

CONTROLE INTERNO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: UMA ANÁLISE DOS AVANÇOS, LACUNAS E OPORTUNIDADES DE FORTALECIMENTO À LUZ DOS DIAGNÓSTICOS NACIONAIS DO CONACI EM PARCERIA COM O BANCO MUNDIAL (2023 E 2025)

INTERNAL CONTROL IN THE BRAZILIAN PUBLIC SECTOR: AN ANALYSIS OF ADVANCES, GAPS, AND OPPORTUNITIES FOR STRENGTHENING IN LIGHT OF THE NATIONAL DIAGNOSTICS OF CONACI IN PARTNERSHIP WITH THE WORLD BANK GROUP (2023 AND 2025)



Submissão: 15/04/2026
Revisão: 15/04/2026

Giovanna Bonfante

Mestre em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro. Graduada em Direito pela Faculdade de Direito Milton Campos. Analista de Controle Externo lotada em Gabinete do Ministério Público de Contas do Estado de Minas Gerais

Sumário: 1 Introdução; 2 Referencial teórico; 3 Metodologia; 4 Resultados e discussões; 5 Considerações finais; Referências.

Resumo: O controle interno tem se consolidado como instrumento essencial de governança no setor público. No contexto brasileiro, embora haja progressos, a estruturação dos sistemas de controle interno ainda ocorre de forma desigual entre os entes federativos. Este artigo analisa avanços, lacunas e oportunidades de fortalecimento, com base em comparação dos níveis de estruturação das Unidades Centrais de Controle Interno (UCCIs) do Poder Executivo de estados e municípios. Trata-se de pesquisa documental e analítica, de abordagem qualitativa e quantitativa, fundamentada nos dados dos Diagnósticos Nacionais dos Sistemas de Controle Interno realizados pelo Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci) em parceria com o Banco Mundial, divulgados em 2023 e 2025. A análise toma como referência o nível de estruturação das UCCIs. Os resultados indicam elevado grau de maturidade nos estados, em contraste com o cenário municipal, marcado pela ausência de UCCIs em parcela significativa dos entes e pela predominância de estruturas frágeis e pouco institucionalizadas, o que aponta a necessidade de estratégias direcionadas ao seu fortalecimento.

Abstract: Internal control has increasingly been consolidated as an essential governance instrument in the public sector. In the Brazilian context, despite noticeable progress, the structuring of internal control systems remains uneven across federative entities. In this regard, this article aims to analyze the advances, gaps, and opportunities associated with strengthening internal control in the Brazilian public sector, based on a comparison of the levels of structuring of the Central Internal Control Units (CICUs) within the Executive Branch of States and Municipalities. Methodologically, this study comprises documentary and analytical research, adopting both qualitative and quantitative approaches, grounded in data from the National Diagnostics of Internal Control Systems conducted by the National Council of Internal Control (Conaci) in partnership with the World Bank, published in 2023 and 2025. The analysis is based on the level of structuring of the CICUs. The results indicate that the States exhibit a high degree of internal control maturity, whereas the Municipalities present a critical scenario, characterized by the absence of CICUs in a significant portion of entities and by the predominance of fragile and weakly institutionalized structures, thus requiring the adoption of specific strategies.

Palavras-chave: controle interno; municípios; estados; nível de estruturação; Unidades Centrais de Controle Interno; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Keywords: internal control; municipalities; states; level of structuring; Central Internal Control Units; Committee of Sponsoring

1 INTRODUÇÃO

O controle interno tem se consolidado como elemento estratégico no âmbito da Administração Pública contemporânea, especialmente diante das crescentes exigências por transparência, eficiência, integridade e *accountability* na gestão dos recursos públicos.

