



INSTITUTO GLOBAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Palestrante: Dr. Eder Lima Palma

Advogado
OAB/MG 172205

E-mail: ederlimapalma@hotmail.com



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONTROLE INTERNO E GOVERNANÇA MUNICIPAL: O PAPEL DO VEREADOR NA FISCALIZAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E INTEGRIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Apresentação do Curso e Objetivos Gerais;
- Fundamentos Constitucionais e Legais do Controle Interno;
- Estrutura Organizacional e Competências do Sistema de Controle Interno Municipal;
- Práticas e Processos de Controle Interno: do Planejamento à Execução e ao Monitoramento;
- Ferramentas, Metodologias e Tecnologias de Apoio ao Controle Interno;
- Avaliação de Desempenho, Indicadores, Conformidade e Accountability;
- Casos Práticos, Desafios e Tendências na Gestão do Controle Interno Municipal;
- Elaboração de Plano de Ação para Implantação ou Melhoria do Sistema de Controle Interno;
- Integração entre Controle Interno, Controle Externo e Controle Social;
- Gestão de Riscos e Programas de Integridade no Setor Público Municipal;
- Governança Pública e Cultura de Resultados;
- Conclusão Geral e Referências Bibliográficas;



FUNDAMENTOS E BASES LEGAIS DO CONTROLE INTERNO MUNICIPAL.

- No âmbito da administração pública municipal, o controle interno desempenha papel essencial para assegurar que os recursos públicos sejam aplicados em conformidade com a lei, com eficiência, com eficácia, economicidade, e transparência. Sob a égide do princípio da boa governança pública, o sistema de controle interno municipal atua como mecanismo de prevenção, detecção e correção de irregularidades, além de contribuir para a melhoria contínua da gestão.
- A presente capacitação busca apresentar os fundamentos conceituais do controle interno, bem como mapear as bases legais que o sustentam no sistema federativo brasileiro, com ênfase no município, situação em que a atuação dos agentes públicos — secretários, controladores, vereadores, assessores — demanda ambiência técnica, normativa e operacional.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Ao final, espera-se que os participantes compreendam:**
- (i) o que se entende por “controle interno” e suas finalidades;
- (ii) a evolução legal e normativa do controle interno no ordenamento público brasileiro;
- (iii) os princípios constitucionais e administrativos que o embasam; e
- (iv) as obrigações específicas e interface com o Legislativo municipal e com o sistema de prestação de contas.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONCEITOS ESSENCIAIS

- **Controle e controle interno**
- O termo *controle* no âmbito da administração pública refere-se ao conjunto de procedimentos, mecanismos, técnicas e práticas que visam garantir que a atuação estatal se dê em conformidade com a legislação, com os objetivos institucionais, com a economicidade, eficiência, e com os padrões de governança exigidos.



- Dentro desse escopo, o *controle interno* assume significado mais específico: trata-se do sistema estruturado que o ente público institui para acompanhar, avaliar e assegurar o desenvolvimento de suas atividades de forma legítima, eficaz e eficiente, além de contribuir para a identificação de riscos, a apuração de desvios e a indicação de oportunidades de melhora. Conforme apontado por doutrina e jurisprudência, o controle interno “tem como finalidade estimular a ação dos órgãos, verificar o custo-benefício das atividades estatais e ainda assegurar a eficácia das medidas levadas a cabo diante da solução de problemas”.

- O controle interno pode envolver diferentes níveis: processo (fluxos internos, instruções normativas, verificações periódicas), unidade (órgão de controladoria interna, auditoria, ou similar) e sistema (integração de controles em toda a organização). No contexto municipal, essa estruturação é ainda mais relevante, dada a multiplicidade de atribuições, escassez de recursos e exigências de accountability.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Finalidades do controle interno**
- As finalidades centrais do controle interno público, aplicáveis ao nível municipal, envolvem:
- Verificar a legalidade e legitimidade dos atos da administração: que os gestores municipais atuem nos limites da lei e do interesse público.
- Avaliar a eficácia, eficiência e economicidade das ações governamentais: os recursos públicos devem alcançar os fins previstos, com o menor custo possível, evitando desperdícios e gerando resultados concretos.
- Contribuir para a melhoria contínua da gestão pública: através de mecanismos de monitoramento, auditoria, relatórios de controle e indicação de ajustes, o sistema de controle interno potencializa a governança.
- Apoiar a transparência e prestação de contas (accountability): ao assegurar relatórios, evidências, avaliações e controles, o sistema fortalece a confiança pública e o escrutínio externo.
- Prevenir e detectar irregularidades: como fraudes, desperdício de recursos, infrações administrativas ou legais. A atuação preventiva é preferível à puramente corretiva.



- **Sistema de controle interno municipal**
- No âmbito do município, o sistema de controle interno deve ser entendido como o conjunto articulado de unidades, normas, rotinas, instrumentos e recursos humanos incumbidos de realizar os controles previstos pela legislação e pela boa governança. Como bem destacam os manuais e guias de órgãos de controle, “o sistema de controle interno nos municípios” envolve a instituição, por lei, de órgão/estrutura específica, normatização, pessoal técnico, integração com as demais áreas e atuação articulada com o controle externo (como os Tribunais de Contas) e com o Legislativo municipal.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- É importante ressaltar que, embora o termo “controle interno” remeta muitas vezes à auditoria interna ou à unidade de controladoria, o alcance vai além, compreende também a arquitetura de governança e as rotinas de todos os agentes públicos que participam da execução, supervisão e avaliação das políticas públicas municipais.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BASES LEGAIS NO BRASIL APLICÁVEIS AO MUNICÍPIO

- No Brasil, diversas normas constitucionais e infraconstitucionais estabelecem a obrigatoriedade e os contornos do controle interno na administração pública, inclusive nos entes municipais. É essencial que agentes públicos municipais tenham domínio dessas bases para consolidar o sistema de controle interno em seu município. A seguir, apresentamos as principais referências.



- **Constituição da República de 1988**
- Art. 31: “Os Municípios atenderão às normas gerais de direito financeiro estabelecidas na União.” Esse dispositivo estabelece hub federativo que vincula os municípios à normatização nacional em matéria financeira.
- Art. 70: “A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta... far-se-á por meio de controle interno e externo... e pelos demais sistemas de controle estabelecidos em lei.” Esse artigo consagra a figura do controle interno como instrumento de fiscalização pública.



- Art. 74: “Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno, obedecidos os princípios da legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas...”. Esse dispositivo impõe aos entes federados, inclusive municípios, a obrigação de manter sistema de controle interno.
- Art. 75: “Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios (...) prestarão contas à respectiva Câmara e ao Tribunal de Contas.” Assim, articula-se a sistemática de prestação de contas e controle.
- Portanto, a Constituição Federal não deixa dúvida quanto à obrigatoriedade do controle interno na administração pública, bem como à necessidade de integração entre os poderes e sistemas de controle.



- **Lei nº 4.320/1964 – Normas gerais de direito financeiro**
- A Lei nº 4.320/1964 estabelece normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.
- Importante destacar: o art. 76 trata da fiscalização, estabelecendo que:
- “Os Ministros de Estado e os Chefes dos Órgãos da Administração Federal e os Chefes dos Estados e da União, bem como os Chefes dos Municípios, deverão submeter ao Tribunal competente, no prazo que for fixado em leis específicas, as respectivas prestações de contas.”
- Adicionalmente, o art. 77 e 78 tratam da responsabilidade pela execução orçamentária e financeira, e o art. 80 dispõe sobre registros contábeis, etc. A partir dessas normas, a exigência de controle ganha sustentação gerencial e contábil.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)**
- A Lei de Responsabilidade Fiscal é marco regulatório relevante para o controle interno nos entes federados. Ela impõe normas de finanças públicas voltadas à responsabilidade na gestão fiscal, com exigências de planejamento, transparência, limitação de despesas, entre outras.
- No contexto do controle interno municipal, a LRF reveste-se de grande importância porque requer que os municípios criem mecanismos de controle interno que apoiem o cumprimento de metas fiscais e de transparência.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Normas de contabilidade aplicadas ao setor público
- As normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público (por exemplo as NBC T 16.x) têm previsão de tratamento do controle interno como parte do sistema contábil e de gestão de informações da administração pública.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Normativas específicas e guias de implantação municipal**
- Além da legislação nacional, diversos Tribunais de Contas estaduais e municipais, associações de controle interno, e entidades de capacitação pública editaram manuais e guias que tratam da criação, estruturação e atuação do controle interno no âmbito municipal. Exemplos:
 - O guia “Guia de Orientação para Implantação do Sistema de Controle Interno na Administração Pública” do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo (TCEES).
 - O manual da Confederação Nacional de Municípios – “O Sistema de Controle Interno nos Municípios”.
 - O documento de boas práticas do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCETO) – “Boas Práticas de Controle Interno 2022”.
 - Esses documentos estabelecem diretrizes, modelos de ato normativo (leis municipais), estruturas organizacionais e fluxos operacionais adaptados à realidade municipal.



- **Lei Municipal específica**
- Para que o sistema de controle interno municipal seja efetivo, é recomendável que o ente local aprove lei específica que institua o sistema, defina competências, atribuições, estrutura, e regime de atuação. Segundo a jurisprudência e orientação de órgãos de controle, essa lei municipal deve prever: composição do órgão de controle interno, vínculo funcional ou regime jurídico dos cargos, autonomia funcional, atribuições, métodos, regime de mandatos ou titulares, e outras garantias.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Muitas vezes, a ausência ou fragilidade dessa lei municipal é apontada como razão para a precariedade do controle interno em muitos municípios. Como bem observou artigo recente:
- “Considerando que o sistema de controle interno está previsto na Constituição e em leis federais ... por simetria, deveria haver um diploma nacional que regulamentasse os aspectos básicos do controle interno. A realidade mostra que muitas leis municipais mostram-se vagas e superficiais...”
- Portanto, cabe aos gestores e aos controladores municipais fomentar a elaboração ou revisão dessa lei local, assegurando que reflita os padrões mínimos exigidos pela Constituição e pelas normas correlatas.



PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E ADMINISTRATIVOS QUE ORIENTAM O CONTROLE INTERNO

- Para que o sistema de controle interno municipal seja realmente funcional e eficaz, é necessário que sua atuação se baseie em princípios que orientem a administração pública. A seguir, abordamos os principais.
- **Princípio da legalidade**
- Implica que todos os atos da administração — inclusive os mecanismos de controle — devem estar assentados em lei e regulamentação válida. No âmbito municipal, a unidade de controle interno ou controladoria deve atuar em conformidade com o ordenamento jurídico, identificando atos ilícitos, assegurando-se da observância da legislação.



- **Princípio da legitimidade**
- A atuação administrativa deve também respeitar finalidades públicas adequadas, ou seja, legitimação ativa de sua atuação em benefício do interesse público. O controle interno atua para verificar não apenas se o ato é legal, mas se atende ao interesse público.
- **Princípio da economicidade**
- Garante que os recursos públicos sejam utilizados da melhor forma possível, com menor custo e maior benefício social. O controle interno municipal deve acompanhar esse aspecto: gastos, contratos, execução de obras e serviços, devem atender ao critério da economicidade.

