

# Planejamento dos Controles Internos Municipais

27/06/2025

A rede de Apoio ao Planejamento dos Agentes Municipais de Controle Interno existe como espaço técnico de fortalecimento das práticas de integridade, transparência e regularidade na administração pública, fundamentada na noção de que **o planejamento é um momento indispensável para estruturar o controle interno no município.**

O Conecta399 incentiva a formação contínua e a sistematização das rotinas de controle, promovendo maior segurança institucional, conformidade legal e sustentabilidade nas ações governamentais, especialmente por meio da rede de agentes de controle que mantém atualizada e ativa, assim como por parcerias com o controle externo, facilitando o diálogo e a construção conjunta de soluções. A capacitação de [Apoio ao Planejamento das Unidades Municipais de Controle Interno](#) apresenta as questões centrais iniciais para o planejamento dessa estrutura fundamental de controle na administração pública municipal.

Em razão do [Termo de Cooperação Técnica com o TCE-PR](#), o Conecta399 oferece apoio à melhoria contínua aos controles internos e suas atividades. Capacitações como [Transparência na gestão pública municipal: como atender ao PNTP e à Lei de Acesso à Informação](#), [Apoio ao uso do Progov \(TCE-PR\): questionários e consistência de dados](#), [Integridade na administração municipal: como atender à Resolução CNMP n. 305/2025](#), [Apoio às Câmaras Municipais no uso do ProLegis e planos de adequação](#) buscam apoiar o planejamento de ações em temas de interesse do Controle Interno.

**[- Retrato do controle interno municipal no Paraná - jul./ago. 2025](#)**

Pesquisa recente realizada pelo Conecta399 com 307 agentes de controle interno \* respondentes demonstra que 97,4% dos municípios possuem unidade ou sistema de controle interno formalmente instituído, sendo que 47,9% adotam critérios de rotatividade ou prazo determinado para o exercício da função.

Em 98,7% dos casos o responsável é servidor efetivo, sendo que 94,5% não se encontram em estágio probatório. O cargo específico de Controlador Geral foi criado em 47,9% dos casos. O exercício da função de controle interno tem gratificação específica em 73,5% dos casos.

Ainda, em 85% dos casos o servidor responsável não acumula a função com outras atribuições técnicas ou jurídicas, sendo que em 83,4% dos casos possui prerrogativa de acesso irrestrito a documentos e informações de interesse à missão do controle.

Em 74,6% dos casos o responsável pelo controle interno pode impugnar formalmente atos com indícios de irregularidade, e em 49,8% existe previsão de estabilidade ou proteção contra exoneração sem justa causa durante o exercício da função.

Também se observou que 72% dos respondentes não contam com equipes de apoio técnico ao controlador interno; em 74,6% dos casos atua um servidor diretamente nas funções de controle interno; 13%, 2; 6,5%, 3; 1,3%, 4; 0,7%, 5.

Em 69,7% dos municípios há Plano Anual da Unidade de Controle Interno e em 70% é elaborado Relatório Anual de Atividades da Unidade. Já 39,1% produzem Relatórios de Comunicação aos Gestores, 38,8% utilizam checklists e 33,6% empregam relatórios padronizados. Planos de Auditoria com base em risco são aplicados por 31,6% e manuais de rotinas internas por 27,7%. O sistema de monitoramento contínuo é adotado por 24,1%, a matriz de riscos por 12,4%, o mapeamento de processos por 12,7% e ciclos de auditoria por 8,8%.

Em 55,7% dos municípios os relatórios periódicos são elaborados anualmente, enquanto 12,1% produzem semestralmente e 11,4% trimestralmente. 11,7% elaboram relatórios mensais e 9,1% não produzem relatórios periódicos.

### **Análise crítica e medidas de planejamento**

O Conecta399 propõe apoio tendo em vista o cenário apresentado pelos agentes

de controle na pesquisa realizada com a rede de agentes municipais de controle interno no Paraná.

O levantamento aponta que a institucionalização do controle interno municipal é quase universal, alcançando 97,4% dos municípios, e que a alta proporção de servidores efetivos experientes, com 94,5% fora do estágio probatório, cria um cenário favorável para a adoção de metodologias mais complexas de planejamento, sustentadas pela estabilidade funcional e pelo conhecimento acumulado.

