BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

23/09

EIXO DO DIA:

PROPOSTA DE VALOR

ILP

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

Do Marco Inicial às Trilhas Técnicas...

A nossa **10° Conferência Nacional dos Conselhos Profissionais** tem o seu ponto de partida oficial no dia **22 de setembro**, com:

15H30 17H30 | CREDENCIAMENTO

17H30 18H00 | SOLENIDADE DE ABERTURA

18H00 19H30

ENCONTRO MARCADO COM O TCU

"Geração de Valor Público nos sistemas de fiscalização profissional: da integração dos últimos dez anos aos desafios do futuro."

Tópicos de Destaque:

- O legado de integração dos Conselhos Profissionais;
- A virada da lógica das atividades internas para a lógica dos resultados e impactos;
- Fiscalização como meio para proteger a sociedade;
- Confiança pública, legitimidade e entrega de valor;
- Os desafios futuros das autarquias profissionais no Brasil.



PALESTRANTE:
BRUNO DANTAS



PALESTRANTE:
ANTONIO ANASTASIA



MODERADOR
HAROLDO SANTOS

19H30 20H30 | PRÊMIO NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS:
Reconhecimento de boas práticas que demonstrem geração de valor público, inovação fiscalização efetiva, transparência, integridade, melhoria de processos ou impacto para o cidadão.

20H30 | CONFRATERNIZAÇÃO DE BOAS-VINDAS

SILP | O Maior Evento das Categorias Profissionais!

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA

22 A 25 DE SETEMBRO

PALESTRA:

FISCALIZAÇÃO, RISCO PROFISSIONAL E PROTEÇÃO DA SOCIEDADE.



PALESTRANTE:

IGOR FERNANDES

Tópicos de Destaque:

- Atividade preponderantemente fiscalizatória dos Conselhos;
- Risco da atividade profissional e priorização da fiscalização;
- Fiscalização orientada por dados, evidências e resultados;
- Indicadores de segurança, qualidade e confiança dos serviços profissionais.

Fiscalização, risco profissional e proteção da sociedade

Igor de Mendonça Fernandes
Gerente de Fiscalização · Confea

10ª Conferência Nacional dos Conselhos Profissionais · Brasília, 23 de setembro de 2026

O conselho tinha como prever o que aconteceu?

Por que descobrir isso é a razão de ser da autarquia · Como saber onde procurar, quando não se pode olhar tudo · Como transformar isso em rotina, e não em sorte · Como provar à sociedade que valeu

ABERTURA

Um caso vira dez quando o dado é cruzado

Conselho Regional de Medicina do Rio Grande do Sul, 2023

1 diploma falso

Apresentado no balcão de inscrição. O setor confere com a universidade e com o conselho de origem. Nenhum dos dois reconhece o documento.

+ 9 diplomas

Consultados os demais regionais, aparecem mais nove da mesma universidade — Bahia, Maranhão, São Paulo e Tocantins.

6 anos

Tempo em que a pessoa detida atendeu comunidades indígenas em Cacique Doble, pelo Mais Médicos.

Não houve denúncia. Houve conferência de rotina — e um conselho que ligou para outro conselho.

POR QUE O CONSELHO EXISTE

A natureza autárquica decorre da função fiscalizatória

> *"...leva à conclusão, no sentido da indelegabilidade, a uma entidade privada, de atividade típica de Estado, que abrange até poder de polícia, de tributar e de punir, no que concerne ao exercício de atividades profissionais regulamentadas."*
>
> Supremo Tribunal Federal · ADI nº 1.717/DF

O conselho não é uma autarquia que, entre outras coisas, fiscaliza.

É autarquia porque fiscaliza.

O CRITÉRIO É DO PRÓPRIO SUPREMO

O teste do potencial lesivo

Nos dois casos em que derrubou a exigência, o Tribunal enunciou o critério que a justifica

RE 414.426 — Ordem dos Músicos

Nem todo ofício pode ser condicionado a exigência legal. A regra é a liberdade. Apenas quando houver potencial lesivo na atividade é que pode ser exigida inscrição em conselho de fiscalização profissional.

RE 511.961 — diploma de jornalismo

Se fossem necessárias qualificações como garantia contra danos e riscos à coletividade, com aferição de conhecimentos de verdades científicas exigidas pela natureza do trabalho, o diploma se justificaria.

Os conselhos desta sala existem porque atendem ao teste que o Supremo usou para desconstituir os que não atendiam.

O PRIMEIRO PROBLEMA DE MEDIÇÃO

Quanto custa fiscalizar?

14,3%

da despesa total do Sistema Confea/Crea, pelo critério hoje adotado: o custeio direto do setor de fiscalização até a autuação

O que fica de fora

- o julgamento do auto de infração
- a cobrança da multa
- a comunicação da campanha
- a manutenção do cadastro

Sem qualquer deles, a fiscalização não produz efeito.

A norma não define o que conta

A DN-TCU nº 216/2025 exige o "valor efetivamente gasto com atividades de fiscalização e resultados obtidos", sem rol de rubricas. A delimitação é de cada conselho.

E o próprio TCU retirou da minuta o item contábil, por complexidade, para tratá-lo em piloto com o Tesouro e o CFC.

Não é que se gaste pouco. É que não se sabe quanto.

DN-TCU nº 216/2025, art. 3º, III · Acórdão nº 646/2025-TCU-Plenário · Relatório de Gestão do Confea, 2025.

RIO DE JANEIRO, 25 DE JANEIRO DE 2012

Edifício Liberdade

Vinte andares na Avenida Treze de Maio, no Centro. Ao desabar, leva os edifícios Treze de Maio e Colombo. Vinte e duas vítimas — dezessete corpos resgatados e cinco pessoas nunca encontradas.

> ***"Somente um profissional de engenharia ou arquitetura poderia concluir que remover paredes afetaria ou não a estrutura."***

A decisão de que não era preciso um engenheiro é, ela própria, uma decisão de engenharia.

Decidir que um sintoma não precisa de médico. Que uma interação medicamentosa é inócua. Que uma substituição de insumo é equivalente. É sempre o mesmo ato — e ele é sempre um ato profissional.

Laudo do Instituto Carlos Éboli e autos do processo nº 0072731-98.2014.8.19.0001. A causa nunca foi conclusivamente estabelecida: os escombros foram removidos antes da perícia. Número de vítimas conforme a denúncia do Ministério Público do Rio de Janeiro.

NÃO É TEORIA — É NORMA VIGENTE DESDE 2021

Risco Social e Proteção à Vida

> *"...as situações ou os empreendimentos que possam gerar riscos à sociedade e ao meio ambiente devem ser fiscalizados de forma prioritária mediante ações preventivas voltadas a minimizar a ocorrência de sinistros ou desastres."*
>
> **Resolução nº 1.134/2021, art. 2º, inciso I**

Prioridade
o risco é o critério de escolha

Social e ambiental
o risco da sociedade, não o da instituição

Preventiva
antes do dano, não depois

Sinistro e desastre
o resultado a evitar tem nome

O inciso seguinte é a Universalidade. Prioridade por risco e universalidade puxam em direções opostas — e essa tensão é o problema desta palestra.

RISCO DE PRIMEIRA ORDEM

As duas faces do risco de ausência

Produzem exatamente o mesmo silêncio na base de dados. Só o campo as distingue.

O ato foi praticado sem responsável habilitado
Alguém mexeu no sistema, e não havia profissional respondendo por aquilo.
→ Auto de infração

O ato não foi praticado por ninguém
Ninguém fez manutenção, ninguém inspecionou, ninguém verificou. Não houve exercício ilegal — houve condição perigosa instalada.
→ Comunicado de Fiscalização

Do ponto de vista do risco à sociedade, a segunda costuma ser a pior — e é a que ninguém mede.

RISCO DE SEGUNDA ORDEM

O desvio: a distância até o padrão exigível

Aristóteles, Ética a Nicômaco II, 6 — e as normas técnicas como codificação histórica da reta razão

Negligência
Vício por falta. Omissão do cuidado que a norma tornava obrigatório.

Conduta adequada
O meio-termo: o padrão codificado pela própria profissão.

Imprudência
Vício por excesso. Ação além do que a situação exige, assumindo risco desnecessário.

Fora do espectro, na fronteira entre as duas ordens: imperícia — o profissional registrado que atua fora do seu domínio de habilitação. Formalmente presente, materialmente ausente.

A SEGUNDA ORDEM NÃO É HIPÓTESE

O conselho é o único que pode retirar a habilitação

Em março de 2025, o Plenário do Confea — última instância recursal do Sistema — cancelou o registro de cinco profissionais que respondiam por uma barragem cujo rompimento matou 272 pessoas.

A penalidade foi por negligência: a atuação omissa do profissional e a falta de participação efetiva na autoria do projeto ou na execução do empreendimento.

É o vício por falta do slide anterior — aplicado.

Nem o juízo criminal

nem o cível, nem o órgão ambiental pode retirar de alguém a habilitação para exercer. Só o conselho pode.

Competência exclusiva — e a que menos aparece nos nossos números.

Plenária nº 1.706, de 28 de março de 2025. Art. 75 da Lei nº 5.194/1966, regulamentado pela Resolução nº 1.090/2017. Os profissionais não são identificados: o processo é reservado.

CELOBAR, 2003

A presença do profissional é necessária — não é suficiente

O laboratório passou a produzir o princípio ativo do contraste radiológico a partir de carbonato de bário — substância usada como veneno de rato — sem o registro exigido pela Anvisa.

O próprio setor de farmácia encontrou contaminação no lote e determinou que não fosse comercializado. Quando o exame conclusivo saiu, os frascos já estavam distribuídos ao País inteiro.

Havia responsável técnico. Estava lá, era habilitado — e autorizou a venda.

O que torna a presença eficaz

é a independência técnica — que é exatamente o que o conselho protege, por um instrumento que nenhum outro órgão detém: o poder de retirar a habilitação.

Trocar sulfato por carbonato de bário é o mesmo ato do 9º andar do Edifício Liberdade: um juízo de equivalência técnica tomado por quem não estava em condições — ou por quem estava e não quis.

A SEGUNDA ORDEM NÃO É HIPÓTESE

O conselho é o único que pode retirar a habilitação

Em março de 2025, o Plenário do Confea — última instância recursal do Sistema — cancelou o registro de cinco profissionais que respondiam por uma barragem cujo rompimento matou 272 pessoas.

A penalidade foi por negligência: a atuação omissa do profissional e a falta de participação efetiva na autoria do projeto ou na execução do empreendimento.

É o vício por falta do slide anterior — aplicado.

Nem o juízo criminal

nem o cível, nem o órgão ambiental pode retirar de alguém a habilitação para exercer. Só o conselho pode.

Competência exclusiva — e a que menos aparece nos nossos números.

Plenária nº 1.706, de 28 de março de 2025. Art. 75 da Lei nº 5.194/1966, regulamentado pela Resolução nº 1.090/2017. Os profissionais não são identificados: o processo é reservado.

CELOBAR, 2003

A presença do profissional é necessária — não é suficiente

O laboratório passou a produzir o princípio ativo do contraste radiológico a partir de carbonato de bário — substância usada como veneno de rato — sem o registro exigido pela Anvisa.

O próprio setor de farmácia encontrou contaminação no lote e determinou que não fosse comercializado. Quando o exame conclusivo saiu, os frascos já estavam distribuídos ao País inteiro.

Havia responsável técnico. Estava lá, era habilitado — e autorizou a venda.

O que torna a presença eficaz

é a independência técnica — que é exatamente o que o conselho protege, por um instrumento que nenhum outro órgão detém: o poder de retirar a habilitação.

Trocar sulfato por carbonato de bário é o mesmo ato do 9º andar do Edifício Liberdade: um juízo de equivalência técnica tomado por quem não estava em condições — ou por quem estava e não quis.

A DUPLA PRIORIZAÇÃO

Não são só alvos demais. Dentro de cada alvo há atos técnicos demais.

mais de 64 milhões	CNPJs já emitidos no Brasil
cerca de 25 milhões	empresas ativas hoje
não sabemos	quantas praticam atividade técnica reservada
cerca de 338 mil	pessoas jurídicas registradas no Sistema
1.216.792	profissionais ativos · 874 agentes fiscais

1.924
registrados por agente fiscal

300
títulos profissionais com registrados, em 8 modalidades — 73 deles inseridos de uma só vez, por decisão judicial

A priorização não acontece uma vez. Acontece duas.

SIC, posição de julho de 2026 · Mapa de Empresas, maio de 2026 · Relatório de Gestão do Confea 2025.

COMO O ALVO ENTRA

O problema não é falta de plano

1	2	3	4	5
Representação	**Plano anual**	**Cruzamento de dados**	**Monitoramento de risco**	**Integração e mídia**
reativa	proativa	proativa	proativa	proativa

97%
das ações decorrem de plano, e 3% de denúncia — em 1.004.776 ações realizadas em 2025

0% a 100%
é a variação, entre os conselhos regionais, da cobertura das três tipologias eleitas por risco como metas nacionais

O plano existe. A prioridade existe.
O que varia é o quanto do esforço vai para onde o critério aponta.

Metas Nacionais de Fiscalização 2025-2027: saneamento, unidades armazenadoras de grãos e usinas fotovoltaicas acima de 5.000 kW. Cobertura ao fim de 2025, com prazos em 2026 e 2027; média das taxas por Crea, com lacunas de informação indicadas no próprio relatório.

O PASSO QUE QUASE TODOS PULAM

Escrever, por tipologia, o que se espera encontrar

Notas Técnicas de Fiscalização · art. 6º da Resolução nº 1.134/2021

Antes de qualquer base ser cruzada, é preciso ter escrito quais atos técnicos se espera encontrar naquele tipo de empreendimento — com a base legal de cada um.

Sem essa lista, o cruzamento não tem contra o que comparar. E as próprias notas técnicas invocam os princípios de boas práticas da OCDE para enforcement e inspeções, justificando-se como forma de comunicar antecipadamente à sociedade os procedimentos e itens de verificação.

Se o conselho de vocês ainda não escreveu isso, esse é o primeiro passo — e é anterior a qualquer investimento em dados.

Estabelecimento de saúde · 10º FTNF

mais de 35 itens de verificação num único alvo

PGR · PGRS · PAE · PPCI · LTCAT · prontuário e laudo elétricos · aterramento · grupo gerador · subestação · SPDA · caldeira · autoclave · câmaras frias · ressonância · tomógrafo · elevadores · APR de máquinas · gases medicinais (NBR 12188) · GLP · poço tubular · ETA · ETE · inspeção predial · fachada · acessibilidade

RESPOSTA GRADUADA, ESCRITA EM ATO NORMATIVO

As três etapas — com porta de saída em cada uma

Etapa 1

Análise de dados

Dados abertos, instrumentos de responsabilidade técnica, registros, infrações ambientais, acidentes de trabalho. Encerra em relatório conclusivo pelo prosseguimento ou pelo arquivamento.

Etapa 2

Requisição

Termo de Requisição de Documentos e Providências, com fundamento no art. 24 da Lei nº 5.194/1966. Prestados esclarecimentos suficientes, arquiva-se.

Etapa 3

Inspeção in loco

Reservada ao que só pode ser verificado em campo — inclusive a distinção entre o ato mal feito e o ato que não foi feito.

A maior parte dos alvos se resolve na Etapa 1, sem deslocamento e sem incomodar quem está regular.

Conformidade é reconhecida e encerrada — não empurrada adiante.

O EMPREENDIMENTO QUE NÃO PRECISA SE REGISTRAR

E que mesmo assim concentra risco

Registro da empresa

Decorre da atividade básica. Um supermercado é comércio varejista e, com toda correção jurídica, não se registra no conselho de engenharia.

Responsabilidade sobre o ato

Recai sobre o ato técnico e o acompanha onde quer que seja praticado: instalação elétrica de alta potência, câmaras frigoríficas, equipamentos sob pressão, resíduo sólido, máquinas em operação.

O estabelecimento cuja atividade básica não impõe registro no conselho de vocês ainda assim pratica atos que exigem responsabilidade técnica do conselho de vocês.

A TERCEIRA VIA

O Comunicado de Fiscalização

Para a atividade técnica que não foi realizada — não é fiscalização do exercício, é a constatação da sua inexistência

Nunca regular, nunca irregular

No campo Situação, a marcação é "para análise". Não acusa ninguém de infração.

Prazo e encaminhamento

Vencido o prazo sem manifestação, segue à prefeitura, ao Ministério do Trabalho, ao MPT, aos Bombeiros, à Vigilância Sanitária ou à Defesa Civil.

65% de conversão

Média da série 2019-2026 apurada por um conselho regional. E 2% são atendidos por profissional de outro conselho — e contam como sucesso.

Todo conselho vê, em campo, coisas que não pode punir. A maioria força uma autuação sem base — ou arquiva e esquece.

O PROBLEMA QUE O SUCESSO CRIOU

Carga regulatória cumulativa

O procedimento foi tão bem aceito pelas câmaras técnicas que a todo momento surge proposta de um comunicado novo — estações de recarga de veículos elétricos, cabeamento de provedores de internet, e a lista cresce.

O que se anuncia é o fiscal chegando a um empreendimento e entregando cinco, seis comunicados de uma vez. Cada um justificado, e o conjunto ininteligível para quem recebe.

Nós não temos a solução. Temos a direção — e ela é a mesma da palestra inteira: o critério de risco também decide quantos e quais comunicados emitir naquela visita.

O método precisa se voltar contra o próprio instrumento.

O que me preocupa mais

O comunicado funciona porque é a afirmação específica de que um ato técnico determinado está faltando. Se tudo vira comunicado, nada é sinal — e aqueles 65% caem.

UM PLANO DE FISCALIZAÇÃO COM UM CAPÍTULO CHAMADO "LIMITAÇÕES"

O dado prioriza. Não constata.

Metodologia de escolha e seleção dos alvos · 10ª FTNF · Crea-PE

> *"A existência de equipamento, instalação física ou nível de atenção não comprova, isoladamente, irregularidade perante o CREA-PE; serve apenas como critério objetivo de priorização fiscalizatória."*
>
> **Gerência de Fiscalização do Crea-PE · seção 8 do documento de metodologia**

Diante de um auditor, a resposta à pergunta "por que este hospital e não aquele" não pode ser uma explicação oral do gestor.

Tem que ser um documento, com fontes nomeadas e filtros numerados. Seleção rastreável: 250 estabelecimentos de saúde a partir do CNES e 100 empreendimentos empresariais a partir do IPTU cruzado com a Receita Federal — 350 alvos, 15 equipes, cinco dias.

O QUE NÓS MEDIMOS

A taxa de registro dobra — e dobra cinco vezes

Mesma coorte de CNPJs, antes e depois. Recorte de 90 dias a partir do início da operação.

Edição	Alvos	Setor	Antes	Depois	Razão
4ª · Crea-PA · mai/2025	659	Condomínios edilícios	4,18	7,68	**1,84×**
5ª · Crea-MT · jul/2025	313	Armazéns de grãos	4,47	10,14	**2,27×**
6ª · Crea-SP · ago/2025	1.195	Condomínios edilícios	3,78	8,33	**2,21×**
8ª · Crea-MA · nov/2025	495	Hotéis e restaurantes	1,27	2,52	**1,98×**
9ª · Crea-RS · mar/2026	699	Metalomecânica e bebidas	5,99	10,92	**1,82×**
7ª · Crea-RN · set/2025	114	Usinas fotovoltaicas	8,52	7,59	**0,89×**

A exceção

O Rio Grande do Norte não replica. Tem 54 ARTs por alvo, contra 2 a 12 nas demais: mirou um setor que já registrava intensamente.

O efeito aparece onde a densidade prévia é baixa — e some onde já é alta.

Isto não é impacto. É replicação — e replicação separa um número de uma evidência.

Painéis da Gerência de Relação com o Profissional e Fiscalização sobre a base nacional de ARTs. Números conservadores.

PARA LEVAR EMBORA

Três decisões — todas normativas, nenhuma cara

01
Escreva o critério de prioridade em ato normativo

Enquanto não estiver escrito, ele existe de fato — alguém decide todo dia — mas não é auditável, não é revisável e não é defensável perante o controle externo.

02
Escreva, por tipologia, o que se espera encontrar

Sem essa lista o dado não tem contra o que comparar. É o passo anterior a qualquer investimento em tecnologia, e o mais barato de todos.