- **Princípio da eficiência**
- Mesmo sem dispositivo constitucional autônomo antes da Emenda Constitucional 19/1998, a eficiência passou a ser princípio da administração pública pelo art. 37 da CF/88 (“a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”). O controle interno municipal deve operar com metas, indicadores, monitoramento e melhoria contínua, a fim de garantir que os resultados sejam alcançados de forma eficaz.

- **Princípio da transparência e accountability**
- Embora não citado de forma expressa como princípio em todos os dispositivos normativos, o dever de transparência e de prestação de contas permeia todo o sistema de controle interno. A execução de atos, a disponibilização de informações e o acompanhamento pela sociedade exigem que o sistema de controle interno colabore para que o ente municipal seja responsável perante a comunidade (accountability). A CF/88, por exemplo, no art. 70 e art. 74, incorpora essa noção de fiscalização, prestação de contas e transparência.



- **Princípio da segregação de funções**
- O controle interno eficaz exige que haja divisão de responsabilidades entre quem autoriza, quem executa, quem verifica e quem audita, evitando-se a concentração de funções que favoreçam risco de erro ou fraude. Esse princípio é destacado por manuais e guias de controle interno como essencial para garantir independência e qualidade do trabalho de controle.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Princípio da continuidade do serviço público**
- Em contexto municipal, o controle interno deve também observar a continuidade do serviço público (art. 37, §6º, CF/88) — o que implica que as intervenções de controle não destruam ou interrompam indevidamente a prestação dos serviços públicos. A gestão do sistema de controle interno, portanto, deve ser vinculada à manutenção e melhoria dos serviços à população.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Princípio da autonomia funcional e independência técnica**
- Para que o organismo de controle interno exerça suas funções com eficácia, é recomendável que tenha autonomia funcional relativa, acesso livre a informações, autoridade para emitir pareceres ou relatórios de auditoria, e garantias de que seus atos não sofram interferência indevida. A jurisprudência recente também vem exigindo que os cargos ou funções de controle interno sejam ocupados por servidores efetivos ou com mandato determinado como forma de independência imposta.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PANORAMA E DESAFIOS NO AMBIENTE MUNICIPAL

- Embora o controle interno devesse estar plenamente operacional nos municípios, a realidade apresenta desafios específicos. Alguns dos principais são:
- A ausência, em muitos municípios, de lei municipal que institua de fato o sistema de controle interno, ou a existência de normas genéricas que não preveem estrutura mínima, atribuições claras ou pessoal técnico.
- A limitação de recursos humanos e técnicos: muitas unidades de controle interno municipais operam com quadro reduzido, sem capacitação específica e com sobrecarga de tarefas. Essa fragilidade compromete a eficiência do sistema.
- A resistência cultural: a concepção de controle interno como “polícia interna” ou como obstáculo à execução de políticas públicas, em vez de instrumento de governança, ainda persiste em muitos órgãos municipais.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- A falta de integração entre as áreas de execução, planejamento, orçamento, contabilidade e controle, o que gera silos de informação e impede visão sistêmica dos riscos e dos controles.
- A necessidade de adoção de tecnologia, indicadores de desempenho e ferramentas modernas para dar suporte ao controle interno, especialmente em municípios de menor porte.
- O desafio da sustentabilidade do sistema: instituir o controle interno não basta — é necessário revisá-lo, monitorá-lo, atualizá-lo, e garantir continuidade em mandatos sucessivos.
- Entender esse panorama é fundamental para que gestores e vereadores possam tomar decisões estratégicas para estruturar e fortalecer o sistema de controle interno municipal.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

APLICAÇÕES PRÁTICAS PARA O MUNICÍPIO

- **Instituição de lei municipal de controle interno**
- Como passo inicial, o município deve aprovar legislação específica que institua o sistema de controle interno, definindo:
- A natureza da unidade central de controle interno (controladoria ou órgão equivalente), abrangendo a administração direta, indireta, fundacional e autárquica.
- Competências, atribuições, independência funcional, vínculo dos seus titulares e servidores (preferencialmente servidores efetivos ou com mandato definido).



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Processo de atuação: auditoria interna, monitoramento, relatórios, planos de ação, integração com áreas de execução, apoio à prevenção de irregularidades.
- Normatização de procedimentos: aprovação de portarias, manuais, planos de auditoria. Exemplos: “Manual de Procedimentos de Controle Interno” de Belém.
- Garantias de acesso a informações, possibilidade de emissão de relatórios independentes, comunicação com o órgão de controle externo e com o Legislativo municipal.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Integração com o plano, orçamento e prestação de contas**
- O controle interno municipal deve estar incorporado aos instrumentos de planejamento e gestão municipal, tais como:
- O Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).
- O sistema de acompanhamento da execução orçamentária e financeira, próprias da contabilidade pública.
- A prestação de contas anual à respectiva Câmara Municipal e ao Tribunal de Contas, no que couber. O controle interno deve apoiar a elaboração dos relatórios, assegurar a qualidade das informações e a conformidade dos atos.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Atuação preventiva, corretiva e de monitoramento**
- Na prática, as rotinas de controle interno envolvem:
- Mapeamento de processos e identificação de riscos: deter quais são as atividades críticas, onde há maior probabilidade de erro ou fraude.
- Implantação de controles preventivos (ex: segregação de funções, duplo visto, autorização prévia) e detectivos (relatórios, auditorias, análise de exceções).
- Monitoramento contínuo: acompanhamento de indicadores, execução de auditorias periódicas, emissão de relatórios de acompanhamento às unidades executoras.
- Correção e melhoria contínua: acompanhamento de irregularidades identificadas, proposição de planos de ação, reavaliação de controles.
- O manual “Controles Internos” do Tribunal de Contas da União (TCU) destaca que “um bom sistema de controle interno é o principal instrumento para administrar riscos de maneira eficaz”.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Interface com o Legislativo e com o controle externo**
- É imprescindível que o sistema de controle interno no município seja articulado com o poder Legislativo local (Câmara Municipal) e com o órgão de controle externo (Tribunal de Contas estadual ou municipal, conforme o caso) para que:
 - O Legislativo receba informações de qualidade para exercer seu papel de fiscalização.
 - O controle interno prepare relatórios e manifestos que possam ser considerados no processo de apreciação das contas e no acompanhamento da execução orçamentária.
 - O controle externo encontre no sistema municipal uma base técnica para suas auditorias e fiscalizações, promovendo sinergia e efetividade no controle da gestão pública municipal.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Qualificação e capacitação do pessoal**
- Para que o sistema seja eficaz, é necessário investir em capacitação e especialização dos servidores que atuarão na controladoria ou auditoria interna municipal. Isso inclui: conhecimento da legislação, normas técnicas, metodologia de auditoria, riscos, indicadores de desempenho, contabilidade aplicada ao setor público e tecnologia da informação. O manual da UCIB, por exemplo, recomenda que sejam definidos “as categorias de pessoal técnico necessárias e as competências requeridas”.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NO MUNICÍPIO

- A eficácia do sistema de controle interno municipal depende, sobretudo, de sua **estrutura organizacional**. De nada adianta dispor de boas leis e princípios se o município não estabelece, de forma clara, **quem exerce as funções de controle, como essas funções se articulam e quais responsabilidades cabem a cada nível da administração**.



- O controle interno, por natureza, é **sistêmico** — isto é, envolve todas as unidades administrativas, secretarias, departamentos e entidades da administração direta e indireta. Contudo, para que funcione adequadamente, ele precisa de um **órgão central coordenador**, com competência legal definida e condições técnicas para orientar, supervisionar e consolidar as ações de controle em todo o governo municipal.
- Este módulo analisa a estrutura organizacional do controle interno municipal, apresentando modelos possíveis, fundamentos normativos, competências institucionais e práticas de funcionamento observadas em municípios de diferentes portes.



FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- **Sistema x Unidade de Controle Interno**
- É importante distinguir dois conceitos muitas vezes confundidos:
- **Sistema de Controle Interno (SCI)**: conjunto integrado de normas, procedimentos e unidades que atuam no acompanhamento e avaliação da gestão pública municipal. O sistema envolve todas as secretarias, autarquias, fundações e empresas públicas do município, sob coordenação de um órgão central.
- **Unidade Central ou Órgão de Controle Interno**: estrutura formal — frequentemente denominada *Controladoria-Geral do Município*, *Controladoria Interna* ou *Auditoria-Geral* — responsável por planejar, coordenar e supervisionar as atividades de controle interno.
- Enquanto o **sistema** tem natureza ampla e envolve toda a administração, a **unidade central** é o núcleo técnico que garante a aplicação uniforme dos métodos e a observância das normas de controle.



- **Princípios que orientam a estruturação**
- Ao organizar seu sistema de controle interno, o município deve observar princípios derivados da Constituição e da boa governança:
- **Autonomia funcional:** o órgão de controle interno deve ter liberdade técnica para examinar atos e emitir relatórios, sem interferência hierárquica indevida.
- **Independência administrativa:** o controlador não deve ser subordinado ao mesmo gestor que fiscaliza, preservando a objetividade de suas análises.
- **Segregação de funções:** quem executa o gasto não pode ser o mesmo que o analisa ou o audita.
- **Transversalidade:** o controle interno deve atuar de forma integrada com todas as áreas, evitando isolamento.
- **Padronização:** procedimentos e relatórios devem seguir modelos definidos, garantindo uniformidade e comparabilidade entre secretarias.



BASE LEGAL E NORMATIVA DA ESTRUTURA DE CONTROLE INTERNO

- **Constituição Federal**
- O art. 74 da **Constituição Federal** estabelece que “os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno”. Por simetria, os municípios estão obrigados a instituir estrutura análoga no âmbito de seus poderes, sobretudo o Executivo e o Legislativo municipais.



- O dispositivo ainda define que o sistema de controle interno deve:
- I – avaliar o cumprimento das metas do plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos;
- II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial;
- III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias;
- IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/2000)**
- A LRF, em diversos dispositivos (arts. 1º, 59 e seguintes), impõe a necessidade de controles internos voltados à responsabilidade na gestão fiscal. O art. 59 determina que os entes mantenham sistema de controle interno que permita verificar o cumprimento das metas fiscais, a legalidade da gestão e a adoção de medidas corretivas.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Lei 4.320/1964**
- Os arts. 76 a 80 tratam da obrigatoriedade de prestação de contas e do acompanhamento contábil e financeiro, que se integram ao controle interno. Essa lei ainda serve de referência para a estrutura de setores contábeis e financeiros das prefeituras e câmaras municipais.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Normas e recomendações dos Tribunais de Contas**
- Os Tribunais de Contas estaduais, no exercício de sua função pedagógica, editam manuais orientativos que influenciam diretamente a estrutura organizacional do controle interno municipal.
- Entre eles:
- **TCE-MG – Manual do Sistema de Controle Interno Municipal (2022)**: recomenda que todo município tenha lei específica e estrutura mínima composta por unidade de coordenação (Controladoria) e unidades setoriais nas secretarias.
- **TCE-RS – Orientações aos Gestores Municipais (2ª ed., 2021)**: propõe organograma-modelo e define competências da controladoria-geral e das unidades setoriais.
- **CNM – Manual do Sistema de Controle Interno nos Municípios (2023)**: detalha a composição mínima e boas práticas de governança.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MODELOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- **Estrutura básica recomendada**
- Independentemente do porte do município, a literatura técnica propõe quatro níveis de organização do sistema:
- **Órgão Central de Controle Interno (OCCI)** – exerce a função de coordenação, planejamento e avaliação geral das atividades de controle.
- **Unidades Setoriais de Controle Interno (USCI)** – existentes em cada secretaria ou entidade, responsáveis pelo controle primário das atividades sob sua alçada.
- **Comissões ou grupos de apoio** – equipes temporárias ou permanentes para auditorias específicas, inventários, análise de prestações de contas e acompanhamento de convênios.
- **Sistema de comunicação e informação** – meios de registro, tramitação e arquivamento eletrônico das ações de controle.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Exemplos de estruturas conforme o porte municipal**
- **Municípios de pequeno porte:** a controladoria pode funcionar como setor vinculado diretamente ao gabinete do prefeito, com equipe mínima (controlador, auxiliar técnico e estagiário). As secretarias designam servidores-referência para interlocução.
- **Municípios de médio porte:** recomenda-se estrutura de diretoria ou secretaria de controladoria geral, subdividida em núcleos (auditoria, ouvidoria, correição e transparência).
- **Municípios de grande porte:** podem adotar modelo mais complexo, com departamentos autônomos e controlador-geral com status de secretário municipal.
- O importante é que, em qualquer modelo, a **autoridade do controle interno** tenha **acesso irrestrito a informações, autonomia técnica e capacidade de comunicação direta com o chefe do poder** e com o órgão de controle externo.