Apesar disso, a criação de cargo específico de Controlador Geral ocorre em 47,9% dos casos, o que pode reduzir a autonomia e a clareza das atribuições, indicando a necessidade de incluir no apoio ao planejamento orientações para a institucionalização dessa função ou para a definição precisa de responsabilidades.

No campo das garantias, a previsão de estabilidade ou proteção contra exoneração sem justa causa está presente em 49,8% dos municípios, deixando a função suscetível a pressões políticas em metade deles. Por isso, informar e difundir os direitos e responsabilidades do agente, buscando reforçar o conhecimento de salvaguardas institucionais que assegurem a independência da atuação, também é imperativo ao apoio ao planejamento.

Quanto aos recursos humanos, 72% dos controladores não contam com equipe de apoio e, em 74,6% dos municípios, há apenas um servidor responsável pela execução das atividades de controle interno.

Diante disso, nota-se que o apoio ao planejamento exige metodologias enxutas, uso de ferramentas padronizadas e integração das ações de planejamento às rotinas já existentes, priorizando processos críticos e instrumentos de alto impacto e baixa complexidade.

No que se refere aos instrumentos formais, observa-se a utilização consistente do Plano Anual da Unidade (69,7%) e do Relatório Anual de Atividades (70%), mas com baixa adesão a ferramentas estratégicas, como matriz de riscos (12,4%), mapeamento de processos (12,7%) e ciclos de auditoria (8,8%).

Nesse ponto, o apoio ao planejamento deve contemplar ações de capacitação e a disponibilização de modelos prontos que incentivem a adoção dessas práticas, ampliando a visão estratégica e a capacidade de prevenção de riscos.

A periodicidade dos relatórios demonstra que 55,7% dos municípios produzem

documentos anuais, frequência que pode não atender às demandas de uma atuação preventiva e tempestiva.

Nesse sentido, o apoio ao planejamento pode incluir orientações para a elaboração de relatórios mais frequentes, como trimestrais ou semestrais, mesmo que mais sintéticos, de modo a proporcionar maior agilidade na tomada de decisões e fortalecer o monitoramento contínuo.

### **Necessidades de apoio e melhorias estruturais**

As respostas subjetivas evidenciam um quadro heterogêneo, mas convergem em eixos nítidos. Predomina o argumento de déficit estrutural: em muitos municípios a unidade opera com um único servidor. Reclamam-se equipes mínimas estáveis, com perfis técnicos complementares (auditoria, contabilidade, jurídico) e melhor valorização funcional, incluindo plano de carreira, gratificações compatíveis e proteção institucional para assegurar independência.

Relatam-se carências de infraestrutura física e tecnológica (espaço próprio, equipamentos, sistemas), dificuldades de acesso tempestivo a informações e baixa responsividade de secretarias às recomendações do controle. Em paralelo, o papel do controle nem sempre estimado na medida da sua responsabilidade e a confusão de atribuições com a assessoria jurídica são obstáculos consideráveis, assim como há decisões técnicas em que o controle é pouco escutado.

Uma segunda orientação de manifestações predominantes diz respeito à capacitação: há demanda reiterada por formação contínua, prática e aplicada em auditoria interna “end-to-end” — do planejamento ao relatório e monitoramento —, com ênfase em consistência de dados, matriz de riscos, mapeamento de processos, elaboração de relatórios e padronização de papéis de trabalho. Solicita-se trilha de entrada para recém-nomeados (onboarding), oferta híbrida (on-line e presencial) com interiorização regional, e materiais operacionais: manuais, checklists, fluxogramas, modelos parametrizados à realidade municipal. Várias contribuições propõem um repositório estadual de modelos por porte populacional, calendário de obrigações e um canal de suporte contínuo, inclusive com uso de IA, para dúvidas recorrentes e disponibilização de minutas e pareceres.

