



Conselho Federal de Química

Plenário
Presidência
Gerência Executiva
Controladoria

RELATÓRIO Nº 0463630/2026/CONTROL/GEREX/PRESI/PLEN/CFQ

Processo nº 2800.00.00073.2025

1. APRESENTAÇÃO

1.1. O presente **Relatório Anual de Gestão de Riscos e de Controle Interno (RAGRCI)** tem por objetivo apresentar e divulgar, aos órgãos de Governança e de Gestão do Conselho Federal de Química (CFQ), os resultados da execução das atividades de **Gestão de Riscos e Controles Internos (GRCI)** desenvolvidas pela Unidade de Controladoria ao longo do exercício de 2025.

1.2. O relatório atende ao disposto no inciso I do art. 31 da Portaria CFQ nº 101, de 19 de junho de 2023, que remodelou as Linhas de Defesa no âmbito do CFQ, alinhando-as ao modelo de Gestão de Riscos e Controles Internos (GRCI), conforme transcrição a seguir:

Art. 31. A Controladoria, a Ouvidoria e a Auditoria deverão apresentar à Presidência, à Diretoria e à Gerência Executiva do Conselho Federal de Química, até 15 de março de cada ano, a prestação de contas da execução dos planos anuais descritos no artigo anterior, por meio dos seguintes documentos:

[...]

I – Relatório Anual de Gestão de Riscos e de Controle Interno (RAGRCI) .

(grifo nosso).

1.3. Nesse contexto, o RAGRCI constitui instrumento essencial de transparência, prestação de contas (*accountability*) e apoio à tomada de decisão, ao consolidar informações relevantes sobre o nível de maturidade da gestão de riscos, a efetividade dos controles internos e a evolução do gerenciamento dos riscos institucionais.

2. CONSELHO FEDERAL DE QUÍMICA

2.1. O Conselho Federal de Química, criado pela Lei n. 2.800, de 18 de junho de 1956, é autarquia federal dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, patrimonial, orçamentária e política sem qualquer vínculo funcional e hierárquico com os órgãos da administração pública federal.

3. CONTROLADORIA

3.1. A Unidade de Controladoria do Conselho Federal de Química (CFQ) foi instituída pela Portaria CFQ nº 37, de 9 de agosto de 2018. No exercício de suas atribuições, atua como **Segunda Linha**, nos termos do Modelo das Três Linhas, preconizado pelo Institute of Internal Auditors (IIA), com foco no fortalecimento da governança, da gestão e dos controles internos no âmbito do Sistema CFQ/CRQs, em consonância com boas práticas nacionais e internacionais de governança pública.

3.2. Dentre suas principais competências, destacam-se:

3.2.1. Desenvolver, propor e apoiar a implantação de modelo de excelência em governança e gestão aplicável ao Sistema CFQ/CRQs, promovendo alinhamento institucional, eficiência

administrativa, integridade organizacional e orientação a resultados;

3.2.2. Sugerir, estruturar e auxiliar na implementação de modelo integrado de gestão de riscos, em consonância com referenciais técnicos reconhecidos, visando à identificação, análise, tratamento e monitoramento dos riscos, bem como ao suporte qualificado à tomada de decisão; e

3.2.3. Prestar assessoramento técnico à Gerência Executiva e às demais instâncias de governança, no que se refere à avaliação, ao diagnóstico, ao desenho, ao aprimoramento e ao monitoramento dos controles internos, bem como a outras atribuições correlatas relacionadas à governança, riscos, conformidade e integridade.

3.3. Adicionalmente, o rol de atribuições da Controladoria é ampliado e complementado pelos normativos a seguir elencados, os quais estabelecem diretrizes, competências adicionais e parâmetros de atuação aplicáveis ao exercício de suas funções no âmbito do CFQ, em alinhamento com o arcabouço normativo da Administração Pública Federal:

3.3.1. Instrução Normativa Conjunta Ministério do Planejamento/Controladoria-Geral da União nº 01, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal;

3.3.2. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

3.3.3. Portaria CGU nº 234, de 4 de novembro de 2025, que aprova o Referencial Técnico da Atividade de Gestão da Integridade no âmbito do Poder Executivo Federal e revoga as Portarias CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, e nº 57, de 4 de janeiro de 2019;

3.3.4. Portaria CFQ nº 26, de 29 de maio de 2019, que designa a Controladoria como Unidade de Gestão da Integridade e institui o Programa de Integridade no âmbito do Conselho Federal de Química;

3.3.5. Portaria CFQ nº 148, de 5 de agosto de 2022, que institui o Guia de Governança Organizacional no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ);

3.3.6. Portaria CFQ nº 101, de 19 de junho de 2023, que dispõe sobre a remodelagem das Linhas de Defesa para o Modelo das Três Linhas na Gestão de Riscos e Controle Interno no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ);

3.3.7. Portaria CFQ nº 102, de 19 de junho de 2023, que dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ); e

3.3.8. Portaria CFQ nº 103, de 19 de junho de 2023, que institui a 2ª edição do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controle Interno no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ).

3.4. A atuação da Controladoria está estruturada em conformidade com o **Modelo das Três Linhas**, referência internacional para a organização das responsabilidades relacionadas à governança, à gestão de riscos e aos controles internos.

3.4.1. Nesse modelo, a Primeira Linha é composta pelas unidades responsáveis pela execução dos processos e pela gestão direta dos riscos e dos controles associados às suas atividades;

3.4.2. A Segunda Linha, na qual se insere a Controladoria, exerce funções de orientação técnica, coordenação metodológica, supervisão e monitoramento da gestão de riscos, dos controles internos e da conformidade; e

3.4.3. A Terceira Linha, representada pela Auditoria Interna, atua de forma independente e objetiva, avaliando a efetividade da governança, da gestão de riscos e dos controles internos.

3.5. No exercício de seu papel como Segunda Linha de Defesa, a Controladoria contribui de forma estruturante para o fortalecimento do sistema de governança do CFQ, promovendo a integração entre estratégia, processos, riscos, controles e resultados, bem como a harmonização das práticas institucionais às diretrizes dos órgãos de controle e aos referenciais técnicos

reconhecidos.

3.6. A abordagem adotada neste Relatório está alinhada aos princípios da governança pública, conforme estabelecido pelo Decreto nº 9.203, de 2017, notadamente os princípios da capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade, que orientam a atuação do CFQ na geração de valor público e no atendimento ao interesse da sociedade.

3.7. Dessa forma, o Relatório Anual de Gestão de Riscos e de Controle Interno (RAGRCI) consolida-se como instrumento estratégico de apoio à alta administração e às instâncias de governança, ao fornecer visão integrada sobre o estágio de maturidade da gestão de riscos e dos controles internos, os avanços alcançados no exercício, os principais desafios identificados e as oportunidades de aprimoramento contínuo, em consonância com o Modelo das Três Linhas e com os princípios que regem a boa governança pública.

4. FONTES DE INFORMAÇÃO E METODOLOGIA

4.1. A elaboração do presente Relatório Anual de Gestão de Riscos e de Controle Interno (RAGRCI) observou abordagem metodológica **sistemática, documental e analítica**, com utilização de técnicas de pesquisa histórica, comparativa e estatística, aplicadas à análise das atividades desenvolvidas pela Unidade de Controladoria no período de referência.

4.2. As informações que fundamentam este Relatório foram obtidas, predominantemente, a partir de fontes primárias e secundárias oficiais, com destaque para:

4.2.1. Registros e processos administrativos constantes do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), utilizados para o controle, a rastreabilidade e a verificação das atividades executadas;

4.2.2. Informações disponibilizados na plataforma de dados abertos do Conselho Federal de Química (CFQ); e

4.2.3. Legislação, atos normativos, políticas, manuais e diretrizes institucionais aplicáveis à governança, à gestão de riscos, aos controles internos, à integridade e à conformidade.

4.3. O tratamento e a consolidação das informações observaram critérios de fidedignidade, completude, consistência e tempestividade, com vistas a assegurar a confiabilidade dos dados apresentados e a aderência às boas práticas de governança e controle, bem como às orientações dos órgãos centrais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal.

4.4. A análise dos dados contemplou a identificação, a classificação e a sistematização das atividades executadas, considerando sua vinculação às decisões estratégicas, às diretrizes de governança e às demandas institucionais do Sistema CFQ/CRQs, permitindo a avaliação da atuação da Controladoria sob a perspectiva de resultados, conformidade e agregação de valor público.

4.5. As informações consolidadas possuem natureza predominantemente pública, observados os princípios da transparência, da rastreabilidade, da prestação de contas (*accountability*) e da responsabilização, não havendo prejuízo à proteção de informações sigilosas ou sensíveis, quando aplicável, nos termos da legislação vigente.

5. PLANO ANUAL DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO (PAGRCI - 2025)

5.1. O PAGRCI 2025 foi aprovado pela Presidência e pela Diretoria do Conselho Federal de Química, nos termos do **Ato da Diretoria nº 47, de 5 de dezembro de 2024** (DOC. SEI nº 0171976), encontrando-se **formalmente estruturado em macroprocessos e atividades**, devidamente organizados e programados em **estrita conformidade com o disposto no item 9 do referido Plano** (DOC. SEI nº 0117157).