- Organograma-modelo
-
- Prefeito → Controladoria-Geral do Município (CGM)
 - ↴ Departamento de Auditoria e Avaliação de Gestão
 - ↴ Departamento de Correição e Integridade
 - ↴ Departamento de Transparência e Acesso à Informação
 - ↴ Unidades de Controle Setorial (em cada secretaria)



COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

- As competências do sistema de controle interno municipal podem ser agrupadas em **três dimensões**: *planejamento, execução e avaliação*.
- **Competências da unidade central (Controladoria ou OCCI)**
- **Planejar e coordenar** as atividades de controle interno de toda a administração municipal.
- **Expedir normas e instruções** sobre procedimentos de controle, prestação de contas e auditoria.
- **Elaborar o plano anual de auditoria** e supervisionar sua execução.
- **Analizar e consolidar** relatórios das unidades setoriais e das prestações de contas.



- **Avaliar o cumprimento das metas fiscais e dos programas de governo.**
- **Emitir parecer sobre a legalidade dos atos de gestão** e propor correções ou responsabilizações.
- **Promover auditorias temáticas** em contratos, convênios, folha de pagamento, licitações, obras e serviços.
- **Apoiar o controle externo**, fornecendo informações ao Tribunal de Contas e à Câmara Municipal.
- **Gerir os canais de ouvidoria e integridade**, recebendo denúncias e assegurando tratamento ético e sigiloso.
- **Elaborar relatórios anuais de atividades e desempenho** do sistema de controle interno.



- **Competências das unidades setoriais**
- Realizar o controle prévio e concomitante dos atos sob responsabilidade da secretaria ou órgão.
- Garantir a regularidade documental e contábil dos processos de despesa, licitação e contratos.
- Alimentar o sistema de informações do controle interno com dados atualizados.
- Executar recomendações da controladoria e implementar medidas corretivas.
- Apoiar auditorias e fornecer informações quando solicitadas.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Competências do controlador-geral ou coordenador**
- O **controlador-geral** (ou coordenador de controle interno) é o dirigente máximo do sistema. Suas competências incluem:
 - Representar a controladoria junto a órgãos internos e externos.
 - Assegurar independência técnica e ética do órgão.
 - Aprovar o plano de auditorias e supervisionar sua execução.
 - Encaminhar relatórios e pareceres ao prefeito e à Câmara Municipal.
 - Promover capacitação contínua da equipe de controle interno.
 - Implementar políticas de governança, integridade e transparência.

RELAÇÃO COM OS PODERES E INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL

- **Controle interno do Poder Executivo**
- A principal responsabilidade é assegurar a conformidade e a efetividade da execução orçamentária, financeira e patrimonial da prefeitura. Atua antes, durante e depois dos atos de gestão, mediante controles:
- **Prévio:** análise da legalidade de licitações, contratos e despesas.
- **Concomitante:** acompanhamento da execução de obras, convênios, metas e indicadores.
- **Posterior:** auditorias e relatórios de avaliação de resultados.



- **Controle interno do Poder Legislativo**

- A Câmara Municipal, como poder autônomo, deve manter sistema próprio de controle interno, ainda que dimensionado à sua realidade. Suas principais atribuições são:
 - Fiscalizar a execução orçamentária do Legislativo.
 - Analisar processos licitatórios, folha de pagamento e contratos.
 - Apoiar a Comissão de Finanças e Orçamento no exame das contas do Executivo.
 - Cooperar com o Tribunal de Contas na instrução de processos de prestação de contas.
 - Embora distintos, os sistemas do Executivo e do Legislativo devem manter **integração e comunicação institucional**, trocando informações e harmonizando procedimentos.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Integração com o controle externo**
- O sistema de controle interno deve fornecer aos Tribunais de Contas relatórios de gestão, relatórios de auditoria e informações complementares para instrução das contas anuais. A relação deve ser **colaborativa**, e não meramente formal, buscando padronização de indicadores e metodologias.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RECURSOS HUMANOS E PERFIL PROFISSIONAL

- **Pessoal técnico necessário**
- A qualidade do controle interno depende diretamente da qualificação de seu corpo técnico. Recomenda-se que o quadro inclua:
- **Controlador-geral**: formação superior (preferencialmente em Administração, Contabilidade, Direito ou áreas correlatas) e experiência em gestão pública.
- **Auditores internos**: servidores efetivos, com conhecimento em finanças públicas, contabilidade, orçamento e legislação de licitações.
- **Analistas de controle**: apoio técnico, coleta de dados, elaboração de planilhas e acompanhamento de recomendações.
- **Assistentes administrativos e estagiários**: apoio operacional e arquivamento.



- **Regime funcional e independência**
- A jurisprudência e os Tribunais de Contas recomendam que **as funções de controle interno sejam exercidas por servidores efetivos**, garantindo estabilidade e imparcialidade.
- O TCE-PR, por exemplo, decidiu que “o controle interno deve ser integrado por servidores ocupantes de cargos efetivos, de forma a preservar a continuidade administrativa e a independência funcional”.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PROCESSOS DE TRABALHO E FLUXOS OPERACIONAIS

- Para operacionalizar o sistema, o município deve instituir **processos de trabalho padronizados**. Entre eles:
- **Planejamento anual de controle interno** – define prioridades de auditoria, prazos e responsáveis.
- **Controle prévio de despesas** – checklist e análise de regularidade antes da liquidação.
- **Monitoramento de metas e programas** – cruzamento de indicadores com o PPA e a LDO.
- **Auditoria e avaliação de resultados** – verificação de eficácia e eficiência de programas.
- **Relatórios e recomendações** – encaminhamento ao prefeito e acompanhamento de cumprimento.
- **Banco de dados e gestão da informação** – registro eletrônico de todas as ações de controle.
- Esses fluxos garantem rastreabilidade e transparência, permitindo que o controle interno se torne instrumento efetivo de gestão, e não mera formalidade burocrática.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Boas práticas observadas em municípios**
- **Belo Horizonte (MG)**: possui Controladoria-Geral com quatro subsecretarias (Transparência, Correição, Auditoria e Prevenção à Corrupção). Modelo de referência em governança e integridade.
- **Maringá (PR)**: implementou sistema de auditoria baseada em risco, com matriz de priorização e relatórios eletrônicos.
- **Fortaleza (CE)**: a Controladoria atua de forma integrada com a Ouvidoria e a Corregedoria, consolidando um sistema unificado de integridade.
- **Municípios mineiros de pequeno porte**: vários implantaram lei-modelo da AMM e do TCE-MG, com criação de controladorias internas compostas por servidores efetivos e planos anuais de auditoria simplificados.
- Esse exemplos demonstram que, independentemente do tamanho do ente, é possível instituir estrutura funcional e eficiente de controle interno quando há vontade política e planejamento.



PRÁTICAS E PROCESSOS DE CONTROLE INTERNO: DO PLANEJAMENTO À EXECUÇÃO E AO MONITORAMENTO

- Uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos municípios brasileiros é transformar a **estrutura formal de controle interno** — muitas vezes já prevista em lei — em **um sistema efetivamente operacional e contínuo**. Ter uma controladoria instituída é apenas o primeiro passo; o grande desafio é fazer com que ela funcione de modo planejado, integrado e orientado a resultados.



- Este módulo aborda as **práticas e processos fundamentais** do controle interno municipal: desde o planejamento das ações e auditorias, passando pela execução cotidiana dos controles preventivos e concomitantes, até o monitoramento dos resultados e o aprimoramento das rotinas administrativas.
- O objetivo é fornecer aos gestores públicos, vereadores, controladores e servidores uma **visão prática e metodológica**, capaz de orientar a implementação e o funcionamento cotidiano do sistema de controle interno como ferramenta de governança, eficiência e integridade.



FUNDAMENTOS DO PROCESSO DE CONTROLE INTERNO

- **O controle como ciclo contínuo**
- O controle interno deve ser entendido como um **ciclo permanente**, e não como uma ação pontual. Esse ciclo é composto por quatro fases interligadas:
- **Planejamento** – definição de objetivos, riscos e prioridades de auditoria ou acompanhamento;
- **Execução** – realização das atividades de controle, auditoria ou verificação em campo e gabinete;
- **Monitoramento** – análise dos resultados, emissão de relatórios e acompanhamento de recomendações;
- **Aprimoramento** – revisão de processos, atualização de normas e capacitação da equipe.
- O sucesso do sistema depende da capacidade de manter esse ciclo em funcionamento contínuo, com base em planejamento anual e indicadores de desempenho.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Tipos de controle**
- No âmbito municipal, o controle interno pode ser classificado conforme o **momento de sua atuação**:
- **Controle prévio ou preventivo**: ocorre antes da execução do ato administrativo (ex.: análise da legalidade de um processo licitatório, verificação de disponibilidade orçamentária, análise prévia de contrato).
- **Controle concomitante**: ocorre durante a execução do ato ou da despesa (ex.: acompanhamento da execução de obras, monitoramento de convênios e contratos em andamento).
- **Controle posterior**: realizado após a conclusão do ato ou exercício financeiro (ex.: auditoria de resultados, análise de balanços e relatórios de gestão).
- A boa prática recomenda que os três níveis coexistam de forma articulada, pois **o controle posterior corrige, o concomitante orienta e o preventivo evita**.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PLANEJAMENTO DO CONTROLE INTERNO MUNICIPAL