03
Tenha um instrumento de responsabilidade técnica por ato

Sem ele, a ausência é invisível: não se fiscaliza antes nem se prova depois. É provavelmente o investimento de maior retorno disponível hoje.

O valor público da fiscalização não está no número de autos lavrados. Está na capacidade de transformar dados em conhecimento preventivo.

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA

22 A 25 DE SETEMBRO

PALESTRA:

CONSELHOS PROFISSIONAIS E PODER DE POLÍCIA: A TUTELA DO INTERESSE PÚBLICO NO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO.



PALESTRANTE:

ANDRÉ MENDONÇA

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA

22 A 25 DE SETEMBRO

PAINEL:

PODER REGULATÓRIO, RISCO DA ATIVIDADE E RESPONSABILIDADE PÚBLICA DOS CONSELHOS.



PALESTRANTE:
DISNEY ROSSETI



PALESTRANTE:
NATASHA SALINAS



MODERADOR
ALBERTO CÂMARA

Tópicos de Destaque:

- **Limites e possibilidades do poder regulatório.**
- **Produção normativa orientada por problema público.**
- **Diálogo entre regulação, fiscalização e proteção social.**
- **Boas práticas para reduzir risco regulatório e aumentar efetividade.**

PAINEL 01

Poder regulatório, risco da atividade e responsabilidade pública dos Conselhos

DISNEY ROSSETI
DELEGADO DE POLÍCIA FEDERAL
MESTRE EM DIREITO E POLÍTICAS PÚBLICAS

LIMITES E POSSIBILIDADES DO PODER REGULATÓRIO:

- **RESERVA DA LEI: RESOLUÇÕES NÃO CRIAM DIREITOS OU RESTRIÇÕES ALÉM DAQUELAS PREVISTAS NA LEI**
- **PERMITE A LIBERDADE ADMINISTRATIVA PARA DETALHAR CRITÉRIOS DE ÉTICA DE MODO TÉCNICO**

- **ARE 1.332.229 AgR – STF – PLENÁRIO, 08/09/2021 Rel. Min. Luiz Fux**
  - DECISÃO ALCANÇA PODER REGULATÓRIO E ATIVIDADE DE FISCALIZAÇÃO
  - ALÉM DA LEGALIDADE ESTRITA E VEDAÇÃO A INOVAÇÕES AUTÔNOMAS, O PODER REGULATÓRIO E A FISCALIZAÇÃO ***NÃO PODEM***:
    - SE CONVERTER EM INTERVENÇÃO NA ATIVIDADE ECONÔMICA = NÃO ALCANÇA GESTÃO, ASPECTOS COMERCIAIS, CORPORATIVOS OU DE LOGÍSTICA DA EMPRESA
    - EXIGIR CONDIÇÕES QUE INTERFIRAM NA LIVRE INCIATIVA OU GEREM ÔNUS EXCESSIVO SEM AMPARO LEGAL
    - CRIAR BARREIRAS INJUSTIFICADAS QUE AVANCE INDEVIDAMENTE SOBRE A LIBERDADE DE EXERCÍCIO PROFISSIONAL – PROPORCIONALIDADE ENTRE LIBERDADES CONSTITUCIONAIS

LIMITES E POSSIBILIDADES DO PODER REGULATÓRIO:

- **JURISPRUDÊNCIA:**
  - **TRF 1ª Região: harmonização orofacial por dentistas (Res. 198/2019 CFO) – excesso regulamentar (Ap. Cível n.º 1003948-83.2019.4.01.3400)**
  - **TRF 5ª Região: barreiras e exigências a diplomas autorizados pelo MEC (Res. 581/2018) CONFEN – excesso regulamentar e invasão de competência de outro órgão. (Ap. Cível n.º 0806300-34.2019.4.05.8100)**
  - **TEMA REPETITIVO 617 STJ: *"À míngua de previsão contida da Lei n. 5.517/68, a venda de medicamentos veterinários - o que não abrange a administração de fármacos no âmbito de um procedimento clínico - bem como a comercialização de animais vivos são atividades que não se encontram reservadas à atuação exclusiva do médico veterinário."***
  - **TCU: irregular exigir inscrição no CRA para empresas de fornecimento de mão de obra participarem de licitações públicas, pois gerenciar pessoal alocado não se confunde com explorar a ciência da Administração (Acórdão 4608/2015)**

DIÁLOGO ENTRE REGULAÇÃO, FISCALIZAÇÃO E PROTEÇÃO SOCIAL
+
PRODUÇÃO NORMATIVA ORIENTADA POR PROBLEMA PÚBLICO
+
BOAS PRÁTICAS PARA REDUZIR RISCO REGULATÓRIO E AUMENTAR EFETIVIDADE
=
GOVERNANÇA

- "Governança pública - Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade". Decreto n.º9.203/2017

DIÁLOGO ENTRE REGULAÇÃO, FISCALIZAÇÃO E PROTEÇÃO SOCIAL



BOAS PRÁTICAS PARA REDUZIR RISCO REGULATÓRIO E AUMENTAR EFETIVIDADE

- EFETIVA GOVERNANÇA COM GESTÃO DE RISCOS REGULATÓRIOS DA ATIVIDADE, PORTANTO ESSAS BOAS PRÁTICAS DEVEM ESTAR ALINHADAS COM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE GOVERNANÇA PROPOSTA, ESPECIALMENTE:
  - Adotando produção normativa orientada pelo problema público
  - Realizando auditorias para efetivar as necessárias revisões da área de fiscalização
  - Efetivando controle interno e programa de integridade para evitar "captura" por interesses
  - Agindo preventivamente diante da necessidade de adaptações e novas regulamentações

PRODUÇÃO NORMATIVA ORIENTADA POR PROBLEMA PÚBLICO

- PRINCIPAL VETOR DE ORIENTAÇÃO: O RISCO DA ATIVIDADE PARA A SOCIEDADE
- Necessária análise de impacto da norma (AIR – Acórdão n.º 395/2023 TCU e Lei n.º 13.874/19 - Lei de Liberdade Econômica)
- Fundada em dados, evidências empíricas

PRODUÇÃO NORMATIVA ORIENTADA POR PROBLEMA PÚBLICO

- PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL:
  - AUDIÊNCIAS E CONSULTAS PÚBLICAS
  - ANÁLISE DE IMPACTO REGULATÓRIO
  - TOMADA PÚBLICA DE SUBSÍDIOS
  - OUVIDORIAS E CANAIS DE DENÚNCIA
- A EFETIVIDADE DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL

PARADIGMAS DO ACÓRDÃO 309/2026 – TCU COM REFLEXOS DIRETOS NO PODER REGULATÓRIO DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS

*"**Devido às** divergências de interpretação quanto à unicidade no âmbito de cada sistema de fiscalização profissional, **ocorre ausência ou insuficiência de governança na fiscalização do exercício profissional**, cuja responsabilidade compete, na qualidade de órgãos centrais, aos respectivos conselhos federais, **o que resulta** em **baixo grau de maturidade em diversos eixos críticos - normatização, planejamento, supervisão, qualificação de pessoal, integração tecnológica e transparência das atividades finalísticas, impactando a eficiência e a efetividade da fiscalização e, consequentemente, a capacidade proteger a sociedade."***

PARADIGMAS DO ACÓRDÃO 309/2026 – TCU COM REFLEXOS DIRETOS NO PODER REGULATÓRIO DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS

- NORMATIZAÇÃO E PLANEJAMENTO: NECESSÁRIA COERÊNCIA, PADRONIZAÇÃO E QUALIDADE TÉCNICA EM EDIÇÃO DE RESOLUÇÕES E ATOS NORMATIVOS
- CENTRALIZAÇÃO E COORDENAÇÃO NOS SISTEMAS DE CONSELHOS
- GOVERNANÇA NOS PROCESSOS DECISÓRIOS COM BASE EM DADOS E EVIDÊNCIAS

Boas Práticas para Reduzir Risco Regulatório e Aumentar Efetividade

Natasha Schmitt Caccia Salinas
natasha.salinas@fgv.br

O que é e para que serve uma política de melhoria regulatória?

OCDE

*"A política regulatória consiste em atingir objetivos governamentais por meio de **regulações, leis e outros instrumentos** que entregam melhores resultados sociais e econômicos e assim melhoram a vida dos cidadãos e dos negócios".*

Regulatory Policy Outlook
OCDE, 2021

Comissão Europeia

*"**Better Regulation**" significa desenhar as **políticas** da União Europeia de modo que elas **atinjam seus objetivos** a um **custo mínimo** ... É uma forma de garantir que as decisões políticas sejam preparadas de forma **aberta, transparente** e **informadas pelas melhores evidências disponíveis** e com **amplo envolvimento dos stakeholders**".*

Better Regulation Guidelines
European Comission, 2017

Instrumentos de Melhoria Regulatória



Ferramentas de Melhoria Regulatória

CICLO REGULATÓRIO

Planejamento	Elaboração			Decisão	Aplicação	Avaliação
Agenda	**Problema**	**Análise de Impacto**	**Minuta**	**Aprovação**	**Monitora-mento**	**Avaliação ex post**
Agenda regulatória Participaçã o Social	Participação social	Análise de Impacto Regulatório Participaçã o Social	Participação social	Participação social	Participação social	Avaliação de Resultado Regulatório Participação social

Ferramentas de Melhoria Regulatória

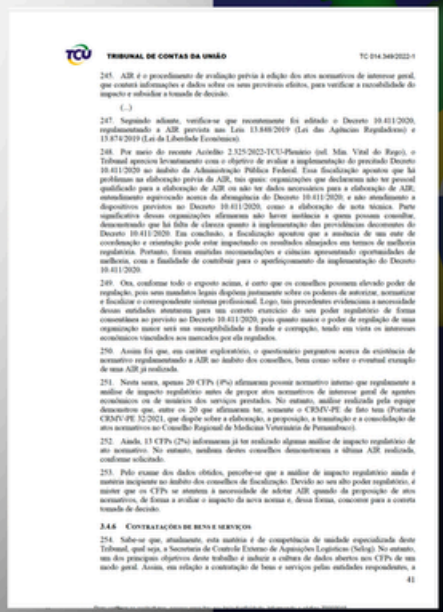
CICLO REGULATÓRIO

Planejamento	Elaboração			Decisão	Aplicação	Avaliação
Agenda	**Problema**	**Análise de Impacto**	**Minuta**	**Aprovação**	**Monitora-mento**	**Avaliação ex post**
Agenda regulatória **Decreto n° 11.243/22**	Participação Social facultativa Normas internas	AIR e Participação social facultativa **Decreto n° 10.411/20**	Participação social obrigatória **L. 13.848/19** **D. 10.411/20** **D. 11.243/22** **D. 12.002/24**	Participação social facultativa Normas internas	Participação Social facultativa Normas internas	ARR **Decreto n° 11.243/22**

Conselhos profissionais devem adotar ferramentas de melhoria regulatória quando editam normas?

Acórdão n. 395/2023

Relatório de Levantamento realizado para obter conhecimento sistêmico sobre os conselhos de fiscalização profissional (CFPs). O trabalho abrangeu 29 sistemas profissionais e 553 conselhos federais e regionais, com foco em transparência, aspectos orçamentários e financeiros, comunicação de irregularidades ao TCU, processo eleitoral, contratações temporárias, cargos em comissão, **análise de impacto regulatório**, contratação de bens e serviços, prevenção e combate ao assédio moral e sexual.



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO TC 014.349/2022-1

245. AIR é o procedimento de avaliação prévia à edição dos atos normativos de interesse geral, que contará informações e dados sobre os seus previsíveis efeitos, para verificar a razoabilidade do impacto e subsidiar a tomada de decisão.

(...)

247. Seguindo adiante, verifica-se que recentemente foi editado o Decreto 10.411/2020, regulamentando a AIR, prevista nas Leis 13.848/2019 (Lei das Agências Reguladoras) e 13.874/2019 (Lei da Liberdade Econômica).

248. Por meio do recente Acórdão 2.325/2022-TCU-Plenário (rel. Min. Vital do Rego), o Tribunal apreciou levantamento com o objetivo de avaliar a implementação do precitado Decreto 10.411/2020 no âmbito da Administração Pública Federal. Essa fiscalização apontou que há problemas na elaboração prévia da AIR, tais quais: organizações que declararam não ter pessoal qualificado para a elaboração de AIR ou não ter dados necessários para a elaboração de AIR; entendimento equivocado acerca da abrangência do Decreto 10.411/2020; e não atendimento a dispositivos previstos no Decreto 10.411/2020, como a elaboração de nota técnica. Parte significativa dessas organizações afirmaram não haver instância a quem possam consultar, demonstrando que há falta de clareza quanto à implementação das previsões decorrentes do Decreto 10.411/2020. Em conclusão, a fiscalização apontou que a ausência de uma outra de coordenação e orientação pode estar impactando os resultados alcançados em termos de melhoria regulatória. Portanto, foram emitidas recomendações e ciências apresentando oportunidades de melhoria, com a finalidade de contribuir para o aperfeiçoamento da implementação do Decreto 10.411/2020.

249. Ora, conforme todo o exposto acima, é certo que os conselhos possuem elevado poder de regulação, pois seus mandatos legais dispõem justamente sobre os poderes de autorizar, normatizar e fiscalizar o correspondente sistema profissional. Logo, tais precedentes evidenciam a necessidade dessas entidades atentarem para um correto exercício do seu poder regulatório de forma consentânea ao previsto no Decreto 10.411/2020, pois quanto maior o poder de regulação de uma organização maior será sua susceptibilidade a fraude e corrupção, tendo em vista os interesses econômicos vinculados aos mercados por ela regulados.

250. Assim foi que, em caráter exploratório, o questionário perguntou acerca da existência de normativo regulamentando a AIR no âmbito dos conselhos, bem como sobre o eventual exemplo de uma AIR já realizada.

251. Nesta senda, apenas 20 CFPs (4%) afirmaram possuir normativo interno que regulamente a análise de impacto regulatório antes de propor atos normativos de interesse geral de agentes econômicos ou de usuários dos serviços prestados. No entanto, análise realizada pela equipe demonstrou que, entre os 20 que afirmaram ter, somente o CRMV-PE de fato teve (Portaria CRMV-PE 32/2021, que dispõe sobre a elaboração, a proposição, a tramitação e a consolidação de atos normativos no Conselho Regional de Medicina Veterinária de Pernambuco).

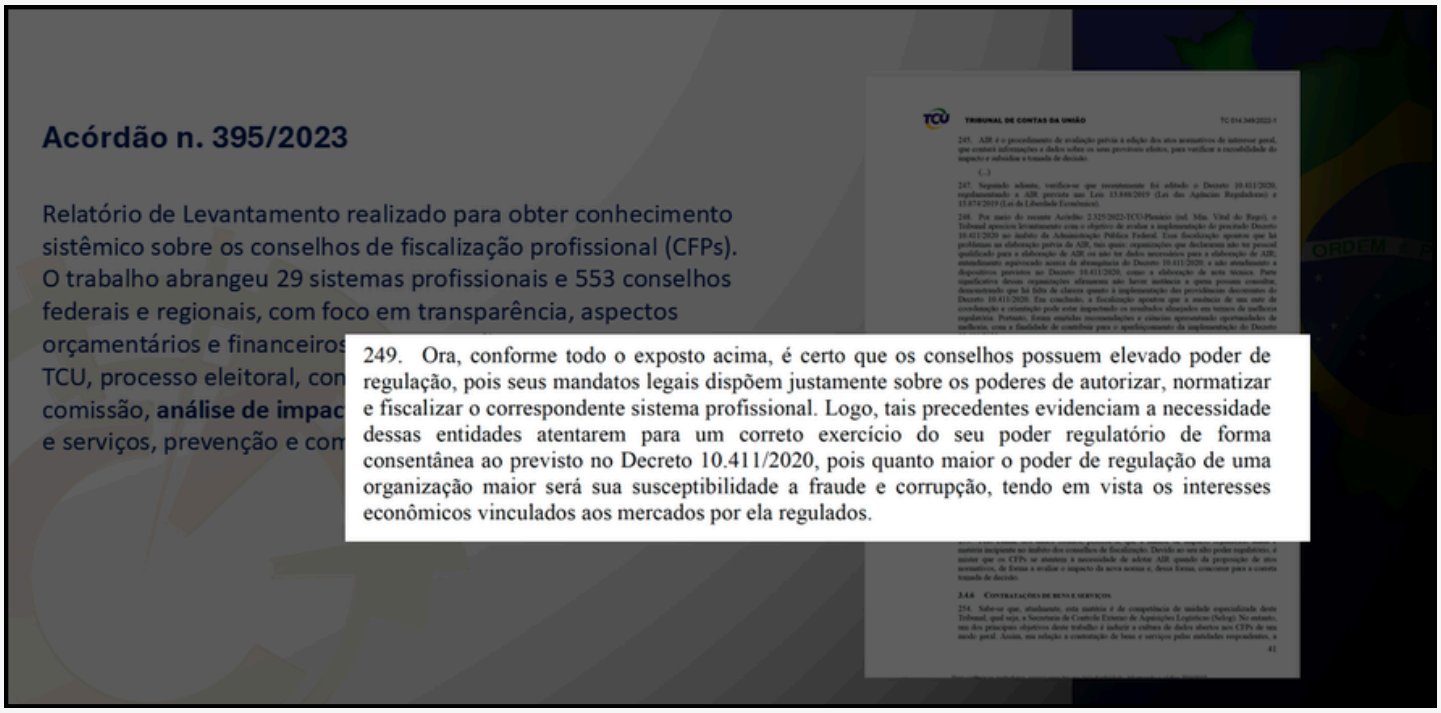
252. Ainda, 13 CFPs (2%) informaram já ter realizado alguma análise de impacto regulatório de ato normativo. No entanto, nenhuma destes conselhos demonstrou a última AIR realizada, conforme solicitado.

253. Pelo exame dos dados obtidos, percebe-se que a análise de impacto regulatório ainda é matéria incipiente no âmbito dos conselhos de fiscalização. Devido ao seu alto poder regulatório, é mister que os CFPs se atentem à necessidade de adotar AIR quando da proposição de atos normativos, de forma a avaliar o impacto da nova norma e, dessa forma, concorrer para a correta tomada de decisão.

3.4.6 CONTRATAÇÕES DE BENS E SERVIÇOS

254. Sobre-se que, atualmente, esta matéria é de competência de unidade especializada deste Tribunal, qual seja, a Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas (Selog). No entanto, um dos principais objetivos deste trabalho é induzir a cultura de dados abertos nos CFPs de um modo geral. Assim, esta relação a contratação de bens e serviços pelos entidades respondentes, a

41



Lei 13.848/19 (Lei geral das Agências Reguladoras)

Art. 6º A adoção e as propostas de alteração de atos normativos de interesse geral dos agentes econômicos, consumidores ou usuários dos serviços prestados serão, nos termos de regulamento, **precedidas da realização de Análise de Impacto Regulatório (AIR)**, que conterá informações e dados sobre os possíveis efeitos do ato normativo.

§ 1º Regulamento disporá sobre o conteúdo e a metodologia da AIR, sobre os quesitos mínimos a serem objeto de exame, bem como sobre os casos em que será obrigatória sua realização e aqueles em que poderá ser dispensada.

§ 2º O regimento interno de cada agência disporá sobre a operacionalização da AIR em seu âmbito.

§ 3º O conselho diretor ou a diretoria colegiada manifestar-se-á, em relação ao relatório de AIR, sobre a adequação da proposta de ato normativo aos objetivos pretendidos, indicando se os impactos estimados recomendam sua adoção, e, quando for o caso, quais os complementos necessários.

§ 4º A manifestação de que trata o § 3º integrará, juntamente com o relatório de AIR, a documentação a ser disponibilizada aos interessados para a realização de consulta ou de audiência pública, caso o conselho diretor ou a diretoria colegiada decida pela continuidade do procedimento administrativo.

§ 5º Nos casos em que não for realizada a AIR, deverá ser disponibilizada, no mínimo, nota técnica ou documento equivalente que tenha fundamentado a proposta de decisão.