5.2. Com vistas ao alcance de seus objetivos institucionais, a Controladoria, no exercício de suas atribuições como Segunda Linha de Defesa, atuou de forma sistematizada, planejada e contínua, ao longo do exercício, nos seguintes macroprocessos estruturantes:

5.2.1. **Gestão de Riscos**, compreendida como o conjunto de atividades coordenadas destinadas

à identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos institucionais, com o propósito de reduzir a probabilidade e o impacto de eventos adversos, minimizar falhas, perdas e incertezas, e conferir segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos estratégicos e finalísticos do CFQ;

5.2.2. **Controle Interno**, entendido como o processo integrado que envolve regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, operacionalizados de forma coordenada, com a finalidade de enfrentar riscos, assegurar a confiabilidade das informações, a conformidade dos atos e a efetividade das operações;

5.2.3. **Conformidade**, que abrange o conjunto de práticas, políticas e procedimentos voltados a assegurar que as atividades e decisões institucionais estejam em aderência à legislação, aos normativos internos e externos e às orientações dos órgãos de controle, promovendo a transparência, a integridade, a eficiência administrativa e a atuação ética e responsável; e

5.2.4. **Integridade**, orientada ao fortalecimento de padrões éticos, da honestidade e da responsabilidade na gestão dos recursos públicos, visando à prevenção de desvios, ao atendimento do interesse público e ao incremento da confiança da sociedade na governança e na gestão institucional.

5.3. O PAGRCI 2025, teve por finalidade orientar e operacionalizar as ações da Controladoria, no exercício de suas atribuições como Segunda Linha de Defesa do CFQ, ao longo do exercício de 2025, com vistas a:

5.3.1. Avaliar de forma contínua e sistemática os mecanismos de gestão de riscos e de controles internos, propondo às unidades organizacionais melhorias em processos e ações voltadas à mitigação dos riscos institucionais;

5.3.2. Analisar o ambiente interno das unidades organizacionais e apoiar as áreas na implementação da gestão de riscos, dos controles internos e da conformidade (compliance) nos processos sob sua responsabilidade direta;

5.3.3. Comunicar, de maneira estruturada e tempestiva, às instâncias de governança, as fragilidades identificadas ou a inexistência de controles apuradas durante as avaliações realizadas, sempre acompanhadas de orientações técnicas e sugestões de aprimoramento dos processos; e

5.3.4. Apoiar a construção e o aprimoramento de controles internos, tais como procedimentos, fluxos e instrumentos normativos, em conjunto com as áreas integrantes da Primeira Linha de Defesa, observado o princípio da segregação de funções.

5.4. A implementação do PAGRCI 2025 manteve-se alinhada ao objetivo estratégico “**OE 11 – Adotar as melhores práticas de Governança e Gestão**”, vinculado à dimensão estratégica “Governança e Gestão” do Mapa Estratégico 2018–2028, especialmente no que se refere ao fortalecimento de competências, processos e estruturas institucionais orientadas à inovação e à melhoria contínua dos processos e serviços do CFQ.

5.5. A operacionalização do PAGRCI 2025 teve como diretriz a disseminação da cultura de controle interno, gestão de riscos, conformidade e integridade no âmbito do CFQ, com vistas a fortalecer processos estruturados e integrados, sistemas adequadamente concebidos, a capacitação de profissionais em posições-chave, a implementação efetiva da política de gestão de riscos, o aprendizado organizacional contínuo e a normatização dos procedimentos institucionais.

5.6. Para o alcance desses resultados, a Controladoria adotou, de forma sistemática e contínua, a **Abordagem Baseada em Riscos (ABR)** como metodologia orientadora de sua atuação, considerando os fatores de criticidade, materialidade e relevância na priorização das atividades desenvolvidas ao longo do exercício.

5.7. A Abordagem Baseada em Riscos (ABR) foi aplicada para priorizar esforços e recursos na avaliação dos mecanismos de controle, conformidade e integridade associados aos riscos mais

relevantes, considerando probabilidade e impacto, a fim de orientar respostas preventivas e eficazes aos riscos críticos.

- 5.8. Para fins de priorização e análise, foram utilizados, como parâmetros, os seguintes fatores:
- 5.8.1. **Criticidade**, relacionada a aspectos que indiquem maior risco inerente à execução dos objetos avaliados ou à adoção de práticas de gestão com potencial impacto relevante;
- 5.8.2. **Materialidade**, associada à magnitude dos valores envolvidos nos objetos de exame em relação ao universo analisado; e
- 5.8.3. **Relevância**, vinculada ao potencial impacto sobre a integridade financeira, operacional, reputacional e de conformidade da organização.

5.9. Ao longo do exercício de 2025, a Controladoria, observados os limites de sua capacidade operacional, envidou esforços para assegurar a execução integral das atividades previstas, em conformidade com as disposições legais e institucionais, contribuindo para o fortalecimento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos no âmbito do CFQ.

5.10. Sob perspectiva estratégica, o PAGRCI 2025 consolidou-se como instrumento de apoio à Governança e à Alta Administração, ao promover visão integrada e orientada a riscos dos processos institucionais, contribuindo para o fortalecimento das capacidades organizacionais, a qualificação do processo decisório e o aprimoramento contínuo do modelo de governança do CFQ.

6. ALOCAÇÃO EFETIVA DA FORÇA DE TRABALHO DO PAGRCI 2025

6.1. No início do exercício de 2025, a Controladoria contava com 4 (quatro) colaboradores, sendo 1 (um) Controller, 2 (dois) Analistas de Nível Superior (ênfase geral) e 1 (um) Analista Contador. Essa estrutura correspondia a uma capacidade operacional estimada de 4.627 (quatro mil seiscentas e vinte e sete) horas líquidas de trabalho, destinadas à execução das atividades previstas nos macroprocessos de Gestão de Riscos, Controle Interno, Conformidade e Integridade, conforme dimensionamento estabelecido no item 7 do Plano Anual de Gestão de Riscos e Controles Internos – PAGRCI 2025 (DOC. SEI nº 0117157).

6.2. Durante o primeiro semestre de 2025, a equipe da Controladoria foi composta pelos seguintes colaboradores:

Equipe Controladoria - 1º Semestre 2025	Cargo ou Função
Leonardo Nunes Ferreira	Chefe da Controladoria (<i>Controller</i>)
Cristina Minora Almeida Ribeiro de Lima	Analista Superior (ênfase geral)
Luciano Angelo Seffrin Bragagnolo	Analista Superior (ênfase geral)
Marco Aurélio de Lucena	Analista Contador

6.3. A partir de 1º de julho de 2025, a capacidade operacional da Controladoria foi reduzida em decorrência da cessão temporária do servidor Luciano Ângelo Seffrin Bragagnolo ao Ministério dos Portos e Aeroportos, pelo período de 1º de julho de 2025 a 30 de junho de 2026, conforme DOC. SEI nº 0208374, constante do Processo SEI nº 2800.00.01878.2025, com possibilidade de prorrogação por igual período.

6.4. Em decorrência dessa alteração, a equipe da Controladoria passou a ser composta pelos seguintes colaboradores:

Equipe Controladoria - 2º Semestre de 2025	Cargo ou Função
Leonardo Nunes Ferreira	Chefe da Controladoria (<i>Controller</i>)
Cristina Minora Almeida Ribeiro de Lima	Analista Superior (ênfase geral)
Marco Aurélio de Lucena	Analista Contador

6.5. A redução da força de trabalho impactou diretamente a capacidade operacional da unidade, exigindo a **reprogramação do PAGRCI 2025**, a revisão das prioridades institucionais e a redistribuição das atividades entre os colaboradores remanescentes. Em resposta a esse cenário, a Controladoria adotou critérios de priorização baseados na **criticidade, materialidade, relevância** e risco, direcionando os recursos disponíveis às atividades de maior impacto para a Governança e para o cumprimento das obrigações institucionais.

6.6. Apesar da redução da equipe, a Controladoria manteve atuação abrangente nos macroprocessos de **Gestão de Riscos, Controle Interno, Conformidade e Integridade**, bem como nas atividades de consultoria, monitoramento, apoio à governança, elaboração de relatórios técnicos, acompanhamento de planos institucionais e assessoramento à Alta Administração, demonstrando capacidade de adaptação organizacional e resiliência operacional diante da limitação temporária de recursos humanos.

6.7. Ao final do exercício, foram aplicadas **3.897 (três mil oitocentas e noventa e sete) horas líquidas de trabalho**, correspondendo a aproximadamente **84,2% da capacidade operacional inicialmente planejada**. Esse resultado evidencia que, embora a redução da equipe tenha exigido readequações no planejamento, a Controladoria preservou a continuidade das atividades essenciais e assegurou a execução das entregas prioritárias previstas no PAGRCI 2025, observados os princípios da eficiência, da continuidade administrativa e da gestão baseada em riscos.

7. TRABALHOS REALIZADOS

7.1. Ao longo do exercício de 2025, a Controladoria consolidou sua atuação como unidade integrante da **Segunda Linha de Defesa**, desenvolvendo ações de natureza preventiva, consultiva, orientativa e avaliativa, direcionadas ao fortalecimento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos, da conformidade, da integridade e da transparência institucional, em consonância com as diretrizes estabelecidas na Portaria CFQ nº 101/2023 e no Plano Anual de Gestão de Riscos e Controles Internos (PAGRCI 2025).

7.2. A execução das atividades previstas no PAGRCI foi pautada pela **Abordagem Baseada em Riscos (ABR)**, priorizando temas de maior criticidade, materialidade e relevância institucional. Essa metodologia permitiu direcionar os recursos disponíveis para ações com maior potencial de geração de valor público, contribuindo para o aprimoramento da tomada de decisão, da conformidade normativa e da maturidade dos mecanismos de governança do Conselho Federal de Química e do Sistema CFQ/CRQs.

7.3. No **âmbito externo**, destacaram-se as ações de assessoramento técnico aos Conselhos Regionais de Química, compreendendo a realização do Ciclo de Encontros Virtuais sobre Governança e Integridade vinculado ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC), o apoio aos processos de certificação de contas dos Conselhos Regionais, visitas técnicas, auditorias operacionais e consultorias especializadas voltadas ao fortalecimento da gestão por resultados, da governança e da prestação de contas. Essas iniciativas contribuíram para a disseminação de boas práticas, a padronização de procedimentos e o fortalecimento da capacidade institucional do Sistema CFQ/CRQs.

7.4. No **âmbito interno**, a Controladoria desenvolveu amplo conjunto de trabalhos relacionados à prestação de contas, monitoramento da estratégia, gestão de riscos, controle interno, conformidade e consultoria à Alta Administração, materializados por meio da elaboração de Notas Técnicas, Relatórios de Consultoria Interna, Relatórios Técnicos de Avaliação, Notas de Conformidade e Notas Informativas. Esses produtos forneceram análises qualificadas, diagnósticos, pareceres técnicos e recomendações destinadas ao aperfeiçoamento dos processos institucionais, à mitigação de riscos e ao fortalecimento dos mecanismos de governança e controle interno.

7.5. Merece especial destaque a atuação da Controladoria na estruturação do **ecossistema de gestão institucional**, compreendendo o desenvolvimento dos artefatos necessários à contratação de solução tecnológica integrada para gestão da estratégia, gestão de riscos, gestão do

desempenho e gestão da rotina, bem como a criação do Banco de Riscos Institucional. Essas iniciativas representam importante avanço na consolidação de um modelo integrado de governança, orientado por indicadores, riscos e resultados, ampliando a capacidade institucional de monitoramento, avaliação e suporte à tomada de decisão baseada em evidências.

7.6. Paralelamente, a Controladoria intensificou sua atuação consultiva mediante o desenvolvimento de estudos técnicos voltados à implantação de políticas institucionais, ao aperfeiçoamento dos processos de contratação pública, à revisão de atos normativos, à gestão de convênios, ao fortalecimento da gestão estratégica e à construção de instrumentos de governança aplicáveis tanto ao Conselho Federal quanto aos Conselhos Regionais de Química. Essa atuação evidencia a evolução da unidade de um modelo predominantemente reativo para uma atuação preventiva, colaborativa e orientada ao apoio estratégico da Administração.

7.7. Os trabalhos desenvolvidos ao longo do exercício também evidenciaram significativo investimento na produção e disseminação do conhecimento institucional. As análises decorrentes de decisões do Tribunal de Contas da União, alterações normativas, prestação de contas, transparência, orçamento, contabilidade, proteção de dados pessoais e governança foram compartilhadas com gestores e equipes técnicas do Sistema CFQ/CRQs, contribuindo para uniformizar entendimentos, fortalecer competências organizacionais e promover maior segurança jurídica e administrativa na aplicação dos referenciais normativos.

7.8. Sob a perspectiva dos resultados institucionais, as entregas realizadas durante o exercício de 2025 contribuíram para o fortalecimento da governança pública, o aperfeiçoamento dos controles internos, a ampliação da conformidade legal e regulatória, a consolidação da gestão de riscos, a melhoria da qualidade das informações utilizadas no processo decisório, o incremento da transparência e da accountability, bem como para o fortalecimento da cultura organizacional orientada à integridade, ao desempenho e à geração de valor público.

7.9. Em síntese, o conjunto das ações desenvolvidas pela Controladoria ao longo de 2025 evidencia a consolidação de uma **atuação técnica, preventiva, colaborativa e baseada em riscos, alinhada às melhores práticas nacionais e internacionais de governança pública**. Os resultados alcançados demonstram a evolução da unidade como agente estratégico de apoio à Governança e à Gestão, fortalecendo a capacidade institucional do CFQ e do Sistema CFQ/CRQs para enfrentar desafios, antecipar riscos, aperfeiçoar processos e ampliar a geração de valor público em benefício da sociedade.

7.10. O detalhamento das atividades, das entregas, dos produtos técnicos e dos resultados alcançados pela Controladoria ao longo do exercício de 2025 encontra-se consolidado nos **Relatórios Semestrais de Gestão de Riscos e de Controle Interno (RSGRCI)**, referentes ao **1º semestre de 2025** (DOC SEI nº 0244492) e ao **2º semestre de 2025** (DOC SEI nº 0462840). Esses relatórios apresentam, de forma sistematizada, a execução das ações previstas no Plano Anual de Gestão de Riscos e Controles Internos (PAGRCI 2025), contemplando a descrição das atividades desenvolvidas, os documentos produzidos, os principais resultados alcançados, as recomendações expedidas e as contribuições da Controladoria para o fortalecimento da governança, da gestão de riscos, dos controles internos, da conformidade, da integridade e da geração de valor público no âmbito do Conselho Federal de Química e do Sistema CFQ/CRQs.

8. PRODUTOS DIRETOS DA CONTROLADORIA

8.1. Os produtos diretos da Controladoria constituem os principais instrumentos por meio dos quais a unidade exerce suas competências institucionais de avaliação, consultoria, monitoramento, conformidade e assessoramento técnico à Governança e à Gestão. Elaborados com base em evidências, critérios técnicos e referenciais normativos, esses produtos materializam a atuação preventiva, orientativa e colaborativa da Segunda Linha de Defesa, contribuindo para o fortalecimento dos mecanismos de governança, gestão de riscos, controles internos, conformidade, integridade e prestação de contas.

8.2. Cada modalidade de produto possui finalidade específica e complementa as demais, formando um conjunto integrado de instrumentos destinados à identificação de oportunidades de

melhoria, à mitigação de riscos, ao acompanhamento da implementação das recomendações expedidas e ao fornecimento de informações qualificadas para subsidiar o processo decisório da Alta Administração.

8.3. Nesse contexto, destacam-se os seguintes produtos institucionais da Controladoria:

Produto	Finalidade
Relatórios Técnicos (RT)	Avaliar a efetividade dos mecanismos de gestão de riscos e de controles internos, identificando vulnerabilidades, oportunidades de melhoria e propondo recomendações destinadas ao fortalecimento da governança institucional.
Relatórios de Monitoramento (RM)	Acompanhar a implementação das recomendações e dos planos de ação decorrentes dos Relatórios Técnicos, verificando a evolução dos controles internos, da gestão de riscos e das medidas corretivas adotadas pelas unidades responsáveis.
Relatórios de Consultoria Interna (RCI)	Prestar assessoramento técnico especializado às unidades organizacionais, por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, modelos, metodologias, propostas de aperfeiçoamento e soluções voltadas à melhoria dos processos, da governança e da gestão institucional.
Notas de Conformidade (NC)	Avaliar a aderência dos processos, procedimentos e mecanismos institucionais às normas legais, regulamentares e às políticas internas, fortalecendo o Programa de Compliance e a prevenção de desconformidades.
Notas Técnicas (NT)	Produzir análises técnicas sobre matérias específicas de elevada relevância institucional, subsidiando a tomada de decisão da Governança e da Gestão, bem como a interpretação e aplicação de normas, regulamentos e referenciais externos.
Notas Informativas (NI)	Sistematizar e disseminar informações de interesse institucional, esclarecendo temas de alcance coletivo e promovendo o compartilhamento do conhecimento produzido pela Controladoria.

8.4. A produção desses instrumentos evidencia a atuação integrada da Controladoria como unidade de Segunda Linha de Defesa, cujo foco transcende a verificação da conformidade normativa para incorporar atividades de orientação, prevenção, monitoramento, avaliação e apoio à melhoria contínua da gestão. Em conjunto, esses produtos fortalecem a capacidade institucional de antecipar riscos, aperfeiçoar processos, promover a integridade, assegurar maior transparência e ampliar a geração de valor público.

8.5. No exercício de **2025**, a Controladoria produziu **38 documentos técnicos**, distribuídos entre as diferentes modalidades de produtos institucionais, conforme demonstrado a seguir. Esse quantitativo evidencia a diversidade das atividades desenvolvidas e a amplitude da atuação da unidade nos macroprocessos de Gestão de Riscos, Controle Interno, Conformidade e Integridade.

Produto	Quantidade
Relatórios de Consultoria Interna (RCI)	12
Relatórios Técnicos (RT)	1
Notas Informativas (NI)	2
Notas Técnicas (NT)	20
Notas de Conformidade (NC)	3
Total	38

8.6. O conjunto de produtos elaborados ao longo do exercício demonstra que a atuação da Controladoria esteve orientada não apenas ao atendimento das demandas institucionais, mas também ao **fortalecimento da capacidade de governança** do Conselho Federal de Química. As entregas produzidas forneceram subsídios técnicos para a tomada de decisão, contribuíram para a mitigação de riscos, promoveram o aperfeiçoamento dos controles internos, apoiaram a implementação de boas práticas de governança e conformidade e reforçaram a cultura de gestão

baseada em riscos, evidenciando o papel estratégico da unidade na indução da melhoria contínua e na geração de valor público.

9. CAPACITAÇÕES REALIZADAS

9.1. O desenvolvimento contínuo de competências constitui um dos principais fatores para o fortalecimento da capacidade institucional da Controladoria. Nesse contexto, a capacitação profissional representa instrumento estratégico para assegurar a atualização permanente dos conhecimentos técnicos, o aperfeiçoamento das habilidades gerenciais e o alinhamento da atuação da unidade às melhores práticas de governança, gestão de riscos, controles internos, conformidade, integridade e gestão pública.

9.2. Considerando a evolução do ambiente regulatório, o avanço da transformação digital e a crescente complexidade das atividades desenvolvidas no âmbito da Administração Pública, a Controladoria promoveu, ao longo do exercício de 2025, o desenvolvimento de competências por meio da participação de seus colaboradores em ações de capacitação voltadas ao aprimoramento técnico e ao fortalecimento das capacidades organizacionais necessárias ao desempenho de suas atribuições.

9.3. No **1º semestre de 2025**, os profissionais da Controladoria participaram das seguintes ações de capacitação:

9.3.1. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreira; e

9.3.2. Controle em 5 Dimensões.

9.4. No **2º semestre de 2025**, as ações de capacitação foram ampliadas, contemplando temas relacionados à governança pública, controles internos, gestão de riscos, integridade, transformação digital, gestão de processos e gestão contratual, conforme demonstrado a seguir:

9.4.1. Controles na Administração Pública;

9.4.2. Gestão de Conflitos e Negociação;

9.4.3. Fundamentos da Integridade Pública: Prevenindo a Corrupção;

9.4.4. Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos;

9.4.5. Conceitos Básicos de Finanças e Contabilidade para Empresas Estatais;

9.4.6. Contabilidade com Foco na Gestão do Orçamento Público;

9.4.7. SEI! Usar 4.0;

9.4.8. Fundamentos da Transformação Digital: Mapeamento e Automação de Processos;

9.4.9. Gestão de Riscos em Projetos de Transformação Digital;

9.4.10. Introdução à Gestão de Processos;

9.4.11. Análise e Melhoria de Processos; e

9.4.12. Jornada para Alta Governança.

9.5. As capacitações realizadas ao longo do exercício contribuíram para o fortalecimento das competências técnicas e gerenciais da equipe da Controladoria, ampliando sua capacidade de atuação preventiva, consultiva, orientativa e baseada em riscos. Os conhecimentos adquiridos foram incorporados às atividades da unidade e refletiram-se no aprimoramento das metodologias, dos instrumentos de avaliação, dos trabalhos de consultoria, dos mecanismos de monitoramento e das análises técnicas produzidas durante o exercício.

9.6. Sob a perspectiva institucional, o investimento contínuo na qualificação da equipe fortalece a maturidade organizacional da Controladoria, favorece a incorporação de boas práticas nacionais e internacionais de governança e controle, amplia a capacidade de inovação e adaptação às mudanças regulatórias e tecnológicas e contribui para a melhoria contínua dos processos de trabalho. Dessa forma, a política de desenvolvimento de competências consolida-se como

elemento essencial para elevar a qualidade das entregas, aperfeiçoar a gestão de riscos e dos controles internos e ampliar a geração de valor público para o Conselho Federal de Química e para o Sistema CFQ/CRQs.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

10.1. O exercício de 2025 representou um período de significativo fortalecimento da atuação da Controladoria do Conselho Federal de Química, caracterizado pela ampliação de sua atuação como unidade integrante da Segunda Linha de Defesa e pela consolidação de práticas orientadas à governança, à gestão de riscos, aos controles internos, à conformidade e à integridade. Mesmo diante da redução temporária da capacidade operacional da unidade ao longo do segundo semestre, os trabalhos previstos no Plano Anual de Gestão de Riscos e Controles Internos (PAGRCI 2025) foram executados com elevado grau de aderência, mediante reprogramação das atividades e priorização baseada em critérios de criticidade, materialidade, relevância e risco.

10.2. Os resultados alcançados evidenciam a evolução da Controladoria de uma unidade predominantemente voltada à avaliação da conformidade para uma **atuação estratégica, preventiva, consultiva e orientada à geração de valor público**. As atividades desenvolvidas fortaleceram os mecanismos de governança institucional, ampliaram a maturidade da gestão de riscos, aperfeiçoaram os controles internos, apoiaram a tomada de decisão da Alta Administração e contribuíram para a disseminação de uma cultura organizacional pautada na integridade, na transparência, na accountability e na melhoria contínua.

10.3. Sob a perspectiva institucional, o exercício de 2025 também consolidou importantes bases estruturantes para os ciclos seguintes, destacando-se o desenvolvimento do ecossistema de gestão por resultados, a ampliação das atividades de consultoria interna, a produção de instrumentos técnicos voltados à conformidade e à prestação de contas, bem como o fortalecimento do assessoramento prestado aos Conselhos Regionais de Química, contribuindo para a uniformização de práticas de governança em todo o Sistema CFQ/CRQs.

10.4. As experiências, os resultados obtidos e as lições aprendidas ao longo de 2025 constituíram importantes subsídios para a elaboração do Plano Anual de Gestão de Riscos e Controles Internos (PAGRCI) 2026, cujo planejamento evidencia uma evolução qualitativa da atuação da Controladoria, direcionando seus esforços para iniciativas estruturantes capazes de elevar o nível de maturidade institucional do Conselho Federal de Química.

10.5. Nesse contexto, as perspectivas para o exercício de 2026 concentram-se na implementação de iniciativas estratégicas voltadas à consolidação de um modelo integrado de governança e gestão. Entre as principais prioridades destacam-se a implantação do ecossistema de gestão por resultados, o aprimoramento da gestão da estratégia, a estruturação do Sistema de Controle Interno, a revisão do mapeamento de riscos institucionais e da Declaração de Appetite a Riscos, o fortalecimento do Programa de Integridade, a avaliação da conformidade em temas estratégicos, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), a Política de Investimentos, as transferências voluntárias de recursos e o Índice de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGo), além da continuidade das ações relacionadas ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC).

10.6. O PAGRCI 2026 também evidencia uma mudança de enfoque na atuação da Controladoria, que passa a concentrar parcela significativa de sua capacidade operacional em atividades estruturantes relacionadas aos **macroprocessos de Estratégia e Gestão de Riscos**, refletindo o compromisso institucional de fortalecer mecanismos preventivos, ampliar o uso de soluções tecnológicas de apoio à gestão e consolidar um modelo de governança orientado por dados, indicadores, riscos e resultados.

10.7. A implementação das ações previstas para 2026 permitirá consolidar uma **arquitetura integrada** de governança, gestão de riscos, controles internos, conformidade e integridade, ampliando a capacidade institucional de antecipar riscos, monitorar o desempenho organizacional, aperfeiçoar processos e apoiar a tomada de decisão baseada em evidências. Espera-se, ainda, fortalecer a **cultura de gestão orientada por resultados**, promover maior integração entre as unidades organizacionais e elevar o grau de maturidade dos mecanismos de controle e

governança do Conselho Federal de Química.

10.8. Por fim, a Controladoria reafirma seu compromisso de atuar como **agente estratégico de apoio à Governança e à Gestão**, exercendo suas competências com independência técnica, visão sistêmica e abordagem baseada em riscos. A continuidade desse processo de evolução institucional permitirá que o Conselho Federal de Química avance na consolidação de um modelo de administração pública cada vez mais íntegro, transparente, eficiente, inovador e orientado à geração de valor público, em benefício da sociedade e do fortalecimento do Sistema CFQ/CRQs.

Brasília - DF, 28 de julho de 2026.

Equipe Controladoria
Conselho Federal de Química



Documento assinado eletronicamente por **Leonardo Nunes Ferreira, Chefe da Controladoria**, em 28/07/2026, às 14:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto nº 10.543, de 15 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.cfq.org.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0463630** e o código CRC **92DE4BD5**.

Referência: Processo nº 2800.00.00073.2025

SEI nº 0463630

SCS Quadra 09, Edifício Parque Cidade Corporate, Torre B, 9º andar
Brasília/DF, CEP 70.308-200
Telefone: (61) 2099-3300 - www.cfq.org.br