



---

## Visão & Síntese

# O controle interno do município confere formalidades ou protege decisões?

Uma leitura curta sobre como transformar controle interno em prevenção de riscos, apoio à gestão e fortalecimento institucional

por José Carvalho da Silva Neto

Controle interno maduro não existe apenas para apontar erros depois que eles ocorreram. Ele gera valor quando consegue reduzir riscos antes que se convertam em dano institucional. Essa é a conclusão central. No ambiente municipal, o maior salto de maturidade ocorre quando o controle deixa de ser visto apenas como instância de conferência e passa a atuar como mecanismo de proteção da decisão pública.

O problema é que muitos órgãos ainda operam com uma visão estreita do controle interno. Em vez de funcionar como apoio à boa gestão, ele permanece restrito à lógica do exame formal, da checagem documental tardia e da reação ao problema já instalado. Com isso, perde-se sua função mais estratégica: prevenir impropriedades, orientar processos críticos e aumentar a confiabilidade das escolhas administrativas.

A pergunta de gestão que organiza esta reflexão é objetiva: **o controle interno do município está apenas verificando conformidade ou está protegendo decisões, processos e resultados?**

Essa pergunta importa porque, em administrações públicas municipais, controlar não é apenas examinar atos. É ajudar a evitar desperdícios, fragilidades procedimentais, falhas recorrentes, riscos de integridade, inconsistências na execução da despesa e vulnerabilidades na prestação de contas. Em outras palavras, é atuar para que a gestão erre menos, decida melhor e sustente com mais segurança seus resultados.

É por isso que a matriz a seguir distingue quatro situações: o controle que apenas reage, o controle que esclarece sem prevenir, o controle que previne sem ainda orientar plenamente, e o controle que efetivamente protege a gestão com inteligência institucional.



Fonte: Elaboração própria.

## Como ler o fluxo

O fluxo organiza o papel do controle interno em quatro movimentos encadeados: **risco identificado, controle aplicado, decisão protegida e resultado institucional**. Seu objetivo é mostrar que o controle não deve ser compreendido apenas como etapa de verificação, mas como processo de proteção da gestão.

### Risco identificado.

Tudo começa com a leitura correta das vulnerabilidades. Nessa etapa, o controle interno observa pontos sensíveis do processo administrativo: falhas procedimentais, insuficiência documental, risco de despesa irregular, fragilidade de integridade, inconsistência de execução ou exposição indevida da administração. Sem essa leitura inicial, o controle tende a ser genérico, burocrático e pouco efetivo.

## **Controle aplicado.**

A segunda etapa corresponde à atuação concreta. Aqui entram orientação prévia, alerta preventivo, revisão crítica, recomendação técnica, ponto de controle e reforço de procedimento. O valor do controle não está apenas em registrar a falha, mas em criar barreiras de proteção antes que ela se materialize ou se repita.

## **Decisão protegida.**

Quando o controle é bem aplicado, ele melhora a qualidade da decisão administrativa. O gestor passa a decidir com maior segurança, menor exposição a erro, mais lastro documental, mais coerência procedimental e mais prudência institucional. O controle, nesse ponto, não bloqueia a gestão; ele a protege.

## **Resultado institucional.**

A etapa final revela o verdadeiro impacto do controle interno maduro: redução de impropriedades, menor retrabalho, mais segurança na prestação de contas, fortalecimento da governança, aumento da confiabilidade administrativa e maior proteção do interesse público. O controle deixa de ser percebido como obstáculo e passa a ser reconhecido como infraestrutura de segurança decisória.

**A principal lição é clara:** o valor contemporâneo do controle interno municipal não depende apenas da capacidade de apontar falhas, mas da competência de antecipar riscos e proteger a decisão pública antes do problema.

## **Implicação prática**

Controle interno e controladoria municipal devem ser avaliados por dois critérios simultâneos: sua capacidade de assegurar regularidade e sua capacidade de antecipar riscos relevantes para a gestão.

Na prática, isso exige responder a três perguntas centrais: **o que pode dar errado, onde o risco é mais sensível e o que precisa ser protegido agora.**

**Quando o controle interno responde bem a essas perguntas, ele deixa de ser apenas instância de conferência e passa a atuar como pilar de prevenção, governança e confiança institucional.**

**No município, controlar depois continua sendo necessário; proteger antes tornou-se decisivo.**

## Referências

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional.

Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP). 11. ed. Brasília: STN, 2025. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br>. Acesso em: 14 abr. 2026.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional.

Manual de Demonstrativos Fiscais (MDF). 15. ed. Brasília: STN, 2025. Disponível em: <https://www.tesourotransparente.gov.br>. Acesso em: 14 abr. 2026.

CONSELHO NACIONAL DO CONTROLE INTERNO (CONACI); WORLD BANK GROUP. Avaliação Nacional do Controle Interno baseado no COSO I e IA-CM: uma avaliação do nível de estruturação das Unidades Centrais de Controle Interno do Poder Executivo dos Municípios Brasileiros. [S. l.]: Conaci; World Bank Group, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Tribunal de Contas da União.

Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, 2014.



### **José Carvalho da Silva Neto**

Servidor da SEPLAN-PI, lotado na SEMARH PI, com 43 anos de experiência em gestão, controladoria e liderança. Diretor-geral do TCE-PI (1990-1994), foi professor por três décadas e é autor de 17 livros (esgotados). Especialista em governança e gestão, comunicação e sociedade 5.0, neurociência e comportamento, inteligência artificial aplicada aos negócios, e gestão ESG e sustentabilidade, dedica-se a transformar conhecimento em soluções estratégicas com impacto positivo e duradouro nas pessoas e nas organizações.