Para além de sua função tradicional de prevenção de irregularidades e correção de falhas, o controle interno passou a ser concebido como instrumento de governança, apoio à tomada de decisões e fortalecimento da gestão orientada a resultados, em consonância com modelos internacionalmente reconhecidos, como o *framework* do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

No contexto jurídico-institucional brasileiro, a relevância do controle interno ganhou maior densidade normativa a partir da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CR/88), que tornou obrigatória a manutenção de sistemas de controle interno em cada poder, com a finalidade de apoiar o controle externo, avaliar o cumprimento de metas, comprovar a legalidade e aferir a eficiência da gestão pública.¹ Normas posteriores, a exemplo da Lei de Responsabilidade Fiscal, reforçaram esse papel, ampliando a centralidade do controle interno no debate sobre governança e responsabilidade fiscal no setor público.

Apesar dos avanços normativos e institucionais observados nas últimas décadas, a estruturação dos sistemas de controle interno no Brasil ainda se apresenta de forma desigual entre os entes federativos. Em especial, verifica-se a existência de disparidades relevantes entre os níveis de maturidade das Unidades Centrais de Controle Interno (UCCIs) do Poder Executivo dos estados e municípios, o que evidencia lacunas estruturais e operacionais que comprometem a efetividade dessas instâncias, sobretudo no âmbito municipal.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar os avanços, as lacunas e as oportunidades existentes na busca pelo fortalecimento do controle interno no setor público brasileiro, com base na comparação dos níveis de estruturação das UCCIs do Poder Executivo dos estados e municípios. Para tanto, são examinados os dados provenientes dos Diagnósticos Nacionais dos Sistemas de Controle Interno realizados pelo Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci) em parceria com o Banco Mundial, divulgados em 2023 e 2025, os quais se fundamentam no Índice Sintético de Controle Interno (ISCI), elaborado com base nos componentes do modelo COSO I.²

Ao realizar esse cotejo, busca-se não apenas evidenciar os progressos alcançados, especialmente no âmbito estadual, mas também escancarar as lacunas ainda persistentes nos municípios, de modo a contribuir para a reflexão crítica e a formulação de estratégias voltadas ao fortalecimento dos sistemas de controle interno, condição indispensável para o aprimoramento da governança, da integridade e da eficiência da gestão pública no Brasil.

1 BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 dez. 2025.

2 Cf. CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO; WORLD BANK GROUP. **Diagnóstico Nacional do Controle Interno**: Uma avaliação do nível de estruturação das Unidades Centrais de Controle Interno do Poder Executivo dos municípios brasileiros baseada no COSO I e IA-CM. 1. ed. Vitória/ES, 2023. Disponível em: <https://conaci.org.br/conaci-em-acao/>. Acesso em: 30 dez. 2025. Cf. também CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO; WORLD BANK GROUP. **Diagnóstico nacional do controle interno**: estados e capitais. 2. ed. Vitória/ES, 2025. 130 p. Disponível em: <https://conaci.org.br/conaci-em-acao/>. Acesso em: 30 dez. 2025.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O controle interno é comumente definido como uma plêiade de atividades, planos, métodos e procedimentos utilizados para assegurar que as políticas públicas sejam executadas de acordo com as normas, metas e objetivos estabelecidos. Ele atua na prevenção de irregularidades e no fortalecimento da eficiência administrativa.

Para Castro, é possível resumir a noção de controle interno como um conjunto de métodos, processos e recursos empregados pela própria estrutura interna que produz o ato, objetivando impedir a falha, a fraude, a ineficiência para realizar com perfeição a legalidade almejada da atuação administrativa.³ Entre suas principais finalidades, estão a garantia da conformidade dos atos com as normas vigentes, a segurança quanto à confiabilidade das informações contábeis e gerenciais, a promoção da eficiência operacional e da gestão de riscos e a proteção de ativos contra perdas, fraudes ou uso indevido.

No Brasil, os primeiros vestígios do controle de gastos públicos remontam ao início do século XIX, quando foram criados o Erário Régio – encarregado de guardar os tesouros reais – e o Conselho da Fazenda, responsável pelo controle dos gastos públicos.⁴ Esse arranjo inicial evoluiu, no século XX, com a edição da Lei n. 4.320/1964, que constituiu a primeira norma geral sobre direito financeiro e na qual se definiu, entre outros, o controle interno como mecanismo de verificação prévia, concomitante e subsequente da execução orçamentária, financeira e patrimonial.⁵

No âmbito constitucional, a Constituição de 1967 introduziu o conceito de controle interno, atribuindo-lhe, entre suas funções essenciais, a tarefa de assegurar a máxima eficácia do controle externo. Ainda assim, foi somente com a promulgação da Constituição de 1988 que o sistema de controle interno passou a assumir maior destaque e relevância no ordenamento constitucional brasileiro.⁶ Assim, nos termos dos arts. 70 e 74 da Carta Magna, tornou-se obrigatória a manutenção, por cada poder, de sistema de controle interno destinado a apoiar o controle externo (Tribunais de Contas) e garantir o cumprimento de metas, a legalidade dos atos e a avaliação da gestão pública.

Com o passar do tempo, normas posteriores trouxeram novidades para o regramento do controle interno brasileiro, cumprindo destacar a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n. 101/2000), que reforçou a importância do controle interno para transparência fiscal.

Atualmente, o controle interno não se limita a evitar fraudes ou erros contábeis. Consolidou-se como pilar da governança pública, orientando a tomada de decisões estratégicas, a proteção do patrimônio e a disseminação de uma cultura organizacional pautada na responsabilidade e na ética. Nesse contexto, passa a ser compreendido como instrumento de gestão alinhado a padrões internacionais, a exemplo do modelo COSO, com ênfase na gestão de riscos, na integridade e na eficiência.

Estabelecidas tais premissas, tem-se que, para que o controle interno de um ente funcione de forma satisfatória, cogente que se estabeleça e se mantenha uma estrutura eficaz, com regras de controle bem definidas e recursos humanos tecnicamente capacitados e envolvidos. Só assim o controle passará

3 CASTRO, Rodrigo Pironi Aguirre de. **Sistema de controle interno**: uma perspectiva do modelo de gestão pública gerencial. 3. ed., rev. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2014. p. 135-136.

4 BALBE, Ronald da Silva. Controle interno no Brasil: uma visão histórica. In: BLIACHERIENE, Ana Carla; BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo; RIBEIRO, Renato Jorge Brown (Coords.). **Controladoria no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. p. 39.

5 Ibidem, p. 41.

6 Castro, **Sistema de controle interno**, *op. cit.*, p. 142.

a representar um instrumento gerencial capaz de proporcionar a necessária segurança para que os objetivos institucionais sejam alcançados.⁷

Entretanto, não é essa a realidade verificada no setor público brasileiro, de modo geral. Antes da Reforma Administrativa de 1967, por exemplo, havia apenas dois órgãos de controle interno no nível estadual, sendo a pioneira a Controladoria-Geral do Estado do Rio Grande do Sul, estabelecida por meio da Lei n. 521/1948. No plano municipal, não há registros de estruturas formais de controle interno antes da década de 1990, sequer nas capitais.⁸ Mesmo na atualidade, conforme se verifica dos resultados alcançados nos diagnósticos realizados pelo Conaci e Banco Mundial, persistem lacunas na estruturação dos sistemas de controle interno nos entes federativos brasileiros. Tais estudos evidenciam a importância da realização de diagnósticos que permitam aferir o grau de maturidade dessas estruturas, identificando-se avanços, fragilidades e oportunidades de aperfeiçoamento.

Nesse cenário, adota-se como referencial analítico o *framework* COSO, amplamente reconhecido no plano internacional, que organiza o controle interno em cinco componentes interdependentes:

- **Ambiente de controle:** fornece a disciplina e a estrutura, definindo o tom da organização quanto à cultura do controle e incluindo princípios de integridade e valores éticos;
- **Avaliação de riscos:** envolve práticas contínuas de identificação, análise e gestão dos riscos que podem impedir a organização de atingir seus objetivos;
- **Atividades de controle:** compreendem atividades preventivas e/ou detectivas que permitem a redução dos riscos que ameaçam a consecução dos objetivos da organização;
- **Informação e comunicação:** consiste em sistemas que permitem a troca de informações relevantes de forma irrestrita pelos distintos níveis da organização; e
- **Monitoramento:** consiste no acompanhamento contínuo para verificar se os componentes do controle interno estão presentes e funcionando adequadamente, ajustando-os quando necessário.

