

XXI ENCONTRO NACIONAL
DE CONTROLE INTERNO

GOIÂNIA/GO

De Controle a Governança: a evolução das Unidades de Controle Interno

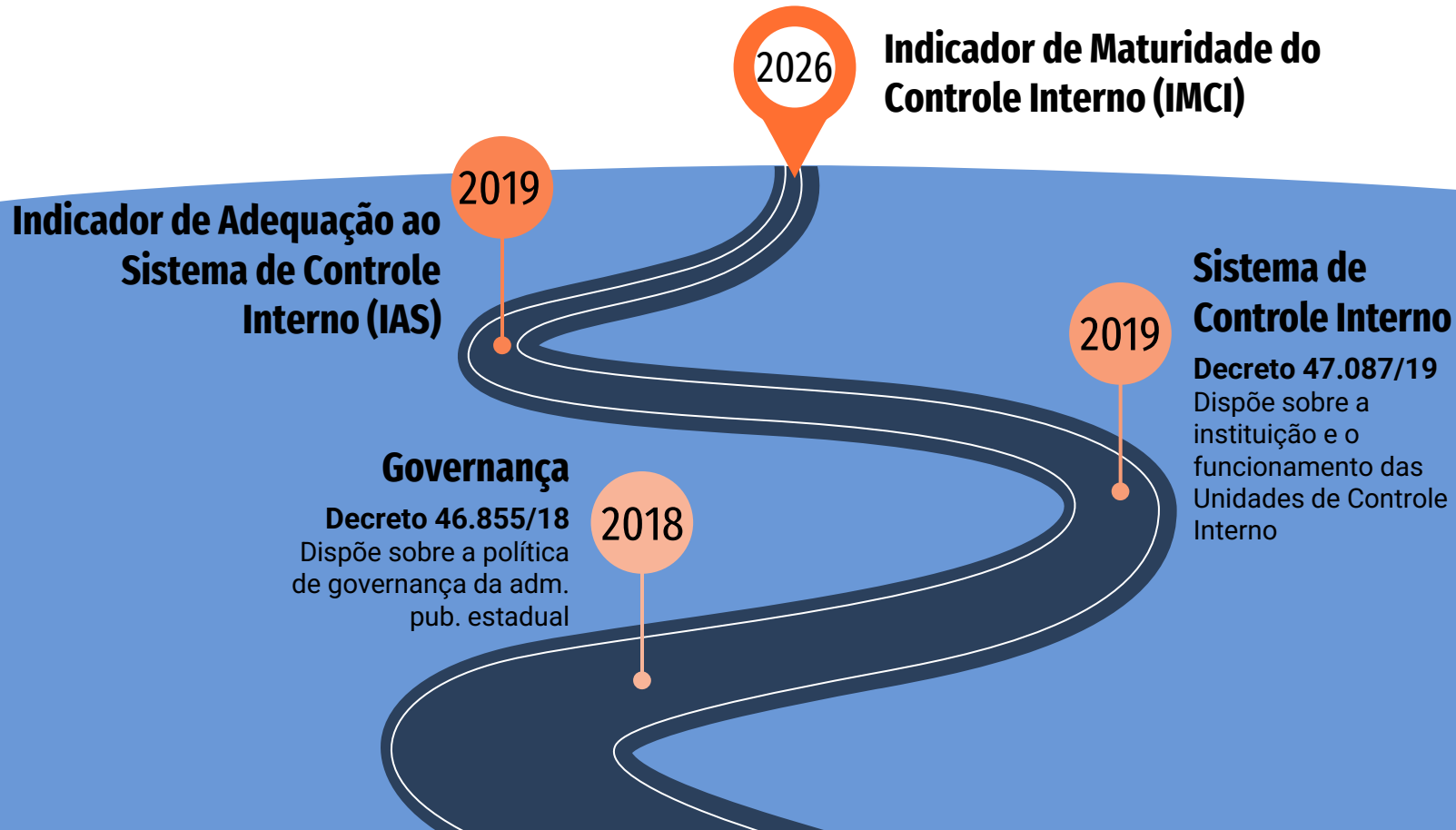
A experiência do Estado de Pernambuco



CDE
Conselho
Coordenador
de Estado



Marco Regulatório da Evolução



Marco Regulatório da Evolução



DECRETO ESTADUAL Nº

46.855/18

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a política de governança da administração pública Estadual direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