- **Planejamento anual de atividades**
- O planejamento é o coração do sistema de controle interno. Ele orienta a seleção de prioridades e define **o que será controlado, quando e por quem**.
- Todo órgão de controle interno deve elaborar, preferencialmente até o início de cada exercício, um **Plano Anual de Atividades de Controle Interno (PAACI)** ou **Plano Anual de Auditorias (PAA)**, contemplando:
 - **Diagnóstico inicial** da gestão (pontos críticos e áreas de risco);
 - **Objetivos e metas de controle** para o ano;
 - **Cronograma de auditorias e acompanhamentos**;
 - **Recursos humanos e materiais necessários**;
 - **Metodologia e critérios de priorização** (ex.: valor envolvido, relevância social, complexidade, histórico de irregularidades).
 - A ausência de planejamento leva à atuação dispersa, reativa e pouco eficaz do controle interno.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Gestão de riscos como base do planejamento**
- Uma prática moderna e incentivada pelos Tribunais de Contas é o uso da **gestão de riscos** para orientar o controle interno.
- A gestão de riscos consiste em identificar, avaliar e classificar eventos que podem impedir o alcance dos objetivos da administração. No controle interno municipal, isso significa mapear **áreas de maior vulnerabilidade**, como licitações, folha de pagamento, convênios, arrecadação e obras públicas.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Os passos básicos são:
- **Identificação dos riscos** – levantamento de processos críticos;
- **Avaliação da probabilidade e impacto** de cada risco;
- **Classificação em matriz de riscos** (alta, média ou baixa prioridade);
- **Definição de controles preventivos e planos de mitigação.**
-
- Com base nessa matriz, o órgão de controle interno pode direcionar seus esforços para as áreas de maior risco, tornando o trabalho mais eficiente.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Integração com o planejamento orçamentário**
- O controle interno deve estar alinhado aos instrumentos de planejamento municipal — **PPA, LDO e LOA** —, de modo que suas ações monitorem o cumprimento de metas físicas e financeiras.
- Ao planejar suas atividades, o controlador deve observar:
- Metas fiscais e de resultado primário;
- Execução dos programas e ações do PPA;
- Compatibilidade entre orçamento aprovado e despesas empenhadas;
- Regularidade na execução de restos a pagar e transferências.
- **O controle interno eficaz é aquele que fala a linguagem do orçamento:** ele acompanha o dinheiro público desde a previsão até a aplicação final.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DE CONTROLE

- **Acompanhamento preventivo**
- Durante a execução do orçamento, o controle interno deve atuar de forma **concomitante e preventiva**, examinando processos administrativos antes da prática de atos de maior impacto.
- Entre as rotinas mais comuns estão:
- **Análise de processos licitatórios e dispensas:** verificação da conformidade com a Lei nº 14.133/2021, da existência de dotação orçamentária, da regularidade fiscal e da adequação do objeto.
- **Controle de contratos e convênios:** exame dos prazos, aditivos, pagamentos e prestações de contas.



- **Controle de folha de pagamento:** verificação de vínculos, cargos comissionados, acúmulo de funções, concessão de adicionais e gratificações.
- **Controle de despesas de custeio e diárias:** análise dos critérios de concessão e comprovação.
- **Controle de arrecadação:** acompanhamento da receita tributária e de transferências constitucionais.
- Essas rotinas devem ser registradas em sistema ou planilha padronizada, permitindo histórico das verificações.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Auditorias internas**
- As **auditorias internas** são instrumentos centrais do controle interno municipal. Podem ser de diferentes tipos:
- **Auditoria de conformidade:** verifica se atos e processos seguem as normas legais.
- **Auditoria operacional:** avalia resultados, eficiência e eficácia de programas e políticas públicas.
- **Auditoria financeira:** examina registros contábeis e demonstrações financeiras.
- **Auditoria de sistemas:** analisa a segurança e confiabilidade de sistemas eletrônicos de gestão.

- O processo de auditoria segue etapas bem definidas:
- **Planejamento da auditoria** – definição do objeto, escopo e metodologia;
- **Execução** – coleta de dados, entrevistas, análise documental e testes;
- **Relatório preliminar** – descrição dos achados e recomendações;
- **Manifestação da unidade auditada** – contraditório e justificativas;
- **Relatório final** – conclusões e plano de ação para correção.
- Uma boa auditoria interna não busca culpados, mas **soluções e melhorias** para os processos da gestão.



- **Controle de conformidade contábil e financeira**
- Além das auditorias, o controle interno deve garantir a **conformidade contábil, orçamentária e financeira** dos atos. Isso inclui:
 - Conferência entre empenhos, liquidações e pagamentos;
 - Verificação da regularidade das contas bancárias do município;
 - Conciliações mensais e acompanhamento de restos a pagar;
 - Análise de balanços, relatórios e demonstrativos exigidos pela LRF.
 - Essas verificações periódicas asseguram que a contabilidade reflita com fidelidade a execução orçamentária e financeira, evitando distorções e apontamentos posteriores dos Tribunais de Contas.



- **Comunicação e relatórios de controle**
- Ao final de cada processo de controle, a unidade responsável deve elaborar **relatório circunstanciado**, contendo:
 - Objetivo e escopo do trabalho;
 - Metodologia aplicada;
 - Achados e constatações;
 - Recomendações e plano de ação;
 - Conclusão e assinatura do responsável.
- Os relatórios devem ser encaminhados ao prefeito (ou presidente da câmara), ao setor auditado e, quando pertinente, ao Tribunal de Contas.
- A boa prática recomenda também a elaboração de **Relatórios Trimestrais de Acompanhamento da Gestão**, sintetizando resultados, indicadores e recomendações pendentes.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

- **Acompanhamento das recomendações**
- A etapa de **monitoramento** garante que o controle interno produza resultados efetivos. Não basta identificar falhas; é preciso acompanhar se as recomendações foram implementadas.
- Esse acompanhamento deve ser sistemático, por meio de:
- **Planilhas de controle de recomendações** com prazos e responsáveis;
- **Reuniões periódicas** com as secretarias para verificação do cumprimento;
- **Relatórios de status** (implementado, em andamento, não iniciado).
- Ao final do exercício, deve-se consolidar o percentual de recomendações atendidas, servindo como indicador de desempenho do sistema.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Avaliação de resultados e indicadores**
- O controle interno deve adotar **indicadores de desempenho** que permitam medir sua efetividade. Alguns exemplos:
- **Feedback e melhoria contínua**
- Os resultados das auditorias e avaliações devem retroalimentar o processo de planejamento, permitindo correções de rota. Assim, o ciclo se fecha: o monitoramento gera aprendizado e aprimoramento institucional.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FERRAMENTAS DE APOIO

- **Sistemas informatizados**
- Muitos municípios ainda realizam controles de forma manual, o que gera fragilidade e perda de informação. É recomendável o uso de **ferramentas tecnológicas simples**, como:
 - Planilhas eletrônicas padronizadas;
 - Sistemas de protocolo e tramitação digital de processos;
 - Softwares de controle de contratos e licitações;
 - Plataformas de auditoria e gestão de riscos (mesmo gratuitas, como o e-Aud da CGU).
 - A tecnologia é aliada do controle: aumenta a rastreabilidade, reduz erros e garante transparência.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Checklists e matrizes de conformidade**
- Outra prática eficiente é a utilização de **checklists padronizados**, aplicáveis a licitações, contratos, diárias, adiantamentos e convênios. Esses instrumentos agilizam as verificações e padronizam critérios.
- As **matrizes de conformidade** permitem visualizar, de forma resumida, a situação de regularidade de cada unidade: itens conformes, inconformes e pendentes de correção.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Painéis e dashboards de acompanhamento
- Quando possível, o controle interno pode implantar **painéis eletrônicos (dashboards)** com indicadores de gestão: número de auditorias realizadas, valor de recursos auditados, percentual de recomendações atendidas, entre outros.
- Isso fortalece a cultura de transparência e permite que gestores e vereadores acompanhem, em tempo real, a eficiência da máquina pública.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

INTEGRAÇÃO ENTRE CONTROLE INTERNO, CONTROLE SOCIAL E CONTROLE EXTERNO

- O controle interno é parte de um **ecossistema de controle** composto também pelo controle social (exercido pelo cidadão) e pelo controle externo (Tribunal de Contas e Legislativo).
- A integração entre esses mecanismos é essencial:
- O controle interno **produz informações técnicas** que subsidiam o controle externo e as comissões da Câmara Municipal;
- O controle social se fortalece quando o controle interno **divulga relatórios e indicadores de transparência**;
- O controle externo, ao identificar falhas, **recomenda aprimoramentos que o controle interno executa**.
- Assim, cria-se uma **rede de fiscalização cooperativa**, que amplia a efetividade da gestão pública.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DIFICULDADES E SOLUÇÕES PRÁTICAS

- Entre os desafios mais comuns enfrentados pelos municípios:
- **Falta de equipe técnica:** pode-se firmar convênios com consórcios ou contratar consultorias temporárias para capacitação e estruturação inicial.
- **Resistência dos gestores:** o controlador deve atuar de forma pedagógica, demonstrando que o controle interno é instrumento de apoio e não de punição.
- **Falta de planejamento:** o PAACI precisa ser obrigatório por decreto ou portaria, evitando improvisações.
- **Ausência de registros:** implantar planilhas, manuais e relatórios padronizados garante continuidade mesmo com troca de pessoal.
- **Baixo uso de tecnologia:** priorizar soluções simples e gratuitas, gradualmente ampliando recursos digitais.
- A experiência mostra que o controle interno é fortalecido quando há **apoio da alta gestão, capacitação contínua e formalização de processos.**



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BOAS PRÁTICAS DE MUNICÍPIOS BRASILEIROS

- **Paraná:** o TCE-PR implementou programa de certificação de controladores internos, incentivando profissionalização.
- **Ceará:** vários municípios adotaram matriz de riscos integrada com o planejamento orçamentário.
- **Minas Gerais:** municípios como Contagem e Pouso Alegre publicam relatórios trimestrais de auditoria, disponíveis em portais de transparência.
- **Mato Grosso:** o TCE desenvolveu sistema eletrônico de controle interno (Apure), compartilhado com os municípios.
- Esses exemplos mostram que boas práticas são replicáveis, independentemente do tamanho do município.



FERRAMENTAS, METODOLOGIAS E TECNOLOGIAS DE APOIO AO CONTROLE INTERNO MUNICIPAL

- O controle interno municipal deixou de ser apenas um mecanismo formal de verificação contábil para se tornar um **sistema de gestão estratégica**, baseado em evidências, dados e resultados. Essa transformação exige a adoção de **ferramentas, metodologias e tecnologias** que possibilitem planejar, acompanhar e avaliar a execução das políticas públicas com maior eficiência e transparência.



- O objetivo deste módulo é apresentar aos agentes públicos municipais **instrumentos práticos e modernos** que auxiliem o funcionamento do controle interno, desde a fase de coleta de informações até a elaboração de relatórios e comunicação com a sociedade e os órgãos de controle externo.
- Mais do que softwares ou planilhas, trata-se de compreender **como a tecnologia e a metodologia adequada fortalecem a governança municipal e reduzem riscos administrativos.**



- **A importância das ferramentas no contexto municipal**
- A adoção de ferramentas adequadas permite ao município **estruturar rotinas, registrar processos, controlar riscos e monitorar indicadores**, conferindo previsibilidade e segurança à gestão.
- Entre as principais vantagens, destacam-se:
- **Padronização dos processos administrativos**, evitando interpretações divergentes;
- **Melhoria na qualidade da informação**, com dados organizados e rastreáveis;
- **Aumento da transparência**, por meio de relatórios automatizados e acessíveis;
- **Eficiência operacional**, reduzindo o retrabalho e o tempo gasto com tarefas manuais;
- **Prevenção de irregularidades e fraudes**, mediante controles preventivos e cruzamento de dados.
- Em síntese, ferramentas e metodologias são o **meio técnico** pelo qual o controle interno cumpre sua função de garantir legalidade, eficiência e efetividade das ações do governo municipal.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FERRAMENTAS GERENCIAIS DE CONTROLE INTERNO

- **Manuais, fluxogramas e checklists**
- O primeiro passo para consolidar o controle interno é **documentar os processos**. Isso é feito por meio de instrumentos simples, porém poderosos:
- **Manuais de procedimentos**: descrevem passo a passo como cada processo deve ocorrer (licitação, contratos, folha de pagamento, convênios etc.).
- **Fluxogramas**: representam graficamente o caminho das decisões e aprovações, facilitando a compreensão dos servidores.
- **Checklists**: listas de verificação padronizadas para cada tipo de processo (ex.: licitação, adiantamento, prestação de contas, viagem, repasse).
- Esses instrumentos criam **memória institucional** e reduzem a dependência de pessoas específicas. Além disso, servem como base para auditorias, pois indicam o procedimento padrão esperado.