Lei 13.874/19 (Lei de Liberdade Econômica)

Art. 5º As propostas de edição e de alteração de atos normativos de interesse geral de agentes econômicos ou de usuários dos serviços prestados, **editadas por órgão ou entidade da administração pública federal, incluídas as autarquias e as fundações públicas, serão precedidas da realização de análise de impacto regulatório**, que conterá informações e dados sobre os possíveis efeitos do ato normativo para verificar a razoabilidade do seu impacto econômico.

Parágrafo único. Regulamento disporá sobre a data de início da exigência de que trata o caput deste artigo e sobre o conteúdo, a metodologia da análise de impacto regulatório, os quesitos mínimos a serem objeto de exame, as hipóteses em que será obrigatória sua realização e as hipóteses em que poderá ser dispensada.

ANÁLISE DE IMPACTO REGULATÓRIO

Lei 13.848/19 (Lei Geral das Agências Reguladoras)

Art. 6º A adoção e as propostas de alteração de atos normativos de **interesse geral dos agentes econômicos, consumidores ou usuários dos serviços prestados serão**, nos termos de regulamento, **precedidas da realização de Análise de Impacto Regulatório (AIR), que conterá informações e dados sobre os possíveis efeitos do ato normativo.**

Lei 13.874/19 (Lei de Liberdade Econômica)

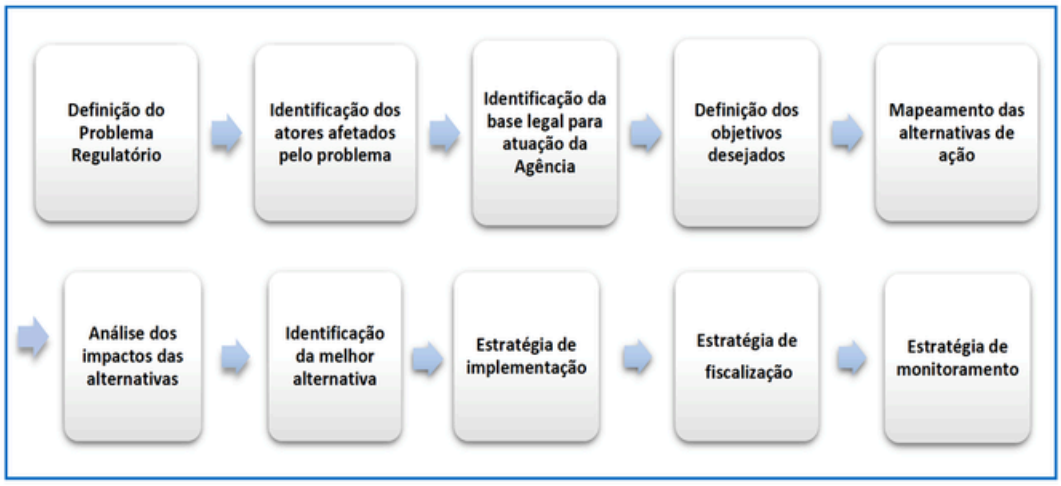
Art. 5º **As propostas de edição e de alteração de atos normativos de interesse geral de agentes econômicos ou de usuários dos serviços prestados**, editadas por órgão ou entidade da administração pública federal, incluídas as autarquias e as fundações públicas, **serão precedidas da realização de análise de impacto regulatório, que conterá informações e dados sobre os possíveis efeitos do ato normativo para verificar a razoabilidade do seu impacto econômico.**

ANÁLISE DE IMPACTO REGULATÓRIO

Independentemente da metodologia eleita, a AIR deve ser realizada a partir da observância de regras procedimentais específicas, que necessariamente incluem:

1. *identificação e definição de um problema* cuja solução é atribuída à ação normativa;
2. *determinação dos objetivos* da norma regulatória;
3. *definição* dos meios potencialmente aptos a gerar os efeitos pretendidos pela norma e *das alternativas* diversas para a solução do problema;
4. *analise de impacto* de todas as alternativas;
5. *escolha* do meio ou solução legislativa que será submetida à votação.

ANÁLISE DE IMPACTO REGULATÓRIO



Fonte: Diretrizes Gerais e Guia Orientativo de Elaboração da AIR (Governo Federal), incorporadas ao Decreto n. 10.411/2020

Por que usar AIR?

- Conferir maior racionalidade ao processo normativo;
- Controlar politicamente as agências reguladoras;
- Conferir mais transparência ao processo normativo.

Para quais normas é necessária a realização prévia de AIR?

- Atos normativos externos e gerais;
- Atos normativos de médio e alto impacto;
- Atos normativos que admitem possíveis alternativas regulatórias.

Uso e Inaplicabilidade de AIR

Decreto nº 10.411/20

Art. 3º A edição, a alteração ou a revogação de atos normativos de interesse geral de agentes econômicos ou de usuários dos serviços prestados, por órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional será precedida de AIR.

§ 2º O disposto no caput **não se aplica** aos atos normativos:

I - **de natureza administrativa**, cujos efeitos sejam restritos ao âmbito interno do órgão ou da entidade;

II - **de efeitos concretos**, destinados a disciplinar situação específica, cujos destinatários sejam individualizados;

III - que disponham sobre **execução orçamentária e financeira**;

IV - que disponham estritamente sobre **política cambial e monetária**;

V - que disponham sobre **segurança nacional**; e

VI - que visem a **consolidar outras normas** sobre matérias específicas, sem alteração de mérito.

Uso e Inaplicabilidade de AIR

Decreto nº 10.411/20

Art. 3º A AIR poderá ser **dispensada**, desde que haja decisão fundamentada do órgão ou da entidade competente, nas hipóteses de:

I- **urgência**;

II - ato normativo destinado a disciplinar direitos ou **obrigações definidos em norma hierarquicamente superior** que não permita, técnica ou juridicamente, diferentes alternativas regulatórias;

III - ato normativo considerado de **baixo impacto**;

IV - ato normativo que vise à **atualização ou à revogação de normas consideradas obsoletas**, sem alteração de mérito;

Uso e Inaplicabilidade de AIR

Decreto nº 10.411/20

Art. 3º A AIR poderá ser **dispensada**, desde que haja decisão fundamentada do órgão ou da entidade competente, nas hipóteses de:.

V - ato normativo que vise a **preservar liquidez, solvência ou higidez**:

a) **dos mercados de seguro, de resseguro, de capitalização e de previdência complementar**;

b) dos **mercados financeiros, de capitais e de câmbio**; ou

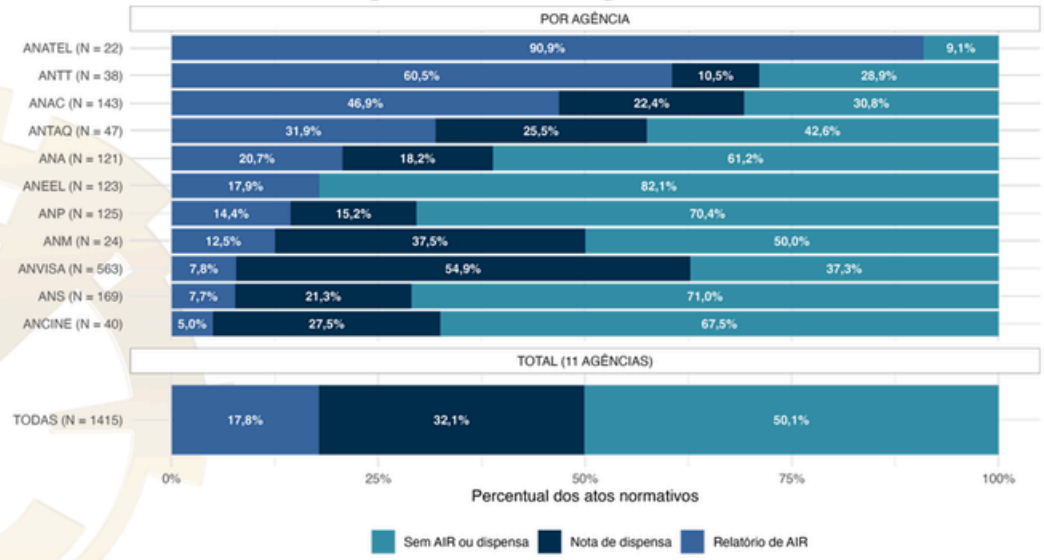
c) dos **sistemas de pagamentos**;

VI - ato normativo que vise a manter a **convergência a padrões internacionais**;

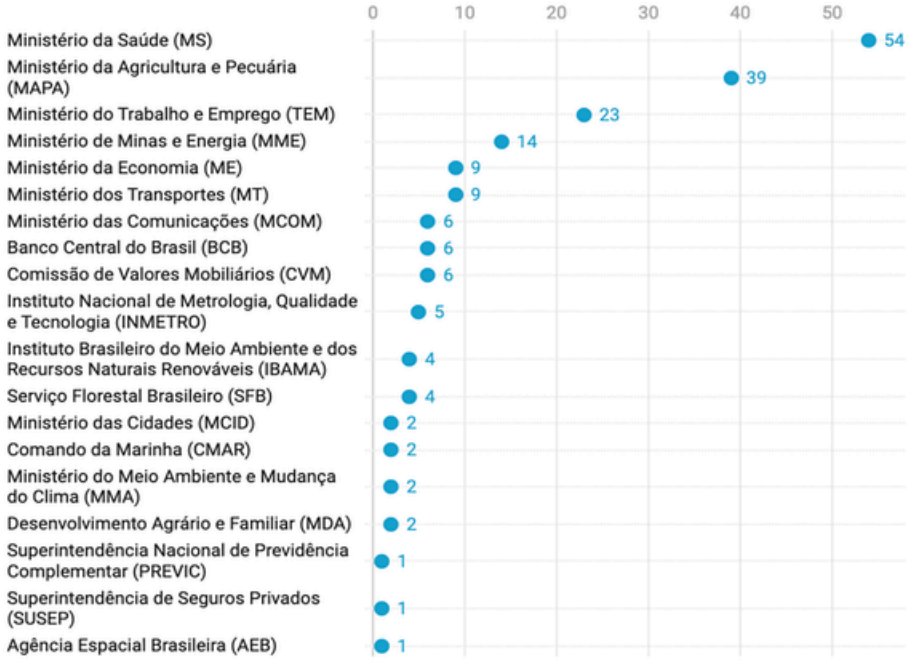
VII - ato normativo que reduza exigências, obrigações, restrições, requerimentos ou especificações com o objetivo de **diminuir os custos regulatórios**; e

VIII - ato normativo que **revise normas desatualizadas para adequá-las ao desenvolvimento tecnológico consolidado internacionalmente**.

Uso e Dispensa de AIR pelas agências reguladoras federais (2021-2024)



AIRs realizadas entre outubro de 2021 e dezembro de 2024



Ferramentas de Melhoria Regulatória

CICLO REGULATÓRIO

Planejamento	Elaboração			Decisão	Aplicação	Avaliação
Agenda	Problema	Análise de Impacto	Minuta	Aprovação	Monitora-mento	Avaliação ex post
Agenda regulatória Decreto nº 11.243/22	Participação social Normas internas	AIR e Participação social facultativa Decreto nº 10.411/20	Participação social obrigatória D. 10.411/20 D. 11.243/22 D. 12.002/24	Participação social facultativa Normas internas	Participação Social facultativa Normas internas	ARR Decreto nº 11.243/22

Decreto n. 10.411, de 30 de junho 2020 (regulamenta a AIR)

Art. 2º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se:

I – **análise de impacto regulatório – AIR –** procedimento, a partir da definição do problema regulatório, de avaliação prévia à edição dos atos normativos de que trata este Decreto, que conterá informações e dados sobre os seus prováveis efeitos, para verificar a razoabilidade do impacto e subsidiar a tomada de decisão;

(...)

III – **avaliação de resultado regulatório – ARR –** verificação dos efeitos decorrentes da edição de ato normativo, considerados o alcance dos objetivos originalmente pretendidos e os demais impactos observados sobre o mercado e a sociedade, em decorrência da sua implementação.

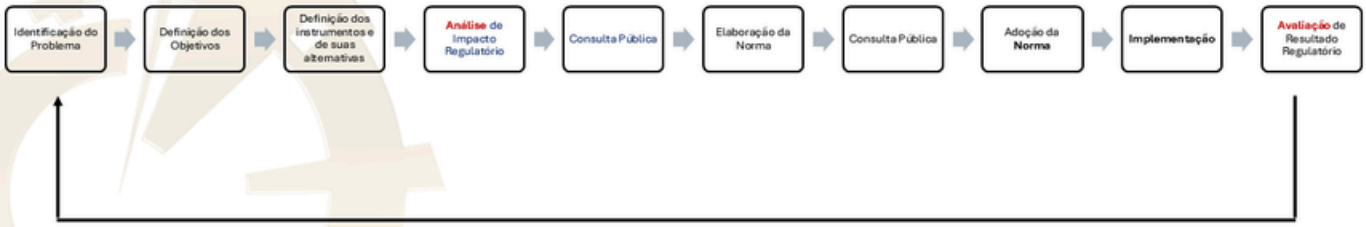
Análise de Impacto Regulatório (AIR)

Avaliação prospectiva, que simula os **possíveis** efeitos de uma norma.

Avaliação de Resultado Regulatório (ARR)

Avaliação retrospectiva, real, que avalia os **reais** efeitos de uma norma.

IMPACTOS E RESULTADOS NO CICLO REGULATÓRIO



Norma Vigente	Texto Normativo
Decreto nº 10.411/20 **Avaliação de Resultado Regulatório (ARR)**	Art. 13. Os órgãos e as entidades implementarão estratégias para integrar a ARR à atividade de elaboração normativa com vistas a, de forma isolada ou em conjunto, proceder à verificação dos efeitos obtidos pelos atos normativos de interesse geral de agentes econômicos ou de usuários dos serviços prestados. (...) § 2º Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com competência para edição de atos normativos sujeitos à elaboração de AIR nos termos de que trata este Decreto, instituirão **agenda de ARR** e nela incluirão, no mínimo, um ato normativo de interesse geral de agentes econômicos ou de usuários dos serviços prestados de seu estoque regulatório. (...) § 4º Os órgãos e as entidades divulgarão, no **primeiro ano de cada mandato presidencial,** em seu sítio eletrônico, a agenda de ARR, que deverá ser concluída até o último ano daquele mandato e conter a relação de atos normativos submetidos à ARR, a justificativa para sua escolha e o seu cronograma para elaboração da ARR.

Norma Vigente	Texto Normativo
Decreto nº 10.411/20 Avaliação de Resultado Regulatório (ARR)	Art. 12. Os atos normativos cuja AIR tenha sido **dispensada em razão de urgência** serão objeto de ARR no prazo de três anos, contado da data de sua entrada em vigor.

Como construir a cadeia de valor do Conselho: de insumos e processos a resultados e impacto.

The University of -------- aims to lead the world in research and education.

We seek to do this in ways which benefit society on a national and a global scale. Over the period of this Plan we will build on the University's long traditions of independent scholarship and academic freedom while fostering a culture in which innovation plays an important role.

Acórdão 1233/2012

9.1.1 em atenção Decreto-Lei 200/1967, art. 6º, inciso I, e art. 7º, normatize a obrigatoriedade de que todos os entes sob sua jurisdição estabeleçam **processo de planejamento estratégico institucional**, observando as boas práticas sobre o tema, a exemplo do critério de avaliação 2 do Gespública, contemplando, pelo menos (subitem II.1):

Acórdão 1233/2012

9.1.1.1. elaboração, com participação de representantes dos diversos setores da organização, de um documento que materialize o plano estratégico institucional de longo prazo, contemplando, pelo menos, objetivos, indicadores e metas para a organização;

9.1.1.2. aprovação, pela mais alta autoridade da organização, do plano estratégico institucional

9.1.1.3. desdobramento do plano estratégico pelas unidades executoras

Acórdão 1233/2012

9.1.1.4. divulgação do plano estratégico institucional para conhecimento dos cidadãos brasileiros, exceto nos aspectos formalmente declarados sigilosos ou restritos

9.1.1.5. acompanhamento periódico do alcance das metas estabelecidas, para correção de desvios

9.1.1.6. divulgação interna e externa do alcance das metas, ou dos motivos de não as ter alcançado

Exemplo: CFX

Missão: "Promover a Ciência da XYZ valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país."

Visão: "Ser uma entidade reconhecida pela sociedade, capaz de assegurar a atuação plena dos profissionais de XYZ."

MISSÃO: "PROMOVER A CIÊNCIA DA [redacted], VALORIZANDO AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, A SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES E O DESENVOLVIMENTO DO PAÍS."

VISÃO: "SER UMA ENTIDADE RECONHECIDA PELA SOCIEDADE, CAPAZ DE ASSEGURAR A ATUAÇÃO PLENA DOS PROFISSIONAIS DE [redacted]"

VALORES: ÉTICA, COMPETÊNCIA, INOVAÇÃO, VALORIZAÇÃO DA PROFISSÃO E PARTICIPAÇÃO

STAKEHOLDERS

- Participar no fortalecimento das MPEs e do empreendedorismo
- Posicionar o Sistema [redacted] perante temas emergentes da sociedade
- Cumprir os princípios da ONU e fomentar a integração latino e ibero-americana
- Defender, ampliar e consolidar o mercado de trabalho dos profissionais de [redacted]
- Interagir com o sistema educacional
- Divulgar as funções dos profissionais de [redacted] junto às organizações e sociedade

FINANCEIRA

- Otimizar os custos operacionais do Sistema [redacted]
- Reduzir a inadimplência de pessoa física e jurídica
- Elevar as receitas do Sistema [redacted]
- Melhorar a transparência dos resultados do Sistema [redacted]

PROCESSOS INTERNOS

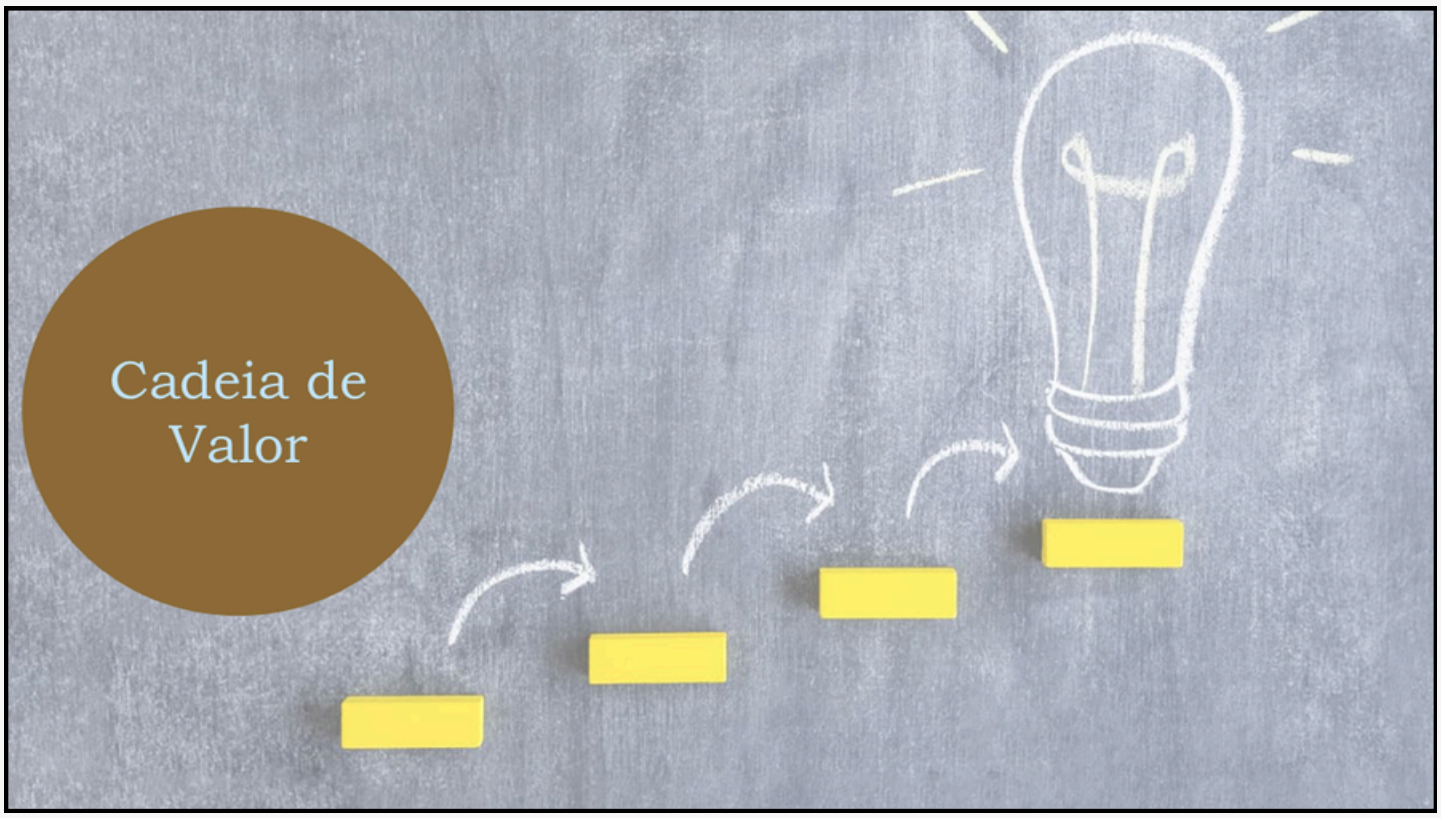
- Melhorar o marketing institucional do Sistema [redacted]
- Implantar um sistema integrado de informações do Sistema [redacted]
- Melhorar a eficiência e a efetividade na racionalização dos processos internos do Sistema [redacted]

CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E DSENVOLVIMENTO

- Desenvolver e implantar sistema de benchmarking no âmbito do Sistema [redacted]
- Adotar o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão em todo o Sistema [redacted]
- Implantar a Universidade Corporativa no Sistema [redacted]
- Estabelecer parcerias com entidades e organismos para a promoção e o desenvolvimento de ações de interesse do Sistema [redacted]
- Posicionar o Sistema [redacted] como protagonista no desenvolvimento político, econômico e social do país
- Estimular a inovação em tecnologias de gestão nas organizações

SUSTENTABILIDADE

- Atender às prerrogativas relacionadas à gestão ambiental e de responsabilidade social
- Promover e difundir boas práticas de sustentabilidade ambiental, social, política e econômica junto aos diversos *stakeholders*



Cadeia de valor

Nossa cadeia de valor está estruturada nos quatro pilares da nossa Lei de Regência, que viabiliza ao CRCPR orientar e fiscalizar o exercício da profissão contábil, além de promover a Educação Continuada dos profissionais.

Cadeia de valor finalístico	Áreas que atuam na cadeia de valor	Valor agregado
Governança, Gestão de Riscos e Compliance	Presidência e Vice-Presidência de Administração e Finanças	Assegurar uma gestão de excelência
Gestão orçamentária	Presidência e Vice-Presidência de Administração e Finanças	Assegurar a sustentabilidade orçamentária, financeira e operacional
Gestão de Ética e Disciplina da Profissão Contábil	Vice-Presidência de Fiscalização, Ética e Disciplina	Assegurar a observância da ética profissional e das Normas Brasileiras de Contabilidade
Gestão de arrecadação de recursos	Vice-Presidência de Administração e Finanças / Setor de Cobrança	Maximizar a arrecadação das anuidades e multas
Gestão de Registro	Vice-Presidência de Registro	Garantir a colocação no mercado de trabalho de profissionais habilitados, competentes e que prestem serviços à sociedade com qualidade
Relacionamento Institucional	Presidência e Vice-Presidência de Relações Sociais	Realizar parcerias estratégicas que assegurem o reconhecimento do CRCPR como uma entidade profissional partícipe no desenvolvimento sustentável do País e que contribui para o pleno exercício da profissão contábil
Solução de Tecnologia da Informação	Vice-Presidência de Administração e Finanças	Garantir a inovação, a segurança e a qualidade da informação
Sustentabilidade	Vice-Presidência de Administração e Finanças	Assegurar a sustentabilidade nos processos e na gestão de pessoas
Gestão dos Controles Internos	Vice-Presidência de Controle Interno	Garantir a padronização dos procedimentos, a integridade e a transparência
Gestão da Educação Continuada	Vice-Presidência de Desenvolvimento Profissional	Assegurar a excelência do programa de educação continuada no desenvolvimento de competências e de habilidades dos profissionais da contabilidade

Contabilidade como fator de proteção do interesse público


REQUISITOS
LEIS
JURISPRUDÊNCIA
NORMAS TÉCNICAS
GOVERNANÇA
Direção
Monitoramento
Controle
Diretrizes Estratégicas
VALOR PÚBLICO SUSTENTÁVEL
Insumos
FASE 1
FASE 2
FASE 3
FASE 4
Produtos
Clientes
Necessidades da Organização
Obras
Serviços
Bens
Titular de Dados
Sociedade
Público Beneficiado
TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS
PESSOAS
ORÇAMENTO
TIC
RECURSOS DE TRANSFORMAÇÃO - CAPACIDADES
Integridade
Transparência
Accountability
Sustentabilidade
Inspiração: Isabella Brito


A Cadeia de Valor do Conselho
De insumos e processos a resultados, impacto e valor público.
Gemini Notebook

O Teste de Existência

Se o Conselho deixasse de existir amanhã, que diferença concreta deixaria de ser produzida para a sociedade?



O Conselho existe para proteger a profissão ou para proteger a sociedade por meio da adequada regulação da profissão?

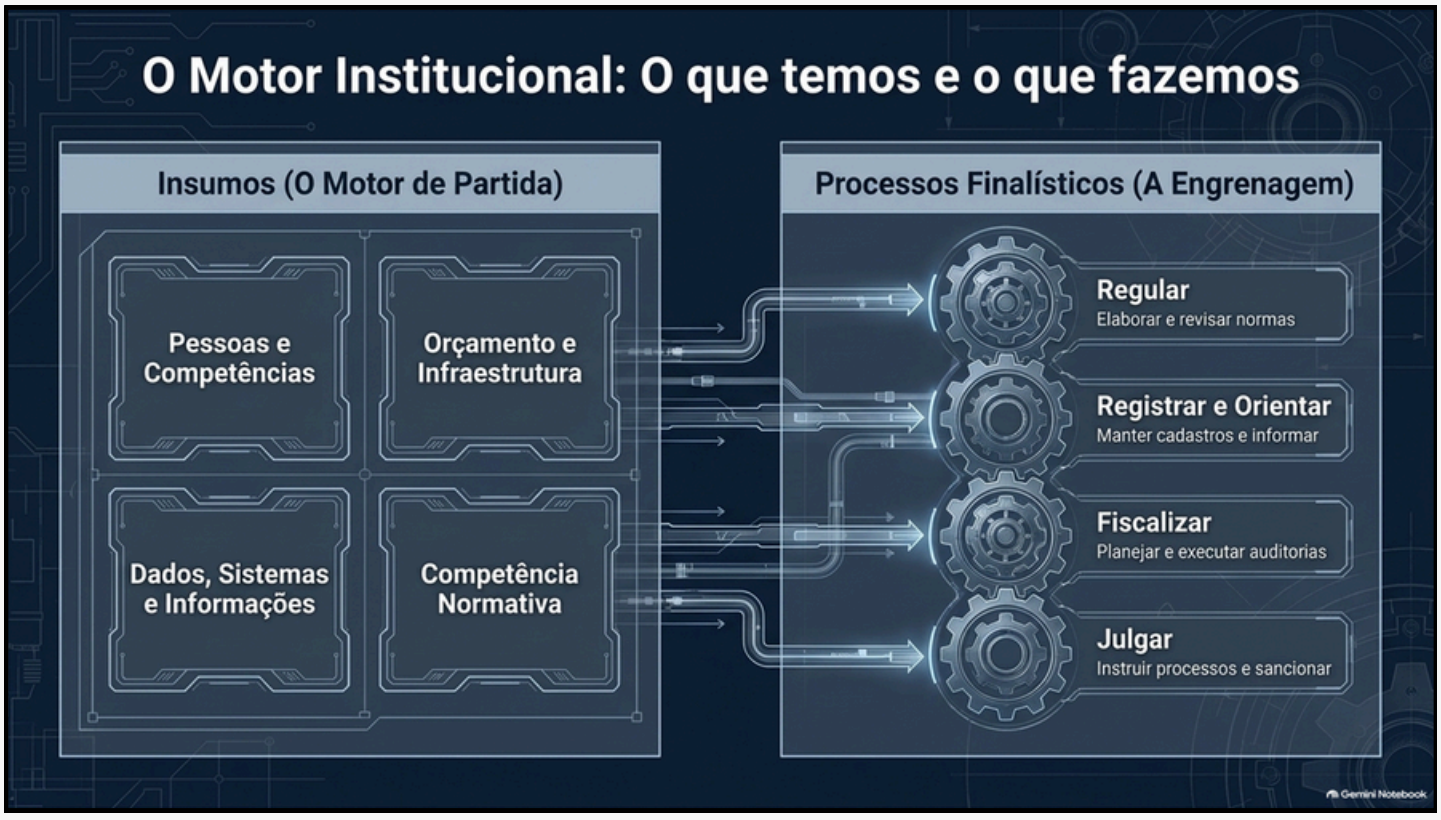
Gemini Notebook

A Virada de Chave Institucional



Gemini Notebook


A Arquitetura do Valor Público
Insumos
Processos
Produtos
Resultados
Impactos
De que precisamos para funcionar? (Pessoas, orçamento, dados, competências)
O que fazemos com esses recursos? (Fiscalizar, regulamentar, instruir)
O que entregamos imediatamente? (Autos, decisões, normas, registros)
O que muda em razão das entregas? (Maior conformidade, correção de falhas)
Que benefício maior buscamos? (Proteção do cidadão e segurança)
Gemini Notebook


O Motor Institucional: O que temos e o que fazemos
Insumos (O Motor de Partida)
Pessoas e Competências
Orçamento e Infraestrutura
Dados, Sistemas e Informações
Competência Normativa
Processos Finalísticos (A Engrenagem)
Regular
Elaborar e revisar normas
Registrar e Orientar
Manter cadastros e informar
Fiscalizar
Planejar e executar auditorias
Julgar
Instruir processos e sancionar
Gemini Notebook

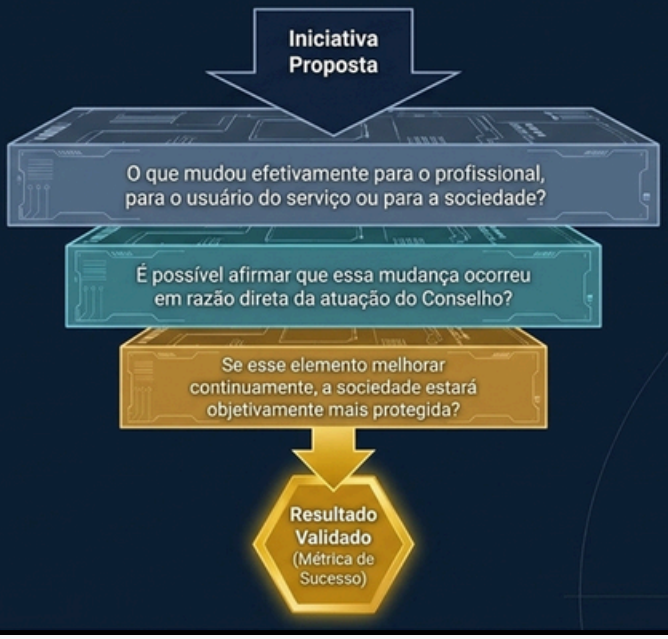
A Armadilha do Produto: Esforço não é Mudança

Produto (O que entregamos)	Resultado (O que muda)
Foco: Esforço interno e imediato.	**Foco:** Mudança comportamental ou estrutural externa.
Exemplo Prático: "Realizar 500 fiscalizações no trimestre."	**Exemplo Prático:** "Reduzir a atuação irregular e aumentar a conformidade no setor."
O Risco: Mede apenas a capacidade operacional, mas não garante que o problema foi resolvido.	**O Valor:** Demonstra que o esforço institucional gerou uma melhoria real no ambiente profissional.

Gemini Notebook

O Teste de Validação de Resultados

Três perguntas para verificar se a formulação realmente chegou ao nível de resultado.



Gemini Notebook


Impacto: O Destino Final da Cadeia
Profissões exercidas de forma ética, regular e competente.
Proteção ativa contra imperícia e fraudes.
Segurança garantida para os usuários de serviços.
Confiança institucional na atuação profissional.
O impacto é o momento em que o trabalho interno do Conselho se converte em bem-estar social.
Gemini Notebook


Para Quem o Valor é Produzido?
Beneficiário Direto
Interage diretamente com o Conselho.
Ex: Profissional registrado e empresa fiscalizada.
Beneficiário Indireto
Beneficia-se da mudança provocada no mercado.
Ex: Usuário direto do serviço profissional e instituição contratante.
Beneficiário Final
Recebe o valor público em sentido amplo.
Ex: A sociedade civil como um todo.
Gemini Notebook

A Cadeia de Valor na Prática

	Insumos	Processo	Produto	Resultado	Impacto
Fiscalização	Fiscais/Sistemas	Planejar/Executar	Autos/Notificações	Correção de irregularidades	Proteção contra más práticas
Regulação	Conhecimento técnico	Elaborar normas	Resoluções publicadas	Clareza e aplicação de regras	Práticas seguras e confiáveis
Julgamento	Colegiados/ Processos	Instruir/Julgar	Decisões/ Sanções	Menor reincidência	Confiança na profissão
Registro / Orientação	Estrutura/ Informação	Atualizar/ Orientar	Registros/ Certidões	Profissionais habilitados	Maior segurança para usuários

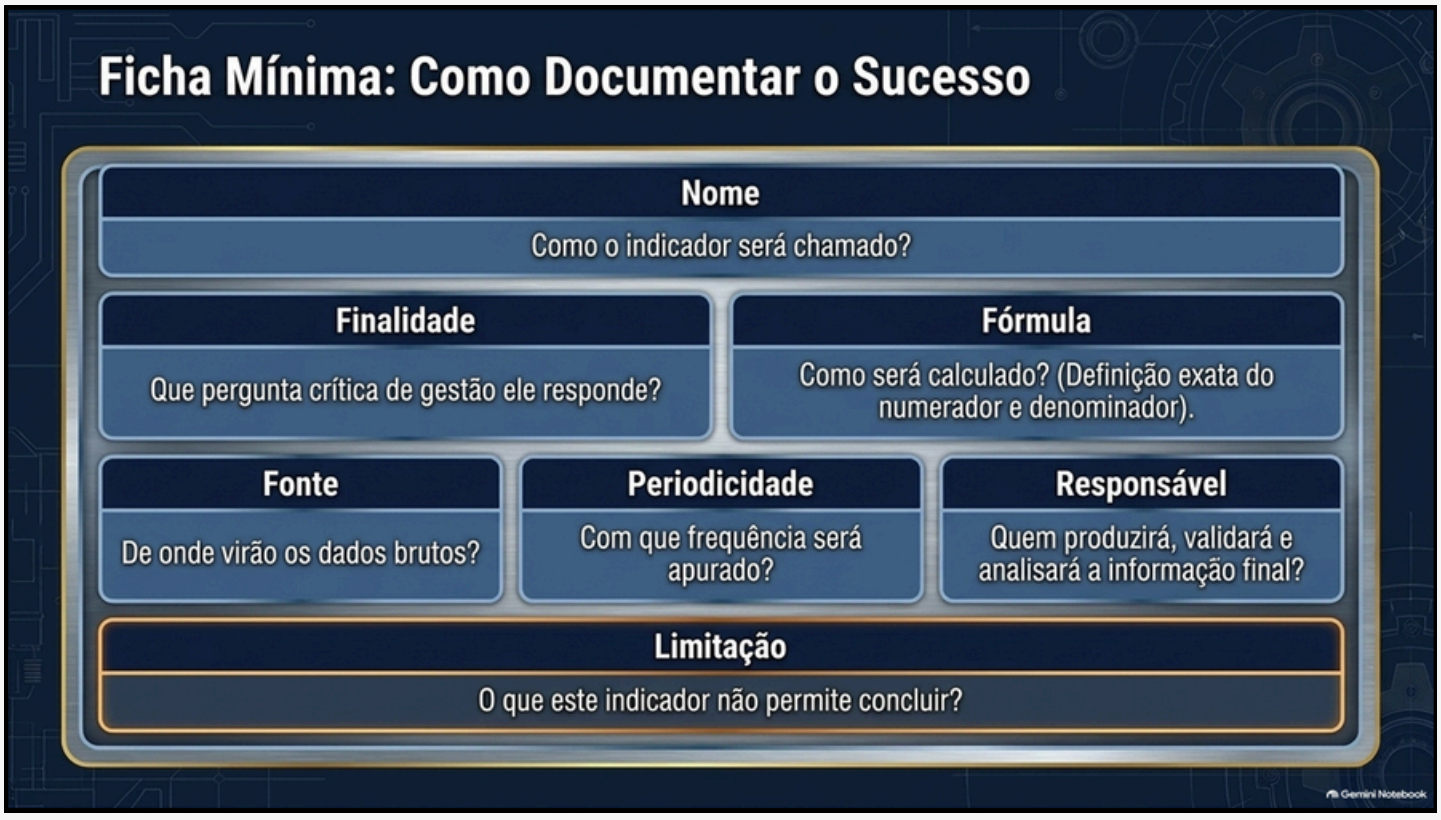
Gemini Notebook

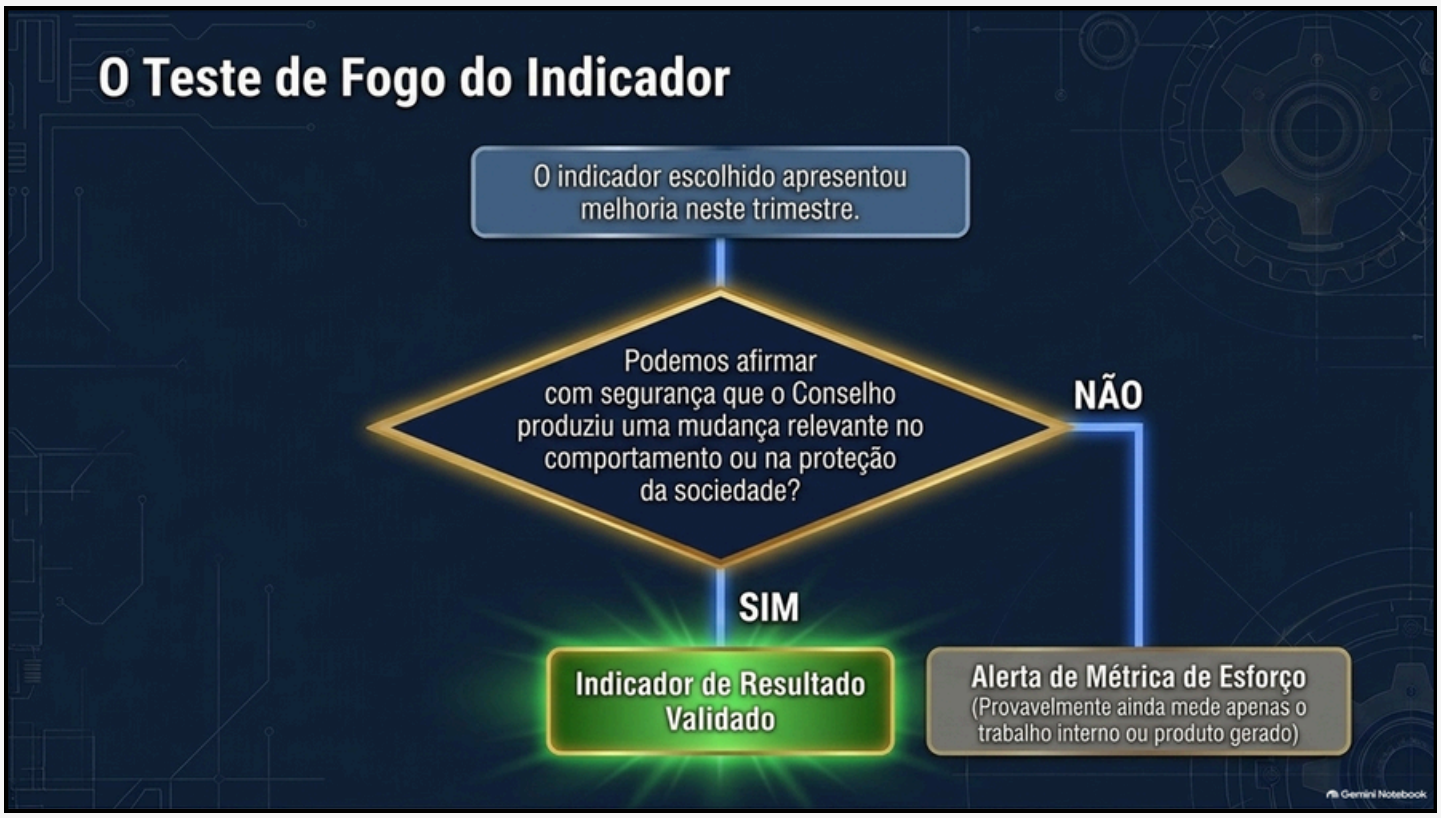
O Fim da Métrica de Esforço

Indicador de Produto Foco no Volume	→	Indicador de Resultado Foco no Efeito
Número de fiscalizações realizadas	→	Percentual de fiscalizados que corrigiram a irregularidade
Número de autos emitidos	→	Taxa de reincidência após a atuação fiscalizatória
Número de processos julgados	→	Taxa de reincidência após decisão colegiada
Número de ações de orientação	→	Mudança de conhecimento ou comportamento após a orientação

Gemini Notebook


Critérios de Excelência para Indicadores
Relevância
Mede algo que importa diretamente para uma decisão ou objetivo estratégico.
Clareza
Possui nome, fórmula e interpretação inequívocos.
Viabilidade
Pode ser apurado com custo, tempo e esforço proporcionais.
Estabilidade
Mantém o mesmo método, permitindo comparação ao longo do tempo.
Responsabilidade
Tem fonte de dados, periodicidade e um gestor responsável definidos.
Equilíbrio
Combina medidas de produto, qualidade e resultado na visão geral do Conselho.
Gemini Notebook


Ficha Mínima: Como Documentar o Sucesso
Nome
Como o indicador será chamado?
Finalidade
Que pergunta crítica de gestão ele responde?
Fórmula
Como será calculado? (Definição exata do numerador e denominador).
Fonte
De onde virão os dados brutos?
Periodicidade
Com que frequência será apurado?
Responsável
Quem produzirá, validará e analisará a informação final?
Limitação
O que este indicador não permite concluir?
Gemini Notebook


O Teste de Fogo do Indicador
O indicador escolhido apresentou melhoria neste trimestre.
Podemos afirmar com segurança que o Conselho produziu uma mudança relevante no comportamento ou na proteção da sociedade?
NÃO
SIM
Indicador de Resultado Validado
Alerta de Métrica de Esforço
(Provavelmente ainda mede apenas o trabalho interno ou produto gerado)
Gemini Notebook


O Conselho do Futuro
(Insumos)
(Processos / Produtos)
(Resultados)
(Impacto)
Estrutura & Competência fundem-se em...
Ações Integradas (Regular, Fiscalizar, Julgar, Orientar) que geram...
Conformidade e Excelência Profissional, culminando no...
Valor Público
Um Conselho focado em resultados não apenas gerencia processos de forma eficiente; ele garante ativa e continuamente a proteção e a confiança da sociedade.
Gemini Notebook

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

OFICINA:

COMO CONSTRUIR A CADEIA DE VALOR DO CONSELHO: DE INSUMOS E PROCESSOS A RESULTADOS E IMPACTO.



PALESTRANTE:

JETRO COUTINHO

Tópicos de Destaque:

- Mapeamento de insumos, processos, produtos, resultados e impactos;
- Identificação dos beneficiários diretos e indiretos;
- Relação entre fiscalização, regulação, julgamento e valor público;
- Construção de indicadores simples de resultado.

O Paradigma da Geração de Valor Público

O controle como engrenagem de aprendizagem institucional, não como fardo burocrático.

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%	23,83%	1º	24º
dos conselhos (273 de 556) sem nenhum dado aberto publicado	preencheram adequadamente os campos de indenizações	lugar no ranking: Sistema CFC (Contabilidade), quase 100% de conformidade	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.

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 pública 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 CFM 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

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 CFM 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?

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.

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

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

OFICINA:

MENSURAÇÃO DE RESULTADOS E IMPACTO NOS CONSELHOS PROFISSIONAIS.



PALESTRANTE:

BIANCA DREYER

Tópicos de Destaque:

- Como escolher indicadores úteis para a alta administração;
- Como evitar indicadores meramente burocráticos;
- Uso de dados para demonstrar relevância social;
- Relatórios de gestão orientados a valor público.

Mensuração de resultados e impacto nos Conselhos Profissionais

Oficina 2

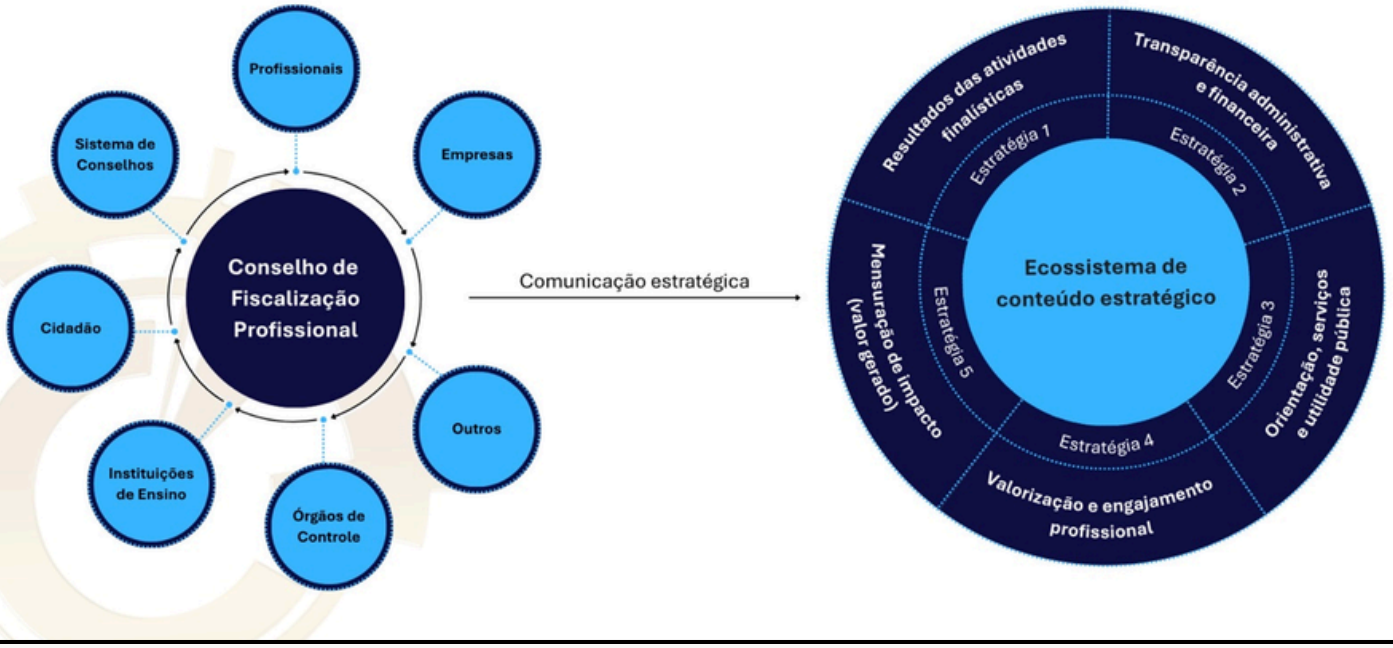
23 de setembro de 2026.

Mensuração de resultados e impacto nos Conselhos Profissionais

Principais tópicos da oficina:

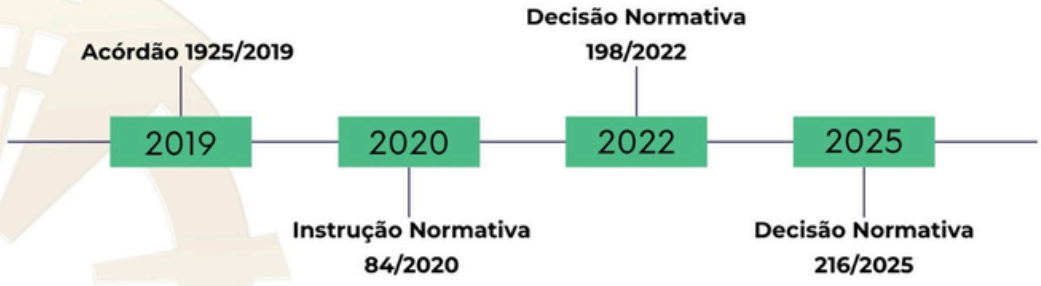
- Como evitar indicadores meramente burocráticos;
- Como escolher indicadores úteis para a alta administração;
- Uso de dados para demonstrar relevância social;
- Relatórios de gestão orientados a valor público.

Mensuração de resultados e impacto nos Conselhos Profissionais



Como evitar indicadores meramente burocráticos?

Normativos e Indicadores



Indicadores

- Indicadores são ferramentas de gestão utilizadas para medir e acompanhar o desempenho de ações. Exemplo:
  - número de profissionais com registro ativo.
- Indicadores servem para mensurar o sucesso ou fracasso das mais diversas iniciativas.
- Indicadores ajudam o gestor a apresentar relatórios baseados em evidências.

Tipos de Indicadores

Indicadores quantitativos:

- são métricas objetivas expressas em números absolutos, percentuais, taxas ou valores monetários;
- medem volumes, frequências e dimensionamentos, respondendo a perguntas diretas como quantos?, com que frequência? ou em quanto tempo?;
- sua principal característica é a exatidão matemática, não dando margem a duplas interpretações;
- a evolução histórica da avaliação é mais fácil de ser acompanhada.

Exemplo: tempo médio (em dias) para apurar uma denúncia.

Indicadores

- Indicadores são ferramentas de gestão utilizadas para medir e acompanhar o desempenho de ações. Exemplo:
  - número de profissionais com registro ativo.
- Indicadores servem para mensurar o sucesso ou fracasso das mais diversas iniciativas.
- Indicadores ajudam o gestor a apresentar relatórios baseados em evidências.

Tipos de Indicadores

Indicadores quantitativos:

- são métricas objetivas expressas em números absolutos, percentuais, taxas ou valores monetários;
- medem volumes, frequências e dimensionamentos, respondendo a perguntas diretas como quantos?, com que frequência? ou em quanto tempo?;
- sua principal característica é a exatidão matemática, não dando margem a duplas interpretações;
- a evolução histórica da avaliação é mais fácil de ser acompanhada.

Exemplo: tempo médio (em dias) para apurar uma denúncia.

Tipos de Indicadores

Indicadores qualitativos:

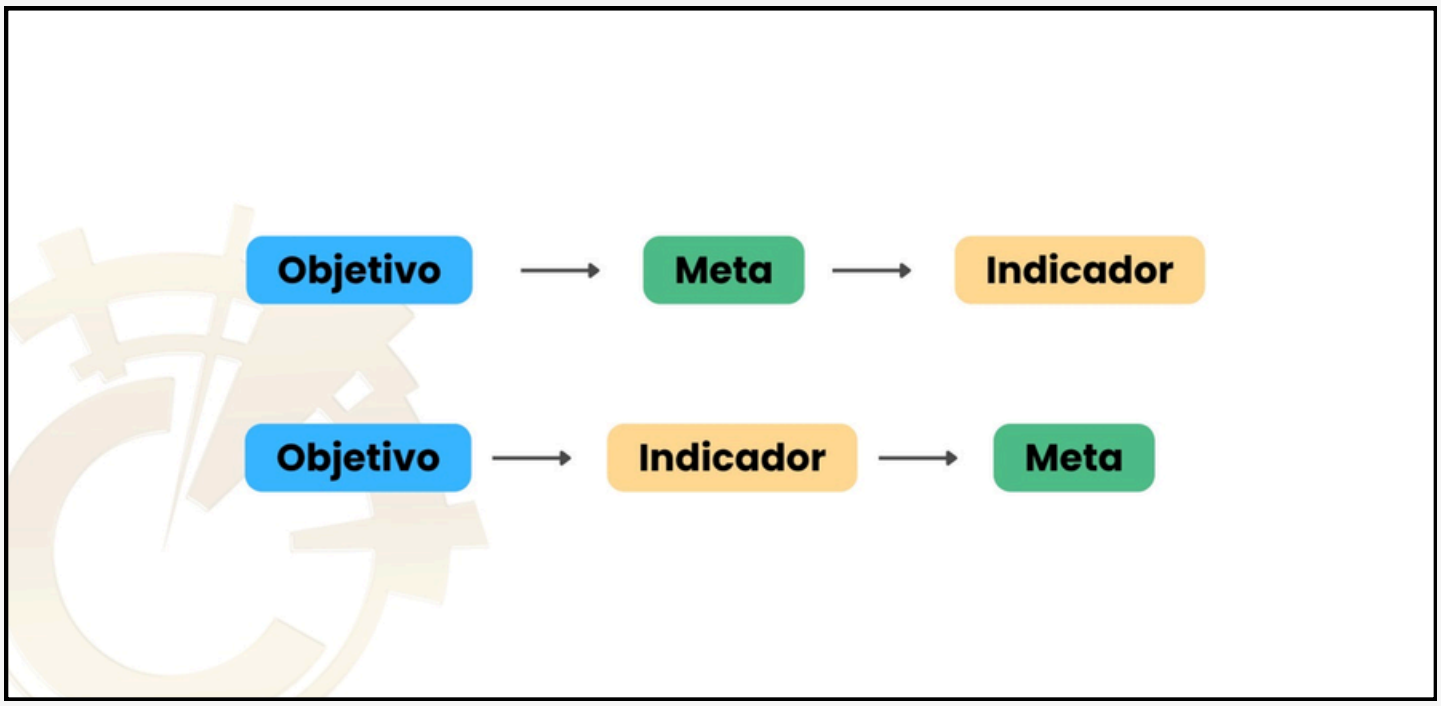
- são argumentos, considerações, exposição e motivos;
- são métricas voltadas para atributos, comportamentos, grau de adequação e níveis de qualidade;
- avaliam a natureza e a profundidade de um resultado, respondendo a perguntas como: quão bem o trabalho foi feito?, qual o nível de gravidade? ou como a sociedade percebe nossa atuação?;
- esses indicadores são geralmente estruturados em escalas, categorias ou pesquisas padronizadas para que não sejam considerados "achismos".

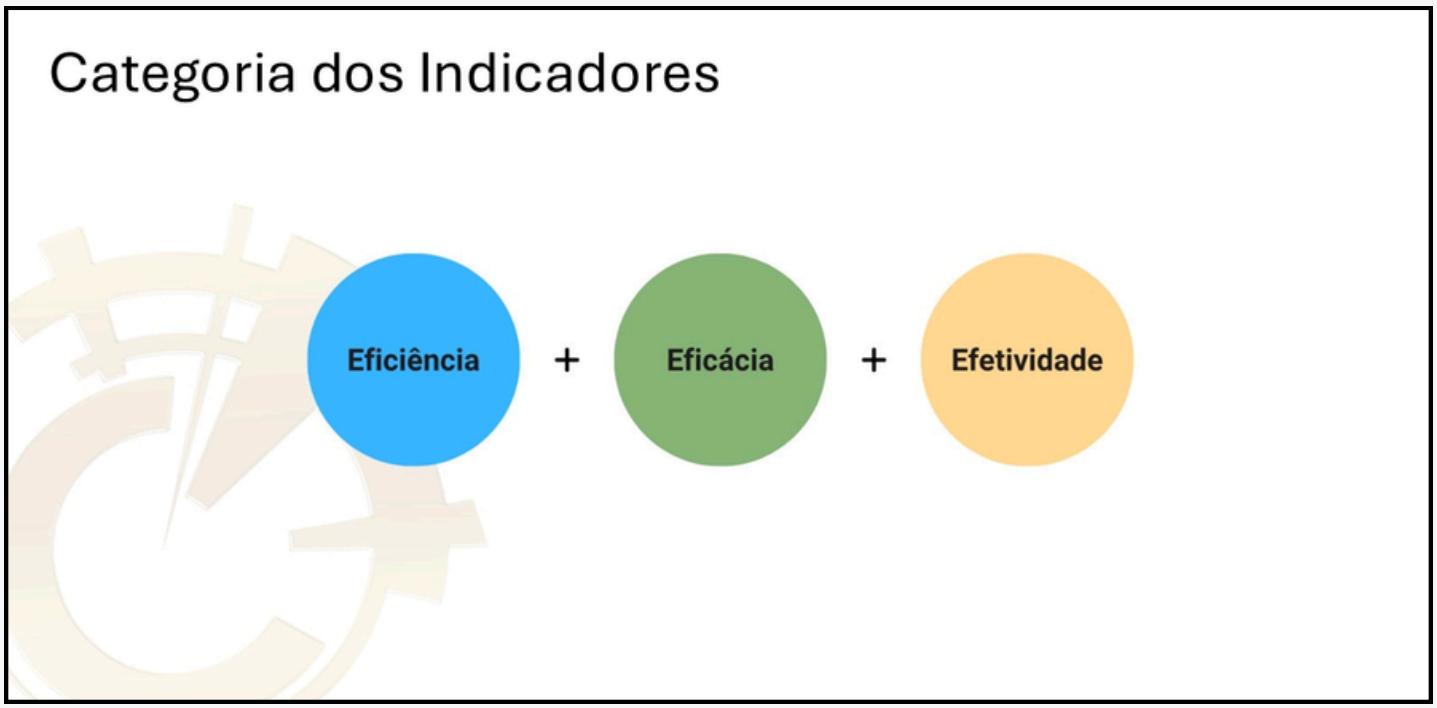
Exemplo: grau de risco das infrações encontradas (categorizadas em risco baixo, médio ou crítico).

Atividade 1

Circule os números que são exemplos de indicadores:

1. Grau de satisfação dos profissionais com o atendimento do Conselho.
2. Comprar 15 novos veículos para a frota de fiscalização.
3. Taxa de inadimplência no pagamento da anuidade.
4. Aproximar o Conselho dos estudantes e recém-formados.
5. Percentual de fiscalizações que resultaram em autos de infração.
6. Reduzir o tempo de resposta da Ouvidoria para 5 dias até dezembro.


Objetivo
Meta
Indicador
Objetivo
Indicador
Meta


Categoria dos Indicadores
Eficiência
+
Eficácia
+
Efetividade

Categoria dos Indicadores

Eficiência: foco no processo e no uso dos recursos

Pergunta-chave: estamos usando bem o dinheiro, o tempo e a equipe?

O que avalia: a relação entre o esforço empregado e as entregas. É fazer mais (ou melhor) com os mesmos recursos.

Exemplos de indicadores:

- Custo médio por fiscalização realizada;
- Número de projetos realizados.

Categoria dos Indicadores

Eficácia: foco no alcance da meta

Pergunta-chave: entregamos aquilo que planejamos e prometemos?

O que avalia: o grau de cumprimento das metas estabelecidas no Planejamento Estratégico.

Exemplos de indicadores:

- Número de fiscalizações realizadas em relação à meta anual (exemplo de meta: aumentar em 10% o número de fiscalizações proativas presenciais em 2027);
- Índice de cobertura de fiscalização (exemplo de meta: visitar 100% dos hospitais do Estado).

Categoria dos Indicadores

Efetividade: foco no impacto e na sociedade

Pergunta-chave: o nosso trabalho mudou a realidade e protegeu a sociedade?

O que avalia: o real valor público gerado. É o indicador que justifica a existência e a arrecadação do Conselho.