*Art. 6º Caberá à **alta administração** dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, **implementar e manter** mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos neste Decreto.*

Diretrizes Gerais: Implementação e Funcionamento das UCIs



Decreto nº 47.087/2019



Objetivos da atuação da Unidade de Controle Interno

Objetivos da atuação da



“Unidade de Controle Interno”

1. Apoiar na melhoria dos controles internos do órgão, sendo instrumento de apoio à gestão, como uma unidade consultiva e de cunho pedagógico
2. Apoiar os gestores na tomada de decisão, por meio de orientações técnicas e o acompanhamento dos trabalhos realizados
3. Fortalecer a governança institucional, contribuindo para maior transparência, integridade, efetividade e alinhamento das ações do órgão/entidade aos seus objetivos estratégicos.

Quantitativo de UCIs - até set/2025



77

UCIs possíveis



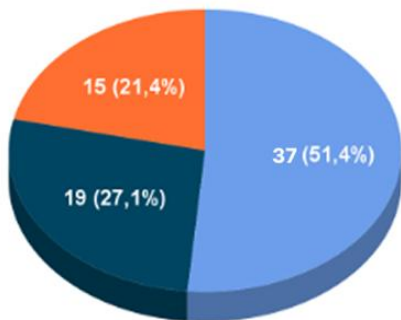
71

UCIs instituídas

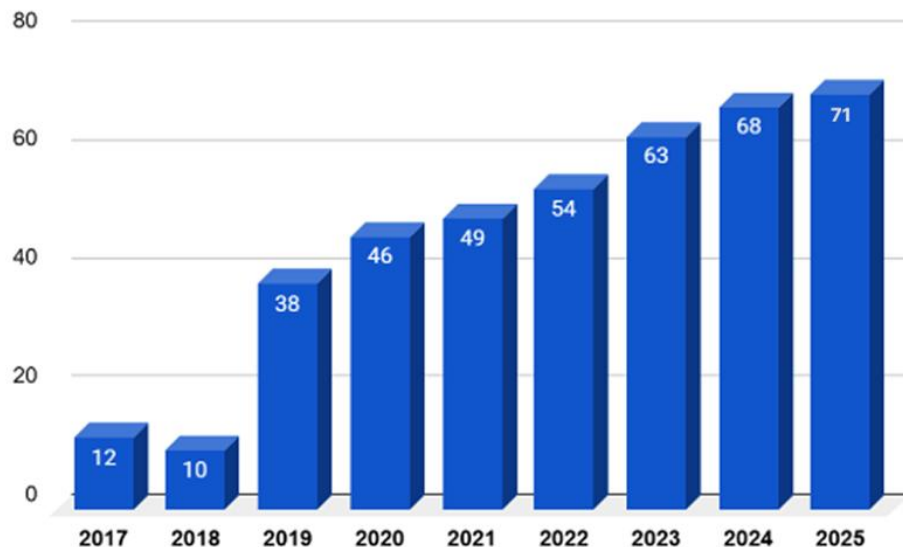


92%

% UCIs instituídas



● Administração direta ● Autarquias e Fundações ● Estatais



Estruturação do Indicador de Adequação ao Sistema de CI (IAS)

07

Grupos

22

Pontos de Controle

O que é

Instrumento que **mede a atuação das UCIs** com base em **22 pontos de controle**, gerando **nota de 0 a 100%** e **classificação em Níveis 0 a 6** (Nível 6 $\geq 90\%$).

“O IAS funciona como **meta anual de desempenho das UCIs**: cumpriu as diretrizes no ano, encerra o ciclo e recomeça do zero.”

