

# ANÁLISE DA MATURIDADE EM GOVERNANÇA PÚBLICA NO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE GOIÁS: AVALIAÇÃO BASEADA NO QUESTIONÁRIO APLICADO PELA CGE-GO (2021-2025)<sup>1</sup>

## ANALYSIS OF MATURITY IN PUBLIC GOVERNANCE IN THE EXECUTIVE BRANCH OF THE STATE OF GOIÁS: EVALUATION BASED ON THE QUESTIONNAIRE APPLIED BY CGE-GO (2021-2025)

## ANÁLISIS DE LA MADUREZ EN GOBERNANZA PÚBLICA EN EL PODER EJECUTIVO DEL ESTADO DE GOIÁS: EVALUACIÓN BASADA EN EL CUESTIONARIO APLICADO POR LA CGE-GO (2021-2025)

**Elizangela Abreu Vasconcelos**<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0000-0000-0000>

 <http://lattes.cnpq.br/0000000000000000>

Controladoria-Geral do Estado de Goiás, CGE-GO, GO, Brasil

E-mail: elizangela2262@gmail.com

**Marcello Rodrigues Siqueira**<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0009-0007-2768-5061>

 <https://lattes.cnpq.br/1589883997046492>

Universidade Estadual de Goiás, UEG, GO, Brasil

E-mail: marcello@ueg.br

**Lúcio Carlos de Pinho Filho**<sup>4</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-3357-4110>

 <http://lattes.cnpq.br/7548673629065244>

FUCAPE Business School, ES, Brasil

E-mail: luciofilho@aluno.fucape.br

### Resumo

O presente artigo investiga o nível de maturidade em governança pública no Poder Executivo do Estado de Goiás, utilizando como referência as avaliações baseadas no questionário aplicado pela Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO) entre 2021 e 2025. O problema de pesquisa reside na verificação da real percepção de maturidade pelos órgãos/entidades em comparação com a avaliação externa da auditoria, além da identificação das dimensões com maior e menor evolução. As hipóteses apontam que mais de 50% dos órgãos se autoavaliaram acima do nível 3; que a autoavaliação não reflete fielmente a percepção da auditoria; e que mais de 50% evoluíram em pelo menos duas das quatro dimensões do modelo do TCU. O objetivo geral foi analisar o

---

<sup>1</sup> A revisão linguística foi realizada por Roberta dos Anjos Matos Resende.

<sup>2</sup> Servidora da Controladoria Geral do Estado de Goiás (Gestor de Finanças e Controle). Especializando em Controle Interno Público na Universidade Estadual de Goiás. Graduação em Direito pela Universidade Salgado de Oliveira - UNIVERSO - Goiânia. Graduação em Nutrição pela Universidade Federal de Goiás. Atua como Auditora em Gestão de Riscos (CGE). Atuou como membro da equipe da Gerência de Responsabilização de Agentes Públicos (CGE), membro da equipe da Gerência Financeira - execução orçamentária e financeira (VICE-GOVERNADORIA), coordenadora da Assessoria da Superintendência de Gestão, Planejamento e Finanças (Secretaria Estadual de Saúde - SES) Gerente de Compras (SES), Coordenadora Administrativa na Gerência Financeira (SES), membro da Equipe de Inteligência do Ministério Público do Estado de Goiás.

<sup>3</sup> Pós-doutorado junto ao Programa e Pós-graduação em História da Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás), Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor efetivo da Universidade Estadual de Goiás (UEG), atuando junto aos cursos de graduação em História, Matemática e Direito. Professor do curso de pós-graduação (lato sensu) em Controle Interno Público da Universidade Estadual de Goiás (UEG), ofertado em conjunto com a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO). E-mail: marcello@ueg.br

<sup>4</sup> Servidor da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal – SEEC (Auditor de Controle Interno – ACI). Doutorando em Ciências Contábeis e Administração na FUCAPE Business School. Professor do curso de pós-graduação (lato sensu) em Controle Interno Público da Universidade Estadual de Goiás – UEG, ofertado em conjunto com a Controladoria-Geral do Estado de Goiás – CGE-GO.

nível de maturidade dos órgãos/entidades, identificar quantos superaram o nível 3, contrastar as percepções de autoavaliação e auditoria, e verificar em quais dimensões houve evolução. A justificativa apoia-se na relevância da gestão de riscos para a entrega de valor público, transparência e fortalecimento institucional. Foi utilizada a pesquisa teórico-empírica e a avaliação com abordagem mista (quantitativa e qualitativa), desenho convergente. Os resultados confirmam as hipóteses, evidenciando superestimação nas autoavaliações e destaque nas dimensões Ambiente e Resultados, demandando maior atenção a Processos e Parcerias.

**Palavras-chave:** Governança Pública. Gestão de Riscos. Análise de Maturidade. Poder Executivo. Estado de Goiás.

### **Abstract**

*This article investigates the level of maturity in public governance within the Executive Branch of the State of Goiás, using as reference the evaluations based on the questionnaire applied by the State Comptroller General (CGE-GO) between 2021 and 2025. The research problem lies in verifying the actual perception of maturity by the agencies/entities compared to the external audit assessment, in addition to identifying the dimensions with the highest and lowest evolution. The hypotheses indicate that more than 50% of the agencies self-assessed above level 3; that self-assessment does not accurately reflect the auditor's perception; and that more than 50% evolved in at least two of the four dimensions of the TCU model. The general objective was to analyze the maturity level of the agencies/entities, identify how many exceeded level 3, contrast self-assessment, and audit perceptions, and verify in which dimensions progress occurred. The justification is based on the relevance of risk management for delivering public value, transparency, and institutional strengthening. A theoretical-empirical and evaluation research with a mixed approach (quantitative and qualitative) and a convergent design was used. The results confirm the hypotheses, evidencing overestimation in self-assessments and a highlight in the Environment and Results dimensions, demanding greater attention to Processes and Partnerships.*

**Keywords:** Public Governance. Risk Management. Maturity Analysis. Executive Branch. State of Goiás.

### **Resumen**

*Este artículo investiga el nivel de madurez en gobernanza pública en el Poder Ejecutivo del Estado de Goiás, utilizando como referencia las evaluaciones basadas en el cuestionario aplicado por la Contraloría General del Estado (CGE-GO) entre 2021 y 2025. El problema de investigación radica en verificar la percepción real de madurez por parte de los órganos/entidades en comparación con la evaluación externa de la auditoría, además de identificar las dimensiones con mayor y menor evolución. Las hipótesis indican que más del 50% de los órganos se autoevaluaron por encima del nivel 3; que la autoevaluación no refleja fielmente la percepción de la auditoría; y que más del 50% evolucionó en al menos dos de las cuatro dimensiones del modelo del TCU. El objetivo general fue analizar el nivel de madurez de los órganos/entidades, identificar cuántos superaron el nivel 3, contrastar las percepciones de autoevaluación y auditoría, y verificar en qué dimensiones hubo progreso. La justificación se basa en la relevancia de la gestión de riesgos para la entrega de valor público, transparencia y fortalecimiento institucional. Se utilizó una investigación teórico-empírica y de evaluación con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y diseño convergente. Los resultados confirman las hipótesis,*

*evidenciando sobreestimación en las autoevaluaciones y destacando las dimensiones Entorno y Resultados, lo que demanda mayor atención a Procesos y Alianzas.*

**Palabras clave:** *Gobernanza Pública. Gestión de Riesgos. Análisis de Madurez. Poder Ejecutivo. Estado de Goiás.*

## 1. Introdução

As organizações públicas devem integrar ações de governança e gestão para oferecer o melhor valor à população. Entretanto, definir o nível de risco aceitável nesse processo é um desafio, pois implica equilibrar benefícios e riscos na prestação de serviços (Brasil, 2018, p.5).

A gestão de riscos é um instrumento estratégico essencial para enfrentar os desafios de equilibrar os benefícios e os riscos na prestação de serviços pelas organizações públicas. Quando realizada de forma eficaz, ela fortalece a confiança dos cidadãos ao fornecer subsídios para a tomada de decisão, melhorar o desempenho na execução de políticas e serviços, além de contribuir para a prevenção de perdas e o controle de incidentes (Brasil, 2018, p.5).

Com o objetivo de induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos da Administração Pública, de subsidiar os auditores do setor público do controle externo, interno ou das auditorias internas na avaliação da maturidade da gestão de riscos das entidades públicas, e detectar os aspectos que precisam ser aperfeiçoados para melhorar a entrega de produtos e serviços à sociedade brasileira. O Tribunal de Contas da União (TCU) elaborou um Modelo de Avaliação de Maturidade, que incorpora critérios das melhores práticas internacionais de gerenciamento de riscos em uso no setor público (Brasil, 2018, p.10).