Exemplos de indicadores:

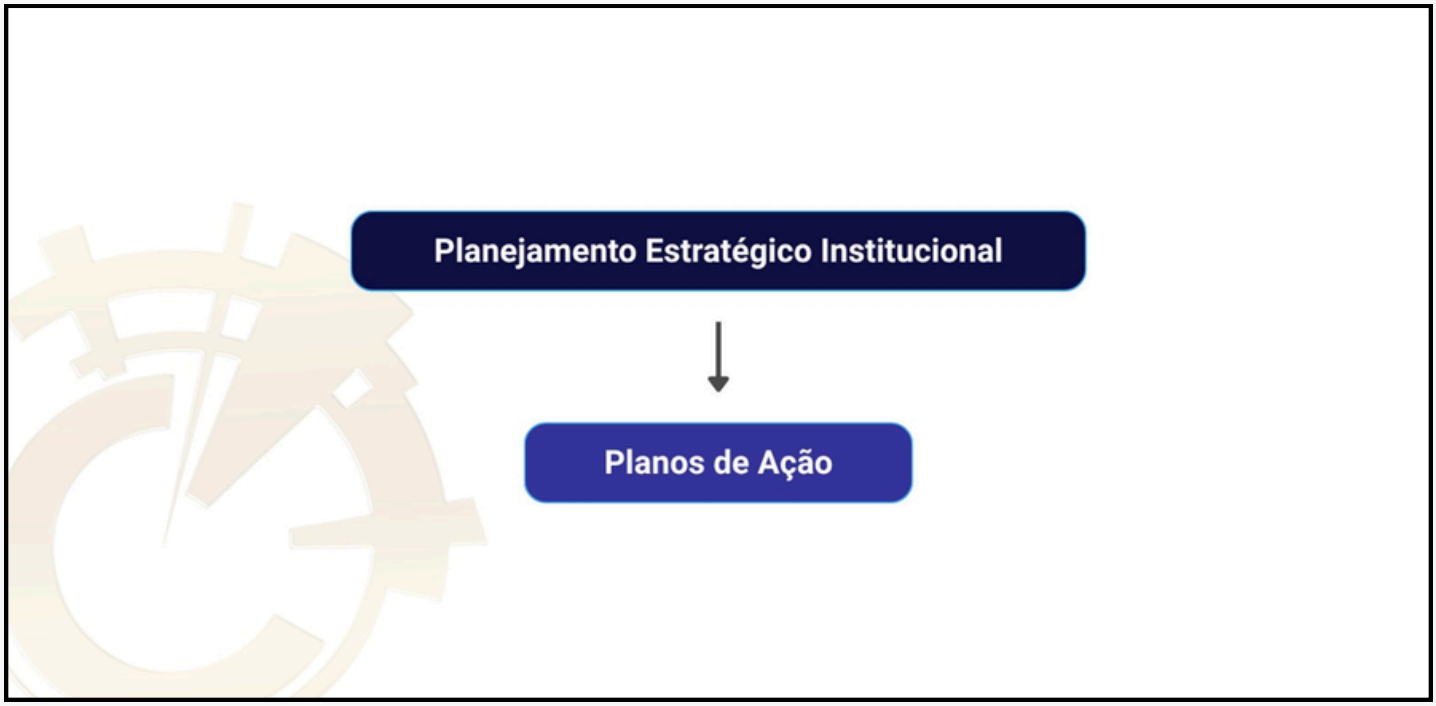
- Queda no índice de infrações éticas;
- Grau de confiança e satisfação da sociedade com a resolução de denúncias.

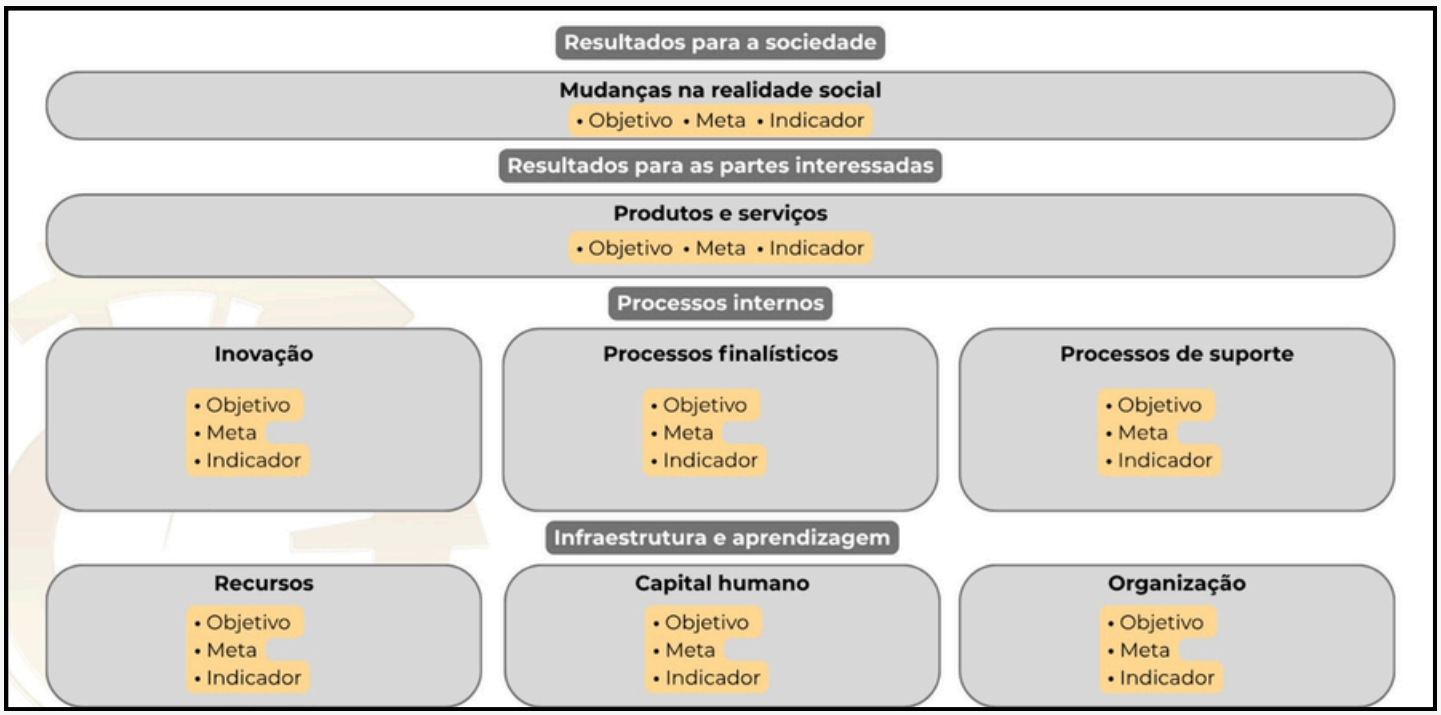
Atividade 2

Indique a categoria de cada indicador:

Indicador	Eficiência	Eficácia	Efetividade
Redução da presença de leigos atuando no mercado de trabalho regulamentado.			
Número de fiscalizações presenciais.			
Tempo médio de tramitação de processos ético-disciplinares.			
Taxa de resolução de denúncias da Ouvidoria.			
Índice de percepção de valor da classe profissional.			
Número de participantes no evento.			
Índice de recuperação de dívida ativa.			
Percentual de regularização após a notificação do fiscal.			

Como escolher indicadores úteis para a alta administração?





Uso de dados para demonstrar relevância social

Relevância Social

- O que é relevância social para um Conselho de Fiscalização Profissional?
- Sindicatos *versus* Conselhos;
- A relevância social de um Conselho está relacionada ao grau de proteção e segurança ao cidadão;
- Quando um Conselho tem alta relevância social?
- Como comunicar a relevância do Conselho?
- Relevância social e o uso de indicadores.

Relatórios de Gestão orientados a valor público

Relatório de Gestão Integrado

- Por que integrado?
- Relatório integrado é um documento conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor em curto, médio e longo prazos;
- O relatório integrado deve demonstrar a conexão das informações apresentadas para explicar como a organização alcançou seus resultados e não apenas compilar essas informações;
- A organização deve adotar o pensamento integrado, ou seja, deve considerar o relacionamento existente entre suas diversas unidades;
- O relatório proporciona uma visão do todo e dos fatores que podem afetar de forma relevante o alcance dos resultados.

Prestação de Contas

- A prestação de contas anual é uma obrigação constitucional prevista no parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal de 1988;
- O dever de prestar contas é da pessoa física;
- A prestação de contas é um instrumento fundamental para garantir a **transparência** no uso de recursos públicos, pois permite que a sociedade e os órgãos de controle acompanhem e avaliem como os gestores públicos utilizam esses recursos;
- Na prestação de contas o gestor deve demonstrar de forma clara os resultados alcançados, o valor público gerado, preservado ou entregue e a boa e regular aplicação dos recursos públicos utilizados para a sua produção;
- A capacidade da entidade para prestar serviços melhorou ou piorou em comparação com exercícios anteriores?

Valor Público

O Decreto 9.203/2017, que dispõe sobre a Política de Governança na Administração Pública Federal, define valor público como:

> (...) produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

Objetivo da prestação de contas: demonstrar como os recursos públicos foram aplicados, os resultados alcançados e o valor público gerado.

Princípios



Elementos de Conteúdo

1. Sumário
2. Mensagem do presidente
3. Visão geral organizacional e ambiente externo
4. Governança, estratégia e desempenho
5. Riscos, oportunidades e perspectivas
6. Sustentabilidade
7. Informações orçamentárias, financeiras e contábeis



\+

1. Sumário
2. Mensagem do presidente
3. Visão geral organizacional e ambiente externo
4. Governança, estratégia e desempenho
5. Riscos, oportunidades e perspectivas
6. Sustentabilidade
7. Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

= Relatório de Gestão Integrado

Sumário

1. Mensagem do presidente

2. Visão geral organizacional e ambiente externo
   Incluir tópicos de acordo com o conteúdo apresentado

3. Governança, estratégia e desempenho
   Incluir tópicos de acordo com o conteúdo apresentado

4. Riscos, oportunidades e perspectivas
   Incluir tópicos de acordo com o conteúdo apresentado

5. Sustentabilidade

6. Informações orçamentárias, financeiras e contábeis
   Incluir tópicos de acordo com o conteúdo apresentado

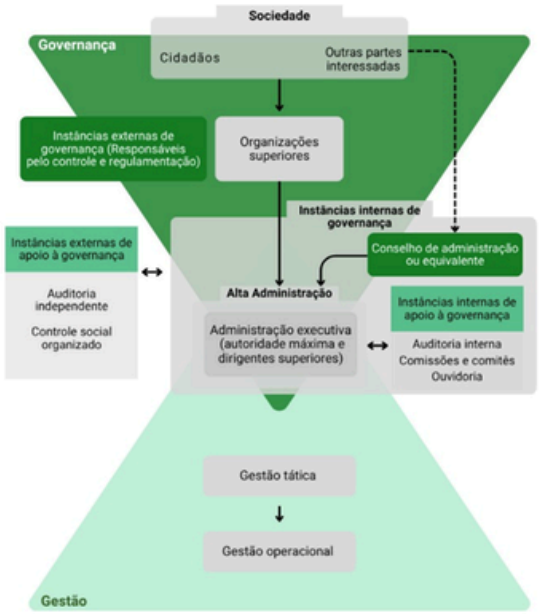
Mensagem do presidente

- É uma apresentação resumida sobre o período do relatório.
- Tópicos que devem ser incluídos no texto:
  - Apresentar os principais resultados alcançados;
  - Descrever o grau de alcance das metas fixadas no planejamento considerando os objetivos estratégicos. O Conselho tem esta informação?
  - Descrever quais foram as prioridades da gestão e os resultados destas prioridades em números. O detalhamento destas informações entra no corpo do relatório;
  - Incluir outras informações relevantes, se necessário.

Visão geral organizacional e ambiente externo

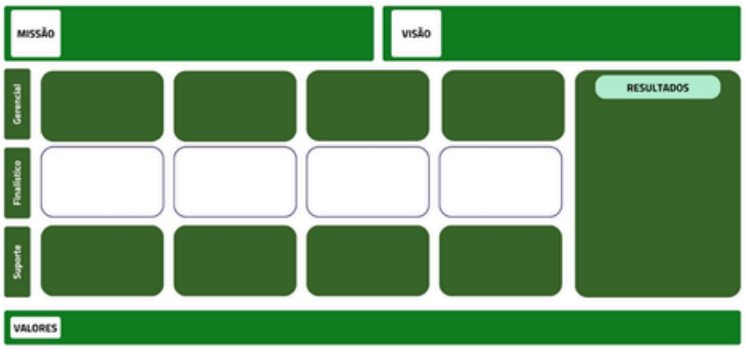
- **Visão geral organizacional – conteúdo obrigatório**
  - Apresentar o Conselho;
  - Descrever missão, visão e valores;
  - Listar as principais normas direcionadoras da atuação do Conselho (incluir link de acesso para cada norma);
  - Apresentar o organograma da estrutura organizacional;
  - Apresentar a estrutura de Governança.

Estrutura de Governança



Visão geral organizacional e ambiente externo

- **Apresentar o diagrama da Cadeia de Valor – conteúdo obrigatório**



Visão geral organizacional e ambiente externo

- **Apresentar o Modelo de Negócio – conteúdo obrigatório**



Visão geral organizacional e ambiente externo

- **Visão geral organizacional – conteúdo opcional**
- A relação de políticas e programas de governo/ações orçamentárias, bem como de programas do Plano Plurianual, de outros planos nacionais, setoriais e transversais de governo nos quais atua, com seus respectivos objetivos e metas;
- Informações sobre contratos de gestão firmados e de que forma são integrados no valor gerado pela unidade.

Visão geral organizacional e ambiente externo

- **Ambiente externo – conteúdo obrigatório**
- Breve texto abordando a relação do Conselho com o ambiente externo.
- Tópicos que devem ser incluídos no texto:
  - Citar fatores sociais, ambientais, econômicos etc. que influenciaram nas atividades do Conselho no período;
  - Destacar iniciativas realizadas em prol da categoria;
  - Destacar as articulações políticas e institucionais mais relevantes.

Visão geral organizacional e ambiente externo

RESUMO

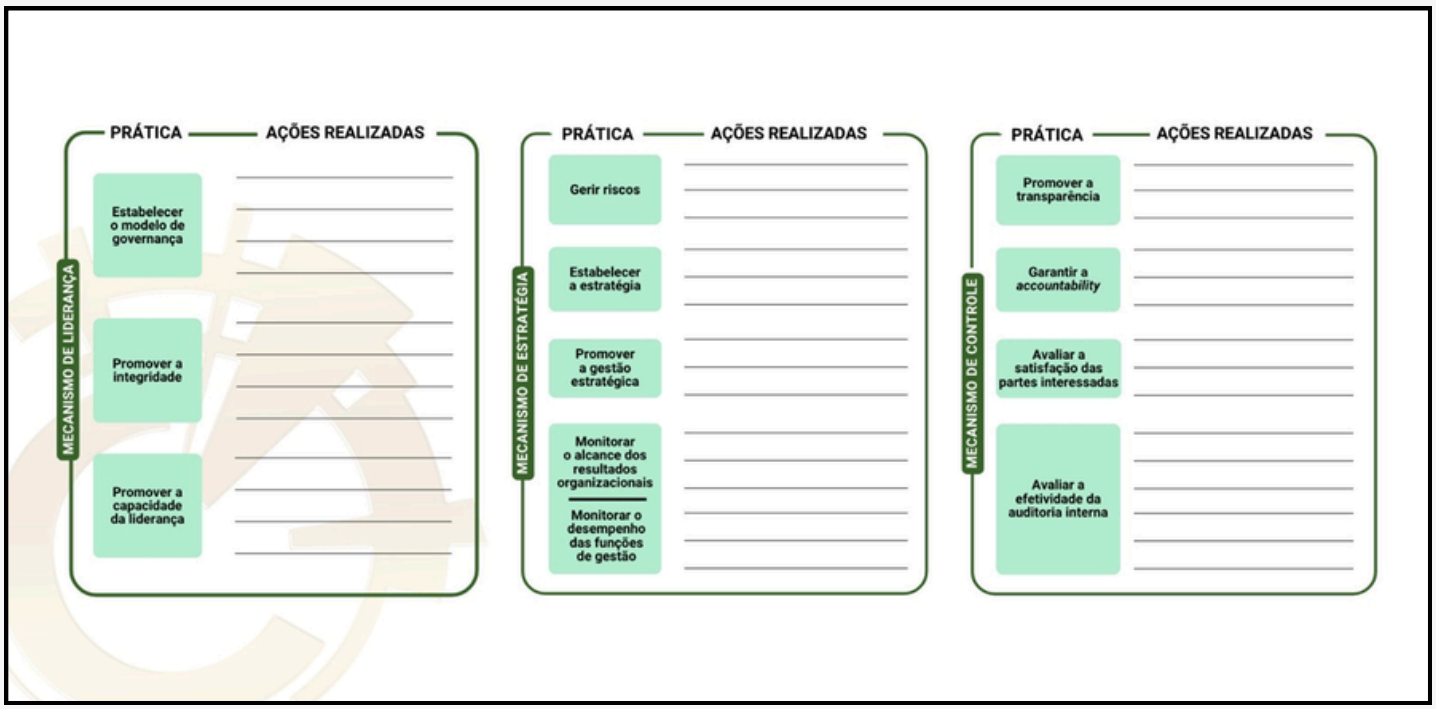
- Apresentar o Conselho;
- Descrever missão, visão e valores;
- Listar as principais normas direcionadoras da atuação do Conselho;
- Apresentar o organograma da estrutura organizacional;
- Apresentar a estrutura de Governança;
- Apresentar o diagrama da Cadeia de Valor;
- Apresentar o Modelo de Negócio;
- Descrever texto sobre o Conselho e o ambiente externo.

Governança, estratégia e desempenho

Governança

- Descrever como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos. Listar ações em cada mecanismo.
- Definição de governança:
  - Governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.


GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL PÚBLICA
Mecanismos
LIDERANÇA
ESTRATÉGIA
CONTROLE
Práticas
Estabelecer o modelo de governança
Promover a integridade
Promover a capacidade da liderança
Gerir riscos
Estabelecer a estratégia
Promover a gestão estratégica
Monitorar o alcance dos resultados organizacionais
Monitorar o desempenho das funções de gestão
Promover a transparência
Garantir a accountability
Avaliar a satisfação das partes interessadas
Avaliar a efetividade da auditoria Interna


MECANISMO DE LIDERANÇA
PRÁTICA
AÇÕES REALIZADAS
Estabelecer o modelo de governança
Promover a integridade
Promover a capacidade da liderança
MECANISMO DE ESTRATÉGIA
PRÁTICA
AÇÕES REALIZADAS
Gerir riscos
Estabelecer a estratégia
Promover a gestão estratégica
Monitorar o alcance dos resultados organizacionais
Monitorar o desempenho das funções de gestão
MECANISMO DE CONTROLE
PRÁTICA
AÇÕES REALIZADAS
Promover a transparência
Garantir a accountability
Avaliar a satisfação das partes interessadas
Avaliar a efetividade da auditoria interna

Governança, estratégia e desempenho

Estratégia

- Identificação dos objetivos estratégicos, responsáveis, indicadores de desempenho, com as metas pactuadas para o período do plano estratégico e seu desdobramento anual, bem como, se for o caso, sua vinculação ao Plano Plurianual, aos planos nacionais e setoriais do governo e dos órgãos de governança superior, indicando os resultados já alcançados, comparando-os com as metas e os objetivos pactuados.

- *Como fazer?*
  - Apresentar o mapa estratégico;
  - Apresentar metas e indicadores por objetivo estratégico.

Governança, estratégia e desempenho

Desempenho

- Apresentar objetivos, metas, indicadores e resultados.

Objetivo estratégico	Meta	Indicador	Fórmula	Resultado

Governança, estratégia e desempenho

Desempenho

- Planos de curto prazo da organização com a indicação dos objetivos anuais, iniciativas, projetos e programas necessários ao seu alcance, dos prazos, dos responsáveis, das metas para o período a que se refere o relatório de gestão, e os resultados alcançados comparando-os com as metas e os objetivos pactuados;
- Apresentação resumida dos resultados das principais áreas de atuação e dos principais programas, projetos e iniciativas;
- *Como apresentar estas informações?*

Governança, estratégia e desempenho

Desempenho

Como apresentar estas informações?

- Apresentar o panorama geral de cada comissão incluindo resultados. Se necessário, incluir links para mais informações;
- Apresentar os resultados das áreas finalísticas e os projetos mais relevantes de cada área;
- Demonstrar a alocação dos recursos em áreas finalísticas;
- Mostrar o relacionamento com as partes interessadas;
- Mostrar os resultados dos canais de comunicação com a sociedade;
- Apresentar os resultados das demais áreas.

Governança, estratégia e desempenho

Desempenho

- *Como apresentar estas informações?*
- Descrever as principais ações de supervisão, controle e correição adotadas para garantir a legalidade, legitimidade, economicidade e transparência na aplicação dos recursos públicos.

