

AOS Insights - Controle Interno

Controle Interno Municipal: de órgão fiscalizador a inteligência de governança

Quando o controle interno é tratado apenas como exigência legal, perde-se a oportunidade de transformá-lo em um dos maiores ativos estratégicos da administração pública. Como organizar direção, riscos e entrega de valor público para decidir melhor no âmbito municipal.

por José Carvalho da Silva Neto



Imagem Canva

{1} Idea in brief

Durante muito tempo, o controle interno municipal foi compreendido quase exclusivamente como um órgão fiscalizador, acionado ao final dos processos para apontar falhas e responsabilizações. Essa visão reducionista limitou seu potencial e contribuiu para uma cultura de defensividade, na qual o controle é temido, mas pouco utilizado como apoio à decisão.

Na prática, essa lógica produz um paradoxo: quanto mais o controle atua apenas depois do fato, menor é sua capacidade de evitar erros relevantes, riscos fiscais e decisões mal calibradas. O controle chega quando o espaço de escolha já se estreitou.

Quando reposicionado como **inteligência de governança**, o controle interno passa a ocupar outro lugar no ciclo decisório. Ele deixa de ser apenas verificador do passado e passa a atuar como organizador do presente e antecipador do futuro.

Nesse novo papel, o controle interno:

- ajuda a estruturar informações relevantes antes da decisão;
- explicita riscos que normalmente permanecem implícitos;
- qualifica alternativas disponíveis ao gestor;
- contribui para escolhas mais conscientes, sustentáveis e responsáveis.

Não se trata de enfraquecer o controle, mas de elevá-lo. Um controle interno maduro não atua contra o gestor, mas a favor da decisão pública bem tomada.

Essa mudança de perspectiva é fundamental para compreender como o controle interno agrega valor no cotidiano da gestão municipal. Quando a função de controle é incorporada antes da decisão, ela se materializa em práticas concretas que orientam escolhas, reduzem riscos e ampliam a capacidade de entrega do município.

Os exemplos a seguir demonstram como essa lógica se traduz, na prática, em planejamento mais realista, contratações menos arriscadas, monitoramento orientado a resultados e comunicação de achados que alerta sem paralisar: evidenciando o controle interno como inteligência de governança em ação.

{2}

Idea in practice

Na prática da gestão municipal, o controle interno e a controladoria agregam valor quando deixam de atuar apenas como instâncias reativas e passam a funcionar como **apoio estruturado à decisão**. Isso ocorre especialmente quando informação, risco e comunicação são tratados de forma integrada.

A seguir, situações recorrentes ilustram como o controle interno orientado à decisão opera no cotidiano da administração municipal.

Exemplo 1 – Planejamento orçamentário desconectado da capacidade real de execução

É comum a aprovação de orçamentos formalmente equilibrados, mas com baixa aderência à capacidade administrativa, financeira e operacional do município. Metas excessivas, cronogramas inexecutáveis e subestimação de riscos levam a frustrações recorrentes e sucessivas reprogramações.



Imagem Canva

A atuação do controle interno, ainda na fase de planejamento, permite:

- confrontar metas com a capacidade real de execução;
- identificar riscos fiscais e operacionais antecipadamente;
- orientar escolhas mais realistas, preservando a sustentabilidade da gestão.

Nesse contexto, o controle não bloqueia decisões, mas qualifica o planejamento antes que o problema se materialize.

Exemplo 2 – Contratações públicas analisadas apenas sob a ótica formal

Quando o exame das contratações se limita ao cumprimento de requisitos legais, riscos relevantes permanecem invisíveis: dependência excessiva de fornecedores, contratos superdimensionados, impacto financeiro recorrente e baixa aderência ao planejamento estratégico.

Ao integrar orçamento, riscos e desempenho, o controle interno passa a:

- sinalizar riscos institucionais associados à contratação;
- apoiar o gestor na escolha do modelo mais adequado;
- reduzir a probabilidade de aditivos, paralisações e questionamentos futuros.

Aqui, o controle atua como **inteligência preventiva**, protegendo a decisão e a política pública.

Exemplo 3 – Monitoramento restrito à conformidade

O acompanhamento focado exclusivamente na regularidade formal verifica se normas foram cumpridas, mas não responde à pergunta central da gestão pública: a decisão está entregando resultado?

O controle orientado à decisão amplia o monitoramento para incluir:

- eficiência na execução;
- impacto das políticas públicas;
- aderência ao planejamento estratégico municipal.

Essa abordagem desloca o controle do passado para o presente e o futuro, fortalecendo a capacidade de ajuste tempestivo.

Exemplo 4 – Comunicação de achados com viés punitivo

Achados comunicados apenas como falhas tendem a gerar defensividade, silêncio organizacional e atraso na correção de rumos.

Quando apresentados como alertas de risco, os achados:

- reduzem resistência dos gestores;
- favorecem a correção de rota em tempo oportuno;
- transformam o controle em aliado da decisão.

Esses exemplos demonstram que o controle interno não é instância de veto nem de punição, mas função estratégica de qualificação da escolha, capaz de organizar a decisão antes que o erro aconteça.

{3} Integração 4.0

Quando o controle interno assume o papel de inteligência de governança, ele deixa de atuar de forma isolada e passa a operar como elo entre decisão, execução e resultado.

Nesse arranjo, o controle interno contribui para:

- **Qualificar a decisão**, organizando informações relevantes antes da escolha, e não apenas avaliando seus efeitos depois;
- **Reduzir assimetrias de informação**, oferecendo ao gestor uma leitura integrada de riscos, limites e alternativas possíveis;
- **Aumentar a previsibilidade**, ao transformar dados, alertas e análises em critérios claros para decidir;
- **Fortalecer a confiança institucional**, ao substituir a lógica do medo pela lógica da orientação responsável.

Um ponto crítico dessa integração está na comunicação dos achados de auditoria. Quando apresentados apenas sob uma ótica punitiva, os achados tendem a gerar defensividade e paralisia decisória. Quando comunicados como sinais de risco, passam a cumprir sua função estratégica: alertar, orientar e permitir correção de rota em tempo oportuno.

A comunicação madura de achados desloca o foco do erro individual para o **risco institucional**, explicita consequências potenciais e oferece ao gestor elementos para decidir com responsabilidade antes que o problema se materialize.

A integração ocorre quando o controle interno participa do ciclo decisório desde o início, ajudando a alinhar intenção política, capacidade administrativa e responsabilidade institucional.

Box de mentoria

Controle interno forte não é o que aparece apenas quando algo dá errado. É o que ajuda o gestor a escolher melhor antes que o erro aconteça.

Box cn – comunicação de achados orientada a risco

“O presente achado não tem caráter punitivo. Seu objetivo é evidenciar riscos institucionais relevantes que, se não tratados oportunamente, podem comprometer a tomada de decisão, a regularidade futura e a entrega de valor público.”



Imagem Canva

{4}

Síntese orientadora

O controle interno municipal gera mais valor quando é incorporado **antes da decisão**, e não acionado apenas depois do problema.

Do ponto de vista executivo, isso significa utilizar o controle interno para:

- apoiar escolhas estratégicas com informação qualificada;
- explicitar riscos relevantes antes que se transformem em crises;

- orientar ajustes tempestivos, preservando a continuidade das políticas públicas;
- fortalecer a confiança institucional entre gestão, controle e sociedade.

Antes de qualquer decisão relevante, o gestor público deveria se perguntar:

- O controle interno contribuiu para organizar esta decisão?
- Os riscos institucionais estão claros e comunicados de forma compreensível?
- Esta escolha é sustentável no médio prazo e alinhada à capacidade real do município?

Quando o controle interno ocupa esse lugar, a administração pública deixa de atuar de forma reativa e passa a decidir com consciência, previsibilidade e responsabilidade.

Decidir melhor, nesse contexto, não é um ideal abstrato — é uma prática possível quando o controle interno é tratado como inteligência de governança.

{5} Referências conceituais

Este microartigo está alinhado a referenciais práticos e institucionais consolidados do controle interno e da governança pública brasileira, utilizados como base de orientação decisória.

Destacam-se, de forma sintética:

- TCU – governança pública, gestão de riscos e controle interno orientados à criação de valor público e à melhoria da decisão;
- CGU – modernização do controle interno, modelos de maturidade, melhoria contínua e atuação orientadora junto à gestão;
- CONACI – diagnósticos nacionais e diretrizes que evidenciam a evolução do controle interno de função fiscalizadora para inteligência de governança;
- IBGC – boas práticas de governança aplicáveis ao setor público, com foco em direção estratégica e accountability;
- STN (MCASP) – qualidade da informação contábil e transparência fiscal como suporte às decisões de gestão.

Esses referenciais convergem para uma premissa central: controle interno eficaz organiza a decisão antes do erro, fortalecendo governança, confiança e entrega de valor público.



***José Carvalho da Silva Neto**

Servidor da SEPLAN-PI, lotado na SEMARH PI, com 42 anos de experiência em gestão, controladoria e liderança. Ex-diretor-geral do TCE-PI, 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.