



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Autor Mozza Duxtora
DO-EALE nº 202 de 30 / 10 / 25

RESOLUÇÃO Nº 655, DE 29 DE OUTUBRO DE 2025.

Institui o Plano de Implantação do Sistema de Controle Interno - SCI no âmbito da Assembleia Legislativa do Estado de Rondônia, com fundamento no modelo COSO, e dá outras providências.

A ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE RONDÔNIA decreta:

Art. 1º Fica instituído, no âmbito da Assembleia Legislativa do Estado de Rondônia - ALE/RO, o Sistema de Controle Interno - SCI, com base no modelo COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, com foco na obtenção de resultados institucionais, fortalecimento da governança, integridade e melhoria contínua, cuja implantação dar-se-á por meio do plano contido nesta Resolução.

§ 1º O Sistema de Controle Interno tem como objetivos principais:

- I - garantir a conformidade com leis e regulamentos aplicáveis;
- II - aumentar a efetividade da gestão institucional e a consecução dos objetivos estratégicos;
- III - assegurar a confiabilidade das informações e dos relatórios institucionais;
- IV - proteger ativos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida, promovendo uma consciência institucional de austeridade nos gastos;
- V - fomentar a cultura de integridade, ética e responsabilidade na gestão; e
- VI - assegurar a segregação de funções nas atividades de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização das operações.

§ 2º São componentes do Sistema de Controle Interno:

- I - ambiente institucional;
- II - avaliação de riscos;
- III - atividade de controle;
- IV - informação e comunicação; e
- V - monitoramento.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Art. 2º O Sistema de Controle Interno, conforme Plano de Ação constante no Anexo I desta Resolução, será implantado de forma integrada com os seguintes instrumentos e práticas de gestão institucional:

- I - Planejamento Estratégico;
- II - Gestão por Processos com abordagem em risco;
- III - Plano de Integridade;
- IV - Auditoria Interna de Resultados; e
- V - Gestão por Competência.

§ 1º A implantação dos instrumentos e componentes mencionados nos incisos deste artigo deverá observar os princípios da legalidade, eficiência, efetividade, moralidade, economicidade, integridade, transparência e melhoria contínua.

§ 2º Os referenciais teóricos, descritos no Anexo II desta Resolução, não possuem caráter vinculativo, pois visam orientar, inspirar, sugerir e conduzir os trabalhos dos órgãos envolvidos na construção e implantação do Sistema de Controle Interno, bem como nas políticas e procedimentos a serem adotados.

Art. 3º Para fins desta Resolução, consideram-se:

I - Sistema de Controle Interno: conjunto articulado de ações, processos, normas, estruturas e responsabilidades espalhadas por todos os setores, unidades e pessoas do órgão público, voltadas ao exercício contínuo de monitoramento, avaliação e aprimoramento das atividades de gestão, alinhado à estrutura das três linhas de defesa, ou seja, em três níveis complementares de responsabilidade;

II - primeira linha de defesa: composta pelos gestores e colaboradores que executam diretamente as atividades operacionais e de controle no dia a dia, sendo os primeiros responsáveis pela gestão de riscos e conformidade;

III - segunda linha de defesa: compreende as funções que supervisionam, orientam e monitoram os controles, como unidades de gestão de riscos, conformidade, controles internos e assessoramento jurídico;

IV - terceira linha de defesa: exercida pela auditoria interna, atua de forma independente e objetiva, não apenas avaliando a conformidade e a eficácia dos controles internos, mas também contribuindo para o aprimoramento da gestão pública por meio de uma auditoria orientada a resultados;

V - planejamento estratégico: processo sistemático que define a posição atual da organização, seus objetivos futuros, as estratégias para alcançá-los, os recursos necessários e



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

prazos, gerando um plano estratégico com duração de 10 anos, com diagnóstico, políticas orientadoras e ações concretas para a execução institucional;

VI - gestão por processos com abordagem em risco: aplicação dos princípios e práticas de *Business Process Management - BPM* integrados à gestão de riscos, de forma que o desenho, execução, monitoramento e melhoria dos processos considerem sistematicamente a identificação, avaliação e tratamento de riscos que possam impactar os objetivos organizacionais, promovendo eficiência, automação, padronização e melhoria contínua;

VII - plano de integridade: documento estruturado e aprovado pela alta administração, que organiza medidas institucionais para prevenir, detectar e remediar irregularidades, como fraudes, corrupção e desvios éticos, fomentando a cultura de ética, transparência e governança responsável;

VIII - auditoria interna de resultados: atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, sem caráter sancionatório, que contribui para alcançar os objetivos institucionais por meio de abordagem disciplinada para avaliar e aprimorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controles internos e governança; e

IX - gestão por competência: modelo de gestão de recursos humanos que identifica e desenvolve as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, buscando alinhar o potencial individual às demandas estratégicas da instituição.

Art. 4º O Plano de Implantação do SCI terá prazo de execução até 31 de dezembro de 2026, a contar da data de publicação desta Resolução, prorrogável por até 180 (cento e oitenta) dias.

§ 1º A metodologia específica de implantação de cada componente será definida e formalizada no momento de sua execução, conforme planejamento a ser elaborado pelo setor competente.

§ 2º A execução do plano dar-se-á de forma progressiva e continuada, conforme cronograma definido no plano de ação anexa a esta Resolução, respeitando as particularidades de cada etapa e os recursos disponíveis.