Exemplos:
- Plano de Integridade
- Auditoria
- Ouvidoria
- Outras ações

Governança, estratégia e desempenho

RESUMO

- Descrever como a estrutura de governança apoia o cumprimento dos objetivos estratégicos;
- Apresentar o mapa estratégico;
- Apresentar metas e indicadores por objetivo estratégico;
- Apresentar objetivos, metas, indicadores e resultados;
- Apresentar o panorama geral de cada comissão incluindo resultados;
- Apresentar os resultados das áreas finalísticas e os projetos mais relevantes de cada área;
- Demonstrar a alocação dos recursos em áreas finalísticas;
- Mostrar o relacionamento com as partes interessadas;
- Mostrar os resultados dos canais de comunicação com a sociedade;
- Apresentar os resultados das demais áreas;
- Descrever principais ações de supervisão, controle e correição adotadas.

Riscos, oportunidades e perspectivas

Riscos

- Avaliação dos riscos que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos e dos controles implementados para mitigação desses riscos, abordando necessariamente:
  - quais são os principais riscos específicos identificados que podem afetar a capacidade do Conselho de alcançar seus objetivos e como o Conselho lida com essas questões.

Oportunidades

- quais são as principais oportunidades identificadas que podem aumentar a capacidade de o Conselho atingir seus objetivos e as respectivas ações para aproveitá-las.

Riscos, oportunidades e perspectivas

RESUMO

- Apresentar a gestão de riscos;
- Apresentar as principais oportunidades e perspectivas para o próximo ano.

Sustentabilidade

Como relatar a sustentabilidade no relatório?

- Demonstrar de que forma as ações voltadas à implementação das políticas públicas relacionadas ao conselho contribuem para o desenvolvimento sustentável. Nesse processo, é fundamental considerar os aspectos financeiro, social, institucional e ambiental da sustentabilidade.

Sustentabilidade

Aspecto Financeiro: busca evidenciar a eficiência e a responsabilidade na gestão de recursos públicos, bem como o impacto econômico decorrente da implantação das políticas públicas.

Exemplos de indicadores:

- Eficiência no uso de recursos
- Impacto econômico das políticas públicas
- Redução de desperdícios

Orientações para responder sobre sustentabilidade
Aspecto Financeiro

- O Conselho foi eficiente no uso dos recursos?
- Explique, de forma resumida, de que forma os recursos foram utilizados.

Sustentabilidade

Aspecto Social: visa demonstrar como a instituição promove a igualdade de oportunidades, a inclusão social e o combate à discriminação, tanto internamente, quanto externamente, no âmbito de sua área de atuação. Além disso, evidencia de que forma as políticas públicas sob sua responsabilidade impactam a qualidade de vida dos cidadãos beneficiados.

Exemplos de indicadores:

- Taxa de inclusão social
- Número de beneficiários de programas sociais
- Índice de satisfação dos cidadãos

Orientações para responder sobre sustentabilidade
Aspecto Social

- O Conselho realizou ações em prol de políticas públicas?
- O Conselho promoveu alguma ação sobre inclusão social?
- O Conselho promoveu alguma ação sobre o combate à discriminação, tanto internamente, quanto externamente?
- Quantos profissionais foram impactados diretamente com as iniciativas do conselho?
- O conselho aplicou pesquisa de satisfação para os empregados e/ou para os profissionais?

Sustentabilidade

Aspecto Institucional: deve evidenciar as práticas de governança e transparência, os avanços em modernização administrativa, ética e de uso de tecnologia, bem como a promoção da participação da sociedade no processo decisório.

Exemplos de indicadores:

- Índice de transparência
- Ferramentas de participação cidadã

Orientações para responder sobre sustentabilidade
Aspecto Institucional

- O Conselho desenvolveu alguma iniciativa de governança e/ou transparência?
- O Conselho promoveu avanços em modernização administrativa?
- O Conselho promoveu avanços em ética?
- O Conselho promoveu avanços em tecnologia?
- O Conselho promoveu a participação da sociedade em algum processo decisório?

Sustentabilidade

Aspecto Ambiental: deve demonstrar como a instituição contribui para a preservação ambiental e para a mitigação das mudanças climáticas e manutenção da temperatura do planeta, por meio de iniciativas como a redução do consumo de energia, água e papel, programas de reciclagem e alinhamento das políticas públicas sob sua responsabilidade às legislações ambientais gerais e específicas aplicáveis à área de atuação da instituição.

Exemplos de indicadores:

- Consumo de energia
- Emissões de gases de efeito estufa
- Quantidade de resíduos reciclados

Orientações para responder sobre sustentabilidade Aspecto Ambiental

- O Conselho promoveu ações para reduzir o consumo de energia, água e/ou papel?
- O Conselho investiu em programas de reciclagem?

ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE SUSTENTABILIDADE

- Descreva um texto, em capítulo específico, respondendo as perguntas sobre os aspectos de sustentabilidade;
- O texto pode conter fotos e gráficos para ilustrar;
- Se o Conselho não conseguir responder a maioria das perguntas, o ideal é não criar um capítulo específico para sustentabilidade. Nesse caso, as informações devem constar em um parágrafo dentro do texto da mensagem do presidente.

Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

- Visam dar suporte ou detalhar informações de conteúdo anteriores;
- Pode ter capítulo específico ou links neste ou nos capítulos anteriores ao longo do relatório de gestão. Exemplo:
- Evidenciação da **situação e do desempenho financeiro, orçamentário e patrimonial** da gestão **no exercício** por meio de **demonstrações resumidas de valores relevantes** extraídos das **demonstrações contábeis** e das **notas explicativas**, incluindo, por exemplo:
  - resumo da situação financeira do Conselho (saldos das principais contas e/ou grupos de contas, resultados, receitas e despesas) e da evolução no exercício de referência e em comparação com o último exercício;

Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

- as contas relativas aos fundos de financiamento devem apresentar informações sobre o patrimônio global e os resultados das operações de crédito realizadas à conta desses recursos em face dos objetivos estabelecidos;
- principais fatos contábeis, contas ou grupos de contas, saldos e ocorrências relativos à atuação e à situação financeira do Conselho no exercício;
- conclusões de auditorias independentes e/ou dos órgãos de controle público e as medidas adotadas em relação a conclusões ou eventuais apontamentos;
- indicações de locais ou endereços eletrônicos em que as demonstrações contábeis e notas explicativas estão publicadas e/ou podem ser acessadas em sua íntegra.

Referências

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília: MPOG, 2009.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Construindo e gerenciando indicadores: guia metodológico - Brasília: STJ, 2018.

BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1925 de 2019.

BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa nº 84 de 22 de abril de 2020.

BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa nº 198 de 23 de março de 2022.

BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa nº 216 de 26 de março de 2025.

BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. Guia de Elaboração do Relatório de Gestão Integrado. Disponível em: https://guia-prestacao-de-contas-anual.tcu.gov.br/

DREYER, Bianca M. Teoria e Prática de Relações Públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos. São Paulo: Summus Editorial, 2021.

FRANCISCHINI, Andresa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro, Alta Books, 2017.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; Freire, Otávio; Senise, Diego. Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração. São Caetano do Sul/Rio de Janeiro: Difusão/Ed. Senac Rio de Janeiro, 2013.

10ª CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS®

BRASÍLIA
22 A 25 DE SETEMBRO

OFICINA:

GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO NOS CONSELHOS PROFISSIONAIS: SEGURANÇA JURÍDICA E PREVENÇÃO DE RISCOS.



PALESTRANTE:
LÍVIA BOLOGNESI



PALESTRANTE:
ZOILO BOLOGNESI

Tópicos de Destaque:

- Gestão estratégica de pessoas e governança nos Conselhos Profissionais;
- Regime celetista, acordos coletivos e organização das relações de trabalho;
- Estrutura de pessoal: cargos, funções, contratações e terceirização.
- Processos disciplinares, controles administrativos e prevenção de nulidades;
- Prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual;
- Gestão de pessoas como instrumento de redução de riscos e geração de valor público.

Gestão de pessoas e relações de trabalho nos Conselhos Profissionais: segurança jurídica e prevenção de riscos.

Por que esta Oficina agora?

Gestão de pessoas passou a ser examinada como tema de governança, risco e capacidade institucional.

1. O ambiente mudou

GTI de 2025/2026, nova agenda de supervisão e controle e proposta de Lei Geral dos Conselhos Profissionais.

2. O TCU avançou

Decisões recentes sobre funções de confiança, empregos em comissão, exoneração/recontratação e diárias.

3. O gestor está mais exposto

Decisões de pessoal, indenizações e cobrança podem produzir risco trabalhista, financeiro, reputacional e pessoal.

Pergunta central: a decisão é legítima, documentada, eficiente e defensável perante controle interno e externo?

Agenda

BLOCO 1	O Conselho Profissional de 2026	GTI • autonomia • controle • Lei Geral • três linhas de defesa
BLOCO 2	Estrutura de pessoal	concurso • funções de confiança • comissionados • terceirização • PCS
BLOCO 3	Relações de trabalho	dispensa • ACT/CCT • teletrabalho • jornada • transferências • acumulação
BLOCO 4	Disciplina e ambiente de trabalho	PAD • prevenção de nulidades • assédio moral e sexual
BLOCO 5	Do RH à governança	verbas indenizatórias • cobrança • responsabilidade do gestor

BLOCO 1

O Conselho Profissional de 2026

Autonomia, controle e o Relatório Final do Grupo de Trabalho Interministerial

BLOCO 1

Como chegamos ao GTI: a linha do tempo institucional

2019
Acórdão 1.925/2019

TCU determina providências para supervisão dos Conselhos e atuação da CGU.

2022
Acórdão 1.237/2022

TCU retira a palavra "ministerial", mas mantém a exigência de supervisão.

2024
Acórdão 2.603/2024

Embargos da AGU rejeitados; TCU reafirma a necessidade de supervisão finalística.

2025
Portaria PR/CC 466/2025

Casa Civil cria GTI para levantamento, diagnóstico e alternativas normativas.

2026
Relatório Final

GTI apresenta diagnóstico e proposta de novo marco legal de governança e controle.

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, pp. 5–8; Acórdãos TCU 1.925/2019, 1.237/2022 e 2.603/2024.

BLOCO 1

Quem compôs o Grupo e quem foi ouvido?

Composição formal do GTI

Casa Civil da Presidência da República

Advocacia-Geral da União – AGU

Controladoria-Geral da União – CGU

Ministério do Trabalho e Emprego – MTE

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos – MGI

Escuta institucional

Representantes dos Conselhos Profissionais

Representantes dos empregados dos Conselhos

Procuradores jurídicos

Auditores do Tribunal de Contas da União

O diagnóstico não foi construído apenas a partir da ótica do controle externo: o GTI promoveu escuta de atores com interesses e percepções distintas.

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, p. 5.

BLOCO 1

O grande conflito: autonomia institucional × supervisão estatal

AUTONOMIA

- Personalidade jurídica de direito público e natureza sui generis.
- Autonomia administrativa e financeira.
- Ausência de vinculação ministerial ordinária.
- Receitas próprias e orçamento não integrado à LOA.
- Estrutura organizacional própria.
- Preservação da autonomia técnica como valor institucional.

CONTROLE / ACCOUNTABILITY

- Exercício de função pública delegada.
- Gestão de contribuições de natureza parafiscal.
- Prestação de contas e controle externo pelo TCU.
- Necessidade, segundo o TCU, de supervisão finalística da prestação do serviço público.
- Dever de prevenir "vácuo de accountability".

O desafio do GTI: construir controle suficiente para proteger o interesse público sem descaracterizar a autonomia própria dos Conselhos.

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, pp. 7–15.

BLOCO 1

As posições não eram idênticas — e isso importa

CONSELHOS

Preservação da autonomia administrativa, técnica e financeira.

Crítica à supervisão ministerial direta.

Rejeição à padronização rígida entre entidades de portes e realidades distintas.

Demanda por maior clareza normativa e canal de orientação com a CGU.

TCU

A prestação de serviço público e a gestão de haveres públicos atraem mecanismos de controle.

Supervisão com foco na prestação do serviço, sem necessariamente implicar ingerência na autonomia administrativa.

POSIÇÃO GOVERNAMENTAL REGISTRADA

O Relatório registra entendimento governamental de inexistência de previsão legal ou constitucional para supervisão direta pela CGU ou por outro órgão federal no modelo vigente.

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, pp. 8 e 14–15.

BLOCO 1

Diagnóstico do GTI — gestão financeira, orçamentária e patrimonial

Verbas indenizatórias
diárias, auxílios de representação e jetons sem critérios objetivos, comprovação adequada ou proporcionalidade.

Planejamento orçamentário
peças formais sem conexão suficiente com metas institucionais e risco de gasto dissociado da finalidade pública.

Renúncia e recuperação de receitas
anistias ou descontos sem base legal e sem avaliação de impacto.

Contratações e transferências
fragilidades de motivação, seleção, pesquisa de preços, transparência e prestação de contas.

Mensagem para a gestão: não basta a despesa "estar prevista". É preciso demonstrar finalidade, critério, motivação, economicidade e rastreabilidade.

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, pp. 16–17; Acórdão 1.925/2019-TCU-Plenário.

BLOCO 1

Diagnóstico do GTI — governança, estrutura e gestão de pessoal

Contratações precárias
Vínculos sem adequada estruturação jurídica e institucional.

Terceirização excessiva
Substituição do quadro permanente e expansão de estruturas paralelas.

Insuficiência de concursos
Defasagem do quadro efetivo e dependência de vínculos alternativos.

Processos disciplinares frágeis
Risco de nulidade, demora e baixa capacidade de responsabilização.

Nepotismo e conflito de interesses
Risco à impessoalidade e à moralidade.

Gasto administrativo desproporcional
Atividade-meio consumindo recursos em detrimento da fiscalização.

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, pp. 15–18.

BLOCO 1

Transparência e atividade-fim: onde a governança se torna visível

TRANSPARÊNCIA EFETIVA

- Portais atualizados e acessíveis.
- Informação detalhada sobre remunerações, diárias e contratos.
- Dados em formatos que permitam controle social.
- Coerência entre norma interna, decisão e execução.

Transparência não é publicar "alguma coisa"; é permitir compreensão e fiscalização.

ALINHAMENTO À MISSÃO

- Fiscalização profissional é a atividade finalística.
- Estrutura administrativa deve servir à missão — não competir com ela.
- O GTI registrou preocupação com gasto administrativo, eventos e pessoal em proporção incompatível com a atividade-fim.

Pergunta de governança: quanto da estrutura realmente converte recursos em proteção à sociedade?

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, pp. 15–18.

BLOCO 1

O risco é sistêmico — não é uma coleção de falhas isoladas



Quando uma dessas etapas falha, o problema aparece como passivo trabalhista, gasto irregular, baixa transparência, nulidade, litigiosidade ou perda de credibilidade.

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, pp. 15–18.

BLOCO 1

A proposta de uma Lei Geral dos Conselhos Profissionais

I. Consolidar regras claras e equilibradas sobre governança, estrutura de pessoal, transparência, fiscalização e supervisão estatal.

II. Criar base legal específica para um modelo de supervisão moderada, distinto da supervisão ministerial típica do Decreto-Lei 200/1967.

III. Definir papéis e responsabilidades entre gestão, controles internos e controles externos.

IV. Preservar a autonomia técnica dos Conselhos, mas reduzir zonas de incerteza jurídica e institucional.

V. Permitir maior uniformidade em temas estruturantes sem ignorar diferenças de porte, profissão e realidade regional.

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, pp. 15, 19–24.

Status: proposta de novo marco legal apresentada pelo GTI — não se trata de lei vigente.

BLOCO 1

Três linhas de defesa — o desenho proposto pelo GTI

1ª LINHA — GESTÃO

Diretoria Executiva

Responsável por executar, decidir, gerir pessoas, recursos, contratos, receitas e riscos.

A primeira prevenção acontece na própria decisão administrativa.

2ª LINHA — CONTROLES INTERNOS

Auditoria Interna
Plenário
Corregedoria
Ouvidoria

O GTI atribui protagonismo à 2ª linha, com fortalecimento institucional dos controles internos.

3ª LINHA — CONTROLES EXTERNOS

Ministério supervisor
CGU
TCU
MPF
AGU
Judiciário
Congresso

Intervenção externa como exceção, diante de falhas evidentes, denúncias ou insuficiência dos controles internos.

Modelo proposto: "confiança com verificação". A autonomia é preservada na medida em que os controles internos funcionam.

BLOCO 1

Conclusão do Bloco 1: autonomia institucional exige maturidade de governança

O que muda na prática

- A discussão de pessoal deixa de ser apenas trabalhista.
- A decisão administrativa passa a ser observada por sua legalidade, economicidade, transparência e aderência à missão.
- Controles internos robustos tornam a autonomia mais defensável.
- Quanto maior a fragilidade interna, maior o espaço para intervenção externa.
- A gestão de pessoas é uma das estruturas centrais de governança e prevenção de riscos.

Transição: se a autonomia depende de governança, precisamos começar pelo desenho de quem trabalha no Conselho — e em que condições.

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, p. 21.

BLOCO 2

Quem trabalha no Conselho?

Estrutura de pessoal, funções, concurso, terceirização e jurisprudência atual do TCU

BLOCO 2

Regime de pessoal: celetista, mas submetido a deveres públicos

REGIME TRABALHISTA

Empregados contratados sob a CLT.

Art. 58, §3º, Lei 9.649/1998.

STF: ADC 36, ADI 5.367 e ADPF 367 — constitucionalidade do regime celetista nos Conselhos.

LIMITES PÚBLICOS

Concurso público para ingresso, ressalvadas hipóteses constitucionais.

Princípios do art. 37 da CF.

Controle de pessoal pelo TCU.

Impessoalidade, motivação, moralidade, publicidade e eficiência condicionam a gestão.

Síntese: CLT define o vínculo; a Constituição e o regime de controle delimitam a decisão institucional.

BLOCO 2

Concurso público: regra estrutural, não formalidade de ingresso

I. Súmula TCU 277: a admissão de pessoal nos Conselhos deve ser precedida de concurso público, observados os princípios constitucionais.

II. O STF reconheceu eficácia ex tunc à ADI 1.717, sem modulação, reforçando a invalidade de contratações sem concurso à luz da natureza autárquica.

III. O GTI de 2026 voltou a registrar insuficiência de concursos, contratações precárias e terceirização excessiva como problemas institucionais.

IV. A ausência de concurso cria dependência de vínculos frágeis, pressiona a terceirização e compromete a continuidade administrativa.

Fontes: Lei 9.649/1998, art. 58, §3º; STF, ADC 36/ADI 5.367/ADPF 367

Pergunta de governança: o quadro efetivo existente é suficiente para assegurar continuidade, memória institucional e independência das funções permanentes?

BLOCO 2

Função de confiança × emprego em comissão — conceitos que não podem se confundir

FUNÇÃO DE CONFIANÇA

- Ocupação exclusiva por empregado do quadro efetivo.
- Deve corresponder a atribuições qualificadas de direção, chefia ou assessoramento.
- Exige descrição normativa clara.
- Não é mecanismo de mera complementação remuneratória.

EMPREGO EM COMISSÃO

- Pode admitir pessoa externa, respeitados os limites constitucionais e jurisprudenciais.
- Atividades restritas a direção, chefia e assessoramento.
- Deve ter natureza transitória e confiança legítima.
- Não pode servir para execução de atividade técnica permanente ou operacional.

A nomenclatura adotada pelo Conselho não prevalece sobre a natureza real das atribuições exercidas.

BLOCO 2

TCU — Acórdão 2.309/2025-Plenário: nova régua para empregos em comissão

Regulamentar a distinção
entre funções de confiança e empregos em comissão, com descrição das atividades.

Funções de confiança
preenchidas exclusivamente por empregados do quadro efetivo.

Atividades comissionadas
restritas a direção, chefia e assessoramento.

Percentual mínimo
60% dos empregos em comissão ocupados por empregados do quadro efetivo.

Cálculo
eventual resultado fracionado deve ser arredondado para o inteiro subsequente, salvo se isso levar a 100% dos postos.

Embargos de declaração posteriores mantiveram a essência das determinações do Acórdão 2.309/2025.

