



**GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO**

*Secretaria de Controle e Transparência*

# 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 do Espírito Santo

# Controle Interno e Você

Onde começa o Sistema de Controle Interno? Se olharmos no espelho acharemos a resposta...



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 check list, 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 de Defesa

# O que é Controle Interno?

Segundo o Sumário Executivo do COSO<sup>1</sup>:

*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 de defesa. 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.

---

<sup>1</sup> [http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO\\_ICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](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 fatores são os riscos.

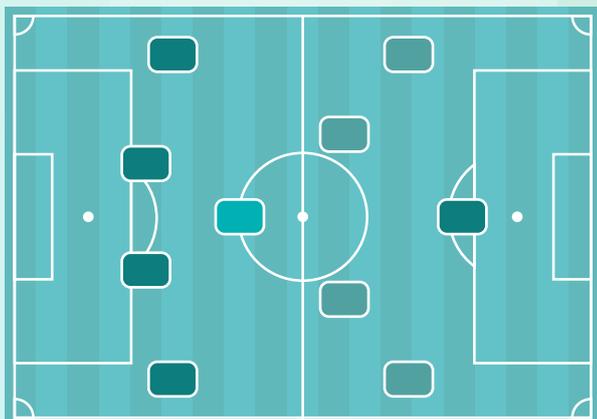
Para fins deste trabalho, podemos entender “risco” como a possibilidade de “algo não dar certo”, uma vulnerabilidade que pode comprometer o que foi planejado.

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

O modelo de Três Linhas de Defesa 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 de defesa, as responsabilidades e exemplos de atuação de cada linha, e finalizaremos com a visão geral do Sistema.

Nossas linhas de defesa devem estar organizadas.



Vamos nessa?

# 1ª Linha de Defesa

O controle da gerência (esta entendida como a Unidade Organizacional, da qual fazem parte todos os servidores que lidam com processos) é a primeira linha de defesa no gerenciamento de riscos. O Controle Interno aqui é realizado pelas pessoas que têm funções que gerenciam os riscos e evitam que eles ocorram e afetem os objetivos. Elas são responsáveis por avaliar o trabalho de sua equipe, verificar se está conforme as rotinas implantadas e avaliar se existem ações que possam melhorar estas rotinas.

Segundo o Instituto dos Auditores Internos do Brasil<sup>2</sup> (IIA):

A gerência operacional é responsável por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos de riscos e controle diariamente. A gerência operacional identifica, avalia, controla e mitiga os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos. Por meio de uma estrutura de responsabilidades em cascata, os gerentes do nível médio desenvolvem e implementam procedimentos detalhados que servem como controles e supervisionam a execução, por parte de seus funcionários, desses procedimentos.

A gerência operacional serve naturalmente como a primeira linha de defesa, porque os controles são desenvolvidos como sistemas e processos sob sua orientação de gestão operacional. Deve haver controles de gestão e de supervisão adequados em prática, para garantir a conformidade e para enfatizar colapsos de controle, processos inadequados e eventos inesperados.

---

<sup>2</sup> [http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As\\_tres\\_linhas\\_de\\_defesa\\_Declaracao\\_de\\_Posicionamento2\\_opt.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf)

# Exemplos de Atividades - 1ª Linha de Defesa

Entre as atividades desempenhadas pela 1ª Linha de Defesa 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.

<b>Objetivos</b>	- O que eu tenho de alcançar?
<b>Processos</b>	- O que eu tenho de fazer para alcançar os objetivos
<b>Riscos</b>	- O que pode dar errado e impedir que os objetivos sejam alcançados?
<b>Atividades de Controle</b>	- Como evitar que dê errado? - O que fazer para não dar errado?
<b>Comunicação e responsabilidade coletiva</b>	- Comunicação constante para entendimento coletivo. - Evitar que dê errado melhora o trabalho de todos.

## 2ª Linha de Defesa

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

No Espírito Santo a Segunda Linha de Defesa será consubstanciada, neste momento, pelas Unidades Executoras de Controle Interno.

O estabelecimento da Segunda Linha de Defesa servirá de base para o início da implementação e padronização das rotinas internas, contemplando os respectivos procedimentos de controle, assim como pela preparação da prestação de contas do Ordenador de Despesas.

No modelo de Sistema de Controle Interno desenhado pelo Estado do Espírito Santo, a maior parte das funções da 2ª Linha de Defesa será executada pelas Unidades Executoras de Controle Interno (UECI), unidades organizacionais dos próprios órgãos/entidades.

## Exemplos de Atividades - 2ª Linha de Defesa

Serão responsabilidade das UECI:

Preparar a **prestação de contas do Ordenador de Despesas** de acordo com modelo disponibilizado pela SECONT.

**Auxiliar a gerência a desenvolver processos e controles** para gerenciar riscos.

**Propor** ao ordenador de despesas **melhorias nas rotinas de trabalho**, visando aumentar a eficiência e tratar riscos que possam afetar o alcance dos objetivos e metas da entidade.

**Monitorar a implementação** de práticas eficazes pela gerência operacional.

**Monitorar e reportar o desenvolvimento e o cumprimento** das rotinas de trabalho da 1ª Linha de Defesa, comunicando os resultados para o ordenador de despesas e, quando necessário, para a 3ª Linha de Defesa.

# 3ª Linha de Defesa – Auditoria Interna

A 3ª Linha de Defesa no Controle Interno é a Auditoria Interna, atividade que é desempenhada exclusivamente pela SECONT 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 sobre a eficácia da gestão, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa 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 de Defesa

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**.

Dar **segurança razoável** quanto ao 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.

# As três Linhas de Defesa integradas

## **3ª Linha de Defesa**

**Auditoria Interna: Avalia a  
1ª e 2ª linhas de defesa do  
Poder Executivo**

## **2ª Linha de Defesa**

**Supervisão, monitoramento e  
assessoramento quanto aos  
riscos e controles do órgão**

## **1ª Linha de Defesa**

**O trabalho diário dos  
servidores e o controle  
de gerência**

# Sistema de Controle Interno

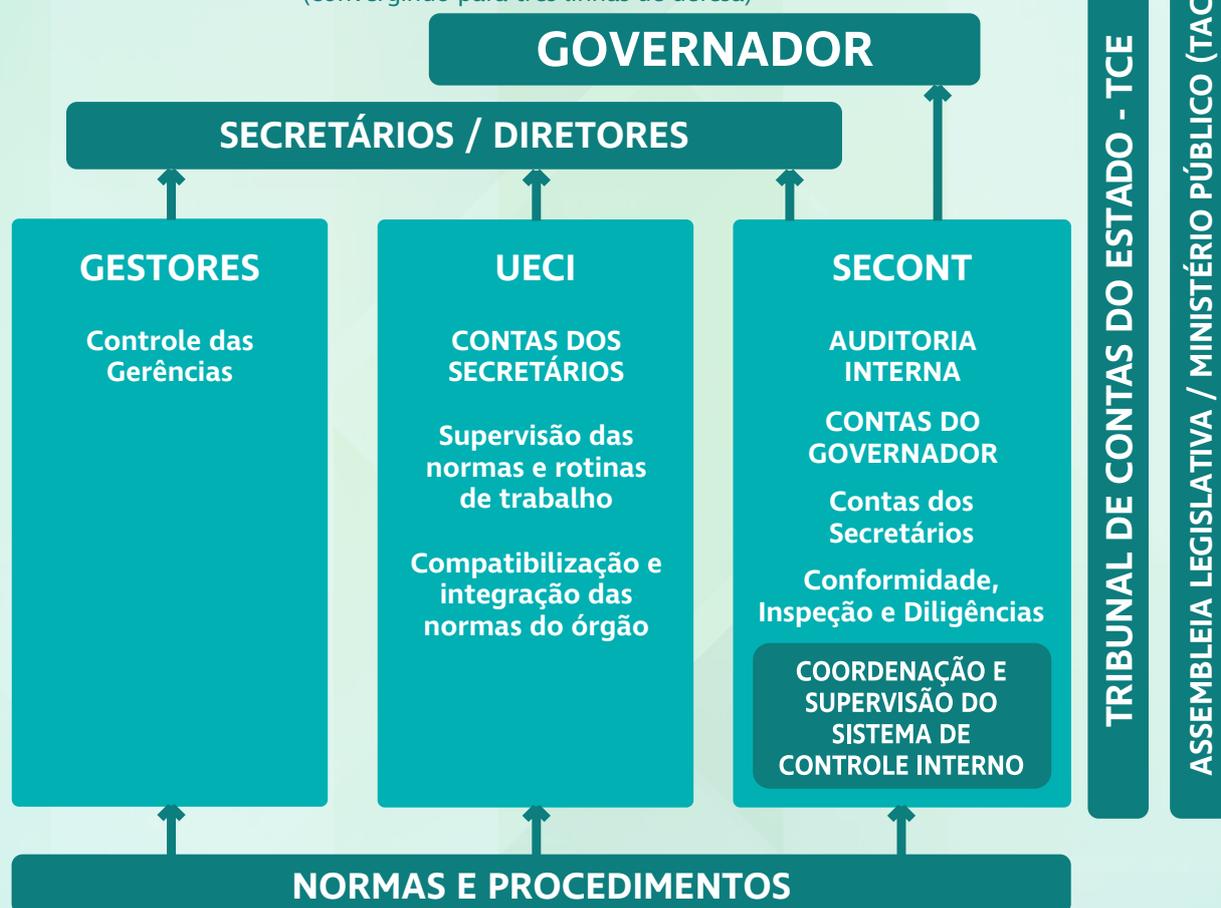
MODERNIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO

GOVERNO DO ESTADO  
DO ESPÍRITO SANTO  
Secretaria de Controle e Transparência



## SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

(convergindo para três linhas de defesa)





# GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

*Secretaria de Controle e Transparência*

[www.secont.es.gov.br](http://www.secont.es.gov.br)



**@Estransparencia**



**secont.es**



**SecontES**

## Governo do Estado - Secont:

**Eugênio Coutinho Ricas**

Secretário de Estado de Controle e  
Transparência

**Valber Pinheiro Padilha**

Subsecretário de Estado de Controle

## Equipe de Elaboração:

**Denis Penedo Prates**

Coordenador de Harmonização do  
Controle Interno

**Helmut Mutiz D'Auvila**

Assessor Técnico

**Rodolfo Pereira Neto**

Assessor Técnico

**Revisão e diagramação**

Assessoria de Comunicação da Secont  
Superintendência Estadual de  
Comunicação (Secom)