BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

25/09

EIXO DO DIA:

CAPACIDADE OPERACIONAL

SILP

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA

22 A 25 DE SETEMBRO

PALESTRA:

AUTONOMIA, MARCOS REGULATÓRIOS E GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO: ACÓRDÃOS DO TCU, ENCAMINHAMENTOS DO GT DA CASA CIVIL E A LEI GERAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS



PALESTRANTE:

FELIPE MOREIRA

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

Autonomia, Marcos Regulatórios e Geração de Valor Público:

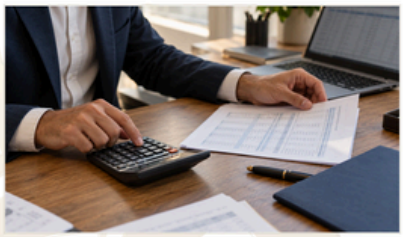
Acórdãos do TCU, Encaminhamentos do GT da Casa Civil e a Lei Geral dos Conselhos Profissionais

Felipe Moreira

Como os Conselhos Profissionais devem se enxergar?



Um indicador não é o retrato inteiro



Arrecadação
Quanto arrecadamos?



Atividade
O que executamos?



Conformidade
Cumprimos as regras?

Essas medidas precisam ser relacionadas à proteção que a atuação ajuda a produzir.

Que proteção entregamos à sociedade?

> *[...] os gestores públicos devem concentrar-se em "criar valor público" a partir dos ativos que lhes são confiados pelo público.*
> *Esses ativos incluem [...] a autoridade do Estado para regular a conduta de agentes privados, seja para impedi-los de prejudicar o bem-estar público, seja para exigir que contribuam para o bem comum.*

Mark Harrison Moore, *Criação de Valor Público: A Ideia Central da Gestão Estratégica no Governo*

Autonomia e *accountability*

Independência técnica
Decidir e atuar dentro das competências legalmente atribuídas.

Responsabilidade pública
Justificar escolhas, prestar contas e orientar a atuação à proteção da sociedade.

Exercício da missão pública

Como os marcos regulatórios orientam o exercício dessa autonomia?

O TCU vem incorporando o **cidadão** ao modo de controlar

2020

Prestação de contas

Explicar resultados e valor público para a sociedade.

IN-TCU 84/2020

2025

Método de fiscalização

Examinar problemas a partir da perspectiva do cidadão.

Guia "Fiscalizando com o Cidadão no Foco"

2026

Agenda dos conselhos

Diálogo e preparação de Compromissos Cidadãos.

Acórdão 309/2026

Legalidade e regularidade permanecem como fundamento.

2019 · FOC · ACÓRDÃO 1.925/2019

Recursos e controles precisam servir à fiscalização

Fiscalização de Orientação Centralizada

Recursos
Receitas e meios disponíveis para a atuação.

sustentam →

Atuação finalística
Planejar e executar a fiscalização profissional.

acompanham

Controles
Acompanhar a alocação, a regularidade e a execução.

Como os meios disponíveis sustentam o cumprimento da missão?

SUPERVISÃO MINISTERIAL

O modelo de supervisão permaneceu em debate

2019

Acórdão 1.925/2019

Supervisão ministerial em discussão.

2022

Acórdão 1.237/2022

Reexame e desenho diferenciado de supervisão.

2024

Acórdão 2.603/2024

Rejeição dos embargos; manutenção da solução de 2022.

GTI DA CASA CIVIL · PORTARIA 466/2025

A supervisão exige definir fundamento, alcance e limites

Quem supervisiona?	Identificar o sujeito competente e suas atribuições.
Com que fundamento?	Distinguir competência existente e alteração legal necessária.
Dentro de quais limites?	Delimitar alcance, procedimentos e preservação da autonomia técnica.

PROPOSTA DO GTI

O GTI propõe base legal e fortalecimento dos controles

Autonomia técnica	Preservação do espaço de decisão e delimitação da supervisão.
Competências claras	Disciplina legal específica das atribuições e dos limites.
Controles independentes	Auditoria interna com proteção institucional, reporte e recursos.

A proposta técnica depende dos instrumentos jurídicos necessários à sua implementação.

O Grupo de Trabalho identificou que a construção de um modelo de supervisão e controle [...] demanda, necessariamente, a ***definição de bases normativas mais claras e coerentes.***

Nesse sentido, o Grupo reconhece que a consolidação de um marco regulatório mais estruturado, ***eventualmente por meio de uma Lei Geral dos Conselhos Profissionais****, pode oferecer as condições necessárias para a harmonização entre autonomia, supervisão e responsabilidade pública.*

– Considerações finais do GTI sobre Conselhos de Fiscalização Profissional

COORDENAÇÃO ENTRE FEDERAIS E REGIONAIS – ACÓRDÃO 309/2026-PLENÁRIO

Normas comuns precisam chegar à prática

Diretrizes comuns
Definir referências para a atuação do sistema.

→

Planejamento
Traduzir diretrizes em prioridades, ações e meios.

→

Execução
Aplicar a orientação ao contexto de cada regional.

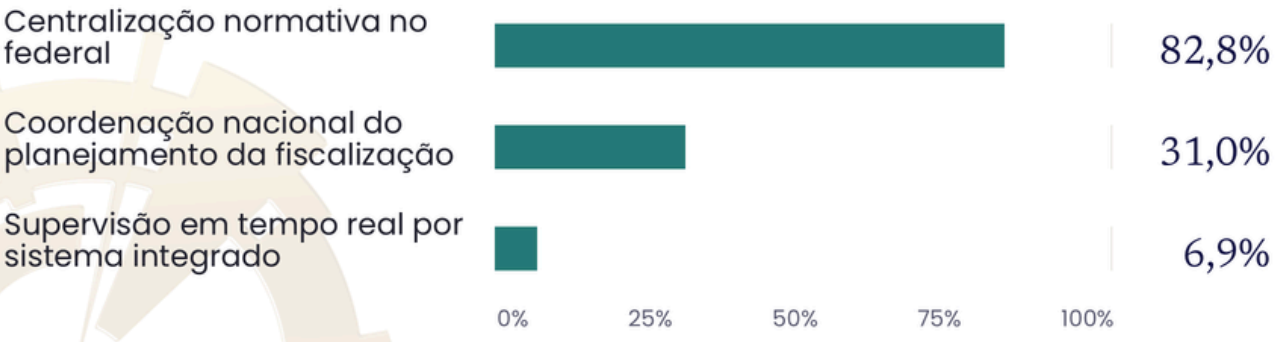
→

Informação
Registrar o realizado e permitir acompanhamento.

Revisão a partir da execução

Quais dessas práticas estão incorporadas pelos sistemas?

A adoção declarada varia entre práticas de coordenação



A centralização normativa tem adoção declarada mais alta que as outras duas práticas.

Autonomia regional requer *coordenação sistêmica*



Cada encaminhamento exige uma resposta institucional

ENCAMINHAMENTO	SENTIDO	PROVIDÊNCIA DE GESTÃO
Determinação	Providência definida na decisão.	Organizar o cumprimento e sua comprovação.
Ciência	Conhecimento formal de situação apontada.	Examinar o apontamento e tratar suas causas.
Acompanhamento	Observação da atuação ao longo do tempo.	Manter evidências e informar a evolução.
Diálogo para pactuação COMPROMISSO CIDADÃO	Análise da viabilidade de solução conjunta.	Construir diagnóstico com os atores envolvidos.

O Compromisso Cidadão aproxima capacidade e efetividade

Perspectiva do ***cidadão***

Diagnóstico compartilhado
Identificar o problema público e ouvir os envolvidos.

→

Indicadores de efetividade
Definir a mudança que se pretende acompanhar.

→

Acompanhamento
Examinar evidências e ajustar as ações.

Aprendizado conjunto

Síntese da abordagem · Pactuação depende de formalização

Recursos precisam sustentar a missão

Prioridade pública
Qual problema precisa de resposta?

Alocação justificada
Quais meios são necessários e por quê?

Capacidade de atuação
Como esses meios viabilizam a resposta?

Arrecadação racional
Considerar custos e viabilidade da recuperação de créditos.

Despesa motivada
Justificar necessidade, parâmetros e vinculação à finalidade.

A capacidade técnica precisa **atravessar as gestões**

GESTÃO ATUAL		TRANSIÇÃO	GESTÃO SEGUINTE
Equipe técnica	Qualificação e transmissão de conhecimento.		
Processos documentados	Rotinas, critérios e responsabilidades registrados.		
Memória institucional	Dados, decisões e histórico acessíveis.		

A mudança de dirigentes deve preservar a capacidade institucional de atuar.

Transparência, privacidade e ***integridade*** protegem a confiança

DIMENSÃO	MEDIDA PRÁTICA	PROTEÇÃO OFERECIDA
Transparência	Explicar decisões e resultados de forma compreensível.	Possibilidade de acompanhamento pela sociedade.
Privacidade	Definir acesso e tratamento adequados dos dados pessoais.	Respeito aos direitos dos titulares.
Integridade	Identificar conflitos e tratar riscos de desvio.	Decisões orientadas à finalidade pública.

Fiscalizar mais é diferente de proteger melhor

Risco priorizado
Registros sugerem repetição de uma falha relevante.

→

Resposta fiscalizatória
A equipe examina a situação e adota as medidas cabíveis.

→

Correção verificada
Nova verificação examina se a falha foi corrigida.

ATIVIDADE
Fiscalizações realizadas

RESULTADO
Correções verificadas

A proteção depende de uma *cadeia de contribuição*

Capacidade
Equipe qualificada e dados confiáveis.

→

Atuação
Fiscalização dos riscos priorizados.

→

Resultado
Correção verificada do problema.

→

Proteção
Evidências de menor exposição ao risco.

Aprendizado: revisar prioridades, meios e resposta

A contribuição do conselho deve ser analisada junto a outros fatores.

LEI GERAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS

A reforma institucional entrou na agenda

Finalidade dos subsídios

Problema	Trabalho previsto	Destinatários dos subsídios
Questões recorrentes de governança motivam o debate.	Reunir estudos, fundamentos e propostas de aperfeiçoamento.	Casa Civil Congresso Nacional

Criação do grupo aprovada na sessão de 15/07/2026 · Acórdão 1.899/2026

Os estudos podem subsidiar o debate sobre uma Lei Geral.

9.6. propor ao Presidente desta Corte ***a constituição de um grupo de trabalho com a finalidade de promover um levantamento da situação de governança dos conselhos****, de modo a formular um conjunto de fundamentos, premissas e proposições para* ***subsidiar a Casa Civil da Presidência da República e o Congresso Nacional na elaboração de uma Lei Geral dos Conselhos****, à semelhança, no que compatível, com a Lei Geral das Agências Reguladoras (Lei 13.848/2019), visando à modernização da legislação, da estrutura organizacional e processual, e da governança dessas autarquias;*

– Acórdão 1.899/2026-TCU-Plenário

POSSIBILIDADES DE DISCIPLINA LEGISLATIVA

Uma Lei Geral pode dar clareza ao arranjo institucional

Autonomia	Quais garantias e limites orientam seu exercício?
Competências	Quem decide, executa, coordena e supervisiona?
Governança	Como organizar decisões, controles e responsabilidades?
Capacidade	Como sustentar pessoal, recursos e continuidade?
Prestação de contas	Como demonstrar resultados e permitir controle?

AGENDA QUE APRIMORA A GOVERNANÇA

A agenda institucional pode começar agora

01

Eleger um risco prioritário

ENTREGA VERIFICÁVEL

Problema definido e situação inicial registrada.

02

Definir responsáveis e meios

ENTREGA VERIFICÁVEL

Plano de ação com responsável, recursos e prazo.

03

Verificar e comunicar o resultado

ENTREGA VERIFICÁVEL

Evidência da mudança, limites e próximos ajustes.

Revisar a prioridade

Retome a falha recorrente: defina a resposta e a evidência de correção.

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA

22 A 25 DE SETEMBRO

O que precisa mudar para protegermos melhor?



> *Os Conselhos precisam se enxergar como realmente são: instituições que protegem o cidadão que confia nelas.*
>
> — Proteger a sociedade é a finalidade que justifica a autonomia

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA

22 A 25 DE SETEMBRO

O que precisa mudar para protegermos melhor?



> *Os Conselhos precisam se enxergar como realmente são: instituições que protegem o cidadão que confia nelas.*
>
> — Proteger a sociedade é a finalidade que justifica a autonomia

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

OFICINA:

GESTÃO DE PESSOAS, SAÚDE NO TRABALHO E NR-1: CAPACIDADE INSTITUCIONAL PARA GERAR VALOR PÚBLICO



PALESTRANTE:

JULIANA ALMEIDA

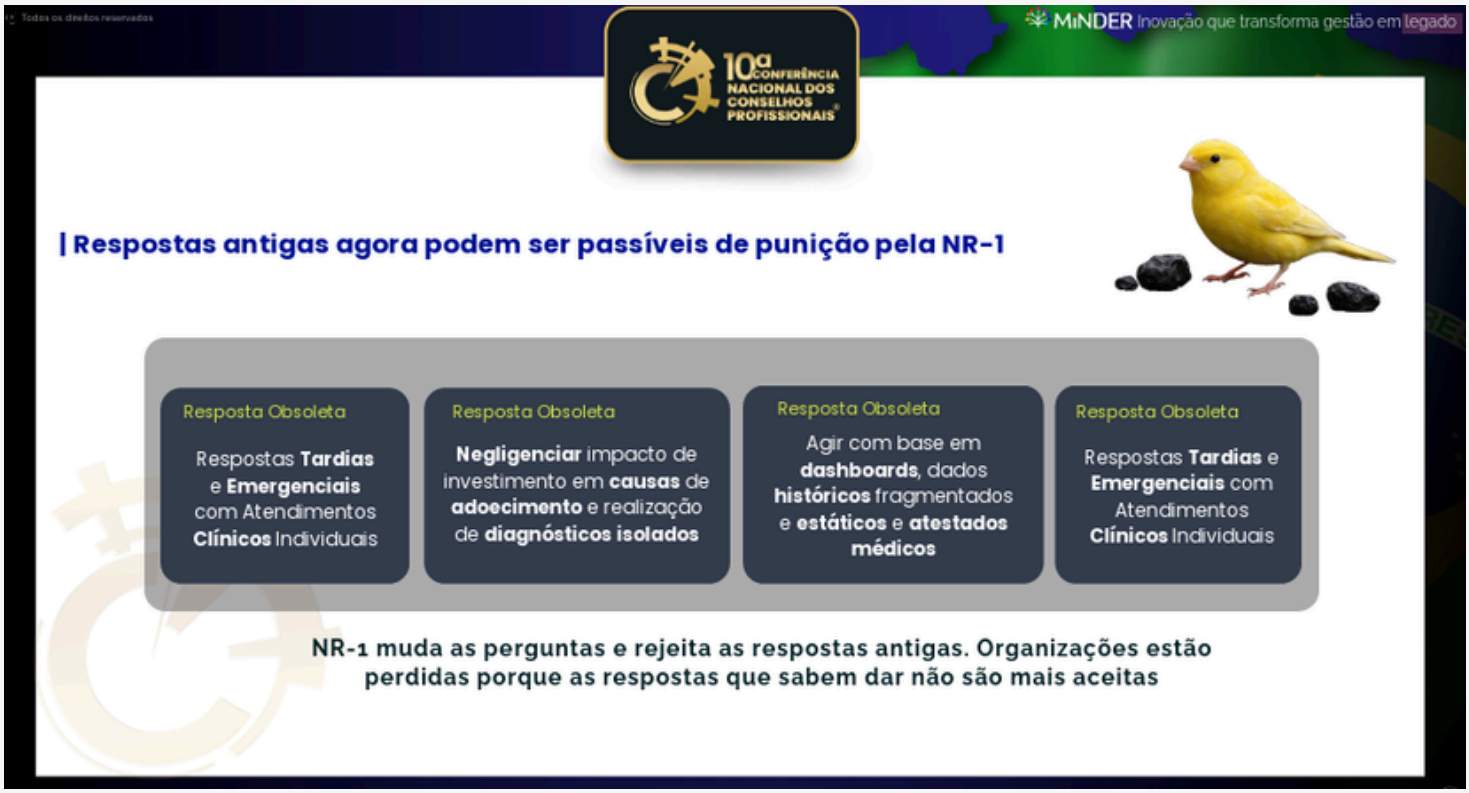
Tópicos de Destaque:

- Gestão de pessoas como base da capacidade institucional dos Conselhos Profissionais;
- NR-1, Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e responsabilidade da alta administração;
- Riscos psicossociais no trabalho: sobrecarga, assédio, conflitos, metas inadequadas e falhas na organização do trabalho;
- Saúde mental, clima organizacional e cultura de prevenção.

