



ENCONTRO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO · BELO HORIZONTE · 17 SET 2026

O caminho de construção do Mucci

CONTEXTO

O contexto que motivou o projeto

- ✓ Diversidade federativa e institucional das UCIs
- ✓ Diferentes arranjos de organização, porte, recursos e capacidades técnicas
- ✓ Diferentes compreensões sobre o papel das unidades centrais
- ✓ Desenvolvimento desigual entre as macrofunções
- ✓ Fragmentação dos referenciais existentes
- ✓ Necessidade de tornar visíveis trajetórias possíveis de desenvolvimento

A diversidade das UCIs exigia uma referência comum, suficientemente consistente para conferir unidade e suficientemente flexível para reconhecer diferentes pontos de partida.

DIVISÃO DO TRABALHO

Cinco frentes que trabalharam em paralelo

01

Definição e
Padronização de
Conceitos

02

Diagnóstico
Nacional

03

Entrevistas com
Stakeholders
Estratégicos

04

Benchmarking e
Referenciais

05

Compilação e
Consolidação dos
Trabalhos

Cada subgrupo respondeu a uma pergunta indispensável.

Conceitos e linguagem comum

De que estamos falando quando tratamos de controle interno, macrofunções, maturidade e capacidades institucionais?

- ✓ Definição dos conceitos centrais do modelo
- ✓ Delimitação conceitual das macrofunções e de suas fronteiras
- ✓ Distinção entre exigências institucionais, capacidades fundamentais e práticas esperadas
- ✓ Padronização da terminologia utilizada nos diferentes produtos do Mucci

“Antes de perguntar sobre maturidade, era preciso alinhar o significado de controle interno, macrofunção, capacidade institucional e geração de valor.”

Diagnóstico nacional

Onde estão as UCCIs e quais capacidades já foram desenvolvidas?

- ✓ Definição do escopo e dos objetivos do diagnóstico
- ✓ Elaboração do instrumento de pesquisa
- ✓ Definição da plataforma e do formato de aplicação
- ✓ Articulação institucional para divulgação e participação

“O diagnóstico não foi apenas uma consulta de validação. Ele integrou a própria produção do modelo e o conectou à realidade das UCCIs.”

Escuta Nacional do Mucci

Foram consolidadas as respostas dos seis questionários da Escuta Nacional do Mucci, disponibilizados a partir de conaci.org.br/mucci/escuta, um por perfil de respondente.

Perfil	Respostas	Participação no conjunto
Tribunais de Contas	65	6,7%
Sociedade Civil	102	10,6%
Ministérios Públicos e Polícias	9	0,9%
Controladores-Gerais	247	25,6%
Auditores e Servidores do Controle Interno	397	41,2%
Gestores Públicos	143	14,8%
Total	963	100,0%

Escuta dos *stakeholders* estratégicos

O que os atores que influenciam e vivenciam o controle interno esperam das UCIs?

- ✓ Objetivo: captar percepções qualificadas sobre papel, relacionamento institucional, evolução e valor gerado pelo controle interno
- ✓ Seleção de *stakeholders* pela influência, diversidade institucional, representatividade e experiência de interação com as UCIs
- ✓ Participação de instituições de controle e governança, sociedade civil, setor privado e academia
- ✓ Entrevistas semiestruturadas organizadas em blocos temáticos

“O diagnóstico mostrou o quadro geral. A escuta dos *stakeholders* trouxe as expectativas, as tensões e o sentido institucional que existem por trás dos dados.”

Benchmarking e referenciais

Que conhecimentos consolidados poderiam apoiar a construção do Mucci?

- ✓ Mapeamento de modelos nacionais e internacionais
- ✓ Seleção e análise dos referenciais prioritários
- ✓ Comparação de estruturas, lógicas e critérios de maturidade
- ✓ Identificação de elementos replicáveis e adaptáveis
- ✓ Extração de lições para a construção de um modelo próprio e integrado

“O Mucci não parte do zero. Ele dialoga com referenciais consolidados e constrói uma arquitetura própria para as seis macrofunções das UCCIs.”

Compilação e consolidação

Como transformar conceitos, diagnóstico, escuta e referenciais em uma arquitetura única, coerente e aplicável?

- ✓ Integração dos produtos dos quatro subgrupos
- ✓ Harmonização de linguagem, conceitos e terminologia
- ✓ Organização da arquitetura e dos produtos do Mucci
- ✓ Consolidação do modelo para revisão técnica e apresentação

“Essas cinco frentes não produziram cinco trabalhos separados. Produziram cinco camadas de conhecimento que convergiram para uma mesma arquitetura. É essa arquitetura que veremos agora.”



Mucci

MODELO DE MADURIDADE DAS UNIDADES
CENTRAIS DE CONTROLE INTERNO

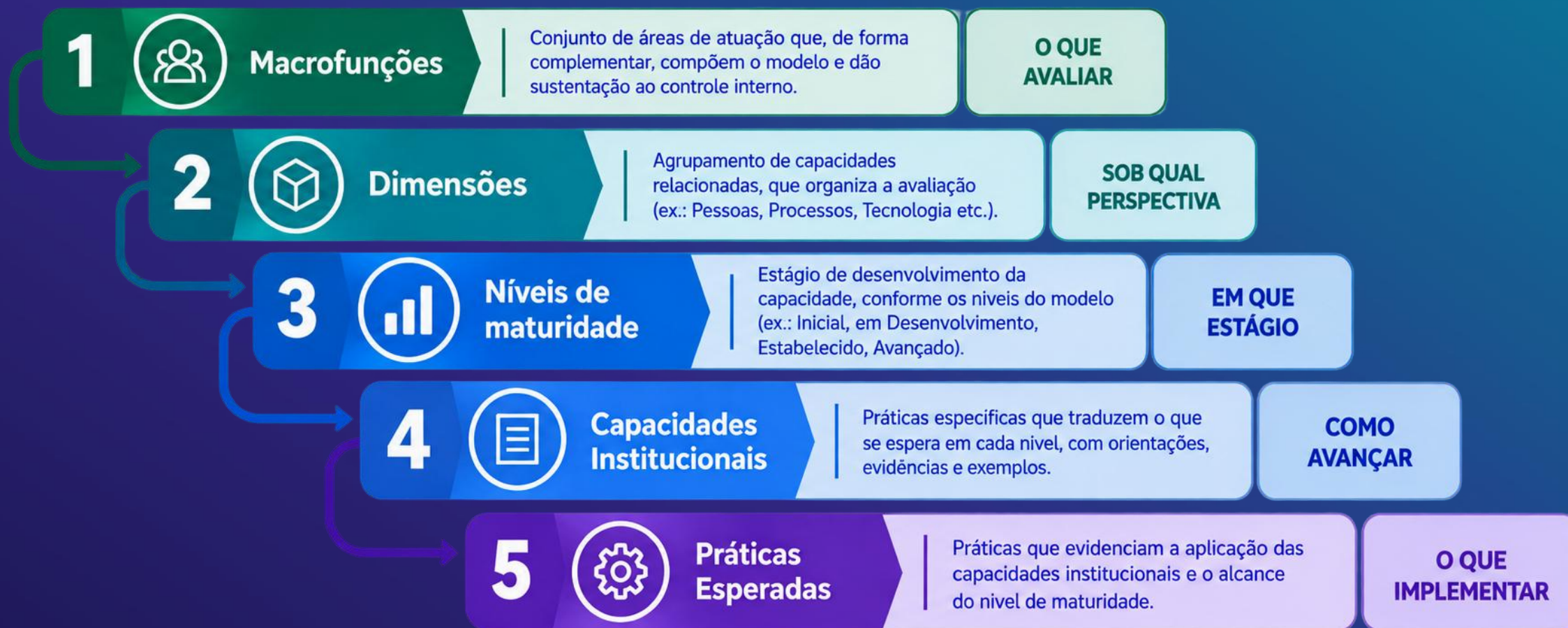
CONCEITO

O que é um modelo de Maturidade?

Um modelo de maturidade descreve, em estágios progressivos, o quanto capacidades institucionais estão incorporadas a processos, normas, recursos e rotinas sustentáveis.

"Maturidade não é tempo de existência, quantidade de documentos ou esforço declarado. É capacidade demonstrada, institucionalizada e sustentável."

A estrutura do modelo



As cinco dimensões do Mucci



Serviços e Entregas

O QUE ENTREGA

Os serviços, produtos e entregas que materializam a atuação da macrofunção.



Organizacional e Estrutural

COMO SE ORGANIZA PARA ENTREGAR

As responsabilidades, pessoas, recursos e condições que sustentam sua atuação.



Normativa e Regulatória

QUAIS REGRAS ORIENTAM A ENTREGA

As normas, diretrizes e referenciais que disciplinam e orientam sua atuação.



Governança e Gestão de Riscos

COMO DIRECIONA E DECIDE

A forma como define prioridades, gerencia riscos e toma decisões para alcançar seus objetivos.



Desempenho e Resultados

QUE RESULTADOS GERA

Os resultados alcançados, sua qualidade, efetividade e contribuição para a geração de valor.

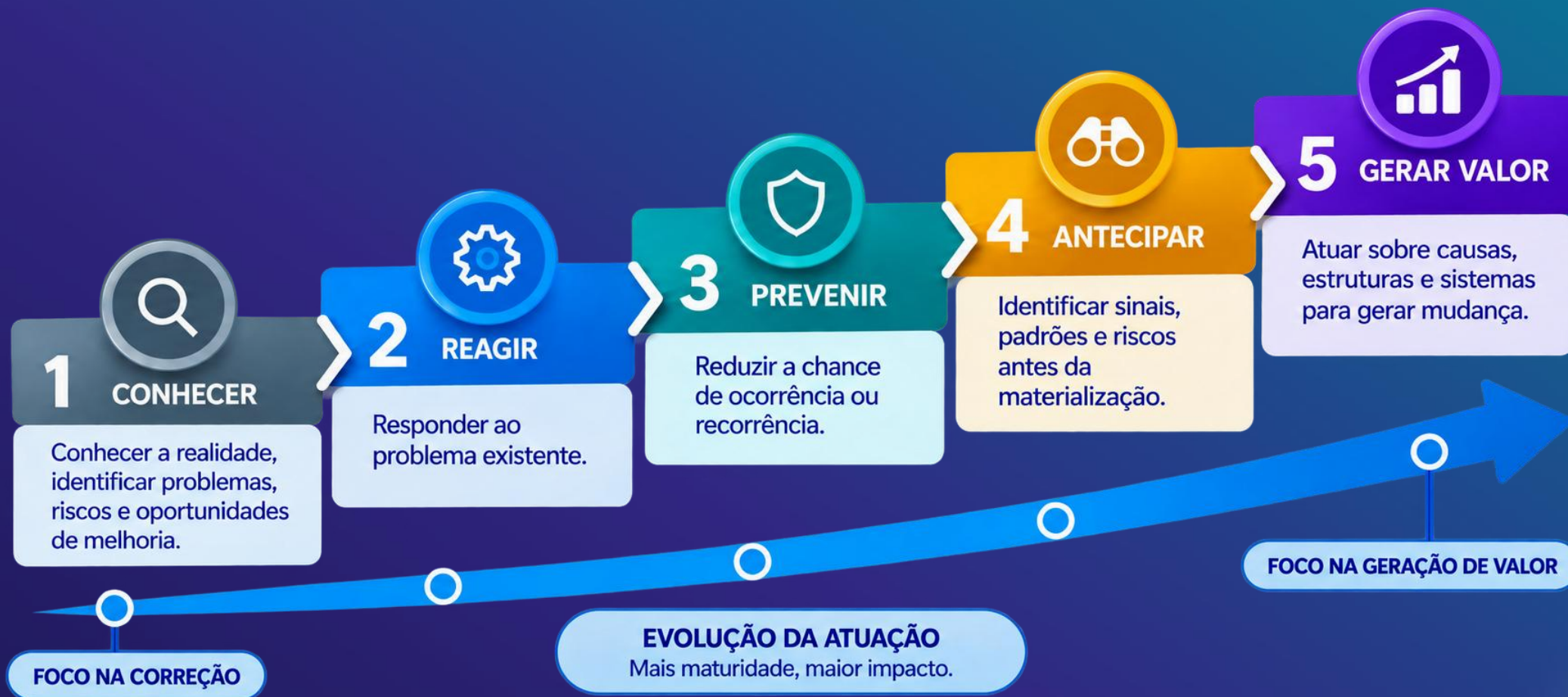
O ciclo virtuoso das dimensões



Os cinco níveis de maturidade



Da reação à geração de valor



O mapa completo das capacidades

	 Serviços e Entregas	 Organizacional e Estrutural	 Normativa e Regulatória	 Governança e Gestão de Riscos	 Desempenho e Resultados
5  Referência	Entregas de alto valor, inovadoras e reconhecidas pela sociedade.	Estrutura otimizada, talentos desenvolvidos e ambiente de alto desempenho.	Referenciais atualizados, alinhados às melhores práticas nacionais e internacionais.	Governança madura, integrada e baseada em dados, com gestão proativa de riscos.	Resultados mensuráveis, impacto comprovado e aprendizado contínuo institucionalizado.
4  Consolidado	Entregas integradas e consistentes, com foco na efetividade.	Estrutura adequada, processos bem definidos e equipes capacitadas.	Regras aplicadas de forma sistemática e atualizadas periodicamente.	Riscos mapeados e incorporados à tomada de decisão.	Indicadores consolidados, uso de evidências e avaliação de impacto.
3  Desenvolvido	Entregas qualificadas, com aplicação de métodos e foco em riscos.	Responsabilidades claras e recursos adequados para a atuação.	Regras conhecidas, aplicadas e com mecanismos de monitoramento.	Riscos identificados e gerenciados, com processos de governança em operação.	Monitoramento sistemático das atividades e avaliação da qualidade.
2  Fundamental	Serviços básicos organizados e entregas definidas.	Estrutura inicial definida, com papéis, meios e regras básicas.	Principais normas estabelecidas e disseminadas.	Práticas iniciais de gestão de riscos e definição de responsabilidades.	Indicadores básicos e registro de informações sobre a atuação.
1  Inicial	Conhecimento da situação e registro de lacunas.	Mapaamento inicial de responsabilidades, pessoas e meios.	Levantamento das normas aplicáveis.	Identificação inicial de riscos e desafios.	Autoavaliação da situação atual e elaboração do Plano de Evolução.

Como cada KPA é especificado

Identificação do KPA
Código e título do KPA no modelo.

Nível
Estágio de maturidade em que o KPA deve existir.

Dimensão predominante
Perspectiva do modelo a qual o KPA está principalmente relacionado.

Propósito
O que se pretende alcançar com a existência desta capacidade.

Resultado esperado
Situação desejada quando o KPA está implementado.

Exemplo de especificação de KPA

2.7 TRA.2.1 - Transparência ativa institucionalizada

Campo	Definição
Nível	2 - Fundamental
Dimensão predominante	Serviços e Entregas
Propósito	Assegurar que as informações obrigatórias por lei sejam publicadas, atualizadas e efetivamente acessíveis à sociedade, sem depender de solicitação.
Resultado esperado	O portal de transparência publica e mantém atualizado o rol obrigatório de informações, com lacunas identificadas e corrigidas.

Práticas esperadas

Código	Prática esperada	Evidência exemplificativa
TRA.2.1.P1	Publicar no portal de transparência o rol completo de informações obrigatórias por lei (acesso à informação, transparência da execução orçamentária e financeira, governo digital), com estrutura de menus padronizada.	Portal de transparência com o rol obrigatório publicado.
TRA.2.1.P2	Atualizar as informações publicadas na periodicidade exigida por cada item, seja ela diária, mensal ou conforme norma específica.	Registro de datas de atualização por item publicado.
TRA.2.1.P3	Corrigir lacunas de publicação identificadas em auditorias internas ou em avaliações externas, como o Programa Nacional de Transparência Pública (PNTTP) da Atricon, entre outras.	Relatório de correção de lacunas de publicação.

Práticas esperadas
Conjunto de práticas que concretizam a capacidade no nível avaliado.

Evidências exemplificativas
Exemplos de informações, documentos ou registros que demonstram que a prática ocorre.