Estrutura

04

Pontos de Controle

Planejamento
e Execução

03

Pontos de Controle

Demandas
Externas

04

Pontos de Controle

Riscos

03

Pontos de Controle

Atuação

03

Pontos de Controle

Integração

02

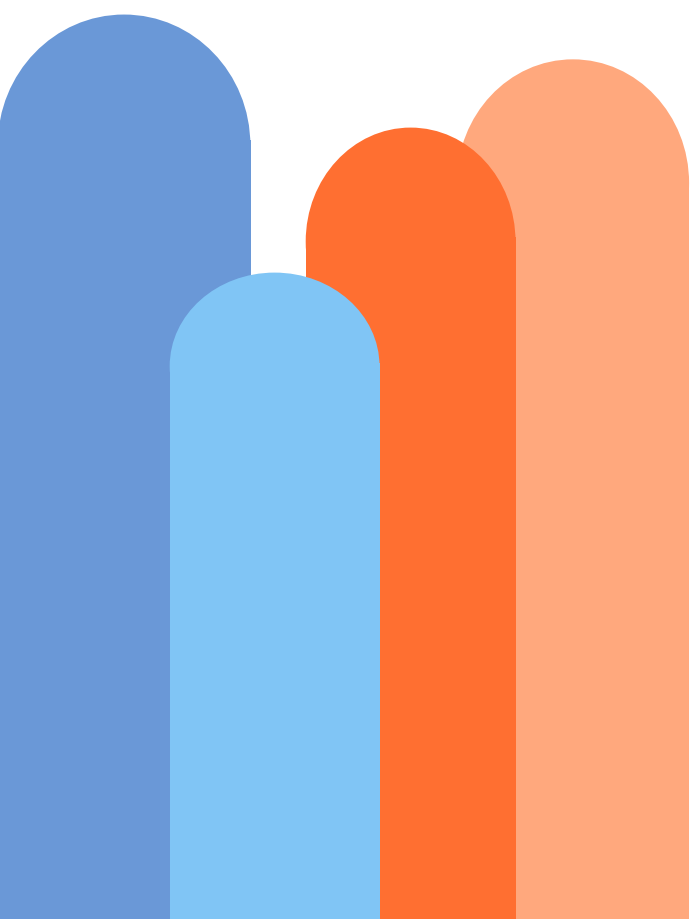
Pontos de Controle

Especial

02

Pontos de Controle

Importância do IAS



Grande adesão às diretrizes da SCGE, demonstrando alinhamento institucional e fortalecimento da 2ª linha.

Linguagem e metodologia compatíveis com o nível de maturidade da maioria das UCIs, o que facilita compreensão, aplicação prática e uniformidade entre os órgãos.

Facilidade de monitoramento centralizado pela SCGE, garantindo visão sistêmica e acompanhamento efetivo.

Clareza nas expectativas da 2ª linha, com orientações transparentes que fortalecem a governança.

Resultados alcançados através do IAS

Gestão de Riscos

- ✓ Mais da metade das UCIs já trabalham **riscos nas contratações**, prevenindo falhas em um processo estratégico.
- ✓ Expansão do tratamento de riscos para outras temáticas além das contratações, sinalizando amadurecimento na abordagem de riscos.
- ✓ Início do gerenciamento de riscos estratégicos, incluindo o uso de indicadores-chave de risco (KRIs) como ferramenta de monitoramento.
- ✓ **Monitoramento da gestão de riscos**, ainda em estágio inicial, mas com evolução na prática de acompanhamento.

Resultados alcançados através do IAS

Monitoramento e Acompanhamento

- ✓ Apoio ativo no monitoramento da prestação de contas que cada órgão encaminha ao Tribunal de Contas, reforçando a conformidade e a tempestividade do processo.

Fluxos e Governança Institucional

- ✓ Estabelecimento de fluxos claros em que a UCI centraliza demandas, determinações e recomendações dos órgãos de controle.
- ✓ Integração mais eficiente entre UGs e órgãos de controle, tendo as UCIs como interlocutoras principais.
- ✓ Resultados concretos na interface institucional, com ganhos de agilidade, padronização e segurança no cumprimento de recomendações.

Desafios que motivam a evolução

Continuidade das Equipes

- Trocas de membros sem plano estruturado de sucessão.
- Risco de perda de memória institucional, práticas e processos já consolidados.