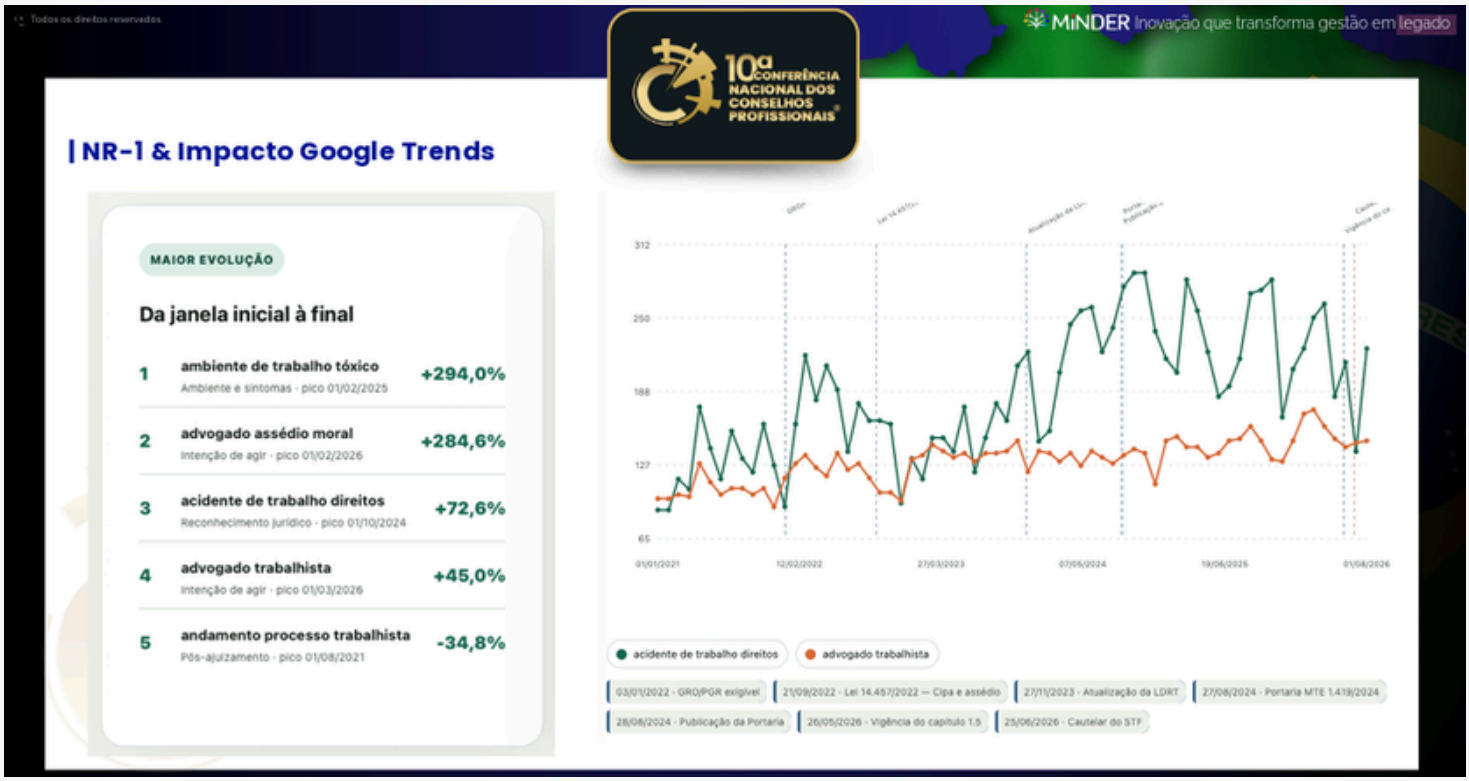

Todos os direitos reservados
MiNDER Inovação que transforma gestão em legado
10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®
A Crise é Grave | Severidade do Adoecimento Mental em Dados
INSS
1.3
MILHÃO
(2023-2025)
Afastamentos
OIT|OMS
12
BILHÕES
Dias perdidos por depressão e ansiedade
ONU
US$1
TRILHÃO
Custo anual da produtividade perdida
INSS
1000%
Crescimento de casos de Burnout em 10 anos
GALLUP 2026
51% quer deixar o emprego nos próximos meses
GALLUP 2026
A maioria permaneceria se o ambiente e a Cultura Organizacional mudassem
O adoecimento mental não ocorre ao acaso. Ele dá sinais
O problema é que quase ninguém sabe interpretá-los


Todos os direitos reservados
MiNDER Inovação que transforma gestão em legado
10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®
NR-1 & Riscos Psicossociais | Adoecimento mental virou obrigação institucional e a próxima crise está a caminho
Não existem organizações saudáveis se as pessoas estão doentes
Fatores de risco psicossociais podem gerar danos psicológicos, físicos e sociais à saúde do trabalhador e decorrem de problemas na concepção, na organização e na gestão do trabalho | Guia NR-1 MTE
Falta de Justiça
Pressão & Sobrecarga
Falta de Autonomia
Baixa Valorização
Dificuldades na Liderança
Problemas Interpessoais
Assédios
Equilíbrio Casa-Trabalho


MiNDER Inovação que transforma gestão em legado
| NR-1 & Nova Lógica Normativa
De problema difuso a dever de gestão
A inclusão expressa dos riscos psicossociais desloca a discussão: o foco sai do caso isolado e entra nas condições e na organização do trabalho.
Antes
Problema individualizado
O debate se concentrava no diagnóstico ou no episódio.
Políticas genéricas de bem-estar
Havia apoio sem necessariamente analisar a organização do trabalho.
Documentos fragmentados
Afastamentos, ergonomia, denúncias e PCMSO nem sempre dialogavam entre si.
Resposta reativa
Muitas medidas surgiam depois do afastamento, da denúncia ou do processo.
O que muda de verdade: o ambiente de trabalho passa a ser parte explícita do nexo de risco.
Agora
Estratégia preditiva sistemática
O gerenciamento deixa de ser pontual e passa a operar como rotina contínua de prevenção, priorização e resposta.
Gestão auditável e rastreável
Critérios, registros, planos, evidências e revisão de eficácia precisam poder ser demonstrados com consistência.
Decisão com base em dados
Acompanhamento de sinais, exposições e indicadores permite priorizar riscos, recursos e ações com maior impacto.
Prevenir e promover
A meta não é apenas reagir ao dano, mas prevenir adoecimento mental e fortalecer ambientes saudáveis e seguros.


MiNDER Inovação que transforma gestão em legado
| Respostas antigas agora podem ser passíveis de punição pela NR-1
Resposta Obsoleta
Respostas Tardias e Emergenciais com Atendimentos Clínicos Individuais
Resposta Obsoleta
Negligenciar impacto de investimento em causas de adoecimento e realização de diagnósticos isolados
Resposta Obsoleta
Agir com base em dashboards, dados históricos fragmentados e estáticos e atestados médicos
Resposta Obsoleta
Respostas Tardias e Emergenciais com Atendimentos Clínicos Individuais
NR-1 muda as perguntas e rejeita as respostas antigas. Organizações estão perdidas porque as respostas que sabem dar não são mais aceitas


MiNDER Inovação que transforma gestão em legado
10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS
NR-1 & Riscos Psicossociais | Impactos concretos
Medo dos gestores - Fiscalização MTE & eventuais sanções
Nova onda da justiça trabalhista
Impacto na gestão de pessoas e equipes
Ganhos para a instituição, inscritos e sociedade


MiNDER Inovação que transforma gestão em legado
10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS
| NR-1 & Impacto Google Trends
MAIOR EVOLUÇÃO
Da janela inicial à final
1 ambiente de trabalho tóxico +294,0%
Ambiente e sintomas · pico 01/02/2025
2 advogado assédio moral +284,6%
Intenção de agir · pico 01/02/2026
3 acidente de trabalho direitos +72,6%
Reconhecimento jurídico · pico 01/10/2024
4 advogado trabalhista +45,0%
Intenção de agir · pico 01/03/2026
5 andamento processo trabalhista -34,8%
Pós-ajuizamento · pico 01/08/2021
312
250
188
127
65
01/01/2021
12/02/2022
27/03/2023
07/05/2024
19/06/2025
01/08/2026
acidente de trabalho direitos
advogado trabalhista
03/01/2022 · GRO/PGR exigível
21/09/2022 · Lei 14.457/2022 — Cipa e assédio
27/11/2023 · Atualização da LDRT
27/08/2024 · Portaria MTE 1.419/2024
26/08/2024 · Publicação da Portaria
26/05/2026 · Vigência do capítulo 1.5
25/06/2026 · Cautelar do STF

Todos os direitos reservados

MiNDER Inovação que transforma gestão em legado

| NR-1 & Impacto Trabalhista

A nova onda trabalhista já tem escala

Antes de discutir multa ou responsabilidade, o sinal mais importante é este:
o contingente de afastamentos por transtornos mentais e a litigiosidade trabalhista já cresceram de forma mensurável.

93,8%
Crescimento dos benefícios por transtornos mentais
2023 → 2025 · todas as espécies de incapacidade

56,4%
Crescimento das ações por assédio moral
2023 → 2025

559.983
Benefícios por transtornos mentais em 2025
temporários e permanentes

>540 mil
Ações com temas de segurança e saúde em 2025
categorias podem se sobrepor

Benefícios por incapacidade — transtornos mentais e comportamentais
Brasil · todas as espécies 31, 32, 91 e 92 · 2021–2025



Novas ações envolvendo assédio moral
Justiça do Trabalho · 2023–2025



Todos os direitos reservados

MiNDER Inovação que transforma gestão em legado

NR-1 & Riscos Psicossociais | Impactos concretos - Gestão de Pessoas e Equipes

Transformação Cultural



"Tom do Topo"
Exemplo do topo sinaliza o caminho esperado



Liderança
Variável com maior impacto direto



Treinamento
Compartilhamento de direcionamento fortalece a visão a ser seguida



Rede
Gerar fluência da informação e consistência da repetição na capilaridade das conexões

Benefícios para os empregados

- Mais proteção psicológica
- Ambiente mais ético, seguro e respeitoso
- Lideranças mais preparadas
- Maior sensação de bem-estar e qualidade de vida
- Apoio contínuo, prevenção e cuidado antes do agravamento do sofrimento
- Maior produtividade

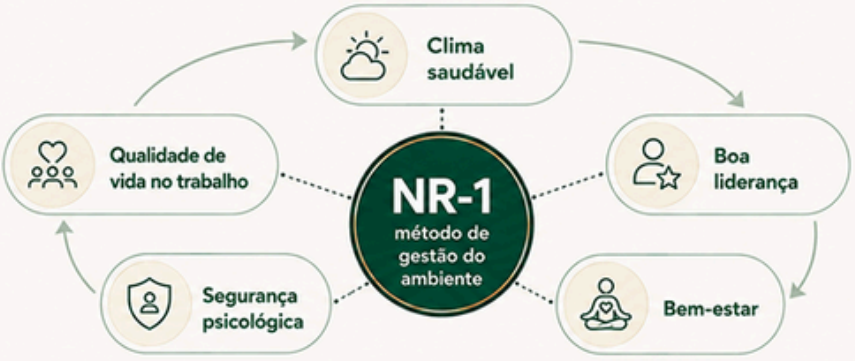
Todos os direitos reservados

MINDER Inovação que transforma gestão em legado

| NR-1 como Método para gerar valor

A NR-1 organiza o ambiente que sustenta gente e resultado

Quando bem aplicada, ela transforma prevenção em capacidade institucional:
clima saudável, liderança melhor, segurança psicológica e qualidade de vida no trabalho.



