

Controles internos: uma abordagem ampla sobre o enfrentamento de riscos organizacionais

Prof. Paulo Grazziotin, AFFC



Rio de Janeiro-RJ, 21/05/2018

Como estavam os controles antes do "problema"?

VARIG
(1927-2006)

Kolynos
(1917-1997)

Mesbla
(1912-1999)

Bamerindus
(1929-1997)

Panamericano
(-2011)

Rede Manchete
(1983-1999)

Encol
(1961-1999)

Mappin
(1913-1999)

Barings Bank
(1762-1995)

Enron Corporation
(1985-2002)

GESTÃO EM GOTAS



Os tolos dizem
que aprendem
com os seus
próprios erros;
eu prefiro
aprender com os
erros dos outros

(Otto von Bismarck,
1815-1898)

Arapuã
(1957-2009)

Gurgel Motores
(1969-1996)

Pan Am
(1927-1991)

Transbrasil
(1955-2002)

Worldcom
(1983-2006)

VASP
(1933-2005)

Vestígios do assunto nos primórdios da civilização ocidental

- ✓ Pela mitologia grega, o Rei Minos mandou aprisionar o inventor e arquiteto Dédalo e seu filho Ícaro no labirinto, na ilha de Creta. Com o intuito de fugir da ilha, Dédalo idealizou o uso de asas, confeccionando-as com penas de gaviota, linho e cera de abelha. Antes da fuga, Dédalo aconselhou seu filho Ícaro no intuito de que tomasse cuidados quanto ao curso de seu **voo** (o **processo**), pois se voasse próximo ao mar, as ondas molhariam as penas, tornando-as muito pesadas; já, se voasse muito alto, o sol poderia derreter a cera, soltando as penas, e, em ambas as situações, ele cairia no mar, na via de consequência. No entanto, Ícaro não ouviu os conselhos de seu pai e, tomado pelo desejo de voar próximo ao sol, acabou por cair no mar Egeu, enquanto seu pai chorava, voando para a Sicília.



"O voo de Ícaro", óleo sobre tela do holandês Jacob Peter Gowy (1615-1661), pintado entre 1635-1637, Museu do Prado (Madrid, Espanha).

Identificação, análise e resposta aos riscos do voo de Dédalo

Risco	Causa	Efeito	Resposta
Radiação térmica do sol	Voar em presença de forte radiação	Calor pode derreter a cera de abelhas. Separação e perda das penas podem causar má sustentação aerodinâmica. Aeronauta pode morrer.	1. Prover advertência conta voo alto. 2. Manter rígida supervisão sobre aeronauta. 3. Restringir área da superfície aerodinâmica.
Umidade	Voar muito perto da superfície do mar	Asas podem absorver umidade, aumentando o seu peso e falhando. O poder de ascensão pode não suportar o excesso de peso. Aeronauta pode cair no mar.	1. Advertir aeronauta para voar a meia altura. 2. Instruir aeronauta sobre a importância de observar taxa de umidade nas asas.

Fonte: RUPPENTHAL, Janis Elisa. *Gerenciamento de riscos*. Santa Maria-RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. 2013. 120p.

METÁFORA DO "SINCRONISMO GOVERNANÇA-GESTÃO" (de Grazziotin)

PROBLEMA DA AGÊNCIA | CONFLITO DE INTERESSES | INTERESSE PRÓPRIO

Eficiência | Eficácia | Economicidade | Ética | Integração | Compromisso

CIDADÃO CONTRIBUINTE (STAKEHOLDERS)

Alcance dos objetivos

GOVERNANÇA PÚBLICA



Estratégia



Accountability



GESTÃO GOVERNAMENTAL



Cultura organizacional
(crenças, valores e condutas)

Princípios da governança

Teoria da Agência

Transparência | Equidade | Integridade | Compliance | Prestação de Contas

ASSIMETRIA E DESEQUILÍBRIO DE INFORMAÇÃO, PODER E AUTORIDADE

CORRUPÇÃO

Responsabilidade social | Comunicação

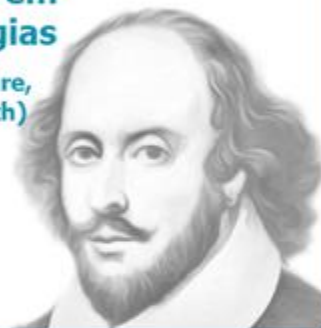
FRAUDE

Controle social | CGU | TCU | DPF | MPF

GESTÃO EM GOTAS

Concentremo-nos diligentemente em nossas estratégias

(William Shakespeare, 1564-1616, Macbeth)



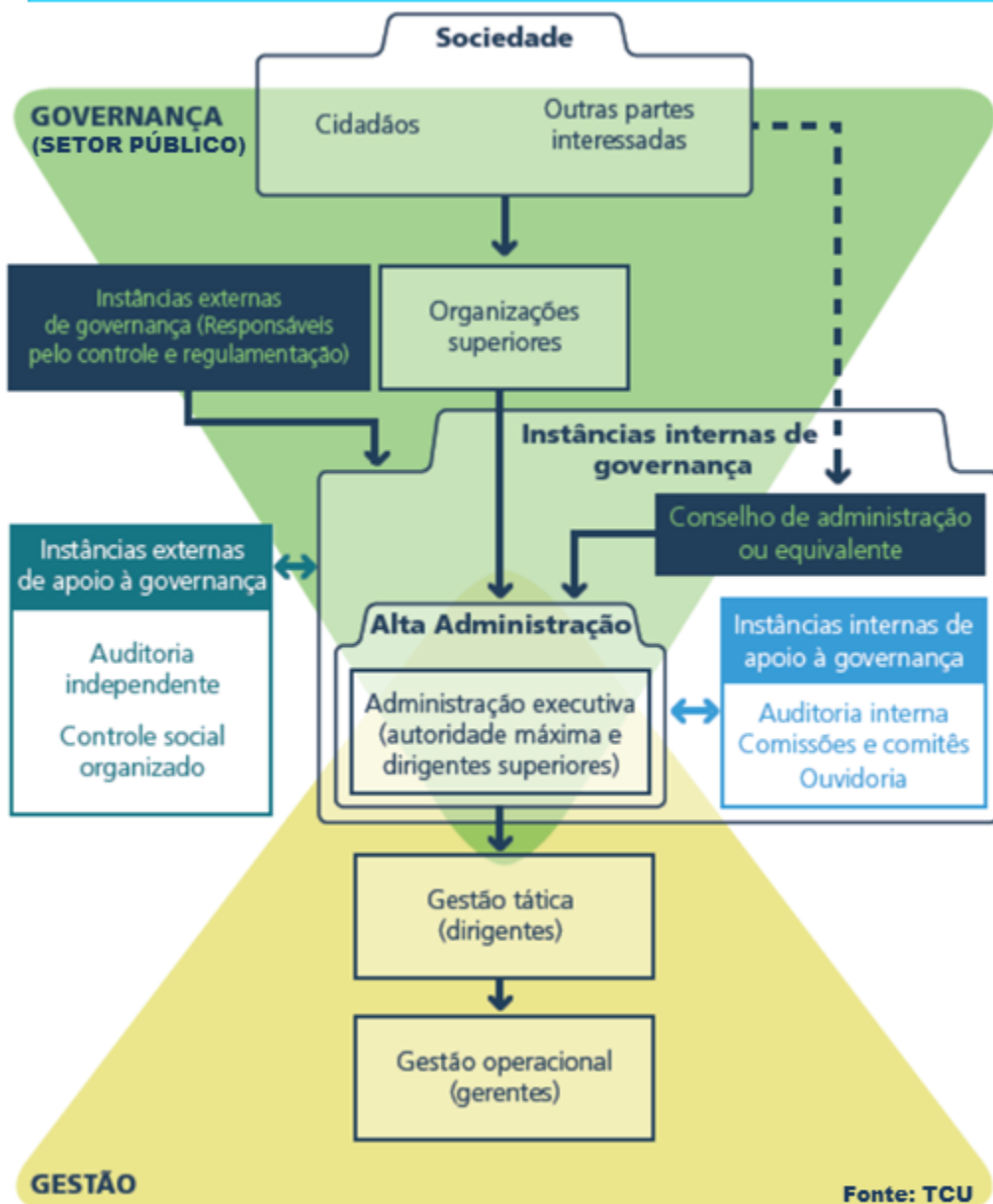
GESTÃO EM GOTAS

Se você está comprometido com o seu objetivo, é possível!