Art. 5º São responsáveis pela coordenação da implantação dos instrumentos de gestão:

I - Planejamento Estratégico, a Secretaria de Planejamento e Orçamento;

II - Gestão por Processos com abordagem em risco, a Controladoria-Geral;

III - Plano de Integridade, sob a coordenação da Secretaria de Modernização;

IV - Auditoria Interna de Resultados, a Controladoria-Geral; e

V - Gestão por Competência, a Secretaria Administrativa.

Parágrafo único. Compete aos coordenadores, no âmbito do plano de ação sob sua responsabilidade:

I - propor atos normativos complementares necessários à regulamentação e operacionalização das etapas de implantação;

II - promover a articulação com os demais setores e órgãos envolvidos;

III - coordenar a execução das atividades necessárias à implantação do instrumento de gestão sob sua competência;

IV - elaborar relatórios parciais e finais sobre a execução do Plano de Ação, encaminhando-os à Controladoria-Geral;

V - propor melhorias e ajustes no processo de implantação; e

VI - exercer outras atribuições necessárias ao cumprimento de suas funções.

Art. 6º A unidade central do Sistema de Controle Interno é a Controladoria-Geral, cabendo-lhe:

I - exercer a gestão superior do Sistema de Controle Interno;

II - exercer a gestão superior do Plano de Implantação do SCI;

III - monitorar a execução dos Planos de Ação;

IV - recomendar e sugerir medidas necessárias ao aprimoramento da implantação dos instrumentos de gestão;

V - cobrar resultados e prazos das Secretarias Coordenadoras;

VI - fiscalizar o cumprimento das etapas estabelecidas;

VII - propor ajustes, quando necessários, à plena execução dos Planos de Ação;

VIII - consolidar informações e elaborar relatórios gerenciais sobre o andamento do Sistema de Controle Interno; e

IX - exercer outras competências correlatas.

Art. 7º Compete aos setores auxiliares, no apoio às Secretarias Coordenadoras:

I - colaborar na execução das atividades previstas no respectivo Plano de Ação;

II - disponibilizar informações e documentos necessários à operacionalização das etapas;

III - participar das reuniões de articulação e integração promovidas pela Secretaria Coordenadora;

IV - auxiliar na produção de relatórios e registros técnicos; e





ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

V - executar demais atividades de apoio que se façam necessárias para a efetiva implantação do instrumento de gestão.

Art. 8º Compete à Advocacia-Geral prestar apoio técnico-jurídico aos Planos de Ação, cabendo-lhe:

I - assessorar as Secretarias Coordenadoras na elaboração de atos normativos complementares necessários à regulamentação e operacionalização das etapas;

II - revisar previamente a conformidade legal e jurídica dos documentos elaborados no âmbito dos Planos de Ação;

III - emitir pareceres jurídicos quando solicitado; e

IV - auxiliar na padronização normativa para garantir segurança jurídica ao Sistema de Controle Interno.

Art. 9º Todos os setores e unidades administrativas da ALE/RO deverão prestar apoio técnico e institucional aos setores coordenadores, conforme designação e responsabilidades previstas no Plano de Ação constante do Anexo I desta Resolução.

Parágrafo único. Em casos omissos ou por ocasião de aprimoramento das ações, poderá a Secretaria-Geral designar outros órgãos como coordenadores e/ou como auxiliares.

Art. 10. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA, 29 de outubro de 2025.

Deputado ALEX REDANO
Presidente – ALE/RO

ANEXO I

PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO DO SCI (2025–2030)

1. Objetivo Geral

Instituir e implantar, de forma progressiva, contínua e integrada, o Sistema de Controle Interno da Assembleia Legislativa do Estado de Rondônia, com base no modelo COSO, priorizando o alcance de resultados institucionais, o fortalecimento da governança e a efetividade das políticas internas.

2. Instrumentos de Gestão Institucional a serem implantados

- **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**
Definição clara de missão, visão, valores, objetivos estratégicos, indicadores e metas institucionais.
- **GESTÃO POR PROCESSOS COM ABORDAGEM EM RISCO**
Mapeamento, padronização e melhoria contínua dos processos institucionais, considerando sistematicamente a identificação, avaliação e tratamento de riscos institucionais alinhados aos objetivos estratégicos.
- **PLANO DE INTEGRIDADE**
Conjunto de medidas para prevenção, detecção e remediação de desvios éticos, fraudes e corrupção.
- **FUNÇÃO DE AUDITORIA INTERNA**
Estruturação e atuação da auditoria interna de resultados, de forma independente e de acordo com metodologia regulamentada, a fim de analisar, depurar e evoluir ações e serviços do Poder Legislativo.
- **GESTÃO POR COMPETÊNCIA:** Modelo de gestão de recursos humanos que identifica e desenvolve as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

3. Responsabilidades

RESPONSÁVEL	ATRIBUIÇÕES
Controladoria-Geral	Coordenação geral do plano; monitoramento; avaliação e articulação com os setores.
Mesa Diretora e Secretaria-Geral	Aprovação de regulamentações; apoio institucional e político; e acompanhamento de relatórios anuais.
Advocacia-Geral	Assessorar na elaboração de atos normativos; revisão da conformidade legal e jurídica; auxiliar na padronização normativa.





ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Setores Coordenadores	Coordenação da implantação do Instrumento de Gestão sob sua responsabilidade; elaboração de normativos; articulação com os setores; treinamentos etc.
Setores Auxiliares	Apoio técnico; execução das ações sob sua responsabilidade; e participação em comissão de trabalho.
Demais Setores	Cooperar com a implantação do Plano; prestar informações; cumprir prazos; e adotar as medidas necessárias ao seu êxito.

INSTRUMENTO DE GESTÃO	SETOR COORDENADOR	SETORES AUXILIARES
Planejamento Estratégico	Secretaria de Planejamento e Orçamento	Superintendência de Comunicação Social; Secretaria Administrativa; Superintendência de Tecnologia de Informação; Secretaria Legislativa.
Plano de Integridade	Secretaria de Modernização	Superintendência de Comunicação Social; Ouvidoria Administrativa; Ouvidoria Parlamentar; Corregedoria; Secretaria de Recursos Humanos.
Gestão por Competência	Secretaria Administrativa	Secretaria de Recursos Humanos; Secretaria de Planejamento e Orçamento; 1ª Secretaria; Secretaria de Compras e Licitações; Escola do Legislativo; Secretaria de Modernização.
Gestão por Processos baseados em risco	Controladoria-Geral	Secretaria Administrativa; Advocacia-Geral; Superintendência de Contabilidade; Secretaria Legislativa; Secretaria de Compras e Licitações.
Auditoria Interna de Resultados	Controladoria-Geral	Secretaria Geral; Superintendência de Contabilidade.

4. Monitoramento e Avaliação

A Controladoria-Geral deverá implementar o Plano de Monitoramento continuado, intitulado “ALERO 2030: RESULTADO E INTEGRIDADE”, o qual avaliará os resultados alcançados no sistema de controle interno (SCI), com elaboração e apresentação de relatórios anuais, a serem submetidos à Mesa Diretora até o final de cada exercício, contendo:

- Etapas concluídas;
- Dificuldades enfrentadas;
- Propostas de ajustes;
- Avaliação de aderência ao cronograma.
- Avaliação de aderência aos princípios do COSO.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

5. Evolução da Implantação

INSTRUMENTO DE GESTÃO	SETOR COORDENADOR	SETORES AUXILIARES	META DE ACORDO COM COSO	EVOLUÇÃO DA IMPLANTAÇÃO	ENTREGAS	DATA INICIAL	DATA FINAL
GESTÃO DE PROCESSO COM ABORDAGEM EM RISCO	CONTROLADORIA-GERAL	SECRETARIA ADMINISTRATIVA; ADVOGACIA-GERAL; SUPERINTENDÊNCIA DE CONTABILIDADE; SECRETARIA LEGISLATIVA; SECRETARIA DE COMPRAS E LICITAÇÕES.	Componentes: Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos, Atividades de Controle Princípios: 3, 5.1, 7 a 13, 14.1, 15, 17	ESTUDO E DIAGNÓSTICO INICIAL	RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO	out 25	nov 25
				EXECUÇÃO DOS PLANOS PILOTOS	RELATÓRIO DE RESULTADOS ALCANÇADOS	dez 25	fev 26
				REGULAMENTAÇÃO DA POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E ROTINAS DA GESTÃO POR PROCESSO BASEADA EM GESTÃO DE RISCOS	RESOLUÇÃO, FLUXOGRAMA E NORMA DE PROCEDIMENTO	mar 26	maio 26
				TREINAMENTO E IMPLANTAÇÃO DAS POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E ROTINAS APROVADAS NOS SETORES ADMINISTRATIVOS	PLANO DE IMPLANTAÇÃO COM METODOLOGIA DETALHADA E RELATÓRIO DE FUNCIONAMENTO DA BPM COM MEDIÇÃO DE RESULTADOS	jun 26	dez 26
GESTÃO POR COMPETÊNCIA	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS; SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO; 1ª SECRETARIA; SECRETARIA DE COMPRAS E LICITAÇÕES; ESCOLA DO LEGISLATIVO SECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO.	Componentes: Ambiente de Controle Princípios: 3, 4, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5	ESTUDOS E DIAGNÓSTICO INICIAL	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES	out 25	nov 25
				CONTRATAÇÃO DE EMPRESA (CASO NECESSÁRIO)	ETP, TRE E CONTRATO ASSINADO	dez 25	fev 26
				REGULAMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E ROTINAS	RESOLUÇÃO FLUXOGRAMA E NORMA DE PROCEDIMENTO	mar 26	jun 27
				ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO ANUAL DE DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS	PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E INDICADORES DE RESULTADOS	jul 26	dez 26

cel



**ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA**
A amiga do rondoniense

AUDITORIA DE RESULTADOS	CONTROLADORIA-GERAL GERAL	Secretaria Geral, Superintendência de Contabilidade.	Componentes: Monitoramento; Ambiente de Controle (supervisão independente) Princípios: 2, 7.2, 7.3, 8, 9.2, 9.3, 13 a 17	ESTUDOS E DIAGNÓSTICO INICIAL	RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO	fev/26	mar/26
				REGULAMENTAÇÃO DA POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E ROTINAS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	RESOLUÇÃO, LEI (CASO PRECISE) E MANUAL DE AUDITORIA	abril/26	jun/26
				ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL DE AUDITORIA	PLANO ANUAL	jul/26	dez/26
PLANO DE INTEGRIDADE	SECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO	SUPERINTENDÊNCIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, OUVIDORIA ADMINISTRATIVA, OUVIDORIA PARLAMENTAR, CORREGEDORIA, SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS	Componentes: Ambiente de Controle; Avaliação de Riscos; Informação e Comunicação Princípios: 1.2,8.2; 8.4, 14.3, 14.4, 15.4, 15.5	ESTUDO E DIAGNÓSTICO INICIAL	RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO	out/25	nov/25
				REGULAMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E CÓDIGO DE CONDUZTA	RESOLUÇÃO, CÓDIGO DE CONDUZAS, FLUXOGRAMA E NORMA DE PROCEDIMENTO	dez/25	mar/26
				IMPLANTAÇÃO DAS POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS, CÓDIGO DE CONDUZTA, CONSCIENTIZAÇÃO	RELATÓRIO DE ATIVIDADES REALIZADAS	abr/26	dez/26
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	SUPERINTENDÊNCIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, SECRETARIA ADMINISTRATIVA, SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO, SECRETARIA LEGISLATIVA	Componentes: Avaliação de Riscos; Informação e Comunicação Princípios: 2, 6, 13.1	LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE E DIAGNÓSTICO PRELIMINAR	RELATÓRIO DE DIAGNÓSTICO	jan/26	jan/26
				CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIA EXTERNA	ETP, TE, CONTRATO ASSINADO	fev/26	abr/26
				-DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM CONJUNTO COM A EMPRESA CONTRATADA (-REGULAMENTAÇÃO DA POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E ROTINAS - DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE ESTRATÉGICA - FORMULAÇÃO DE OBJETIVOS E DIRETRIZES ESTRATÉGICAS) - COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO	- RESOLUÇÃO - CADEIA DE VALOR - MAPA DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PLANO DE AÇÃO	maio/26	nov/26
				APROVAÇÃO DE FORMALIZAÇÃO	PUBLICAÇÃO DA APROVAÇÃO	dez/26	dez/26

cul

PALÁCIO MARECHAL RONDON
Av. Farquar, 2562 - Olaria - Porto Velho-RO
CEP: 76801-189
ATENDIMENTO: (69) 3218-1400
CNPJ: 04.794.681/0001-68



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

ANEXO II

REFERENCIAL TEÓRICO

COSO

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO.
Internal control – integrated framework: executive summary. Durham: COSO, 2013. Disponível em: <https://www.coso.org>. Acesso em: 31 ago. 2025.

AMBIENTE DE CONTROLE (OU INSTITUCIONAL)

O ambiente de controle é um conjunto de normas, processos e estruturas que fornecem a base para a aplicação do controle interno em toda a organização. A estrutura de governança e a alta administração demonstram pelo exemplo a importância do controle interno, inclusive quanto às expectativas em relação às normas de conduta. A administração reforça essas expectativas nos vários níveis da organização. O ambiente de controle abrange: a integridade e os valores éticos da organização; os parâmetros que a estrutura de governança usa para cumprir com sua responsabilidade de supervisão; a estrutura organizacional e a atribuição de autoridade e responsabilidade; o processo para atrair, desenvolver e reter talentos competentes; e o rigor envolvendo as medições, os incentivos e as recompensas de desempenho, a fim de estimular a prestação de contas em relação ao desempenho. Como resultado, o ambiente de controle exerce impacto sobre todo o sistema de controle interno.

Princípio 1: A organização demonstra ter comprometimento com a integridade e os valores éticos.

Pontos de foco

1.1 Liderar pelo exemplo - A estrutura de governança e a administração demonstram em todos os níveis da entidade, por meio de suas orientações, ações e comportamentos, a importância da integridade e dos valores éticos para apoiar o funcionamento do sistema de controle interno.

1.2 Estabelecer normas de conduta - As expectativas da estrutura de governança e da alta administração em relação à integridade e aos valores éticos são definidas nas normas de conduta da entidade e entendidas por todos os níveis da organização, bem como pelos prestadores de serviços e parceiros de negócios.

1.3 Avaliar a adesão às normas de conduta - Existem processos para avaliar o desempenho das pessoas e das equipes em relação às normas de conduta da entidade.

1.4 Tratar desvios de forma oportuna - Desvios em relação às normas de conduta da entidade são identificados e corrigidos tempestivamente e de forma compatível.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Princípio 2: A estrutura de governança demonstra independência em relação aos seus executivos e supervisiona o desenvolvimento e o desempenho do controle interno.

Pontos de foco

2.1 Estabelecer as responsabilidades pela supervisão - A estrutura de governança identifica e aceita suas responsabilidades de supervisão em relação às expectativas e aos requisitos estabelecidos.

2.2 Utilizar experiências relevantes - A estrutura de governança define, mantém e avalia, periodicamente, as habilidades e as experiências necessárias entre seus membros, a fim de capacitá-los a questionar a alta administração de forma desafiadora e a tomar ações compatíveis.

2.3 Operar de forma independente - A estrutura de governança tem membros independentes da administração em número suficiente e mantém a objetividade nas avaliações e na tomada de decisões.

2.4 Exercer a supervisão do sistema de controle interno - A estrutura de governança assume a responsabilidade de supervisionar a administração no desenho, na implementação e na aplicação do controle interno.

Princípio 3: A administração estabelece, com a supervisão da estrutura de governança, as estruturas, os níveis de subordinação, e as autoridades e responsabilidades adequadas na busca dos objetivos.

Pontos de foco

3.1 Considerar todas as estruturas da entidade - A administração e a estrutura de governança consideram as múltiplas estruturas (inclusive unidades operacionais, entidades legais, distribuição geográfica e prestadores de serviços terceirizados) utilizadas para apoiar a realização dos objetivos.

3.2 Estabelecer linhas de subordinação - A administração desenha e avalia linhas de subordinação para cada estrutura da entidade, a fim de permitir o exercício de autoridades e responsabilidades e o fluxo de informações para gerenciar as atividades da entidade.

3.3 Definir, atribuir e limitar autoridades e responsabilidades - A administração e a estrutura de governança delegam autoridade, definem responsabilidades e utilizam processos e tecnologia adequados para atribuir responsabilidades e segregar funções, conforme necessário, nos vários níveis da organização.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Princípio 4: A organização demonstra comprometimento para atrair, desenvolver e reter talentos competentes, em linha com seus objetivos.

Pontos de foco

4.1 Estabelecer políticas e práticas - As políticas e práticas refletem as expectativas quanto às competências necessárias para apoiar a realização dos objetivos.

4.2 Avaliar a competência e tratar as deficiências - A estrutura de governança e a administração avaliam as competências na organização e nos prestadores de serviços terceirizados em relação às políticas e práticas estabelecidas e agem conforme necessário para tratar as deficiências.

4.3 Atrair, desenvolver e reter talentos - A organização dá o aconselhamento e o treinamento necessários para atrair, desenvolver e reter talentos e prestadores de serviços terceirizados suficientes e competentes para apoiar a realização dos objetivos.

4.4 Planejar e preparar a sucessão - A alta administração e a estrutura de governança desenvolvem planos de contingência para os responsáveis por atividades importantes de controle interno.

Princípio 5: A organização faz com que as pessoas assumam responsabilidade por suas funções de controle interno na busca pelos objetivos.

Pontos de foco

5.1 Exigir a prestação de contas por meio de estruturas, autoridades e responsabilidades - A administração e a estrutura de governança estabelecem mecanismos para comunicar as responsabilidades pelo controle interno, obrigar os indivíduos a prestar contas sobre esse controle em toda a organização e a implementar ações corretivas conforme necessário.

5.2 Estabelecer métricas, incentivos e recompensas de desempenho - A administração e a estrutura de governança estabelecem métricas, incentivos e outras recompensas por desempenho aplicáveis às responsabilidades em todos os níveis da entidade. Eles refletem as dimensões adequadas de desempenho e normas de conduta esperadas e consideram a realização dos objetivos de curto e de longo prazo.

5.3 Avaliar continuamente a relevância de métricas, incentivos e recompensas de desempenho - A administração e a estrutura de governança alinham incentivos e recompensas ao cumprimento das responsabilidades de controle interno na realização dos objetivos.

5.4 Considerar pressões excessivas - A administração e a estrutura de governança avaliam e ajustam as pressões associadas à realização dos objetivos ao atribuir responsabilidades, desenvolver métricas e avaliar o desempenho.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

5.5 Avaliar o desempenho e recompensar ou disciplinar as pessoas -A administração e a estrutura de governança avaliam o desempenho das responsabilidades de controle interno, inclusive a adesão às normas de conduta e os níveis de competência esperados, e oferecem recompensas ou aplicam ações disciplinares, conforme necessário.

AVALIAÇÃO DE RISCOS

O componente Avaliação de risco se concentra na avaliação dos riscos internos e externos que podem afetar a capacidade de uma organização de alcançar seus objetivos.

Princípio 6: A organização especifica os objetivos com clareza suficiente a fim de permitir a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.

Princípio 7: A organização identifica os riscos à realização de seus objetivos por toda a entidade e analisa os riscos como uma base para determinar a forma como devem ser gerenciados.

Pontos de foco

7.1 Incluir os níveis de entidade, subsidiária, divisão, unidade operacional e áreas funcionais - A organização identifica e avalia os riscos nos níveis de entidade, subsidiária, divisão, unidade operacional e áreas funcionais relevantes à realização dos objetivos.

7.2 Analisar fatores internos e externos - A identificação de riscos considera tanto os fatores internos quanto os externos, assim como seus impactos sobre a realização dos objetivos.

7.3 Envolver os níveis apropriados da administração -A organização põe em prática mecanismos eficazes de avaliação de riscos que envolvem os níveis apropriados da administração.

7.4 Estimar a importância dos riscos identificados - Os riscos identificados são analisados ao longo de um processo que inclui estimar a importância do potencial do risco.

7.5 Determinar como responder aos riscos - A avaliação de riscos leva em conta a forma como o risco deve ser gerenciado e se é necessário aceitar, evitar, reduzir ou compartilhar o risco.

Princípio 8: A organização considera o potencial para fraude na avaliação dos riscos à realização dos objetivos.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Pontos de foco **8.1 Considerar os vários tipos de fraude** - A avaliação de fraudes considera divulgações fraudulentas, a possível perda de ativos e a corrupção que resulta das várias formas de ocorrências de fraudes e condutas ilícitas.

8.2 Avaliar incentivos e pressões - A avaliação do risco de fraude considera os incentivos e as pressões

8.3 Avaliar oportunidades - A avaliação do risco de fraude considera as oportunidades para aquisição, utilização ou disposição não autorizadas de ativos, a alteração dos registros de divulgação da entidade ou a realização de outros atos inapropriados.

8.4 Avaliar atitudes e racionalizações - A avaliação do risco de fraude considera a forma como a administração e outros funcionários podem se envolver em ações inapropriadas, ou justificá-las.

Princípio 9: A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar, de forma significativa, o sistema de controle interno.

Pontos de foco

9.1 Avaliar mudanças no ambiente externo - O processo de identificação de riscos considera as mudanças nos ambientes regulatório, econômico e físico nos quais a entidade opera.

9.2 Avaliar mudanças no modelo de negócios - A organização considera os potenciais impactos no sistema de controle interno de novas linhas de negócios, alterações radicais nas composições de linhas de negócios existentes, operações de negócios adquiridos ou desinvestidos, crescimento rápido, mudança na dependência de localidades no exterior e novas tecnologias.

9.3 Avaliar mudanças na liderança - A organização considera mudanças na administração e as novas atitudes e filosofias no sistema de controle interno.

ATIVIDADES DE CONTROLE

As atividades de controle consistem em políticas e procedimentos estabelecidos, e de fato executados, para atuar sobre os riscos e contribuir para que os objetivos da organização sejam alcançados dentro dos padrões estabelecidos.

Princípio 10: A organização seleciona e desenvolve atividades de controle que contribuem para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos à realização dos objetivos.

Pontos de foco



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

10.1 Integrar-se com a avaliação de riscos - As atividades de controle ajudam a assegurar que as respostas que abordam e mitigam riscos são executadas.

10.2 Considerar fatores específicos à entidade - A administração considera de que forma o ambiente, a complexidade, a natureza e o escopo de suas operações, bem como as características específicas à sua organização, afetam a seleção e o desenvolvimento das atividades de controle.

10.3 Determinar os processos de negócios relevantes - A administração determina quais processos de negócios relevantes requerem atividades de controle.

10.4 Avaliar a combinação de tipos de atividades de controle - As atividades de controle incluem uma vasta lista de tipos de controles e preveem também uma ponderação de abordagens para mitigar riscos, considerando controles manuais e automatizados, assim como controles preventivos e de detecção.

10.5 Considerar em quais níveis as atividades são realizadas - A administração considera as atividades de controle nos vários níveis da entidade.

10.6 Abordar a segregação de funções - A administração segrega as funções incompatíveis e, quando essa segregação não é viável, seleciona e desenvolve atividades alternativas de controle.

Princípio 11: A organização seleciona e desenvolve atividades de controle gerais sobre a tecnologia para apoiar a realização dos objetivos.

Pontos de foco

11.1 Determinar a dependência entre o uso da tecnologia nos processos de negócios e os controles gerais de tecnologia - A administração entende e determina a dependência e a relação entre os processos de negócios, as atividades de controle automatizadas e os controles gerais de tecnologia.

11.2 Estabelecer atividades de controle sobre a infraestrutura de tecnologia relevante - A administração seleciona e desenvolve atividades de controle sobre a infraestrutura de tecnologia, desenhadas e implementadas para auxiliar e assegurar a completude, a exatidão e a disponibilidade do processamento de tecnologia.

11.3 Estabelecer atividades de controle sobre os processos relevantes de gerenciamento de segurança - A administração seleciona e desenvolve atividades de controle que são desenhadas e implementadas para restringir direitos de acesso à tecnologia aos usuários autorizados e de forma condizente com as suas responsabilidades funcionais, bem como para proteger os ativos da entidade contra ameaças externas.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

11.4 Estabelecer atividades de controle sobre os processos relevantes de aquisição, desenvolvimento e manutenção de tecnologia - A administração seleciona e desenvolve atividades de controle sobre a aquisição, o desenvolvimento e a manutenção de tecnologia e sobre sua infraestrutura, a fim de realizar os objetivos da administração.

Princípio 12: A organização estabelece atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e os procedimentos que colocam em prática essas políticas.

Pontos de foco

12.1 Estabelecer políticas e procedimentos para apoiar a implementação das diretrizes da administração - A administração estabelece atividades de controle que são inseridas nos processos de negócios e nas atividades cotidianas dos funcionários, por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e procedimentos relevantes que especificam as ações.

12.2 Estabelecer responsabilidade e prestação de contas pela execução das políticas e procedimentos - A administração estabelece responsabilidade e prestação de contas pelas atividades de controle em relação à administração (ou a outros funcionários designados) da unidade de negócio ou da área funcional afetada pelos riscos relevantes.

12.3 Realizar tempestivamente - A equipe responsável realiza as atividades de controle em tempo hábil, conforme definido pelas políticas e pelos procedimentos.

12.4 Realizar recorrendo a pessoal competente - Pessoal competente com suficiente autoridade realiza as atividades de controle com diligência e foco contínuo.

12.5 Reavaliar políticas e procedimentos - A administração revisa periodicamente as atividades de controle para determinar sua contínua relevância e as atualiza quando necessário.

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A importância do controle interno para a gestão das organizações está no seu potencial informativo para dar suporte ao processo decisório em todos os níveis, de maneira que todos possam cumprir suas responsabilidades, favorecendo o alcance dos objetivos. Todos na organização devem receber mensagens claras quanto ao seu papel e ao modo como suas atividades influenciam e se relacionam com o trabalho dos demais na consecução dos objetivos fixados.

A habilidade da administração para tomar decisões apropriadas é afetada pela qualidade da informação, que deve ser apropriada, oportuna, atual, precisa e acessível, fluindo do nível da administração para o nível de execução – transmitindo diretrizes e correções de rumo – e no sentido inverso – transmitindo dados e resultados relacionados aos objetivos perseguidos.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Princípio 13: A organização obtém ou gera e utiliza informações significativas e de qualidade para apoiar o funcionamento do controle interno.

Pontos de foco

13.1 Identificar os requisitos de informações - Existe um processo instalado para identificar as informações necessárias e previstas para apoiar o funcionamento dos outros componentes de controle interno e a realização dos objetivos da entidade.

13.2 Capturar fontes internas e externas de dados - Sistemas de informação capturam fontes internas e externas de dados.

13.3 Processar dados relevantes em informações - Sistemas de informação processam e transformam dados relevantes em informações.

13.4 Manter a qualidade durante todo o processamento - Sistemas de informação produzem informações tempestivas, atuais, exatas, completas, acessíveis, protegidas, verificáveis e retidas. As informações são revisadas para avaliar sua relevância no suporte aos componentes de controle interno.

13.5 Considerar custos e benefícios - A natureza, a quantidade e a precisão das informações comunicadas são condizentes com a realização dos objetivos e a apoiam.

Princípio 14: A organização transmite internamente as informações necessárias para apoiar o funcionamento do controle interno, inclusive os objetivos e responsabilidades pelo controle.

Pontos de foco

14.1 Comunicar as informações de controle interno - Existe um processo instalado para comunicar as informações necessárias para que toda a equipe entenda e conduza suas responsabilidades de controle interno.

14.2 Comunicar-se com a estrutura de governança - Existe comunicação entre a administração e a estrutura de governança para que ambas disponham das informações necessárias para cumprir suas funções com respeito aos objetivos da entidade.

14.3 Fornecer linhas de comunicação independentes - Existem canais de comunicação independentes, como canais de denúncias, que servem como mecanismos à prova de falhas para permitir a comunicação anônima e confidencial quando os canais normais estão inoperantes ou são ineficazes.

14.4 Selecionar métodos de comunicação relevantes - Os métodos de comunicação consideram a tempestividade, o público e a natureza das informações.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Princípio 15: A organização comunica-se com os públicos externos sobre assuntos que afetam o funcionamento do controle interno.

Pontos de foco

15.1 Comunicar-se com públicos externos - Existem processos instalados para comunicar as informações relevantes e tempestivas aos públicos externos, inclusive acionistas, sócios, proprietários, órgãos reguladores, clientes, analistas financeiros e outros.

15.2 Possibilitar o recebimento de comunicações - Canais abertos de comunicação permitem a entrada de dados de clientes, consumidores, fornecedores, auditores externos, órgãos reguladores e analistas financeiros, entre outros, proporcionando informações relevantes à administração e à estrutura de governança.

15.3 Comunicar-se com a estrutura de governança - Informações relevantes resultantes de avaliações conduzidas por grupos externos são comunicadas à estrutura de governança.

15.4 Fornecer linhas de comunicação independentes - Existem canais de comunicação independentes, como os de denúncias, que servem como mecanismos à prova de falhas para permitir a comunicação anônima e confidencial quando os canais normais estão inoperantes ou são ineficazes.

15.5 Selecionar métodos de comunicação relevantes - Os métodos de comunicação consideram a tempestividade, o público e a natureza das comunicações, além dos requisitos e das expectativas legais, regulatórias e fiduciárias.

ATIVIDADES DE MONITORAMENTO

As atividades de monitoramento avaliam se cada um dos cinco componentes de controle interno e princípios relevantes estão presentes e funcionando. A organização utiliza avaliações contínuas e independentes, ou uma combinação de ambas, para se certificar de que os componentes de controle interno (inclusive controles para colocar em prática os princípios por toda a entidade e suas subunidades) estão presentes e funcionando.

O monitoramento fornece informações essenciais para a organização avaliar a eficácia do controle interno. Também oferece suporte valioso para as afirmações de eficácia do sistema de controle interno.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Princípio 16: A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas e/ou independentes para se certificar da presença e do funcionamento dos componentes do controle interno.

Pontos de foco

16.1 Considerar uma combinação de avaliações contínuas e independentes - A administração promove um equilíbrio entre avaliações contínuas e independentes.

16.2 Considerar o ritmo das mudanças - A administração considera o ritmo de mudanças nos negócios e nos processos de negócios ao selecionar e desenvolver as avaliações contínuas e independentes.

16.3 Estabelecer o entendimento da base de referência - O desenho e a situação atual de um sistema de controle interno são usados para estabelecer uma base de referência para as avaliações contínuas e independentes.

16.4 Utilizar pessoal com conhecimento - Os profissionais que realizam as avaliações contínuas e independentes têm conhecimento suficiente para entender o que está sendo avaliado.

16.5 Integrar aos processos de negócios - As avaliações contínuas são inseridas nos processos de negócios e ajustadas quando as condições se modificam.

16.6 Ajustar o escopo e a frequência - A administração varia o escopo e a frequência das avaliações independentes dependendo do risco.

16.7 Avaliar objetivamente - As avaliações independentes são realizadas periodicamente para fornecer um feedback objetivo.

Princípio 17: A organização avalia e comunica deficiências no controle interno em tempo hábil aos responsáveis por tomar ações corretivas, inclusive a estrutura de governança e a alta administração, conforme aplicável.

Pontos de foco

17.1 Avaliar resultados - A administração e a estrutura de governança, conforme apropriado, avaliam os resultados das avaliações contínuas e independentes.

17.2 Comunicar deficiências - As deficiências são comunicadas aos responsáveis por tomar ações corretivas, à alta administração e à estrutura de governança, conforme apropriado.

17.3 Monitorar as ações corretivas - A administração acompanha as ações para verificar se as deficiências são corrigidas em tempo hábil.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Auditoria de Resultados

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). *Manual de auditoria operacional*. 4. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual_auditoria_operacional_4_edicao.pdf. Acesso em: 31 ago. 2025.

INSTITUTO RUI BARBOSA;

ATRICON. *Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público – NBASP 3000*. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.saude.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/12/NBASP3-2019-NORMA-AUD-issai-3000OP-4000CONF.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). *Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental*. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/manual-de-orientacoes-tecnicas-1.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025.

Integridade e Governança

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 31 ago. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). *Guia prático de gestão de riscos para integridade: orientações para administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Brasília: CGU, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para programas de integridade. Brasília: CGU, 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/45187/3/Portaria_1089_2018_CGU.pdf. Acesso em: 31 ago. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (Brasil). *Manual para implementação de programas de integridade: orientações para o setor público*. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 31 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Recomendação da OCDE sobre integridade pública*. Paris: OCDE, 2017. Disponível em: <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/20291746-f543-4a91-ab63-d7cfbe180a06.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025.

Planejamento Estratégico MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO (Brasil). *Guia prático de planejamento estratégico institucional*. Brasília: MGI, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/planejamento_estrategico_arquivos/Guia_PEI_VF.pdf. Acesso em: 31 ago. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. *Guia técnico de gestão estratégica*. Brasília: ENAP, 2021.



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). *Referencial básico de governança organizacional*. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 31 ago. 2025.

Gestão por Processos (BPM)

CAPOTE, Gart. *BPM para todos*. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

BROCKE, Jan Vom et al. *Manual de BPM: gestão de processos de negócio*. São Paulo: 2013.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. *Gestão de processos*. Módulo III.

Brasília: ENAP, 2015. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%c3%bdulo%203%20-%20Gest%c3%a3o%20de%20Processos.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI. *Manual de gestão por processos*.

Brasília: INPI, 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/gestao-da-qualidade/Gestao_de_Processos/gequ-gpr-mn-0001-gestao-por-processos-do-inpi-rev-4-](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/gestao-da-qualidade/Gestao_de_Processos/gequ-gpr-mn-0001-gestao-por-processos-do-inpi-rev-4-0.pdf/view)

[0.pdf/view](https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/gestao-da-qualidade/Gestao_de_Processos/gequ-gpr-mn-0001-gestao-por-processos-do-inpi-rev-4-0.pdf/view). Acesso em: 31 ago. 2025.

Gestão de Riscos

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *ABNT NBR ISO 31000: gestão de riscos – princípios e diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL – INPI. *Manual de gestão de riscos*. Brasília:

INPI, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/governanca/gestao-da-integridade/arquivos/documentos/manualdegestoderiscosv2-0_gequgrmn0001_aprovado.pdf.

Acesso em: 31 ago. 2025.

Gestão de Competências e Desempenho PIRES, Alexandre Kalil et al. *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/383/1/livro_gestao_competencias.pdf. Acesso em: 31 ago. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. *Gestão por competências passo a passo: um guia de implementação*. Coord. CEAJUD. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2012/01/6df487e745d2ed907c5ea433b6abee96.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA (Brasil). *Guia técnico de gestão estratégica v.1.0*. Brasília: ME/SEDGG/SEGES, 2019. Versão 1/2020.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. *Guia para implementação da gestão do desempenho e desenvolvimento*. São Paulo: Movimento Pessoas à Frente, 2021. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2021/01/Guia-de-Desempenho-e-Desenvolvimento--Movimento.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS. *Cartilha de gestão por competências*. Belo Horizonte: ALMG, 2018. Disponível em:

<https://dspace.almg.gov.br/bitstream/11037/25839/1/Cartilha%20-Gestao-Por->



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA
DO ESTADO DE RONDÔNIA
A amiga do rondoniense

Competencias.pdf. Acesso em: 31 ago. 2025.

BRANDÃO, Hugo Pena;

BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público* [recurso eletrônico], Brasília, v. 73, n. esp. b, nov. 2022. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/46190>. Acesso em: 31 ago. 2025.

VOLACO, Talisa Carolina Marcelle. *Análise da gestão por competências em uma organização pública*. Curitiba: UTFPR, 2015. Disponível em:

https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7522/1/CT_ADM_2015_2_02.pdf. Acesso em: 31 ago. 2025