Perfil e Profissionalização

- Nomeações sem critérios claros de perfil técnico.
- Dificuldade em garantir valorização e continuidade da função.

Planejamento ainda pouco estratégico

- Alguns PACIs são peças formais, sem vínculo claro com riscos e diretrizes da gestão.

Processos Pouco Padronizados

- Muitos fluxos ainda não estão documentados ou formalizados.
- Dependência excessiva do conhecimento individual.

Uso limitado dos Instrumentos

- O **IAS** muitas vezes foi entendido como *ranking* ou competição.
- Foco no “cumprir por cumprir”, sem gerar transformação.

Relatórios que não contam a história completa

- RTCIs e RACIs, em muitos casos, não dialogam com o PACI.
- Falta de evidências e de análise de impacto.

Desafios que motivam a evolução

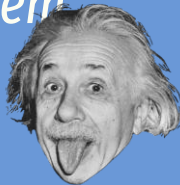


“O risco maior é acreditar que o que não está medido não existe.”

~Autor desconhecido

“Nem tudo que pode ser contado conta, e nem tudo que conta pode ser contado.”

~ Albert Einstein



Evolução do Indicador

Do foco em controle para um papel estratégico de governança

Evolução do Indicador de Adequação ao Controle Interno (IAS) para o Indicador de Maturidade do Controle Interno (IMCI)



Próximos Passos



- **Cultura de prevenção**, em vez de respostas reativas.
 - UCI reconhecida como **parceira estratégica da governança**.
 - **Agilidade** nas respostas aos órgãos de controle.
 - **Credibilidade institucional** reforçada.
-
- **Base normativa sólida** (regulamento alinhado, competências claras, portarias atualizadas).
 - **Critérios técnicos de nomeação e certificação** (profissionalização e capacitação contínua).
 - **Gestão da continuidade** (documentação, memória institucional, sucessão garantida).
 - **Planejamento embasado** (diagnóstico de riscos, demandas e diretrizes da Alta Gestão).
 - **Monitoramento estruturado** (PACI → RTCI → RACI, com indicadores e evidências).
 - **Governança estrutural** (fluxos de comunicação, participação em instâncias decisórias).
 - **Transparência ativa** (seção da UCI no site, publicações e indicadores).

Índice de Maturidade do Controle Interno - IMCI



É um referencial comum de **maturidade institucional**, concebido para estabelecer padrões claros e robustos de organização, formalização e integração das Unidades de Controle Interno (UCIs).

Mais do que medir práticas isoladas, o índice define um marco de institucionalização que possibilita comparabilidade entre órgãos, fortalece a função da UCI como segunda linha e orienta a **evolução contínua** rumo a níveis mais elevados de **governança**.



Estruturação do Indicador de Maturidade do Controle Interno (IMCI)

