrativos, permitindo que a sociedade acompanhe, fiscalize e avalie a gestão pública. A impessoalidade determina que o administrador público atue de maneira neutra e objetiva, priorizando sempre o interesse público e o bem comum. Conforme Carvalho Filho (2023), a impessoalidade impede favorecimentos pessoais ou perseguições, garantindo que o Estado trate todos os cidadãos de forma igualitária. Por fim, a impessoalidade determina que o administrador público atue de maneira neutra e objetiva, priorizando sempre o interesse público e o bem comum.

Dentro desse contexto, o controle na administração pública consiste em um conjunto de mecanismos e procedimentos destinados a garantir que os atos, recursos e processos administrativos estejam em conformidade com a lei, as normas vigentes e os objetivos institucionais. Além disso, o controle contribui para a prevenção de irregularidades e o aprimoramento das políticas públicas (Matias-Pereira, 2012).

Os controles exercidos no setor público podem ser classificados em interno, externo e social. O controle interno é exercido dentro do próprio Poder Executivo, por meio de órgãos e unidades que monitoram a legalidade, a eficiência e a economicidade dos atos administrativos. O controle externo, por sua vez, é realizado por instituições independentes, como o Congresso Nacional, as Assembleias Legislativas e as Câmaras Municipais, com o auxílio dos Tribunais de Contas. Já o controle social corresponde à participação direta da sociedade na fiscalização das ações governamentais, ocorrendo por meio de conselhos, ouvidorias, audiências públicas, portais da transparência e demais instrumentos de participação e acompanhamento popular (Di Pietro, 2024; Meirelles, 2024).

Assim, os princípios constitucionais e os diferentes tipos de controle se complementam e formam a base para uma administração pública mais transparente, eficiente e comprometida com o interesse coletivo (TCU, 2014).

3.2. Controle interno na gestão pública

O controle interno na gestão pública compreende o conjunto de atividades, procedimentos e métodos adotados dentro da administração pública, seus objetivos principais incluem assegurar a legalidade dos atos administrativos, promover a eficiência, eficácia e economicidade na utilização dos recursos públicos, além de prevenir fraudes, irregularidades e desperdícios (Carvalho Filho, 2023; Sanches, 2022).

A estrutura organizacional do controle interno nas prefeituras municipais é composta por órgãos, setores e funções responsáveis por planejar, monitorar e avaliar as atividades administrativas, assegurando a conformidade com a legislação e normas vigentes. Normalmente, essa estrutura inclui a Controladoria Interna ou órgão equivalente, responsável pela coordenação geral do sistema de controle; auditores e fiscais que realizam a análise e verificação nos atos e processos administrativos; e unidades administrativas que fornecem suporte técnico e operacional. Essa organização permite a divisão clara de responsabilidades, o acompanhamento sistemático dos processos, a identificação de riscos e irregularidades, além de viabilizar a implementação de medidas corretivas e preventivas, fortalecendo a transparência e a governança pública municipal (Mazza, 2022; Torres, 2023).

Entre suas principais funções, destacam-se as atividades de auditoria, fiscalização e acompanhamento da execução orçamentária e financeira. A função de auditoria interna envolve a análise dos procedimentos administrativos, a verificação da conformidade legal e a avaliação da eficácia dos controles adotados pelos diversos setores governamentais. A fiscalização compreende o monitoramento contínuo dos atos da administração, buscando prevenir desvios, falhas operacionais e irregularidades.

Já o acompanhamento da execução orçamentária envolve monitorar receitas e despesas, comparando planejamentos e realizações, a fim de assegurar a economicidade, a eficiência e a transparência na gestão pública. Essas funções, integradas, fortalecem a governança, promovem a prestação de contas e contribuem

para uma administração pública mais responsável e orientada ao interesse coletivo (Olivieri & Gobetti, 2021; Sanches, 2022).

O controle interno mantém ainda uma relação direta e complementar com o controle externo, exercido pelos Tribunais de Contas. Enquanto o controle externo atua de forma posterior e independente, avaliando as contas e atos do gestor público, o controle interno desempenha papel preventivo e contínuo dentro da administração municipal. Uma atuação eficaz da unidade de controle interno facilita o trabalho dos Tribunais de Contas, reduzindo inconsistências e fortalecendo a transparência das contas públicas.

Além disso, o controle interno se articula com o controle social, permitindo que a sociedade acompanhe e fiscalize as ações governamentais por meio de conselhos municipais, ouvidorias, audiências públicas e portais da transparência. Essa interação reforça a legitimidade democrática e amplia o alcance da fiscalização sobre o uso dos recursos públicos (Bovens, 2007; Peters & Pierre, 2018).