As seis macrofunções e o ciclo de controle interno



A jornada do Mucci



PARTICIPE

Conheça o portal e contribua para o Mucci



conaci.org.br/mucci

Acesse o portal

Aponte a câmera do seu celular para o QR code ou visite conaci.org.br/mucci para conhecer o modelo, as macrofunções, as dimensões e os níveis de maturidade.

Envie sua contribuição

Sugestões, dúvidas e contribuições técnicas podem ser enviadas para mucci@conaci.org.br.

Mucci, uma construção coletiva



COORDENAÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO

PAULO FARIAS NAZARETH NETTO

Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso

INTEGRANTES DO GRUPO DE TRABALHO

ANA CRISTINA DE PAULA E SILVA CASTRO

Controladoria-Geral do Município de Uberaba

ANA RAQUEL CORREIA PORTELA

Controladoria-Geral do Município de Fortaleza

ANA VITORIA PIAGGIO ALBUQUERQUE

Controladoria-Geral da União

CHRISTIAN PIZZATO DE MOURA

Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso

CLAUDIA COSTA DE ARAUJO FUSCO

Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte

ÉLIDA CARLA DA SILVA

Controladoria-Geral do Estado de Sergipe

ELIAS LOPES ASFORA

Controladoria-Geral do Estado da Paraíba

GUILHERME ARRUDA SANTOS

Controladoria-Geral do Município de Londrina

HELMUT MUTIZ D'AUVILA

Secretaria de Controle e Transparência do Estado do Espírito Santo

JOSÉ RUI MOREIRA REIS

Controladoria-Geral da União

JULIANE PATRÍCIA LINS DA SILVA

Controladoria-Geral do Município de Caruaru

LEONINO GOMES ROCHA

Controladoria-Geral da União

LORENA ARÊDE BARBOSA

Controladoria-Geral do Estado do Pará - CGE/PA

LUANA DE JESUS PEREIRA

Secretaria de Transparência e Controle do Estado do Maranhão

LUCIANA DALTRO DE CASTRO PÁDUA

Controladoria-Geral do Estado do Rio Grande do Norte

MARCELA JACOMINY DE AMORIM MENDES

Controladoria-Geral da União

PATRICIA ALVARES DE AZEVEDO OLIVEIRA

Controladoria-Geral da União

RENATA LARA DINIZ BRANDÃO

Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul

SIMONE GAMA ANDRADE

Controladoria-Geral da União

VANDERLEY TEODORO DE SOUZA

Controladoria-Geral do Município de Vila Velha

VICTOR HUGO MASSAMI RIOS MORIZONO

Controladoria-Geral do Município de São Paulo

COLABORADORES E REVISORES

ALBERTO NOVAIS DE QUEIROZ

Auditoria Geral do Estado da Bahia

ALEXANDRE DEL'SANTO FALCÃO

Secretaria de Controle e Transparência do Estado do Espírito Santo

ALINE RABAIOLLI LANDINI

Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso

ANA LUIZA FELINTO CRUZ

Controladoria-Geral do Estado do Ceará

ANTONIO FÁBIO JUBÉ RIBEIRO

Controladoria-Geral do Estado de Goiás

ANTONIO PAULO DA SILVA

Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará

BEATRIZ CRISTINA COSTA SANTOS

Controladoria-Geral do Estado de Rondônia

BRUNO JESUS MARTINS LOBO

Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará

JARDEL PANDINI REGUEIRA

Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina

JESSICA JUNIA PARREIRAS MACIEL

Controladoria-Geral do Município de Conceição do Mato Dentro

JOSÉ BENEVIDES LÔBO NETO

Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará

LIANE VASCONCELOS DE ARAUJO ANGOTI

Controladoria-Geral do Distrito Federal

REJANE VAZ DE ABREU

Controladoria-Geral do Distrito Federal

RENAN ZATTAR FERREIRA DA SILVA

Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso

RODOLFO EMANUEL LIMA SERRANO

Controladoria-Geral do Estado da Paraíba

RODRIGO DE BONA DA SILVA

Controladoria-Geral da União

TIAGO GARCIA ARAÚJO

Controladoria-Geral do Estado de Rondônia