A moral da história: a NR-1 **não é só obrigação. É método** para desenhar ambientes de trabalho melhores.

Todos os direitos reservados

MINDER Inovação que transforma gestão em legado

| NR-1 como Método para gerar valor público

Saúde, desempenho e valor público pertencem à mesma cadeia

O ambiente de trabalho organiza a probabilidade de adoecimento — e, pelo mesmo mecanismo, sustenta ou corrói a capacidade institucional.



O risco psicossocial não é um tema paralelo: ele **atravessa toda a cadeia de valor.**

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

OFICINA:

AQUISIÇÕES PÚBLICAS ORIENTADAS A RESULTADO NOS CONSELHOS PROFISSIONAIS.



PALESTRANTE:

RONALDO CÔRREA

Tópicos de Destaque:

- Macroprocesso de aquisições: do planejamento à gestão contratual;
- Como alinhar contratações à estratégia institucional e à geração de valor público;
- Planejamento da contratação, estudos técnicos, gestão de riscos e definição de resultados esperados;
- Controles proporcionais ao risco, sem burocracia excessiva;
- Boas práticas para melhorar eficiência, integridade e transparência nas aquisições.





OFICINA 8
Aquisições públicas orientadas a resultado nos Conselhos Profissionais

Conteúdo Programático

- ✓ O dever constitucional de licitar: legalidade e eficiência
- ✓ Macroprocesso de aquisições: do planejamento à gestão contratual
- ✓ Alinhamento das contratações à estratégia institucional e à geração de valor público
- ✓ Planejamento da contratação, estudos técnicos e gestão de riscos
- ✓ Controles proporcionais ao risco, sem burocracia excessiva
- ✓ Boas práticas para melhorar a eficiência, a integridade e a transparência

O dever constitucional de licitar: legalidade e eficiência

O dever constitucional de licitar: legalidade e eficiência

ADI 1.717/DF

*"... não me parece possível, a um primeiro exame, em face de nosso ordenamento constitucional, mediante a interpretação conjugada dos artigos 5º, XIII, 22, XVI, 21, XXIV, 70, parágrafo único, 149 e 175 da Constituição Federal, a delegação, a uma entidade privada, de **atividade típica de Estado**, que abrange até poder de polícia, de tributar e punir no que concerne ao exercício de atividades profissionais."*

RE 539.224 (VOTO)

*"está expresso no **artigo 37** - a administração indireta é composta pelas autarquias e, portanto, **todos se submetem ao Princípio**"*

O dever constitucional de licitar: legalidade e eficiência

Constituição Federal

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de **legalidade**, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência e, também, ao seguinte**:

*XXI - **ressalvados os casos especificados na legislação**, as obras, serviços, compras e alienações **serão contratados mediante processo de licitação** pública que assegure **igualdade de condições** a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (Regulamento)*

*"...o princípio da obrigatoriedade (de licitar) se manifesta sobre as **perspectivas burocrática, democrática e subjetiva**."*

*"O próprio constituinte admite ressalva ao princípio da obrigatoriedade, nas **hipóteses especificadas na legislação**."*



O dever constitucional de licitar: legalidade e eficiência

Lei nº 14.133/2021

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, **autárquicas** e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange:

Art. 74. É **inexigível** a licitação **quando inviável a competição**, em especial nos casos de:

Art. 75. É **dispensável** a licitação:

O dever constitucional de licitar: legalidade e eficiência

Lei nº 14.133/2021

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, **autárquicas** e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange:

Art. 74. É **inexigível** a licitação **quando inviável a competição**, em especial nos casos de:

Art. 75. É **dispensável** a licitação:

O dever constitucional de licitar: legalidade e eficiência

Lei nº 13.655/2018 (LINDB)

Art. 20. Nas esferas administrativa, controladora e judicial, não se decidirá com base em valores jurídicos abstratos sem que sejam **consideradas as consequências práticas da decisão**.

Parágrafo único. A motivação demonstrará **a necessidade e a adequação** da medida imposta ou da invalidação de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, **inclusive em face das possíveis alternativas**.

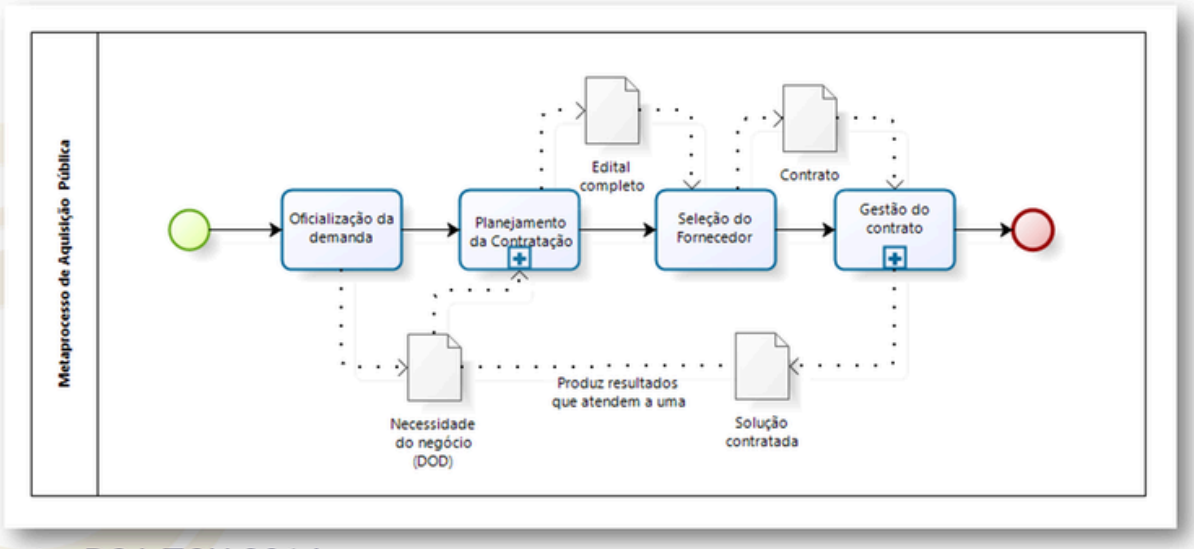
O dever constitucional de licitar: legalidade e eficiência

Relatório de Avaliação CGU nº 906185

Os resultados dos exames identificaram **pregões eletrônicos deficitários** instaurados no período examinado e que parte destes poderiam ter adotado procedimento menos oneroso. Assim, foi **expedida recomendação** visando a orientação dos órgãos integrantes do Sisg para que se **observe durante a escolha da modalidade licitatória o procedimento que represente o menor custo administrativo**.