Portanto, o controle interno constitui instrumento estratégico da gestão municipal, promovendo transparência, eficiência e regularidade administrativa, além de apoiar a melhoria da governança e a prestação de serviços públicos de qualidade.

3.3. Legislação e normativos aplicáveis

- Constituição Federal (art. 31 e 70 a 74);
- Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal);
- Lei nº 4.320/1964 (Normas Gerais de Direito Financeiro);
- Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP);
- Orientações dos Tribunais de Contas Estaduais e Municipais.

3.4. Eficiência e governança pública

O conceito de eficiência na administração pública refere-se ao dever constitucional previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que impõe à Administração a prestação de serviços públicos com qualidade, celeridade e economicidade, assegurando a adequada aplicação dos recursos e a contínua melhoria dos processos institucionais. Nesse sentido, a eficiência configura fundamento essencial para uma gestão pública responsável, orientada à realização do bem comum e à garantia de que as ações governamentais produzam benefícios

efetivos à sociedade, mediante o uso racional, planejado e economicamente sustentável dos recursos estatais (Carvalho Filho, 2023; Olivieri, 2021).

No controle interno da administração pública, os indicadores de eficiência e eficácia constituem instrumentos fundamentais para a avaliação do desempenho da gestão pública, permitindo a análise objetiva da utilização dos recursos e do alcance dos resultados previstos (Tanaka & Reis, 2020; Sanches, 2022).

Os indicadores de eficiência mensuram a relação entre os meios empregados e os produtos gerados, verificando se as atividades foram executadas com economicidade, produtividade e aplicação correta dos recursos. Já os indicadores de eficácia avaliam o grau de cumprimento das metas e objetivos institucionais, identificando se as ações implementadas produziram os resultados planejados.

Assim, ao integrar essas métricas, o controle interno fortalece a tomada de decisões, aprimora a qualidade da gestão pública e contribui para o cumprimento dos princípios administrativos previstos na Constituição Federal (Mazza, 2022; Torres, 2023).

A governança pública compreende o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a orientar, monitorar e avaliar a gestão pública, seu objetivo principal é assegurar que a gestão de recursos e a formulação de políticas públicas atendam aos interesses da sociedade. Nesse contexto, o princípio da *accountability* refere-se à obrigação dos agentes públicos de informar e justificar suas ações e decisões perante a sociedade e os órgãos de controle.

Complementarmente, a transparência assegura o acesso amplo, claro e tempestivo às informações públicas, possibilitando o controle social e fortalecendo a confiança nas instituições. A interação entre governança, *accountability* e transparência constitui, portanto, um pilar essencial para a integridade, a legitimidade e a efetividade das políticas públicas (Bovens, 2007; Peters & Pierre, 2018).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Controle interno nas prefeituras

O controle interno nas prefeituras é um sistema essencial, de existência obrigatória por força constitucional (BRASIL, 1988, arts. 31 e 74) e da Lei de Responsabilidade Fiscal (BRASIL, 2000), desempenha função estratégica na

supervisão, orientação e avaliação da gestão pública municipal, atuando como mecanismo preventivo e corretivo (Sanchez, 2022; Mazza, 2022).

Estruturalmente, o órgão encontra-se posicionado no organograma institucional geralmente vinculado ao gabinete do prefeito ou à Secretaria de Administração, garantindo comunicação direta com a alta administração. Embora possa estar administrativamente vinculado ao Gabinete do Prefeito, deve gozar de autonomia funcional e independência técnica. Essa autonomia é crucial para que sua atuação na fiscalização dos processos administrativos ocorra de forma imparcial, sem sofrer interferências ou pressões internas que possam comprometer a qualidade e a objetividade de suas análises contábeis, financeiras e operacionais. Em algumas prefeituras, o controle interno é subdividido em setores específicos, como auditoria contábil, auditoria de licitações, fiscalização de contratos e acompanhamento de políticas públicas, permitindo atuação segmentada e especializada (Torres, 2023; Olivieri, 2021).

A equipe do controle interno deve ser composta por profissionais qualificados e, preferencialmente, servidores públicos efetivos (concurados) para garantir a continuidade e a independência técnica do trabalho, assegurando que as atividades de fiscalização, auditoria e acompanhamento da gestão pública sejam realizadas com imparcialidade e rigor (Carvalho Filho, 2023; Sanchez, 2022).

O cargo de Controlador-Geral/Auditor Interno, por exemplo, é um cargo principal, que exige nível superior em áreas como Direito, Ciências Contábeis, Administração ou Economia. O ocupante deve ser, preferencialmente, servidor de carreira estável.

Equipe Técnica (Auditores, Analistas, Técnicos): Profissionais com formação e conhecimentos técnicos compatíveis com as atividades de fiscalização e auditoria. A quantidade de membros varia de acordo com o tamanho do município e a complexidade de sua gestão, adequando-se às necessidades de supervisão e acompanhamento dos processos administrativos (Mazza, 2022; Torres, 2023).

