

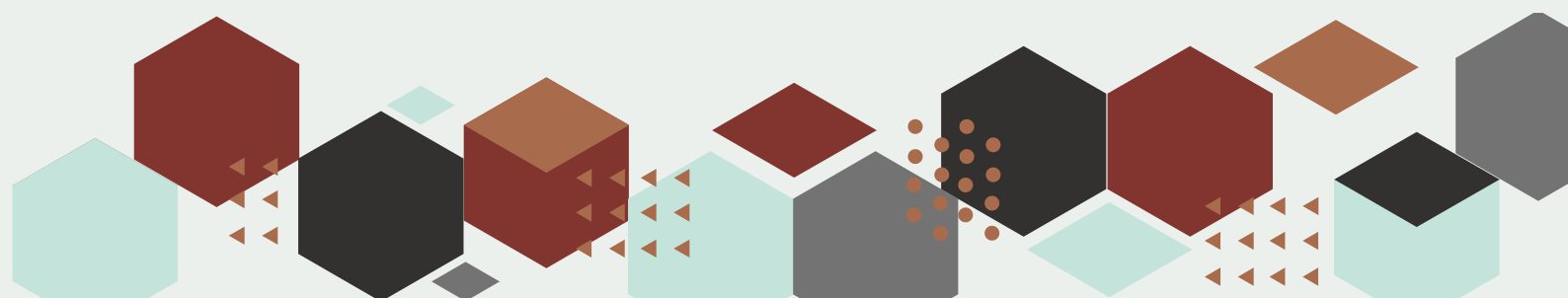


GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA
Controladoria Geral do Estado - CGE

CONTROLE INTERNO

O que é? Quem faz? Como funciona o Sistema?
Como começa o processo de Controle Interno?

Conheça mais sobre o Controle Interno do
Governo do Estado da Paraíba



Controle Interno e Você

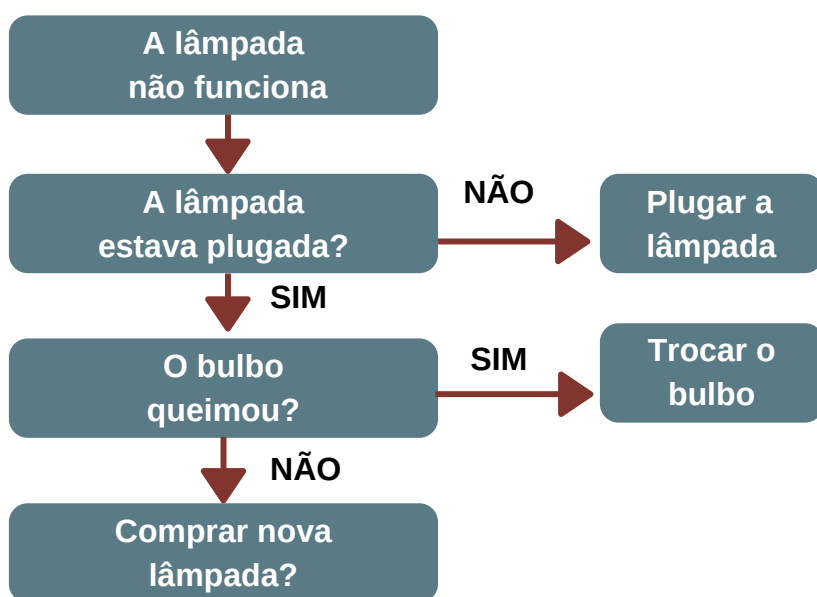
Onde começa o Sistema de Controle Interno?



**Controle Interno
começa por você**

Inicialmente, é necessário frisar que o trabalho de todos os servidores públicos deve estar ligado a um ou mais objetivos. Trabalhamos para realizar algo, “fazer acontecer” as políticas públicas.

Idealmente, devemos saber o que fazer para atingir tais objetivos. Com rotinas de trabalho bem definidas, podemos remar todos na mesma direção. Saberemos o que fazer, a responsabilidade de cada um e os limites do nosso trabalho.



