

# GUIA CONCEITUAL DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DO PARÁ

Controladoria-Geral do Estado do Pará



## GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ

**HANA GHASSAN TUMA**  
GOVERNADORA DO ESTADO

**LUIZ HENRIQUE DE SOUZA REIMÃO**  
CONTROLADOR-GERAL DO ESTADO

**ANA PAULA PANTOJA PINTO**  
CONTROLADORA GERAL-ADJUNTO DE CONTROLE INTERNO

**FERNANDA AZEVEDO MOUSINHO MIRANDA**  
CONTROLADORA GERAL-ADJUNTA DE GESTÃO E SUPORTE

**REALIZAÇÃO**  
CONTROLADORIA DE HARMONIZAÇÃO

**ELABORAÇÃO**  
Thalita Priscila Lemos Guimarães Maia - Auditora de Finanças e  
Controle

**REVISÃO TÉCNICA**  
Lorena Arêde Barbosa - Auditora de Finanças e Controle  
Rodrigo Kenji Aranha Kanzaki - Controlador de Harmonização

**APOIO TÉCNICO**  
Ana Paula Araújo Pinheiro Santos - Auditora de Finanças e  
Controle  
Mirrael Hoacy Viana Larrat Miranda - Auditor de Finanças e  
Controle

**DIAGRAMAÇÃO**  
Thalita Priscila Lemos Guimarães Maia - Auditor de Finanças e  
Controle

Coordenação Geral : Controladoria de Harmonização - C HARM

Controlador de Harmonização : Rodrigo Kenji Aranha Kanzaki

# SUMÁRIO

<b>I – Introdução .....</b>	<b>4</b>
<b>II – O Controle e sua Importância .....</b>	<b>5</b>
<b>III – O Controle como Instrumento de Governança .....</b>	<b>10</b>
<b>IV – Compliance .....</b>	<b>17</b>
<b>V – O Sistema de Controle Interno e o Modelo das Três Linhas .....</b>	<b>18</b>
<b>VI – Atribuições e Vedações da Unidade de Controle Interno .....</b>	<b>21</b>
<b>VII – Atuação e Vedação dos Agentes de Controle Interno .....</b>	<b>25</b>
<b>VIII – Harmonização entre a UCI e a Unidade Jurídica .....</b>	<b>28</b>
<b>IX – Ferramentas de Planejamento e Gestão .....</b>	<b>29</b>
<b>X – Referências .....</b>	<b>36</b>

## INTRODUÇÃO

Este guia possui natureza **orientativa e conceitual**, com a finalidade de **disseminar os fundamentos do Sistema de Controle Interno (SCI)** do Poder Executivo do Estado do Pará, promover alinhamento institucional e fortalecer a cultura de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos no âmbito da Administração Pública Estadual. Seu conteúdo possui caráter pedagógico e de apoio à implementação progressiva do SCI, não substituindo normativos específicos ou instrumentos operacionais complementares.

Alinhado ao Modelo das Três Linhas, recomendado pelo Institute of Internal Auditors (IIA), o guia busca apresentar, de forma clara e acessível, os conceitos, diretrizes e responsabilidades que estruturam o Sistema de Controle Interno, orientando gestores, servidores e demais agentes públicos quanto ao seu papel na promoção da boa governança e da entrega de valor à sociedade.

A evolução da Administração Pública exige **mecanismos de controle** cada vez mais integrados à gestão. Nesse contexto, **o controle interno deixa de ser compreendido como atividade restrita a uma unidade específica** e passa a ser incorporado às rotinas organizacionais, envolvendo todos os setores e servidores na prevenção de falhas, na mitigação de riscos, na conformidade com normas e na adequada aplicação dos recursos públicos.

Nesse modelo, **gestores e servidores assumem papel ativo na execução dos controles internos de gestão**, enquanto as **Unidades de Controle Interno (UCIs) exercem função de orientação, supervisão e apoio técnico**, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais e para o fortalecimento da integridade institucional.

A **efetividade** do Sistema de Controle Interno **depende**, sobretudo, do **comprometimento da alta gestão**, responsável por fomentar uma cultura organizacional baseada na ética, na transparência, na legalidade e na responsabilidade na gestão pública. Mais do que um conjunto de normas e procedimentos, **o controle interno constitui instrumento essencial de governança, apoio à tomada de decisão e aprimoramento da gestão pública.**

Por fim, este guia representa uma iniciativa da Controladoria-Geral do Estado do Pará (CGE-PA) voltada ao fortalecimento e à uniformização do Sistema de Controle Interno no âmbito estadual, incentivando a adoção de práticas preventivas, baseadas na gestão de riscos, na melhoria contínua dos processos e na promoção de uma Administração Pública mais eficiente, íntegra e orientada ao interesse público.

## II – O CONTROLE E SUA IMPORTÂNCIA

Um dos fatores fundamentais na Administração Pública é o controle, que não deve ser visto apenas como ponto de supervisão e monitoramento, mas como elemento essencial para o desenvolvimento das atividades do Estado.



**Dada a sua importância, o termo “controle” aparece 34 vezes na Lei Federal nº 14.133, de 01 de abril de 2021**

Maria Sylvia Zanella Di Pietro apresenta o controle da Administração Pública como:

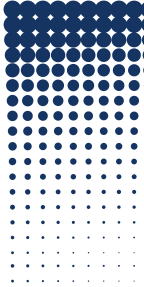
O poder de fiscalização e correção que a Administração Pública (em sentido amplo) exerce sobre sua atuação, sob os aspectos de legalidade e mérito, por iniciativa própria ou mediante provocação (DI PIETRO, 2022, p. 784).

Paralelamente, a Súmula nº 473 do Supremo Tribunal Federal (STF), que trata do princípio da autotutela, estabelece:

A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornem ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial (BRASIL, Supremo Tribunal Federal, Súmula nº 473).

A União define o controle no art. 5º, inciso III, do Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, alterado pelo Decreto Federal nº 9.901, de 8 de julho de 2019, da seguinte forma:

Controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos (BRASIL, 2017).



Logo, percebe-se que o **controle** na Administração Pública deve ser compreendido não apenas como uma atividade de um setor específico, mas como um **conjunto de práticas integradas**, exercidas de forma contínua por todos os servidores e setores. Ele é parte indissociável da boa gestão e da governança, pois protege ativos, gera informações confiáveis, fortalece a integridade institucional e contribui diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos.

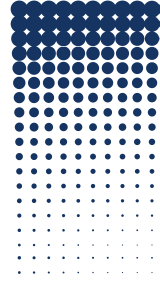


**Controle não é obstáculo à gestão – é ferramenta que protege, orienta e fortalece a Administração Pública.**

Nesse contexto, o termo **controles internos de gestão** (também denominado de controles internos, controles primários ou controle interno administrativo) é usado para definir os mecanismos, as políticas e os procedimentos incorporados ao funcionamento rotineiro de **cada unidade do órgão**, sob responsabilidade direta da gestão. Têm como objetivo evitar ou reduzir o impacto ou a probabilidade da ocorrência de eventos de risco na execução de macroprocessos, processos e/ou atividades que possam impedir ou dificultar o alcance dos objetivos estabelecidos, bem como oferecer segurança razoável quanto a:

- Alcançar os objetivos institucionais;
- Garantir a confiabilidade das informações financeiras e operacionais;
- Assegurar conformidade com normas legais e regulamentares;
- Promover eficiência, eficácia e economicidade nas operações.





Destaca-se que, mais do que mecanismos operacionais, os **controles internos de gestão** são fundamentos da **integridade institucional**, pois reforçam a ética na gestão dos recursos públicos, fortalecem os sistemas de transparência e *accountability*, e atuam na prevenção de fraudes, corrupção e desvios.

Assim, é primordial que **cada setor** e servidor conheça profundamente suas atividades e os riscos a elas associados, tornando-se um agente essencial na mitigação de riscos e na prevenção de falhas, erros e não conformidades. Os controles internos de gestão, portanto, **não são responsabilidade exclusiva da Unidade de Controle Interno (UCI)**, mas sim um dever coletivo que se distribui ao longo de toda a estrutura organizacional, por meio da definição de rotinas de trabalho, de agentes responsáveis e das respectivas atividades, pois, é um controle intrínseco à gestão.

É importante ressaltar que, segundo o art. 19. §1º, do Decreto Estadual nº 5.257, de 12 de março de 2026: **“a unidade de controle interno poderá ser unidade administrativa, comissão ou assessoria específica estabelecida na estrutura organizacional de cada órgão executor, composta pelos agentes de controle interno, responsáveis pelas atividades de segunda linha, que atenderão os normativos da Controladoria-Geral do Estado do Pará (CGE).”** Portanto, a atividade de controle não se confunde com a unidade responsável pelas atribuições de segunda linha.



### Pensemos no futebol:

Um time é composto por **11 jogadores e o técnico**, cada qual com funções distintas e estratégicas — goleiro, zagueiro, lateral, meio-campista, atacante... **Cada posição é essencial**, e todos devem **atuar de forma coordenada**, seguindo regras claras, com um **propósito comum: vencer a partida**. O sucesso da equipe não depende apenas do goleiro ou do técnico, por mais habilidoso que ele seja. Imaginar um jogo em que apenas o goleiro tenta evitar a derrota, sem o apoio dos demais jogadores, é prever uma derrota quase certa. Da mesma forma, na Administração Pública, **não é razoável delegar a responsabilidade de todo o controle a um único setor ou servidor**. Essa visão estreita contraria o princípio da segregação de funções e compromete a efetividade da gestão. **Para que o “jogo público” seja bem-sucedido, todos — do planejamento à execução — devem estar em campo, alinhados, comprometidos e conscientes de seus papéis.**



Um sistema eficaz de controle interno não pode se limitar a normas e formalidades. Ele depende da adoção de uma cultura organizacional orientada pela integridade, legalidade e responsabilidade, respaldada pelo compromisso da alta gestão e de todos os servidores. Esse compromisso deve se refletir em:

- Estruturas funcionais bem definidas;
- Condutas coerentes com os princípios constitucionais;
- Processos decisórios transparentes e fundamentados.



**Controles Internos  
(de gestão)**



**Unidade de  
Controle Interno**

São práticas adotadas por todos os servidores, inclusive os titulares dos órgãos, para garantir que suas atividades sejam realizadas de forma ética, eficiente e em conformidade com as leis. Eles ajudam a prevenir riscos, assegurar o bom uso dos recursos públicos e alcançar os objetivos institucionais com segurança. Ex: diretrizes, regras, procedimentos, fluxos.

É a estrutura formal dentro do órgão ou entidade responsável por coordenar e supervisionar a implementação dos controles internos de gestão, garantindo a harmonização com as diretrizes do Sistema de Controle Interno.

### III – O CONTROLE COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA E APOIO À GESTÃO

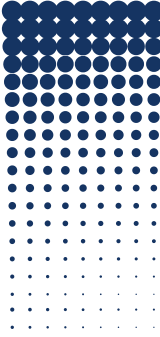
Compreendida a importância do controle na Administração Pública, é necessário entender como ele se relaciona com a governança e com a gestão, atuando como instrumento de apoio à tomada de decisão, ao alcance dos objetivos institucionais e à entrega de valor à sociedade.

O controle na administração pública passou por uma significativa evolução: deixou de ser um mecanismo estritamente fiscalizador, centralizador e corretivo para ser um instrumento de apoio à governança, à gestão e à entrega de valor.

Porém, antes de falarmos da sua importância para a governança e para a gestão, precisamos saber o que são esses conceitos. Afinal, o que é a governança pública? No que ela difere de gestão?

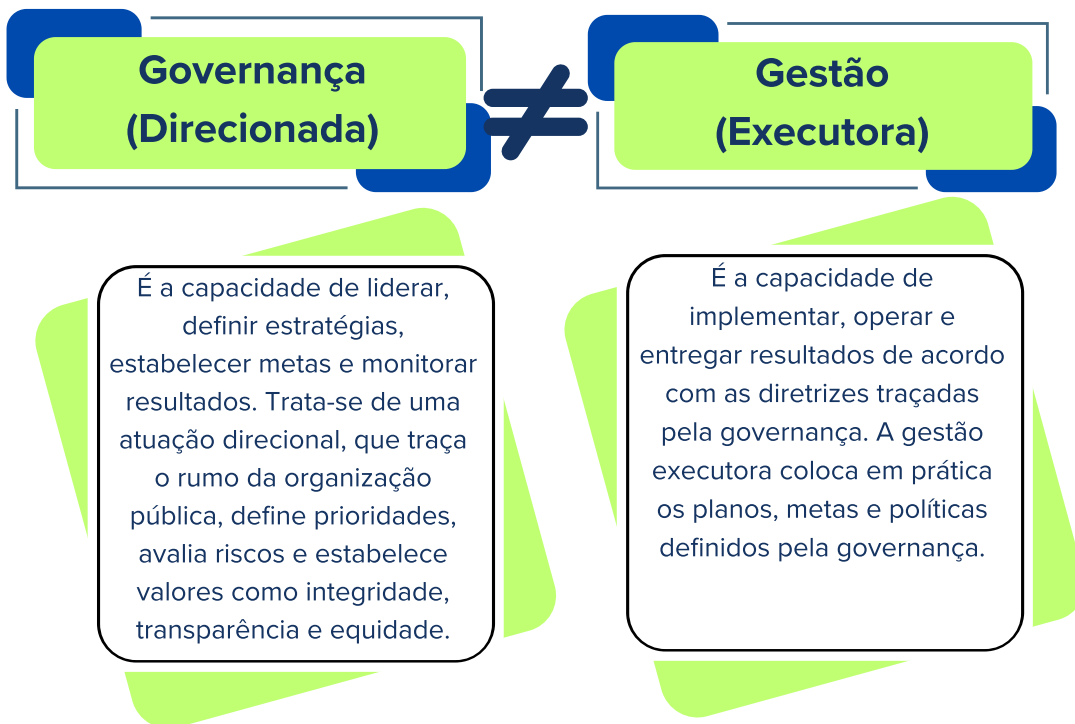


Governança e gestão possuem funções distintas, porém complementares, atuando de forma integrada para o alcance dos objetivos organizacionais.



Segundo o art. 2º, inciso VI, do Decreto Estadual nº 5.257, de 12 de março de 2026, governança pública “é o conjunto de 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”.

Percebe-se pelo conceito acima que governança é uma função direcionadora, orientando os passos de um órgão/entidade quanto às políticas e os planos (inclusive, orçamentários), a fim de alcançar os objetivos organizacionais, alinhados ao interesse público. Diferente da gestão, que é a função executora dessas diretrizes, que parte do planejamento de como concretizar essas diretrizes, depois pela execução das políticas e planos, e, por fim, do monitoramento dos riscos e dos controles internos.





Nesse sentido, o parágrafo único do art. 11 da Lei Federal nº 14.133, de 2021, é claro ao dispor sobre o tema, conforme transcrito a seguir:

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações (BRASIL, 2021).



## Então, quais são os pilares da governança?



Esses pilares atuam de forma integrada e interdependente, sendo essenciais para o fortalecimento da governança pública e para a efetividade das políticas públicas.





## Liderança

A **liderança** é um dos pilares centrais da governança pública. Quando falamos em controles internos de gestão, gestão de riscos e integridade, o papel da alta administração não pode ser subestimado. Sem o seu envolvimento direto, os demais esforços tornam-se frágeis e dispersos.

Para que os controles internos funcionem de verdade, é essencial que os dirigentes máximos adotem uma postura ativa e comprometida. A atuação da alta administração é determinante para o fortalecimento da cultura de integridade, da responsabilização e do compromisso institucional com os resultados da gestão pública.

Dessa forma, é necessário o apoio da alta administração do órgão, na responsabilidade da propagação da cultura de macroprocessos bem definidos, com as devidas responsabilidades indicadas, sob um modelo de gestão top-down, para:

- implementação e monitoramento contínuo da gestão de riscos e dos controles internos de gestão;
- definição e comunicação formais de papéis e responsabilidades das instâncias, como forma de assegurar o desempenho efetivo de todos;
- desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e experiências necessários ao desenvolvimento de suas atividades, a fim de aprimorar as competências dos servidores;



## Estratégia

### E a estratégia?

Trata-se do direcionamento estratégico, de responsabilidade da autoridade máxima do órgão/entidade, que necessita estar pautado na integração da gestão de riscos e dos controles internos ao objetivo organizacional, ao planejamento estratégico (e seus desdobramentos), aos macroprocessos, às atividades, articulado vertical e horizontalmente sobre todos os setores e servidores do órgão/entidade.





## Controle

**E o Controle?** É o processo de verificação e correção contínua das ações realizadas, garantindo o alcance dos objetivos com eficiência e zelo. Ele permite identificar falhas, riscos e oportunidades de melhoria.

Por fim, o controle é tão essencial quanto os demais pilares da boa governança. A execução das políticas, planos, gestão de riscos, controles internos e demais atividades deve ser acompanhada por indicadores avaliados periodicamente, a fim de identificar pontos de melhoria e avanços no macroprocesso. Esse acompanhamento precisa ser feito, prioritariamente, por **todos os servidores da 1ª linha, por meio dos controles internos de gestão**, sinalizando os riscos e pontos de controle necessários para a boa performance da gestão e a efetiva entrega das políticas públicas. Os **controles internos** podem assumir diferentes formas — preventivas, detectivas ou corretivas — sendo implementados de acordo com os riscos e características de cada processo organizacional.

**Exemplos:**

Conferência prévia de documentos antes de um pagamento:  
é feita por quem vai efetuar o pagamento (1ª linha), estando assim fazendo conforme a legislação, ou seja, dando a conformidade.

Segregação de funções no processo de compras: cada servidor faz a conferência do seu ato (1ª linha), ao chegar na mão do servidor que irá monitorar quando necessário, na 2ª linha, ele confirmará as atividades com a definição do macroprocesso;

Controle de acesso ao almoxarifado: saber quem utilizou o estoque, o que foi retirado, registrar a baixa e responsabilidade do servidor do patrimônio (1ª Linha);

*Checklist* de entrega de bens e serviços (em consonância com o contrato, o edital, o termo de referência e o decreto de fiscalização de contratos): o fiscal recebe, confere e valida o conteúdo e as quantidades, fazendo seu *checklist*. (1ª linha).



## Então, como o controle contribui para a governança e para o fortalecimento da gestão pública?

- > Quando utilizado de forma integrada e sistêmica, o **controle interno** deixa de possuir caráter meramente fiscalizador e passa a atuar como **instrumento de apoio à gestão, à tomada de decisão e ao aperfeiçoamento dos processos organizacionais**. Além de avaliar o alinhamento dos atos administrativos aos objetivos institucionais e ao interesse público, contribui para decisões fundamentadas na gestão de riscos e nos controles internos, fortalecendo a governança e a eficiência da Administração Pública.
- > A gestão de riscos e os controles internos de gestão desempenham papel fundamental no fortalecimento da governança e no aperfeiçoamento da gestão pública. Por meio da identificação, análise e tratamento dos riscos, os órgãos e entidades podem adotar medidas preventivas e corretivas capazes de reduzir a probabilidade e o impacto de eventos que comprometam o alcance dos objetivos institucionais.
- > Assim, uma gestão de riscos eficaz permite reduzir a probabilidade e o impacto de eventos negativos, ampliar o aproveitamento de oportunidades e aprimorar os controles internos, proporcionando maior segurança no alcance dos objetivos institucionais.
- > Nesse contexto, o controle interno atua como importante mecanismo de proteção do interesse público, contribuindo para a adequada aplicação dos recursos públicos, para a prevenção de desperdícios, erros e fraudes e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.
- > Por fim, controles internos bem estruturados e continuamente avaliados contribuem para o aperfeiçoamento dos macroprocessos organizacionais, fortalecendo a governança pública e auxiliando a gestão na tomada de decisões mais seguras, eficientes e alinhadas à legislação.



## Exemplo Prático de Gestão de Riscos e Controles Internos



Imagine que a Administração Pública celebre parceria com uma Organização da Sociedade Civil (OSC), nos termos da Lei nº 13.019/2014, para execução de projeto de interesse público. Nesse caso, o plano de trabalho estabelece metas, atividades e critérios para aplicação dos recursos públicos.

Durante a execução da parceria, alguns riscos podem surgir, tais como:



### Riscos identificados:

- dificuldade na organização da prestação de contas;
- movimentação de recursos fora da conta específica;
- aplicação de recursos em desconformidade com o plano de trabalho.

Para mitigação desses riscos, podem ser adotados controles internos de gestão, como:



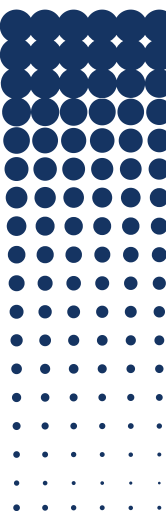
### Controles internos de gestão:

- elaboração de modelos e orientações padronizadas de prestação de contas;
- capacitação dos gestores da parceria quanto às exigências legais e contratuais;
- acompanhamento parcial da execução financeira e do cumprimento das metas previstas.

Nesse contexto, os controles internos atuam de forma preventiva, contribuindo para o alcance dos objetivos da parceria, para a adequada aplicação dos recursos públicos e para o fortalecimento da transparência, da integridade e da conformidade na gestão pública.



**DECISÕES BASEADAS EM GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS FORTALECEM A GOVERNANÇA, APRIMORAM A GESTÃO PÚBLICA E CONTRIBUEM PARA A ENTREGA DE RESULTADOS À SOCIEDADE.**



## IV - COMPLIANCE

O termo compliance tem origem no verbo inglês to comply, que significa agir em conformidade. No contexto da Administração Pública, o compliance representa o conjunto de práticas destinadas a assegurar o cumprimento das normas legais e regulamentares, dos padrões éticos, das diretrizes de integridade e dos princípios da boa governança pública. Sua efetividade depende do comprometimento da alta administração e da atuação integrada de gestores e servidores.

Um sistema de gestão de compliance é composto por políticas, procedimentos e mecanismos destinados a:

- estabelecer políticas, normas e padrões de conduta;
- promover conformidade com leis e regulamentos aplicáveis;
- prevenir, detectar e tratar desvios éticos e irregularidades;
- fortalecer a integridade, a transparência e a responsabilidade institucional;
- apoiar a construção de uma cultura organizacional ética e orientada ao interesse público.

Nesse contexto, o compliance atua de forma integrada à gestão de riscos e aos controles internos, contribuindo para a prevenção de irregularidades, o fortalecimento da integridade institucional e a melhoria da governança pública.



## V – O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

O Sistema de Controle Interno é composto por um conjunto integrado de órgãos, funções, atividades, procedimentos e mecanismos destinados à gestão de riscos, à implementação de controles internos e ao fortalecimento da governança pública; proporcionando segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos institucionais. O SCI busca asseguar a razoável da:

- conformidade com normas e regramentos aplicáveis;
- confiabilidade e integridade das informações utilizadas pela gestão;
- observância aos princípios constitucionais e legais;
- eficiência, eficácia e efetividade das atividades administrativas;
- prevenção de falhas, irregularidades e desperdícios;
- proteção do patrimônio e dos recursos públicos.

E a CGE nesse contexto:



CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO PARÁ

**A Controladoria-Geral do Estado (CGE-PA), órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, possui a missão de coordenar o SCI, promover a integridade, fortalecer a transparência pública e aperfeiçoar os mecanismos de prevenção da corrupção, contribuindo para a proteção do patrimônio público, a melhoria dos gastos públicos e o fortalecimento da governança estadual.**

**O fortalecimento do Sistema de Controle Interno depende da atuação coordenada entre a CGE, as Unidades de Controle Interno e os demais órgãos e entidades da Administração Pública Estadual.**

## Missão

Coordenar as atividades do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual;

Promover a integridade;

Aperfeiçoar os mecanismos de transparência da gestão pública e da prevenção da corrupção;

## Diretrizes

Política permanente de sensibilização, qualificação e capacitação de agentes públicos, incluindo a alta administração;

Aderência a normas e padrões reconhecidos internacionalmente;

Controle interno fundamentado na gestão de risco;

Controle interno proporcional aos riscos;

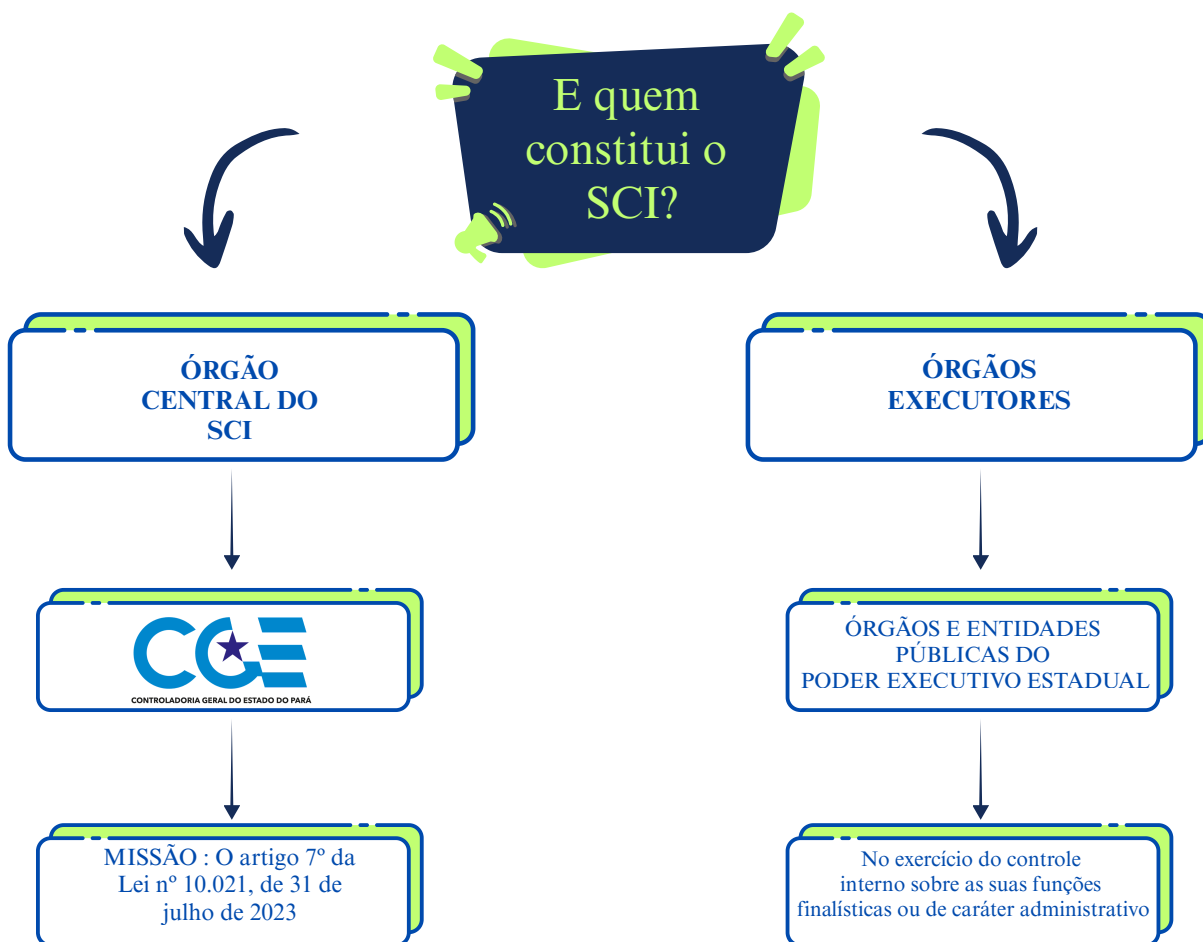
Priorização de políticas e ações preventivas de combate à corrupção e defesa do patrimônio público;

Promoção da ética, da integridade e de regras de conduta para agentes públicos;

Reavaliação permanente dos controles;

Tratamento de conflitos de interesses, nepotismo e desvios de conduta;

Uso de recursos de tecnologias de informação e comunicação.



**O que você precisa saber?**  
**Se você trabalha no serviço público estadual, o Sistema de Controle Interno (SCI) agora faz parte do seu dia a dia! Ele foi criado para garantir que os processos sejam mais seguros, transparentes e eficientes.**

## VI. O MODELO DAS TRÊS LINHAS (IIA – INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS)

Para organizar as responsabilidades relacionadas à governança, à gestão de riscos e aos controles internos, a CGE adota o Modelo das Três Linhas, recomendado pelo Institute of Internal Auditors (IIA). O modelo estabelece, de forma integrada, os papéis da gestão, das instâncias de supervisão e da auditoria interna no fortalecimento da governança pública.

O Modelo das Três Linhas pode ser adaptado às diferentes estruturas organizacionais, auxiliando os órgãos públicos no alcance de seus objetivos por meio da adequada gestão de riscos, da implementação de controles internos e da atuação coordenada entre as instâncias organizacionais, contribuindo para a geração e proteção de valor público.

As Três Linhas atuam de forma complementar e coordenada, com responsabilidades distintas, porém interdependentes, contribuindo para o fortalecimento da governança, da integridade e da eficiência da gestão pública.

A seguir, apresenta-se a estrutura do Modelo das Três Linhas aplicada ao contexto do Sistema de Controle Interno.

### O Modelo das Três Linhas do The IIA



Fonte: Modelo das Três Linhas do The Institute of Internal Auditors (IIA) - 2020

# 01

## 1ª Linha – Gestão Operacional

### Responsáveis:

Gestores, servidores e demais agentes públicos responsáveis pela execução direta das atividades administrativas e operacionais dos órgãos e entidades.



A 1ª Linha é responsável pela **execução das atividades organizacionais** e pela **aplicação dos controles internos de gestão** no cotidiano da Administração Pública. É nessa linha que os riscos são identificados, avaliados, tratados e monitorados, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos institucionais.

Todos os servidores, independentemente do cargo ou função exercida, integram a 1ª Linha e **possuem responsabilidade pelos controles internos relacionados às atividades que executam**, contribuindo para a prevenção de falhas, irregularidades e riscos à gestão pública.

### Compete à 1ª Linha:

- **executar** as atividades administrativas e operacionais;
- **identificar e gerenciar** riscos relacionados aos processos;
- **implementar e executar** controles internos de gestão;
- **assegurar conformidade** com normas e procedimentos;
- **monitorar a execução** das atividades sob sua responsabilidade;
- **comunicar** fragilidades, falhas e riscos identificados;
- **contribuir** para o alcance dos objetivos institucionais.

Nesse modelo, o controle interno deixa de ser compreendido como atividade restrita à Unidade de Controle Interno e passa a integrar a rotina administrativa de todos os setores e servidores da organização.

### Exemplo prático:

O setor de recursos humanos realiza a conferência da documentação necessária para concessão de licenças e benefícios funcionais, utilizando checklists e procedimentos padronizados para assegurar conformidade com a legislação e prevenir falhas no processo.

# 02

## 2ª Linha – Supervisão, Orientação e Monitoramento

### Responsáveis:

Unidades de assessoramento jurídico e unidades de controle interno, atuando de forma complementar no suporte técnico, supervisão e orientação da gestão.



A Segunda Linha exerce função de **apoio, supervisão e assessoramento** à 1ª Linha, contribuindo para o fortalecimento da gestão de riscos, da integridade e dos controles internos de gestão.

A atuação da Segunda Linha possui **caráter orientativo** e supervisorio, sem substituição das responsabilidades da gestão e da 1ª Linha.

### Compete à Segunda Linha:

- **apoiar** a gestão na implementação e manutenção dos controles internos de gestão, com foco em áreas estratégicas e de maior risco;
- **orientar** a 1ª Linha quanto à gestão de riscos e à execução dos controles internos;
- **planejar e executar suas atividades** com base em critérios de risco, relevância e materialidade;
- **supervisionar e acompanhar** a gestão de riscos, propondo melhorias nos processos administrativos;
- **emitir manifestações e relatórios técnicos de natureza orientativa**, sem caráter vinculante, para apoio à tomada de decisão da gestão;
- **assessorar** a gestão na organização da prestação de contas anual, sem assumir atividades de execução ou elaboração;
- **acompanhar** o atendimento das recomendações e determinações dos órgãos de controle interno e externo, reportando dificuldades e propondo melhorias.

### Exemplo prático:

A Unidade de Controle Interno identifica fragilidades recorrentes em processos de contratação e orienta a gestão quanto à adoção de melhorias, como padronização de procedimentos, definição de pontos de controle e utilização de checklists preventivos.

# 03

## 3ª Linha – Auditoria Interna (Avaliação Independente)

### Responsáveis:

Controladoria-Geral do Estado (CGE-PA) e unidades de auditoria interna das empresas públicas e sociedades de economia mista, no âmbito da administração indireta.



A Terceira Linha atua de forma independente e objetiva, avaliando a efetividade da governança, da gestão de riscos e dos controles internos, contribuindo para o aperfeiçoamento da Administração Pública.

### Compete à Terceira Linha:

- **prestar serviços** independentes de avaliação e consultoria;
- **avaliar** a efetividade do Sistema de Controle Interno;
- **avaliar** a conformidade com normas e regulamentos aplicáveis;
- **identificar** fragilidades e riscos não mitigados;
- **emitir recomendações** de melhoria e reportar resultados à alta administração.

### Exemplo prático:

A auditoria da CGE realiza avaliação nos processos de concessão de diárias e identifica fragilidades nos controles relacionados à prestação de contas, emitindo recomendações de melhoria à gestão.

A efetividade do Sistema de Controle Interno depende da atuação coordenada entre as Três Linhas, respeitadas as competências, responsabilidades e níveis de independência de cada instância.

## VII – ATUAÇÃO E VEDAÇÃO DOS AGENTES DE CONTROLE INTERNO

O Agente de Controle Interno (ACI) atua na Segunda Linha, exercendo funções de supervisão, orientação e assessoramento técnico relacionadas à gestão de riscos e aos controles internos de gestão.

### O ACI atua, por exemplo, por meio de:

- planejamento de atividades com base em critérios de risco, relevância e materialidade;
- supervisão e acompanhamento da gestão de riscos e dos controles internos;
- orientação à 1ª Linha quanto à implementação de controles internos de gestão;
- acompanhamento de recomendações e determinações dos órgãos de controle;
- assessoramento técnico à gestão em matérias relacionadas ao Sistema de Controle Interno;
- apoio à organização da prestação de contas anual, sem assumir atividades executivas;
- emissão de manifestações técnicas orientativas, sem caráter vinculante.

Nesse contexto, o ACI atua como instância de apoio técnico à gestão, contribuindo para o fortalecimento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos, sem substituir as responsabilidades da 1ª Linha.

Em observância ao princípio da segregação de funções, o ACI não deve exercer atividades típicas da gestão ou atribuições incompatíveis com sua função de supervisão e assessoramento.

Inclusive, o art. 7º, §1º, da Lei nº 14.133/2021 estabelece que a autoridade competente deve observar o princípio da segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos, de modo a reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de ocorrência de fraudes na respectiva contratação.

Nesse contexto, o Decreto do Sistema de Controle Interno estabelece vedações ao ACI com a finalidade de preservar a segregação de funções, a independência técnica e a efetividade da Segunda Linha.

Abaixo um quadro resumo :





## Vedações ao Agente de Controle Interno - ACI

- 1. Não emitir pareceres técnicos ou jurídicos de competência de outras áreas**  
**Exemplo:** a análise técnica de obras e serviços de engenharia compete aos profissionais da área responsável, não ao ACI.
- 2. Não certificar, validar, ratificar ou homologar atos praticados pela gestão**  
**Exemplo:** a validação de procedimentos licitatórios e administrativos compete às unidades responsáveis pela execução do ato.
- 3. Não autorizar pagamentos ou praticar atos de execução administrativa**  
**Exemplo:** a autorização de pagamento de despesas compete aos setores responsáveis pela gestão financeira e administrativa.
- 4. Não atuar como ordenador de despesas**  
**Exemplo:** o ACI não deve assumir funções relacionadas à autorização ou realização de despesas públicas.
- 5. Não participar de comissão de tomada de contas especial**  
**Exemplo:** a atuação em comissões responsáveis pela apuração de responsabilidades compromete a segregação de funções da Segunda Linha.
- 6. Não integrar comissão de processo administrativo disciplinar (PAD) ou sindicância**  
**Exemplo:** a participação em atividades investigativas ou disciplinares é incompatível com a função de supervisão e assessoramento do ACI.
- 7. Não gerir riscos ou executar controles em nome da 1ª Linha**  
**Exemplo:** cabe à gestão implementar e executar controles internos relacionados às suas atividades, competindo ao ACI apenas orientar e supervisionar.
- 8. Não alimentar sistemas de execução administrativa**  
**Exemplo:** lançamentos relacionados à execução orçamentária, financeira ou administrativa devem ser realizados pelas unidades competentes.
- 9. Não elaborar a prestação de contas anual do órgão**  
**Exemplo:** o ACI pode orientar e acompanhar a organização da prestação de contas, sem assumir atividades de elaboração ou execução.

## VIII – HARMONIZAÇÃO ENTRE A UNIDADE DE CONTROLE INTERNO E A UNIDADE JURÍDICA

A Unidade de Controle Interno e a Unidade Jurídica integram a Segunda Linha do Modelo das Três Linhas, atuando de forma complementar no assessoramento, supervisão e orientação da gestão pública.

Embora possuam **competências distintas**, ambas contribuem para o fortalecimento da governança, da integridade, da gestão de riscos e dos controles internos, apoiando a Administração Pública na tomada de decisões mais seguras e alinhadas ao interesse público.

A **Unidade Jurídica** possui **atuação voltada à análise e orientação jurídica** da Administração Pública, manifestando-se quanto à legalidade dos atos administrativos e à interpretação das normas aplicáveis.

A **Unidade de Controle Interno**, por sua vez, atua na **supervisão, orientação e acompanhamento da gestão de riscos e dos controles internos de gestão**, com foco no fortalecimento da governança, da integridade, da conformidade e da eficiência administrativa.

A atuação da Unidade Jurídica e da Unidade de Controle Interno não substitui as responsabilidades da gestão e da 1ª Linha, cabendo aos gestores a tomada de decisão e a execução das atividades administrativas.

As manifestações emitidas pela Unidade de Controle Interno possuem natureza técnica e orientativa, não se confundindo com parecer jurídico nem substituindo a competência da Unidade Jurídica.

A atuação coordenada entre a Unidade de Controle Interno e a Unidade Jurídica fortalece a governança pública, amplia a segurança institucional e contribui para decisões mais íntegras, eficientes e alinhadas ao interesse público.



**As unidades de controle interno e jurídica são parceiras e caminham juntas: suporte para o alcance objetivo organizacional.**

## QUADRO COMPARATIVO – UNIDADE JURÍDICA x UNIDADE DE CONTROLE INTERNO

UNIDADE JURÍDICA		UNIDADE DE CONTROLE INTERNO
 <b>FOCO PRINCIPAL</b> Atua na análise jurídica e na segurança jurídica dos atos administrativos.	 FINALIDADE	 <b>FOCO PRINCIPAL</b> Atua na supervisão e orientação da gestão, fortalecendo a governança, a integridade, a gestão de riscos e os controles internos.
 <b>NATUREZA DA ATUAÇÃO</b> Jurídica e consultiva.	 NATUREZA	 <b>NATUREZA DA ATUAÇÃO</b> Técnica, de supervisão, orientação e assessoramento.
 <b>OBJETO DA ANÁLISE</b> Legalidade, juridicidade e interpretação das normas aplicáveis.	 OBJETO	 <b>OBJETO DA ANÁLISE</b> Riscos, controles internos, processos, conformidade e eficiência da gestão.
 <b>PRODUTO DA ATUAÇÃO</b> Parecer jurídico.	 PRODUTO	 <b>PRODUTO DA ATUAÇÃO</b> Manifestação técnica orientativa.
 <b>BASE DE REFERÊNCIA</b> Legislação, jurisprudência e doutrina jurídicas.	 BASE	 <b>BASE DE REFERÊNCIA</b> Normas de controle, boas práticas, metodologias de gestão de riscos e controles internos.
 <b>CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO</b> Assegura a legalidade e a segurança jurídica das decisões e dos atos administrativos.	 CONTRIBUIÇÃO	 <b>CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO</b> Fortalece a governança, promove melhorias nos processos e contribui para a efetividade dos objetivos institucionais.
 <b>ATUAÇÃO INTEGRADA E COMPLEMENTAR:</b> a Unidade Jurídica e a Unidade de Controle Interno atuam de forma coordenada e colaborativa, sem sobreposição de competências, visando o interesse público e a boa gestão dos recursos públicos.		

## IX – FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

O planejamento constitui função essencial da Administração Pública e desempenha papel estratégico no fortalecimento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos. Por meio dele, os órgãos e entidades estabelecem objetivos, definem prioridades, organizam recursos e estruturam ações voltadas ao alcance dos resultados institucionais.

No contexto do Sistema de Controle Interno, o planejamento contribui para a atuação preventiva da gestão, permitindo identificar riscos, definir controles internos adequados e orientar a tomada de decisões de forma mais segura, eficiente e alinhada ao interesse público.

O planejamento baseado em riscos permite direcionar esforços e recursos para áreas mais sensíveis e relevantes da organização, fortalecendo a capacidade institucional de prevenir falhas, desperdícios e irregularidades.

As ferramentas de planejamento auxiliam a Administração Pública na organização de processos, no monitoramento das atividades e na melhoria contínua da gestão, contribuindo para o fortalecimento da integridade, da conformidade e da eficiência administrativa.

Além disso, fornecem informações estruturadas para apoiar a tomada de decisão, permitindo maior racionalidade na definição de prioridades, na alocação de recursos e na implementação de melhorias institucionais.

Entre as principais ferramentas utilizadas pela gestão pública, destacam-se:



FLUXO BÁSICO DE CONSTRUÇÃO DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO					
FERRAMENTA	1 ANALISAR Compreender a situação atual	2 DEFINIR Estabelecer objetivos e prioridades	3 PLANEJAR Estruturar ações e recursos	4 EXECUTAR Implementar o planejado	5 MONITORAR E MELHORAR Acompanhar resultados e promover ajustes
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	Analisar ambiente interno e externo, missão, visão e cenário atual	Definir objetivos estratégicos e prioridades	Estabelecer iniciativas, metas, responsáveis e recursos	Executar as iniciativas e projetos estratégicos	Monitorar indicadores e revisar estratégias periodicamente
<b>GESTÃO DE RISCOS (Implantação de Política de Gestão de Riscos)</b>	Analisar contexto institucional, objetivos estratégicos e requisitos legais e normativos	Definir política, princípios, diretrizes e papéis e responsabilidades	Estruturar a política, metodologia, processos e instrumentos de gestão de riscos	Instituir a política, comunicar, capacitar e promover a cultura de gestão de riscos	Avaliar a efetividade da política e promover sua revisão e aperfeiçoamento
<b>GERENCIAMENTO DE RISCOS (Processo Contínuo)</b>	Identificar eventos de risco e suas possíveis causas	Avaliar impactos e probabilidades dos riscos identificados	Definir respostas, controles e planos de tratamento	Implementar controles e ações de mitigação	Acompanhar riscos, reavaliar e ajustar tratamentos
<b>MAPEAMENTO DE PROCESSOS (incluindo fluxogramas e procedimentos)</b>	Levantar e entender processos e fluxos atualmente existentes	Definir objetivos, escopo e limites dos processos	Desenhar e documentar processos e suas etapas	Validar e comunicar processos com as equipes envolvidas	Revisar e aprimorar processos de forma contínua
<b>DEFINIÇÃO DE INDICADORES</b>	Identificar o que precisa ser medido e por quê	Definir indicadores, metas e critérios de medição	Estabelecer fontes de dados e métodos de cálculo	Coletar dados e acompanhar os indicadores	Analisar resultados e avaliar melhorias
<b>PLANOS DE AÇÃO</b>	Identificar problemas, fragilidades ou oportunidades	Definir objetivos específicos e resultados esperados	Planejar ações, prazos, responsáveis e recursos necessários	Executar as ações conforme o planejado	Monitorar execução e avaliar resultados alcançados
<b>CHECK LIST E CONTROLES</b>	Identificar pontos críticos de verificação e controles necessários	Definir critérios, itens de verificação e responsáveis	Elaborar checklists e procedimentos de controle	Aplicar verificações e registrar resultados	Analisar achados e implementar melhorias
<b>PLANOS ANUAIS DE CONTROLE E AUDITORIA</b>	Analisar riscos, processos e contexto institucional	Definir áreas prioritárias e objetivos do plano	Planejar auditorias e ações de controle, recursos e cronograma	Executar auditorias e ações de controle	Acompanhar resultados, recomendar melhorias e prestar contas

As ferramentas de planejamento atuam de forma integrada e complementar, fortalecendo a governança, a gestão de riscos e os controles internos da organização. Essas ferramentas possibilitam maior controle sobre os processos organizacionais, auxiliando no acompanhamento dos objetivos institucionais e na melhoria da prestação dos serviços públicos.

Nesse contexto, o planejamento deixa de representar apenas atividade administrativa formal e passa a atuar como instrumento de apoio à governança, à gestão de riscos e ao fortalecimento do Sistema de Controle Interno.



Planejar, monitorar e controlar são atividades indissociáveis para o fortalecimento da governança pública, para a melhoria da gestão e para a entrega de valor à sociedade.

## X – APERFEIÇOAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS E A GESTÃO DE RISCOS

Os controles internos e a gestão de riscos devem ser **continuamente aperfeiçoados**, acompanhando as mudanças organizacionais, os objetivos institucionais, a evolução dos processos e os riscos que possam impactar a Administração Pública.

Nesse contexto, o **aperfeiçoamento contínuo** contribui para o fortalecimento da governança, da integridade, da conformidade e da capacidade institucional de prevenção, detecção e resposta a falhas, irregularidades e riscos.

Os riscos e os processos organizacionais estão em **constante mudança**, exigindo atualização contínua dos controles internos e das práticas de gestão. O monitoramento contínuo permite identificar fragilidades, oportunidades de melhoria e necessidades de aperfeiçoamento dos processos organizacionais.

O aperfeiçoamento contínuo da gestão de riscos e dos controles internos contribui para **decisões mais seguras, eficientes e alinhadas ao interesse público**, fortalecendo a capacidade institucional de alcançar os objetivos organizacionais com maior segurança e efetividade.

A **melhoria contínua** permite que a organização aprenda com fragilidades identificadas, aperfeiçoe seus processos e fortaleça sua capacidade de resposta aos riscos, promovendo maior eficiência administrativa e aprimoramento da gestão pública.



O aperfeiçoamento dos controles internos e da gestão de riscos pode ocorrer por meio de:



Nesse contexto, o fortalecimento contínuo dos controles internos contribui para a maturidade institucional, para a evolução da governança pública e para a melhoria contínua da Administração Pública.



**Aperfeiçoar controles internos e gerir riscos de forma contínua é fortalecer a governança pública, prevenir fragilidades e promover melhores resultados para a sociedade.**

O aperfeiçoamento contínuo dos controles internos e da gestão de riscos depende da atuação integrada das Três Linhas, do comprometimento da alta administração e da participação de gestores e servidores no fortalecimento da governança pública.

Nesse contexto, o monitoramento contínuo, a atualização dos controles internos de gestão e a melhoria dos processos organizacionais contribuem para a maturidade institucional, para a prevenção de fragilidades e para o aprimoramento da gestão pública.

Aperfeiçoar controles internos de gestão e gerir riscos de forma contínua é fortalecer a governança pública, ampliar a capacidade institucional de resposta aos riscos e promover melhores resultados para a sociedade.



## CONCLUSÃO

O fortalecimento do **Sistema de Controle Interno** representa importante avanço para a modernização da Administração Pública, contribuindo para o **aperfeiçoamento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e da integridade institucional.**

Ao longo deste guia, buscou-se demonstrar que o **controle interno não deve ser compreendido apenas como atividade fiscalizatória ou responsabilidade exclusiva de uma unidade específica,** mas como instrumento essencial de apoio à gestão, à tomada de decisão e ao alcance dos objetivos institucionais.

Nesse contexto, o Modelo das Três Linhas reforça que a efetividade do **Sistema de Controle Interno depende da atuação coordenada e complementar** entre gestão, instâncias de supervisão e auditoria interna, respeitadas as competências e responsabilidades de cada linha.

A implementação e o aperfeiçoamento contínuo dos controles internos e da gestão de riscos exigem comprometimento da alta administração, participação ativa de gestores e servidores e fortalecimento de uma cultura organizacional baseada na ética, na transparência, na prevenção e na responsabilidade pública.

Mais do que cumprir normas, o **Sistema de Controle Interno busca promover uma Administração Pública mais eficiente, íntegra, transparente e orientada à entrega de valor à sociedade.**

Assim, o **controle interno** deixa de ser percebido como mecanismo restritivo e passa a atuar como **ferramenta estratégica de governança, proteção do interesse público e melhoria contínua da gestão pública.**

Por fim, este guia representa mais um passo da Controladoria-Geral do Estado do Pará no fortalecimento do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, incentivando a atuação integrada das Três Linhas, a adoção de práticas preventivas e o desenvolvimento de uma cultura institucional voltada à boa governança e à excelência na gestão pública.



## XI – REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA

### Referências Legais e Normativas

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 01 abr. 2021.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA Brasil). As Três Linhas do IIA: modelo atualizado. 2020. Disponível em: <https://www.iaa.org.br/>.

PAIS. Estado do Pará. Constituição Estadual. Diário Oficial do Estado do Pará, Belém, 1989.

PARÁ. Lei Estadual nº 10.021, de 31 de julho de 2023. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Pará. Diário Oficial do Estado, Belém, PA, 01 ago. 2023.

PARÁ. Decreto Estadual nº 3.813, de 5 de fevereiro de 2024. Regulamenta a fiscalização e gestão de contratos no âmbito do Poder Executivo Estadual. Diário Oficial do Estado, Belém, PA, 06 fev. 2024.

ISO – INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 31000: Gestão de riscos – diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR IEC 31010: Gestão de riscos – técnicas para o processo de avaliação de riscos. Rio de Janeiro, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Referencial de combate à fraude e à corrupção. Brasília: TCU, 2019.

### **Bibliografia Complementar**

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). Manual de Gestão de Riscos da CGU. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br>.

ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado de Controle e Transparência – SECONT. Guia de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo. Vitória, 2022.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais. Manual da Rede de Controle Interno do Poder Executivo Estadual. Belo Horizonte, 2021.

PERNAMBUCO. Secretaria da Controladoria-Geral do Estado. Manual de Governança, Riscos e Controles Internos. Recife, 2020.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Súmula nº 473. Diário da Justiça, Brasília, 1969.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019. Altera o Decreto nº 9.203, de 2017. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 jul. 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 35. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2022.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS – IIA. Modelo das Três Linhas: uma atualização do modelo das Três Linhas de Defesa. Altamonte Springs, FL: IIA Global, 2020. Disponível em: <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-portuguese.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2025.



## CONTROLADORIA DE HARMONIZAÇÃO

A Controladoria de Harmonização da Controladoria-Geral do Estado do Pará possui papel estratégico no fortalecimento do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, atuando na orientação, harmonização e apoio técnico às unidades que integram o sistema.

Ademais, a construção de um Sistema de Controle Interno efetivo depende da atuação conjunta da alta administração, gestores, agentes de controle interno e servidores, em um ambiente pautado na ética, na prevenção, na transparência e na melhoria contínua da gestão pública.

Por fim, a Controladoria de Harmonização reafirma seu compromisso institucional de orientar, apoiar e auxiliar os órgãos e entidades estaduais no aperfeiçoamento contínuo de seus controles internos, permanecendo à disposição para esclarecimentos, suporte técnico e fortalecimento das práticas de governança e integridade no âmbito da Administração Pública Estadual.

### **Redação:**

Thalita Priscila Lemos Guimarães Maia  
Auditora de Finanças e Controle

### **Revisão:**

Lorena Arêde Barbosa  
Auditora de Finanças e Controle

Rodrigo Kenji Aranha Kanzaki  
Controlador de Harmonização

### **Equipe de apoio:**

Controladoria de Harmonização - C.HARM

### **Contatos:**

controladoria.harmonizacao@cge.pa.gov.br  
www.cge.pa.gov.br/orientaaci  
Fone: 3239-6489