Níveis

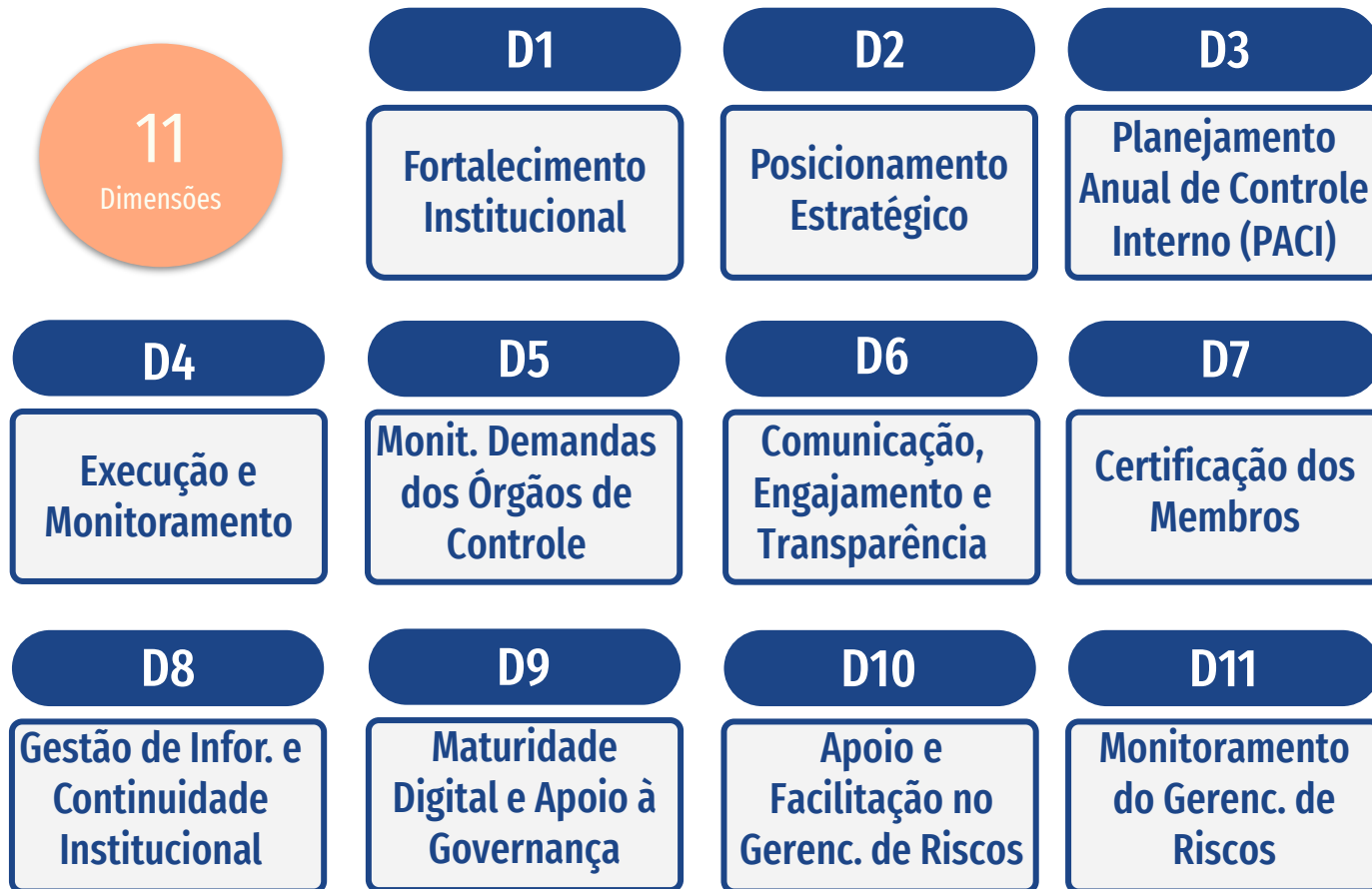
- 0 - Inexistente
- 1 - Inicial
- 2 - Funcional
- 3 - Estabelecida
- 4 - Integrada

Índice Global (0-100%)

- 0-25 Inicial
- 26-50 Funcional
- 51-75 Estabelecida
- 76-100 Integrada

Ciclo de Avaliação

- ✓ Semestral
(autoavaliação +
validação SCGE)



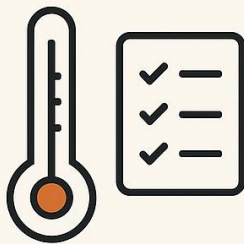
IAS x IMCI

IAS

Foco em verificar **existência** (sim/não) de práticas e produtos (PACI, RACI, RTCI, normativos).



De Presença → Para Evolução



IAS

Termômetro de Presença
(Conformidade)

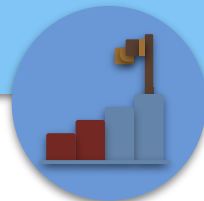


IMCI

Bússola de Evolução
(Maturidade, Robustez, Integração)

IMCI

Foco em avaliar **nível de desenvolvimento** (0 a 4), olhando a **qualidade, continuidade e integração** dessas práticas.



! Risco: Governança de Fachada



- Algumas unidades implementam estruturas de governança apenas para '**cumprir tabela**'.
- **Exemplo:** Criação Política de Gestão de Riscos sem divulgar ou aplicar.
- **Resultado:** há o documento, mas não há cultura nem uso prático.
- Isso compromete o verdadeiro propósito da governança: gerar **valor público**.