A padronização das rotinas de trabalho facilita a execução das tarefas, faz com que se use a mesma linguagem, promovendo melhor entendimento, e fornece uma mesma direção a todos os atores envolvidos.

As rotinas de trabalho nos iluminam, nos trazem ideias, nos protegem (quando perguntados por que fizemos algo, o desenho da rotina é a resposta). Além de tudo, rotinas de trabalho são instrumentos de controle.

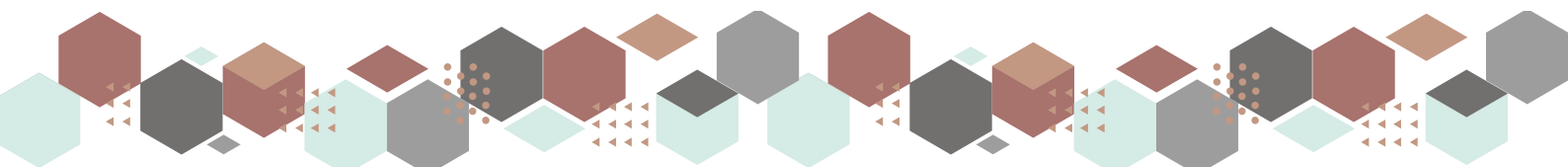
Quando você faz uma conferência do seu trabalho ou segue um checklist, por exemplo, está efetuando ações de controle interno no âmbito do seu trabalho.



Já vimos que o Controle Interno começa por você, mas ele também termina em você?

Desta vez a resposta é não! O Controle Interno é um sistema e como tal vários atores têm responsabilidades. Vamos ver nas próximas páginas como o Sistema de Controle Interno é organizado, começando pela sua definição.

Depois da definição do Controle Interno, passaremos à sua organização, seguindo o modelo de Três Linhas.





O que é Controle Interno?

Segundo o Sumário Executivo do COSO¹:

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração, e por todo o corpo funcional da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

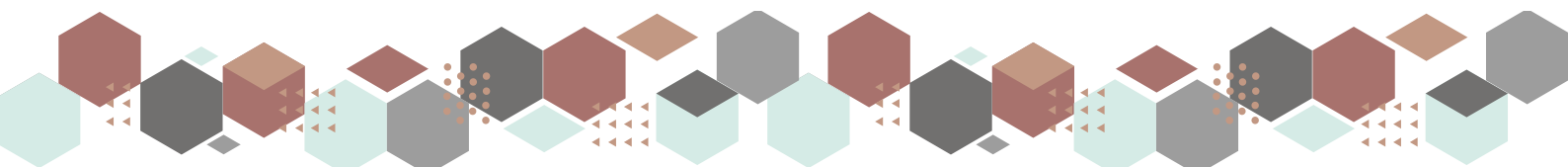
Aspectos importantes da definição:

Realizado pelas pessoas: O Controle Interno não é exclusividade de um órgão ou entidade. É realizado por todas as pessoas. O controle interno começa por você!

Controle Interno é um processo: O processo de Controle Interno consiste em tarefas e atividades contínuas, organizadas em três linhas. É um meio para um fim, não um fim em si mesmo.

Segurança em relação aos objetivos: O Controle Interno tem como razão de ser assegurar o atingimento dos objetivos da entidade.

¹ http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf



Riscos e o Controle Interno

Se o Controle Interno é um processo, realizado por pessoas, para atingir objetivos, onde ele está no meu trabalho?

Como anteriormente mencionado, o trabalho de todos os servidores públicos deve estar ligado a um ou mais objetivos. Trabalhamos para realizar algo, “fazer acontecer” as políticas públicas, entregar resultados (bens e serviços) à sociedade.

Vários fatores podem nos impedir de atingir estes objetivos na rotina do nosso trabalho. Estes eventos são os riscos.