- **Plano Anual de Controle Interno (PACI)**
- Trata-se de uma ferramenta de **planejamento estratégico** do controle interno. Nele devem constar:
 - Objetivos e metas de controle para o exercício;
 - Áreas de risco e prioridades de auditoria;
 - Cronograma de atividades;
 - Recursos necessários e equipe responsável.
- O PACI garante **organização e continuidade** das ações de controle, permitindo avaliação de desempenho ao final do exercício.
- Alguns municípios o denominam “Plano Anual de Auditorias Internas (PAAI)” — ambos têm a mesma função de orientar o trabalho do órgão de controle interno.



MATRIZ DE RISCO

- A **matriz de risco** é ferramenta essencial para identificar vulnerabilidades nos processos administrativos.
- Cada atividade é analisada conforme dois critérios:
- **Probabilidade de ocorrência do risco** (baixa, média, alta);
- **Impacto do risco** (financeiro, legal, político, social).
- Com base nessa avaliação, as ações de controle são priorizadas. Exemplo: uma despesa de pequeno valor, mas repetida mensalmente sem conferência, pode representar risco alto.
- O uso da matriz de risco promove a **gestão preventiva**, centralizando esforços nas áreas mais críticas.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Planos de ação e acompanhamento**
- Após auditorias ou relatórios, é indispensável definir **planos de ação** com prazos, responsáveis e medidas corretivas.
- O controle interno deve acompanhar periodicamente o cumprimento dessas ações, utilizando planilhas de monitoramento.
- Ferramentas como o **5W2H** (What, Why, Where, When, Who, How, How Much) são úteis para registrar e acompanhar a execução das medidas recomendadas.

- **Indicadores de desempenho**
- Medir é essencial para melhorar. Por isso, o controle interno deve adotar **indicadores de desempenho** para acompanhar a eficiência da gestão e de suas próprias atividades.
- Exemplos:
- Percentual de auditorias concluídas;
- Percentual de recomendações implementadas;
- Tempo médio de resposta das unidades auditadas;
- Percentual de processos de despesa analisados antes do pagamento.
- Esses indicadores alimentam relatórios de gestão e demonstram o **valor agregado do controle interno** para a administração municipal.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

METODOLOGIAS APLICÁVEIS AO CONTROLE INTERNO

- **Gestão por processos**
- A **gestão por processos** é metodologia que analisa as atividades da administração pública como fluxos interligados, e não como setores isolados.
- O controle interno, ao adotar essa metodologia, passa a compreender **onde os erros e riscos realmente ocorrem** — nas interfaces entre departamentos.
- Por exemplo, um erro na contratação pode resultar não apenas de falha na licitação, mas de comunicação inadequada entre o setor de compras e o setor jurídico.
- Ao mapear processos de ponta a ponta, o controlador identifica gargalos, duplicidades e lacunas de controle.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- A metodologia prevê três etapas:
- **Mapear** os processos existentes (fluxo atual);
- **Analisar** riscos e controles existentes;
- **Propor** redesenho com melhoria de fluxos e novos controles preventivos.
- Essa abordagem é recomendada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pelo Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI).



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Auditoria baseada em risco**
- A **auditoria baseada em risco** é técnica moderna em que o auditor prioriza a verificação de áreas mais suscetíveis a irregularidades ou perdas.
- Ela difere da auditoria tradicional, que analisa todos os atos indistintamente.
- O processo envolve:
 - Identificar e classificar riscos (alta, média, baixa probabilidade);
 - Definir o escopo da auditoria com base nessa priorização;
 - Aplicar testes e análises focadas em causas e não apenas em sintomas.
 - Essa metodologia otimiza recursos humanos e aumenta a efetividade das auditorias municipais.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Gestão da qualidade no controle interno**
- Inspirada na ISO 9001 e no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), a gestão da qualidade aplicada ao controle interno busca a **melhoria contínua** dos processos.
- O ciclo PDCA se aplica perfeitamente:
- **Planejar (Plan)**: definir metas e planos de controle;
- **Executar (Do)**: implementar controles e auditorias;
- **Verificar (Check)**: avaliar resultados e indicadores;
- **Agir (Act)**: corrigir falhas e atualizar procedimentos.
- O uso desse ciclo cria cultura de aprendizado permanente, evitando repetição de erros administrativos.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Benchmarking público**
- Outra metodologia relevante é o **benchmarking**, que consiste em comparar práticas de controle interno do município com outras administrações públicas.
- Por meio de visitas técnicas, participação em redes de controladores e leitura de relatórios de outros entes, é possível identificar práticas mais eficientes e adaptá-las à realidade local.
- O CONACI e a Atricon mantêm portais de boas práticas, com experiências de municípios e estados que obtiveram êxito na estruturação de seus controles internos.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TECNOLOGIAS DE APOIO AO CONTROLE INTERNO

- **Sistemas de gestão pública integrados**
- A informatização é componente decisivo para a eficiência do controle interno. Muitos municípios utilizam **sistemas integrados de gestão pública** (SIGP), que reúnem módulos de contabilidade, licitação, contratos, patrimônio e folha de pagamento.
- O controle interno deve possuir **acesso pleno e autonomia** nesses sistemas, podendo extrair relatórios e cruzar dados.
- Entre as plataformas mais comuns estão:
- **SICOM / TCE-MG, SIAP, SIAFEM, Betha, e-Cidade e GovBR**, entre outros.
- Esses sistemas permitem consultas em tempo real, emissão de alertas de inconsistências e extração de informações para auditorias.



- **Sistemas de auditoria eletrônica**
- Ferramentas como e-Aud (da CGU) e sistemas estaduais desenvolvidos por Tribunais de Contas possibilitam planejar e registrar auditorias de forma digital, armazenando achados, recomendações e respostas das unidades auditadas.
- Mesmo municípios menores podem utilizar planilhas compartilhadas ou plataformas gratuitas, garantindo rastreabilidade das verificações.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Plataformas de transparência e acesso à informação**
- O controle interno também atua na **gestão da transparência pública**, assegurando que o município cumpra a Lei 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) e a Lei Complementar 131/2009.
- Ferramentas úteis:
- **Portais de transparência** integrados ao sistema contábil;
- **Painéis de dados públicos**, com relatórios de despesas, licitações e diárias;
- **Sistemas de Ouvidoria** (ex.: Fala.BR ou módulos municipais).
- Essas tecnologias promovem a **accountability** e aproximam o cidadão da administração.

- **Ferramentas de BI (Business Intelligence)**
- Softwares de BI, como **Power BI**, **Tableau** ou ferramentas livres como **Metabase**, permitem consolidar dados orçamentários, fiscais e operacionais em **painéis dinâmicos**.
- O controle interno pode criar dashboards com:
- Comparativo de receitas e despesas;
- Evolução de diárias e contratos;
- Cumprimento de metas fiscais;
- Situação de recomendações e auditorias.
- Essas ferramentas transformam o controle interno em um **centro analítico de informações**, agregando valor estratégico à gestão municipal.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Assinatura eletrônica e gestão documental**
- A adoção de **assinaturas digitais (Gov.br, ICP-Brasil)** e **gestão eletrônica de documentos (GED)** reduz riscos de extravio, falsificação e perda de prazos.
- Sistemas como **SEI (Sistema Eletrônico de Informações)** ou **DocuSign** permitem tramitação segura de processos e registro automático de todas as etapas de aprovação.
- O controle interno se beneficia dessas tecnologias porque facilita auditorias e comprova autenticidade de documentos, além de reduzir o uso de papel e tempo de resposta.

- **Integração entre tecnologia e metodologia**
- A tecnologia, por si só, não substitui o método. Para que produza resultados, é necessário **integrar ferramentas a metodologias sólidas**.
- Exemplo prático:
- O município adota o sistema de gestão contábil informatizado;
- O controle interno cria **checklists padronizados** de verificação de empenhos;
- Os dados são exportados para o **painel de BI**, que gera indicadores de conformidade;
- Com base nesses indicadores, o controlador aplica **auditoria baseada em risco**;
- As recomendações resultantes são acompanhadas por **planos de ação (5W2H)** registrados no mesmo sistema.
- Esse encadeamento cria **um ciclo tecnológico-metodológico**, que combina automação e racionalidade técnica, otimizando o trabalho do controle interno.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BOAS PRÁTICAS TECNOLÓGICAS OBSERVADAS EM MUNICÍPIOS

- **Curitiba (PR)**: utiliza sistema integrado de controle interno com módulos de auditoria, correição e transparência interligados; relatórios automatizados são enviados trimestralmente à Câmara.
- **Belo Horizonte (MG)**: mantém painel público com todos os relatórios de auditoria e plano de integridade, permitindo acompanhamento pelo cidadão.
- **Vitória (ES)**: implementou o sistema “SIGov”, que centraliza auditorias e fluxos de recomendação, com alertas automáticos para gestores.
- **Jundiaí (SP)**: desenvolveu matriz eletrônica de riscos em Power BI, integrando indicadores fiscais e administrativos.
- **Municípios mineiros de pequeno porte**: vêm adotando planilhas compartilhadas via Google Drive para registro de auditorias e controle de recomendações, reduzindo custos e melhorando comunicação entre controlador e secretarias.
- Esses exemplos mostram que **não é o tamanho do orçamento, mas o compromisso com a governança** que determina o sucesso tecnológico do controle interno.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

- Apesar dos avanços, muitos municípios enfrentam barreiras na implantação de ferramentas modernas. As principais e respectivas soluções são:

Desafio	Solução Prática
Falta de recursos para adquirir sistemas pagos	Priorizar softwares gratuitos, convênios com o TCE, soluções abertas (Power BI Free, Metabase, Google Planilhas).
Ausência de pessoal técnico especializado	Investir em capacitação contínua e buscar apoio de associações de controladores (ex.: UCIB, CONACI).
Resistência cultural e política	Demonstrar que o controle interno é instrumento de gestão, não de punição; divulgar resultados positivos.
Falta de integração entre secretarias	Implantar fluxos padronizados e comunicação por meio de plataformas digitais.
Fragilidade na segurança da informação	Utilizar autenticação digital, backups e perfis de acesso restrito.
Pouca transparência dos dados	Criar painéis públicos e relatórios simplificados em linguagem cidadã.



