

Padrão de Avaliação de Controles Internos - PACI



STJ

Secretaria de
Auditoria Interna

Expediente

1ª EDIÇÃO

Janeiro de 2022.

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SECRETARIA DE AUDITORIA INTERNA

Ivo Mützenberg

CONTATO

auditoria@stj.jus.br

ELABORAÇÃO

Gabinete da Secretaria de Auditoria Interna

Agma Cristina Santos Saraiva Castello

Mariane Franca da Silva

Marinna Gomes Almeida Bezerra

COLABORAÇÃO

Coordenadoria de Auditoria de Aquisições e Contratações

Diocésio Sant'Anna da Silva

Coordenadoria de Auditoria de Pessoal

Rejane Ribeiro Mangabeira

Coordenadoria de Auditoria de Governança Institucional e de Gestão

Ana Paula Santana da Silva

Coordenadoria de Auditoria de Tecnologia da Informação

Wadson Sampaio Pereira

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Secretaria de Comunicação Social

Coordenadoria de Multimeios

Apresentação

O objetivo deste manual é apresentar o Padrão de Avaliação de Controles Internos – PACI da Secretaria de Auditoria Interna – AUD, desenvolvido com base nos documentos Ferramentas de Gestão e Avaliação de Controle Interno, elaborado pelo *Government Accountability Office – GAO*, e Itens de Controle, elaborado pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

A finalidade da ferramenta é criar um padrão dessa metodologia, adequada à realidade organizacional, visando subsidiar os auditores do STJ na aferição da eficácia, da concepção e do funcionamento do Sistema de Controle Interno do Tribunal, bem como na determinação de melhorias.

Os controles internos normalmente são avaliados quanto a sua eficácia e ao risco de auditoria, com base em padrões que orientam o trabalho do auditor. Como resultado, os relatórios de auditoria, em especial na área pública, ocasionalmente destacam as fragilidades dos CI sem, contudo, estabelecer uma orientação evolutiva de quais providências devem ser tomadas ou permitir que se aproveitem experiências de outras entidades.

Assim, é preciso analisar o ambiente de controle interno, associado a um modelo de maturidade, ou seja, um conjunto estruturado de elementos que descrevem as características de processos eficazes, de forma geral e em diferentes estágios de desenvolvimento, servindo de diagnóstico, evolução e comparação das capacidades dos processos de trabalho do Tribunal, conseqüentemente, possibilita que o gestor público execute ações relativas à implantação, condução e avaliação de melhorias em sua estrutura de Controles Internos, em nível de entidade e em nível de atividades, assim como possibilita comparar seus resultados com outras organizações que adotem modelo similar.

Nesse cenário, também auxilia o Tribunal no cumprimento de sua missão e no alcance das metas estratégicas propostas, uma vez que a AUD passa a monitorar continuamente a estrutura de controle interno do órgão.

Os auditores devem considerar que esta ferramenta é um ponto de partida e que pode e deve ser modificada conforme as circunstâncias, como evolução da cultura organizacional, as condições e os riscos relevantes de cada situação avaliada.

Sumário

1. Padrão de Avaliação dos Controles Internos - PACI.....	5
1.1.1 Ambiente de Controle.....	6
1.1.2 Análise de Riscos.....	7
1.1.3 Atividades de Controle.....	7
1.1.4 Informação e Comunicação.....	8
1.1.5 Monitoramento.....	9
2. Avaliação da Maturidade dos Controles Internos por Componente e Geral	10
3. Anexo I – Roteiro para Avaliação dos Controles Internos em Nível de Entidade.....	16
4. Anexo II – Roteiro para Avaliação dos Controles Internos em Nível de Atividades....	46
5. Anexo III – Glossário.....	53

1. Padrão de Avaliação dos Controles Internos - PACI

1. Neste capítulo apresenta-se a visão geral do Padrão de Avaliação dos Controles Internos - PACI. O modelo é composto por cinco componentes (Ambiente de Controle, Análise de Riscos, Atividades de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento), que correspondem às dimensões do modelo COSO I, e pelos objetivos da organização interrelacionados entre si (Operações, Relatórios e Conformidade). Os objetivos representam o que a entidade busca alcançar e os componentes são os meios necessários para se atingir os objetivos em uma determinada estrutura organizacional, conforme ilustrado na Figura 1.

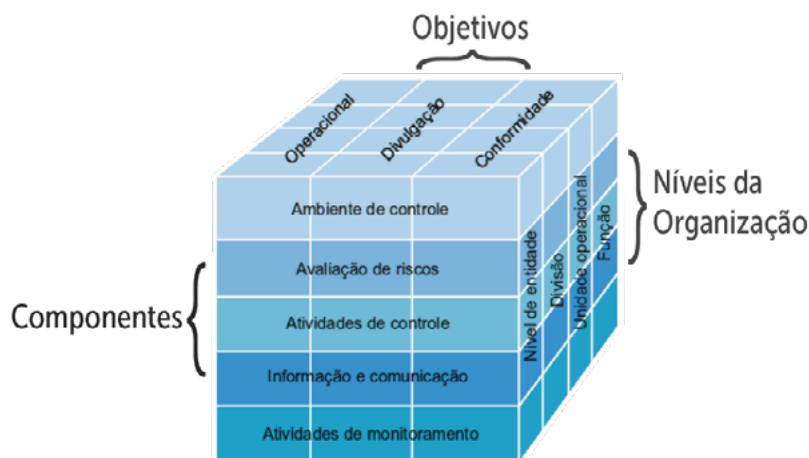


Figura 1: Componentes e objetivos para avaliação dos controles internos
Fonte: Coso I

2. Inicialmente, vamos conhecer o conceito de cada componente e os fatores que são avaliados em cada um deles. Entendido o que integra esses componentes, inicia-se a fase de aplicação do Roteiro de Avaliação de Controles Internos - RACI por meio dos questionários constantes dos Anexos I e II, que abrangem os componentes no Nível de Entidade e no Nível de Atividades. Na sequência, para entender como devem ser aplicadas e graduadas as respostas a cada pergunta, é necessário conhecer a metodologia do diagnóstico para avaliação da maturidade dos controles internos, que será explicitada no capítulo 3.

3. O Roteiro de Avaliação de Controle Internos – RACI é composto de perguntas divididas em cinco seções, que correspondem aos 5 componentes acima mencionados. Cada seção contém uma lista dos principais pontos de controle a serem considerados na revisão de cada um dos fatores que compõem o elemento. Esse formato objetiva auxiliar os auditores a identificar aspectos específicos do componente de controle e a avaliar o grau de adequação de cada fator em relação ao componente e de forma geral.

IMPORTANTE

- » A ferramenta baseia-se na associação entre controles internos e riscos, na qual controles internos administrativos são concebidos com o objetivo de mitigar riscos identificados.
- » Avalia controles internos em nível de entidade e de atividades.

1.1 Componentes do Padrão de Avaliação

1.1.1 Ambiente de Controle

4. É a consciência de controle da organização, sua cultura de controle. O órgão deve criar e manter um ambiente que estabeleça uma atitude positiva e íntegra, bem como adotar critérios e princípios que garantam uma gestão minuciosa ou adequada. É o que se chama de tom da organização, moldado por sua história e cultura. O ambiente de controle influencia o grau de consciência de controle dos servidores.

5. Envolve competência técnica e compromisso ético; é um fator intangível, essencial à efetividade dos controles internos e a postura da Alta Administração também desempenha papel determinante neste componente. Ela deve manter institucionalizado no órgão quais são as políticas, procedimentos, Código de Ética e Código de Conduta a serem adotados. Os fatores relacionados ao ambiente de controle incluem:

- Integridade e Valores Éticos
- Compromisso com a Competência
- Filosofia e Estilo Operacional da Administração
- Estrutura Organizacional
- Atribuição de Autoridade e Responsabilidade
- Políticas e Práticas de Recursos Humanos
- Atividades de Auditoria

1.1.2 Análise de Riscos

6. Para que o processo de avaliação de riscos seja efetivo é indispensável a definição de metas e objetivos claros e coerentes, tanto no nível de entidade como de atividades. Uma vez definidos os objetivos, devem ser identificados os riscos que poderiam obstar a sua consecução eficiente e efetiva.

7. Em seguida, os riscos devem ser analisados em relação aos seus possíveis efeitos, levando em consideração a frequência em que eles ocorrem e, se ocorrerem, qual é o impacto nas operações, considerando os aspectos quantitativos e qualitativos, formando, assim, uma base para definir como estes riscos serão gerenciados. Para alguns riscos, devem ser definidos os controles internos administrativos necessários à sua mitigação. Os fatores relacionados à análise de riscos são:

- Definição de Objetivos
- Definição de Objetivos no Nível de Atividades
- Identificação de Riscos
- Análise de Riscos
- Gestão de Riscos durante mudanças

IMPORTANTE

- » A avaliação de riscos é uma responsabilidade da Administração, mas cabe à Auditoria Interna fazer uma avaliação própria dos riscos, confrontando-a com a avaliação feita pelos gestores.
- » A identificação e gerenciamento dos riscos é uma ação de visão antecipada dos fatos e que permite evitar surpresas impactantes.

1.1.3 Atividades de Controle

8. Atividades de controle são as políticas, os procedimentos, as técnicas e os mecanismos que ajudam a assegurar que a diretrizes da Administração para mitigar os riscos identificados durante o processo de avaliação de riscos sejam implementadas. As atividades de controle ocorrem em todos os níveis e funções do órgão e incluem diferentes atividades, tais como aprovações, autorizações, verificações, conciliações, análises de desempenho, atividades de segurança e produção de registros e documentação e normativos.

9. O auditor deve verificar se as atividades de controle estão relacionadas com o processo de avaliação de riscos e se são adequadas para assegurar que as diretrizes estabelecidas sejam implementadas. Ao avaliar, um auditor deve considerar se as atividades de controle apropriadas foram estabelecidas, se são suficientes em termos de número e se estão operando efetivamente. Em vista da ampla variedade de atividades de controle que os órgãos podem empregar, seria impossível que esta ferramenta abordasse todas.

10. Entretanto, há alguns pontos comuns e gerais, a serem considerados pelos auditores, bem como várias categorias ou tipos importantes de fatores de atividades de controle que são aplicáveis, em diferentes níveis, a praticamente todos os órgãos. Os fatores avaliados nas Atividades de Controle são:

- Controles de aplicação geral
- Categorias comuns de atividades de controle
- Atividades de Controle Específicas para Sistemas de Informação

IMPORTANTE

» Principalmente nesse componente, as questões são exemplificativas e não exaustivas, assim, quanto melhor se conhecer o processo avaliado, maior a capacidade de avaliação, podendo surgir novas questões de acordo com as situações.

1.1.4 Informação e Comunicação

11. Para que uma organização possa administrar e controlar suas operações, deve dispor de informações relevantes e confiáveis, que devem ser registradas e comunicadas à Administração e aos gestores tempestivamente, de forma a dar suporte ao processo decisório e a permitir que todos possam cumprir suas responsabilidades com efetividade.

12. Além disso, a organização deve tomar as medidas necessárias para garantir que as formas de comunicação sejam amplas e que as informações sejam úteis, confiáveis e contínuas. Os auditores devem considerar a adequabilidade dos sistemas de informação e comunicação à luz das necessidades da entidade. Para tanto, devem ser considerados os seguintes fatores:

- Informações
- Formas e Meios de comunicações

IMPORTANTE

» O processo de comunicação também pode ser informal. Ocorre em conversas e encontros com gestores e partes interessadas e também é muito importante para obtenção de informações necessárias para identificar riscos e oportunidades.

1.1.5 Monitoramento

13. O monitoramento do sistema de controle interno deve avaliar a qualidade do desempenho ao longo do tempo dos controles internos administrativos, sua adequação e funcionamento. O monitoramento contínuo é realizado durante operações normais e inclui atividades regulares de gestão e supervisão, comparações, conciliações e outras ações efetuadas por servidores no desempenho de suas funções. Para tanto, é preciso garantir que os gestores e servidores saibam que é sua a responsabilidade de monitorar os controles internos administrativos associados aos seus processos estratégicos e operacionais regulares.

14. Avaliações separadas, que são avaliações pontuais, permitem um novo olhar sobre os controles internos administrativos, enfocando diretamente a eficiência dos mecanismos em um determinado momento. Esse tipo de monitoramento pode ser efetuado por meio de autoavaliações ou por avaliações efetuadas pela auditoria interna ou externa. Para o componente do Monitoramento serão considerados os seguintes fatores:

- Monitoramento Permanente
- Avaliações Separadas
- Resolução de Auditoria

IMPORTANTE

» O processo de comunicação também pode ser informal. Ocorre em conversas e encontros com gestores e partes interessadas e também é muito importante para obtenção de informações necessárias para identificar riscos e oportunidades.

15. Esclarecidos esses conceitos e a visão geral da metodologia, aplica-se o Roteiro de Avaliação de Controles Internos – RACI, no nível de entidade e no nível de atividades, para cada um dos componentes de controle (Anexos I e II), composto de questões que ajudam a estimar a eficácia dos controles internos das unidades responsáveis pelos processos de trabalho. Cada anexo trata de um componente e as questões serão organizadas por blocos que tratam dos fatores relacionados neste capítulo.

16. As informações necessárias para aplicar o RACI e obter as respostas para avaliação, podem ser obtidas a partir de entrevistas com gestores, análise documental e verificações in loco, dentre outras técnicas. Lembrando que, de acordo com as informações desejadas, algumas questões serão aplicadas à Alta Administração e outras diretamente às unidades responsáveis pelos processos e/ou atividades estratégicas e operacionais.

17. O roteiro para o nível de entidade (Anexo I), demonstra o nível em que se encontram os sistemas de controles internos administrativos da organização como um todo. Trata-se de avaliação global do sistema com o propósito de verificar se os controles administrativos estão adequadamente concebidos e se funcionam de maneira eficaz. Ou seja, significa diagnosticar a presença e o funcionamento de todos os componentes e elementos da estrutura de controle interno referenciadas neste capítulo.

18. Por sua vez, o roteiro para o nível de atividades (Anexo II), é utilizado para demonstrar o nível em que se encontram as operações, isto é, o nível dos processos organizacionais do Tribunal, revisando objetivos-chave de processos e atividades neles contidas, identificando e avaliando os riscos relevantes relacionados a esses objetivos, bem como os controles que a gestão adota para administrá-los. Nesse caso, também é diagnosticada a presença e o funcionamento de todos os componentes da estrutura de controle interno, porém com uma visão operacional.

2. Avaliação da Maturidade dos Controles Internos por Componente e Geral

19. Após conhecer os componentes dos controles, os fatores associados a eles e os roteiros de perguntas que devem ser aplicadas, é necessário realizar o diagnóstico da maturidade dos controles internos, considerando o Índice de Maturidade por Componente - IMC e o Índice de Maturidade Geral – IMG. Com o IMC calcula-se o nível de maturidade em cada componente de controle e com o IMG calcula-se o nível de maturidade geral do processo. Ressaltando que a metodologia explicitada a seguir, será utilizada tanto em nível de entidade quanto de atividades.

PONTUAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DA AVALIAÇÃO
0	Ausência completa de controle.
1	Controle em desenvolvimento; informal; sem disseminação; quase sempre falha. Formalização precária; documentação indispensável; ausência de comunicação sobre os controles. Indica ausência ou deficiência de controle. Elevado risco de irregularidades que exige ações corretivas imediatas.
2	Controles em sua maioria informais, pouco treinamento e baixa comunicação sobre os controles. Indica falta de controle causando irregularidades. Exige imediata ação corretiva.
3	Há princípios e padrões documentados sobre controles internos. Indica algumas impropriedades que exigem ações corretivas.
4	Sem falhas Detectadas; o controle pode ser enquadrado no nível de "boas práticas". Controles avançados, princípios e processos de controles internos estão integrados aos processos de gestão e organização. Indica que os controles existentes estão em conformidade com a boa prática pública e de acordo com os principais normativos vigentes. Basta o monitoramento normal.

Figura 2: Escala de Pontuação para Avaliação dos Componentes de Controle
 Fonte: TCU, Acórdão 568/2014-Plenário e Capovilla e Gonçalves 2018, adaptado.

20. Para iniciar o cálculo do diagnóstico, para cada pergunta que compõe o RACI, atribui-se uma pontuação, na escala de 0 a 4, sendo zero pontos para ausência total da prática ou característica da gestão; um, dois ou três pontos, quando houver presença parcial; e quatro pontos quando houver presença integral e institucionalizada da prática, de acordo com a escala para avaliação das evidências de auditoria, apresentada na Figura 2. Para questões que admitem respostas absolutas, como sim e não, atribui-se zero ao "não" e quatro ao "sim".

21. No caso de questões que são subdivididas em itens, atribui-se um número decimal como pontuação, ou seja, divide-se o valor da pontuação atribuída pela quantidade de subitens que compõem a questão. A questão principal será o resultado do somatório de todos os subitens. Exemplo: se a questão principal possuir 4 subitens, então cada um deles poderá receber de zero a no máximo 1 ponto, de forma que o somatório da pontuação dos subitens, formará a pontuação total para a questão principal.

22. Após atribuir um juízo de valor a cada resposta, inicia-se o procedimento de diagnóstico do Índice de Maturidade por Componente – IMC (Ambiente de Controle = IMC1; Análise de Riscos = IMC2; Atividades de Controle = IMC3, Informação e Comunicação = IMC4; e Monitoramento = IMC5).

23. De acordo com as questões previamente definidas no RACI, temos um total de pontos possíveis em cada componente (número de questões multiplicado pelo valor máximo da pontuação, conforme Figura 3).

COMPONENTES	QUANTIDADE DE QUESTÕES PRINCIPAIS		PONTUAÇÃO MÁXIMA POR QUESTÃO	TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS POR COMPONENTE
Ambiente de Controle	34	x	4	136
Análise de Riscos	20	x	4	80
Atividades de Controle	45	x	4	180
Informação e Comunicação	4	x	4	16
Monitoramento	13	x	4	52

Figura 3: Quantidade de Pontos Possíveis por Componente.
Fonte: elaborado pela AUD

24. Em seguida, soma-se os totais de pontos obtidos em cada componente e calcula-se a razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima possível. Ressalte-se que esse processo deve ser realizado individualmente em cada componente. Exemplo: Se considerarmos que o Ambiente de Controle obteve um total de 68 pontos, após a aplicação do RACI, a razão será de 68 por 136 (quantidade de pontos possíveis), então, o Índice de Maturidade desse componente será 50 ($68/136 \times 100$), Nível Intermediário. Esse resultado, será um número que pode variar entre 0 e 100 e deve ser interpretado conforme orientações da Figura 4.

$$IMC = \frac{P_o}{P_p} \times 100$$

CONSIDERE:

IMC = Índice de Maturidade dos Controles Internos por Componente

IMC1 = Índice de Maturidade do Ambiente de Controle

IMC2 = Índice de Maturidade da Análise de Riscos

IMC3 = Índice de Maturidade das Atividades de Controle

IMC4 = índice de Maturidade das Informações e Comunicações

IMC5 = índice de Maturidade do Monitoramento

P_p = Pontos possíveis

P_o = Pontos obtidos

NÍVEIS DE MATURIDADE POR COMPONENTE					
COMPONENTES	Nível 01 Inicial	Nível 02 Básico	Nível 03 Intermediário	Nível 04 Aprimorado	Nível 05 Avançado
Ambiente de controle	0 a 20	20,1 a 40	40,1 a 70	70,1 a 90	90,1 a 100
Análise de Riscos	0 a 20	20,1 a 40	40,1 a 70	70,1 a 90	90,1 a 100
Atividades de Controle	0 a 20	20,1 a 40	40,1 a 70	70,1 a 90	90,1 a 100
Informação e comunicação	0 a 20	20,1 a 40	40,1 a 70	70,1 a 90	90,1 a 100
Monitoramento	0 a 20	20,1 a 40	40,1 a 70	70,1 a 90	90,1 a 100
CARACTERÍSTICAS	As evidências encontradas nos procedimentos de análise não foram consideradas suficientes para afirmar que a estrutura de controle interno da entidade atende integralmente ao critério definido.	Controles internos tratados em sua maioria informalmente; ainda não há treinamento específico e comunicação sobre controles internos.	Controles internos repetitivos, há princípios e padrões documentados e treinamento básico sobre controles internos, mas não são avaliados.	Controles internos obedecem aos princípios estabelecidos; são supervisionados e regularmente aprimorados, mas não são gerenciados.	Controles internos otimizados; princípios e processos de controles internos estão integrados aos processos de gestão da organização, são institucionalizados, avaliados e gerenciados.

Figura 4: Níveis de Maturidade para Avaliação dos Componentes de Controle.
Fonte: TCU, Acórdão 568/2014-Plenário, adaptado.

25. Para realizar o diagnóstico do Índice de Maturidade Geral - IMG, inicialmente calcula-se o fator de ponderação de cada componente. Esse fator é resultado do quociente entre o total de pontos possíveis em cada componente e o total de pontos possíveis somando-se todos os pontos dos componentes, conforme ilustrado na Figura 5. Explica-se: o Ambiente de Controle possui 136 pontos possíveis; O total de pontos possíveis de todos os elementos é de 464, logo, $136/464$ resulta em um fator de 29,31% para o Ambiente de Controle.

COMPONENTES	TOTAL DE PONTOS POSSÍVEIS	CÁLCULO DO FATOR	FATOR DE PONDERAÇÃO
Ambiente de Controle	136	$136/464 =$	29,31%
Análise de Riscos	80	$80/464 =$	17,24%
Atividades de Controle	180	$180/464 =$	38,79%
Informação e Comunicação	16	$16/464 =$	3,45%
Monitoramento	52	$52/464 =$	11,21%
TOTAL GERAL DE PONTOS POSSÍVEIS		464	

Figura 5: Quantidade de Pontos Possíveis e Fator de Ponderação por Componente.
Fonte: elaborado pela AUD

26. Em seguida, aplica-se o fator de ponderação no índice apurado em cada componente. Esse cálculo é realizado multiplicando-se o IMC de cada componente pelo seu fator de ponderação. Por exemplo: considerando um índice hipotético para o Ambiente de Controle de 50, multiplicado pelo fator de ponderação, que é de 29,31%, obtem-se o valor de 14,66. Da mesma forma, para exemplificar, atribuiu-se valores fictícios de maturidade para os outros componentes e em seguida aplicou-se o fator de ponderação.

27. Concluída essa etapa, soma-se os resultados ponderados em cada componente (no nosso exemplo, $IMG = 14,66 + 4,31 + 21,53 + 1,29 + 5,39$) e obtem-se um Índice de Maturidade Geral de 47,17, conforme ilustrado na Figura 6.

COMPONENTES	IMC * valores atribuídos como exemplo	FATOR DE PONDERAÇÃO	RESULTADO PONDERADO
Ambiente de Controle	50	29,31%	14,66
Análise de Riscos	25	17,24%	4,31
Atividades de Controle	55,5	38,79%	21,53
Informação e Comunicação	37,5	3,45%	1,29
Monitoramento	48,1	11,20%	5,39
ÍNDICE DE MATURIDADE GERAL - IMG			47,17

Figura 6: Exemplo do cálculo de ponderação de cada elemento.
Fonte: elaborado pela AUD

28. No caso do Índice de Maturidade Geral, o resultado também será um número que pode variar entre 0 e 100. No exemplo citado acima, o IMG foi de 47,17, logo, conclui-se por uma Maturidade Geral de Nível 03 – Intermediário, conforme interpretação realizada com base nas Figuras 7 e 8.

NÍVEIS DE MATURIDADE GERAL					
Somatório dos elementos após ponderação	Nível 01 Inicial	Nível 02 Básico	Nível 03 Intermediário	Nível 04 Aprimorado	Nível 05 Avançado
	0 a 20	20,1 a 40	40,1 a 70	70,1 a 90	90,1 a 100

Figura 7: Níveis de Maturidade Geral dos Controles Internos.
Fonte: TCU, Acórdão 568/2014-Plenário

ÍNDICE DE MATURIDADE APURADO	NÍVEIS DE MATURIDADE	CARACTERÍSTICA DOS NÍVEIS DE MATURIDADE
0 a 20	01 - Inicial	As evidências encontradas nos procedimentos de análise não foram consideradas suficientes para afirmar que a estrutura de controle interno da entidade atende integralmente ao critério definido.
20,1 a 40	02 - Básico	Controles internos tratados em sua maioria informalmente; ainda não há treinamento específico e comunicação sobre controles internos.
40,1 a 70	03 - Intermediário	Controles internos repetitivos, há princípios e padrões documentados e treinamento básico sobre controles internos, mas não são avaliados.
70,1 a 90	04 - Aprimorado	Controles internos obedecem aos princípios estabelecidos; são supervisionados e regularmente aprimorados, mas não são gerenciados.
90,1 a 100	05 - Avançado	Controles internos otimizados; princípios e processos de controles internos estão integrados aos processos de gestão da organização, são institucionalizados, avaliados e gerenciados.

Figura 8: Interpretação do Resultado de Maturidade dos Controles Internos por Componentes e Geral.
Fonte: TCU, Acórdão 568/2014-Plenário e Capovilla e Gonçalves 2018, adaptado.

IMPORTANTE

- » Caso seja necessário acrescentar ou diminuir alguma questão, ou se uma das questões sugeridas não se aplica ao processo/ atividade avaliados, é necessário a alteração do valor total de pontos possíveis para fins da avaliação da maturidade.
- » Se não houver esse ajuste, o resultado fica comprometido, uma vez que reduz ou aumenta o nível de maturidade por componente e, conseqüentemente, o geral.

3 Anexo I – Roteiro para Avaliação dos Controles Internos em Nível de Entidade

3.1 Componente Ambiente de Controle

Integridade e Valores Éticos

3.1.1 Foi estabelecido e adotado um código formal de ética e/ou de conduta que comunicam normas apropriadas de comportamento moral e ético e abordam práticas operacionais aceitáveis e conflitos de interesse?

Para responder considere o seguinte:

- Os códigos são de natureza abrangente e abordam diretamente questões como pagamentos indevidos, uso inapropriado de recursos, conflitos de interesse, limitação relacionada ao exercício de atividades políticas, proibição do recebimento de presentes que possam, de forma efetiva ou potencial, influenciar as ações dos servidores, entre outros pontos?
- Os códigos detalham os valores, princípios e comportamentos esperados dos servidores?
- Os códigos estabelecem a obrigatoriedade de manifestação e registro formal de aspectos que possam conduzir a conflito de interesse (empregos anteriores, candidaturas a cargos eletivos, atividades políticas e etc)?
- Os códigos estabelecem ou remetem a normas que estabeleçam as sanções cabíveis no caso do descumprimento de suas determinações?
- Os códigos estabelecem os mecanismos de monitoramento ou avaliação do seu cumprimento e os respectivos papéis das áreas envolvidas nos procedimentos.
- Os códigos são divulgados periodicamente aos servidores?
- Os servidores indicam conhecer que tipos de comportamentos são aceitáveis e inaceitáveis, quais são as punições para comportamentos inaceitáveis e o que devem fazer se tomarem conhecimento de comportamentos inaceitáveis?

3.1.2 Um tom ético foi estabelecido pela Alta Administração do STJ e comunicado a todo o corpo funcional?

Para responder considere o seguinte:

- Os gestores fomentam e incentivam uma cultura organizacional que enfatiza a importância da integridade e dos valores éticos. Isso pode ser feito em reuniões, discussões pessoais e exemplos em atividades cotidianas?
- Os servidores indicam que há pressão de pares por um comportamento moral e ético?
- A Administração age rápida e apropriadamente tão logo percebe sinais da possível existência de um problema?
- O STJ conta com um processo bem definido para lidar com queixas e preocupações dos servidores de forma oportuna e apropriada?

3.1.3 Ações disciplinares adequadas são adotadas em resposta ao descumprimento de políticas e procedimentos ou violações do código de ética e/ou conduta?

Para responder considere o seguinte:

- Diretrizes para a apuração de irregularidades, incluindo desconformidades com o código de ética e/ou conduta, estão definidas?
- A Administração age quando há violações de políticas, procedimentos ou do código ética e/ou conduta, apurando as irregularidades em conformidade com as diretrizes emitidas?
- Caso comprovada irregularidade, são aplicadas as sanções previstas nas diretrizes formuladas?
- As sanções aplicadas são divulgadas, de forma a funcionar como exemplo para os demais servidores?
- As ações disciplinares que podem ser adotadas são amplamente comunicadas a todo o corpo funcional, de forma que todos saibam que, casos se comportem de maneira imprópria, enfrentarão consequências?

3.1.4 A Alta Administração repudia intervenções ou práticas no sentido de “contornar” o controle interno?

Para responder considere o seguinte:

- Qualquer intervenção ou prática no sentido de “contornar” o controle interno é integralmente documentada, sendo identificadas formalmente as razões e as ações específicas adotadas?
- A prática de “contornar” o controle interno é proibida, exceto em situações de emergência. Nesse caso específico, a Alta Administração é imediatamente notificada e as circunstâncias são documentadas?

3.1.5 A Administração adota ações que desestimulam o comportamento antiético?

Para responder considere o seguinte:

- Recompensas e promoções são baseadas em desempenho?
- Estão estabelecidos mecanismos para receber e tratar denúncias, incluindo as relacionadas à violação do código de ética e/ou conduta, em especial, denúncias relativas a comportamentos preconceituosos, enviesados, subjetivos ou que configurem conflitos de interesse?
- Estão estabelecidos mecanismos para o acompanhamento das denúncias pelas partes interessadas?

3.1.6 A Alta Administração adota práticas de accountability e transparência?

Para responder considere o seguinte:

- As informações cuja disponibilização seja exigida por normativos legais estão identificadas?
- As informações cuja disponibilização seja exigida por normativos legais são produzidas em conformidade às exigências normativas e encontram-se publicadas e disponíveis às partes interessadas. ?
- Existem diretrizes da Alta Administração para a abertura de dados e para a divulgação de resultados institucionais?
- O catálogo de informações as quais o STJ se compromete a dar transparência está formalizado?
- O catálogo de informações está disponível e é acessível às partes interessadas?
- A satisfação das partes interessadas com serviços e produtos é monitorada e avaliada?
- A imagem da organização perante as partes interessadas, em especial a confiança, é monitorada e avaliada?
- Ações de melhoria são implementadas com base nos resultados das avaliações?

Compromisso com a Competência

3.1.7 A Administração identificou e definiu as tarefas necessárias para o desempenho de funções específicas e o preenchimento de diferentes cargos?

Para responder considere o seguinte:

- A Administração analisou as tarefas que precisam ser desempenhadas em cada função específica e considerou aspectos como o nível de discernimento e o grau de supervisão necessários?
- Existem descrições formais atualizadas de funções com o objetivo de identificar e definir tarefas específicas para os cargos a serem preenchidos?

3.1.8 O STJ realizou análises dos conhecimentos, das competências e das habilidades necessários para o desempenho apropriado de funções?

Para responder considere o seguinte:

- Os conhecimentos, as competências e as habilidades necessários para diferentes funções foram identificados e levados ao conhecimento dos servidores?
- Há evidências de que o órgão procura assegurar que os servidores selecionados para diferentes funções apresentem os conhecimentos, as competências e as habilidades necessários?

3.1.9 O STJ oferece capacitação, a fim de ajudar os servidores a manter e melhorar sua competência para as funções que desempenham?

Para responder considere o seguinte:

- Há um programa adequado de capacitação para atender às necessidades de todos os servidores?
- O STJ enfatiza a necessidade de capacitação contínua e dispõe de um mecanismo de controle para ajudar a assegurar que todos os servidores efetivamente recebam capacitação apropriada?
- Os gestores apresentam as competências gerenciais necessárias?
- As avaliações de desempenho baseiam-se em avaliações de fatores críticos das funções executadas pelos servidores e identificam claramente as áreas em que os servidores apresentam um bom desempenho e aquelas que precisam ser melhoradas?
- Os servidores recebem feedback honesto e construtivo no que se refere ao desempenho de suas funções?
- Os servidores-chave têm habilidade comprovada em gestão e vasta experiência prática na operação das atividades relacionadas à sua função?
- Os conhecimentos, as competências e as habilidades necessárias à membros da Alta Administração estão identificados?

Filosofia e Estilo Operacional da Administração

3.1.10 A Administração adota uma atitude apropriada no que se refere a assumir riscos e somente inicia novos projetos após analisar cuidadosamente os riscos envolvidos e determinar formas para minimizá-los ou mitigá-los?

3.1.11 A Administração endossa entusiasticamente o uso da gestão baseada em desempenho?

3.1.12 Não tem havido rotatividade excessiva de pessoal em funções cruciais do STJ, que possa indicar algum tipo de problema?

Para responder considere o seguinte:

- Não tem havido rotatividade excessiva de gestores e há uma estratégia para lidar com a rotatividade associada a questões salariais?
- Não houve exoneração inesperada de servidor-chave?
- A rotatividade de pessoal não foi tão grande, a ponto de resultar na lotação de muitas pessoas não familiarizadas com suas funções, prejudicando a execução das atividades?
- Não há um padrão para a rotatividade de pessoal que indique um problema?

3.1.13 A Administração adota uma atitude positiva e de apoio em relação às principais funções do Tribunal?

Para responder considere o seguinte:

- A Administração regularmente utiliza os dados de seus sistemas institucionais para fins de tomada de decisões?
- Há forte sincronia e coordenação entre as atividades orçamentárias e de planejamento?
- A Administração supervisiona a função de gestão da informação no que se refere a dados operacionais críticos e apoia esforços destinados a melhorar os sistemas na medida em que a tecnologia evolui?
- Os gestores enfatizam a importância da boa gestão do capital humano?
- A Administração atribui um alto grau de importância ao trabalho da Secretaria de Auditoria e é responsiva às informações e recomendações elaboradas pela unidade?

Estrutura Organizacional

3.1.14 A estrutura organizacional do STJ é apropriada para seu tamanho e a natureza de suas atividades?

Para responder considere o seguinte:

- A estrutura organizacional facilita o fluxo de informações em todo o órgão?
- A Administração, considerando as atividades desenvolvidas pelo órgão, equilibrou adequadamente o grau de centralização versus descentralização?
- Os processos de trabalho críticos estão identificados e são realizadas avaliações sobre um possível impacto nos procedimentos antes da realização de mudanças estruturais?

3.1.15 Áreas cruciais de autoridade e responsabilidade são definidas e comunicadas a toda a organização?

Para responder considere o seguinte:

- Os gestores encarregados das principais atividades ou funções são plenamente conscientes de seus deveres e responsabilidades?
- Um organograma preciso e atualizado é disponibilizado a todos?
- Os gestores entendem suas responsabilidades e certificam-se de que os servidores a eles subordinados também entendam suas próprias responsabilidades?

3.1.16 Relações apropriadas e claras para a transmissão de informações internas foram estabelecidas?

Para responder considere o seguinte:

- Os gestores recebem, de forma efetiva, as informações de que necessitam para cumprir suas responsabilidades e desempenhar suas funções?
- Os servidores estão cientes de como devem ser transmitidas as informações sob a sua responsabilidade?
- Os gestores podem se comunicar facilmente com seus superiores hierárquicos?

3.1.17 A Administração avalia periodicamente a estrutura organizacional e faz as mudanças necessárias para atender a novas condições?

3.1.18 O STJ tem um número adequado de servidores, particularmente em funções gerenciais?

Para responder considere o seguinte:

- Os gestores dispõem de tempo para cumprir seus deveres e suas responsabilidades?
- Os servidores não realizam um número excessivo de horas-extras ou trabalham em dias não úteis para concluir as tarefas que lhes são atribuídas?
- Os gestores não estão desempenhando as funções de mais de um servidor?

3.1.19 O STJ dispõe de um sistema de governança estabelecido e funcional?

Para responder considere o seguinte:

- Os integrantes do sistema de governança do STJ estão formalmente definidos?
- Papéis e responsabilidades da Alta Administração e das instâncias internas de apoio a governança estão definidos e contemplam atividades relacionadas à tomada de decisão, à elaboração, à implementação e à revisão de diretrizes, ao monitoramento e ao controle?
- Os integrantes do sistema de governança cumprem efetivamente seus papéis e responsabilidades?

Atribuição de Autoridade e Responsabilidade

3.1.20 O STJ atribui adequadamente autoridade e delega responsabilidade aos servidores apropriados para tratar das metas e dos objetivos organizacionais?

Para responder considere o seguinte:

- A autoridade e a responsabilidade são claramente atribuídas em todo o Tribunal e isso é claramente comunicado a todos os servidores?
- A responsabilidade pela tomada de decisões está claramente ligada à atribuição de autoridade e os indivíduos são devidamente responsabilizados?
- Junto com maior delegação de autoridade e responsabilidade, a Administração conta com procedimentos efetivos para monitorar resultados?
- Diretrizes e limites para a delegação de competências associadas a decisões críticas estão definidos?

3.1.21 Todo servidor sabe como suas ações se inter-relacionam com outras, considerando-se a forma como a autoridade e as responsabilidades são atribuídas?

Para responder considere o seguinte:

- As descrições de funções indicam claramente o grau de autoridade e responsabilização delegado a cada cargo/função e as responsabilidades atribuídas?
- Cada servidor sabe como suas atividades se relacionam com as atividades de outras unidades, tendo visão sistêmica do processo de trabalho no qual está incluído?
- Cada servidor conhece como o processo de trabalho no qual atua contribui para a realização dos objetivos da unidade e do STJ?

3.1.22 A delegação de autoridade é apropriada em relação à atribuição de responsabilidade?

Para responder considere o seguinte:

- Os servidores, nos níveis apropriados, têm poder para corrigir problemas ou implementar melhorias?

Políticas e Práticas de Recursos Humanos

3.1.23 Há políticas e procedimentos para contratar, orientar, capacitar, aconselhar, avaliar, disciplinar e demitir servidores?

Para responder considere o seguinte:

- Existe definição clara sobre os tipos de competências necessárias para as funções?
- O STJ adota normas para a alocação de servidores qualificados nas funções, com ênfase no nível educacional, experiência e habilidades?
- O STJ dispõe de política para disciplinar a rotatividade de servidores?
- Foi criado um programa de capacitação que inclui orientações para novos servidores e treinamento contínuo para todos os servidores?
- A importância da integridade e dos valores éticos está refletida nos critérios de avaliação de desempenho?
- Os servidores recebem feedback apropriado sobre seu desempenho, bem como sugestões para melhorias?
- Ação disciplinar ou corretiva é adotada em resposta a violações de políticas e padrões éticos?
- A Administração estabeleceu estratégias para a retenção de servidores em funções críticas e considera o efeito da saída ou aposentadoria de servidores num determinado período?

3.1.24 Os servidores são adequadamente supervisionados?

Para responder considere o seguinte:

- Os servidores recebem orientação e treinamento a fim de assegurar um fluxo adequado de trabalho, reduzir mal-entendidos e desencorajar atos ilícitos?
- Os gestores certificam-se de que os servidores estejam cientes de seus deveres e suas responsabilidades, bem como das expectativas da Administração?

3.1.25 A definição sobre a terceirização de atividades é antecedida de avaliações que garantem a adequação da tomada de decisão?

Para responder considere o seguinte:

- As atividades a serem terceirizadas não incluem a manipulação de ativos críticos?
- Não são terceirizadas atividades consideradas críticas ou sensíveis?
- Não existe no quadro funcional do STJ categorias especializadas para a realização da atividade?
- Não existe no STJ servidores com a capacitação necessária para a execução da atividade e esta capacitação não pode ser facilmente obtida?

- As atividades terceirizadas são acessórias ou de apoio?
- As atividades terceirizadas não manipulam informações ou documentos sigilosos ou considerados sensíveis para o Tribunal?
- Os servidores que realizam a atividade serão redirecionados para atividades mais relevantes para o Tribunal?

Atividades de Auditoria

3.1.26 O propósito, a autoridade e a responsabilidade da auditoria interna estão definidos em estatuto?

3.1.27 O estatuto estabelece a posição da auditoria interna dentro da organização, autoriza o acesso aos recursos e informações organizacionais relevantes e define a amplitude das atividades da auditoria interna?

3.1.28 As competências necessárias ao desempenho das atividades da auditoria interna estão identificadas e são providas condições para que os auditores as possuam?

3.1.29 Foram definidas diretrizes para que a auditoria interna contribua para a melhoria dos processos de governança, de gestão e de gerenciamento de riscos?

3.1.30 O planejamento dos trabalhos de auditoria leva em consideração os riscos relevantes para o STJ?

3.1.31 Os objetivos, indicadores e metas de desempenho da auditoria interna estão estabelecidos e são utilizados para a avaliação do desempenho da unidade?

3.1.32 O Plano de trabalho da unidade de auditoria foi aprovado pela mais alta instância interna e as atividades são executadas em conformidade ao planejado?

3.1.33 O STJ dispõe de mecanismos para inspecionar e monitorar operações e programas?

Para responder considere o seguinte:

- O STJ dispõe de unidade que audite e inspecione as atividades do órgão?
- O STJ conta com um comitê de auditoria ou um conselho de direção superior formado por representantes da Alta Administração que inspecione o trabalho da auditoria interna?
- As operações de auditoria interna estão subordinadas ao Presidente do órgão?
- A unidade de auditoria interna inspeciona as atividades e os sistemas do STJ e fornece informações, análises, avaliações, recomendações e assessoria à Administração?
- A Alta Administração se posiciona em relação aos resultados das atividades da unidade de auditoria e às recomendações emitidas?
- Providências em relação às recomendações emitidas são determinadas, pela Alta Administração, se necessário?

3.1.34 A unidade de auditoria do STJ trabalha estreitamente com a Alta Administração e com o controle externo?

Para responder considere o seguinte:

- A unidade de auditoria produz relatórios destinados às instâncias internas de governança?
- A unidade de auditoria se reporta funcionalmente à mais alta instância interna de governança e administrativamente à Alta Administração?
- A unidade de auditoria mantém boas relações de trabalho com o TCU, reunindo-se sempre que necessário com representantes do controle externo para discutir questões de interesse do STJ?
- A Alta Administração do STJ mantém boas relações com o controle externo?
- A Alta Administração coopera com os auditores e outros avaliadores, informando-os sobre problemas conhecidos e valoriza seus comentários e suas recomendações?

3.2 Componente Análise de Riscos

Definição de Objetivos

3.2.1 O STJ definiu objetivos que esclarecem o que órgão pretende alcançar, sendo suficientemente específicos?

Para responder considere o seguinte:

- A Alta Administração definiu a missão, a visão, os objetivos e as metas para o órgão?
- Os objetivos do STJ estão relacionados com o Planejamento Estratégico do Poder Judiciário?
- Os objetivos do STJ são suficientemente específicos para serem aplicados claramente ao órgão e não a todos os órgãos indiscriminadamente e refletem as escolhas estratégicas da Alta Administração?
- Os objetivos do STJ não são contraditórios ou incompatíveis entre si ou com os objetivos definidos para o Poder Judiciário?
- O desempenho da gestão é avaliado, direcionado e monitorado pela Alta Administração?
- O desempenho da gestão é avaliado com base nos indicadores e metas definidos e ações de melhoria são adotadas sempre que necessário?

3.2.2 Os objetivos do STJ são claramente comunicados a todos os servidores e a Administração recebe feedback indicando que a comunicação foi efetiva?

3.2.3 Há relação e coerência entre as estratégias operacionais do STJ e seus objetivos?

Para responder considere o seguinte:

- O Plano Estratégico apoia os objetivos do STJ?
- O Orçamento do STJ permite a execução do Plano Estratégico do órgão?
- As hipóteses incluídas no Plano Estratégico e no Orçamento são coerentes com a experiência histórica e as circunstâncias atuais?
- O modelo de gestão estratégica explicita os processos necessários (etapas de formulação, desdobramento e monitoramento da estratégia) ?
- Diretrizes para o monitoramento e avaliação da execução da estratégia estão definidos?

3.2.4 O STJ conta com uma estratégia integrada de gestão e um plano de avaliação de riscos que levam em conta os objetivos do órgão e fontes relevantes de riscos oriundos de fontes interna e externa e estabelece uma estrutura de controle para abordar esses riscos?

Identificação de Riscos

3.2.5 A Administração identifica integralmente os riscos?

Para responder considere o seguinte:

- Diretrizes para o sistema de gestão de riscos estão definidas e incluem a definição de apetite e tolerância ao risco, de papéis e responsabilidades e de critérios de classificação de riscos?
- Métodos qualitativos e quantitativos são empregados para identificar e determinar classificações de riscos de forma programada e periódica?
- A forma como os riscos são identificados, classificados e analisados é comunicada a todo os servidores envolvidos?
- Os riscos são identificados e discutidos em reuniões com a Alta Administração?
- A identificação de riscos faz parte de previsões e planejamentos estratégicos de curto e longo prazo?

3.2.6 Há mecanismos adequados para identificar riscos para o STJ decorrentes de fatores externos?

Para responder considere o seguinte:

- O STJ leva em conta os riscos associados a avanços e desenvolvimentos tecnológicos?
- A Alta Administração considera os riscos decorrentes de novas necessidades ou expectativas do Congresso e da sociedade?

- Os riscos apresentados por novas leis ou regulamentos são identificados?
- Os riscos para o STJ decorrentes de eventuais catástrofes naturais ou ações criminosas ou terroristas são levados em conta?
- Os riscos resultantes de mudanças nos ambientes de negócios, político ou econômico são identificados?
- São considerados os riscos associados aos principais fornecedores e prestadores de serviços?

3.2.7 Há mecanismos adequados para identificar riscos para o STJ decorrentes de fatores internos?

Para responder considere o seguinte:

- Riscos críticos estão identificados?
- Os riscos resultantes da redução das operações e de pessoal do STJ são levados em conta?
- O STJ identifica riscos associados à reengenharia ou à reformulação de processos operacionais?
- São considerados os riscos apresentados pela interrupção do processamento de sistemas de informação e a medida na qual sistemas de backup estão disponíveis e podem ser implementados?
- Consideram-se eventuais riscos resultantes da falta de qualificação dos servidores ou colaboradores contratados?
- Os riscos resultantes da grande dependência de prestadores de serviços para executar operações críticas do STJ são identificados?
- Os riscos resultantes do acesso de servidores e colaboradores a ativos vulneráveis são levados em conta?
- As atividades de identificação de riscos levam em conta determinados riscos relacionados com capital humano, tais como a incapacidade de apresentar planejamento para sucessão e manutenção de pessoal-chave que possa afetar a capacidade do STJ ou da atividade para funcionar efetivamente?

3.2.8 Ao identificar riscos, a Administração avalia outros fatores que possam contribuir para ou agravar os riscos aos quais o órgão está exposto?

Para responder considere o seguinte:

- A Administração considera quaisquer riscos relacionados com fracassos anteriores no cumprimento de suas missões, metas ou restrições orçamentárias?
- A Administração identifica quaisquer riscos inerentes à natureza da missão do Tribunal ou à complexidade de atividades específicas?

3.2.9 A Alta Administração identifica riscos tanto no nível da entidade, como para cada nível significativo das atividades do órgão?

Análise de Riscos

3.2.10 Uma vez identificados os riscos para o STJ, a Administração procede a uma análise completa de seus possíveis efeitos?

Para responder considere o seguinte:

- A Administração instituiu um processo formal para analisar riscos?
- Foram estabelecidos critérios para determinar riscos baixos, médios e altos?
- Os riscos identificados e analisados são relevantes para os objetivos da atividade correspondente?
- A análise de riscos inclui estimativas da importância dos mesmos?
- A análise de riscos inclui estimativas da probabilidade e frequência de ocorrência de cada risco, bem como a definição de sua categoria – riscos baixos, médios e altos?
- Determina-se como melhor gerenciar os riscos, bem como as ações específicas a serem adotadas?
- A Alta Administração avalia riscos críticos que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos e fornece direção clara para que possam ser gerenciados, determinando o estabelecimento dos controles internos administrativos necessários?

3.2.11 A Administração desenvolveu uma abordagem para a gestão de riscos com base no grau em que os riscos podem ser aceitos?

Para responder considere o seguinte:

- A abordagem pode diferir de uma unidade organizacional para outra, dependendo das variações nos riscos e no grau em que esses podem ser tolerados?
- A abordagem é concebida para manter os riscos em níveis considerados apropriados e os gestores assumem a responsabilidade por definir o nível tolerável de riscos?
- Atividades específicas de controle são definidas para mitigar riscos específicos em todo o STJ e no nível de cada atividade, e sua implementação é monitorada?

3.2.12 O sistema de gestão de riscos é monitorado e avaliado, considerando novas leis e regulamentos, a sua adesão a boas práticas, seu alinhamento com a estratégia e seu desempenho global, sendo que medidas para o seu aprimoramento são implementadas sempre que necessário?

Gestão de Riscos Durante Mudanças

3.2.13 O STJ dispõe de mecanismos para prever, identificar e reagir aos riscos apresentados por mudanças nas condições de governo, econômicas, reguladoras e operacionais, dentre outras, que possam afetar a consecução da metas e dos objetivos do órgão ou de suas atividades?

Para responder considere o seguinte:

- Todas as atividades no âmbito do STJ que possam ser significativamente afetadas por mudanças são consideradas no processo?
- Mudanças rotineiras são abordadas por meio de processos estabelecidos de identificação e análise de riscos?
- Os riscos decorrentes de condições que sofrem mudanças significativas são abordados em níveis suficientemente altos no STJ, de forma que seu impacto na organização é considerado e ações adequadas são adotadas?

3.2.14 O STJ dedica atenção especial aos riscos apresentados por mudanças que podem ter um impacto mais drástico e disseminado no órgão?

Para responder considere o seguinte:

- O STJ está especialmente atento aos riscos causados pela alocação de servidores novos em funções-chave ou pela alta rotatividade de servidores em áreas críticas?
- O STJ dispõe de mecanismos para avaliar os riscos apresentados pela introdução de sistemas de informação novos ou modificados, bem como os riscos envolvidos na capacitação dos servidores para usar os novos sistemas e aceitar as modificações?
- Consideram-se os riscos envolvidos quando da introdução de desenvolvimentos e aplicações tecnológicas importantes e sua incorporação aos processos operacionais?
- Planos de continuidade foram estabelecidos?

3.3 Componente Atividades de Controle

Aplicação Geral

3.3.1 No STJ, há políticas, procedimentos, técnicas e mecanismos apropriados no que se refere a cada uma das atividades do órgão?

Para responder considere o seguinte:

- Todos os objetivos relevantes e riscos associados de cada atividade importante foram identificados e avaliados?
- A Administração identificou as ações e os controles internos administrativos necessários para abordar os riscos e orienta sua implementação?

3.3.2 No STJ, os controles internos administrativos identificados como necessários foram implementados e estão sendo aplicados?

Para responder considere o seguinte:

- Os processos trabalho estão mapeados e foram elaborados manuais ou outros documentos que definem os passos para a realização das rotinas da unidade?
- Os controles internos administrativos descritos nos manuais de rotina ou mapeados nos fluxos de trabalhos são efetivamente aplicados e de forma correta?
- Gestores e servidores entendem o propósito dos controles internos administrativos implementados?
- O gestor supervisiona o funcionamento das atividades de controle estabelecidas e permanece alerta à necessidade de reduzir um eventual excesso de atividades?
- Ação oportuna é adotada no caso de exceções, problemas de implementação ou informações que exijam acompanhamento?

3.3.3 No STJ, os controles internos administrativos são avaliados regularmente para assegurar que ainda são apropriados e que estão funcionando conforme planejado?

Categorias Comuns de Atividades de Controle

3.3.4 A Administração acompanha as principais realizações do Tribunal em relação a seus planos?

Para responder considere o seguinte:

- A Administração examina regularmente o desempenho efetivo em relação a previsões e resultados de períodos anteriores?
- A Administração está envolvida na formulação de planos e metas de curto e médio prazo?
- As principais iniciativas do STJ são acompanhadas no que se refere à consecução de metas e ações de monitoramento são adotadas?
- Os gestores, em todos os níveis de atividades, examinam relatórios de desempenho, analisam tendências e mensuram os resultados em relação às metas?
- A Administração acompanha a execução orçamentária, em especial, de valores materialmente relevantes?

3.3.5 O STJ gerencia efetivamente a força de trabalho da organização?

Para responder considere o seguinte:

- Uma visão clara e compartilhada da missão, das metas, dos valores e das estratégias do STJ está explicitamente identificada no plano estratégico e essa visão foi comunicada a todos os servidores de forma clara e coerente?
- O STJ tem uma estratégia geral de capital humano coerente, conforme evidenciado nas políticas e diretrizes definidas, e essa estratégia abrange práticas operacionais para orientar o órgão?
- O STJ possui uma estratégia de planejamento da força de trabalho específica e explícita, vinculada ao plano estratégico geral, permitindo a identificação de necessidades futuras e presentes em termos de capital humano?
- O STJ definiu, por meio de descrições por escrito de funções, responsabilidades, atributos e competências, bem como que tipo de líderes deseja ter e estabeleceu amplas expectativas gerais em relação ao seu desempenho?
- Os gestores procuram desenvolver um trabalho em equipe, reforçar a visão compartilhada do órgão e estimular o feedback de seus subordinados, comunicando essa postura a todos eles, bem como a existência de oportunidades para colher esse feedback?
- Os gestores atribuem alta prioridade ao sistema de gestão de desempenho do órgão, que foi concebido para orientar a força de trabalho a colaborar no alcance da visão/missão do órgão?
- Foram definidos procedimentos para garantir a contratação e retenção de servidores com as competências necessárias para trabalhar no Tribunal?
- Os servidores são orientados, capacitados e dotados das ferramentas necessárias para desempenhar seus deveres e responsabilidades, melhorar seu desempenho, desenvolver suas capacidades e satisfazer as demandas impostas pelas necessidades do órgão?
- O sistema de compensação é adequado para atrair, motivar e reter os servidores e, além disso, incentivos e recompensas são oferecidos para estimulá-los a apresentar o melhor desempenho possível?

- O STJ oferece flexibilidade, serviços e instalações adequadas no local de trabalho (por exemplo, orientação para o desenvolvimento de carreiras, horário de trabalho flexível, dias nos quais os funcionários podem se vestir informalmente e creche) para ajudá-lo a atrair talentos e promover a satisfação e senso de compromisso dos servidores?
- São realizadas avaliações significativas, honestas e construtivas do desempenho dos servidores e seu feedback é colhido, para que eles compreendam a vinculação entre seu desempenho e a consecução das metas do órgão?
- Os gestores fazem um planejamento de sucessões para garantir a permanente disponibilidade de servidores com as habilidades e capacidades necessárias?

3.3.6 O STJ aplica um controle físico para proteger e salvaguardar ativos vulneráveis?

Para responder considere o seguinte:

- Políticas e procedimentos de salvaguarda física foram desenvolvidos, implementados e comunicados a todos os servidores?
- O órgão desenvolveu um plano de contingência (recuperação de desastre), que é regularmente atualizado e comunicado aos servidores envolvidos?
- O órgão desenvolveu um plano para a identificação e proteção de quaisquer ativos críticos?
- Ativos particularmente vulneráveis a perda, roubo, dano ou uso não autorizado, como numerário, títulos, suprimentos, inventários e equipamentos, são protegidos fisicamente e o acesso a eles é rigorosamente controlado?
- Ativos tais como numerário, títulos, suprimentos, inventários e equipamentos são conferidos periodicamente e comparados a registros de controle, sendo as exceções examinadas?
- Numerário e outros ativos críticos são mantidos em ambientes fechados a chave e o acesso a eles é rigorosamente controlado?
- Equipamentos vulneráveis a roubo são protegidos?
- Placas e números de identificação são fixados a móveis, acessórios fixos, equipamentos e outros ativos portáteis?
- Suprimentos e itens/bens acabados são armazenados em áreas fisicamente seguras e protegidos contra danos?
- As instalações têm proteção e alarmes contra incêndio e aspersores automáticos?
- O acesso às dependências e instalações é controlado por cercas, guardas de segurança e/ou outros controles físicos?
- O acesso às instalações é restrito e controlado em horários fora do expediente?

3.3.7 O órgão estabeleceu e monitora medidas e indicadores de desempenho?

Para responder considere o seguinte:

- Medidas e indicadores de desempenho foram estabelecidos em todo o Tribunal, tanto no nível de entidade como em nível de atividade?
- O STJ avalia e valida periodicamente a adequação dos indicadores do desempenho?
- Critérios de avaliação dos indicadores são verificados para garantir que sejam equilibrados e estabeleçam incentivos adequados para a consecução de metas em conformidade com a legislação, as regulações e padrões éticos?
- Os dados relativos ao desempenho são continuamente comparados com metas esperadas/planejadas e as diferenças são analisadas?
- São realizadas comparações entre diferentes séries de dados para que possam ser feitas análises das relações e ações corretivas tomadas, se necessário?
- A investigação de resultados inesperados ou de tendências incomuns leva à identificação de circunstâncias nas quais a consecução de metas e objetivos pode estar ameaçada e são tomadas medidas corretivas?

3.3.8 Deveres e responsabilidades essenciais são divididos ou segregados entre diferentes servidores para reduzir o risco de ocorrerem erros, desperdício ou fraude?

Para responder considere o seguinte:

- As decisões críticas que demandam segregação de funções estão identificadas?
- Existe limite de tempo definido para que um servidor exerça a mesma função associada à decisões críticas do Tribunal?
- Nenhum servidor pode controlar, individualmente, todos os aspectos essenciais de uma transação ou evento?
- Responsabilidades e deveres que envolvem transações e eventos são divididos entre diferentes servidores em seus aspectos de autorização, aprovação, processamento e registro, pagamentos ou recebimentos, avaliação, funções de custódia e trato de questões relacionadas?
- Deveres são sistematicamente designados a alguns servidores para garantir os pesos e contrapesos necessários?
- Sempre que possível, nenhum servidor tem permissão para trabalhar sozinho com numerário ou outros ativos altamente importantes?
- A conciliação bancária é feita por servidores que não são responsáveis pelo recebimento, desembolso ou custódia de numerário. Os gestores estão cientes de que o conluio pode reduzir ou minar a eficácia do controle propiciado pela segregação de responsabilidades e, portanto, mantêm-se alertas para evitá-lo e empenham-se em reduzir oportunidades que possam ocasioná-lo?

3.3.9 Transações e demais eventos relevantes são autorizados e realizados por servidores adequados?

Para responder considere o seguinte:

- Mecanismos de controle garantem que apenas as transações e eventos válidos sejam iniciados ou registrados, de acordo com as decisões e diretrizes da Administração?
- Mecanismos de controle são estabelecidos para garantir que todas as transações e outros eventos significativos que tenham sido registrados sejam autorizados e executados somente por servidores atuando dentro da esfera de sua autoridade?
- Autorizações são comunicadas com transparência aos gestores e incluem as condições e termos específicos sob os quais devem ser liberadas?

3.3.10 Transações e outros eventos relevantes são devidamente classificados e prontamente registrados?

Para responder considere o seguinte:

- Transações e eventos são classificados de maneira apropriada e prontamente registrados para que mantenham sua relevância, valor e utilidade para os gestores no processo de controle de operações e tomada de decisões?
- A classificação adequada e o registro acontecem durante todo o ciclo de vida de cada transação ou evento, desde sua autorização até sua iniciação, processamento e classificação final em registros resumidos?
- A classificação adequada das transações e dos eventos inclui a organização e formatação corretas das informações contidas nos documentos originais (impressos ou eletrônicos) e nos registros resumidos a partir dos quais relatórios e demonstrativos são preparados?
- Não é necessário fazer ajustes excessivos em valores ou na classificação de contas antes da finalização dos relatórios?

3.3.11 O acesso a recursos e registros é limitado e a responsabilidade final é determinada com antecedência?

Para responder considere o seguinte:

- O risco de uso não autorizado ou de perda é controlado, restringindo-se o acesso a recursos e registros apenas a servidores autorizados?
- As restrições de acesso e tarefas de prestação de contas por custódias são periodicamente avaliadas e mantidas?
- São feitas comparações periódicas dos recursos com a contabilidade registrada para se determinar se há compatibilidade entre os dois e diferenças são examinadas?
- A frequência com que os recursos efetivos são comparados a registros e o nível de restrições de acesso são determinados de acordo com a vulnerabilidade do recurso ao risco de erros, fraudes, desperdício, uso indevido, roubo ou alteração não autorizada?
- A Administração considera fatores como o valor, portabilidade e permutabilidade dos ativos para determinar o nível apropriado de restrição de acesso?

- Como parte da designação e manutenção da accountability por recursos e registros, a Administração informa e comunica essas responsabilidades a servidores específicos dentro do órgão e toma as medidas necessárias para que esses servidores estejam cientes de seus deveres de manter esses recursos sob uma custódia adequada e de usá-los apropriadamente?

3.3.12 Todas as transações e outros eventos importantes são claramente documentados?

Para responder considere o seguinte:

- Há documentação por escrito para todas as transações e eventos importantes?
- Essa documentação fica facilmente disponível para exame?
- A documentação inclui documentos que descrevem e abrangem sistemas de informação e de coleta e processamento de dados automatizados e aspectos específicos do controle geral e de aplicativos relacionados a esses sistemas?
- A documentação de transações e de outros eventos importantes é completa e precisa e facilita o rastreamento de uma transação ou evento e de informações relacionadas desde sua autorização e iniciação até o seu processamento e após sua conclusão?
- A documentação, esteja ela registrada em documento ou em formato eletrônico, é útil a gestores durante o controle de suas operações e para quaisquer outros servidores envolvidos no processo de avaliação e análise das operações?
- Toda a documentação e registros são adequadamente administrados, mantidos e periodicamente atualizados?

3.3.13 O STJ dispõe de um controle financeiro eficiente?

Para responder considere o seguinte:

- O sistema contábil é compatível com os sistemas institucionais que apoiam as atividades do Tribunal?
- A Administração acompanha a execução orçamentária por meio de relatórios rotineiros e avalia sua adequação ao planejado?
- O STJ dispõe de um sistema de custos que é utilizado para o acompanhamento e para a tomada de decisão?

Atividades de Controle Específicas para Sistemas de Informação

3.3.14 O STJ realiza periodicamente uma avaliação ampla e de alto nível dos riscos aos quais seus sistemas de informação podem estar expostos?

Para responder considere o seguinte:

- Avaliações dos riscos são efetuadas e documentadas regularmente sempre que os sistemas, instalações ou outras condições mudem?
- As avaliações são formalmente submetidas à Administração?
- A avaliação dos riscos considera a sensibilidade e a integridade dos dados?

3.3.15 O STJ desenvolveu uma política que descreve claramente as diretrizes de segurança de dados da entidade, os procedimentos que a apoiam e a atribuição de responsabilidades?

3.3.16 A Administração estabeleceu uma estrutura que viabilize a implementação e administração da política de segurança de dados?

3.3.17 O STJ implementou políticas eficazes de pessoal relacionadas à segurança de dados?

3.3.18 O STJ monitora a eficácia da política de segurança de dados e efetua mudanças sempre que necessário?

Para responder considere o seguinte:

- A Administração avalia periodicamente a adequabilidade da política de segurança e as observa em suas atividades?
- Ações corretivas são pronta e eficazmente implementadas e testadas, além de serem continuamente monitoradas?

3.3.19 O STJ classifica seus recursos de informação de acordo com seu grau importância e sensibilidade?

Para responder considere o seguinte:

- A metodologia para a classificação dos recursos e os critérios adotados foram estabelecidos e comunicados aos gestores?
- Os gestores classificaram seus recursos de informação com base nos critérios aprovados, levando em consideração as determinações e avaliações de riscos, e documentaram essas classificações?

- 3.3.20 Os gestores identificaram usuários autorizados e seu acesso às informações foi formalmente autorizado?**
- 3.3.21 O STJ estabeleceu controles físicos e virtuais para prevenir ou detectar acessos não autorizados?**
- 3.3.22 O STJ monitora o acesso aos sistemas de informação, investiga aparentes violações e toma medidas corretivas e disciplinares adequadas?**
- 3.3.23 Todos os aplicativos novos ou revisados são cuidadosamente testados e aprovados?**
- 3.3.24 O STJ estabeleceu procedimentos para garantir o controle de suas bibliotecas de aplicativos, usando rotulagem, restrições de acesso, inventários e bibliotecas separadas?**
- 3.3.25 O STJ restringe o acesso aos aplicativos com base nas responsabilidades de cada função?**
- 3.3.26 Autorizações de acesso são documentadas?**
- 3.3.27 O acesso aos aplicativos e seu uso são controlados e monitorados?**
- 3.3.28 O STJ controla mudanças efetuadas nos aplicativos?**
- 3.3.29 Foram estabelecidos controles de acesso para reforçar a segregação de responsabilidades?**
- 3.3.30 O grau de importância e a sensibilidade de operações informatizadas foram avaliados e classificados por ordem de prioridade e foram identificados recursos de apoio?**
- 3.3.31 O STJ tomou medidas para impedir e minimizar possíveis danos e interrupções por meio de procedimentos adequados de backup de dados e programas, entre os quais o armazenamento de dados fora de suas instalações (off-site), bem como controles ambientais, capacitação de pessoal e manutenção e gestão de hardware?**
- 3.3.32 A Administração desenvolveu e documentou um plano de contingência abrangente?**
- 3.3.33 O STJ testa periodicamente os planos de contingência e os ajusta conforme as necessidades?**

3.3.34 Documentos fonte são controlados e exigem autorização?

Para responder considere o seguinte:

- O acesso a documentos fonte em branco é restrito?
- Documentos fonte são numerados sequencialmente?
- Documentos fonte essenciais exigem assinaturas de autorização?
- Para sistemas de aplicativos em lote (batch), folhas de controle em lote são usadas para fornecer informações como data, número de controle, número de documentos e totais de controle para campos essenciais?
- Uma avaliação supervisionada ou independente de dados é realizada antes da sua entrada no sistema de aplicativos?

3.3.35 O acesso a terminais de entrada de dados é restrito?

3.3.36 Arquivos mestre e relatórios de exceções são usados para garantir que todos os dados processados sejam autorizados?

3.3.37 São feitas conciliações para verificar a inteireza dos dados?

3.3.38 As características do desenho da entrada de dados do Tribunal contribuem para a precisão dos dados?

3.3.39 Os dados são validados e editados para identificar dados equivocados?

3.3.40 Dados equivocados são capturados, relatados, investigados e corrigidos imediatamente?

3.3.41 Relatórios sobre produtos são avaliados para ajudar a garantir a precisão e validade dos dados?

3.3.42 Procedimentos garantem o uso da última versão de programas de produção e arquivos de dados durante o processamento?

3.3.43 Os programas incluem rotinas para verificar o uso da versão apropriada do arquivo de computador durante o processamento?

3.3.44 Os programas incluem rotinas para conferir as etiquetas dos cabeçalhos dos arquivos internos antes do processamento?

3.3.45 O aplicativo oferece proteção contra atualizações concomitantes de arquivos?

3.4 Componente Informação e Comunicação

Informações

3.4.1 Informações de fontes internas e externas são obtidas e fornecidas à Administração como parte do processo de elaboração e apresentação de relatórios sobre o desempenho em relação a objetivos estabelecidos?

Para responder considere o seguinte:

- Informações são disponibilizadas tempestivamente para permitir um monitoramento eficaz de eventos, atividades e transações e uma resposta imediata?
- Gestores recebem informações operacionais para ajudá-los a determinar se estão em conformidade com os planos e com as metas estabelecidas?
- Informações financeiras e orçamentárias adequadas são disponibilizadas à Administração para auxiliá-la na tomada de decisão. ?
- A Administração utiliza dados históricos e atuais para dar apoio a tomada de decisão?

3.4.2 A Administração toma as medidas necessárias para garantir a ocorrência de comunicações internas eficazes?

Para responder considere o seguinte:

- A Alta Administração passa uma mensagem clara que as responsabilidades relativas aos controles internos administrativos são importantes e devem ser levadas a sério?
- Deveres específicos de servidores são claramente comunicados e eles entendem os aspectos relevantes dos controles internos administrativos, como sua função se enquadra neles e como seu trabalho está relacionado ao dos demais?
- Servidores são informados de que, ocorrendo um evento inesperado no cumprimento de suas responsabilidades, eles devem, além de prestar atenção nesse evento, identificar sua causa subjacente para que pontos fracos em potencial nos controles internos administrativos possam ser identificados e corrigidos antes de prejudicarem ainda mais o órgão?
- Comportamentos aceitáveis e inaceitáveis e as consequências de uma conduta imprópria são claramente comunicados a todos os servidores?
- Os servidores dispõem de meios para comunicar informações de baixo para cima por meio de alguém que não seja um supervisor direto e há, por parte da Administração, uma disposição genuína para ouvi-los?
- Há mecanismos para permitir o fluxo livre de informações em todos os níveis da organização e comunicações fáceis ocorrem entre atividades funcionais?

- Os servidores sabem que não haverá represálias se apresentarem informações adversas ou relatarem condutas impróprias ou burla de controles internos administrativos?
- Há mecanismos para servidores recomendarem melhorias operacionais e a Administração reconhece boas sugestões, concedendo-lhes recompensas ou outros tipos adequados de reconhecimento?
- A Administração se comunica frequentemente com grupos de gestores e os mantém informados sobre questões relacionadas ao desempenho do órgão, riscos, iniciativas importantes e outros eventos a serem considerados?

3.4.3 A Administração toma medidas necessárias para garantir a ocorrência de comunicações externas eficazes com grupos que podem provocar um grande impacto nas atividades do Tribunal?

Para responder considere o seguinte:

- As partes interessadas estão identificadas?
- Diretrizes para a abertura de dados, divulgação de informações e comunicação com as partes interessadas estão definidas?
- Diretrizes de relacionamento com a mídia estão definidas?
- Estão identificadas as informações de divulgação obrigatória em função de exigências legais?
- Estão identificadas as necessidades e expectativas das partes interessadas?
- Canais de comunicações abertos e eficazes foram estabelecidos com partes, operadores do direito, sociedade, fornecedores, contratantes e outros grupos que possam fornecer subsídios importantes sobre a qualidade dos serviços do órgão?
- São adotados mecanismos que viabilizam a participação social na governança da organização (por exemplo, audiências públicas) ?
- Todas as partes externas que se relacionam com o Tribunal são claramente informadas a respeito dos padrões éticos do órgão e também sabem que ações indevidas não serão toleradas?
- Comunicações advindas de partes externas, como de outros órgãos federais e outros terceiros relacionados, são estimuladas, pois podem ser usadas como fontes de informação sobre até que ponto os controles internos administrativos do Tribunal estão funcionando eficazmente?
- Reclamações ou consultas, principalmente as relativas a serviços, são bem-vindas, na medida em que possam apontar problemas de controle?
- A Administração toma as medidas necessárias para que as orientações e recomendações dos auditores internos e externos sejam plenamente consideradas e que medidas sejam tomadas para corrigir quaisquer problemas ou pontos fracos identificados por eles?
- Comunicações com o Congresso, o CNJ, o TCU e outros órgãos federais, governos, meios de comunicação de massa e o público em geral fornecem informações relevantes para a satisfação das necessidades dos usuários e proporcionam um melhor entendimento sobre o alcance da missão, metas e objetivos do órgão e dos riscos que enfrenta?

Formas e Meios de Comunicações

3.4.4 O STJ utiliza diversas formas e meios para comunicar informações importantes a servidores e outras partes?

Para responder considere o seguinte:

- A Administração utiliza métodos eficazes e institucionalizados de comunicação, que podem incluir manuais de política e procedimentos, normas que divulguem diretrizes e políticas, documentos internos, quadros de avisos, páginas de internet e intranet, mensagens gravadas em vídeo, e-mail e discursos?
- Duas das mais poderosas formas de comunicação usadas pela Administração são as ações positivas que toma em sua relação com os servidores e seu claro apoio ao sistema de controle interno?
- A infra-estrutura de informações converte os dados em informações pertinentes, com a profundidade necessária, no prazo e no formato adequado às necessidades dos usuários?
- Os dados são obtidos de fontes confiáveis?

3.5 Componente Monitoramento

Monitoramento Permanente

3.5.1 A Administração adota estratégia para garantir que o monitoramento permanente seja eficaz e acione avaliações separadas quando problemas forem identificados ou sistemas forem críticos e testes periódicos forem recomendáveis?

Para responder considere o seguinte:

- A estratégia da Administração garante um feedback rotineiro?
- A estratégia de monitoramento inclui métodos para enfatizar a gestores que eles são responsáveis pelos controles internos administrativos e que devem monitorar regularmente a eficácia das atividades de controle como parte de suas funções regulares?
- A estratégia do monitoramento inclui a identificação de sistemas operacionais e de apoio cruciais ao órgão, que precisam de revisões e avaliações periódicas?

3.5.2 Comunicações de partes externa corroboram dados gerados internamente ou indicam problemas no sistema de controle interno?

Para responder considere o seguinte:

- A Administração reconhece que reclamações de usuários podem indicar possíveis deficiências, que são investigadas para que suas causas subjacentes possam ser determinadas?
- O baixo nível de satisfação dos usuários com algum serviço oferecido atua como um alerta para que os gestores reavaliem os serviços?
- Reclamações de fornecedores sobre quaisquer práticas injustas dos responsáveis pela área de compras do órgão são investigadas?
- Controles internos administrativos que deveriam ter prevenido ou detectado quaisquer problemas ocorridos, mas que não funcionaram como deveriam, são reavaliados?

3.5.3 O STJ dispõe de uma estrutura organizacional e de supervisão adequada, que ajuda a garantir o adequado funcionamento do sistema de controle interno?

Para responder considere o seguinte:

- A separação de deveres e responsabilidades é usada para ajudar a detectar fraudes?
- A unidade de auditoria é independente e tem autoridade para se comunicar diretamente com o Presidente ou com o Conselho de Administração?
- A unidade de auditoria não realiza atividades de gestão?

3.5.4 Dados registrados nos sistemas de informação são periodicamente comparados com os ativos físicos e discrepâncias são examinadas?

Para responder considere o seguinte:

- Os níveis dos materiais, suprimentos e outros ativos são verificados regularmente e diferenças entre valores registrados e efetivos são corrigidas e as razões dessas discrepâncias são resolvidas?
- A frequência das comparações é determinada de acordo com a vulnerabilidade dos ativos?

3.5.5 A unidade de auditoria apresenta, regularmente, recomendações para melhorias nos controles internos administrativos e a Administração toma medidas de acompanhamento necessárias para observá-las?

3.5.6 Reuniões com servidores são usadas para a Administração colher seu feedback sobre a eficácia do sistema de controle interno?

Para responder considere o seguinte:

- Questões, informações e feedback relevantes sobre o sistema de controle interno, colhidos em reuniões, são capturados e usados pela Administração para resolver problemas ou fortalecer a estrutura do sistema?
- Sugestões de servidores sobre o sistema de controle interno são consideradas e aplicadas na prática?
- A Administração estimula os servidores a identificar pontos fracos nos controles internos administrativos e a relatá-los a seus supervisores?

3.5.7 Servidores são regularmente solicitados a declarar explicitamente se estão observando o código de conduta do órgão?

Avaliações Separadas

3.5.8 O âmbito e a frequência de avaliações separadas dos controles internos administrativos são adequados para o órgão?

Para responder considere o seguinte:

- Na determinação do âmbito e frequência de avaliações separadas, os resultados de avaliações de riscos e a eficácia do monitoramento permanente são considerados?
- Avaliações separadas são frequentemente induzidas por eventos como mudanças importantes nos planos e estratégias da Administração, ampliações ou enxugamentos do órgão ou mudanças importantes nas operações ou no processamento de informações?
- Partes ou elementos adequados do sistema de controle interno são regularmente avaliados?
- Avaliações separadas são realizadas por auditores com as habilidades necessárias para essa atividade?

3.5.9 A metodologia de avaliação dos controles internos administrativos do órgão é lógica e adequada?

Para responder considere o seguinte:

- As metodologias utilizadas podem incluir listas de verificações, questionários ou ferramentas?
- As avaliações separadas podem incluir uma avaliação do desenho do controle e testes diretos das atividades de controle interno?
- A equipe responsável pela avaliação desenvolve um plano para o processo de avaliação para garantir um esforço coordenado?

- O processo de avaliação executado por auditores internos é administrado por um auditor interno com a necessária autoridade, capacidade e experiência para esse fim?
- A equipe responsável pela avaliação adquire a compreensão necessária das operações e atividades a serem avaliadas?
- A equipe responsável pela avaliação adquire a compreensão necessária de como os controles internos administrativos devem funcionar e de como funcionam efetivamente?
- A equipe responsável pela avaliação analisa os resultados da avaliação à luz de critérios estabelecidos?
- O processo de avaliação é documentado adequadamente?
- A unidade de auditoria interna conta com um quadro suficiente de servidores com a competência e experiência necessárias?
- O titular da unidade de auditoria interna é organizacionalmente independente e subordinado aos níveis mais altos da hierarquia do órgão?

3.5.10 Deficiências identificadas nas avaliações separadas são resolvidas imediatamente?

Para responder considere o seguinte:

- Deficiências são imediatamente comunicadas à unidade auditada e à Alta Administração?
- Deficiências e problemas sérios nos controles internos administrativos são relatados sem demora à Alta Administração?

Resolução de Auditoria

3.5.11 O STJ tem um mecanismo para garantir a resolução imediata de recomendações de auditorias?

Para responder considere o seguinte:

- Os gestores avaliam prontamente as recomendações resultantes de auditorias, inclusive as que indicam deficiências e identificam oportunidades de melhorias?
- A Administração determina medidas adequadas a serem tomadas em resposta às recomendações?
- Medidas corretivas são tomadas ou melhorias são efetuadas, dentro de prazos devidamente estabelecidos?
- Havendo discordância com as recomendações, a Administração justifica seu posicionamento?

3.5.12 A Administração é receptiva às recomendações resultantes de auditorias, entendendo que seu objetivo é o fortalecimento dos controles internos administrativos?

Para responder considere o seguinte:

- Gestores com a devida autoridade avaliam as recomendações, decidindo sobre medidas adequadas a serem tomadas para corrigir ou melhorar os controles internos administrativos?
- Medidas necessárias são monitoradas para que sua implementação seja devidamente verificada?

3.5.13 O STJ leva a cabo ações adequadas de monitoramento em relação às recomendações resultantes de auditorias?

Para responder considere o seguinte:

- Problemas em transações ou eventos específicos são prontamente corrigidos?
- Causas subjacentes que deram origem às recomendações são investigadas?
- Medidas são determinadas para corrigir a situação ou aproveitar a oportunidade para introduzir melhorias?
- A Administração e os auditores monitoram as recomendações, bem como medidas definidas para garantir que elas sejam efetivamente implementadas?
- A Alta Administração é mantida informada, por meio de relatórios periódicos, sobre a implementação das ações adotadas para o atendimento das recomendações das auditorias?
- A Alta Administração adotada as ações necessárias para garantir a qualidade e tempestividade de resoluções individuais?

4. Anexo II – Roteiro para Avaliação dos Controles Internos em Nível de Atividades

Na avaliação de controles internos em nível de atividade não há necessidade de incluir todos os componentes do nível de entidade. Entretanto, recomenda-se que sejam avaliados os componentes: Ambiente de Controle e Atividades de Controle.

Apesar da possibilidade da avaliação de controles internos em nível de atividade se restringir aos componentes (Ambiente de Controle e Atividades de Controle) no presente documento serão tratados todos os componentes do modelo ora utilizado.

4.1 Componente Ambiente de Controle

4.1.1 O gestor percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos e competências da unidade auditada e dão suporte adequado ao seu funcionamento.

Para responder considere o seguinte:

- Há alguma estrutura de controles internos instituída pela unidade? (Exemplos: conjunto de políticas e procedimentos adotados pela unidade para fiscalização e verificação, que permite prever, observar, gerir e monitorar os eventos que possam impactar, negativamente, na consecução de seus objetivos, como manuais de procedimentos, acessos a sistemas por perfis e senhas, supervisão formal de trabalhos de subordinados).
- Na percepção do gestor, a estrutura de controles internos da unidade tem contribuído efetivamente para a consecução dos resultados planejados pela unidade? (Exemplos: levantamentos formais ou informais sobre o percentual de alcance das metas planejadas após a implementação de estruturas de controles internos; há conhecimento sobre a quantidade de produtos entregues pela unidade que não precisam ser refeitos em função da implementação de estruturas de controles internos).

4.1.2 Os mecanismos gerais de controle instituídos na unidade são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.

Para responder considere o seguinte:

- Os servidores/colaboradores têm conhecimento das políticas e procedimentos, manuais internos, regras de acessos a sistemas por perfis e senhas, supervisão formal de seus trabalhos?
- O gestor, periodicamente, faz reunião de equipe; encaminha novas políticas, procedimentos, regras e outros normativos correlatos para cada servidor/colaborador por e-mail ou por outros meios de comunicação?
- Os servidores/colaboradores têm conhecimento dos documentos que estabelecem metas na unidade e de documentos que acompanham o alcance das metas na unidade?
- Os servidores/colaboradores conhecem os resultados planejados, como o percentual de alcance das metas planejadas?

4.1.3 As normas internas necessárias ao funcionamento operacional da unidade são padronizadas e estão postas em documentos formais, com ampla divulgação.

Para responder considere o seguinte:

- As atribuições e responsabilidades da unidade estão detalhadas e institucionalizadas de acordo com cada macroprocesso ou processo de trabalho ou as atribuições são genéricas?
- O gestor da unidade assegura que as informações necessárias para o desempenho dos servidores no cumprimento de suas atribuições sejam disponibilizadas para os mesmos de maneira apropriada, tempestiva, atual, precisa e de fácil localização?

4.1.4 Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores, dos diversos níveis da estrutura da unidade, na elaboração dos procedimentos e instruções operacionais.

Para responder considere o seguinte:

- Verificar junto aos servidores se sua participação foi solicitada para a criação de instruções operacionais e padronização dos procedimentos da unidade auditada?

4.1.5 Existe uma política de capacitação e treinamento de servidores sistêmica adequada para que os funcionários realizem as suas atribuições com segurança e destreza.

Para responder considere o seguinte:

- Os servidores participam efetivamente da elaboração do Plano Anual de Capacitação que observa as necessidades e as atividades funcionais? (Exemplo: documento formal com estudo prévio que engloba a participação de todos os servidores)

4.2 Componente Análise de Riscos

4.2.1 Há clara identificação dos processos críticos e fragilidades do procedimento ou da área avaliada para a consecução dos objetivos e metas da unidade?

Para responder considere o seguinte:

- A unidade identifica os pontos críticos e as fragilidades dos processos que considera mais significativos ao ponto de ser possível colocar em risco o cumprimento dos objetivos do processo e das metas e atribuições da unidade e/ou institucionais?
- Existe um fluxograma ou mapeamento de todo o processo em forma lógica e sequencial?

4.2.2 É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.

Para responder considere o seguinte:

- A unidade busca identificar os eventos que potencialmente poderiam comprometer negativamente o atingimento dos objetivos do processo analisado e/ou da missão institucional (risco), sejam estes ocasionados por transformações no ambiente interno ou externo? (Exemplos de eventos - no ambiente interno: entrada de novos - e normalmente menos experientes servidores; falhas que começaram a ficar constantes nos sistemas informatizados, desenvolvidos para serem utilizados apenas pela unidade auditada; no ambiente externo: novos normativos que possam afetar o objetivo final do produto que o processo gera ou que possa afetar o processo em si; falhas que começaram a ficar constantes nos sistemas informatizados, desenvolvidos por outra unidade, de utilização comum por várias unidades)
- Na unidade, existe a identificação da probabilidade de ocorrência de riscos?
- A unidade adota medidas mitigadoras relacionadas aos riscos identificados?

4.2.3 A unidade possui um plano de resposta adequado, divulgado em todos os níveis da unidade auditada, aos riscos considerados, em caso de ocorrências dos mesmos.

Para responder considere o seguinte:

- A unidade possui orientações formais e disponíveis a todos os servidores em caso de ocorrência dos riscos (resposta ao risco), como plano de prevenção, plano de contingência, etc.?
- A unidade possui orientações formais e disponíveis a todos os servidores em caso de ocorrência dos riscos (resposta ao risco), como plano de prevenção, plano de contingência, etc.?

4.2.4 Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.

Para responder considere o seguinte:

- A unidade possui uma escala de prioridades de atuação, em função dos riscos identificados? (Escala de prioridades: ordem de execução das ações mitigadoras de riscos)

4.2.5 É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.

Para responder considere o seguinte:

- Os riscos diagnosticados na unidade são classificados em níveis operacionais, de informações e de conformidade?
- A unidade possui mecanismos de controle que possam vir a responsabilizar níveis subordinados aos gestores por eventos com impactos negativos? (riscos que se concretizaram)

4.3 Componente Atividades de Controle

4.3.1 A estrutura de controle interno da unidade está documentada por escrito e inclui as atividades de controle, os objetivos e os riscos relacionados em todos os processos de trabalho da unidade, bem como a identificação das atividades-chave (políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos, claramente estabelecidos)?

Para responder considere o seguinte:

- Para cada um dos riscos identificados, a unidade auditada implementou mecanismos de controle que minimizam a probabilidade de que os objetivos do macroprocesso/unidade sejam afetados?
- Essa documentação e seus registros são adequadamente administrados, mantidos e periodicamente atualizados pela unidade de acordo com um plano periódico?
- As atividades de controle adotadas são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com as normas internas padronizadas e formalizadas?

4.3.2 O princípio da segregação de funções é respeitado na unidade?

Para responder considere o seguinte:

- Existem normas, conhecidas pelos funcionários da unidade, que definem a competência para autorização de procedimentos chaves e/ou decisões críticas?
- A unidade define objetivamente o papel/responsabilidade de cada servidor nos seus principais processos e/ou atividades, em respeito ao princípio de segregação de funções?

- Estão indicadas nos manuais de políticas e procedimentos ou em outros normativos da unidade, as atividades ou transações críticas/relevantes que necessitam de uma autorização ou aprovação superior para que sejam efetivadas e há procedimentos de monitoramento para assegurar a observância.
- Os servidores com competência para autorizar procedimentos chaves e/ou decisões críticas possuem substitutos previamente designados e quando isso não é possível, são adotados controles compensatórios satisfatórios?
- Atividades ou transações com elevada probabilidade de serem atingidas por irregularidades têm assegurado o rodízio de responsabilidades, o gozo regular de férias por parte dos executantes e revisões independentes ou auditorias periódicas.

4.3.3 Os gestores, em todos os níveis, acompanham concomitantemente o desempenho real em relação às metas da unidade, analisando tendências e ajustando tempestivamente o percurso e o ritmo necessário das atividades para alcançar os objetivos preestabelecidos.

4.3.4 As atividades relevantes para os objetivos-chave dos processos de trabalho são adequadamente supervisionadas em todos os níveis de gestão da unidade, incluindo a atribuição, revisão e aprovação dos trabalhos, bem como adequada orientação e treinamento da equipe?

4.3.5 Transações, posições e registros relacionados a atividades relevantes da unidade são verificados antes e depois de ocorrerem e procedimentos de conciliação são realizados em tempo hábil à detecção e correção de eventuais impropriedades ou irregularidades.

4.3.6 Existe histórico/levantamento de impropriedades e/ou fraudes e/ou perdas decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade (Exemplo: um banco de lições aprendidas)?

4.3.7 Na ocorrência do item 4.3.6 é realizado um plano de ação para implementar novos controles e recorrência do problema?

4.3.8 Na ocorrência do item 4.3.6, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos?

4.3.9 Ativos da unidade (informação) identificados como críticos estão protegidos por controles que limitam o acesso apenas às pessoas autorizadas à sua guarda, conservação e controle, as quais prestam contas regularmente de sua custódia e utilização (Exemplo: diferentes níveis de acesso, com quaisquer alterações realizadas no sistema registradas em ordem cronológica de alteração e por usuário)?

4.3.10 As atividades de controle adotadas pela unidade possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação (custos de controles menores que os benefícios derivados de sua aplicação, com base em levantamento prévio)?

4.4 Componente Informação e Comunicação

4.4.1 O gestor assegura que as informações necessárias para o desempenho dos servidores no cumprimento de suas atribuições sejam disponibilizadas para os mesmos de maneira apropriada, tempestiva, atual, precisa e de fácil localização?

4.4.2 A unidade ou o processo auditado possui indicadores, dados e números estatísticos e que são amplamente divulgados?

4.4.3 Os servidores da área possuem grau de domínio das atividades correlatas ao processo avaliado, da relação dessas atividades com os demais processos da unidade e com a missão institucional?

Para responder considere o seguinte:

- Os servidores possuem domínio das atividades do processo/unidade analisada?
- Os servidores da unidade auditada possuem noção da relação entre as atividades dos processos da unidade com a missão institucional?

4.4.4 As informações consideradas relevantes pela unidade são dotadas de qualidade e tempestividade suficientes para permitir ao gestor tomar decisões apropriadas, considerando a praticidade de transmissão da informação dos funcionários ao gestor.

4.4.5 Informações sobre atividades, operações, transações e desempenho são comunicadas por meios e canais normais, tanto para o gestor, como para um nível superior ao deste, porém há canais alternativos de comunicação para transmitir informação delicada, como atos ilícitos, antiéticos, conluio, fraudes, e comunicação de riscos?

4.4.6 Os funcionários da unidade recebem feedback sobre seu desempenho por parte do gestor?

4.4.7 As informações relativas ao setor são descentralizadas para todos os servidores/colaboradores da unidade, de forma sistemática, tempestiva e prática?

4.4.8 A unidade fornece as informações que lhe são solicitadas de forma prática e tempestiva (Exemplo: a unidade responde as solicitações no prazo e mantém controle das solicitações atuais e históricas)?

4.5 Componente Monitoramento

- 4.5.1** A unidade adota procedimentos de monitoramento contínuo que possam capturar indicativos de fraquezas nas atividades de controle ou na estrutura de controle interno, em relação às atividades, operações, processos e sistemas mais críticos ou sensíveis?
- 4.5.2** A auditoria interna avalia as atividades de controle para assegurar que são apropriadas ao risco e funcionam conforme planejado, bem como faz avaliações em separado do sistema de controle interno para determinar se estão presentes e em funcionamento todos os seus componentes?
- 4.5.3** As avaliações de controle interno são adequadamente reportadas às pessoas que tem poder para determinar as ações corretivas e aos órgãos de controle, supervisão e regulamentação cabíveis?
- 4.5.4** Os planos de ação decorrentes e a execução das recomendações do controle externo, que atingem direta ou indiretamente à unidade são monitorados?
- 4.5.5** Os servidores da unidade conseguem identificar nexos entre seus sistemas de controle interno e melhoria de seu desempenho?

5. Anexo III – Glossário

Accountability Pública: obrigação que têm as pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, às quais se tenha confiado recursos públicos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o cumprimento de objetivos e metas e o desempenho alcançado na gestão dos recursos públicos. É, ainda, obrigação imposta a uma pessoa ou entidade auditada de demonstrar que administrou ou controlou os recursos que lhe foram confiados em conformidade com os termos segundo os quais eles lhe foram entregues (TCU, 2018).

Alta administração: gestores que integram o nível executivo mais elevado da organização com poderes para estabelecer as políticas, os objetivos e conduzir a implementação da estratégia para realizar os objetivos da organização.

Ambiente de Controle: consciência de controle da organização, sua cultura de controle. Envolve competência técnica e compromisso ético.

Análise de riscos: processo de compreender a natureza e determinar o nível (magnitude, severidade) de um risco ou combinação de riscos, mediante a combinação das consequências e de suas probabilidades (ABNT, 2009).

Atividade: termo genérico utilizado para expressar operações, ações ou transações que uma organização, pessoa ou entidade realiza com vistas ao alcance de objetivos determinados, refletindo os fluxos de trabalho cotidianos que formam os processos de trabalho (TCU, 2012).

Atividades de controle: ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos (COSO, 2013).

Controle preventivo: um controle definido para evitar ações ou resultados não previstos (COSO 1992).

COSO: Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway, um grupo de várias organizações de contabilidade. Em 1992 publicou um estudo relevante sobre o controle interno intitulado Controle Interno: marco integrado.

GAO: O Government Accountability Office, antigo General Accounting Office é o órgão do Poder Legislativo responsável por serviços para o Congresso de auditoria, avaliações e investigações das contas públicas do governo dos Estados Unidos.

Indicadores-macro de desempenho: número, percentual ou razão que mede um aspecto do desempenho na realização de objetivos estratégicos e operacionais relevantes para o negócio, relacionados aos macro-objetivos da organização, com a função de comparar esta medida com metas preestabelecidas (TCU 2018, adaptado).

Integridade: A qualidade ou o estado de ser de um importante princípio moral; retidão, honestidade e sinceridade; o desejo de fazer as coisas corretamente, professar e viver de acordo com certos valores e expectativas (COSO 1992).

Institucionalizar: formalizar e publicar uma norma ou procedimento para todos da organização e/ou unidade, dar conhecimento amplo.

Maturidade: desenvolvimento completo ou condição perfeita de um processo ou atividade.

Medidas mitigadoras: ações que buscam diminuir ou neutralizar os riscos, com a finalidade de garantir o alcance das metas e objetivos da unidade.

Nível de Atividades: são controles que incidem direta ou indiretamente sobre atividades, operações, processos ou sistemas específicos.

Nível de Entidade: são controles mais abrangentes e atuam sobre toda a organização, em geral associados à governança institucional e não vinculados à operações específicas.

Nível de maturidade: nível de capacidade organizacional obtido a partir da transformação e evolução de um ou mais domínios de processos na organização.

Operações: associada com "objetivos" ou "controles" tem a ver com a eficácia ou a eficiência das atividades de uma entidade, incluindo suas metas de desempenho e rentabilidade e a salvaguarda de recursos (COSO 1992).

Partes interessadas (stakeholders): entes que são afetados pela entidade, tais como os acionistas, as comunidades nas quais a entidade opera, funcionários, clientes e fornecedores (COSO ERM).

Política: Instrução gerencial sobre o que se deve fazer para efetuar um controle. Uma política serve como base para a implementação dos seus procedimentos (COSO 1992).

Procedimento: uma ação que implementa uma política.

Segregação (ou separação) de funções: para reduzir o risco de erro, desperdícios, ações equivocadas e o risco de não detectar estes problemas, nenhuma equipe ou indivíduo apenas deveria controlar todas as fases-chave (autorização, processamento, documentação e controle) de uma transação ou evento.

Padrão de Avaliação de Controles Internos - PACI