Os diagnósticos que adotam esse referencial permitem revelar o estágio de desenvolvimento dos sistemas de controle interno, subsidiando a identificação de lacunas e a formulação de estratégias de fortalecimento institucional. À luz desse marco teórico, estabelece-se o arcabouço conceitual e metodológico da presente pesquisa, que busca analisar critérios utilizados na avaliação da estruturação do controle interno no setor público brasileiro, bem como examinar os avanços, as limitações e as perspectivas de seu aperfeiçoamento.

3 METODOLOGIA

Visando examinar avanços, lacunas e oportunidades na busca do fortalecimento do controle interno no setor público brasileiro, foram analisados dados constantes de Diagnósticos Nacionais dos Sistemas de Controle Interno, realizados, em parceria, pelo Conselho Nacional de Controle Interno e pelo Banco Mundial. Os diagnósticos tomados para este estudo tiveram por objeto Unidades Centrais de Controle Interno do Poder Executivo, um deles focado nos estados e capitais (disponibilizado em 2025) e outro nos municípios (divulgado em 2023).

7 *Ibidem*, p. 137.

8 Balbe, "Controle interno no Brasil", *op. cit.*, p. 40-41.

A pesquisa caracteriza-se como documental e analítica, com abordagem qualitativa e quantitativa, combinando revisão de literatura, análise comparativa e interpretação dos indicadores produzidos pelos diagnósticos. Para fins de comparação, adotaram-se os níveis de estruturação das UCCLs verificados para estados e municípios como principal métrica de análise. Esses níveis são aferidos com base no Índice Sintético de Controle Interno – o ISCI –, cuja metodologia se ancora nos componentes do modelo COSO I, referência internacional para avaliação de estruturas de controle interno.

QUADRO 1 – Componentes utilizados para avaliação das UCCLs

Componentes do modelo COSO I	
Componentes	Subcomponentes
Ambiente de Controle	Cursos e Treinamentos Integridade
Avaliação de Risco	Funcionários Efetivos Experiência em Controle Segregação de Funções Previsão Legal
Atividades de Controle	Transparência Ouvidoria Corregedoria Auditoria Prevenção e Combate à Corrupção
Informação e Comunicação	Informação Comunicação
Monitoramento	Autonomia Supervisão

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Diagnósticos 2023 e 2025 do Conaci/Banco Mundial.

Com base nesses componentes, foram estruturadas questões aplicadas às UCCLs, destinadas a verificar a existência e o grau de implementação dos mecanismos institucionais de controle interno. As respostas obtidas resultaram na atribuição de pontuações aos subcomponentes, permitindo a construção de um índice agregado de estruturação.

QUADRO 2 – Níveis de estruturação das UCCLs

Faixa (ISCI)	Nível de estruturação das UCCLs	O que representa:
0	Sem unidade de controle interno	Não há órgão central de controle interno.
0,01-0,20	B3	Estrutura quase inexistente, controle interno informal ou nominal.
0,21-0,40	B2	Unidade criada sem regulamentação completa, processos frágeis.
0,41-0,60	B1	Estrutura mínima, atuação burocrática, sem gestão de riscos.
0,61-0,80	A2	Estrutura avançada, mas com lacunas (pouca automação, integração parcial, etc.).
0,81-1,00	A1	Estrutura robusta, gestão baseada em riscos, tecnologia e relatórios estratégicos.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Diagnósticos 2023 e 2025 do Conaci/Banco Mundial.