As atribuições do controle interno são amplas e preventivas, visando a conformidade legal e a melhoria da gestão. As principais são: avaliação e monitoramento das metas do Plano Plurianual (PPA), execução dos programas de governo e execução orçamentária; verificação da legalidade de atos de gestão, contratos, licitações (Lei nº 14.133/2021) e aplicação de recursos públicos. Essas

atividades reforçam o caráter preventivo do controle interno, promovendo a eficiência, a transparência e a responsabilização na gestão pública (Olivieri & Gobetti, 2021; Sanches, 2022).

A Auditoria Interna constitui um dos principais instrumentos do controle interno, sendo responsável por avaliar de forma independente a regularidade, a economicidade, a eficiência e a eficácia das ações governamentais. Suas atribuições incluem a análise e verificação de processos administrativos, financeiros e contábeis, a inspeção de contratos, convênios e licitações, bem como a revisão de registros patrimoniais e orçamentários. Além disso, cabe à auditoria interna emitir pareceres, relatórios e recomendações que orientem a tomada de decisão da administração, identificando riscos, falhas ou irregularidades e propondo medidas corretivas ou preventivas (Torres, 2023; Mazza, 2022).

De forma complementar, a gestão de riscos e a governança contribuem para o aperfeiçoamento dos mecanismos de controle interno, promovendo a identificação e mitigação de riscos e incentivando a adoção de boas práticas de gestão. Outra função relevante do controle interno é o apoio ao controle externo, atuando como elo entre a administração municipal e órgãos de fiscalização, como os tribunais de contas, fornecendo informações, relatórios e análises que subsidiem a avaliação da gestão pública. Nesse contexto, destaca-se ainda a função de pareceres e recomendações, que visa informar os administradores sobre falhas identificadas e propor medidas corretivas, sem exercer poder punitivo direto, o qual permanece sob responsabilidade do gestor ou do controle externo (Bovens, 2007; Peters & Pierre, 2018).

4.2. Avaliação da efetividade

A avaliação da efetividade do controle interno pode ser realizada por meio de indicadores e objetivos que avaliam o cumprimento de metas, a qualidade dos relatórios e o atendimento às recomendações. Para o cumprimento de metas, podem ser utilizados indicadores como o percentual de metas do Plano Plurianual (PPA) ou do orçamento anual efetivamente alcançadas, ou a proporção de programas e ações concluídas dentro do prazo e dos recursos previstos. No caso dos relatórios emitidos, podem ser considerados indicadores de qualidade, como o número de auditorias concluídas dentro do período estabelecido, o índice de precisão das informações fornecidas e a tempestividade na entrega dos documentos à administração e ao controle externo. Já os relatórios emitidos funcionam como instrumentos de

monitoramento e transparência, demonstrando a capacidade do controle interno de identificar falhas, apontar riscos e propor melhorias (Tanaka & Reis, 2020; Olivieri, 2021).

Quanto à análise das recomendações acatadas, evidencia-se o comprometimento da gestão com o aperfeiçoamento dos processos administrativos, pois traduz a disposição dos gestores em corrigir irregularidades e implementar ajustes necessários (Sanches, 2022; Torres, 2023).

A aplicação sistemática desses indicadores permite avaliar de forma concreta a contribuição do controle interno para a eficiência, transparência e accountability da gestão municipal, além de fornecer subsídios para o aprimoramento contínuo das práticas administrativas (Bovens, 2007; Peters & Pierre, 2018).

4.3. Dificuldades identificadas

A atuação do controle interno na administração municipal enfrenta diversas dificuldades que comprometem sua efetividade. Algumas das principais limitações são a ausência de treinamento especializado para os servidores. Sem a qualificação adequada em auditoria governamental, gestão de riscos, Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) e contabilidade pública, o controle interno encontra dificuldades de acompanhar as legislações e as ações municipais. Além disso, a falta de independência funcional constitui um obstáculo relevante, pois a vinculação hierárquica direta ao chefe do Executivo pode gerar pressões e restringir a imparcialidade necessária para a fiscalização eficiente dos processos administrativos.

Outro desafio significativo é a insuficiência de tecnologia e sistemas informatizados, a carência de sistemas de informação integrados, softwares de auditoria e ferramentas de análise de dados impede o controle interno de realizar um trabalho proativo e eficiente. A dependência de processos manuais e o uso de planilhas básicas limitam a capacidade de monitoramento em tempo real e a identificação rápida de irregularidades.

