

30 DE JUNHO A 02 DE JULHO DE 2026

VII SEMANA ESTADUAL DE CONTROLE INTERNO

Realização

CONTROLADORIA GERAL
DO ESTADO



GOVERNO
DA PARAÍBA

Apoio



O PAPEL DAS UNIDADES SETORIAIS DE CONTROLE INTERNO (2ª LINHA) – DO FORTALECIMENTO DOS CONTROLES INTERNOS À ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

ELIAS ASFORA – AUDITOR DE CONTAS PÚBLICAS CGE PB



1. Onde estamos?

Os desafios e as confusões sobre o papel das Unidades de Controle Interno

2. O que a Lei nº 11.264/2018 espera de nós?

O Sistema Integrado de Controle Interno e o papel da 2ª Linha

3. Como fortalecer os controles internos?

Da conformidade à atuação estratégica

4. Como estruturar a gestão de riscos?

Métodos, responsabilidades e papel indutor das Unidades de Controle Interno

5. Caso Prático: A experiência da SEFAZ-PB

Desafios, competências e etapas de implementação

6. Para onde vamos?

Desafios e perspectivas para as USCIs no Estado da Paraíba

CONTROLE INTERNO ≠ UNIDADE DE CONTROLE INTERNO



“Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas e atividades operacionalizadas de forma integrada pela gestão e servidores, destinados a enfrentar riscos e fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos institucionais.”

Fonte:

CGU — Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental.

- ✓ Presente em todos os setores e processos
- ✓ É responsabilidade de todos os gestores e servidores

Exemplo:

- Segregação de funções;
- Aprovação de despesas por autoridade competente;
- Conferência de notas fiscais e liquidação da despesa;
- Controle de acesso aos sistemas;
- Inventário periódico de bens e estoques;
- Fiscalização e acompanhamento de contratos;
- Controle de prazos de convênios e prestações de contas;
- Conciliações bancárias e contábeis;
- Revisão e validação de cadastros



Realização

CONTROLADORIA GERAL
DO ESTADO



GOVERNO
DA PARAÍBA

Apoio



CONTROLE INTERNO ≠ UNIDADE DE CONTROLE INTERNO



Realização

CONTROLADORIA GERAL
DO ESTADO



GOVERNO
DA PARAÍBA

Apoio



Demandas constantes às Unidades de Controle Interno

- "Dá uma olhada e aprova esse processo para mim."
- "Assina aqui para me resguardar."
- "Confere todos os empenhos e pagamentos antes de liberar."
- "Nada pode ser publicado sem o aval do Controle Interno."
- "Faz a matriz de riscos do meu setor."
- "Investiga essa irregularidade e identifica o culpado."
- "Se o controle interno viu, a responsabilidade é dele também."
- "O Controle Interno só sabe dizer não."





CONTROLE INTERNO ≠ UNIDADE DE CONTROLE INTERNO

Todo órgão possui controles internos. Nem todo órgão possui uma Unidade de Controle Interno estruturada.

Mas o que seria uma Unidade de Controle Interno estruturada?



LEI ESTADUAL Nº 11.264 DE 29 DE DEZEMBRO DE 2018

Dispõe sobre o **Sistema Integrado de Controle Interno do Estado da Paraíba**, conforme previsto nos **arts. 70 e 74 da Constituição Federal** e **art. 76 da Constituição Estadual** e dá outras providências

Art. 1º Os Poderes Legislativo, Judiciário e **Executivo**, o Tribunal de Contas, o Ministério Público e a Defensoria Pública do Estado da Paraíba deverão instituir, nos termos desta Lei, Sistema de Controle Interno.



LEI ESTADUAL Nº 11.264 DE 29 DE DEZEMBRO DE 2018

OBJETIVOS DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO (Art.1º)

- I - avaliar se os **objetivos estratégicos** e gerais da entidade serão alcançados;
- II - **avaliar o cumprimento das metas** previstas na Lei de Diretrizes Orçamentárias e no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e orçamentos do Estado;
- III - comprovar a **legalidade** e **avaliar os resultados** quanto à eficácia, eficiência e efetividade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e operacional dos Poderes e Órgãos referidos no caput, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
- IV - exercer o **controle das operações de crédito**, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres do Estado; e
- V - **apoiar o controle externo** no exercício de sua missão institucional



LEI ESTADUAL Nº 11.264 DE 29 DE DEZEMBRO DE 2018

Art. 3º O Sistema de Controle Interno compreenderá **os órgãos, funções e atividades, no âmbito dos Poderes** Legislativo, Judiciário e Executivo, do Tribunal de Contas, do Ministério Público e da Defensoria Pública, **articulado em cada um deles por um Órgão Central** e orientado para o desempenho do controle interno e o cumprimento das finalidades estabelecidas no art. 1º desta lei, tendo como **referência o modelo de Três Linhas de Defesa do Instituto dos Auditores Internos – IIA...**

§ 2º Entende-se por **unidades setoriais de controle interno** as diversas unidades, orçamentárias ou não, da estrutura organizacional das entidades, **no exercício das atividades de supervisão** dos controles internos inerentes às suas funções finalísticas ou de caráter administrativo.