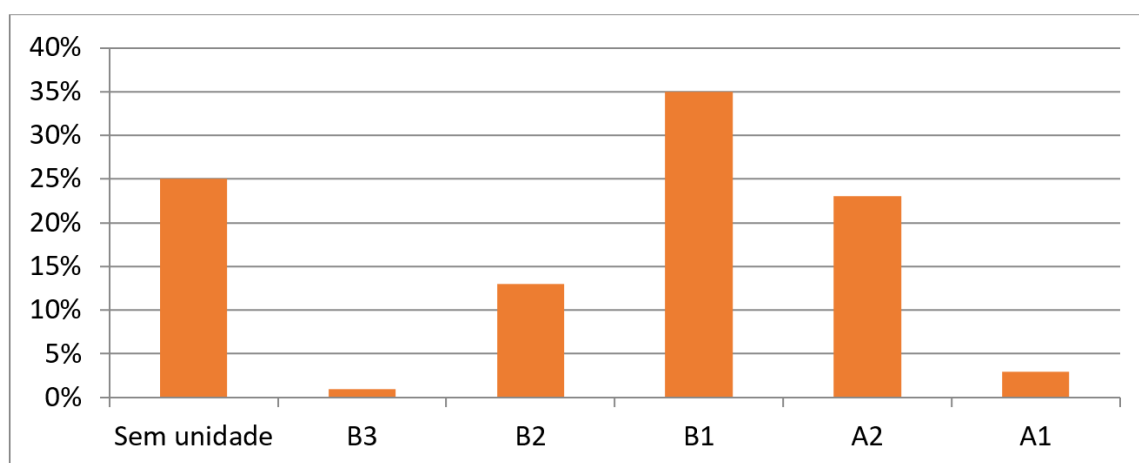
Com base nesse índice, as UCCLs foram classificadas em níveis de desenvolvimento institucional, possibilitando a comparação entre os entes analisados e a identificação de padrões de maturidade e fragilidade. Cumpre destacar que os dados utilizados decorrem de processos de autoavaliação dos próprios entes federativos, o que pode introduzir vieses. Além disso, a comparação envolve realidades administrativas distintas, com diferentes capacidades institucionais. Ainda assim, os resultados oferecem um panorama consistente do estágio de desenvolvimento das UCCLs no Poder Executivo brasileiro, permitindo identificar tendências e subsidiar reflexões sobre seu aperfeiçoamento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Do cotejo do diagnóstico realizado em 2023 pelo Banco Mundial e Conaci acerca do nível de estruturação das UCCLs do Poder Executivo dos municípios brasileiros, verifica-se que menos de 3% das unidades de controle pesquisadas possuem alto nível de estruturação (nível A1, ou ISCI > 0,80). Além disso, apenas em 23% dos municípios as UCCLs estão em nível intermediário superior (nível A2, ISCI entre 0,61 e 0,80). Chama atenção, ainda, o fato de aproximadamente 25% dos municípios não possuírem UCCL formalmente estruturada, o que evidencia, em parcela relevante desses entes federativos, a ausência de instância responsável pelo controle interno na estrutura de seus Poderes Executivos.

Tais resultados são representados no gráfico a seguir, elaborado com base nos dados extraídos do Diagnóstico de 2023.

GRÁFICO 1 – Nível de estruturação das UCCLs nos municípios brasileiros



Fonte: Elaborado pela autora, com base no Diagnóstico 2023.

Outros achados relevantes indicam que, em mais de 83% dos municípios com UCCL instituída, as equipes são compostas por menos de cinco servidores, limitando a efetividade e a capacidade de atuação. Ademais, a dimensão “Ambiente de Controle” figura como a menos estruturada, com ausência de programas de integridade, baixa formalização e lacunas na realização de atividades de controle e no que se refere ao monitoramento.