PAPEL ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA NA GOVERNANÇA MUNICIPAL

- Com o avanço da transformação digital, o controle interno assume função estratégica dentro do modelo de **governança pública municipal**.
- Ferramentas tecnológicas permitem ao controlador:
- Antecipar problemas antes que se tornem irregularidades;
- Fornecer informações em tempo real aos gestores;
- Integrar relatórios de auditoria com o planejamento e orçamento;
- Promover transparência ativa e fortalecer o controle social.
- Em municípios que adotaram metodologias digitais, o controle interno deixou de ser visto como um setor “cartorial” e passou a atuar como **inteligência institucional**, orientando a tomada de decisão e a melhoria da gestão.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, INDICADORES, CONFORMIDADE E ACCOUNTABILITY NO ÂMBITO MUNICIPAL

- O controle interno municipal não se limita a detectar falhas ou emitir relatórios — sua finalidade maior é **melhorar o desempenho da gestão pública** e fortalecer a **accountability**, ou seja, a obrigação de prestar contas de forma transparente, ética e orientada a resultados.
- Neste módulo, abordaremos as práticas e instrumentos que permitem avaliar a efetividade do controle interno e da própria administração municipal.
- Serão tratados os conceitos de **avaliação de desempenho, indicadores, verificação de conformidade e accountability**, com ênfase em como aplicá-los ao contexto das prefeituras e câmaras municipais brasileiras.
- A meta é oferecer aos participantes uma compreensão clara de como mensurar resultados, interpretar dados, comprovar conformidade legal e demonstrar valor público, transformando o controle interno em ferramenta de gestão estratégica.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

- **Conceito**
- Avaliar desempenho significa **medir o grau em que metas e objetivos foram alcançados**, considerando os recursos empregados e os resultados obtidos.
- No âmbito do controle interno municipal, a avaliação de desempenho cumpre duas funções essenciais:
- **Aferir a eficácia e a eficiência da administração pública;**
- **Avaliar o próprio desempenho do sistema de controle interno**, sua capacidade de gerar valor e prevenir irregularidades.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Dimensões da avaliação**
- A literatura de gestão pública e os manuais dos Tribunais de Contas indicam que a avaliação deve abranger quatro dimensões complementares:
 - **Eficiência:** relação entre os recursos aplicados e os produtos gerados (fazer mais com menos).
 - **Eficácia:** alcance dos objetivos planejados (as metas foram atingidas?).
 - **Efetividade:** impacto real das ações sobre a sociedade (houve melhoria de serviços?).
 - **Economicidade:** racionalidade do gasto público em relação aos benefícios obtidos.
- Essas dimensões formam o núcleo analítico do controle interno moderno: um sistema voltado não apenas a “cumprir a lei”, mas a **entregar resultados públicos mensuráveis e transparentes**.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES

- O que são indicadores
- Os **indicadores** são instrumentos quantitativos ou qualitativos que permitem medir e comparar desempenhos ao longo do tempo.
- Eles traduzem informações complexas em dados comprehensíveis, permitindo decisões baseadas em evidências.
- Em termos simples:
- “O que não é medido, não é gerido; o que não é gerido, dificilmente melhora.”
- Os indicadores são, portanto, **a linguagem do desempenho**.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Tipos de indicadores**
- No contexto municipal, podemos classificar os indicadores em quatro grupos principais:
- **Indicadores de insumo (meios)**: medem os recursos empregados (ex.: número de servidores, valores gastos, tempo de execução).
- **Indicadores de processo**: medem a execução das atividades (ex.: processos licitatórios concluídos, relatórios emitidos).
- **Indicadores de resultado (produto)**: medem o que foi entregue (ex.: quilômetros de asfalto construídos, famílias atendidas).
- **Indicadores de impacto**: avaliam as mudanças geradas na realidade (ex.: redução de acidentes, aumento da satisfação do cidadão).
- O controle interno deve acompanhar todos esses níveis, de modo a oferecer visão ampla da gestão municipal.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Indicadores aplicáveis ao controle interno**
- Além de avaliar políticas públicas, o controle interno deve medir seu **próprio desempenho**.
- Exemplos de indicadores:

Indicador	Descrição	Fórmula de cálculo
Execução do plano anual	Percentual de auditorias concluídas em relação às previstas	(Auditorias concluídas ÷ Auditorias planejadas) × 100
Cumprimento de recomendações	Grau de atendimento às recomendações do controle interno	(Recomendações cumpridas ÷ Recomendações emitidas) × 100
Tempo médio de resposta	Tempo médio para atendimento das solicitações do controle interno	Soma dos prazos ÷ nº de solicitações
Grau de conformidade	Percentual de processos auditados sem irregularidades	(Processos conformes ÷ Total auditados) × 100
Eficiência operacional	Relação entre recursos gastos e produtos entregues	Valor gasto ÷ Atividades realizadas

- **Indicadores de políticas públicas**
- O controle interno também pode utilizar indicadores de desempenho da gestão para avaliar resultados municipais.
- Exemplos:
- **Saúde:** percentual de cobertura da atenção básica; taxa de vacinação; média de tempo de espera para consultas.
- **Educação:** IDEB municipal; taxa de evasão escolar; custo por aluno.
- **Infraestrutura:** percentual de vias pavimentadas; custo médio por metro de obra; índice de manutenção.
- **Finanças:** percentual de comprometimento da receita com pessoal; execução orçamentária; superávit ou déficit primário.
- Esses indicadores, quando acompanhados pelo controle interno, subsidiam o processo de tomada de decisão e fortalecem a cultura de resultado na administração.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONFORMIDADE ADMINISTRATIVA E LEGAL

- **O que é conformidade**
- **Conformidade** significa agir em acordo com normas, leis, regulamentos e políticas internas.
- No âmbito público, é a base da integridade administrativa. O controle interno atua como guardião dessa conformidade, garantindo que todas as ações do governo municipal obedeçam ao ordenamento jurídico e às boas práticas de gestão.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Tipos de conformidade no controle interno**
- **Conformidade legal:** cumprimento das leis, decretos, portarias, normas contábeis e orçamentárias.
- **Conformidade orçamentária e financeira:** respeito aos limites da LRF, à destinação de recursos e à regularidade dos empenhos e pagamentos.
- **Conformidade operacional:** execução de programas e contratos em consonância com o planejamento e os objetivos previstos.
- **Conformidade ética:** observância dos princípios da moralidade, imparcialidade e probidade administrativa.
- A ausência de conformidade gera riscos de responsabilização administrativa, civil e penal, além de comprometer a credibilidade institucional.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Ferramentas de avaliação da conformidade**
- Para monitorar conformidade, o controle interno pode empregar:
- **Matrizes de conformidade:** planilhas com critérios e status (conforme, parcialmente conforme, não conforme).
- **Checklists de verificação:** roteiros de conferência aplicados a licitações, contratos, folhas de pagamento, convênios etc.
- **Relatórios de auditoria de conformidade:** documentos que consolidam achados, conclusões e recomendações.
- **Planos de correção:** registros das providências adotadas e prazos de cumprimento.
- Esses instrumentos formam a base documental da gestão transparente e responsável.



ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA PÚBLICA

- Conceito de accountability
- O termo **accountability** não possui tradução exata para o português, mas expressa a ideia de **prestaçāo responsável de contas**, acompanhada de **transparência, justificativa e responsabilização**.
- Na administração pública, significa que os gestores devem:
- **Informar** – divulgar o que fazem e como usam os recursos;
- **Justificar** – explicar suas decisões e resultados;
- **Assumir responsabilidade** – responder por eventuais falhas e corrigí-las.
- A accountability é o elo entre o controle interno e o controle social. E por meio dela que o cidadão acompanha, comprehende e avalia a atuação dos gestores.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Dimensões da accountability**
- **Transparência:** disponibilização ativa de informações públicas em linguagem acessível;
- **Responsabilidade:** adoção de padrões éticos e legais na condução da gestão;
- **Resposta:** disposição do gestor em esclarecer e corrigir irregularidades;
- **Sancionamento:** aplicação de medidas quando há descumprimento de deveres.
- Essas dimensões compõem o que o Banco Mundial e a OCDE chamam de **boa governança pública**.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Instrumentos de accountability municipal**
- **Portais da transparéncia:** divulgação online de despesas, receitas, contratos, licitações e relatórios de controle.
- **Audiências públicas:** espaços de diálogo com a população sobre orçamento, planos e resultados.
- **Ouvidorias e canais de denúncia:** instrumentos de comunicação direta com o cidadão.
- **Relatórios de gestão fiscal (RGF) e relatórios resumidos da execução orçamentária (RREO):** previstos na LRF.
- **Relatórios anuais do controle interno:** consolidam auditorias, indicadores e recomendações.
- Esse instrumentos reforçam a confiança entre governo e sociedade e cumprem exigências constitucionais de transparéncia (art. 37 e art. 74 da CF/88).



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

COMO IMPLANTAR UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO E INDICADORES

- **Etapas práticas**
- A implantação de um sistema de avaliação requer um processo estruturado:
- **Diagnóstico inicial:** identificar quais áreas e processos são críticos;
- **Definição de objetivos estratégicos:** o que se quer medir (eficiência, legalidade, impacto);
- **Seleção de indicadores:** escolher métricas simples, relevantes e verificáveis;
- **Definição de fontes de dados:** contabilidade, relatórios de auditoria, sistemas de gestão;
- **Coleta e registro de informações:** padronizar formulários e planilhas;
- **Análise e interpretação:** comparar resultados com metas e padrões;
- **Elaboração de relatórios de desempenho:** comunicar resultados de forma objetiva;
- **Tomada de decisão e melhoria:** usar os dados para corrigir e planejar ações futuras.



- **Critérios de qualidade dos indicadores**
- Um bom indicador deve ser:
- **Relevante**: deve medir algo importante para o objetivo institucional;
- **Confiável**: baseado em dados precisos e verificáveis;
- **Comparável**: permitir análise temporal e entre unidades;
- **Compreensível**: de fácil leitura e interpretação;
- **Oportuno**: atualizado periodicamente para subsidiar decisões;
- **Econômico**: de coleta viável, sem gerar custos excessivos.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Ferramentas digitais de acompanhamento**
- **Painéis de controle (dashboards):** consolidação visual dos indicadores, utilizando Power BI, Tableau ou Google Data Studio;
- **Planilhas eletrônicas compartilhadas:** úteis para municípios menores;
- **Sistemas de informações contábeis (SICOM, e-Cidade, GovBR):** permitem extração automática de dados financeiros e orçamentários;
- **Plataformas de monitoramento de metas (como o e-Preven da CGU):** adaptáveis a controles municipais.



RELATÓRIOS DE DESEMPENHO E PRESTAÇÃO DE CONTAS

- **Estrutura mínima de relatório**
- Um bom relatório de desempenho ou conformidade deve conter:
- **Sumário executivo:** principais conclusões e recomendações;
- **Objetivos e escopo da avaliação;**
- **Metodologia aplicada e indicadores utilizados;**
- **Análise dos resultados e comparação com metas;**
- **Recomendações e plano de ação;**
- **Conclusão e assinaturas.**



- **Linguagem e formato**
- O relatório deve adotar linguagem **técnica, mas clara**, permitindo que tanto gestores quanto vereadores e cidadãos compreendam o conteúdo.
- É recomendável o uso de **gráficos, tabelas e quadros-resumo** para facilitar a visualização dos resultados.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Divulgação pública**
- Conforme o princípio da transparência, os relatórios de desempenho do controle interno devem ser **publicados no portal de transparência** ou apresentados em audiências públicas.
- Isso fortalece a credibilidade do órgão de controle e evidencia o compromisso do município com a boa governança.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DO CONTROLE INTERNO

- O controle interno também deve avaliar a si próprio.
- O CONACI e diversos Tribunais de Contas propõem modelos de **autoavaliação da maturidade do sistema de controle interno**, com base em dimensões como:
 - **Estrutura organizacional;**
 - **Planejamento e gestão de riscos;**
 - **Execução e monitoramento;**
 - **Tecnologia e inovação;**
 - **Capacitação e recursos humanos;**
 - **Interação com o controle externo e sociedade.**
- Cada dimensão é avaliada em níveis (incipiente, intermediário, avançado), permitindo identificar pontos de melhoria.
- Essa autoavaliação periódica é sinal de maturidade institucional e compromisso com a evolução contínua.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

BENEFÍCIOS DA CULTURA DE AVALIAÇÃO E ACCOUNTABILITY

- **Tomada de decisão baseada em evidências:** gestores passam a decidir com base em dados, não em percepções.
- **Prevenção de irregularidades:** o monitoramento constante reduz riscos e falhas.
- **Economia de recursos públicos:** processos mais eficientes e transparentes geram economia e evitam desperdícios.
- **Maior confiança social:** a população reconhece o esforço do município em prestar contas e agir com ética.
- **Fortalecimento da democracia local:** a accountability aproxima governo e cidadãos, promovendo participação e controle social.
- Em síntese, o controle interno que mede, avalia e comunica resultados contribui para **transformar a administração pública em instrumento efetivo de desenvolvimento local.**



CASOS PRÁTICOS, DESAFIOS E TENDÊNCIAS NA GESTÃO DO CONTROLE INTERNO MUNICIPAL

- O controle interno municipal é um organismo vivo. Sua efetividade depende de pessoas, processos, estrutura, tecnologia e — acima de tudo — **cultura organizacional**.
- Apesar da obrigatoriedade constitucional e legal, muitos municípios ainda enfrentam desafios para transformar o controle interno em um instrumento concreto de governança.



- Este módulo tem por objetivo apresentar **casos práticos reais ou modelados** sobre a implantação e funcionamento do controle interno em municípios brasileiros, bem como discutir os **principais desafios e tendências** que se impõem para o futuro.
- Ao compreender experiências bem-sucedidas e dificuldades recorrentes, os gestores públicos podem planejar estratégias realistas de fortalecimento do sistema, com foco na eficiência, integridade e transparência.

CASOS PRÁTICOS DE IMPLANTAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

- Município de pequeno porte (implantação inicial)
- Contexto:
- O município de *Santa Luzia do Norte* (nome fictício, população de 9 mil habitantes) possuía apenas um servidor designado informalmente como “controlador interno”. Não havia lei municipal específica nem plano de trabalho.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Ações adotadas:**
- Aprovação da **Lei Municipal nº 435/2023**, instituindo o Sistema de Controle Interno e criando o cargo efetivo de Controlador.
- Elaboração do **Plano Anual de Controle Interno (PACI)** com metas realistas (ex.: analisar 100% das licitações e 50% dos contratos em vigor).
- Criação de **checklists padronizados** e planilhas de acompanhamento.
- Implementação de reuniões mensais com secretarias para tratar das recomendações.
- Apoio técnico do Tribunal de Contas do Estado, via convênio de capacitação.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Resultados:**

- A controladoria passou a emitir relatórios trimestrais e o índice de não conformidades em processos licitatórios caiu de 42% para 18% em um ano.

- Houve ganho de credibilidade perante o Legislativo e a população.

- **Lições aprendidas:**

- Mesmo com recursos limitados, é possível estruturar o controle interno se houver **planejamento, apoio político e capacitação**.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Caso 2 — Município de médio porte (aperfeiçoamento do sistema)
- Contexto:
 - O município de *Pouso Alto* (aprox. 40 mil habitantes) possuía controladoria desde 2017, porém sem integração com as secretarias e sem uso de tecnologia.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Ações adotadas:**
- Criação do **Comitê de Governança e Integridade**, composto por secretários e o controlador-geral.
- Adoção de **sistema digital** para tramitação de auditorias e controle de recomendações.
- Implantação de **matriz de risco institucional**, mapeando processos críticos.
- Realização de auditorias temáticas: transporte escolar, folha de pagamento e convênios.
- Divulgação pública dos relatórios no portal de transparência.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Resultados:**
- Cumprimento de 90% das recomendações do controle interno em 12 meses;
- Redução de glosas em prestações de contas;
- Fortalecimento da cultura de planejamento e conformidade.
- **Lições aprendidas:**
- A integração e o uso de tecnologia elevam o controle interno de uma função burocrática a uma **atividade estratégica de governança**.

- Caso 3 — Câmara Municipal (implantação de controle próprio)

- Contexto:

- A Câmara Municipal de São Vicente das Águas não possuía unidade formal de controle interno, e as contas apresentavam ressalvas recorrentes do Tribunal de Contas.



- **Ações adotadas:**
- Edição de **Resolução da Mesa Diretora** criando o Setor de Controle Interno do Legislativo;
- Designação de servidor efetivo e capacitação pela Escola do Legislativo;
- Adoção de rotinas de controle prévio em licitações e folha de pagamento;
- Elaboração de relatórios bimestrais à Presidência da Câmara.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Resultados:**
- Redução de inconsistências contábeis e de atraso em prestações de contas;
- Maior alinhamento com o controle externo;
- Melhoria na imagem institucional da Câmara.
- **Lições aprendidas:**
- Mesmo no Poder Legislativo, o controle interno deve ser autônomo e técnico, atuando como **ferramenta de apoio à presidência e à transparência do gasto público.**

- **Caso 4 — Município de grande porte (modernização e inovação)**

- **Contexto:**

- O município de *Contagem* (MG), com mais de 650 mil habitantes, implantou em 2019 um modelo avançado de controle interno, integrando auditoria, correição, transparência e ouvidoria.



- Ações adotadas:
- Criação da **Controladoria-Geral do Município (CGM)** com status de secretaria.
- Adoção de **software de auditoria eletrônica** e painéis de Business Intelligence (Power BI).
- Implantação de **programa de integridade e gestão de riscos**, baseado na Instrução Normativa CGU nº 01/2016.
- Parceria com universidades locais para capacitação técnica de servidores.
- Divulgação pública dos relatórios de auditoria em portal específico.



- **Resultados:**
- Reconhecimento pelo TCE-MG como referência estadual em boas práticas;
- Redução expressiva de apontamentos nas contas anuais;
- Ampla transparência e fortalecimento da imagem institucional.
- **Lições aprendidas:**
- A inovação tecnológica e a integração com a política de integridade consolidam o controle interno como **eixo de governança e ética pública**.



DESAFIOS NA GESTÃO DO CONTROLE INTERNO MUNICIPAL

- Apesar de avanços, há obstáculos estruturais e culturais que comprometem a efetividade do controle interno, sobretudo em municípios de pequeno e médio porte.
- **Falta de estrutura e pessoal qualificado**
- Grande parte dos municípios brasileiros mantém controle interno apenas formalmente, sem equipe técnica suficiente.
- Muitas vezes, o controlador acumula funções ou é nomeado sem formação adequada, o que compromete a independência e a qualidade do trabalho.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Soluções possíveis:**
- Criação de cargo efetivo de Controlador Interno com exigência de formação em áreas correlatas;
- Capacitação contínua, por meio de cursos de capacitação
- Convênios entre municípios vizinhos ou consórcios públicos para compartilhamento de estruturas de controle.

- **Falta de cultura de controle e resistência política**
- Em alguns casos, gestores e secretários veem o controle interno como órgão de punição, e não de orientação. Isso gera **resistência à fiscalização e pouca colaboração**.
- **Soluções possíveis:**
 - Desenvolver um trabalho pedagógico, mostrando que o controle interno **apoia a gestão**, prevenindo problemas futuros;
 - Inserir o controle interno nas reuniões de planejamento e de metas da prefeitura;
 - Produzir relatórios claros e construtivos, com foco em soluções, não em sanções.

- **Deficiências na legislação municipal**
- Muitos municípios não possuem lei específica instituindo o Sistema de Controle Interno, ou possuem textos genéricos que não preveem estrutura mínima, atribuições, autonomia nem metodologia de trabalho.
- **Soluções possíveis:**
 - Elaborar lei municipal conforme modelo sugerido por Tribunais de Contas;
 - Incluir dispositivos sobre cargos, competências, procedimentos, plano anual e relatórios;
 - Criar regulamento ou manual de procedimentos complementares.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Carência tecnológica e de dados integrados**
- Sem sistemas informatizados, o controle interno torna-se lento e vulnerável a erros. A ausência de dados integrados dificulta auditorias e comparações.
- **Soluções possíveis:**
 - Implantar sistemas básicos de gestão (financeira, contábil, patrimonial);
 - Adotar planilhas padronizadas e ferramentas gratuitas (Google Drive, Power BI Free, Planilhas Colaborativas);
 - Capacitar servidores em uso de tecnologia e análise de dados.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Descontinuidade administrativa**
- A troca de governo municipal frequentemente resulta em substituição da equipe de controle interno, perda de documentos e interrupção de projetos.
- **Soluções possíveis:**
 - Ocupação do cargo de controlador por servidor efetivo;
 - Elaboração de relatórios de transição administrativa;
 - Criação de banco de dados eletrônico com histórico das auditorias;
 - Instituição de plano de metas plurianual para o controle interno.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Falta de integração com o controle externo**
- Em muitos casos, o controle interno atua isoladamente, sem alinhamento metodológico com o Tribunal de Contas. Isso gera duplicidade de esforços e relatórios desconexos.
- **Soluções possíveis:**
 - Participar de programas de integração promovidos pelos TCEs;
 - Enviar relatórios periódicos e solicitar feedback técnico;
 - Alinhar a metodologia de auditoria interna aos critérios do controle externo.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES NA GESTÃO DO CONTROLE INTERNO

- O controle interno municipal caminha para um novo paradigma, em que deixa de ser apenas “fiscal” para se tornar **um centro de inteligência e governança pública**.
- **Adoção de políticas de integridade e compliance público**
- Com base na **Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações)** e no **Decreto Federal nº 11.129/2022**, os órgãos públicos são incentivados a adotar programas de integridade.



- O controle interno assume papel central:
- Coordena a implementação de políticas de integridade;
- Avalia riscos de corrupção e fraudes;
- Fiscaliza a execução de planos de integridade e compliance.
- Essa tendência reforça o papel do controle interno como **guardião da ética e da transparência**.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Auditorias preditivas e uso de inteligência de dados**
- Com o avanço da tecnologia, os controles internos começam a usar **Business Intelligence (BI)**, **análise de dados** e **cruzamento eletrônico de informações** para identificar padrões e anomalias antes que ocorram desvios.
- Exemplo: cruzar dados de folha de pagamento com CNPJ de fornecedores pode detectar nepotismo ou conflito de interesses.
- Ferramentas gratuitas, como Power BI e Metabase, já permitem visualizações analíticas mesmo em municípios pequenos.

- **Governança baseada em evidências**
- Os novos modelos de gestão pública priorizam **decisões baseadas em evidências (evidence-based policy)**.
- O controle interno, ao produzir indicadores e relatórios técnicos, torna-se a principal fonte de informação para prefeitos, secretários e vereadores.
- Essa abordagem transforma o controle interno em **instrumento de apoio à gestão estratégica**, e não apenas em mecanismo de fiscalização.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Controle social e participação cidadã**
- O controle social se soma ao interno e externo, criando **um ecossistema de integridade pública**.
- Os municípios mais avançados promovem:
- Publicação online dos relatórios de auditoria;
- Criação de painéis de acompanhamento das recomendações;
- Reuniões abertas e audiências públicas sobre governança;
- Mecanismos de denúncia anônima com resposta rastreável.
- Essa tendência fortalece a **democracia local** e a confiança entre governo e sociedade.



- **Formação continuada e profissionalização**
- O futuro do controle interno depende de **profissionais qualificados e capacitados continuamente**.
- Diversos estados criaram programas de formação de controladores municipais, e o Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI) tem ampliado sua atuação pedagógica.
- A profissionalização é a chave para a **autonomia técnica, permanência institucional e excelência operacional**.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Avaliação de maturidade e certificações**
- Outra tendência é a **avaliação de maturidade institucional** do controle interno.
- Modelos como o **IGov (Índice de Governança Pública)**, da Atricon e dos TCs, e o **Modelo de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos (MAGR)**, da CGU, permitem medir o grau de desenvolvimento do sistema municipal.
- Municípios com bom desempenho passam a ser reconhecidos como referências em governança e integridade.

CASOS EMBLEMÁTICOS DE BOAS PRÁTICAS NACIONAIS

Município/Estado	Iniciativa	Resultado
Fortaleza (CE)	Implantação de Controladoria-Geral com núcleo de integridade e uso de BI	Premiada pela ENCCLA e referência nacional
Curitiba (PR)	Programa “Controle Interno 360º” com foco em auditoria contínua	Redução de 40% no tempo de análise de processos
Belo Horizonte (MG)	Portal “Controle Aberto” com dados públicos de auditoria	Transparência ativa e engajamento cidadão
Florianópolis (SC)	Mapeamento de riscos e plano de integridade setorial	Redução de retrabalho e irregularidades contratuais
Municípios de MG (UCIB)	Capacitação conjunta e lei modelo de controle interno	Aumento de adesão e melhoria da conformidade legal



ELABORAÇÃO DE PLANO DE AÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO OU MELHORIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL

- Nenhum sistema de controle interno nasce pronto. Sua efetividade resulta de **planejamento estruturado, implementação gradual e monitoramento contínuo**.
- Após compreender fundamentos, estrutura, práticas e desafios (módulos anteriores), o passo final é **transformar o conhecimento em plano de ação** — um roteiro objetivo para criar, consolidar ou aperfeiçoar o controle interno no município.



- O plano de ação é o **instrumento operacional de governança**, que traduz diretrizes em tarefas, prazos e responsabilidades. Ele é indispensável tanto para municípios que ainda não possuem controle interno formal quanto para aqueles que desejam fortalecer suas rotinas e alcançar maior maturidade institucional.
- Este módulo apresenta um **modelo completo de plano de ação**, adaptável a qualquer realidade municipal, com orientações práticas para diagnóstico, definição de metas, execução, monitoramento e avaliação.



O QUE É UM PLANO DE AÇÃO

- Um **plano de ação** é um documento de planejamento estratégico e operacional que detalha:
- **O que será feito** (objetivos e metas);
- **Como será feito** (atividades e recursos);
- **Quem fará** (responsáveis);
- **Quando será feito** (prazos);
- **Com que custo e resultado esperado** (indicadores e avaliação).



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Em outras palavras, ele é a **tradução prática das intenções da gestão** em medidas concretas.
- No contexto do controle interno, o plano de ação tem dupla função:
 - Implementar ou reorganizar o sistema municipal de controle interno;
 - Planejar anualmente as atividades de auditoria, avaliação e monitoramento.

FUNDAMENTOS LEGAIS E INSTITUCIONAIS DO PLANO DE AÇÃO

- A elaboração de um plano de ação encontra respaldo em diversas normas:
- **Art. 74 da Constituição Federal:** exige que cada Poder mantenha sistema de controle interno para avaliar metas, comprovar legalidade e apoiar o controle externo.
- **Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal):** determina que os entes federados adotem mecanismos de controle que assegurem responsabilidade na gestão fiscal (art. 59).
- **Resoluções e orientações dos Tribunais de Contas:** a maioria recomenda a elaboração de **Plano Anual de Controle Interno (PACI)** ou **Plano Anual de Auditorias Internas (PAAI)**.
- **Lei Municipal específica:** em muitos municípios, a lei que institui o sistema de controle interno exige formalmente a elaboração desse plano, com base em diagnóstico e prioridades.
- Assim, elaborar um plano de ação não é apenas uma boa prática — é uma **obrigação de gestão responsável**, prevista constitucional e legalmente.

ETAPAS DO PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO OU MELHORIA DO CONTROLE INTERNO

- A seguir, apresenta-se um **modelo de sete etapas**, estruturado de forma lógica e sequencial
- **Etapa 1 — Diagnóstico situacional**
- Antes de planejar, é preciso conhecer o ponto de partida. O diagnóstico avalia a **situação atual do controle interno** no município.



- As principais ações dessa etapa incluem:
- **Mapear a estrutura existente:** há unidade formal de controle interno? Existe lei municipal específica? Quantos servidores atuam na área?
- **Analisar a maturidade do sistema:** classificar como incipiente, intermediário ou avançado, conforme critérios de estrutura, processos, tecnologia e cultura organizacional.
- **Levantar riscos e fragilidades:** ausência de rotinas, falta de registros, inexistência de planos ou relatórios, comunicação deficiente.
- **Identificar oportunidades:** pontos fortes que podem ser ampliados (ex.: servidores experientes, apoio do prefeito ou do presidente da câmara).
- O diagnóstico pode ser feito por entrevistas, questionários ou checklists, com apoio de metodologia de **autoavaliação da maturidade do controle interno (CONACI ou TCEs)**.



- **Definição dos objetivos estratégicos e operacionais**
- Com base no diagnóstico, definem-se **objetivos gerais e específicos**.
- Exemplo de objetivo geral:
- “Instituir e consolidar o Sistema de Controle Interno Municipal como instrumento de governança, transparência e eficiência da gestão pública.”
- Exemplos de objetivos específicos:
- Elaborar lei municipal específica até o final do exercício;
- Criar unidade central de controle interno com estrutura mínima;
- Capacitar servidores e adotar ferramentas tecnológicas básicas;
- Implantar rotinas de auditoria e acompanhamento de contratos;
- Publicar relatórios semestrais de controle interno no portal da transparência.
- Esses objetivos devem ser **mensuráveis e compatíveis com a realidade local**.



- **Execução e institucionalização**
- É o momento de colocar o plano em prática, com base no cronograma estabelecido.
- Alguns princípios devem ser observados:
- **Priorização:** começar pelas ações de maior impacto (ex.: criação da unidade e da lei).
- **Gestão participativa:** envolver secretarias, contabilidade, jurídico e controle externo.
- **Formalização:** todas as decisões e documentos devem ser registrados (atas, portarias, relatórios).
- **Integração:** o plano deve dialogar com o PPA, LDO e LOA, assegurando recursos para o funcionamento do controle interno.
- Durante a execução, o controlador deve atuar como **facilitador e coordenador**, não apenas fiscalizador, garantindo cooperação entre setores.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Avaliação e ajustes periódicos**
- Nenhum plano é estático. O controle interno deve adotar o princípio da **melhoria contínua**, aplicando o ciclo **PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir)**.
- Ao final de cada semestre, recomenda-se:
- Avaliar os resultados obtidos (metas cumpridas, atrasos, gargalos);
- Identificar causas de eventuais falhas (recursos, resistência, prazos inadequados);
- Propor ajustes no cronograma e novas ações.
- Essa revisão periódica mantém o plano atualizado e realista, assegurando **aprendizado organizacional**.



- **Comunicação e prestação de contas**
- A última etapa envolve **comunicar resultados e prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle**.
- Boas práticas incluem:
- Elaborar **Relatório de Execução do Plano de Ação** com resumo das atividades, resultados e indicadores;
- Apresentar os resultados em **audiências públicas** e reuniões com o Legislativo;
- Publicar o relatório no **Portal da Transparência**;
- Enviar cópia ao **Tribunal de Contas** para acompanhamento.
- A transparência não apenas cumpre obrigação legal, mas fortalece a imagem do controle interno como instrumento de confiança e legitimidade pública.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Estrutura recomendada do documento “Plano de Ação”**
- Um modelo de plano de ação pode conter os seguintes capítulos:
- **Apresentação e justificativa** – contextualiza a importância do controle interno no município;
- **Base legal e institucional** – cita Constituição, LRF, leis municipais e normas do TCE;
- **Diagnóstico inicial** – descreve a situação atual e principais fragilidades;
- **Objetivos e metas** – define o que se pretende alcançar;
- **Ações planejadas** – lista detalhada no formato 5W2H ou tabela cronológica;
- **Indicadores de acompanhamento** – estabelece métricas e prazos;
- **Responsabilidades** – indica os servidores e órgãos responsáveis;
- **Recursos necessários** – financeiros, humanos e tecnológicos;
- **Monitoramento e avaliação** – metodologia de revisão e atualização;
- **Conclusão e assinatura dos responsáveis** – validação formal do documento.
- Esse modelo garante **padronização e rastreabilidade**, podendo ser anexado à prestação de contas anual.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- **Boas práticas na execução do plano de ação**
- **Envolvimento da alta gestão:** o apoio do prefeito e secretários é essencial para remover barreiras políticas e orçamentárias.
- **Designação formal de responsáveis:** cada ação deve ter um responsável direto, registrado em portaria.
- **Capacitação contínua:** investir em formação e atualização técnica dos servidores.
- **Uso de tecnologia:** digitalizar processos e relatórios para facilitar acompanhamento.
- **Integração entre setores:** estabelecer reuniões mensais de alinhamento entre controladoria, contabilidade, licitações e jurídico.
- **Documentação de evidências:** guardar registros, pareceres e relatórios de todas as ações implementadas.
- **Transparência:** divulgar o andamento do plano em formato simplificado para a população.
- Essas práticas transformam o plano de ação em instrumento real de mudança institucional.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CONCLUSÃO

- O presente curso teve como propósito central **fortalecer a compreensão, a estrutura e a efetividade do Sistema de Controle Interno nos municípios brasileiros**, reconhecendo-o não apenas como um requisito legal, mas como um **instrumento essencial de governança pública, integridade e eficiência administrativa**.
- Ao longo dos sete módulos, percorremos um caminho lógico e progressivo, partindo da fundamentação conceitual e normativa até a construção prática de um plano de ação capaz de transformar o controle interno em uma ferramenta estratégica e permanente na administração municipal.



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

REFERÊNCIAS

- **BRASIL.** Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 2024.
- **BRASIL.** Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. *Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.* Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 maio 2000.
- **BRASIL.** Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. *Lei de Licitações e Contratos Administrativos.* Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 abr. 2021.
- **CONACI – Conselho Nacional de Controle Interno.** *Referencial Técnico do Sistema de Controle Interno da Administração Pública.* Brasília: CONACI, 2022.
- **TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU).** *Manual de Controle Interno: orientações para a administração pública municipal.* Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Interno, 2023.
- **GIACOMONI, James.** *Orçamento Público.* 18. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- **MATIAS-PEREIRA, José.** *Governança no Setor Público.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- **SLOMSKI, Valmor; et al.** *Controladoria e Governança na Administração Pública.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GRATIDÃO!



INSTITUTO GLOBAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA