

EXEMPLOS DE CONTROLES INTERNOS DE GESTÃO¹

- a) Segregação de funções: separação de atividades/atribuições entre servidores responsáveis por fases distintas de um processo crítico.
- b) Formalização de manuais e procedimentos: definição formal de normas e procedimentos a serem cumpridos pelos executores de determinados processos, com regras explícitas sobre como proceder e realizar as atividades de forma a cumprir todos os requisitos de gestão, inclusive o controle (p. ex: procedimentos operacionais padrões; descrição e fluxograma de processos).
- c) Revisão por terceiros: atribuição de responsabilidade a terceiros, não envolvidos na execução do processo, para revisar os atos e procedimentos dos executores, atestando e/ou emitindo parecer prévio sobre o cumprimento das normas, legislações, procedimentos e demais requisitos de controle (p. ex: parecer de assessoria jurídica; submissão de atos à convalidação prévia de comitês e conselhos; parecer de fiscal de contrato).
- d) Aplicação de checklists: elaboração e implantação de listas de verificações, de modo a conferir, previamente, se todas as etapas do processo formal foram seguidas e responsabilizando, mediante a posição de assinatura, o servidor executante (p. ex: checklist sobre cumprimento de todas as exigências legais relativas à concessão de licenças e outorgas).
- e) Sistemas informatizados: implantação de controles informatizados e, se for o caso, com mecanismos automáticos capazes de sinalizarem e até impedirem realização de operações atípicas, não conformes ou ilegais, de acordo com parâmetros previamente definidos (p. ex: sistema para acompanhar cobrança e arrecadação de receitas).
- f) Utilização de senhas individuais: atribuição de senhas individuais de acesso a sistemas e bancos de dados, de modo a evitar utilização por pessoas não autorizadas a manipular dados e informações dos processos; registrar trilha de acessos e identificar os responsáveis por alterações e atualizações.
- g) Testes de conformidade/inspeção: verificação à base de testes (por amostra ou por totalidade) de pontos específicos de controle definidos previamente para cada processo, tendo como critério normas internas, boas práticas de gestão e/ou legislações específicas.
- h) Visitas e controle in loco: realização de visita aos locais onde os processos se realizam, de modo a verificar se todos os requisitos e obrigações legais e normativas estão sendo devidamente seguidas (p. ex: visitar local da execução da prestação do serviço para atestar cumprimento de obrigações conforme contrato).
- i) Relatórios de acompanhamento: reporte periódico dos registros de verificação dos processos efetuado por terceiros (em geral pela segunda e terceira linha de defesas), de modo a aferir sua conformidade com os critérios e normas.

j) Rastreamento do serviço realizado ou material entregue (qualidade e quantidade): realização de procedimentos para rastrear a execução do processo, de modo a aferir se o mesmo foi realizado dentro dos parâmetros definidos, em especial quanto à qualidade e quantidade (p. ex: entrevistas com gestores, empregados de prestadores de serviços, servidores e usuários; pesquisa de satisfação; mecanismo de controle social; inventário e contagem física; comparativo entre o planejado e o executado; circularização).

k) Capacitação e treinamento: estabelecimento de programa de capacitação permanente dos servidores, tendo em vista mantê-los aptos a executarem corretamente os processos sob sua responsabilidade.

l) Comunicação, publicidade e transparência: implantação de diretrizes voltadas para tornar públicas as ações e decisões gerenciais, de modo a assegurar a transparência dos atos e contribuir para o controle social dos processos (p. ex: publicação em portal de informações estratégicas de interesse público).

m) Rotação de pessoal: promoção de rodízio de funções para assegurar disseminação e compartilhamento de conhecimento sobre os processos internos, de modo a evitar concentração de habilidades e competências em poucos servidores e minimizar os riscos de tornar a organização dependente e vulnerável.

n) Estruturação adequada: manutenção de estrutura física e de pessoal adequadas para realização da atividade, tendo em vista a quantidade e a qualidade dos recursos necessários para atender ao volume e à complexidade inerentes a cada processo.

¹ Fonte: Secretaria da Fazenda da Bahia. OT AGE nº 01/19 Revisão 0 de 25/02/19. Disponível em https://www.sefaz.ba.gov.br/administracao/controle_interno/OT_AGE01_2019_GESTAO_DE_RISCOS.pdf. Acesso em: 15/10/2019.