Diante desse quadro, observa-se que parcela expressiva dos municípios não dispõe de unidade estruturada e, mesmo entre aqueles que a instituíram, predominam níveis reduzidos de maturidade. Apenas um grupo restrito alcança patamares mais avançados (A1 e A2), enquanto a maioria opera

com estruturas incipientes, equipes reduzidas e baixa institucionalização de práticas de governança e integridade.

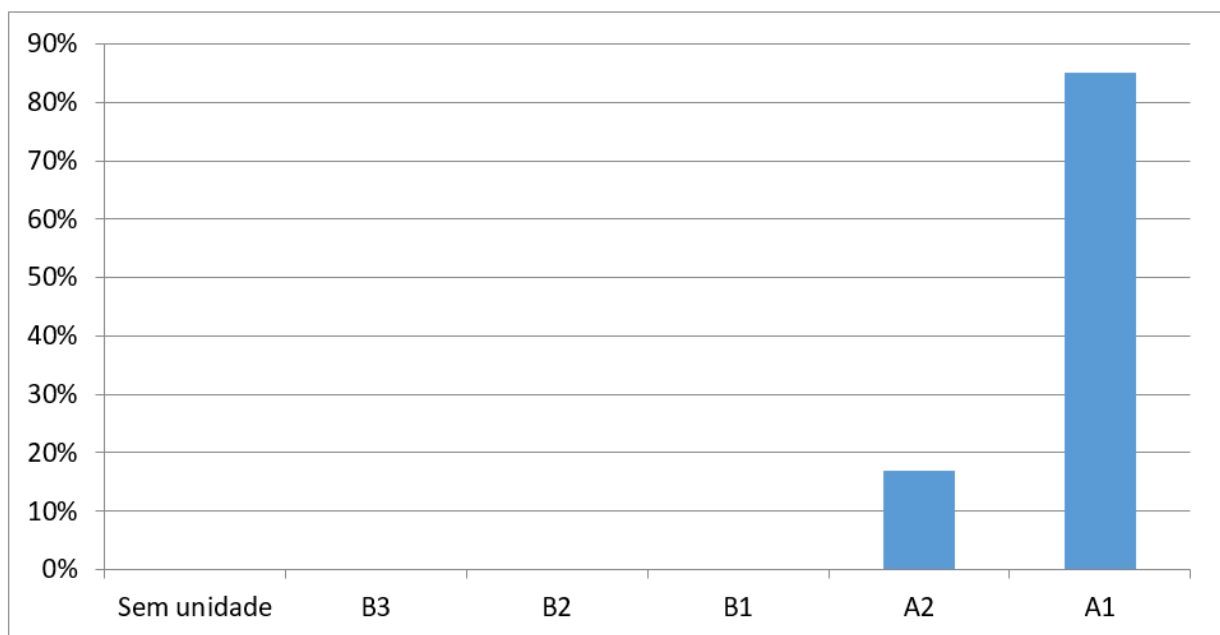
No que se refere ao diagnóstico realizado em 2025, também pelo Banco Mundial e pelo Conaci, relativo aos estados e capitais – com foco, neste trabalho, nos resultados dos estados –, verifica-se evolução em relação ao levantamento anterior (2020), com crescimento médio de 13,54% no ISCI.

Para mais, referido diagnóstico revelou que os maiores avanços foram verificados nos componentes Ambiente de Controle, Monitoramento e Avaliação de Riscos. Assim, quanto às UCCIs dos estados, foi detectado progresso significativo, podendo-se destacar, entre outros, o incremento da adoção de programas próprios de integridade, o aumento da autonomia técnica e profissional dos servidores da UCCI em relação às unidades controladas, bem como maior adesão à regulamentação da Lei Anticorrupção.

O diagnóstico aponta, ainda, que 100% dos estados possuem UCCI estruturada, ou seja, nenhum deles está sem unidade de controle no âmbito do Poder Executivo. Ademais, há predominância de níveis elevados de maturidade (A1 e A2), indicando elevada aderência ao modelo COSO e consolidação de práticas mais robustas de controle.

Os resultados são representados no Gráfico 2, elaborado com base nos dados extraídos das estatísticas gerais dos subcomponentes ISCI por macrorregião (estados) em 2024, constantes do Diagnóstico de 2025:

GRÁFICO 2 – Nível de estruturação das UCCIs nos estados brasileiros



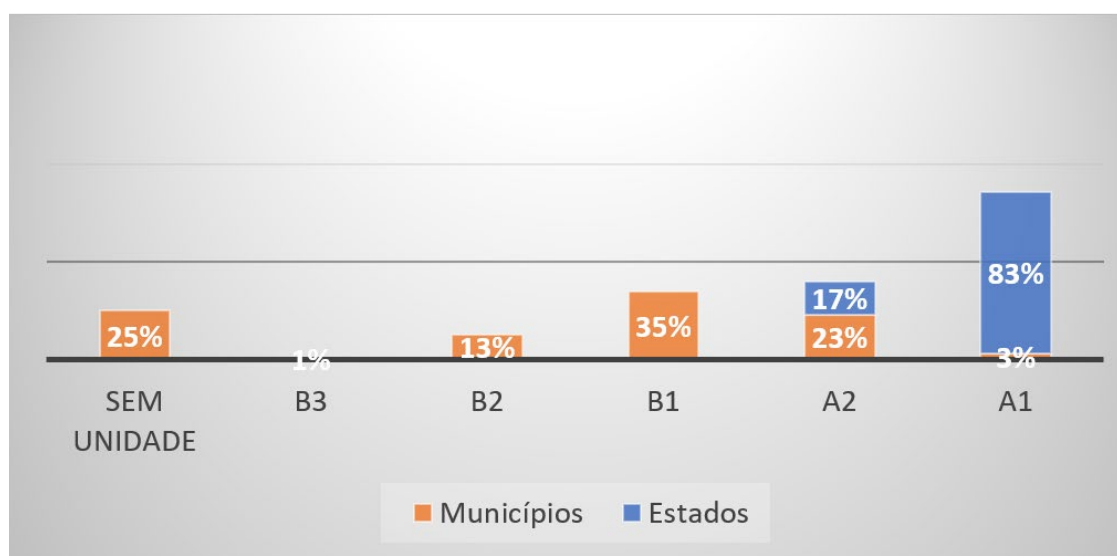
Fonte: Elaborado pela autora, com base no Diagnóstico 2025.

Destarte, observa-se, a uma, que houve, em relação ao Diagnóstico de 2020, progressos significativos nas UCCIs dos estados, e, a duas, que tais UCCIs se encontram em estágio avançado de maturidade, contemplando estruturas mais completas, com equipes especializadas, regulamentações consolidadas, maior fortalecimento da cultura de integridade, entre outros, tornando-se, cada vez mais, um verdadeiro

pilar para a gestão, auxiliando na tomada de decisões estratégicas, na proteção do patrimônio e na promoção de uma cultura de responsabilidade e ética em toda a organização.

Pois bem. Apresentados os panoramas quanto às UCCLs do Poder Executivo dos municípios (2023) e dos estados (2025), cumpre trazer um comparativo de modo a escancarar as lacunas ainda existentes na busca do fortalecimento do controle interno no setor público brasileiro, conforme Gráfico 3, que utiliza dados dos gráficos anteriores desta seção.

GRÁFICO 3 – Comparativo de níveis de estruturação de UCCLs de estados e municípios brasileiros



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Diagnósticos 2023 e 2025.

Pelo simples cotejo do gráfico, verifica-se, de forma patente, a disparidade existente entre os níveis de estruturação das UCCLs dos estados em relação àqueles dos municípios. Nos estados há predominância nos níveis A1 (83%) e A2 (17%), enquanto nos municípios o cenário é crítico: 25% estão sem UCCL, quase 50% possuem UCCLs nos níveis B1/B2/B3, 23% no nível A2 e apenas 3% no nível A1. Essa assimetria aponta a existência de lacunas na estruturação das UCCLs no âmbito municipal, evidenciando a necessidade de medidas direcionadas ao fortalecimento dessas unidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto, os resultados deste estudo evidenciam que, embora haja avanços relevantes na estruturação do controle interno no setor público brasileiro, especialmente no âmbito estadual, persistem lacunas significativas na esfera municipal, na qual grande parte das UCCLs ainda apresenta baixos níveis de maturidade ou sequer se encontra formalmente instituída.