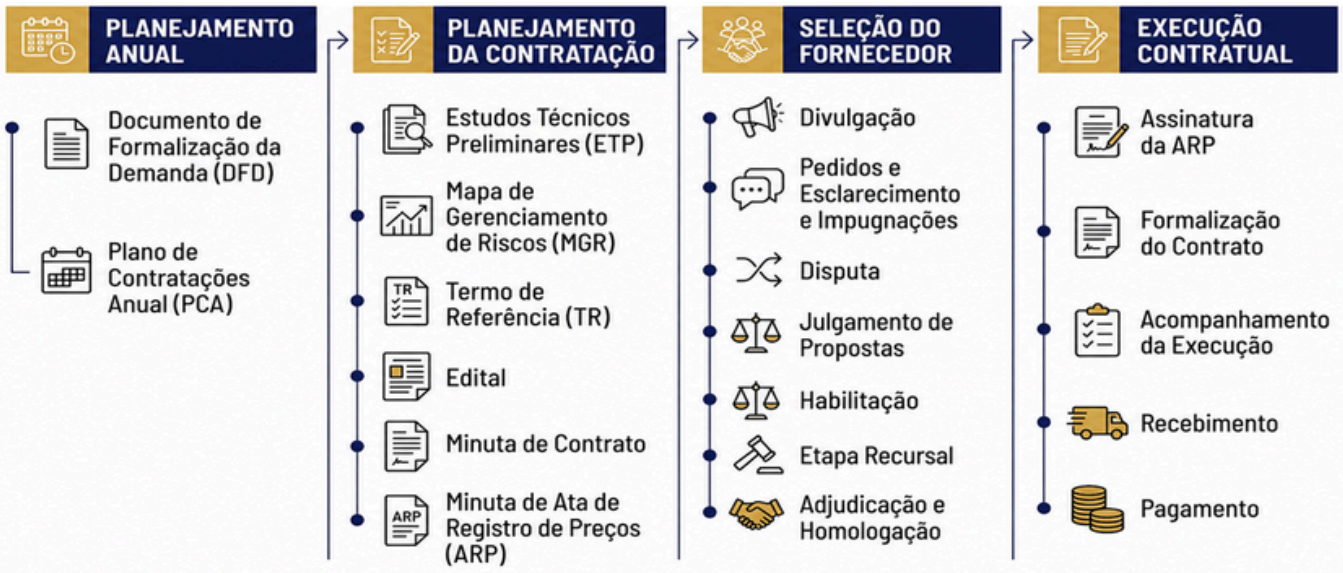
Macroprocesso de aquisições: do planejamento à gestão contratual

Macroprocesso de aquisições



Fonte: RCA TCU 2014

Macroprocesso de aquisições



Macroprocesso de aquisições

Lei nº 14.133/2021

Art. 11. O processo licitatório tem por **objetivos**:

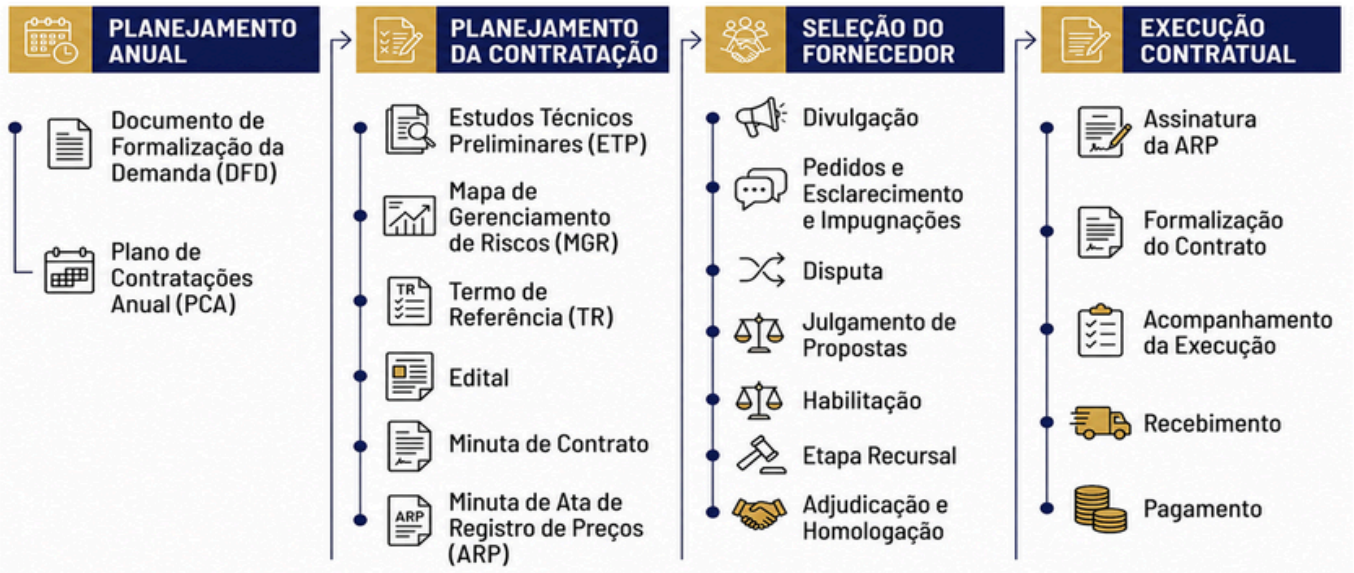
I - assegurar a seleção da **proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública**, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;

II - assegurar **tratamento isonômico** entre os licitantes, bem como a **justa competição**;

III - evitar contratações com **sobrepreço** ou com preços manifestamente **inexequíveis** e **superfaturamento** na execução dos contratos;

IV - incentivar a **inovação** e o **desenvolvimento nacional sustentável**.

Macroprocesso de aquisições



Macroprocesso de aquisições

Lei nº 14.133/2021

Art. 11, Parágrafo único. A **alta administração** do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e **deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos**, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de **alcançar os objetivos** estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e **promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações**.

Macroprocesso de aquisições

Riscos e Controles nas Aquisições (RCA/TCU) relidos à luz da Lei nº 14.133/2021

- ✓ Guia Integrado de Uso (com prompt); e
- ✓ Catálogo de Riscos Aplicáveis às Contratações dos Conselhos Profissionais (.md)

ChatGPT
Gemini Notebook
Claude
Copilot

Alinhamento das contratações à estratégia institucional e à geração de valor público

UMA CONTRATAÇÃO NÃO DEVE COMEÇAR PELA PERGUNTA

"O QUE PRECISAMOS COMPRAR?"

MAS POR

"QUAL RESULTADO INSTITUCIONAL PRECISAMOS PRODUZIR?"

COMECE PELO **RESULTADO.** ESCOLHA A **MELHOR FORMA** DE ALCANÇÁ-LO.

Alinhamento das contratações à estratégia institucional

Toyota Way in Purchasing

Para cumprir essa missão, as divisões de compras **coordenam suas operações com fornecedores e com as diversas funções internas**, desde o design e preparação de produção (engenharia de produção) até a fabricação, em cada uma das diferentes etapas — **desde o desenvolvimento do veículo até a preparação da produção, produção em massa e fornecimento de peças de reposição**.

Unilever Annual Report and Accounts 2024

Nossas funções de Cadeia de Suprimentos e Compras são fundamentais para apoiar nossos Grupos de Negócios no cumprimento de nossas 15 metas, tanto no âmbito de nossas operações de fabricação quanto por meio de **ampla colaboração com nossos fornecedores e outros parceiros da cadeia de valor**. Essas funções são as principais responsáveis por nossa capacidade de mensuração de impactos, bem como pelos sistemas e dados que dão suporte aos indicadores de sustentabilidade que divulgamos.

DA MISSÃO AO VALOR PÚBLICO

A CONTRATAÇÃO COMO INSTRUMENTO DA ESTRATÉGIA



MISSÃO INSTITUCIONAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROBLEMA / NECESSIDADE	CAPACIDADE NECESSÁRIA	CONTRATAÇÃO	RESULTADO CONTRATUAL	RESULTADO INSTITUCIONAL	VALOR PÚBLICO
Por que existimos? Qual é o nosso propósito?	O que queremos alcançar?	Qual problema social precisamos resolver?	Qual capacidade interna precisamos desenvolver ou fortalecer?	Qual solução ou conjunto de soluções podem entregar essa capacidade?	O que será entregue pelo contratado?	Que impactos positivos teremos na nossa atuação ou desempenho?	Que benefícios diretos entregamos para a sociedade?

A CONTRATAÇÃO ESTÁ **NO MEIO DO CAMINHO** PARA GERAR VALOR PÚBLICO

Alinhamento das contratações à estratégia institucional

Lei nº 14.133/2021

Art. 18, § 1º O estudo técnico preliminar a que se refere o inciso I do caput deste artigo **deverá evidenciar o problema a ser resolvido e a sua melhor solução**, de modo a permitir a avaliação da viabilidade técnica e econômica da contratação, e conterá os seguintes elementos:

I - **descrição da necessidade** da contratação, considerado o **problema a ser resolvido** sob a perspectiva do **interesse público**;

Alinhamento das contratações à estratégia institucional

4 perguntas básicas

1 QUE PROBLEMA INSTITUCIONAL ESTA CONTRATAÇÃO PRETENDE RESOLVER?



Defina o problema social ou organizacional que gera a necessidade da contratação.

2 QUAL OBJETIVO ESTRATÉGICO SERÁ APOIADO?



Indique o objetivo estratégico ao qual a contratação contribuirá.

3 QUE MUDANÇA ESPERAMOS PRODUZIR?



Descreva os resultados esperados e como a contratação ajudará a alcançá-los.

4 COMO SABEREMOS SE ESSA MUDANÇA OCORREU?



Defina indicadores ou evidências para acompanhar e avaliar os resultados obtidos.

Planejamento da contratação, estudos técnicos e gestão de riscos

Planejamento da contratação

Lei nº 14.133/2021

Art. 8º, § 3º As regras relativas à atuação do agente de contratação e da equipe de apoio, ao funcionamento da comissão de contratação e à atuação de fiscais e gestores de contratos de que trata esta Lei **serão estabelecidas em regulamento**, e deverá ser prevista a possibilidade de eles contarem com o apoio dos órgãos de assessoramento jurídico e de controle interno para o desempenho das funções essenciais à execução do disposto nesta Lei.