No plano institucional e normativo, muitas respostas pedem reforço do apoio orientador e padronizador dos órgãos de controle externo (TCE-PR, MP), com

definição clara das atribuições do cargo, exigência de equipes efetivas e sem vínculos políticos, parâmetros mínimos de estrutura e autonomia, e canais de comunicação diretos. Reconhece-se a utilidade de iniciativas como o PROGOV, ao mesmo tempo em que se solicita evolução na padronização, na disponibilização de modelos e na coerência das expectativas sobre auditorias em municípios de pequeno porte. Há posições divergentes sobre a cumulação das funções de controlador e auditor, ou sobre o exercício da atividade de auditoria: parte dos respondentes sustenta que auditoria interna requer cargo específico e equipe própria; outros aceitam a atribuição, desde que acompanhada de capacitação robusta e reforço de pessoal.

Do ponto de vista processual, solicita-se padronização de rotinas e documentos, formalização de fluxos de resposta às recomendações, integração com o jurídico sem subordinação de mérito técnico, maior participação do controle nas decisões normativas e nos conselhos de políticas públicas, além de garantias de acesso integral a sistemas administrativos.

No componente tecnológico, há apelos por automação de tarefas, softwares de compliance e gestão de riscos, integração de dados e aprimoramento do portal da transparência.

Por fim, aparecem relatos de sobrecarga e impactos à saúde, vinculados à responsabilidade do cargo, à multiplicidade de encargos e à baixa valorização institucional, reforçando a necessidade de segurança jurídica e de um ambiente de trabalho protegido contra situações injustas e arbitrárias.

Em síntese, o material coletado orienta um apoio ao planejamento ancorado em cinco frentes: estruturação mínima de equipes e definição de perfis; capacitação modular, prática e contínua com trilhas para ingressantes e para auditoria interna; padronização estadual de instrumentos e repositório de modelos por porte municipal; fortalecimento institucional com diretrizes de autonomia, relacionamento com o jurídico e canais diretos com o TCE-PR; e suporte tecnológico com automação, sistemas integrados e um helpdesk/IA para dúvidas e documentos.

## **Considerações finais**

O estudo oferece um retrato consistente do controle interno municipal e serve como ponto de partida para ações de fortalecimento. A partir dele, o apoio

municipal pode direcionar esforços para o apoio ao planejamento de estruturação de cargos e equipes, ampliar garantias institucionais, adotar metodologias simples de gestão de riscos, padronizar instrumentos e aumentar a frequência de monitoramento. Combinadas a capacitação continuada e suporte tecnológico, essas medidas apresentam potencial de transformar o diagnóstico em roteiro prático para elevar a efetividade e a prevenção na gestão pública.

*\*Nota metodológica:* o levantamento contou com 307 respostas válidas, provenientes de um universo de 399 municípios do Estado do Paraná, o que corresponde a 76,9% de cobertura. Trata-se, portanto, de uma taxa de resposta elevada, que confere alta representatividade aos resultados obtidos. A abrangência da pesquisa aproxima-se de um censo, reduzindo a necessidade de inferência estatística por amostragem. Considerando o tamanho do universo e a proporção de respostas, a margem de erro estimada para proporções, sob um nível de confiança de 95%, situa-se em aproximadamente  $\pm 2$  pontos percentuais, desde que se assuma distribuição aleatória das não respostas. O elevado percentual de participação permite afirmar que os resultados refletem de forma consistente a realidade observada, especialmente porque a cobertura geográfica e a diversidade de portes municipais se mantiveram amplas. Ainda assim, eventuais vieses de não resposta podem ocorrer caso os 92 municípios ausentes apresentem características sistematicamente distintas dos respondentes. Dessa forma, os dados devem ser interpretados como altamente confiáveis para análise do conjunto, com a ressalva metodológica quanto à possibilidade de variação marginal associada ao perfil dos não respondentes.

### **- Aspectos positivos da iniciativa de uma rede de apoio ao planejamento das unidades de controle interno**

A troca de experiências entre os agentes permite que boas práticas sejam compartilhadas entre diferentes municípios, evitando que cada um precise "reinventar a roda" em seus processos de controle. O foco em formação contínua é essencial, considerando que a legislação e as normas de controle público estão em constante evolução. Agentes bem capacitados conseguem identificar irregularidades com mais eficiência e propor melhorias nos processos administrativos.

A padronização de rotinas de controle entre os municípios participantes facilita a

comparação de resultados e a identificação de pontos que precisam ser aprimorados em cada administração.

Os impactos práticos do uso adequado de indicadores e ferramentas de planejamento incluem a redução de riscos de irregularidades e desvios, o aumento da eficiência na aplicação dos recursos públicos, a melhoria na prestação de contas aos órgãos de controle externo, o fortalecimento da cultura de planejamento e de compliance no setor público e a proteção dos gestores públicos contra responsabilizações indevidas.

### **- Base da rede: o planejamento da atuação das unidades de controle interno**

O planejamento da atuação do controle interno configura-se como função estratégica indispensável ao êxito da missão institucional da administração pública. Ao contrário do que inicialmente se possa pensar, o planejamento não é exclusivamente uma ação prévia e fundante, senão igualmente corretiva, adaptativa e em constante readequação.

Por isso, ao estruturar previamente suas ações, o controle interno consegue alinhar suas atividades aos objetivos organizacionais, antecipar riscos, estabelecer prioridades de fiscalização, orientar os gestores em tempo hábil e assegurar maior racionalidade na aplicação dos recursos.

Assim, a atuação planejada não apenas fortalece a prevenção de irregularidades, mas também aprimora os mecanismos de governança, viabiliza a avaliação contínua das políticas públicas e assegura a conformidade com os marcos legais e éticos. Ao se integrar aos demais instrumentos de controle e promover uma abordagem proativa e orientadora, o controle interno torna-se elemento central para a sustentabilidade da gestão, a proteção do interesse público e o fortalecimento da confiança institucional.

Veja por que planejamento e auditoria estão fundamentalmente relacionados:

1. O controle começa no planejamento: o controle interno só pode exercer sua função avaliativa se houver metas, diretrizes, planos e critérios estabelecidos previamente. Assim, a inexistência de planejamento impede qualquer controle eficaz.
2. Planejamento como garantia da função preventiva: a ausência de planejamento limita o controle à função meramente repressiva ou corretiva.

Um controle preventivo depende da análise antecipada dos riscos, que só pode ocorrer se houver objetivos definidos e rotinas previstas.

3. Cultura organizacional comprometida com resultados: a consolidação da Unidade de Controle Interno como instância de governança exige um alinhamento entre a cultura organizacional e a lógica de planejamento estratégico. O controle interno deve ser parte da solução, não um fiscal externo.
4. Articulação com o PPA e leis orçamentárias: o TCE/PR orienta que as unidades de controle interno participem do acompanhamento das metas do PPA, da LDO e da LOA. Isso transforma o controle interno em agente-chave na execução orçamentária com foco em resultados.
5. Gestão de riscos como eixo do planejamento: a identificação, avaliação e resposta aos riscos operacionais são fundamentais. Essa função depende diretamente de um planejamento estruturado e contínuo, o que exige ferramentas e capacitação técnica da rede.
6. Planejamento como base para accountability: a prestação de contas só é possível se os objetivos forem claros. O controle interno contribui diretamente para o fortalecimento da accountability pública, mas isso só ocorre quando há uma base planejada.
7. Legitimidade e confiança institucional: o planejamento da atuação da Unidade de Controle Interno fortalece sua autonomia, legitimidade e eficácia técnica frente ao controle externo e à sociedade. Isso confere maior estabilidade à função, inclusive política.
8. Integração entre os poderes: o planejamento compartilhado entre o Legislativo e o Executivo - ainda que com unidades de controle distintas - é recomendado para garantir coerência, integridade e governança do sistema de controle.

### **Os instrumentos de planejamento dos controles internos**

As razões acima apontadas dependem de instrumentos por meio dos quais o planejamento se evidencie e possa orientar os atores envolvidos no processo. Abaixo sintetizamos, a partir da Cartilha de Diretrizes e Orientações Sobre Controle Interno aos jurisdicionados (edição de 2024) alguns dos instrumentos de planejamento para cumprimento das obrigações e garantia da eficiência da atividade.

<b>Instrumento</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Obrigatoriedade/Referência</b>
--------------------	-------------------	-----------------------------------

Plano Anual da Unidade de Controle Interno	Estabelecer as ações, metas, prazos e métodos para o exercício do controle interno avaliativo	Recomendado pelo TCE/PR e vinculado à prática de auditoria e avaliação
Ciclos de Auditoria	Organização sequencial e contínua das auditorias internas	Orientado conforme modelo COSO e IA-CM
Plano de Auditoria com base em risco	Selecionar áreas com maior impacto e vulnerabilidade	Previsto pelo COSO II, COSO 2017 e Referencial do IIA
Relatório Anual de Atividades da UCI	Consolidar as ações realizadas, suas constatações e recomendações	Exigido como elemento de prestação de contas e apoio ao controle externo
Relatórios de Comunicação ao Gestor	Emitir alertas, recomendações e pareceres	Instrumento contínuo de monitoramento e orientação preventiva
Matriz de Riscos	Identificar, avaliar e estabelecer respostas para riscos relevantes	Integrado à política de governança e controle interno
Manual de Rotinas Internas e Procedimentos de Controle	Normatizar os processos internos e os pontos de controle em cada unidade gestora	Recomendado para efetivar a padronização e avaliação pela UCI
Sistema de Monitoramento Contínuo	Avaliar se os controles estão funcionando ao longo do tempo	Combinado com avaliações periódicas (monitoramento híbrido)

Mapeamento de Processos	Compreender os fluxos administrativos para identificar riscos e controles	Fundamenta tanto a auditoria quanto o planejamento da UCI
-------------------------	---	---

## Planejamento e controle externo

O planejamento da atuação das unidades de controle interno nos municípios é fundamental para garantir tanto a conformação legal quanto a eficiência administrativa dessas instâncias, conforme orientações extraídas da [jurisprudência do Tribunal de Contas do Estado do Paraná \(TCE/PR\)](#).

Em primeiro lugar, o planejamento permite **antecipar riscos de desconformidade legal**, assegurando que as nomeações, designações e estruturas estejam em consonância com os requisitos estabelecidos: por exemplo, a exigência de que o controle interno seja exercido preferencialmente por servidor efetivo, fora do estágio probatório, sem envolvimento político-partidário, e com mandato definido (Acórdãos nº 265/08, nº 867/10, nº 97/08). A atuação planejada também **evita a cumulação indevida de funções**, como a designação de servidores jurídicos para funções incompatíveis, ou a sobreposição entre contadores do Executivo e do Legislativo, práticas consideradas irregulares (Acórdãos nº 4433/17 e nº 272/06).

Do ponto de vista da eficiência, o planejamento estratégico permite **organizar o funcionamento das unidades de controle interno segundo os princípios da alternância, capacitação continuada e integração entre os sistemas** do Executivo e Legislativo, conforme reforçado nos Acórdãos nº 921/07 e nº 4188/19. Ao instituir cronogramas, metas de fiscalização, definição clara de competências e prazos de mandato, os municípios garantem a **continuidade da função controladora**, o **fortalecimento da autonomia técnica** e a **preservação de sua independência funcional**.

Além disso, com base na **padronização das práticas** e na vinculação ao Plano Plurianual, conforme sugerido pelo TCE/PR, o planejamento contribui para a oxigenação periódica da função, evitando a personalização do cargo e

promovendo a rotatividade qualificada de servidores.

Por fim, a **conformidade legal** e a **eficiência funcional** do controle interno são reforçadas quando se adota um **modelo sistêmico e integrado**, com mecanismos de cooperação entre os poderes e uso racional dos recursos humanos disponíveis, respeitando os limites legais de designação e acumulação de funções.

Dessa forma, o planejamento da atuação do controle interno se consolida como ferramenta imprescindível para a boa governança, a regularidade fiscal e a proteção dos gestores e da coletividade.

Abaixo tabulamos um panorama dos julgados, conforme pesquisa pronta da Escola de Gestão Pública (EGP) do TCE/PR:

<b>Recomendação</b>	<b>Referência</b>
Evitar acumulação indevida de funções, como advogado efetivo exercer cumulativamente o cargo de controlador interno	<a href="#">Acórdão 4433/17 - Processo 694275/17</a>
Servidor em estágio probatório pode atuar como controlador interno	<a href="#">Acórdão 4433/17 - Processo 694275/17</a>
É possível que o controle interno do Legislativo esteja a cargo do Executivo, desde que haja integração e respeito às normas	<a href="#">Acórdão 4433/17 - Processo 694275/17</a>
Controlador interno deve ser servidor efetivo, com possibilidade de gratificação legalmente prevista	<a href="#">Acórdão 1024/15 - Processo 568635/12</a>
Criação de cargo em comissão para Controlador Geral é possível, desde que preferencialmente ocupado por efetivo	<a href="#">Acórdão 867/10 - Processo 402949/09</a>
Função de controlador pode ser exercida por efetivo em mandato, com alternância e qualificação	<a href="#">Acórdão 97/08 - Processo 449824/07</a>
É vedado ao Prefeito designar contador da Prefeitura para atuar também na contabilidade da Câmara	<a href="#">Acórdão 272/06 - Processo 93706/05</a>
Implantação de controle interno pode ocorrer por ato administrativo, exceto quando implicar criação de cargos (necessária lei)	<a href="#">Acórdão 921/07 - Processo 107966/07</a>

<b>Recomendação</b>	<b>Referência</b>
Preferência por instituição de mandato como forma de preservar autonomia e independência do controlador interno	<a href="#">Acórdão 265/08 - Processo 522556/07</a>
O controlador interno não deve participar de comissões disciplinares ou de avaliação de desempenho	<a href="#">Acórdão 2811/18 - Processo 281270/17</a>
Controlador interno não pode ser afastado de suas funções antes do término do mandato, salvo por irregularidade comprovada	<a href="#">Acórdão 265/08 - Processo 522556/07</a>
Controlador não pode atuar em atividade político-partidária nem exercer outra profissão	<a href="#">Acórdão 265/08 - Processo 522556/07</a>

### **- Direitos e obrigações dos controladores**

Os agentes de controle interno desempenham um papel crucial na administração pública, sendo dotados de direitos e obrigações que garantem tanto sua proteção quanto a efetividade de seu trabalho.

Entre os direitos fundamentais está o acesso irrestrito a todas as informações necessárias para realizar suas atividades. Isso significa que nenhum setor pode negar documentos, processos ou dados ao controle interno alegando sigilo ou restrições internas. Essa prerrogativa é essencial, pois sem acesso completo às informações, seria impossível realizar uma análise adequada dos atos administrativos.

A independência funcional também constitui um direito fundamental, permitindo que o agente emita pareceres técnicos sem sofrer pressões políticas ou administrativas. Essa autonomia protege o profissional e garante que suas análises sejam baseadas exclusivamente em critérios técnicos e legais. Além disso, o agente tem direito à capacitação continuada, participando de cursos e treinamentos que o mantenham atualizado sobre as constantes mudanças na legislação e nas melhores práticas de controle.

Por outro lado, essas prerrogativas vêm acompanhadas de obrigações

igualmente importantes. O sigilo profissional é uma das mais críticas, exigindo que o agente mantenha confidencialidade sobre informações sensíveis obtidas durante seu trabalho, divulgando apenas o necessário através dos canais oficiais apropriados.

A imparcialidade e objetividade são obrigações que permeiam todo o trabalho do controle interno. Cada processo deve ser analisado tecnicamente, sem favorecimentos ou perseguições, garantindo que as conclusões sejam baseadas em fatos e na legislação vigente. O agente deve elaborar relatórios periódicos detalhando suas constatações, emitir pareceres sobre as contas públicas e propor recomendações para melhorar os controles internos da instituição.

Uma característica importante do trabalho é seu caráter preventivo e orientador. Não basta identificar irregularidades; é preciso orientar os setores sobre como adequar seus procedimentos, prevenindo futuros problemas. Quando irregularidades graves são identificadas, o agente tem a obrigação de comunicá-las ao gestor máximo do órgão e, quando necessário, aos órgãos de controle externo como Tribunais de Contas e Ministério Público.

O acompanhamento das recomendações emitidas também faz parte das responsabilidades, verificando se as melhorias sugeridas estão sendo implementadas. O agente deve analisar previamente editais de licitação e contratos de maior vulto, verificar o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento orçamentário, acompanhar os limites constitucionais de gastos com educação, saúde e pessoal, além de apoiar o controle externo durante auditorias e inspeções.

É fundamental compreender que o agente de controle interno pode ser responsabilizado caso seja omissivo diante de irregularidades graves ou se compactue com atos ilegais. Dependendo da gravidade da situação, pode responder administrativa, civil e até criminalmente, o que reforça a importância de exercer a função com diligência e responsabilidade.

## **- Distinções conceituais fundamentais das atividades relacionadas ao controle interno**

---

<b>Elemento</b>	<b>Conceito</b>	<b>Foco</b>	<b>Atuação</b>	<b>Responsável principal</b>
<b>Compliance</b>	Conjunto de práticas que asseguram o cumprimento de leis, normas, regulamentos e condutas éticas.	Conformidade e integridade institucional	Prevenção de ilícitos e promoção da ética	Alta gestão e áreas de integridade
<b>Ouvidoria</b>	Canal institucional para escutar o cidadão, receber manifestações e promover respostas adequadas.	Relacionamento com o cidadão	Recebimento e encaminhamento de demandas	Ouvidorias públicas (ex: Ouvidoria-Geral)
<b>Controle Interno</b>	Sistema de procedimentos e mecanismos que garantem legalidade, eficiência e regularidade da gestão.	Fiscalização preventiva e orientação	Monitoramento de atos administrativos	Unidade Central de Controle Interno (UCCI)
<b>Controle Externo</b>	Fiscalização realizada por órgão independente sobre a atuação dos gestores públicos.	Legalidade e prestação de contas	Auditoria, julgamentos, recomendações	Tribunal de Contas, Ministério Público

<b>Elemento</b>	<b>Conceito</b>	<b>Foco</b>	<b>Atuação</b>	<b>Responsável principal</b>
<b>Controle Social</b>	Participação da sociedade na fiscalização e no acompanhamento da gestão pública.	Transparência e participação cidadã	Conselhos, audiências, portais de transparência	Cidadãos, conselhos, organizações da sociedade civil
<b>Auditoria Interna</b>	Avaliação independente e contínua dos processos internos da administração, visando prevenir falhas e assegurar conformidade.	Aprimoramento dos controles internos	Verificação de processos, conformidades e riscos	Unidade de Auditoria Interna da própria instituição
<b>Auditoria Externa</b>	Análise independente feita por órgão externo para verificar legalidade, eficácia e regularidade dos atos da administração.	Prestação de contas e responsabilidade pública	Exame de contas, relatórios e conformidade legal	Tribunal de Contas (TCU, TCEs)

*Compliance*, ouvidoria, controle interno, controle externo, controle social, auditoria interna e auditoria externa integram um conjunto de mecanismos de governança, integridade e responsabilidade na administração pública. Cada um, a seu modo, contribui para garantir que os recursos públicos sejam bem aplicados, que as decisões estejam em conformidade com a lei e que a atuação dos gestores seja transparente, ética e voltada ao interesse coletivo.

O *compliance* estabelece uma cultura de integridade, promovendo o alinhamento das práticas institucionais às normas legais e aos valores éticos. A ouvidoria atua como ponte com a sociedade, acolhendo demandas e devolvendo respostas que qualificam a gestão e ampliam a escuta cidadã. O controle interno, por sua vez, organiza rotinas e procedimentos que previnem falhas e corrigem desvios no funcionamento da máquina pública, enquanto o controle externo, exercido por instituições como os Tribunais de Contas e o Ministério Público, realiza a fiscalização independente sobre a legalidade, legitimidade e economicidade dos atos administrativos.

Já o controle social diz respeito à participação direta da população no acompanhamento das ações governamentais, seja por meio de conselhos, audiências ou plataformas de transparência. A auditoria interna funciona como um mecanismo técnico de avaliação contínua dos processos internos, oferecendo recomendações para melhorar o desempenho institucional.

Por fim, a auditoria externa representa a análise crítica e independente realizada por órgãos autônomos, com foco na responsabilização e no aperfeiçoamento da administração pública.

Em conjunto, esses instrumentos formam uma rede de proteção do interesse público. São ferramentas essenciais para fortalecer a confiança nas instituições, prevenir irregularidades, ampliar a qualidade da gestão e assegurar que as decisões públicas sejam tomadas com responsabilidade, transparência e compromisso com a efetividade da gestão, das políticas e dos direitos fundamentais.

## **Referências**

Tribunal de Contas do Estado do Paraná. [Cartilha de Diretrizes e Orientações sobre Controle Interno](#), 2024.

## **Notícias**

[Estado e TCE-PR unem forças para impulsionar excelência na gestão pública municipal](#)