Esse cenário de disparidade indica que o fortalecimento do controle interno no setor público brasileiro depende, sobretudo, do aprimoramento das estruturas municipais, que concentram as maiores fragilidades em termos de institucionalização, capacidade operacional e qualificação técnica. Entre os principais desafios identificados, destacam-se a complexidade normativa, a ausência de modelos estruturais padronizados, a baixa priorização do tema na agenda pública local, a limitação de recursos tecnológicos e, sobretudo, a escassez de pessoal qualificado para atuar nas atividades de controle interno.

Diante disso, mostra-se de grande relevância a atuação coordenada de instituições ligadas ao campo do controle, a exemplo do Conaci, dos Tribunais de Contas e dos Ministérios Públicos de Contas, no sentido de fomentar a criação e o fortalecimento das UCCLs municipais. Tal atuação envolve a oferta de capacitação continuada, a elaboração de guias simplificados de implementação, o incentivo à regulamentação de práticas de integridade e gestão de riscos, bem como o apoio ao acesso a soluções tecnológicas adequadas. E, ainda, a promoção de redes de cooperação e de compartilhamento de experiências entre entes federativos, que podem contribuir para a difusão de boas práticas e para a evolução gradual dos níveis de estruturação das UCCLs municipais.

Concomitantemente, mostra-se pertinente a realização de estudos voltados à identificação da necessidade de criação de modelos de funcionamento para os órgãos de controle interno mais compatíveis com a capacidade estatal dos municípios, o que poderá, eventualmente, subsidiar o aprimoramento e a atualização da legislação vigente.

Por fim, reforça-se que a consolidação de sistemas de controle interno mais estruturados e efetivos tende a refletir diretamente na melhoria da qualidade do gasto público e na entrega de políticas públicas mais eficientes. Nesse sentido, o fortalecimento do controle interno configura-se como elemento essencial para o aprimoramento da governança pública, promovendo maior transparência, confiança institucional e melhores resultados para a sociedade.

6 REFERÊNCIAS

BALBE, Ronald da Silva. Controle interno no Brasil: uma visão histórica. *In*: BLIACHERIENE, Ana Carla; BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo; RIBEIRO, Renato Jorge Brown (Coords.). **Controladoria no setor público**. Belo Horizonte: Fórum, 2016. p. 37-60.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 dez. 2025.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Sistema de controle interno**: uma perspectiva do modelo de gestão pública gerencial. 3. ed., rev. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO; WORLD BANK GROUP. **Diagnóstico Nacional do Controle Interno**: Uma avaliação do nível de estruturação das Unidades Centrais de Controle Interno do Poder Executivo dos municípios brasileiros baseada no COSO I e IA-CM. 1. ed. Vitória/ES, 2023. Disponível em: <https://conaci.org.br/conaci-em-acao/>. Acesso em: 30 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO; WORLD BANK GROUP. **Diagnóstico nacional do controle interno**: estados e capitais. 2. ed. Vitória/ES, 2025. 130 p. Disponível em: <https://conaci.org.br/conaci-em-acao/>. Acesso em: 30 dez. 2025.

COMO CITAR

BONFANTE, Giovanna. Controle interno no setor público brasileiro: uma análise dos avanços, lacunas e oportunidades de fortalecimento à luz dos diagnósticos nacionais do Conaci em parceria com o Banco Mundial (2023 e 2025). **Controle em Foco: Revista do MPC-MG**, Belo Horizonte, v. 6, n. 11, Artigos Científicos, p. 105-113, jan./jun. 2026.