O Modelo oferece uma metodologia de mensuração, um questionário a ser utilizado e métricas definidas (Moura *et al.*, 2024, p. 9). Segundo o TCU, a metodologia pode ser usada pelos gestores públicos como um instrumento de autoavaliação, identificando os aspectos que precisam ser aperfeiçoados e tomando a iniciativa de elaborar e colocar em prática os planos de ação para aprimorar o gerenciamento de riscos (Brasil, 2018, p.5).

No estado de Goiás, a Controladoria Geral do Estado é responsável pela criação e pela coordenação do Programa de *Compliance* Público - PCP e, em particular, da Gestão de Riscos em todas as entidades do Governo (Ziller *et al.*, 2023, p. 29).

A implementação do PCP começou com a edição do Decreto n.º 9.406/2019, que instituiu o programa no Poder Executivo do Estado de Goiás, tornando obrigatória a participação dos entes da administração direta e indireta, mediante termo celebrado pela autoridade máxima do órgão ou entidade com a CGE-GO.

O Decreto n.º 9.406/2019, instituiu o Programa de *Compliance* Público e estabeleceu a gestão de riscos como um de seus eixos. Eixo este que é o instrumento de governança utilizado para determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para o cidadão goiano e que é influenciado pela maturidade do Órgão.

Com a finalidade de averiguar e acompanhar a internalização da gestão de riscos pelos Órgãos/Entidades, conhecer a realidade do momento e propor melhorias, em 2019 foi iniciada a avaliação da maturidade, por meio da aplicação de um questionário específico. Inicialmente, em 2019 e 2020, foi utilizado o questionário do

Centro de Segurança, Qualidade e Produtividade (QSP). A partir de 2021 optou-se pela utilização do questionário de maturidade do TCU, por ser mais voltado à realidade do setor público (Ziller *et al*, 2023, p. 41- 42).

O questionário de maturidade do TCU foi adotado como modelo de avaliação do nível de maturidade dos órgãos em um cenário de premiação, como meio de valorização dos órgãos que se empenharam na implantação e implementação da gestão de riscos, o que instigou aos órgãos a supervalorizarem suas ações dentro do processo de gestão de riscos, elevando os níveis de maturidade na autoavaliação.

Desse modo, a necessidade de uma análise mais detalhada do atual cenário é imprescindível para revelar formas de direcionar a utilização do questionário de maturidade para identificar oportunidades de melhoria na gestão de riscos, sendo esta a razão da escolha do tema para estudo e reflexão.

Os principais questionamentos que nortearam a pesquisa foram: qual é o nível de maturidade dos órgãos/entidades do Poder Executivo do Estado de Goiás no período de 2021 até 2025; se o nível alcançado na autoavaliação corresponde ao nível atribuído pela auditoria da CGE - GO; e em quais dimensões do modelo de maturidade os órgãos/entidades apresentaram melhor evolução.

As hipóteses formuladas foram: a) mais de 50% dos órgãos/entidades estão com nível de maturidade acima do nível 3, considerando a escala de 1 a 5 estabelecida no modelo de maturidade do TCU; b) o nível de maturidade da autoavaliação não reflete a percepção que o Auditor tem do nível de maturidade dos Órgãos/Entidades; e c) mais de 50% dos órgãos/entidades evoluíram em pelo menos 2 das quatro dimensões do modelo de maturidade do TCU no período analisado.

O objetivo desta pesquisa é analisar a evolução da maturidade em gestão de riscos dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Goiás, no período de 2021 a 2025, com base no questionário de maturidade adotado pela CGE-GO, considerando a comparação entre os resultados da autoavaliação e a percepção da auditoria.

a) identificar o percentual de órgãos e entidades classificados acima do nível 3 de maturidade, conforme a escala adotada no modelo de avaliação utilizado pela CGE-GO;

b) comparar os níveis de maturidade atribuídos pelos órgãos e entidades, por meio da autoavaliação, com os níveis verificados pela auditoria da CGE-GO, a fim de observar convergências e divergências entre as percepções;

c) verificar a evolução das dimensões ambiente, processos, parcerias e resultados no período analisado, identificando aquelas que apresentaram maior avanço e aquelas que demandam aperfeiçoamento;

d) discutir em que medida o uso do questionário de maturidade pode contribuir para o aprimoramento da gestão de riscos, especialmente quando orientado para a identificação de oportunidades de melhoria, para a elaboração de planos de ação e para o acompanhamento das melhorias implementadas.

Para o desenvolvimento da pesquisa, como base empírica, foi utilizado o conjunto de informações constantes dos relatórios e bases de acompanhamento da CGE-GO relativos à aplicação do questionário de maturidade em gestão de riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, no período de 2021 a 2025. O universo considerado correspondeu às 47 pastas integrantes do Poder Executivo do Estado de Goiás, sendo que, para fins de análise quantitativa dos resultados, foram consideradas as 44 pastas que realizaram a autoavaliação no período examinado.

Foram incluídos na análise os órgãos e entidades que possuíam registros de autoavaliação no questionário de maturidade utilizado pela CGE-GO, bem como informações consolidadas nos relatórios institucionais referentes ao nível de maturidade alcançado e aos percentuais obtidos nas dimensões do modelo. Foram excluídos da análise comparativa os órgãos ou as entidades sem registro de autoavaliação no período ou com a ausência de dados suficientes para a comparação pretendida.

A pesquisa considerou, ainda, a distinção entre os anos em que houve auditoria integral do questionário e os anos em que a verificação ocorreu de forma parcial. Nos três primeiros anos de utilização do modelo, correspondentes a 2021, 2022 e 2023, foram realizadas auditorias integrais sobre os questionários de maturidade. Nos anos posteriores, em razão de limitações operacionais e da insuficiência de auditores para examinar integralmente todos os itens em tempo hábil, a atuação da auditoria passou a incidir sobre pontos selecionados do questionário.

O critério de comparação entre a autoavaliação dos órgãos e entidades e a percepção da auditoria da CGE-GO foi estabelecido a partir do nível global de maturidade atribuído em cada caso. Assim, o nível indicado pelo próprio órgão ou entidade foi comparado, no procedimento de autoavaliação, com o nível atribuído ou validado pela auditoria, observando as convergências e as divergências entre essas duas percepções.

A análise foi realizada de forma agregada, considerando o conjunto dos órgãos e entidades avaliados, e de forma comparativa por ano, com o objetivo de identificar tendências de evolução, aproximação ou distanciamento entre os níveis de maturidade autodeclarados e aqueles verificados pela auditoria. Além disso, examinou-se a evolução média das dimensões ambiente, processos, parcerias e resultados, a fim de identificar quais apresentaram maior avanço no período e quais demandam maior aperfeiçoamento.

Como limitação metodológica, o uso de dados provenientes de autoavaliação pode estar sujeito ao viés de interpretação e superestimação dos resultados, especialmente quando o instrumento se relaciona aos processos de reconhecimento ou premiação institucional. A mudança nos critérios de análise das evidências e a realização de auditorias parciais nos anos posteriores podem afetar a comparabilidade plena entre todos os exercícios analisados. Ainda assim, os dados utilizados permitem identificar as tendências relevantes sobre a maturidade em gestão de riscos no Poder Executivo estadual e oferecem subsídios para o aperfeiçoamento da metodologia de avaliação adotada pela CGE-GO.

De acordo com Chizzotti (1995, p. 11), “a pesquisa investiga o mundo em que o homem vive e o próprio homem”. Nesse sentido, parte-se da premissa de que a pesquisa só consegue existir se estiver sustentada pelos procedimentos metodológicos adequados, que possibilitam a aproximação do objeto estudado. Dessa forma, optou-se pela realização de uma pesquisa teórico-empírica que combina a fundamentação teórica (análise de conceitos e literatura) com a verificação prática (coleta e análise de dados reais), validando modelos conceituais por meio de evidências. Para tanto, optou-se pelo Método Misto de Pesquisa que ocorre tanto por meio da aplicação de métodos quantitativos como pela interpretação dos métodos qualitativos.

O Método Misto de Pesquisa pode ser considerado como o terceiro movimento metodológico (Tashakkori & Teddlie, 2003), que é composto por

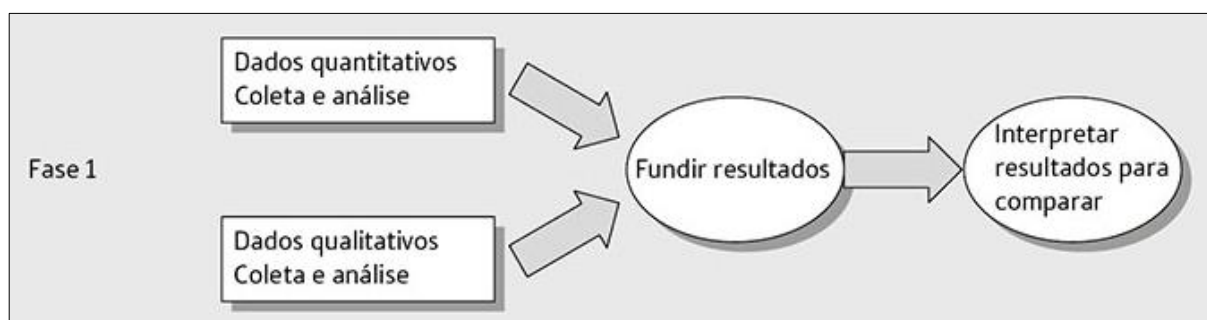
uma combinação das abordagens qualitativas e quantitativas em um único projeto de pesquisa (Morse, 2003). Esse método de pesquisa tem como objetivo auxiliar os pesquisadores e investigadores a responderem as questões de investigação e/ou testarem as suas hipóteses. Essas estratégias podem ser implementadas concomitante ou sequencialmente, tendo variações na coleta e análise de dados, que podem ser desencadeadas em um mesmo estudo ou investigação (Rosa, Oliveira e Orey, 2015, p. 752).

Conforme os referidos autores, os 4 principais designs metodológicos para a condução de investigações baseadas no Método Misto de Pesquisa são o Convergente, o Sequencial, o Incorporado e a Triangulação. Sendo assim, optou pelo design convergente.

Neste design, os dados quantitativos e qualitativos são mesclados ou misturados de maneira concorrente ou simultânea por meio da combinação das abordagens quantitativa e qualitativa de pesquisa e a análise de dados consiste na comparação simultânea entre os resultados obtidos nos dois conjuntos de dados (Rosa, Oliveira e Orey, 2015, p. 754).

Portanto, o planejamento da pesquisa foi desenvolvido considerando apenas uma fase conforme o esquema a seguir (Cf. Figura 01):

Figura 1.



Fonte: Creswell e Creswell, 2021, p. 180

Além desta introdução, o artigo está organizado em quatro partes. O tópico seguinte discute a gestão de riscos no Poder Executivo do Estado de Goiás. Em seguida, o modelo de maturidade do TCU é apresentado. Posteriormente, são examinados os resultados da análise dos questionários de maturidade aplicados no período de 2021 a 2025. Por fim, são apresentadas as considerações finais, com indicação das hipóteses confirmadas ou parcialmente confirmadas e recomendações de aperfeiçoamento.

## 2. A Gestão de Riscos no estado de Goiás

As organizações existem para um fim e estão focadas na consecução de suas missões. Qualquer que seja a missão, seu alcance enfrentará riscos. Segundo a Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, o desafio é mapear esses riscos e dar respostas que ampliem as perspectivas de consecução da missão. Nesse sentido, o Controle Interno é entendido como “um processo integrado e dinâmico, que envolve a direção e todo o corpo de servidores, e é estruturado para se adaptar conforme as mudanças das organizações e gerenciar riscos, oferecendo uma razoável segurança do alcance da missão” (INTOSAI, 2016, p.19)

Para o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO a gestão de riscos é um processo conduzido por todos os níveis da organização, utilizado no estabelecimento de estratégias para identificar eventos em potencial e administrar os riscos para mantê-los dentro do apetite a riscos estabelecido pela organização, proporcionando segurança razoável para o cumprimento de sua missão (COSO *apud* Santos, 2018).

A gestão de riscos no setor público lida com alguns desafios a mais que o setor privado, como a complexidade das operações governamentais, a imperatividade de transparência e prestação de contas à sociedade, razão que a torna fundamental para, além de mitigar os riscos, estabelecer uma governança robusta, fortalecer a legitimidade institucional e estreitar o vínculo entre Estado e cidadão (Assunção, 2024).

Segundo Ziller *et al.* (2023, p. 27), a Gestão de Riscos pode ser entendida como um processo sistemático de identificar, analisar, avaliar e tratar riscos de qualquer natureza, com o objetivo de aceitar, evitar, reduzir, compartilhar ou potencializar os riscos corporativos (riscos positivos). Compreende, assim, todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco (Brasil, 2018, p. 20). É parte integrante de todas as atividades organizacionais, personalizada e proporcional aos contextos externos e internos da organização relacionados aos seus objetivos.

A eficácia da gestão de riscos dependerá da sua integração na governança e em todas as atividades da organização, incluindo a tomada de decisão. Isto requer apoio das partes interessadas, em particular da Alta Direção (ISO 31000, p.4).

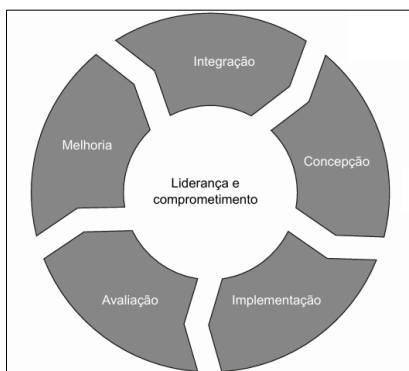
Sob essa ótica, conforme entendimento da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, ISO 31000, convém que a Alta Direção e os órgãos de supervisão externalizem o seu envolvimento com a gestão de riscos, por meio da publicização de uma política de gestão de riscos, como uma responsabilidade principal, em todos os níveis da organização e demais partes interessadas (ISO 31000, p. 7-8).

Assim, a Gestão de Riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a mudanças nesses contextos e eventos de maneira apropriada e oportuna, contribui para resultados consistentes e comparáveis, levando em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas à informações passadas, presentes e futuras podendo ser influenciada significativamente pelo comportamento humano e pela cultura e pode ser melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências (ISO 31000, p. 3-4).

Ademais, a Gestão de Riscos pode ser implantada em todas as áreas e níveis hierárquicos do órgão, sendo aplicável a quaisquer processos de trabalho, programas, projetos, atividades, ações, iniciativas e planos institucionais (Ziller *et al.*, 2023, p. 27).

O desenvolvimento da estrutura engloba integração, a concepção, a implementação, a avaliação e a melhoria da gestão de riscos por meio da liderança e comprometimento, conforme ilustrado na figura 02 a seguir:

Figura 2.



Fonte: ABNT, ISO 31000, p. 4

O Programa de *Compliance* Público (PCP) do Estado de Goiás é um programa de Governo, instituído via Decreto n.º 9.406, de 18 de fevereiro de 2019, tornando obrigatória a participação dos entes da administração direta e indireta e instituindo o Comitê Setorial de *Compliance* Público, colegiado de caráter deliberativo e permanente, para questões relativas ao PCP, com competência para coordenar e executar o programa sob a orientação consultiva da Controladora Geral do Estado - CGE (Brasil, 2019).

Segundo Ziller *et al.*, o objetivo da gestão de riscos na Administração Pública é a criação e a proteção de valor público, o qual acredita que a gestão de risco em Goiás, imbuída neste propósito e alicerçada nos princípios prescritos na ISO 31000 (ABNT, 2018), deve fazer parte do desenho e da cultura organizacional, ser customizada e capaz de reunir informações suficientes para embasar decisões futuras e ainda produzir melhorias contínuas por meio de avaliações e do compartilhamento de experiências.

A implementação tem mostrado eficácia, gerando resultados positivos em diversos órgãos e entidades públicas e busca expandir essa cultura de gestão de riscos em todo o Estado de Goiás (Assunção, 2024, p.1).

Ainda segundo a referida autora, a implementação de uma cultura de risco em projetos pode, inclusive, melhorar a alocação de recursos e otimizar o retorno sobre os investimentos promovendo desenvolvimento econômico e social.

Dentre os vários modelos de documentos estruturados e adotados para a execução do PCP, tais como o modelo de política de gestão de riscos, de portaria de instituição do Comitê Setorial, o Plano de Comunicação e Consulta, modelo do documento de estabelecimento do escopo, contexto e critérios, está o questionário de maturidade do Tribunal de Contas da União - TCU, que teve os pesos atribuídos às dimensões adaptados para atender a realidade do Estado de Goiás.

O questionário de maturidade do TCU tem o objetivo de avaliar a gestão de riscos dos entes, não apenas para mensurar o grau de maturidade em gestão de risco, mas com o intuito de identificar as oportunidades de melhorias e otimizar o processo de gestão de riscos.

A avaliação da maturidade nos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Goiás começou como uma avaliação para mensurar o nível de maturidade, sendo este um dos quesitos de pontuação para a premiação do Programa de *Compliance* Público de Goiás.

A premiação objetiva reconhecer os órgãos e entidades que se destacaram valorizando o compromisso com a integridade, a transparência e a governança



pública. Assim, durante a VI Semana Internacional Contra a Corrupção, promovido pela Controladoria-Geral do estado de Goiás, foi finalizada com a entrega dos prêmios do Programa de Compliance Público (PCP)<sup>5</sup>.

No total, 53 secretarias, autarquias, empresas públicas e órgãos do Poder Executivo estadual receberam prêmios por atender os requisitos das metodologias de avaliação específicas de cada eixo. De acordo com o secretário-chefe da CGE, Marcos Tadeu de Andrade, os prêmios reconhecem os trabalhos de todas as equipes que se empenharam para entregar um trabalho cada vez mais qualificado e alinhado às boas práticas de gestão pública (Estado de Goiás, 2025).

No entanto, é importante observar que no quesito maturidade em gestão de riscos a forma de avaliação ocorreu pela mensuração do nível de maturidade alcançado pelos órgãos na autoavaliação. Assim, a avaliação da gestão de riscos com o intuito de identificar oportunidades de melhorias, no período compreendido entre 2021, de quando se iniciou a utilização do questionário, até 2025, foi negligenciada e deu lugar para a superestimação do nível de maturidade.

Ao longo dos anos, desde que foi iniciado o programa em 2019, a CGE busca aprimorar a gestão de riscos, inclusive procurando formas para melhor utilizar a metodologia de avaliação de gestão de riscos por meio do questionário de maturidade.

Assim, em 2026, o quesito maturidade teve mudança na abordagem da avaliação da gestão de riscos por meio do questionário, conduzindo a reflexão para o real sentido proposto pelo TCU, e incentivando a análise da gestão de riscos a identificar oportunidades de melhorias.

Desta forma, a identificação e a mitigação oportuna das incertezas é o que assegura a continuidade dos serviços essenciais e a entrega de valor público real para a sociedade.

### **3. O Modelo de Maturidade do TCU**

A maturidade da gestão de riscos é determinada pela avaliação da formalização do gerenciamento de riscos, da existência de princípios, estrutura e processos de gestão de riscos, bem como da integração destes aos processos de gestão (CISSET/PR, 2022, p.7)

O Modelo desenvolvido pelo TCU para avaliação da maturidade organizacional em gestão de riscos tem origem nos modelos COSO GRC, ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes e Orange Book, bem como da IN - MP/CGU Nº 1/2016 (Brasil, 2018, p. 54). Este modelo é composto por quatro dimensões (Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados) e se constitui a partir das seguintes premissas:

[...] a maturidade da gestão de riscos de uma organização é determinada pelas capacidades existentes em termos de liderança, políticas e estratégias,

---

<sup>5</sup> Para saber mais, acesse: <https://goias.gov.br/controladoria/cge-go-premia-os-4-eixos-do-programa-de-compliance-publico-2025/>

e de preparo das pessoas para gestão de riscos, bem como pelo emprego dessas capacidades aos processos e parcerias e pelos resultados obtidos na melhoria do desempenho da organização no cumprimento de sua missão institucional de gerar valor para as partes interessadas com eficiência e eficácia, transparência e accountability, em conformidade com leis e regulamentos (Brasil, 2018, p. 55).

A dimensão ambiente do modelo COSO GRC abrange práticas recomendadas para a cultura, governança de riscos e inclusão de riscos na formulação de estratégias e dos objetivos em todos os níveis, buscando analisar as capacidades existentes com fins para assegurar que a gestão de riscos possa se desenvolver adequadamente na organização (Brasil, 2018, p.55).

Ainda no contexto da dimensão ambiente e da capacidade de liderança, é realizada uma análise acerca do quanto os responsáveis pela governança e pela alta gestão se comprometem com o acompanhamento, e com os incentivos, para o desenvolvimento da gestão de riscos em todos os níveis da organização, apoiando o gerenciamento de riscos das estratégias voltadas ao alcance dos objetivos de produzir, preservar e entregar valor para a sociedade (Brasil, 2018, p.55).

Acerca da capacidade política e das estratégias, analisa se a organização conta com políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, implementadas e claramente comunicadas, bem como se na definição da estratégia, dos objetivos e dos planos, o risco está sendo considerado e gerenciado nas operações, funções e atividades mais importantes da organização (Brasil, 2018, p. 56).

Sobre o preparo das pessoas, considerando que o gerenciamento de riscos é realizado por pessoas, e que segundo a INTOSAI (2016) estas trazem para os seus locais de trabalho suas trajetórias com memórias, habilidades técnicas e necessidades particulares, além de prioridades distintas que impactam e são impactadas pelo controle interno.

E ainda, que estas estabelecem a missão, a estratégia, os objetivos e implementam o gerenciamento de riscos, avaliando o quanto as pessoas da organização estão capacitadas para assumir as suas responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles, devidamente conscientes de onde os seus cargos estão encaixados na estrutura de gerenciamento de riscos da organização (Brasil, 2018, p. 56-57).

No tocante à dimensão processos, verifica a existência de um processo formal com padrões e critérios estabelecidos para a identificação, a análise e a avaliação de riscos, resposta aos riscos, monitoramento e comunicação com as partes interessadas (Brasil, 2018, p. 57).

A dimensão parcerias trata de aspectos de gestão de riscos no contexto de políticas de gestão compartilhadas, verificando se a organização estabelece arranjos claros, de forma que haja um entendimento mútuo sobre os riscos e o seu gerenciamento (Brasil, 2018, p. 58).

As políticas públicas são uma forma de resposta para as demandas sociais. São executadas como atividades governamentais que buscam melhorar a qualidade de vida da população e, dentro do ciclo de políticas públicas, uma das possibilidades de execução é por meio de parcerias entre o Estado, o setor privado e as organizações da sociedade civil.

O compartilhamento da gestão por meio das parcerias público-privadas é um tema considerado recente, surgiu com o programa de Reforma do Estado desenvolvido na década de 1990, e ficou mais intenso no período entre 1994 e 2002, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (Sundfeld, 2005, p. 1-2). Não obstante, o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (Lei Federal de n.º 13.019/14), só foi publicado em 2014.

Para que o ciclo continue fluindo e as transformações no meio social ocorram é preciso desenvolver não apenas as formas, mas as políticas públicas devem ser implementadas integrando e acompanhando os responsáveis por elas (Ribeiro *et al.*, 2026 p. 10).

Acerca da dimensão resultados, traz aspectos pertinentes aos efeitos das práticas de gestão de riscos, investigando em que medida a gestão de riscos tem sido eficaz para a melhoria dos processos de governança e gestão. O propósito da gestão de riscos é fortalecer as organizações na consecução dos resultados planejados (Brasil, 2018, p. 58).

Os efeitos produzidos pela gestão de riscos em uma organização ocorrem em duas esferas: uma de efeitos imediatos e outra de efeitos mediatos.

Na esfera dos efeitos imediatos, denominada eficácia da gestão de riscos, estão os efeitos das práticas de gestão de riscos na qualidade do processo decisório, na coordenação entre unidades organizacionais, no gerenciamento de riscos com parceiros, no aperfeiçoamento de planos e políticas organizacionais, na comunicação sobre riscos com partes interessadas e no envolvimento do pessoal com a avaliação e o controle dos riscos. Já os efeitos mediatos são os oriundos dos efeitos imediatos como, por exemplo, a melhoria dos resultados por meio de uma gestão de riscos eficaz (Brasil, 2018, p. 59).

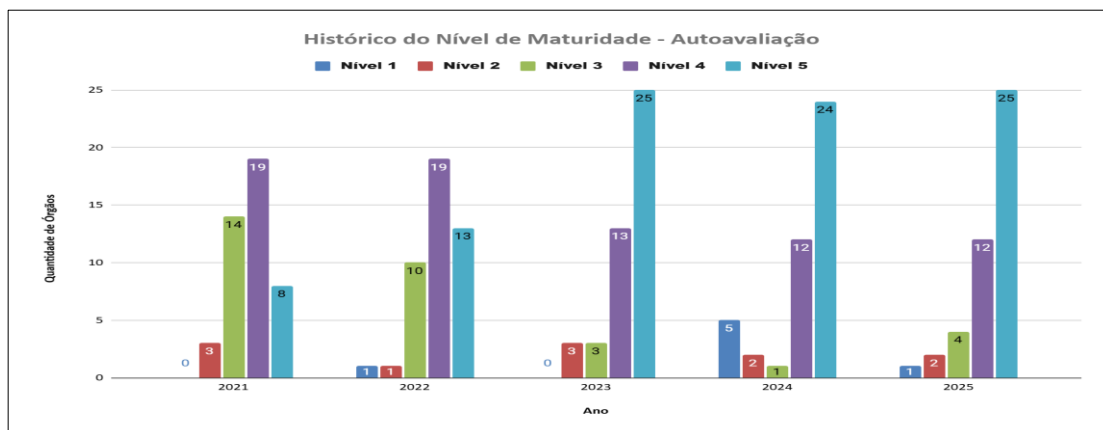
Segundo o TCU (2021), por ser baseado em autodeclarações, o questionário de maturidade padece de limitações, como o viés de interpretação e o risco de superestimação das notas. E como forma de mitigação destes vícios, testes de consistência (perguntas de sim ou não complementares) são aplicados. Havendo inconsistência é realizado o desconto na nota.

O TCU incentiva o controle social e o uso acadêmico dos dados por meio da publicidade das respostas e ainda faz uma auditoria (por amostragem) para validar os dados. Conforme o TCU, o objetivo não é criar *rankings*, mas alertar sobre as áreas de riscos e identificar as oportunidades de melhorias (Brasil, 2021).

#### **4. Resultados e Discussões**

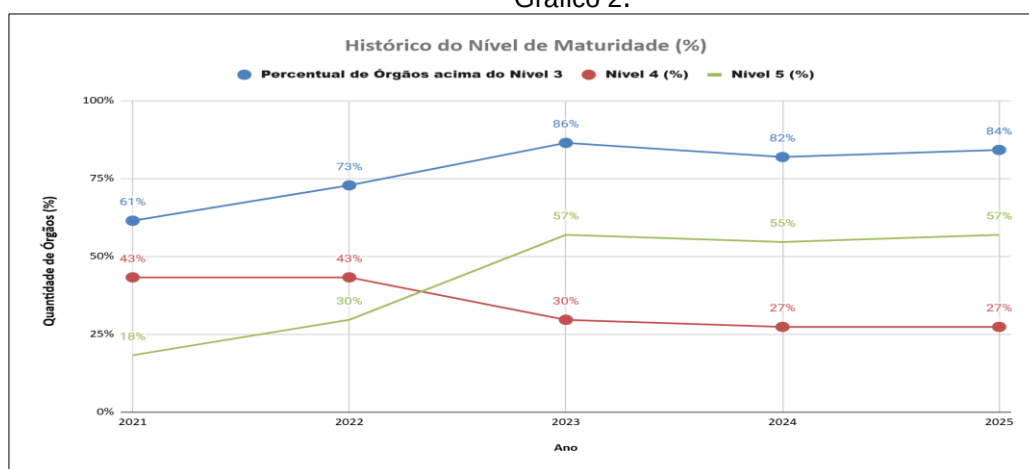
O questionário de maturidade do TCU, adaptado vem sendo aplicado uma vez ao ano desde 2021. Com base no relatório produzido pela própria CGE, a partir das autoavaliações realizadas no período entre 2021 e 2025, usando o questionário de maturidade aplicado, que expressa os níveis de maturidade de cada órgão/entidade, bem como os percentuais alcançados em cada dimensão, foi possível aferir o seguinte resultado:

Gráfico 1.



Fonte: elaboração própria.

Gráfico 2.



Fonte: elaboração própria.

Das 47 pastas que integram o Poder Executivo do Estado de Goiás, 44 realizaram a autoavaliação no período entre 2021 e 2025.

Em 2021, 27 pastas se autoavaliaram com o nível de maturidade acima de 3, o que corresponde a 61,36% (Gráfico 2), sendo 19 delas nível 4 e 8 níveis 5 (Gráfico 1).

Em 2022 o número de pastas que se autoavaliaram acima do nível 3 subiu para 32, o que representa aproximadamente 73% (Gráfico 2), sendo 19 no nível 4 e 13 no nível 5 (Gráfico 1). Neste exercício também é possível perceber que diminuiu o número de pastas no nível 2, e consequentemente o número de pastas no nível 5 foi elevado em 38,46% (Gráfico 1).

No exercício de 2023, o número de pastas que se autoavaliaram acima do nível 3 subiu para 38, ou seja, aproximadamente 86%, contando com 13 pastas no nível 4 e 25 no nível 5 (Gráfico 1). Neste exercício houve uma queda brusca no percentual de pastas autoavaliadas no nível 3, uma redução de 70% em relação ao exercício anterior e um incremento de 48% no nível 5.

Considerando o universo de 44 pastas e que 25 se autoavaliaram no nível 5, significa que mais de 50% das pastas se autoavaliaram no nível avançado de maturidade (índice de maturidade entre 80,1 e 100%) neste exercício.

Em 2024, uma pasta que se autoavaliou em nível 5 e outra que se autoavaliou em nível 4, em 2023, não fizeram a avaliação, fazendo subir o percentual de pastas

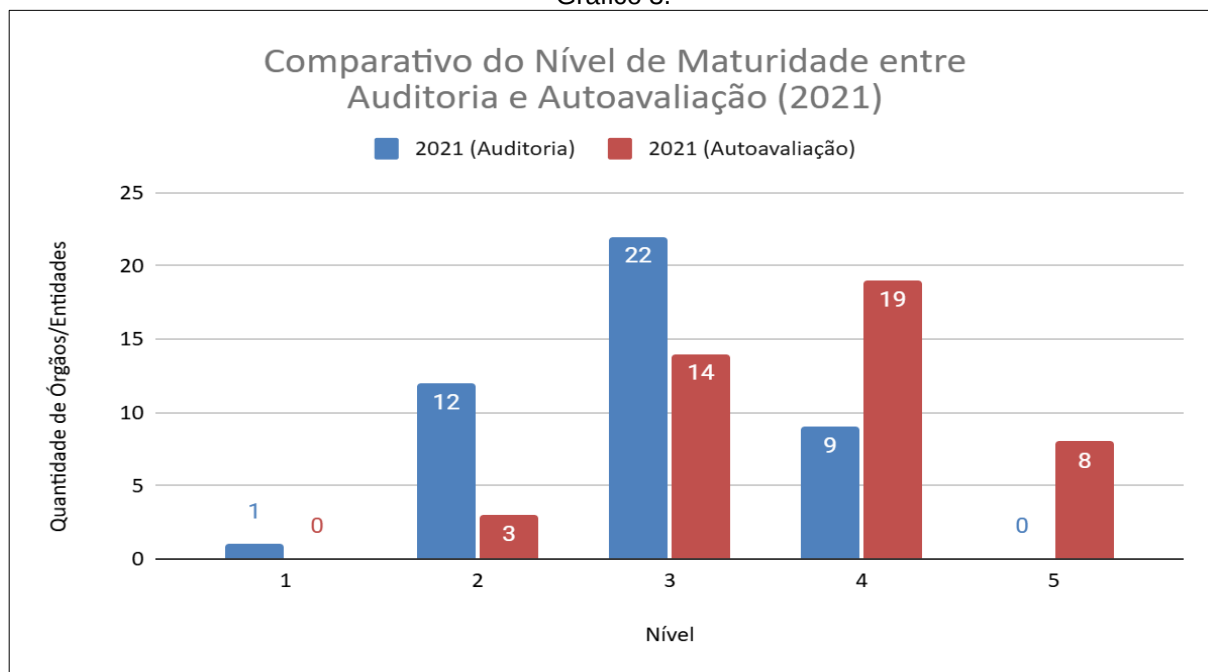
no nível 1. Ainda assim, o percentual de pastas acima do nível 3 supera 80% (Gráfico 2).

Em 2025 temos 37 pastas com autoavaliação acima do nível 3, o que corresponde a um total aproximado de 84% (Gráfico 2) das pastas, totalizando 12 no nível 4 e 25 no nível 5 (Gráfico 1).

Conforme demonstrado no gráfico 2, em 2023 as autoavaliações em nível 5 já superavam 50% das pastas e assim se manteve até 2025. O nível 5 significa um nível de maturidade avançado, conforme a metodologia utilizada.

No nível avançado, segundo a metodologia do TCU, a Gestão de Riscos apresenta evidências de prática realizadas em conformidade com as normas e os padrões definidos em todas as áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização e indicadores monitorados periodicamente mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau elevado (Brasil, 2018, p. 67)

Gráfico 3.



Fonte: elaboração própria.

Ao realizar um comparativo entre os níveis de maturidade atribuídos pela auditoria e os níveis atribuídos pelos órgãos/entidades na autoavaliação, foi possível observar certa divergência entre a percepção da auditoria e a autoavaliação.

A partir do gráfico 3 é possível depreender que a autoavaliação, realizada no exercício de 2021, não reflete a percepção da auditoria, pois no parecer desta, 50% das 44 pastas auditadas estão no nível 3 (nível intermediário).

Neste nível, conforme a metodologia utilizada, as entidades possuem práticas em conformidade com normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização, e os indicadores existentes mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em baixo grau (Brasil, 2018, p. 67).

Não obstante, 43% se autoavaliaram no nível 4 (nível aprimorado) em que as práticas realizadas estão de acordo com as normas e os padrões definidos na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização e a existência de

indicadores consistentes, monitorados e com grau moderado dos resultados descritos (Brasil, 2018, p. 67).

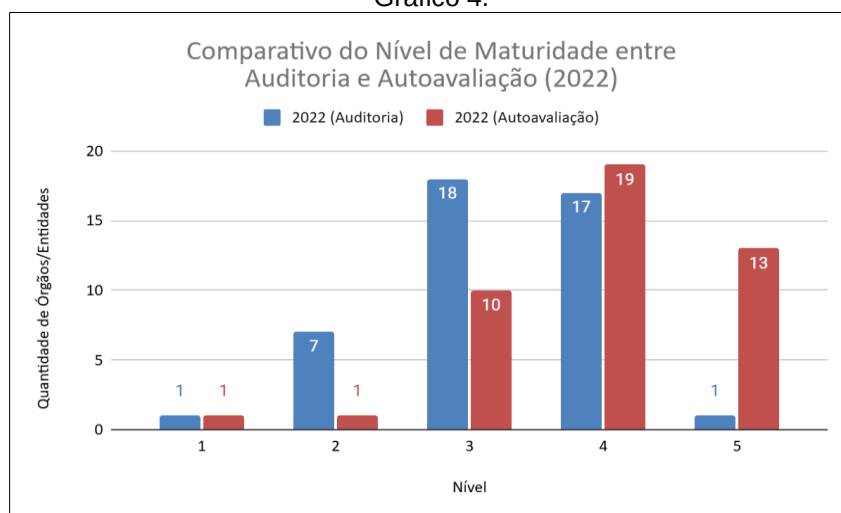
Tabela 1.

| Quantidade de Órgão/Entidade por Nível de Auditoria e Autoavaliação (2021) |                     |   |   |    |   |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|----|---|
| Nível Auditoria                                                            | Nível Autoavaliação |   |   |    |   |
|                                                                            | 1                   | 2 | 3 | 4  | 5 |
| 1                                                                          |                     | 1 |   |    |   |
| 2                                                                          |                     | 2 | 7 | 1  | 2 |
| 3                                                                          |                     |   | 7 | 11 | 4 |
| 4                                                                          |                     |   |   | 7  | 2 |
| 5                                                                          |                     |   |   |    |   |

Fonte: elaboração própria.

A tabela 1 informa a quantidade de autoavaliações em que o nível classificado coincide com a atribuição do nível pela percepção da auditoria (células em verde). Das 44 pastas auditadas apenas 16 atribuíram na autoavaliação nível coincidente com o nível atribuído pela auditoria.

Gráfico 4.



Fonte: elaboração própria.

No gráfico 4 é possível observar que no exercício seguinte, ano de 2022, na percepção da auditoria, por esta metodologia, houve uma melhoria dos níveis de maturidade de algumas pastas, quando foi possível constatar um aumento do número de pastas classificadas no nível quatro e a redução do número de pastas classificadas com níveis 2 e 3.

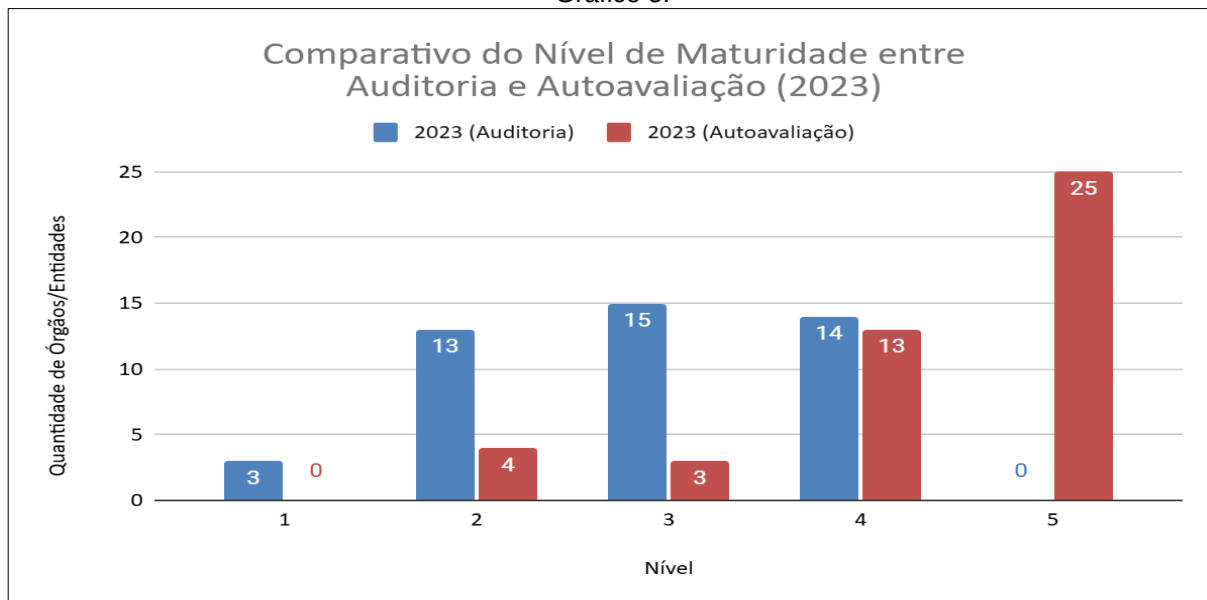
Tabela 2.

| Quantidade de Órgão/Entidade por Nível de Auditoria e Autoavaliação (2022) |                     |   |   |    |   |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|----|---|
| Nível Auditoria                                                            | Nível Autoavaliação |   |   |    |   |
|                                                                            | 1                   | 2 | 3 | 4  | 5 |
| 1                                                                          | 1                   |   |   |    |   |
| 2                                                                          |                     | 1 | 2 | 4  |   |
| 3                                                                          |                     |   | 8 | 5  | 5 |
| 4                                                                          |                     |   |   | 10 | 7 |
| 5                                                                          |                     |   |   |    | 1 |

Fonte: elaboração própria.

Ainda assim, ao analisarmos a quantidade de órgãos/entidades em que atribuíram níveis de maturidade coincidente com os atribuídos pela auditoria (tabela 2), no exercício de 2022 foi possível verificar que apenas 21 delas, ou seja menos de 50% das autoavaliações atribuíram níveis de maturidade coincidente com os níveis de maturidade atribuídos pela auditoria.

Gráfico 5.



Fonte: elaboração própria.

Conforme os dados apresentados no gráfico 5, referentes ao comparativo no exercício de 2023, houve uma elevação no quantitativo das pastas com nível 2 e uma leve redução nos níveis 3, 4 e 5, na percepção do nível de maturidade pela auditoria, comparado ao exercício de 2022 (gráfico 4), enquanto a atribuição do nível 5 nas autoavaliações aumentou, ampliando a lacuna já existente entre a percepção da auditoria e a da autoavaliação.

A redução dos níveis de maturidade na percepção da auditoria ocorre em decorrência de um realinhamento sobre as evidências a serem consideradas, realizado pela gerência de Gestão de Riscos, para as avaliações a partir deste exercício e que tornou um pouco mais rigoroso para o alcance das pontuações (Miranda, 2026).

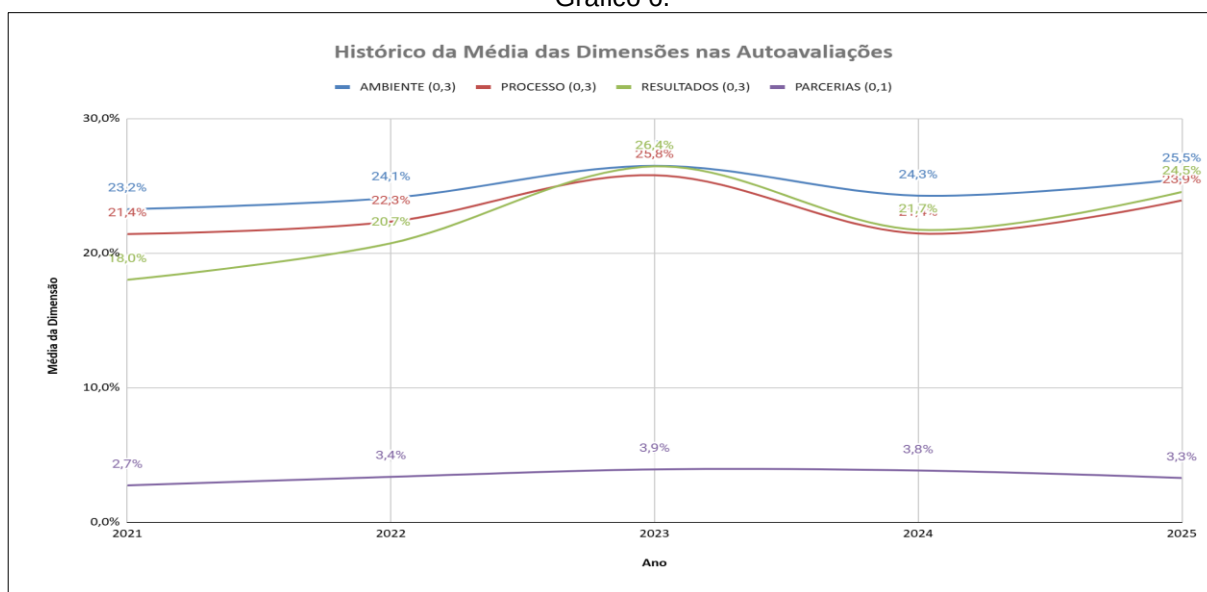
Tabela 3.

| Quantidade de Órgão/Entidade por Nível de Auditoria e Autoavaliação (2023) |                     |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|---|---|---|----|
| Nível Auditoria                                                            | Nível Autoavaliação |   |   |   |    |
|                                                                            | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 1                                                                          |                     | 3 |   |   |    |
| 2                                                                          |                     | 1 | 2 | 6 | 4  |
| 3                                                                          |                     |   | 1 | 6 | 8  |
| 4                                                                          |                     |   |   | 1 | 13 |

Fonte: elaboração própria.

O distanciamento das percepções de níveis fica bastante evidente quando se avalia a Tabela 3, que mostra as coincidências de percepções. No exercício de 2023 apenas 3 pastas coincidem a autoavaliação com a auditoria (células em verde).

Gráfico 6.



Fonte: elaboração própria.

O gráfico 6 foi elaborado com a média da evolução das dimensões em cada ano, a partir dele é possível perceber que se destacaram na evolução as dimensões ambiente e resultado.

Segundo o modelo de maturidade do TCU, na dimensão ambiente a pretensão é avaliar se a alta administração exerce suas responsabilidades, assumindo um compromisso sólido com a governança de riscos e a cultura, exercendo supervisão, promovendo e apoiando a gestão de riscos para garantir o engajamento de todos os níveis da organização, bem como compreendendo e gerenciando os riscos ligados à sua estratégia (Brasil, 2018, p. 55).

Assim, visto que as duas dimensões que mais evoluíram foram ambiente e resultado, em resposta ao objetivo deste ponto da análise, as duas dimensões que necessitam evoluir são parcerias e processos.

Ademais, o modelo se refere aos processos como “o coração dos modelos de gestão de riscos” e, considerando que nesta dimensão procura-se avaliar se a organização formalizou um processo de gestão de riscos com critérios definidos para identificação e análise de riscos, avaliação e resposta a riscos, monitoramento e comunicação relacionada a riscos e controles com os *stakeholders* (Brasil, 2018, p. 55), mesmo já estando com um nível de evolução bem próximo das dimensões ambiente e resultado, pela sua importância dentro do modelo a busca por oportunidades de melhorias nesta dimensão deve ser constante, visto que a gestão de riscos é um processo dinâmico.

Acerca da dimensão parceria, trata-se de um tema que começou a ser fortalecido há pouco tempo, e que é essencial para a ampliação da implementação de políticas públicas.

Segundo Ribeiro *et al.*, a atuação em rede para a execução das políticas públicas é vista como uma forma de otimizar os recursos públicos disponíveis para atender as demandas sociais. Contudo, também é um instrumento que precisa ser avaliado e monitorado, para que tais recursos não sejam aplicados de forma inadequada.

Por fim, o quadro abaixo traz os direcionadores da pesquisa, seus objetivos e as conclusões para o mesmo plano.

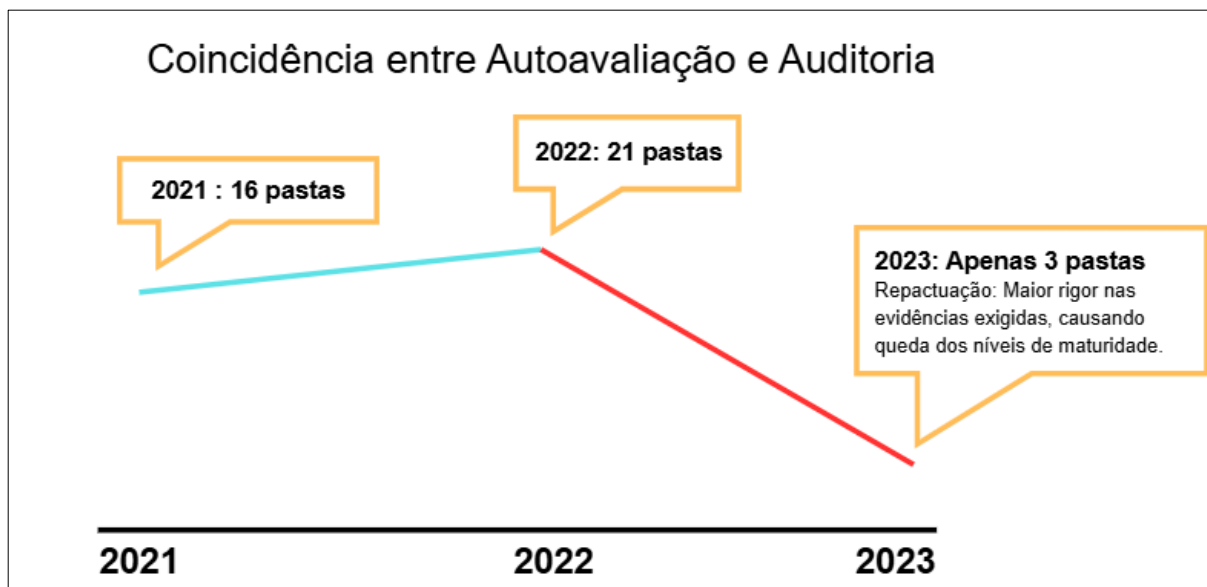


Quadro 1.

| Problemas, objetivos e conclusões da Pesquisa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                |                                                                                             |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|------|----|-----|------|----|-----|------|----|-----|------|----|-----|------|----|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Problema 1:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Problema 2:                                                                                                                                                                    | Problema 3:                                                                                 |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
| Qual é o nível de maturidade dos Órgãos/Entidades do Poder Executivo do Estado de Goiás?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | O nível de maturidade alcançado na autoavaliação corresponde ao nível de maturidade atribuído pela Auditoria da CGE?                                                           | Em quais dimensões do modelo de maturidade os Órgãos/Entidades tiveram uma melhor evolução? |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
| Objetivo:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Objetivo:                                                                                                                                                                      | Objetivo:                                                                                   |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
| Analisar o nível de maturidade dos Órgãos/Entidades do Poder Executivo do Estado de Goiás, identificando quantos estão acima do nível 3.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Analisar o cenário dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Goiás quanto a percepção de maturidade na autoavaliação e a percepção da maturidade pelos Auditores. | Verificar em quais dimensões os Órgão/Entidades evoluíram e em quais precisam melhorar.     |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
| Conclusão:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Conclusão:                                                                                                                                                                     | Conclusão:                                                                                  |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
| <p>44 Pastas analisadas, desde o primeiro ano da avaliação pelo modelo do TCU mais de 50% das pastas se autoavaliaram acima do nível 3.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th><th colspan="2">Quantas se autoavaliaram acima do nível 3</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td><td>27</td><td>61%</td></tr> <tr> <td>2022</td><td>32</td><td>73%</td></tr> <tr> <td>2023</td><td>38</td><td>86%</td></tr> <tr> <td>2024</td><td>36</td><td>82%</td></tr> <tr> <td>2025</td><td>37</td><td>84%</td></tr> </tbody> </table> | Ano                                                                                                                                                                            | Quantas se autoavaliaram acima do nível 3                                                   |  | 2021 | 27 | 61% | 2022 | 32 | 73% | 2023 | 38 | 86% | 2024 | 36 | 82% | 2025 | 37 | 84% | <p>Há um <i>gap</i> entre a percepção do nível de maturidade pela auditoria e a percepção na autoavaliação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ver figura 1</li> </ul> | <p>As dimensões em que os órgãos mais evoluíram foram ambiente e resultado, e as dimensões processos e parcerias são as que precisam melhorar o desenvolvimento (Gráfico 6, p. 28).</p> |
| Ano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Quantas se autoavaliaram acima do nível 3                                                                                                                                      |                                                                                             |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
| 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 27                                                                                                                                                                             | 61%                                                                                         |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
| 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 32                                                                                                                                                                             | 73%                                                                                         |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
| 2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 38                                                                                                                                                                             | 86%                                                                                         |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
| 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 36                                                                                                                                                                             | 82%                                                                                         |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |
| 2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 37                                                                                                                                                                             | 84%                                                                                         |  |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |      |    |     |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                         |

Fonte: elaboração própria.

Figura 1



Fonte: elaboração própria.

## 5. Considerações Finais

O modelo de avaliação do nível de maturidade do TCU foi proposto no formato de autoavaliação, pensado para que o próprio órgão realizasse uma autocrítica construtiva, identificando as oportunidades de melhorias para a gestão de riscos da organização.

No entanto, como no Estado de Goiás a avaliação do nível de maturidade faz parte dos quesitos da premiação do Programa de *Compliance* Público implementada com o intuito de valorizar os órgãos/entidades que se empenharam na implementação do PCP e na evolução da gestão de risco, percebe-se uma tendência a superestimar a avaliação elevando os níveis de maturidade de percepção da auditoria.

Diante desse cenário há a necessidade de estimular os órgãos/entidades a voltarem o olhar para a realização da autoavaliação em busca da identificação de oportunidades de melhoria da gestão de riscos.

No Estado de Goiás, foram realizadas auditorias integrais nos primeiros três anos de utilização do modelo e nos anos seguintes, apenas alguns pontos do questionário da autoavaliação foram auditados em decorrência da insuficiência de auditores para a realização de auditoria na integralidade do questionário, em tempo hábil, já que a aferição do nível de maturidade faz parte dos quesitos da premiação e há um prazo para a auditoria de tais quesitos.

Assim, no período do desenvolvimento deste trabalho foi sugerida a alteração da abordagem para a avaliação do nível de maturidade, sendo pontuadas como quesitos a identificação de oportunidades de melhorias, a elaboração do plano de ação e a implementação das oportunidades e melhorias identificadas.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros avaliem os efeitos da nova abordagem adotada pela CGE-GO, voltada para a identificação de oportunidades de melhoria, elaboração de planos de ação e implementação efetiva das melhorias apontadas. Essa agenda poderá contribuir para verificar se a mudança metodológica fortalece a autocrítica dos órgãos e entidades, reduz a distância entre autoavaliação

e auditoria, e amplia a maturidade da gestão de riscos como componente essencial da governança pública.

## Referências

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

ASSUNÇÃO, Juliane Leles de. **Os Impactos da Implementação da Gestão de Riscos na Administração Pública: Um Estudo de Caso no Estado de Goiás**. 2024. Dissertação de Mestrado. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (Portugal). Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/33585/1/master\\_juliane\\_leles\\_assuncao.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/33585/1/master_juliane_leles_assuncao.pdf). Acesso em 28 mar. 2026.

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. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em 03 mar. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.406 de 18 de fevereiro de 2019**. Institui o Programa de Compliance Público no Poder Executivo do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: [https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa\\_legislacao/71608/decreto-9406](https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/71608/decreto-9406). Acesso em 03 mar. 2026.

BRASIL. **Orientações para Interpretar e Utilizar os Indicadores de Governança e Gestão**. Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria - Geral de Controle Externo, Coordenação - Geral de Controle Externo de Políticas Públicas, Secretaria - Geral de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. 67 p. Disponível em: [https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/ago/iGG2021\\_ManualOrientacoes.pdf](https://iesgo.tcu.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/ago/iGG2021_ManualOrientacoes.pdf). Acesso em 30 abr. 2026.

BRASIL. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos**. Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. 164 p. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao\\_riscos\\_avaliacao\\_maturidade.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/0F/A3/1D/0E/64A1F6107AD96FE6F18818A8/Gestao_riscos_avaliacao_maturidade.pdf). Acesso em: 03 mar. 2026.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CRESWELL, John W; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. – 5. ed. – Porto Alegre: Penso, 2021.

GOIÁS [Estado]. **CGE-GO premia 53 órgãos pelo avanço no Programa de Compliance Público 2025**. Notícias. Última Atualização em 11 de dezembro de 2025. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/cge-go-premia-os-4-eixos-do-programa-de-compliance-publico-2025/>. Acesso em 03 mar. 2026.

MIRANDA, Alline Ferreira Agapito. **Níveis de maturidade atribuídos pela auditoria e os níveis atribuídos pelos órgãos/entidades na autoavaliação**. Entrevista concedida a Elizangela Abreu Vasconcelos. Goiânia: 2026.

MOURA, Paolla Cristina et al. Avaliação do nível de maturidade em gestão de riscos na Diretoria de Assistência ao Pessoal do exército brasileiro (DAP). **Revista Debates em Administração Pública–REDAP**, v. 5, n. 6, 2024. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/8526/3668>. Acesso em 03 mar. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (INTOSAI). **Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**; Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007. Disponível em: [https://www.tce.ba.gov.br/images/intosai\\_diretrizes\\_p\\_controle\\_interno.pdf](https://www.tce.ba.gov.br/images/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf). Acesso em 11 abr. 2026

RIBEIRO, G. F.; PORTUGAL, N. dos S.; BRISOLA, E. M. A.; SILVA, A. F. ; GUEDES, L. C. V. Políticas públicas e parcerias com as organizações da sociedade civil ODS 10. **Revista Delos**, [S. l.], v. 19, n. 77, p. e8612, 2026. DOI: 10.55905/rdelosv19.n77-046. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/8612>. Acesso em 14 abr. 2026.

ROSA, Milton; OLIVEIRA, Davidson Paulo Azevedo; OREY, Daniel Clark. Delineando e Conduzindo o Método Misto de Pesquisa em Investigações em Educação Matemática. **Revista do Programa de Pós-graduação em Educação Matemática da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)**. Volume 8, Número Temático – 2015 – ISSN 2359-2842

SANTOS, Marcos José Araújo dos. Auditoria de Gestão de Riscos: o novo olhar do Tribunal de Contas da União. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade – RAGC**, v. 6, n. 22, 2018. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/1195>. Acesso em 23 mar. 2026.

SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (CISSET/PR). **Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos da Controladoria-Geral da União**. Distrito Federal: Presidência da República (PR), 2022. Disponível em: <https://basedeconhecimento.cgu.gov.br/items/22b151e0-ece0-453d-a2db-5c3f319094c2>. Acessado em 27 abr. 2026.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Guia jurídico das parcerias público-privadas**. Parcerias público-privadas. São Paulo: Malheiros, p. 15-44, 2005. Disponível em: <https://sbdp.org.br/books/parcerias-publico-privadas/>. Acesso em 14 abr. 2026.

ZILLER, Henrique Moraes; BORGES, Mara Nunes Silva; CRISPIM, Luis Henrique; CASTRO, Adriano Abreu de. **A gestão de riscos na prática: conceitos, desafios e resultados no Estado de Goiás**. Belo Horizonte: Fórum, 2023. 219p. ISBN 978-655518-494-5.