Planejamento da contratação

Lei nº 14.133/2021

Art. 18. A **fase preparatória** do processo licitatório **é caracterizada pelo planejamento** e **deve** compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como **abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação**, compreendidos:

§ 2º O estudo técnico preliminar **deverá conter** ao menos os elementos previstos nos incisos I, IV, VI, VIII e XIII do § 1º deste artigo e, quando não contemplar os demais elementos previstos no referido parágrafo, **apresentar as devidas justificativas**.

Planejamento da contratação

ETP

Problema ≠ Solução

FORMA ERRADA O PROBLEMA É DESCRITO COMO SOLUÇÃO	FORMA CORRETA O PROBLEMA É DESCRITO COMO NECESSIDADE	POSSÍVEIS SOLUÇÕES EXEMPLOS (NÃO EXAUSTIVOS)
FALTA DE CARRO (Precisamos comprar mais carros)	**NECESSIDADE DE DESLOCAMENTO DE EQUIPES DE FISCALIZAÇÃO** (Precisamos garantir mobilidade para realizar as fiscalizações)	Contratar transporte por aplicativo Comprar veículos próprios Locar veículos
FALTA DE SISTEMA (Precisamos de um novo sistema)	**NECESSIDADE DE REDUZIR O TEMPO DE ATENDIMENTO** (Precisamos atender mais rápido e com melhor qualidade)	Contratar solução em nuvem (SaaS) Desenvolver solução interna Contratar plataforma já existente
FALTA DE TREINAMENTO (Precisamos de um curso para os servidores)	**NECESSIDADE DE DESENVOLVER COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS** (Precisamos que as equipes dominem determinadas competências)	Programa interno de capacitação Parceria com instituições de ensino Contratação de mentoria especializada

Planejamento da contratação

Lei nº 14.133/2021

Art. 18, II - a **definição do objeto** para o atendimento da necessidade, por meio de **termo de referência**, anteprojeto, projeto básico ou projeto executivo, conforme o caso;

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se:

XXIII - termo de referência: documento necessário para a contratação de bens e serviços, que **deve conter** os seguintes parâmetros e elementos descritivos:

Art. 40, § 1º O termo de referência **deverá conter** os elementos previstos no inciso XXIII do caput do art. 6º desta Lei, além das seguintes informações:

Planejamento da contratação

Lei nº 14.133/2021

Art. 25. O edital deverá conter o objeto da licitação e as regras relativas à convocação, ao julgamento, à habilitação, aos recursos e às penalidades da licitação, à fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento.

§ 3º Todos os **elementos do edital**, incluídos minuta de contrato, termos de referência, anteprojeto, projetos e outros anexos, deverão ser divulgados em sítio eletrônico oficial na mesma data de divulgação do edital, sem necessidade de registro ou de identificação para acesso.

Planejamento da contratação

Lei nº 14.133/2021

Art. 92. São necessárias em **todo contrato** cláusulas que estabeleçam:

II - a vinculação ao edital de licitação e à proposta do licitante vencedor ou ao ato que tiver autorizado a contratação direta e à respectiva proposta;

Art. 95. O **instrumento de contrato** é obrigatório, salvo nas seguintes hipóteses, em que a Administração poderá substituí-lo por **outro instrumento hábil**, como carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço:

§ 1º Às hipóteses de substituição do instrumento de contrato, **aplica-se**, no que couber, o disposto no art. 92 desta Lei.

Controles proporcionais ao risco, sem burocracia excessiva

Controles proporcionais ao risco

Decreto-Lei nº 200/1967

Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante **simplificação de processos e supressão de contrôles** que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

Controles proporcionais ao risco

Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016

Dos Princípios da Gestão de Riscos

Art. 14. A gestão de riscos do órgão ou entidade observará os seguintes princípios:

I – gestão de riscos de forma **sistemática, estruturada e oportuna**, subordinada ao interesse público;

II – estabelecimento de **níveis de exposição** a riscos adequados;

III – estabelecimento de procedimentos de controle interno **proporcionais ao risco**, observada a **relação custo-benefício**, e destinados a **agregar valor** à organização;

IV – utilização do mapeamento de riscos para **apoio à tomada de decisão** e à elaboração do planejamento estratégico; e

V – utilização da gestão de riscos para apoio à **melhoria contínua dos processos organizacionais**.

Boas práticas para melhorar eficiência, integridade e transparência nas aquisições

Boas práticas

6 capacidades organizacionais fundamentais

para gerar valor público de forma sustentável




Gerar valor público
de forma sustentável
exige mais do que realizar
boas licitações.
Exige desenvolver
capacidades institucionais
para decidir, planejar, contratar,
controlar e aprender continuamente.

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

OFICINA:

COBRANÇA DE INADIMPLENTES, PROGRAMAS DE RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS "ACÓRDÃO Nº 32/2026 – TCU – PLENÁRIO." E SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL.



PALESTRANTE:

JOÃO GROGNET

Tópicos de Destaque:

- A inadimplência como desafio de sustentabilidade, justiça contributiva e capacidade institucional;
- Cobrança eficiente, legal, proporcional e orientada por dados;
- Segmentação de devedores, priorização de casos e uso inteligente de informações;
- Estratégias extrajudiciais, comunicação clara e redução de custos de cobrança;
- Como a melhoria da arrecadação fortalece a fiscalização, a regulação e a entrega de valor à sociedade.

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

PALESTRA:

RESPONSABILIDADE DA ALTA ADMINISTRAÇÃO: DECISÕES, DADOS E ENTREGA DE RESULTADOS



PALESTRANTE:

TIAGO CHAVES

Tópicos de Destaque:

- Papel estratégico de conselheiros e dirigentes;
- Tomada de decisão baseada em evidências;
- Monitoramento de resultados e prestação de contas;
- Como sustentar mudanças institucionais depois do evento.

Responsabilidade da Alta Administração
Decisões, dados e entrega de resultados

Tiago Chaves Oliveira

Moral da História

Ulisses sabia dos desafios e ordenou:

> *"Amarrem-me ao mastro. Não importa o que eu diga, não me soltem até passarmos a ilha."*

Ele não confiou na própria força de vontade.
Confiou na estrutura que construiu antes.



A Tese Central

Estruturas construídas antes da pressão evitam decisões ruins no calor do momento.

O que vem a seguir

Papel estratégico
Quem amarra o mastro

Decisão por evidências
Saber o que conta como sucesso

Monitoramento
Vigiar se a corda continua firme

Como aplicar
Depois que todos formos embora

Papel Estratégico de Conselheiros e Dirigentes

Sua corda já está amarrada antes de o caso chegar à mesa... ou você tenta decidir apenas quando a pressão já apareceu?

Equipe Técnica
Protegida por processos padronizados. Regras claras atuam como a cera nos ouvidos.

Conselheiros e Dirigentes
Expostos ao julgamento e à pressão. Exigem o mastro amarrado com antecedência.

O que a alta administração direciona

Modelo das Três Linhas



Direção estratégica e supervisão

Visão e objetivos

Para onde vamos e o que conta como sucesso

Apetite a riscos

Quanto estamos dispostos a arriscar para chegar lá

Cultura e valores

Como nos comportamos no caminho

Visão e Objetivos

"Tape os ouvidos da tripulação. Amarre-se ao mastro. Ordene que não o soltem depois."

— CIRCE

OBJETIVO

O que importa alcançar

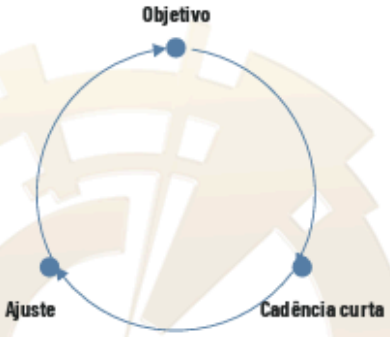
RESULTADO-CHAVE

O que conta como sucesso

Visão e Objetivos – Como acompanhar?



- **Cadência estratégica**
  Anual, alto nível, alta administração. Não é definitiva.
- **Cadência tática**
  Trimestral, dos times, ligada aos objetivos estratégicos
- **Cadência operacional**
  Check-ins curtos que monitoram as equipes resultados pelo caminho



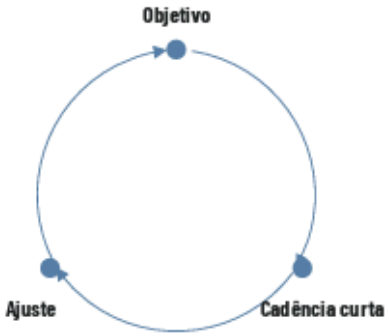
Cadência é decisão de liderança, não é iniciativa espontânea de equipe.

Visão e Objetivos – Como acompanhar?