VII SEMANA ESTADUAL DE CONTROLE INTERNO

O Sistema Integrado de Controle Interno e o papel da 2ª Linha

O Modelo das Três Linhas do The IIA



LEGENDA

↑ Prestação de contas, reporte

↓ Delegar, orientar, recursos, supervisão

↔ Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração



Realização

CONTROLADORIA GERAL
DO ESTADO



GOVERNO
DA PARAÍBA

Apoio



Como fortalecer os controles internos?



O Papel das Unidades Setoriais quanto aos CONTROLES INTERNOS

- ✓ Disseminar a cultura de controle interno no órgão;
- ✓ Orientar gestores sobre papéis e responsabilidades;
- ✓ Apoiar a estruturação e o aprimoramento dos controles internos;
- ✓ Desenvolver metodologias, normas e ferramentas de apoio;
- ✓ Monitorar a efetividade dos controles implementados;
- ✓ Identificar fragilidades e propor melhorias.

A segunda linha agrega valor não por fazer os controles, mas por induzir uma cultura em que cada gestor conhece seus riscos, assume suas responsabilidades e fortalece seus próprios controles.

Como estruturar a gestão de riscos?



O Papel das Unidades Setoriais quanto à GESTÃO DE RISCOS

- ✓ Fomentar a cultura de gestão de riscos;
- ✓ Apoiar oficinas;
- ✓ Capacitar gestores;
- ✓ Definir metodologias e instrumentos de gerenciamento de riscos;
- ✓ Assessorar as áreas na identificação, avaliação e tratamento dos riscos;
- ✓ Consolidar e monitorar informações sobre riscos institucionais;
- ✓ Subsidiar a alta administração na tomada de decisões.

A gestão de riscos é responsabilidade de todos, mas a segunda linha é a grande indutora desse processo.



 SITUAÇÃO ENCONTRADA	 OBJETIVOS DA CONSULTORIA
• Assessoria Técnica de Controle Interno recém-criada na SEFAZ-PB • Práticas de controle realizadas informalmente e não padronizada • Ausência de processos formalizados de gestão de riscos • Equipe sem metodologia estruturada para atuar como Segunda Linha	• Estruturar a USCI alinhada ao Modelo das Três Linhas do IIA • Capacitar a equipe em gestão de riscos e mapeamento de processos • Adequar o Regimento Interno às boas práticas e à Lei nº 11.264/2018 • Integrar a USCI ao Sistema de Controle Interno do Executivo Estadual (CGE-PB) • Auxiliar na implementação do Programa de Integridade.

ÓRGÃO DE GOVERNANÇA — Supervisão e prestação de contas

1ª LINHA — GESTÃO
(Unidades da SEFAZ-PB)

- Executa processos e entrega resultados
- Gerencia riscos no dia a dia
- Implementa controles internos operacionais
- Responde diretamente pelo cumprimento dos objetivos

2ª LINHA — USCI
(Assessoria Técnica de Controle Interno)

- Orienta a 1ª linha no exercício dos controles
- Monitora riscos e avalia adequação dos controles
- Acompanha metas, patrimônio e conformidade
- Reportes à alta administração e ao Órgão Central (CGE-PB)

3ª LINHA — AUDITORIA
(CGE-PB)

- Avaliação independente e objetiva
- Assessoria sobre riscos e controles
- Recebe reportes da USCI
- Apoia e capacita as USCIs estaduais

À luz do Modelo das Três Linhas do IIA, os incisos abaixo atribuem à USCI (2ª linha) funções típicas da 1ª linha (gestão/execução) — o que compromete sua independência técnica

INCISO IV

Promover o controle do cumprimento de instruções, normas, diretrizes e procedimentos voltados para a área administrativa

Problema: Controlar o cumprimento de normas é função executiva da 1ª linha. A 2ª linha deve orientar e monitorar a eficácia dos controles, não exercê-los diretamente — o que comprometeria sua independência técnica.

INCISO VI

Solicitar ao Secretário abertura de sindicância e processo administrativo disciplinar, quando for constatada a malversação de recursos públicos e houver informações de qualquer irregularidade ou ilegalidade durante a gestão

Problema: Deflagrar procedimentos disciplinares é prerrogativa da autoridade gestora (1ª linha) ou da auditoria interna (3ª linha). Atribuir essa função à 2ª linha a coloca em papel executivo, incompatível com sua função de monitoramento de controles.