! Risco: Governança de Fachada

Não se apaixone pela ferramenta.



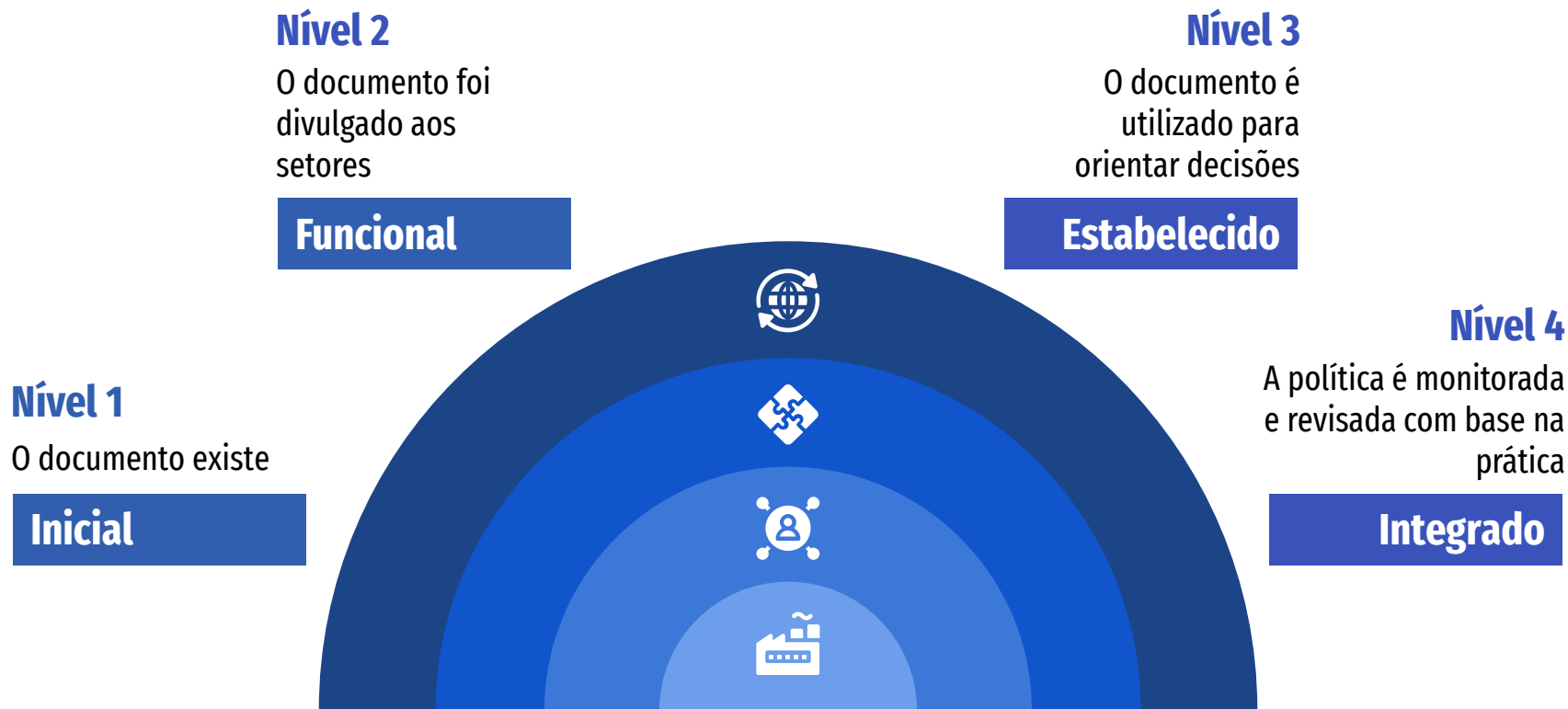
Apaixone-se pela obra pronta.



Nível de Desenvolvimento IMCI



Exemplo: Política de Gestão de Riscos



O Controle como Aliado da Governança