Para fins deste trabalho, podemos entender “risco” como a possibilidade de “algo não dar certo”, uma vulnerabilidade que pode comprometer o que foi planejado.

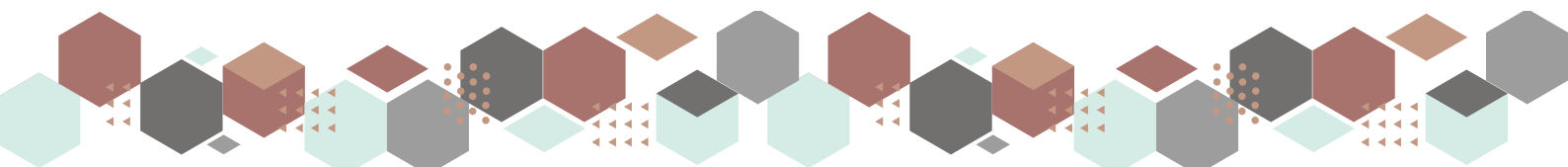
Um dos objetivos do Controle Interno é identificar os riscos que podem afetar os objetivos e tratá-los.

O modelo de Três Linhas é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle, por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais.

Vamos entender então como o Sistema de Controle Interno é organizado em três linhas, as responsabilidades e exemplos de atuação de cada linha, e finalizaremos com a visão geral do Sistema.

Nossas linhas devem estar organizadas.

Vamos nessa?



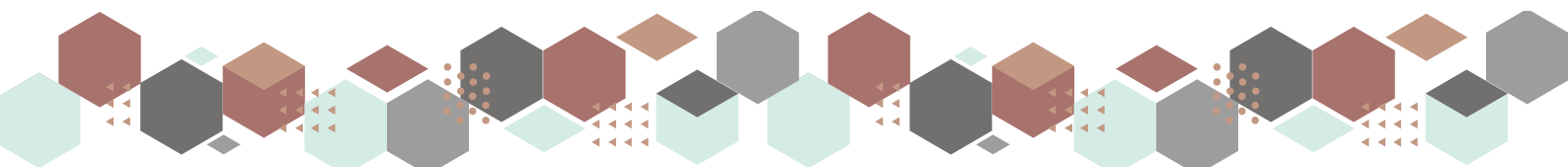
1ª Linha

Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega pelos servidores públicos de produtos e/ou serviços à população, incluindo as funções de apoio, com o objetivo de fazer com que a gestão atinja os objetivos organizacionais. A primeira linha deve estabelecer e manter estruturas e processos apropriados para o gerenciamento de operações e riscos (incluindo controle interno). Estas atividades ocorrem, via de regra, nas gerências operacionais.

Segundo o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA), são papéis da primeira linha²:

- ✓ Liderar e dirigir ações (incluindo gerenciamento de riscos) e aplicação de recursos para atingir os objetivos da organização.
- ✓ Manter um diálogo contínuo com o órgão de governança e reportar: resultados planejados, reais e esperados, vinculados aos objetivos da organização; e riscos.
- ✓ Estabelecer e manter estruturas e processos apropriados para o gerenciamento de operações e riscos (incluindo controle interno).
- ✓ Garantir a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas.

² <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Portuguese.pdf>



Exemplos de Atividades - 1ª Linha

Entre as atividades desempenhadas pela 1ª Linha podem-se destacar:

Especifica objetivos adequados, em detalhamento suficiente para que os riscos ao atingimento dos objetivos possam ser identificados e avaliados.

Desenha e implementa processos para avaliar a performance de indivíduos e equipes em relação a padrões esperados.

Identifica os riscos e controles associados ao atingimento dos objetivos.

Estabelece atividade de controle dos riscos inserida nos processos e nas atividades estabelecendo o que é esperado dos servidores.

Comunica informações para habilitar todos os funcionários a entender e desempenhar suas atividades.

Cobra os servidores pelos controles internos sob sua responsabilidade ao perseguir os objetivos.

Revisa periodicamente as atividades de controle para determinar se continuam relevantes e as atualiza quando necessário.

Comunica as deficiências de controle interno em tempo hábil àqueles responsáveis por ações corretivas, incluindo a alta gestão.

Objetivos

O que eu tenho de alcançar?

Processos

O que eu tenho de fazer para alcançar os objetivos?

Riscos

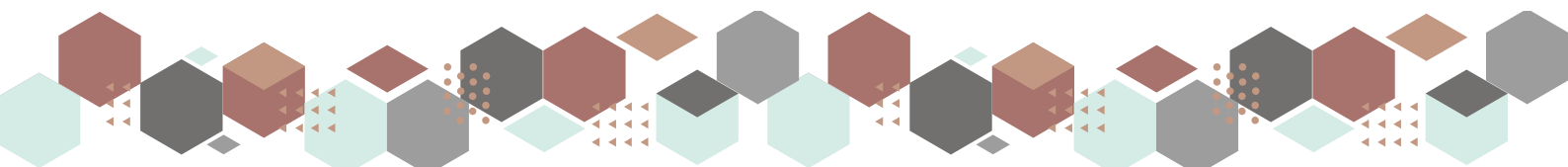
O que pode dar errado e impedir que os objetivos sejam alcançados?

Atividades de Controle

Como evitar que dê errado?
O que fazer para não dar errado?

Comunicação e responsabilidade coletiva

Comunicação constante para entendimento coletivo.
Evitar que dê errado melhora o trabalho de todos.



2ª Linha

Em um mundo perfeito, apenas uma linha talvez fosse o necessário para garantir o funcionamento do sistema e o atingimento dos objetivos. No mundo real, uma única linha pode, muitas vezes, provar-se insuficiente.

O estabelecimento da Segunda Linha servirá de base para o início da implementação e padronização das rotinas internas, contemplando os respectivos procedimentos de controle.

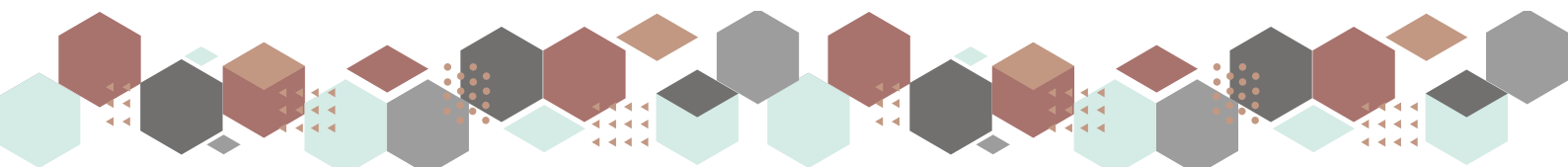
No modelo de Sistema de Controle Interno desenhado pelo Estado da Paraíba³, parte importante das funções da 2ª Linha será executada pelas Unidades Setoriais de Controle Interno (USCI), unidades organizacionais dos próprios órgãos/entidades.

Exemplos de Atividades - 2ª Linha

Serão responsabilidade das USCI:

- Cumprir os requisitos previstos na Lei Estadual nº 11.264/2018.
- Fornecer expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto ao gerenciamento de riscos, incluindo o atingimento dos objetivos de gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; controle interno; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação da qualidade.
- Fornecer análises e reportar sobre a adequação e eficácia do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno).
- Monitorar e reportar o desenvolvimento e o cumprimento das rotinas de trabalho da 1ª Linha, comunicando os resultados para o ordenador de despesas e, quando necessário, para a 3ª Linha e ou para as instâncias de governança.

³ "Desenhado pelo Estado..." com base na estrutura (framework) de controle interno do COSO, normas e boas práticas consagradas mundialmente.



3ª Linha

A 3ª Linha no Controle Interno é a Auditoria Interna, atividade que é desempenhada pela CGE no âmbito da administração direta estadual.

Os Auditores do Estado devem fornecer aos órgãos avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro do Poder Executivo. Esse alto nível de independência não está disponível na primeira e segunda linhas de defesa, que fazem parte da estrutura organizacional do órgão/entidade.

A auditoria interna provê avaliações e assessoramento sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle do órgão/entidade.

Por meio destas avaliações, a auditoria interna pode disseminar as boas práticas existentes nos diversos órgãos/entidades do Poder Executivo para aqueles que ainda não as implementaram, contribuindo para a melhoria contínua do Sistema de Controle Interno.

Exemplos de Atividades - 3ª Linha

Verificar se existem objetivos e se estes são específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com limite de tempo.

Avaliar se os controles são desenhados de forma apropriada, implementados efetivamente e operados como pretendido.

Avaliar o cumprimento de responsabilidades específicas de controle interno.

Avaliar o risco de fraude e a forma como este risco é gerenciado pela organização dentro de sua área de atuação.

Identificar e avaliar as mudanças que podem impactar o sistema de controle interno durante a avaliação de riscos periódica e nos trabalhos de auditoria interna.

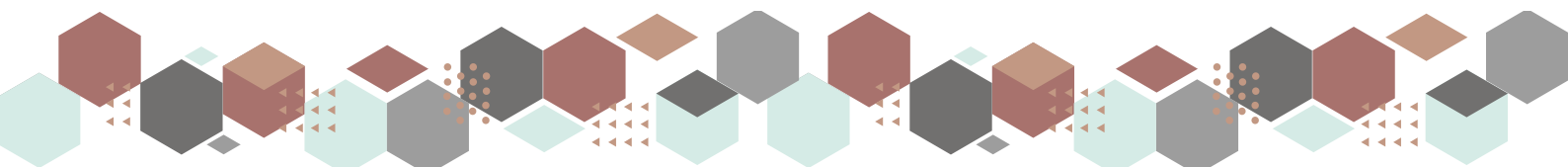
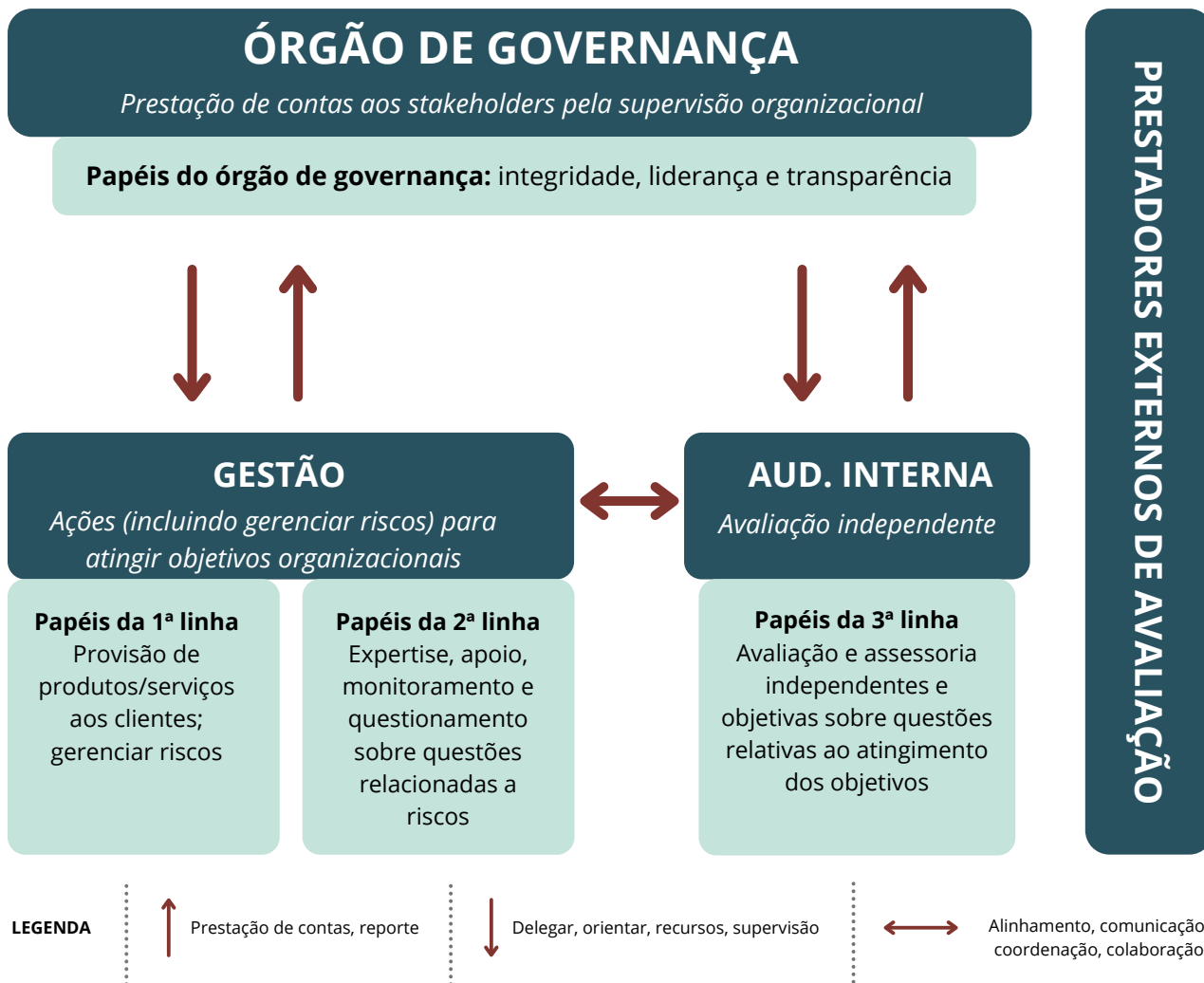
Sugerir melhorias para a eficiência e efetividade dos controles internos. A gestão, no entanto, mantém responsabilidade pelos controles internos.

Avaliar se os processos de governança de TI da organização dão suporte às estratégias e objetivos, assegurando sua eficiência, efetividade e integridade.

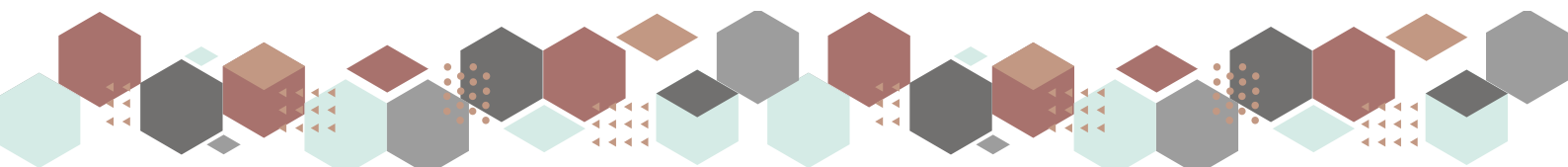
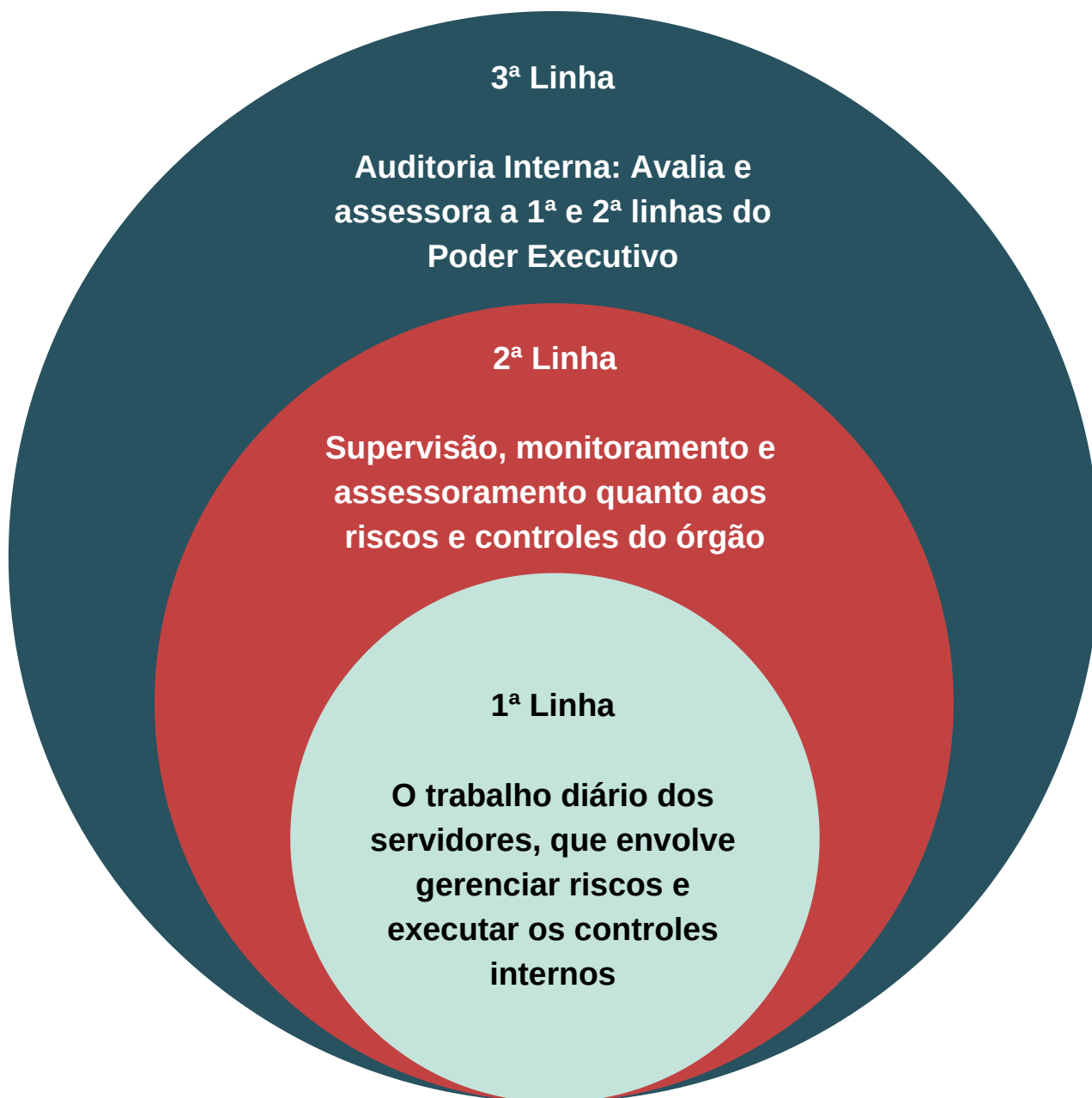
Fazer recomendações a respeito de políticas e procedimentos.



Modelo das Três Linhas do The IIA



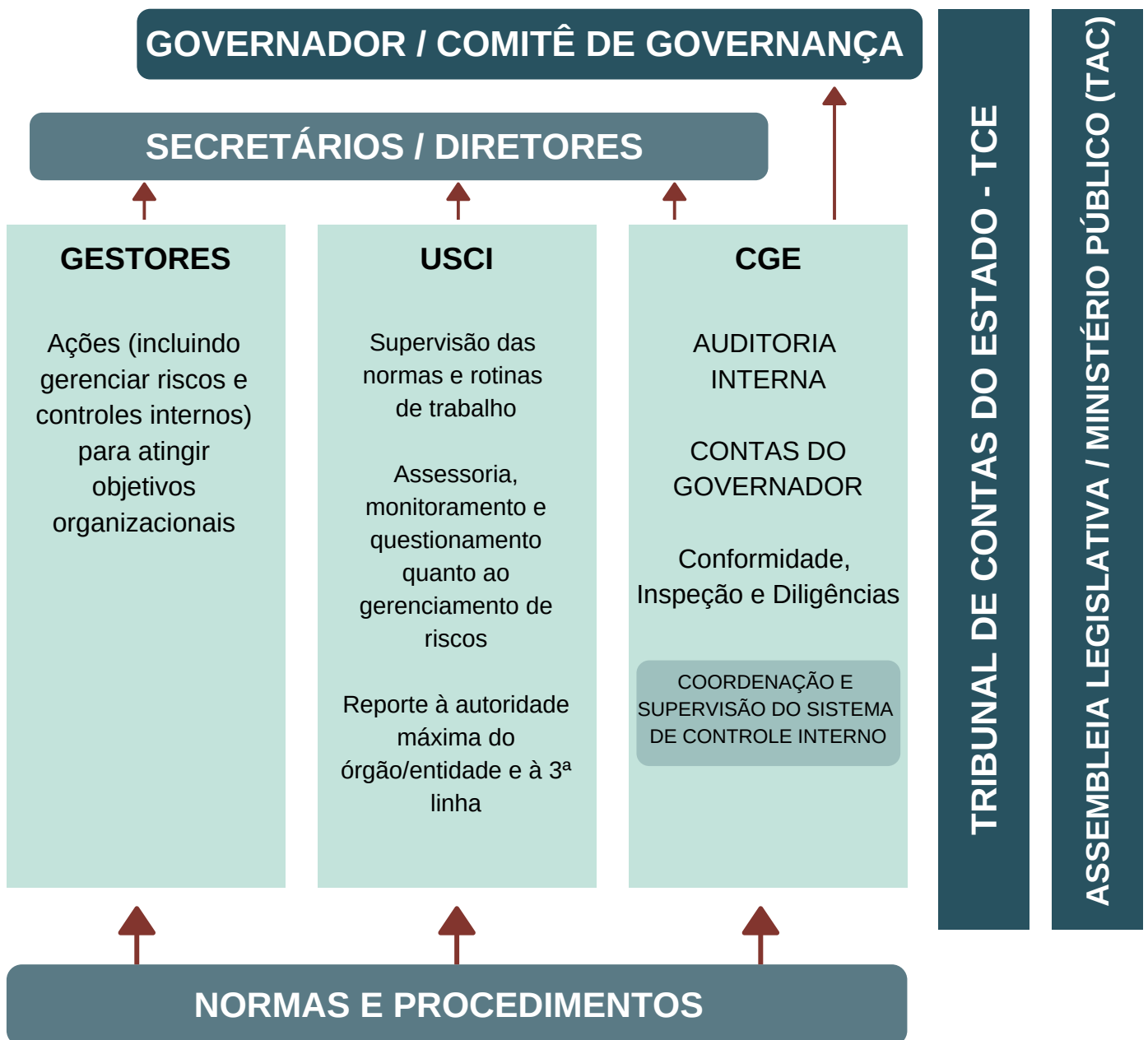
As Três Linhas integradas



Sistema de Controle Interno

MODERNIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO

SISTEMA DE CONTROLE INTERNO (converging para três linhas)



GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA

Controladoria Geral do Estado - CGE

João Azevêdo Lins Filho
Governador do Estado

Ana Lígia Costa Feliciano
Vice-Governadora do Estado

Letácio Tenório Guedes Júnior
Secretário-Chefe da Controladoria Geral do Estado

Breno Wanderley César Segundo
Secretário Executivo da Controladoria Geral do Estado

WWW.PARAIBA.PB.GOV.BR/CONTROLADORIA-GERAL-DO-ESTADO



Somos todos
PARAÍBA
Governo do Estado

Versão adaptada sob autorização a partir da versão
elaborada em 2019 pelo Estado do Espírito Santo

Elaboração: CGE Espírito Santo
CGE Paraíba
Revisão Técnica: Rodolfo Lima
Arthur Guimarães
Diagramação: Rafaella Teixeira