INCISO IX

Coordenar trabalhos relativos à gestão de contratos e convênios firmados através da Secretaria

Problema: Gerir contratos e convênios é atividade executiva da 1ª linha. Ao assumir essa coordenação, a 2ª linha cria conflito de interesse e perde a imparcialidade necessária para avaliar os controles incidentes sobre esses mesmos processos.

Competências propostas alinhadas ao Modelo das Três Linhas do IIA e à Lei Estadual nº 11.264/2018 — USCI como 2ª Linha

Art. __. A Assessoria Técnica de Controle Interno atuará **como unidade de Segunda Linha**, nos termos da Lei Estadual nº 11.264/2018, exercendo funções de **assessoramento, supervisão e monitoramento**, sem prejuízo da independência da atividade de auditoria interna exercida pela Controladoria Geral do Estado (CGE).

Art. __. A Assessoria Técnica de Controle Interno compete:

- I. Assessorar a Alta Administração na definição e no aprimoramento da **governança, da gestão de riscos e dos controles internos**, com base em evidências e boas práticas reconhecidas;
- II. **Propor, estruturar e revisar normas, métodos, práticas e diretrizes** técnicas de gestão de riscos e controles internos no âmbito da SEFAZ;
- III. Dar apoio à implementação e monitorar **o Programa de Integridade** da SEFAZ;
- IV. Prestar **assessoramento técnico e consultivo às unidades da SEFAZ** na implementação de metodologias e instrumentos para a gestão de riscos e controles internos;
- V. Promover a **capacitação** dos servidores em relação às políticas, metodologias e boas práticas de gestão de riscos e controles internos;

VI. Apoiar a **implementação de controles internos e metodologias de gestão de riscos**, promovendo orientações para o seu aprimoramento;

VII. Monitorar a **conformidade** normativa da SEFAZ **de forma sistemática, comunicando à gestão os riscos relevantes identificados**;

VIII. Manter **articulação** técnica e metodológica **com a CGE**, na qualidade de órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, visando a padronização, o alinhamento de diretrizes e a convergência das ações de controle;

IX. Atuar como **ponto focal** no relacionamento institucional com os **órgãos de controle** interno e externo e monitorar o cumprimento das **recomendações e determinações emanadas** por esses órgãos, auxiliando as áreas competentes da SEFAZ;

X. Elaborar **relatórios periódicos** de suas atividades, submetendo-os para conhecimento do Secretário da SEFAZ e da CGE;

XI. Desempenhar outras atividades correlatas à sua área de competência, desde que compatíveis com sua atuação no âmbito da Segunda Linha.

FASE 1

Regularização

Adequar o Regimento Interno: ajustar competências, posicionamento e vedações da USCI conforme boas práticas e Lei 11.264/2018

FASE 2

Capacitação

Capacitar a equipe da Assessoria Técnica em gestão de riscos, mapeamento de processos e uso dos modelos de registros da CGE-PB

FASE 3

Apoio Gestão de Riscos

Identificar e mapear processos críticos da SEFAZ-PB e elaborar matriz de riscos.

FASE 4

Apoio Programa de Integridade

Com o apoio da CGE apoiar a implementação do Programa de Integridade

FASE 5

Integração com CGE

Estabelecer fluxo de reporte regular à CGE-PB e participar do sistema integrado de controle interno do Poder Executivo Estadual

1

Mês 1/2

2

Mês 3

3

Mês 4

4

Mês 5

5

Mês 6

Realização

CONTROLADORIA GERAL
DO ESTADO



GOVERNO
DA PARAÍBA

Apoio



- ✓ Consolidar a **compreensão do papel** da 2ª Linha;
- ✓ **Superar** a cultura de atuação meramente **burocrática e de conformidade**.
- ✓ Evitar a assunção de **atribuições típicas da gestão** (1ª Linha).
- ✓ **Fortalecer a cultura** de controles internos e gestão de riscos.
- ✓ Atuar com **equipes reduzidas e recursos limitados**.
- ✓ Demonstrar **valor e relevância** para a alta administração.





O sucesso de uma Unidade Setorial de Controle Interno não será medido pelo número de pareceres emitidos ou de processos analisados, mas pela capacidade de transformar a cultura organizacional, fazendo com que a gestão incorpore os controles internos e a gestão de riscos como parte natural de sua forma de decidir, agir e entregar resultados à sociedade

OBRIGADO!

ELIAS ASFORA – AUDITOR DE CONTAS PÚBLICAS CGE PB

PERGUNTAS

O PAPEL DAS UNIDADES SETORIAIS DE CONTROLE INTERNO (2ª LINHA) – DO FORTALECIMENTO DOS CONTROLES INTERNOS À ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS