



PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO DO TCE-SE

PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO DO TCE-SE

Relatório técnico apresentado pela mestranda Sumaia Silva Campos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Marcos Eduardo Zambanini, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração Pública.



**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

C198p Campos, Sumaia Silva
Proposta de reestruturação organizacional da Coordenadoria de Controle Interno do TCE-SE / Sumaia Silva Campos ; orientador Marcos Eduardo Zambanini. – São Cristóvão, SE, 2026.
25 p : il.

Relatório técnico conclusivo (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Governança pública. 3. Auditoria interna. 4. Eficiência (Serviço público). I. Sergipe. Tribunal de Contas. II. Zambanini, Marcos Eduardo, orient. III. Título.

CDU 35.073.526(813.7)

SUMÁRIO

Contexto de aplicação da proposta

05

Público-alvo da proposta

07

Situação problema

08

Objetivo da proposta

09

Diagnóstico e análise

10

Proposta de intervenção

12

Autoria da proposta

20

Referências

21

Protocolo de Entrega da Proposta
aos Praticantes

22

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

Na administração pública, a governança tem como função essencial tornar explícitas as atribuições de cada agente envolvido, definindo com clareza seus objetivos, responsabilidades, modelos de tomada de decisão e rotinas de trabalho (Matias-Pereira, 2010). O autor reforça que, devido à complexidade do setor público, marcado por diferentes padrões de gestão e por uma estrutura hierárquica rígida, essa clareza quanto aos papéis e processos é fundamental. Sem ela, os fluxos administrativos e os mecanismos de controle tendem a se tornar confusos e de difícil identificação.

A governança pública consolida-se como pilar da administração eficiente e transparente, respondendo aos desafios da gestão estatal ao promover eficiência, integridade e prestação de contas (TCU, 2020). Nesse contexto, o controle interno assume papel central, na medida em que possibilita às organizações públicas assegurar a conformidade legal, a proteção do patrimônio público e a geração de valor para a sociedade (Carvalho Júnior; Baldresca, 2019).

O Tribunal de Contas da União (TCU) e a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON) desempenham papel complementar na promoção da governança e do controle interno no setor público: enquanto o TCU consolida referenciais de governança organizacional baseados na integração entre liderança, estratégia e controle, orientados à geração de valor público e à *accountability*, a ATRICON estabelece diretrizes específicas para a estruturação e o fortalecimento dos Sistemas de Controle Interno nos Tribunais de Contas, notadamente por meio da Resolução nº 04/2014 (ATRICON, 2014); em conjunto, tais referenciais induzem o aprimoramento da maturidade institucional ao fomentar práticas alinhadas à gestão de riscos, ao monitoramento contínuo e à melhoria do desempenho organizacional.

Neste mesmo sentido, o Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE), como órgão responsável pelo controle externo da administração pública estadual, deve atuar como referência em boas práticas de governança e controle interno para os seus jurisdicionados. Todavia, no caso específico do TCE-SE, embora exista formalmente uma unidade de controle interno, sua estrutura organizacional apresenta limitações significativas, caracterizadas pela centralização das atividades em uma única unidade, pela ausência de subdivisões internas e pela inexistência de detalhamento funcional adequado. Esse cenário compromete a eficiência operacional, dificulta a adequada segregação de funções e limita a adoção de práticas contemporâneas de gestão de riscos e de governança.



CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

Nesse contexto, o aprimoramento da estrutura organizacional da Coordenadoria de Controle Interno (CCI) configura-se como uma prioridade estratégica, especialmente diante dos resultados do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC) de 2017, que classificaram o Controle Interno do TCE-SE como “Insatisfatório”. Como parte do contexto deste estudo, o Tribunal deve buscar continuamente o aperfeiçoamento de suas práticas de controle interno, de modo a responder de forma mais consistente às avaliações do MMD-TC e às diretrizes da ATRICON. A implementação de uma proposta de reestruturação organizacional para a CCI, como apresentada neste PTT, constitui resposta às fragilidades identificadas na pesquisa.

Nessa perspectiva, a adequada estruturação da CCI torna-se elemento central para o fortalecimento das atividades de auditoria, avaliação e consultoria, promovendo maior integração entre funções, aprimoramento dos processos organizacionais e alinhamento às boas práticas de governança e controle interno.

O presente relatório técnico configura-se, assim, como um instrumento de apoio à gestão, contribuindo para a tomada de decisões estratégicas e para o aprimoramento das políticas institucionais de controle interno no âmbito do TCE-SE.



PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O público-alvo principal deste Produto Técnico-Tecnológico (PTT) compreende os gestores e responsáveis pela governança do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE), destacando-se a Presidência, como instância máxima de governança responsável pela apreciação e encaminhamento da proposta de reestruturação, bem como o Plenário, composto pelos Conselheiros, a quem compete deliberar sobre a aprovação da minuta normativa. Insere-se também nesse público a Coordenadoria de Controle Interno (CCI), diretamente impactada pelas mudanças propostas, além das demais unidades administrativas do Tribunal, que tendem a se beneficiar de uma estrutura de controle interno mais integrada e eficiente. A implementação das propostas impacta diretamente a qualidade da governança institucional e a confiabilidade das informações produzidas pelo Tribunal.

O produto também se mostra relevante para instituições que atuam na indução de boas práticas e no aprimoramento da governança no âmbito dos Tribunais de Contas, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON), cujos referenciais, diretrizes e estudos contribuem para a evolução dos sistemas de controle interno e para o fortalecimento institucional dessas Cortes, permitindo ao TCE-SE evidenciar seu alinhamento às melhores práticas e seu compromisso com a melhoria contínua.

De forma complementar, a sociedade em geral configura-se como público-alvo indireto do PTT, na medida em que o aprimoramento da estrutura de controle interno contribui para o fortalecimento da capacidade institucional do Tribunal em exercer sua função constitucional de fiscalização da aplicação dos recursos públicos, promovendo maior transparência, eficiência e *accountability* em benefício da coletividade.



SITUAÇÃO PROBLEMA

A governança pública e o controle interno vêm buscando soluções para a melhoria dos resultados das instituições, resultando também em benefícios para a sociedade, haja vista que trazem harmonia entre as normas e princípios vigentes, assegurando às partes interessadas o direcionamento, monitoramento e controle do desempenho da administração, gerenciando riscos, avaliando os resultados e garantindo a transparência, bem como a responsabilização dos agentes com poder de decisão (TCU, 2020).

Dentro dos Tribunais de Contas, o controle interno é o responsável por assegurar que os processos administrativos estejam em conformidade com as normas e diretrizes institucionais, contribuindo para a eficiência e eficácia da gestão. No entanto, no âmbito do TCE-SE, a estrutura organizacional da Coordenadoria de Controle Interno (CCI) apresenta limitações significativas que comprometem sua efetividade.

A análise da estrutura organizacional da CCI, definida pela Lei Complementar nº 204/2011 (Sergipe, 2011), revela uma configuração centralizada, com competências concentradas em uma única unidade, sem subdivisões internas formalmente instituídas para auditoria, monitoramento ou gestão de riscos, e sem detalhamento individualizado das atribuições de seus integrantes. Essa conformação contraria o princípio fundamental da segregação de funções, essencial para a efetividade do controle interno.

Ademais, os resultados do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC) – ciclo 2017 – classificaram o Controle Interno do TCE-SE como "Insatisfatório", evidenciando fragilidades na implementação e efetividade do sistema. A análise comparativa com outros 32 Tribunais de Contas confirmou que o TCE-SE se encontra no nível inicial de maturidade institucional em termos de controle interno.



OBJETIVO DA PROPOSTA

Propor diretrizes para aprimorar a estrutura organizacional da Coordenadoria de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, à luz das diretrizes da ATRICON, dos referenciais do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e da análise comparativa com outros Tribunais de Contas, de modo a potencializar a efetividade do Sistema de Controle Interno.

O COSO é uma organização privada criada na década de 1980, que publicou em 1992 o Internal Control – Integrated Framework (COSO I), revolucionando o controle interno ao superar a visão focada apenas em conformidade e incorporar a gestão de riscos como elemento estratégico (Carvalho Júnior; Baldresca, 2019; COSO, 1992; COSO, 2013). Pelo modelo, o controle interno define-se como um processo integrado e contínuo, conduzido por toda a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto ao alcance de três categorias de objetivos: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade das informações e conformidade com leis e normas (COSO, 2013; INTOSAI, 2007).

No âmbito dos Tribunais de Contas brasileiros, a Resolução ATRICON nº 04/2014 estabelece diretrizes para a estruturação dos Sistemas de Controle Interno, alinhando-se aos referenciais do COSO ao adotar princípios como segregação de funções, qualificação de servidores e delegação de poderes (ATRICON, 2014).

A proposta visa superar as fragilidades diagnosticadas e induzir o aperfeiçoamento contínuo do controle interno, tendo como núcleo o fortalecimento da segregação de funções, da gestão de riscos, da transparência e da eficiência administrativa. Alinhada às melhores práticas de governança pública e aos padrões internacionais de controle, a intervenção apresenta potencial de replicação em outros Tribunais de Contas.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

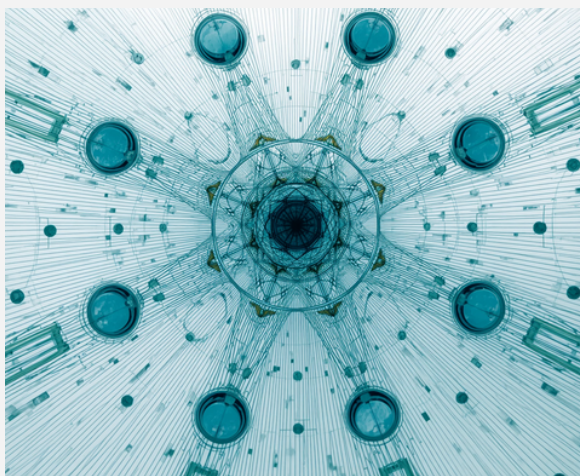
O diagnóstico realizado sobre a estrutura organizacional e normativa da Coordenadoria de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE) revela um cenário que, embora conte com uma unidade formalmente instituída, ainda enfrenta desafios significativos para atingir os níveis de maturidade esperados pelos referenciais da ATRICON e do MMD-TC.

O levantamento inicial das práticas de controle interno mostrou que, embora existam iniciativas voltadas para o acompanhamento de processos e a emissão de recomendações, essas ações ainda não estão suficientemente estruturadas e integradas aos objetivos estratégicos da instituição. Essa falta de alinhamento estratégico impede que o TCE-SE maximize o potencial de seu controle interno, refletindo-se em fragilidades na efetividade das ações de auditoria e monitoramento.

A análise comparativa da estrutura normativa do TCE-SE com a de outros Tribunais de Contas brasileiros revelou lacunas relevantes em áreas críticas, como segregação de funções, autonomia funcional, planejamento baseado em riscos e monitoramento sistemático. As propostas de melhoria apresentadas neste PTT, fundamentadas nas diretrizes da ATRICON e nos referenciais do COSO, oferecem um caminho para que o TCE-SE alinhe suas práticas aos parâmetros de excelência preconizados pelo MMD-TC.

A análise aprofundada dos instrumentos normativos do TCE-SE (Atos Deliberativos sobre diárias e licença-prêmio, Resolução sobre suprimento de fundos) e dos relatórios institucionais da CCI revelou um padrão assimétrico de alinhamento aos cinco componentes do modelo COSO I. Os componentes Ambiente de Controle e Atividades de Controle apresentaram maior nível de aderência, enquanto os componentes Avaliação de Riscos, Informação e Comunicação e Monitoramento revelaram fragilidades significativas.

A análise comparativa realizada, fundamentada nos seis critérios analíticos : norma, estrutura, autonomia, competências, governança e procedimentos, articulados aos eixos estruturantes das diretrizes da ATRICON, e em consonância com abordagens que reconhecem a multidimensionalidade dos sistemas de controle interno, evidenciou que o TCE-SE apresenta lacunas relevantes em mecanismos de planejamento e avaliação, especialmente no que se refere à gestão de riscos e ao monitoramento contínuo, conforme sintetizado no Quadro 1.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Quadro 1 – Principais desafios identificados na estruturação do controle interno no TCE-SE

Desafio	Causa	Proposta de Solução	Resultados Esperados
Estrutura organizacional centralizada	Lei Complementar nº 204/2011 concentra competências em uma única unidade.	Criação de núcleos especializados (Auditoria, Riscos, Conformidade, Monitoramento).	Especialização funcional e aumento da capacidade operacional.
Ausência de segregação de funções	Falta de subdivisões internas na estrutura da CCI.	Definição clara de competências e atribuições por núcleo.	Redução de riscos de erro e conflito de interesses.
Inexistência de gestão de riscos	Ausência de política e metodologia formal de gestão de riscos.	Criação do Núcleo de Gestão de Riscos e Controles.	Atuação preventiva e estratégica.
Planejamento não sistematizado	Falta de Plano Anual de Auditoria baseado em riscos.	Instituição do Plano Anual de Auditoria Interna.	Priorização de áreas críticas e alocação eficiente de recursos.
Monitoramento fragilizado	Ausência de acompanhamento estruturado das recomendações.	Criação de mecanismo formal de monitoramento.	Maior efetividade das ações corretivas.
Opacidade informacional	Relatórios genéricos e sem indicadores de desempenho.	Padronização de relatórios com conteúdo mínimo definido.	Transparência e <i>accountability</i> .
Autonomia funcional limitada	Ausência de garantias normativas de independência técnica.	Previsão expressa de autonomia técnica e acesso irrestrito a informações.	Credibilidade e efetividade da auditoria interna.

Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 1 consolida os principais desafios diagnosticados na estrutura atual da CCI, organizados por dimensão. Para cada desafio, são apresentados a causa identificada, a proposta de solução e o resultado esperado com sua implementação.



PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com base nos resultados obtidos na pesquisa, foi elaborada uma proposta de reestruturação organizacional para a Coordenadoria de Controle Interno do TCE-SE, materializada em uma minuta normativa (Resolução), com foco nos índices de governança e controle interno estabelecidos pela Resolução ATRICON nº 04/2014 (ATRICON, 2014) e pelo MMD-TC (ATRICON, 2024), para alinhar a estrutura e as práticas da CCI às melhores referências nacionais e internacionais, podendo promover uma governança mais eficiente, focada em resultados e alinhada aos princípios constitucionais. As principais inovações e diretrizes da proposta estão consolidadas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Principais inovações e diretrizes da proposta

Nº	Diretriz / Inovação	Descrição Sintética
1	Estrutura Organizacional Especializada	Criação de quatro núcleos técnicos no âmbito da CCI, com funções específicas e complementares.
1.1	• Núcleo de Auditoria Interna	Avaliação (<i>assurance</i>), incluindo auditorias de conformidade, operacionais, financeiras e de tecnologia da informação.
1.2	• Núcleo de Gestão de Riscos e Controles	Disseminação da cultura de gestão de riscos, apoio às unidades na identificação e avaliação de riscos, e atuação consultiva.
1.3	• Núcleo de Conformidade e Normatização	Elaboração e revisão de normativos internos, orientação às unidades sobre conformidade normativa, e prestação de serviços de consultoria.
1.4	• Núcleo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação	Planejamento das atividades da unidade, monitoramento da implementação das recomendações, avaliação do desempenho das ações de controle e consolidação de informações gerenciais.
2	Vinculação e Autonomia	Vinculação direta à Presidência, com garantias normativas explícitas de autonomia técnica, acesso irrestrito a informações e proteção contra interferências indevidas.
3	Modelo das Três Linhas de Defesa	Adoção explícita do modelo do IIA, delimitando responsabilidades da gestão (1ª linha), supervisão e riscos (2ª linha) e auditoria interna (3ª linha).
4	Planejamento Baseado em Riscos	Instituição do Plano Anual de Auditoria Interna com base em critérios de risco, relevância e materialidade, alinhado aos objetivos estratégicos.
5	Atividades de Consultoria	Previsão expressa de atividades de consultoria (orientação, treinamento, assessoramento, facilitação) para as unidades administrativas, agregando valor sem comprometer a independência técnica.
6	Padronização de Procedimentos e Relatórios	Estabelecimento de etapas mínimas para auditorias e conteúdo mínimo para relatórios, com previsão de manual de auditoria interna.
7	Monitoramento Sistemático	Criação de mecanismo formal de monitoramento das recomendações emitidas pela auditoria interna, visando verificar a efetividade das ações corretivas.
8	Garantias, Vedações e Impedimentos	Previsão expressa de garantias de independência técnica, vedação a funções de gestão pelos servidores da CCI e obrigatoriedade de declaração de impedimento.

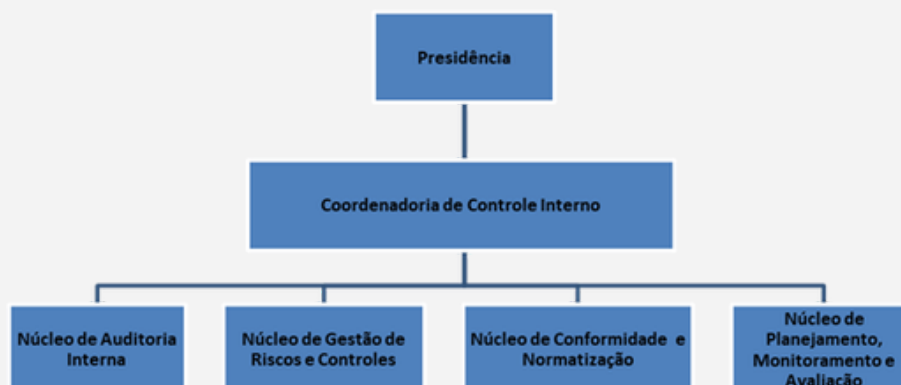
Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 2 sintetiza as oito diretrizes da proposta de reestruturação. Os quatro núcleos especializados (itens 1.1 a 1.4) substituem a estrutura centralizada vigente, enquanto as demais diretrizes (2 a 8) instituem mecanismos de autonomia, planejamento por riscos, consultoria, padronização, monitoramento e garantias funcionais, visando elevar a maturidade do controle interno do TCE-SE.

PTT – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A estrutura organizacional proposta está ilustrada na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura organizacional proposta para a Coordenadoria de Controle Interno do TCE-SE



Fonte: Elaborado pela autora (2026) com base nos dados da pesquisa

As páginas seguintes apresentam a íntegra da minuta de Resolução destinada a operacionalizar as diretrizes de aprimoramento da estrutura organizacional da Coordenadoria de Controle Interno do TCE-SE, que consolida, em termos formais, as medidas delineadas nesta seção, configurando instrumento apto ao fortalecimento da governança institucional e ao aprimoramento do sistema de controle interno do Tribunal.



APÊNDICE A – MINUTA NORMATIVA DESTINADA A OPERACIONALIZAR AS DIRETRIZES DE APRIMORAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO DO TCE-SE.

RESOLUÇÃO N.º XXX DE XX DE XXX 2026

Dispõe sobre a organização, competências e funcionamento do Sistema de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE, no uso de suas atribuições constitucionais, legais e regimentais, e

CONSIDERANDO o disposto no art. 3º da Lei Complementar nº 205, de 06 de julho de 2011;

CONSIDERANDO a necessidade de fortalecimento da governança institucional, da gestão de riscos e dos controles internos;

CONSIDERANDO as diretrizes estabelecidas por referenciais nacionais e internacionais de boas práticas, notadamente o modelo COSO e as orientações da ATRICON;

RESOLVE:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Esta Resolução dispõe sobre a organização, competências e funcionamento do Sistema de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

Art. 2º O Sistema de Controle Interno tem por finalidade avaliar e aperfeiçoar os mecanismos de governança, gestão de riscos e controles internos da administração do Tribunal.

Art. 3º O Sistema de Controle Interno será coordenado pela Coordenadoria de Controle Interno, sendo executado de forma integrada por todas as unidades administrativas do Tribunal, no âmbito de suas competências.

Art. 4º O Sistema de Controle Interno observará, em sua atuação, os princípios da legalidade, independência técnica, objetividade, transparência, prevenção de riscos, integridade institucional e melhoria contínua da gestão pública, bem como referenciais de boas práticas nacionais e internacionais.

CAPÍTULO II DA VINCULAÇÃO E AUTONOMIA

Art. 5º A Coordenadoria de Controle Interno vincula-se diretamente à Presidência do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

Art. 6º É assegurada autonomia técnica à Coordenadoria de Controle Interno para o planejamento e execução de suas atividades.

Art. 7º No exercício de suas atribuições, a unidade terá acesso irrestrito às informações, documentos, processos administrativos e sistemas institucionais necessários ao desenvolvimento de suas funções.

CAPÍTULO III DO MODELO DAS TRÊS LINHAS DE DEFESA

Art. 8º O Sistema de Controle Interno do Tribunal observará o modelo das três linhas de defesa como referência para a estruturação dos mecanismos de governança e controle.

Art. 9º A primeira linha de defesa corresponde às unidades administrativas responsáveis pela execução das atividades institucionais e pela implementação dos controles internos em seus processos de trabalho.

Art. 10 A segunda linha de defesa corresponde às funções institucionais de supervisão, orientação normativa e gestão de riscos.

Art. 11 A terceira linha de defesa corresponde à auditoria interna exercida pela Coordenadoria de Controle Interno, com atuação independente e objetiva.

CAPÍTULO IV DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 12 A Coordenadoria de Controle Interno constitui unidade permanente responsável pela coordenação do Sistema de Controle Interno e pela execução das atividades de auditoria interna.

Art. 13 A Coordenadoria de Controle Interno será composta pelas seguintes unidades:

- I – Núcleo de Auditoria Interna;
- II – Núcleo de Gestão de Riscos e Controles;
- III – Núcleo de Conformidade e Normatização;
- IV – Núcleo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação.

Parágrafo único. A composição quantitativa e a lotação de servidores em cada núcleo serão definidas em ato próprio da Presidência, observadas as necessidades e a capacidade operacional da unidade.

Art. 14 A Coordenadoria será dirigida por servidor efetivo do quadro permanente do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

§ 1º O Coordenador de Controle Interno será nomeado pelo Presidente do Tribunal, para um mandato de 02 (dois) anos, permitida uma única recondução.

§ 2º A destituição do Coordenador antes do término do mandato deverá ser motivada, mediante decisão fundamentada do Plenário, garantindo-se o contraditório e a ampla defesa.

Art. 15 Compete ao Coordenador de Controle Interno:

- I – dirigir, supervisionar e integrar as atividades dos núcleos técnicos;
- II – assegurar o funcionamento sistêmico do Sistema de Controle Interno;
- III – aprovar o planejamento das atividades da unidade;
- IV – promover a articulação com a Presidência e demais unidades administrativas;
- V – zelar pela independência técnica e pela qualidade das atividades desenvolvidas.

Art. 16 A estrutura organizacional da unidade observará o organograma constante no Anexo I desta Resolução.

CAPÍTULO V DAS COMPETÊNCIAS DAS UNIDADES INTERNAS

Art. 17 Os núcleos técnicos atuarão de forma integrada e coordenada, com compartilhamento de informações e alinhamento ao planejamento institucional.

Art. 18 Compete ao Núcleo de Auditoria Interna:

- I – realizar auditorias de natureza operacional, financeira, de conformidade e de tecnologia da informação;
- II – avaliar a efetividade da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;
- III – emitir relatórios e recomendações.

Art. 19 Compete ao Núcleo de Gestão de Riscos e Controles:

- I – promover a disseminação da cultura de gestão de riscos;
- II – apoiar as unidades na identificação, análise e avaliação de riscos;
- III – propor diretrizes para o fortalecimento dos controles internos;
- IV – acompanhar a evolução dos riscos institucionais;
- V – atuar em regime de consultoria, na modalidade de facilitação e assessoramento, para apoiar as unidades na implementação da gestão de riscos, sem prejuízo de suas funções avaliativas.

Art. 20 Compete ao Núcleo de Conformidade e Normatização:

- I – elaborar e revisar normativos internos relacionados ao controle;
- II – orientar as unidades quanto à conformidade normativa;
- III – apoiar a padronização de procedimentos institucionais;
- IV – prestar serviços de consultoria, nas modalidades de orientação, treinamento e assessoramento, às unidades administrativas quanto à interpretação e aplicação de normas e controles internos, resguardada a independência técnica.

Art. 21 Compete ao Núcleo de Planejamento, Monitoramento e Avaliação:

- I – coordenar o planejamento das atividades da unidade;
- II – monitorar a implementação das recomendações;
- III – avaliar o desempenho das ações de controle interno;
- IV – consolidar informações gerenciais.

CAPÍTULO VI DAS AUDITORIAS INTERNAS

Art. 22 As auditorias internas constituem atividade independente e objetiva destinada a agregar valor à gestão institucional.

Art. 23 As auditorias internas poderão compreender, entre outras modalidades:

- I – auditoria de conformidade;
- II – auditoria operacional;
- III – auditoria financeira;
- IV – auditoria de tecnologia da informação.

Art. 24 As auditorias observarão as seguintes etapas:

- I – planejamento da auditoria;
- II – execução dos procedimentos de auditoria;
- III – análise das evidências obtidas;
- IV – elaboração do relatório de auditoria;
- V – monitoramento das recomendações formuladas.

CAPÍTULO VII DAS ATIVIDADES DE CONSULTORIA

Art. 25 A Coordenadoria de Controle Interno poderá realizar atividades de consultoria, de natureza facultativa e, preferencialmente, sob demanda da alta administração ou das unidades administrativas, com o objetivo de agregar valor e aprimorar os processos de governança, gestão de riscos e controles internos, sem assumir responsabilidade de gestão.

Art. 26 As atividades de consultoria compreendem, entre outras, as seguintes modalidades:

- I – Orientação: prestação de esclarecimentos e diretrizes sobre normas, procedimentos de controle e melhores práticas;
- II – Treinamento: ações de capacitação, *workshops* e palestras voltadas à disseminação da cultura de controle, integridade e gestão de riscos;
- III – Assessoramento: apoio técnico no desenvolvimento, revisão ou aprimoramento de processos, políticas, normas e controles internos;
- IV – Facilitação: condução de processos de discussão, análise de riscos, análise de causa raiz ou desenho de controles, sem a emissão de opinião formal.

Art. 27 A realização de serviços de consultoria não impede a posterior realização de trabalhos de avaliação (*assurance*) sobre o mesmo objeto, desde que a independência e a objetividade do auditor interno sejam preservadas, conforme disposto nas normas profissionais aplicáveis.

Art. 28 Os trabalhos de consultoria serão objeto de registro formal, com definição de escopo, objetivos, resultados esperados e prazos, não sendo exigida a emissão de relatório de auditoria, mas sim documento específico que consolide as orientações, recomendações ou o produto pactuado.

CAPÍTULO VIII DO PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DE AUDITORIA

Art. 29 As atividades da Coordenadoria de Controle Interno serão planejadas por meio do Plano Anual de Auditoria Interna.

Art. 30 O Plano Anual de Auditoria Interna será elaborado com base em critérios de risco, relevância e materialidade, considerando os objetivos estratégicos do Tribunal e os processos institucionais mais suscetíveis a falhas de controle.

Art. 31 Poderá ser instituído plano plurianual de auditoria, com vistas ao alinhamento estratégico das atividades.

CAPÍTULO IX DOS RELATÓRIOS DE AUDITORIA

Art. 32 As auditorias serão formalizadas por meio de relatórios de auditoria.

Art. 33 Os relatórios de auditoria deverão conter, no mínimo:

- I – descrição do objeto auditado;
- II – metodologia empregada;
- III – achados de auditoria;
- IV – conclusões;
- V – recomendações.

CAPÍTULO X DO MONITORAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES

Art. 34 Compete à Coordenadoria de Controle Interno acompanhar a implementação das recomendações decorrentes das auditorias realizadas.

Art. 35 O monitoramento tem por finalidade verificar a efetividade das ações corretivas adotadas.

CAPÍTULO XI DA GOVERNANÇA E DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 36 O Sistema de Controle Interno atuará de forma integrada às práticas institucionais de governança e gestão de riscos.

Art. 37 A Coordenadoria de Controle Interno deverá avaliar os processos de identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos institucionais, com vistas ao aperfeiçoamento da governança e da gestão pública.

CAPÍTULO XII DAS GARANTIAS, VEDAÇÕES E IMPEDIMENTOS

Art. 38 São asseguradas garantias de independência técnica aos servidores lotados na Coordenadoria de Controle Interno no exercício de suas atribuições.

Art. 39 É vedado aos servidores da unidade exercer funções de gestão ou participar diretamente da execução de atividades administrativas sujeitas à auditoria.

Art. 40 O servidor da Coordenadoria deverá declarar impedimento em situações de conflito de interesse.

CAPÍTULO XIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 41 Será elaborado manual de auditoria interna para disciplinar os procedimentos técnicos aplicáveis às atividades da Coordenadoria de Controle Interno, incluindo as diretrizes para os trabalhos de avaliação e consultoria.

Art. 42 Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Sala das Sessões do TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE, em de XX de XXXX de 2026.

Conselheira MARIA ANGÉLICAGUIMARÃES MARINHO
Presidente

Conselheiro LUIZ AUGUSTO CARVALHO RIBEIRO
Vice-Presidente

Conselheiro JOSÉ CARLOS FELIZOLA SOARES FILHO
Corregedor-Geral

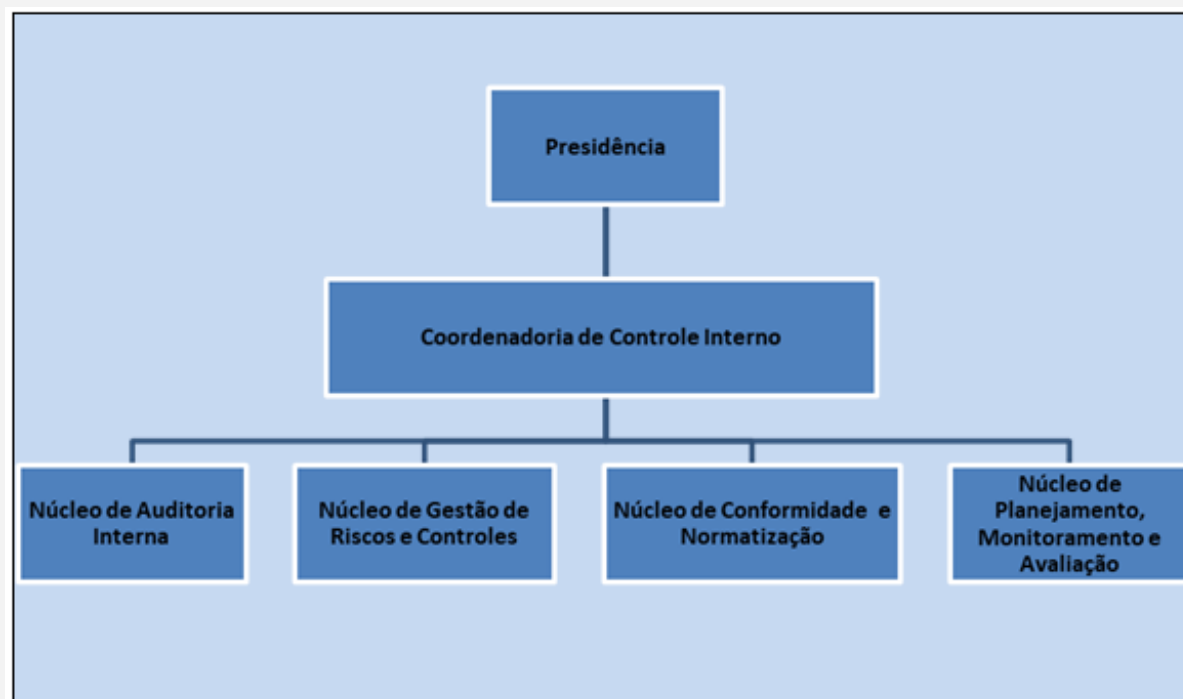
Conselheiro ULISSES DE ANDRADE FILHO
Ouvidor-Geral

Conselheiro FLÁVIO CONCEIÇÃO DE OLIVEIRA NETO

Conselheira SUSANA MARIA FONTES AZEVEDO FREITAS

Conselheiro LUIS ALBERTO MENESES

ANEXO I – ORGANOGRAMA DA COORDENADORIA DE CONTROLE INTERNO DO TCE-SE.



AUTORIA DA PROPOSTA

SUMAIA SILVA CAMPOS

Mestranda em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP – Universidade Federal de Sergipe. Especialista em Controladoria Governamental pelo Centro Universitário Álvares Penteado – FECAP. Especialista em Direito Administrativo pela Faculdade Única de Ipatinga – FUNIP. Especialista em Direito Processual Civil pela Faculdade Única de Ipatinga – FUNIP. Graduada em Direito pela Faculdade Estácio de Sergipe – FASE. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Católica do Salvador – UCSAL. Auditora de Controle Externo I (servidora efetiva) do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

Contato: sumaiacamposadv@gmail.com

MARCOS EDUARDO ZAMBANINI

Doutor, Mestre e Bacharel em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). Professor efetivo do Departamento de Administração (DAD) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), onde ministra disciplinas da área de Administração da Produção e Operações para a graduação em Administração, assim como a disciplina de Gestão de Projetos Públicos e Inovação em Serviços para o Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP).

Contato: zambanini@academico.ufs.br

Data de entrega do PTT: 27 de maio de 2026.



REFERÊNCIAS

ATRICON. ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL. **Manual de procedimentos do MMD-TC: Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas**. Versão 1.0, de 11 mar. 2024. Brasília: Atricon, 2024. Disponível em: https://qatc.atricon.org.br/wp-content/uploads/2024/03/Manual-de-Procedimentos-MMD-TC_versao-1.0_11.03.2024.pdf. Acesso em: 02 mar. 2026.

ATRICON. ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBAIS DE CONTAS DO BRASIL. **Resolução ATRICON nº 04, de 27 de março de 2014**: Diretrizes de Controle Externo -- Controle Interno: instrumento de eficiência dos Tribunais de Contas. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <https://qatc.atricon.org.br/diretrizes/controle-interno-dos-tcs/>. Acesso em: 20 out. 2025.

CARVALHO JÚNIOR, J. P.; BALDRESCA, C. A. M. **Auditoria no setor público com ênfase no controle externo**: teoria e prática. 1. ed. Brasília: Gestão Pública, 2019. 404 p. ISBN 978-85-62880-21-6.

COSO. Internal Control – Integrated Framework. Durham, Eua: **The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, 1992.

COSO. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Executive Summary**. 2013. Disponível em: https://www.coso.org/search?q=COSO.+Executive+Summary.+2013.+Dispon%C3%ADvel+em%3A+http%3A%2F%2Fwww.coso.org%2Fdocuments%2F990025P+_Executive_Summa Acesso em: 18 dez. 2024.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. **Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**. Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Revisão técnica de Inaldo da Paixão Santos Araújo. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007. 99 p. (Série Traduções, n. 13).

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. Editora Atlas: São Paulo, 2010.

SERGIPE. **Lei Complementar nº 204, de 06 de julho de 2011**. Estabelece a Estrutura Administrativa do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe e do Ministério Público Especial; cria, modifica e extingue órgãos e cargos; e dá providências correlatas. Aracaju, 2011. Disponível em: <https://legison.pge.se.gov.br/uploads/atos/238/LC-204-2011-atualizada-LC-435-2025.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável à organização pública e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. 242 p.

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AOS PRATICANTES

Ao Tribunal de Contas do Estado de Sergipe
Assunto: Entrega de Produto Técnico-Tecnológico

Excelentíssima Senhora Presidente,

Cumprimentando-a cordialmente, venho, por meio deste, encaminhar a Vossa Excelência o Produto Técnico-Tecnológico intitulado "Proposta de Reestruturação Organizacional da Coordenadoria de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE)" derivado da dissertação de mestrado "Reestruturação Organizacional da Coordenadoria de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe: Possíveis Caminhos para Melhora da Eficiência Administrativa" de autoria da mestrandia Sumaia Silva Campos.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), instituição associada à Universidade Federal de Sergipe (UFS).

O referido produto constitui resultado aplicado da pesquisa desenvolvida na dissertação de mestrado, cujo objetivo consistiu em propor diretrizes para o aprimoramento da estrutura organizacional da Coordenadoria de Controle Interno desse Tribunal, à luz das diretrizes da ATRICON, dos referenciais do COSO e de análise comparativa com outras Cortes de Contas.

Nesse sentido, o produto contempla uma proposição de reestruturação organizacional da Coordenadoria de Controle Interno, materializada por meio de uma minuta normativa destinada à sua operacionalização.

Dessa forma, submete-se o referido produto à apreciação dessa Presidência, colocando-me à disposição para eventuais esclarecimentos ou para colaborar com discussões técnicas acerca da proposta apresentada.

Sem mais para o momento, renovo votos de elevada estima e consideração.

Atenciosamente,

SUMAIA SILVA CAMPOS
Mestranda em Administração Pública – PROFIAP/UFS

Registro de recebimento

Aracaju/SE XX de maio de 2026.

Aracaju/SE, 27 de maio de 2026.

Ao Tribunal de Contas do Estado de Sergipe

Assunto: Entrega de Produto Técnico-Tecnológico

Excelentíssima Senhora Presidente,

Cumprimentando-a cordialmente, venho, por meio deste, encaminhar a Vossa Excelência o Produto Técnico-Tecnológico intitulado “Proposta de Reestruturação Organizacional da Coordenadoria de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE)” elaborado no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), vinculado à Universidade Federal de Sergipe (UFS).

O referido produto constitui resultado aplicado da pesquisa desenvolvida na dissertação de mestrado, cujo objetivo consistiu em propor diretrizes para o aprimoramento da estrutura organizacional da Coordenadoria de Controle Interno desse Tribunal, à luz das diretrizes da ATRICON, dos referenciais do COSO e de análise comparativa com outras Cortes de Contas.

A proposta apresentada fundamenta-se em diagnóstico normativo, organizacional e institucional, no qual foram identificadas fragilidades relacionadas à centralização estrutural, à ausência de segregação de funções e à necessidade de fortalecimento das práticas de gestão de riscos, auditoria interna e monitoramento. Nesse sentido, o produto contempla uma proposição de reestruturação organizacional da Coordenadoria de Controle Interno, bem como minuta normativa destinada à sua operacionalização.

Ressalta-se que o material ora encaminhado possui caráter técnico-propositivo, podendo subsidiar eventuais decisões administrativas voltadas ao fortalecimento da governança institucional, ao aprimoramento do Sistema de Controle Interno e ao incremento da eficiência administrativa desta Corte de Contas.

Dessa forma, submete-se o referido produto à apreciação dessa Presidência, colocando-me à disposição para eventuais esclarecimentos ou para colaborar com discussões técnicas acerca da proposta apresentada.

Sem mais para o momento, renovo votos de elevada estima e consideração.

Atenciosamente,



Documento assinado digitalmente

SUMAIA SILVA CAMPOS

Data: 27/05/2026 07:43:32-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>**SUMAIA SILVA CAMPOS**

Mestranda em Administração Pública – PROFIAP/UFS

GABINETE DA PRESIDÊNCIA**Protocolo TC 006031/2026**

Trata-se do encaminhamento de produto técnico-tecnológico intitulado “Proposta de Reestruturação Organizacional da Coordenadoria de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE)”, elaborado no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), vinculado à Universidade Federal de Sergipe (UFS), cujo objetivo consistiu em propor diretrizes para o aprimoramento da estrutura organizacional da Coordenadoria de Controle Interno desse Tribunal, à luz das diretrizes da ATRICON, dos referenciais do COSO e de análise comparativa com outras Cortes de Contas, de autoria da mestrandia e servidora desta Corte de Contas, Sumaia Silva Campos, Auditora de Controle Externo I, matrícula nº 2106.

Considerando a natureza técnica do material e seu potencial de aplicação institucional, **encaminhem-se os autos à Diretoria Técnica (DITEC)** para análise e manifestação quanto à pertinência, adequação e eventual utilização do conteúdo no âmbito deste Tribunal.

Após, retornem os autos para deliberação.

Aracaju/SE, 27 de maio de 2026.

Maria Angélica Guimarães Marinho
Conselheira Presidente

Discente: Sumaia Silva Campos
Mestranda em Administração Pública

Orientador: Dr. Marcos Eduardo Zambanini
Doutor em Administração