BLOCO 2

TCU — Acórdão 986/2026-Plenário: exoneração seguida de nova nomeação

CONDUTA EXAMINADA

Exoneração de ocupante de cargo/emprego em comissão seguida de nova nomeação, em sequência, para a mesma função.

ENTENDIMENTO DO TCU

A prática caracteriza hipótese de "rescisão seguida de recontratação" e é considerada irregular.

RISCOS

- questionamento trabalhista
- risco de imagem
- ato antieconômico
- persecução ressarcitória
- responsabilização sancionatória

Decisão aparentemente rotineira de pessoal pode produzir risco trabalhista + econômico + reputacional + pessoal ao gestor.

BLOCO 2

Terceirização e "pejotização": eficiência não pode substituir estrutura institucional

PODE SER EFICIENTE QUANDO

- restrita a atividades materiais acessórias, instrumentais ou complementares
- não transfere poder decisório nem funções estratégicas do Conselho
- não substitui cargos permanentes do plano de cargos
- há objeto delimitado, autonomia da contratada e fiscalização do contrato
- não encobre emprego público permanente

SINAIS DE RISCO

- terceirização de atividade finalística
- ordens pessoais e rotina permanente
- substituição prolongada do quadro
- tercerização de atividade prevista no plano de cargos

PERGUNTA-TESTE

Se o contrato terminar amanhã, o Conselho perde:

uma **função típica ou finalística**?

uma atividade **estratégica ou permanente**?

uma função que deveria estar no **quadro efetivo**?

capacidade de exercer **fiscalização, regulação, julgamento ou cobrança própria**?

Se a resposta for sim, há forte indicativo de terceirização inadequada.

BLOCO 2

Plano de Cargos e Salários: instrumento de governança, não apenas tabela remuneratória



- Descrição atualizada das atribuições e requisitos.
- Critérios objetivos de progressão e promoção.
- Compatibilidade entre estrutura formal e atividades efetivamente executadas.
- Sustentabilidade financeira e coerência remuneratória.
- Integração com avaliação de desempenho, capacitação e planejamento sucessório.

BLOCO 2

Checklist — sua estrutura de pessoal passaria hoje por uma auditoria?

- ☐ Há concurso vigente ou planejamento para recomposição do quadro?
- ☐ Funções de confiança estão reservadas a empregados efetivos?
- ☐ Os empregos em comissão têm atribuições normativamente descritas?
- ☐ O percentual de 60% está sendo observado?
- ☐ Há terceirizados executando funções permanentes ou estratégicas?
- ☐ O PCS corresponde à realidade atual?
- ☐ Existem vínculos precários ou situações históricas sem saneamento?

BLOCO 3

Relações de trabalho: organizar antes de litigar

Regime celetista, negociação coletiva, teletrabalho, jornada, transferências e controles

BLOCO 3

A fórmula que explica quase todos os conflitos de pessoal

CLT + ART. 37 DA CF = GESTÃO PÚBLICA CELETISTA

O vínculo é trabalhista, mas a decisão do Conselho precisa suportar os testes de legalidade, impessoalidade, motivação, moralidade, publicidade e eficiência.

BLOCO 3

Dispensa de empregado: motivar sem transformar toda saída em processo disciplinar

TEMA 1.022/STF — PARÂMETRO

Para estatais, o STF fixou dever de motivação formal da demissão de empregados concursados, sem exigir processo administrativo e sem necessidade de enquadramento em justa causa.

Nos Conselhos, a motivação é recomendável como decorrência dos princípios públicos aplicáveis à gestão de pessoal.

BOAS PRÁTICAS

- ato formal
- razão objetiva e verificável
- documentação de suporte
- coerência com avaliações, reestruturação ou necessidade administrativa
- ciência do empregado
- evitar rótulo disciplinar quando não houver falta grave

Não confundir: dispensa motivada ≠ punição disciplinar ≠ justa causa.

BLOCO 3

Acordos e convenções coletivas: espaço de negociação com limites de governança

ANTES DE NEGOCIAR

- competência do interlocutor
- base legal e normativa
- impacto financeiro
- histórico de benefícios
- dados de pessoal
- riscos de isonomia e equiparação

DURANTE A NEGOCIAÇÃO

- sustentabilidade pluriannual
- clareza das cláusulas
- vigência e condições de revisão
- compatibilidade com princípios administrativos
- registro das premissas e justificativas

DEPOIS DE ASSINAR

- governança da execução
- controle de precedentes
- comunicação interna
- revisão periódica
- análise de impacto no PCS e orçamento

Negociar é possível. O risco está em transformar vantagem negocial em obrigação permanente sem avaliação de competência, legalidade e sustentabilidade.

BLOCO 3

Teletrabalho e controle de jornada: o risco está no desenho do regime

Elegibilidade
definir quais funções admitem teletrabalho e quais exigem presença institucional.

Jornada ou metas
adotar modelo coerente e evitar cobrança simultânea incompatível.

Registro e disponibilidade
disciplinar horários, comunicação, reuniões e eventual sobreaviso.

Segurança da informação e LGPD
acesso remoto, guarda de documentos, dispositivos e incidentes.

Saúde e ergonomia
orientação, prevenção e acompanhamento.

Reversibilidade
prever critérios para retorno ao presencial e gestão de desempenho.

Teletrabalho seguro = norma + tecnologia + gestão + documentação.

BLOCO 3

Acumulação de cargos e vínculos: não basta declaração — é preciso controle

I. Verificar incidência das regras constitucionais de acumulação aplicáveis aos vínculos públicos.

II. Identificar a natureza do outro vínculo e a hipótese constitucional eventualmente autorizadora.

III. Comprovar compatibilidade real de horários, inclusive deslocamentos e jornadas remotas.

IV. Prever declaração periódica e dever de atualização pelo empregado.

V. Manter documentação e rotina de conferência diante de alterações de jornada, função ou local de trabalho.

Controle eficaz não é apenas obter declaração inicial: é manter informação atualizada e verificável.

BLOCO 3

Quando a organização do trabalho é frágil, o risco percorre toda a instituição

Norma informal	Decisão pessoal	Documentação fraca	Conflito	Passivo	Controle externo
regras diferentes por gestor	tratamento desigual	dificuldade de prova	judicialização	custo + imagem	questionamento da governança

Gestão de pessoas segura exige previsibilidade: regra conhecida, critério objetivo, decisão motivada e registro documental.

BLOCO 4

Disciplina e ambiente de trabalho

Processos disciplinares, prevenção de nulidades e enfrentamento do assédio

BLOCO 4

Poder disciplinar: punir corretamente é tão importante quanto não punir arbitrariamente

A FINALIDADE

Restabelecer regularidade, proteger a instituição e responsabilizar condutas comprovadas.

O poder disciplinar não é instrumento de gestão de conflitos pessoais, pressão hierárquica ou substituição de avaliação de desempenho.

OS LIMITES

- legalidade
- competência
- contraditório e defesa, quando exigidos
- proporcionalidade
- imediatidade
- vedação ao bis in idem
- motivação
- prova suficiente

Antes de instaurar: qual é o fato, qual a norma violada, qual o rito adequado e qual a finalidade da apuração?

BLOCO 4

Nem todo problema de gestão exige PAD — mas toda punição grave exige segurança procedimental

GESTÃO / DESEMPENHO

Questões de produtividade, metas, adaptação, organização do trabalho ou insuficiência que não configurem falta disciplinar devem ser tratadas por instrumentos de gestão e avaliação.

APURAÇÃO PRELIMINAR

Quando há notícia incompleta, é possível realizar análise inicial para delimitar fatos, identificar materialidade e decidir se existe justa causa para processo formal.

PROCESSO DISCIPLINAR

Indicado quando a gravidade, a natureza da sanção, a norma interna ou a necessidade de contraditório formal exigirem rito estruturado e decisão motivada.

BLOCO 4

10 erros que fragilizam ou anulam um processo disciplinar

1. autoridade incompetente
2. acusação genérica
3. objeto mal delimitado
4. comissão impedida ou inadequada
5. restrição indevida de defesa
6. prova insuficiente
7. pré-julgamento
8. dupla punição pelo mesmo fato
9. sanção desproporcional
10. decisão sem motivação

Síntese prática para prevenção de nulidades — aplicar em conjunto com regulamento interno, CLT e princípios do devido processo.

BLOCO 4

Fluxo seguro de apuração disciplinar



- ✓ Preservar integridade das provas e documentos.
- ✓ Separar quem investiga de quem decide, quando o regulamento exigir ou quando houver risco de parcialidade.
- ✓ Registrar todas as decisões intermediárias relevantes.
- ✓ A sanção deve ser consequência da prova e da norma — não da expectativa da gestão.

BLOCO 4

Assédio moral e sexual: não é apenas problema trabalhista — é risco de governança

RISCO HUMANO
Saúde, dignidade, segurança psicológica, afastamentos, perda de confiança e clima organizacional.

RISCO JURÍDICO
Passivo trabalhista, responsabilização, nulidade de apuração, retaliação e proteção insuficiente da vítima e testemunhas.

RISCO INSTITUCIONAL
Imagem, perda de talentos, baixa produtividade, omissão de lideranças, falha de controles e fragilidade da cultura de integridade.

A pergunta relevante não é apenas "o que é assédio?", mas: o Conselho está preparado antes que a denúncia apareça?

BLOCO 4

Antes da denúncia: estrutura mínima de prevenção e acolhimento

Política clara
definições, responsabilidades, prevenção e tratamento.

Código de conduta
expectativas objetivas para lideranças, empregados e terceiros.

Canal acessível
possibilidade de relato com confidencialidade e proteção de dados.

Acolhimento
orientação inicial sem antecipar juízo de culpabilidade.

Não retaliação
mecanismo efetivo de proteção da pessoa denunciante e testemunhas.

Capacitação das lideranças
prevenção, intervenção precoce e encaminhamento adequado.

Prevenção reduz dano. Canal sem fluxo e sem confiança apenas desloca o problema.

BLOCO 4

Depois da denúncia: o fluxo precisa proteger sem pré-julgar

1. Receber	2. Acolher	3. Avaliar risco	4. Proteger	5. Apurar	6. Decidir	7. Monitorar

- ✓ Preservar confidencialidade dentro dos limites do procedimento.
- ✓ Evitar exposição desnecessária, retaliação e conflito de interesses.
- ✓ Definir competência e rito antes da coleta ampla de prova.
- ✓ Separar medidas protetivas de juízo definitivo de responsabilidade.
- ✓ Documentar fundamentos das decisões e acompanhar consequências após o encerramento.

BLOCO 5

Do RH à governança

Verbas indenizatórias, cobrança e responsabilidade na tomada de decisões

BLOCO 5

Por que verbas indenizatórias e cobrança pertencem a esta Oficina?

PESSOAS → DECISÕES → RECURSOS → RESPONSABILIDADE

A mesma governança que decide quem contratar, promover, punir ou desligar decide também como indenizar, gastar, cobrar e deixar de cobrar.

O elo é a decisão administrativa: competência + critério + motivação + prova + transparência + controle.

BLOCO 5

GTI — verbas indenizatórias aparecem entre os pontos mais criticados pelo TCU

DIÁRIAS

Ressarcimento de despesas de deslocamento/viagem.

Riscos: valor desproporcional, ausência de necessidade, pagamento sem aderência à viagem ou finalidade institucional.

AUXÍLIO / VERBA DE REPRESENTAÇÃO

Deve manter natureza indenizatória e vínculo com atividade efetivamente desempenhada.

Habitualidade e ausência de comprovação elevam risco de remuneração indireta.

JETON

Pagamento pela participação em reuniao deliberativa, quando legal e normativamente previsto.

Exige critérios, limites, efetiva participação e transparência.

Fonte: Relatório Final do GTI, maio/2026, p. 16; Acórdão 1.925/2019-TCU-Plenário.

Problema central: quando a indenização perde vínculo com despesa, evento ou atividade e passa a funcionar como complemento remuneratório.

BLOCO 5

TCU — Acórdão 1.099/2026-Plenário: parâmetro atual para diárias

- As diárias dos Conselhos devem guardar consonância com os parâmetros previstos na regulamentação federal aplicável.
- A adoção de valor superior é excepcional — não pode ser transformada em padrão geral do Conselho.
- É necessária demonstração de que, naquela situação excepcional, os valores federais são inequivocamente insuficientes para a finalidade da diária.
- A decisão exige observância aos princípios da razoabilidade, economicidade, moralidade e publicidade.
- A justificativa deve ser documentada e vinculada às circunstâncias concretas, não apenas à autonomia administrativa do Conselho.

Fonte: TCU, Acórdão 1.099/2026-Plenário, sessão de 29/4/2026, TC 008.350/2025-6.

Nova régua: parâmetro federal como referência; superação somente em situação excepcional demonstrada.

BLOCO 5

Verbas indenizatórias: o TCU separou os monitoramentos por espécie

JETONS	AUXÍLIO / VERBA DE REPRESENTAÇÃO	DIÁRIAS
Monitoramento específico em curso — TC 008.329/2025-7. Ainda sem acórdão consolidando parâmetros específicos equivalentes ao das diárias.	**Monitoramento específico em curso** — TC 008.347/2025-5. Há movimentações processuais recentes e concentração de análises nesse processo, mas ainda não há decisão final consolidando os parâmetros específicos da verba.	TC 008.350/2025-6. Acórdão 1.099/2026-Plenário já consolidou parâmetro específico de valor e excepcionalidade.

Fontes: TCU, processos de monitoramento decorrentes do Acórdão 854/2025-Plenário; Acórdão 1.099/2026-Plenário.

Material de consulta: antes de editar ou revisar normativo interno, verificar a situação atual do monitoramento de cada espécie no TCU.

BLOCO 5

Cobrança: de atividade jurídica isolada a política de governança da carteira

MODELO ANTIGO

"O crédito existe. Vamos ajuizar."

Cobrança massiva, baixa triagem, dependência do Judiciário e reduzida integração entre cadastro, administrativo e jurídico.

MODELO ATUAL

"O crédito é válido, exigível, recuperável e judicialmente útil?"

Régua administrativa, classificação da carteira, protesto/medidas equivalentes, dados do devedor, prescrição, custo e perspectiva de recuperação.

Cobrar bem não é cobrar tudo judicialmente; é recuperar créditos com método, proporcionalidade e rastreabilidade.

BLOCO 5

Cobrança em 2026 — o conjunto de filtros que precisa ser lido de forma integrada

Lei 12.514/2011	arts. 7º e 8º: racionalidade administrativa, piso e medidas extrajudiciais
Tema 1.193/STJ	aplicação imediata do novo piso às execuções em curso, com ressalvas
Tema 1.184/STF	baixo valor, eficiência e interesse de agir
Res. CNJ 547/2024 + 617/2025	tentativa administrativa, protesto ou equivalente, dados e tratamento racional
Tema 1.428/STF	validade dos parâmetros operacionais do CNJ para aferição do interesse de agir

Fontes: Lei 12.514/2011; STF, Temas 1.184 e 1.428; STJ, Tema 1.193; CNJ, Resoluções 547/2024 e 617/2025.

BLOCO 5

TCU — Acórdão 32/2026-Plenário: recuperação de créditos e competência dos Conselhos

O QUE O TCU INFORMOU AO CONGRESSO

1. Programas de recuperação de créditos que ultrapassem o espaço decisório e regulamentar dos arts. 7º e 8º da Lei 12.514/2011 exigem lei específica.

2. A cobrança proporcional de anuidade está no âmbito de regulamentação do Conselho Federal, à luz do art. 6º, §2º, e dos arts. 7º e 8º da Lei 12.514/2011.

POR QUE O ACÓRDÃO É RELEVANTE

Ele delimita o que pode ser disciplinado no espaço normativo próprio dos Conselhos e o que depende de lei.

A decisão deve ser lida em conjunto com o Acórdão 369/2023-Plenário: recuperação de crédito não pode ser convertida em anistia ou remissão administrativa sem autorização legal específica.

Fonte: TCU, Acórdão 32/2026-Plenário, TC 017.860/2025-3, sessão de 21/1/2026.

BLOCO 5

Acórdão 32/2026-TCU-Plenário: espaço para programa de recuperação com tratamento de juros e multas

PONTO CENTRAL DO VOTO

O relator indicou que as balizas dos arts. 7º e 8º da Lei 12.514/2011 podem sustentar programa de recuperação de créditos que contemple inclusive os encargos moratórios referentes a juros e multas.

Leitura relevante:
é possível deixar de cobrar, no âmbito administrativo, valores irrisórios e, na esfera judicial, valores irrecuperáveis, de difícil recuperação ou com custo superior ao devido;

o voto sinaliza que essa lógica pode alcançar também juros e multas

LEITURA PRÁTICA POSSÍVEL

- Conselho Federal: edita norma de recuperação de créditos;
- define critérios objetivos;
- enquadra, em hipóteses específicas, encargos moratórios como irrisórios para fins de cobrança administrativa

Federal normatiza → Regional aplica → encargos moratórios enquadrados deixam de ser cobrados administrativamente.

PONTO DE ATENÇÃO

Isso não equivale a autorização genérica para anistia ou remissão.

A segurança da medida depende de: norma do Conselho Federal; critérios objetivos e uniformes; fundamento nos arts. 7º e 8º da Lei 12.514/2011; enquadramento como hipótese de "deixar de cobrar"; motivação ligada à eficiência, recuperabilidade e economicidade; ausência de extrapolação da competência legal.

Se o programa ultrapassar esses limites, será necessária lei específica.

Interpretação baseada no voto do relator e no item 9.2.1 do Acórdão 32/2026-Plenário, em conjunto com o Acórdão 369/2023-Plenário.

Há espaço interpretativo para que programa de recuperação alcance juros e multas, desde que o Conselho Federal discipline a matéria e que a medida permaneça dentro das balizas dos arts. 7º e 8º da Lei 12.514/2011.

BLOCO 5

Matriz prática de decisão da carteira de créditos

SITUAÇÃO	AMBIENTE	DIRETRIZ
Crédito irrisório	Administrativo	Pode haver critério de **não cobrança ou arquivamento administrativo**, nos termos de norma do Conselho Federal e do art. 7º da Lei 12.514/2011. O crédito permanece juridicamente existente.
Encargos moratórios enquadrados como irrisórios	Administrativo	Programa de recuperação pode contemplar **juros e multas**, desde que o Conselho Federal estabeleça critérios objetivos e a medida permaneça dentro dos arts. 7º e 8º. A lógica é de **deixar de cobrar**, e não de extinguir o crédito.
Abaixo do piso do art. 8º	Judicial	Não ajuizar execução fiscal. Manter cobrança administrativa e extrajudicial, inclusive protesto e outras medidas legalmente cabíveis.
Irrecuperável / difícil recuperação	Judicial	Pode deixar de cobrar judicialmente, desde que haja critérios objetivos, motivação, governança e observância da norma do Conselho Federal.
Custo da cobrança superior ao crédito	Judicial	A não continuidade da cobrança judicial pode ser medida de eficiência, desde que formalmente justificada e documentada.
Redução, cancelamento ou extinção definitiva do crédito ou dos encargos	Tributário	Se a medida ultrapassar a competência dos arts. 7º e 8º e produzir efetiva **anistia ou remissão**, exige lei específica.

Fontes: Lei 12.514/2011, arts. 7º e 8º; TCU, Acórdãos 32/2026 e 369/2023-Plenário.

Matriz final — decisões de gestão e riscos associados

DECISÃO / FALHA	RISCO PRINCIPAL
Contratar sem planejamento	**trabalhista + TCU**
Criar função/comissão inadequada	**constitucional + controle externo**
Terceirizar indiscriminadamente	**trabalhista + institucional**
Exonerar e recontratar	**econômico + trabalhista + imagem**
Punir sem rito seguro	**nulidade + responsabilização**
Ignorar assédio	**humano + reputacional + trabalhista**
Indenizar sem critério	**financeiro + ressarcimento**
Cobrar mal ou deixar de cobrar sem governança	**financeiro + processual + responsabilidade**
Não estruturar controles	**perda de autonomia + intervenção externa**

AUTONOMIA EXIGE GOVERNANÇA

Quanto mais maduras forem as estruturas internas de gestão, controle e integridade, menor será o espaço para intervenções externas e maior será a capacidade do Conselho de gerar valor público.

Gestão de pessoas é governança em ação.

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