4.4. Boas práticas

A adoção de boas práticas no controle interno municipal tem se mostrado decisiva para elevar a qualidade da gestão pública, especialmente quando associada ao uso de sistemas eletrônicos, ao fortalecimento das rotinas de auditoria e à integração com órgãos de controle externo. Estudos apontam que municípios que investem em capacitação contínua, padronização de procedimentos e uso de ferramentas

tecnológicas apresentam melhores indicadores de governança e menor frequência de irregularidades (Slomski, 2018). Casos de sucesso observados em administrações municipais demonstram que a implementação de sistemas informatizados — como plataformas de gestão integrada, módulos eletrônicos de auditoria e portais da transparência — contribui para a agilidade na análise de dados, redução de erros e acompanhamento preventivo das despesas (CGU, 2020).

Além disso, o Tribunal de Contas da União destaca que a integração entre controle interno e controle externo é uma prática essencial para fortalecer a governança, uma vez que o compartilhamento de informações permite identificar riscos com maior precisão e corrigir falhas de forma tempestiva (TCU, 2014). A comunicação sistemática, o envio periódico de relatórios e a adoção de rotinas de alinhamento técnico entre os órgãos favorecem maior alinhamento institucional e melhoram a qualidade das recomendações implementadas. Segundo a Controladoria-Geral da União, ambientes colaborativos e sistemas eletrônicos compartilhados ampliam a transparência e contribuem diretamente para decisões mais fundamentadas e para a prevenção de irregularidades (CGU, 2021).

4.5. Propostas de melhorias

As propostas de melhorias para o fortalecimento do controle interno municipal envolvem investimentos em capacitação técnica dos servidores, uma vez que o aprimoramento das competências profissionais é considerado elemento-chave para o desempenho das funções de auditoria e fiscalização (Slomski, 2011). A adoção sistemática de indicadores de desempenho, especialmente os relacionados à eficiência, eficácia e efetividade, constitui outra medida essencial, pois possibilita análises objetivas e maior controle sobre metas e resultados (Chiavenato, 2014).

Além disso, o fortalecimento da cultura de controle é fundamental, já que uma administração orientada por valores como integridade, transparência e *accountability* tende a apresentar melhores resultados institucionais (Matias-Pereira, 2012). Nesse sentido, a literatura destaca que ambientes organizacionais que valorizam o controle interno e a prevenção de riscos obtêm níveis superiores de governança e confiabilidade administrativa (Coso, 2013). Dessa forma, tais medidas contribuem para aperfeiçoar a gestão pública, promover decisões mais qualificadas e assegurar práticas alinhadas ao interesse coletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle interno nas prefeituras é fundamental para assegurar a legalidade, a eficiência e a transparência da gestão pública municipal. Por meio da auditoria, do acompanhamento de processos e da emissão de pareceres e recomendações, contribui para identificar falhas, corrigir irregularidades e aprimorar continuamente os procedimentos administrativos, garantindo a aplicação responsável dos recursos públicos.

Sua atuação integrada com o controle externo e com mecanismos de governança fortalece a *accountability* e a transparência, promovendo a prestação de contas e a confiança da sociedade nas instituições. A efetividade do controle interno depende da qualificação da equipe, da autonomia funcional e da utilização de indicadores que permitam monitorar resultados e mensurar o impacto das ações, consolidando-o como instrumento essencial para uma gestão pública ética e eficiente.

REFERÊNCIAS

- BOVENS, Mark.** Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. *European Law Journal*, v. 13, n. 4, p. 447–468, 2007.
- BRASIL.** Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL.** Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de Direito Financeiro. *Diário Oficial da União*, Brasília, 1964.
- 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, 2000.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos.** Manual de Direito Administrativo. 37. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.
- CGU. Controladoria-Geral da União.** Diretrizes e boas práticas de controle interno no setor público. Brasília, DF: CGU, 2020.
- CGU. Controladoria-Geral da União.** Relatórios e orientações de integridade e governança. Brasília, DF: CGU, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Introdução à Teoria Geral da Administração. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.** Internal Control — Integrated Framework. New York: COSO, 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 37. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. Gestão Pública: planejamento e estratégia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAZZA, Alexandre. Controle interno na administração municipal: fundamentos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 50. ed. São Paulo: Malheiros, 2024.

OLIVIERI, Cecília; GOBETTI, Sérgio. Gestão pública, transparência e accountability. Brasília, DF: ENAP, 2021.

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. Governance, Politics and the State. London: Macmillan, 2018.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. Controle Interno na Administração Pública: fundamentos e aplicações. 4. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

SLOMSKI, Valmor. Contabilidade, auditoria e controle no setor público. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SLOMSKI, Valmor. Auditoria governamental e eficiência administrativa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

TANAKA, Ana Cristina; REIS, Paulo. Indicadores de desempenho na administração pública. Brasília, DF: Ipea, 2020.

TCU – Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança para Organizações Públicas. Brasília, DF: TCU, 2014.