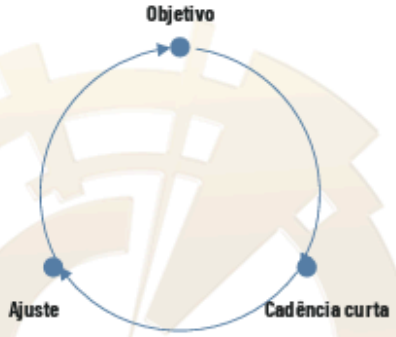
Foco Vital 01
Poucas métricas escolhidas por relevância real para a instituição.

Ajuste Rápido 03
Divergência não é fracasso. É informação para corrigir a rota.

Meta é bússola que se revisa



Cadência Curta 02
Acompanhamento frequente promovido ativamente pela liderança.



Quando a realidade não segue o planejado, não é fracasso a esconder.

É informação a usar.

Visão e Objetivos – Como construir?

DE BAIXO PARA CIMA

Os times propõem os objetivos táticos

Ligados aos objetivos da organização

⇄

DE CIMA PARA BAIXO

A liderança valida e conecta

Direção clara, caminho tático confiado a quem está perto

Simultaneamente

Visão e Objetivos – Como medir?

Resultado-chave: É o que terá mudado quando você terminar.

Compartilhados	Comunicados	Transparentes

Apetite não elimina o risco. Ele orienta a direção das decisões.

Apetite a riscos



A alta administração define as fronteiras.
A gestão decide dentro delas.

Sem esse direcionamento, cada área cria o próprio apetite não declarado e a gestão passa a agir de forma reativa.

Apetite a riscos

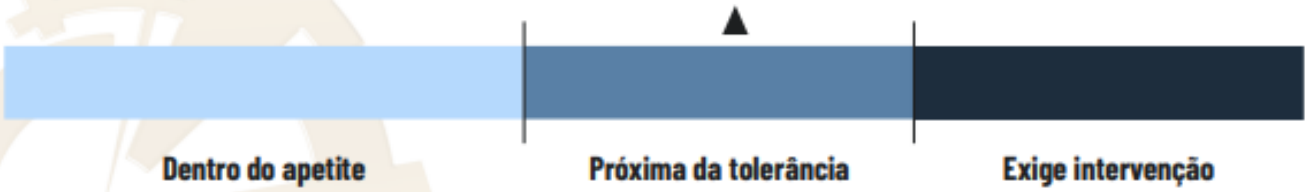
Para cada objetivo, três respostas

Quais riscos assumir	Que retorno os justifica	Quanto se pode perder

Um apetite útil combina diretrizes qualitativas e métricas quantitativas.

Apetite a riscos

Três zonas orientadoras



Apetite a riscos

Quando o valor se aproxima do appetite e da tolerância

Quem é avisado

Em quanto tempo

Quem pode aceitar o desvio

Cultura e Valores

Toda organização tem dois apetites

DECLARADO
O escrito nas políticas

REAL
O que aparece nas decisões do dia a dia

Quando quem ultrapassa limites para bater meta é premiado, o apetite real fica visível e a cultura prevalece sobre o documento.

Cultura e Valores

O apetite real está no que se premia

Remuneração | **Promoções** | **Metas** | **Consequências**

Integridade, conduta e segurança das pessoas dependem de princípios claros e do exemplo da liderança.

Compromissos para levar do evento

A corda precisa ser reapertada ao longo da viagem.

1

Objetivos definidos?

Antes de sair, marque a data da próxima próxima revisão de indicadores. Com Com data e hora.

2

Critério de sucesso definido?

Escolha pelo menos um indicador que que parou de servir à decisão e vire só só número no relatório.

3

Rotina estabelecida?

Mensal, bimestral, o que fizer sentido. sentido. Mas formalize. Cadência é decisão de liderança.

Cultura e Valores

O apetite real está no que se premia

Remuneração	**Promoções**	**Metas**	**Consequências**

Integridade, conduta e segurança das pessoas dependem de princípios claros e do exemplo da liderança.

Compromissos para levar do evento

A corda precisa ser reapertada ao longo da viagem.

1

Objetivos definidos?

Antes de sair, marque a data da próxima próxima revisão de indicadores. Com Com data e hora.

2

Critério de sucesso definido?

Escolha pelo menos um indicador que que parou de servir à decisão e vire só só número no relatório.

3

Rotina estabelecida?

Mensal, bimestral, o que fizer sentido. sentido. Mas formalize. Cadência é decisão de liderança.

Encerramento



A responsabilidade da alta administração não é nunca ouvir o canto.

É ter amarrado o mastro antes.

https://www.linkedin.com/in/tiago-chaves-oliveira/

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

PAINEL:

CONTROLE INTERNO E EXTERNO COMO INDUTORES DE VALOR PÚBLICO.



PALESTRANTE:
LUCAS DIAS



PALESTRANTE:
PAULO RICARTE



MODERADOR
RAPHAEL ALMEIDA

Tópicos de Destaque:

- Controle como instrumento de aprendizagem e melhoria institucional;
- Evidências, dados e prestação de contas;
- Boas práticas observadas nos Conselhos Profissionais;
- Articulação entre controle interno, auditoria, governança e alta administração.

O Paradigma da Geração de Valor Público

O controle como engrenagem de aprendizagem institucional, não como farda burocrática.

O Principal
Sociedade e profissionais registrados — demandam fiscalização ética e rigorosa em defesa do interesse público.

O Agente
Gestores, conselheiros e dirigentes — administram recursos arrecadados e exercem poder de polícia delegado.

O Assegurador Independente
Auditoria interna, TCU e CGU — avaliam de forma imparcial as entregas e a conformidade do Agente perante o Principal.

- O **objetivo** da auditoria é fornecer asseguração aos gestores por meio de conclusões ou opiniões de modo a subsidiar a tomada de decisão, auxiliando as organizações no atingimento de seus objetivos.

Transparência Ativa e Prestação de Contas

Diferentemente da administração direta, cada Conselho Profissional mantém seu próprio portal de transparência — de forma descentralizada.

- **DN 216/2025 (TCU):** complementa a prestação de contas com quadros de dados estruturados publicados nos sítios dos conselhos, com base no princípio da unicidade do sistema.
- **Portaria-Segecex 10/2025:** regulamenta a API obrigatória — identificação, aspectos gerais e indenizações, em JSON/CSV — vedando CAPTCHA, login ou limites de acesso.
- **Adesão em curso:** o CAU/BR já remete indicadores nacionais de fiscalização ao TCU via seu sistema interno (SICCAU), em atendimento à DN 216/2025.

Contexto institucional — ADPF 1.272/STF
Desde out/2025, questiona-se no STF a competência do TCU para fiscalizar os Conselhos. AGU, Casa Civil, Senado e o próprio TCU convergem pela manutenção do controle externo.

O Paradigma da Geração de Valor Público

O controle como engrenagem de aprendizagem institucional, não como farda burocrática.

O Principal
Sociedade e profissionais registrados — demandam fiscalização ética e rigorosa em defesa do interesse público.

O Agente
Gestores, conselheiros e dirigentes — administram recursos arrecadados e exercem poder de polícia delegado.

O Assegurador Independente
Auditoria interna, TCU e CGU — avaliam de forma imparcial as entregas e a conformidade do Agente perante o Principal.

- O **objetivo** da auditoria é fornecer asseguração aos gestores por meio de conclusões ou opiniões de modo a subsidiar a tomada de decisão, auxiliando as organizações no atingimento de seus objetivos.

Transparência Ativa e Prestação de Contas

Diferentemente da administração direta, cada Conselho Profissional mantém seu próprio portal de transparência — de forma descentralizada.

- **DN 216/2025 (TCU):** complementa a prestação de contas com quadros de dados estruturados publicados nos sítios dos conselhos, com base no princípio da unicidade do sistema.
- **Portaria-Segecex 10/2025:** regulamenta a API obrigatória — identificação, aspectos gerais e indenizações, em JSON/CSV — vedando CAPTCHA, login ou limites de acesso.
- **Adesão em curso:** o CAU/BR já remete indicadores nacionais de fiscalização ao TCU via seu sistema interno (SICCAU), em atendimento à DN 216/2025.

Contexto institucional — ADPF 1.272/STF
Desde out/2025, questiona-se no STF a competência do TCU para fiscalizar os Conselhos. AGU, Casa Civil, Senado e o próprio TCU convergem pela manutenção do controle externo.

O Diagnóstico do TCU (Auditoria AudCFP2023)

Questionário enviado a 29 sistemas profissionais e seus 556 conselhos, com resposta de 99,6% do universo fiscalizado.

49% dos conselhos (273 de 556) sem nenhum dado aberto publicado

23,83% preencheram adequadamente os campos de indenizações

1º lugar no ranking: Sistema CFC (Contabilidade), quase 100% de conformidade

24º Engenharia e Agronomia — receita de R$ 1,7 bi, baixa transparência

- **Causa 1 — confusão conceitual:** muitos conselhos entendiam que publicar em PDF já atendia à LAI, sem perceber a exigência de formato estruturado e legível por máquina.
- **Causa 2 — assimetria de recursos:** sistemas profissionais menores têm muito menos capacidade de investir em transparência ativa do que os maiores.

Boas Práticas — Sistema de Contabilidade (CFC)

Articulação orçamentária e fiscalizatória institucionalizada: planejamento e atividade-fim caminham juntos.

SGI — Sistema de Gestão por Indicadores
Usado em conjunto com o SPT (Sistema de Plano de Trabalho): monitoram 15 objetivos estratégicos e 44 indicadores do Sistema CFC/CRCs, cruzando dados históricos com metas de desempenho.

Base normativa
Planejamento Estratégico 2018/2027 (Resolução CFC nº 1.543/2018, atualizada pela Resolução CFC nº 1.676/2022).

- Resultado: o CFC ficou em 1º lugar no ranking de transparência do TCU (AudCFP 2023), com quase 100% de conformidade — evidência direta de que planejamento orçamentário integrado à fiscalização gera melhores dados.

Boas Práticas — COFEN e CFM

Instrumentos formais de acompanhamento e supervisão das regionais.

COFEN

Manual de Fiscalização (MAN-113, Resolução Cofen nº 725/2023) disciplina toda a atuação fiscalizatória dos regionais. Manual de Auditoria próprio: regionais visitados por matriz de risco e/ou sorteio, formalizados no Plano Anual de Atividades — metodologia de auditoria baseada em risco.

CFM

Resolução CFM nº 2.286/2020: prestação de contas de cada CRM só é aprovada após auditoria *in loco* pelo Setor de Controle Interno do CFM (30 dias para resposta às constatações). Plataforma Nacional de Fiscalização: registros em tempo real, autos de infração digitais e georreferenciamento.

O Modelo das Três Linhas do IIA

Independência técnica da 3ª linha não é pretexto para isolamento organizacional.

1ª Linha

Gestão e coordenações operacionais — execução diária das atividades finalísticas e meio, aplicação contínua dos controles internos.

2ª Linha

Áreas especializadas de suporte (Controle Interno Administrativo, Jurídico, Conformidade) — apoio técnico e monitoramento da aderência às normas.

3ª Linha

Auditoria Interna — independência administrativa e técnica das demais linhas, avaliações imparciais sobre governança, riscos e controles.

- A agregação de valor só ocorre com canais de comunicação ágeis, cooperação contínua e coordenação operacional estrita entre as três linhas.

O Modelo das Três Linhas do IIA

Independência técnica da 3ª linha não é pretexto para isolamento organizacional.

1ª Linha
Gestão e coordenações operacionais — execução diária das atividades finalísticas e meio, aplicação contínua dos controles internos.

2ª Linha
Áreas especializadas de suporte (Controle Interno Administrativo, Jurídico, Conformidade) — apoio técnico e monitoramento da aderência às normas.

3ª Linha
Auditoria Interna — independência administrativa e técnica das demais linhas, avaliações imparciais sobre governança, riscos e controles.

- A agregação de valor só ocorre com canais de comunicação ágeis, cooperação contínua e coordenação operacional estrita entre as três linhas.

Competências Relacionais e Auditoria Participativa

Norma Global 3.1 — Competência: os auditores internos devem possuir os competências necessários para desempenhar suas responsabilidades, incluindo habilidades de comunicação e colaboração.

Escuta Ativa e Empatia
Escutar o gestor auditado de forma receptiva e genuína, compreendendo desafios operativos, limitações materiais e maturidade dos processos locais — afastando a postura de inquisidor e construindo pontes de confiança.

Ceticismo Profissional (Norma 4.3)
Postura de mente aberta, inquisitiva e curiosa, que não presume má-fé nem aceita cegamente justificativas verbais sem suporte material — exige avaliação crítica e independente da robustez das evidências.

Competências Relacionais e Auditoria Participativa

Norma Global 3.1 — Competência: os auditores internos devem possuir as competências necessárias para desempenhar suas responsabilidades, incluindo habilidades de comunicação e colaboração.

Escuta Ativa e Empatia
Escutar o gestor auditado de forma receptiva e genuína, compreendendo desafios operativos, limitações materiais e maturidade dos processos locais — afastando a postura de inquisidor e construindo pontes de confiança.

Ceticismo Profissional (Norma 4.3)
Postura de mente aberta, inquisitiva e curiosa, que não presume má-fé nem aceita cegamente justificativas verbais sem suporte material — exige avaliação crítica e independente da robustez das evidências.

Planejamento Integrado em Três Níveis

Para gerar valor público real, o alinhamento com a alta administração deve ser estruturado em três níveis integrados.

Nível 1 — Estratégico
Diretrizes técnicas e operacionais de longo prazo da auditoria interna, alinhadas à missão institucional do conselho.

Nível 2 — PAINT/PABR
Planejamento anual formulado com escuta ativa dos gestores das áreas operacionais, associada a técnicas formais de avaliação de riscos e relevância financeira.

Nível 3 — PAI
Planejamento de avaliações individuais: entendimento profundo do objeto de auditoria, com kick-off formal para validar escopo, metas e cronogramas.

Fechando o Círculo Virtuoso da Governança

Quatro ideias para levar desta conversa:

- **Aprendizagem institucional:** controle deixa de ser fardo burocrático quando vira instrumento vivo de melhoria contínua.
- **Evidências e dados:** transparência ativa estruturada (DN 216/2025, API da Portaria-Segecex 10/2025) sustenta accountability e auditoria.
- **Boas práticas replicáveis:** CFC, COFEN e CFMV mostram que instrumentos formais de supervisão elevam a maturidade de governança.
- **Articulação com a alta administração:** Três Linhas do IIA, competências relacionais e planejamento integrado conectam controle, gestão e resultado.

Quanto mais o controle demonstrar que agrega valor — e não apenas fiscaliza para punir — menor o espaço para teses que buscam afastá-lo.

Controle interno: a ponte com o controle externo

Da governança à prática: como transformar a relação com o TCU em valor público.

GESTÃO

↓

CONTROLE INTERNO

↓

CONTROLE EXTERNO

↓

INFORMAÇÃO → DIÁLOGO → PREVENÇÃO → RESPOSTA

Chegou um ofício do TCU. Quem responde?

Jurídico? Controle interno? Gestor?

Chegou um ofício do TCU. Quem responde?

Jurídico? Controle interno? Gestor?

Informação ≠ Defesa jurídica

Nem toda comunicação com o órgão de controle é uma controvérsia jurídica.
O controle interno pode ser a porta técnica de interlocução, sem substituir o jurídico.

Portal da Transparência como infraestrutura de controle

PREVINE — reduz assimetria de informação.
PROVA — evidencia processos, controles e resultados.
PROTEGE — permite demonstrar decisões e providências.
MELHORA — estimula a organização e a qualidade dos próprios dados.

Acórdão 309/2026: a lógica da unicidade

O Acórdão 309/2026-TCU-Plenário alcança o universo dos sistemas profissionais.
A lógica de unicidade exige olhar para o sistema sem apagar as responsabilidades dos Regionais.
Uma relação madura entre controle interno e TCU permite contextualizar problemas sistêmicos antes que sejam tratados como questões isoladas.
Coordenação não significa blindagem: significa evitar surpresa, duplicidade e respostas fragmentadas.

Portal da Transparência como infraestrutura de controle

PREVINE — reduz assimetria de informação.
PROVA — evidencia processos, controles e resultados.
PROTEGE — permite demonstrar decisões e providências.
MELHORA — estimula a organização e a qualidade dos próprios dados.

Acórdão 309/2026: a lógica da unicidade

O Acórdão 309/2026-TCU-Plenário alcança o universo dos sistemas profissionais.
A lógica de unicidade exige olhar para o sistema sem apagar as responsabilidades dos Regionais.
Uma relação madura entre controle interno e TCU permite contextualizar problemas sistêmicos antes que sejam tratados como questões isoladas.
Coordenação não significa blindagem: significa evitar surpresa, duplicidade e respostas fragmentadas.

Controle interno como tradutor institucional

TRADUZ A ORGANIZAÇÃO PARA O CONTROLE EXTERNO

↓

GESTÃO → PROCESSOS → RISCOS → EVIDÊNCIAS → RESULTADOS

TRADUZ O CONTROLE EXTERNO PARA A ORGANIZAÇÃO

↓

ACÓRDÃO → RISCO → RECOMENDAÇÃO → PROVIDÊNCIA → MELHORIA

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

AGRADECEMOS POR CONSTRUIR ESSE CAMINHO CONOSCO!

A SILP acredita que conexões verdadeiras geram resultados duradouros.

Agradecemos a todos os profissionais e parceiros que estiveram conosco, contribuindo com dedicação, confiança e compromisso com a excelência. Cada encontro fortalece nossa missão de promover conhecimento, inovação e impacto real.

Seguimos à disposição para novos projetos, oportunidades e parcerias, certos de que juntos construímos caminhos cada vez mais sólidos e estratégicos.

SILP EVENTOS E TREINAMENTOS

CONTINUE SUA JORNADA DE APRENDIZADO!

Os conteúdos desta apostila podem ser aprofundados em cursos com maior carga horária, nos formatos Presencial, On-line ou In Company.
Entre em contato com nossos consultores ou acesse nosso site e redes sociais para saber mais.

FALE COM NOSSA EQUIPE!

contato@silp.com.br www.silp.com.br