(Ayrton Senna, 1960-1994)

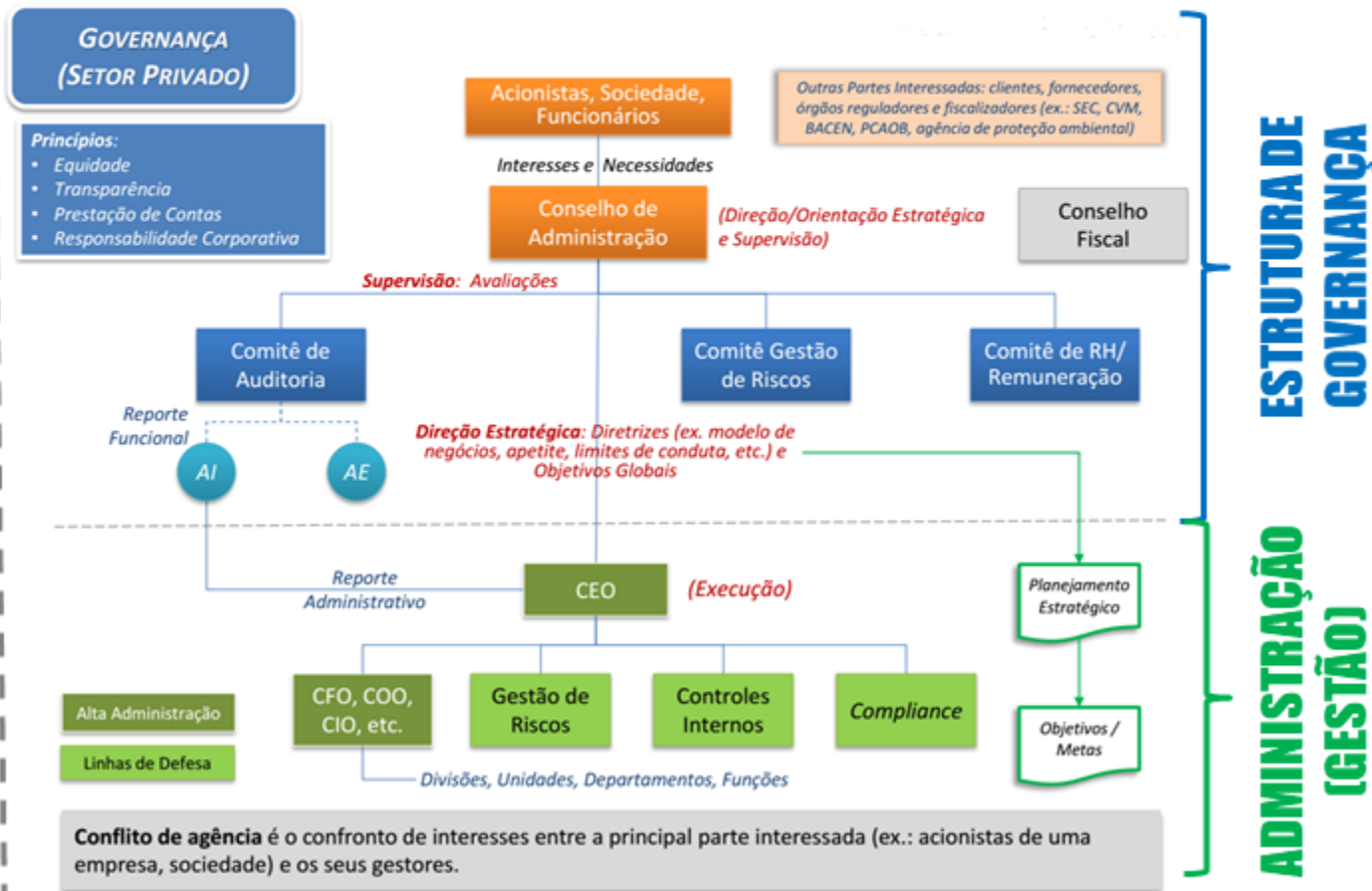


Estrutura de governança e instâncias de gestão (administração)



Segundo o COSO IC-IF, "o controle interno é um processo conduzido pela **estrutura de governança, administração** e outros **profissionais** da entidade, e desenvolvido para proporcionar **segurança razoável** com respeito à **realização dos objetivos** relacionados a **operações, divulgação e conformidade**".

GESTÃO EM GOTAS



Gestão dos riscos e a 1ª linha de defesa para evitar problemas

GESTÃO EM GOTAS



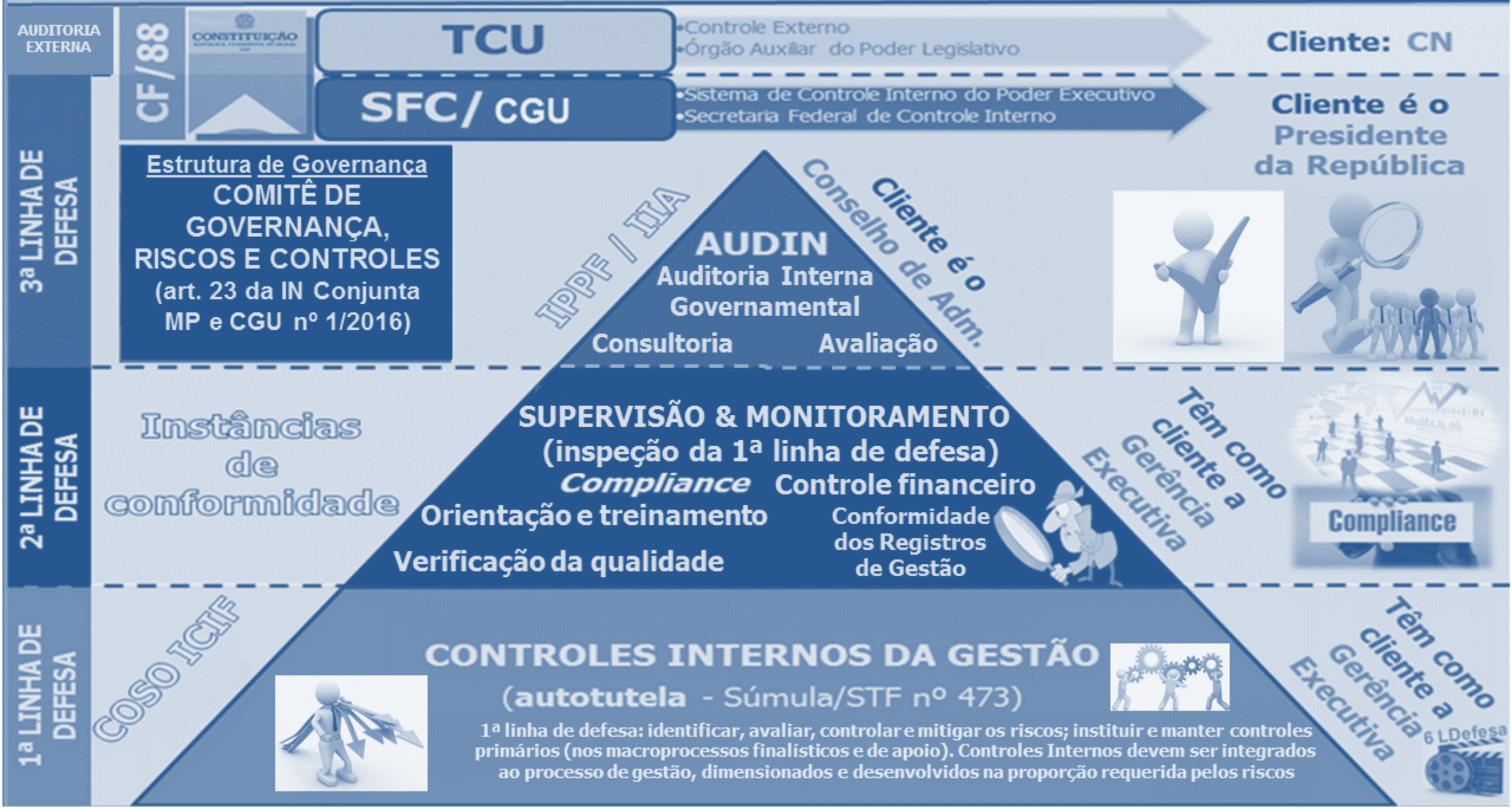
- ✓ **Gestão de riscos** - É um processo conduzido em uma organização pelo **conselho de administração, diretoria** e demais **empregados**, aplicado no estabelecimento de **estratégias**, formuladas para identificar em toda a organização **eventos em potencial**, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do **cumprimento de seus objetivos**.

GESTÃO EM GOTAS



- ✓ **Controles internos da gestão** - conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores e colaboradores, destinados a **enfrentar os riscos** e fornecer segurança razoável para a **consecução dos objetivos organizacionais**, além de constituir-se na **1ª linha de defesa** da organização para propiciar o alcance de seus objetivos.

LINHAS/CAMADAS DE DEFESA ORGANIZACIONAIS



E SE NÃO HOVER HARMONIA ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO? (assemelha-se ao antigo problema das fitas cassetes!)

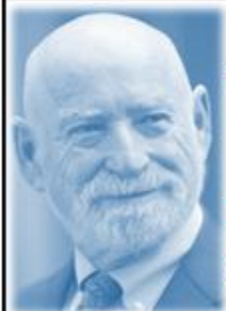
Desalinhamento
entre a
estratégia e a
missão, a visão e
os valores
fundamentais da
organização!



Avaliação da eficácia
dos controles internos



GESTÃO EM GOTAS



Quando não
temos um senso
de direção ou
finalidade,
podemos ser
esmagados pelos
acontecimentos

(Peter Schwartz, 1946-)



GESTÃO EM GOTAS



A boa gestão é a
arte de tornar os
problemas tão
interessantes e
suas soluções tão
construtivas que
todos passam a
querer trabalhar e
a lidar com eles

(Paul Hawken, 1946-)



Mapa/matriz de riscos: essencial para uma mudança organizacional com foco em riscos, referenciada pela qualidade

- ✓ Lembre-se de que o GRC é um processo estratégico, caracterizado pela ponderação entre custos e benefícios, conforme preconizado pelo art. 14 do Decreto-lei nº 200/1967.

Processo de trabalho (ou área da organização pública)

Processo ou Área	Objetivo	Risco	Causa	Efeito	Avaliação Quantif. (P) x (I) 1 a 5	Ranking de criticidade dos riscos (nível de vulnerabilidade)	Tratamento (controles Internos associados, pelos riscos + críticos)	Plano de Ação 5w2h Quem? Quando? Como? ...
1º momento Identificação		2º momento Análise		E-mail Avaliação	3º momento Diagnóstico	4ª reunião Resposta	CEO valida e monitora	

Risco se relaciona com o objetivo

Processo iterativo: análise de risco residual

5w2H [O quê (*What*)?; Quem (*Who*)?; Quando (*When*)?; Onde (*Where*)?; Porque (*Why*)?; Como (*How*)?; Custo (*How much*)]

GESTÃO EM GOTAS



Excelência é a marca daqueles que assumem riscos, sem negligenciar a mitigação dos mesmos pela via dos controles internos
(Paulo Grazziotin)



GESTÃO EM GOTAS

Para operar num mundo incerto as pessoas tem que ter a capacidade de perceber



(Pierre Wack, 1922-1997)



Avaliação/quantificação dos riscos

Régua 1 - Escala de probabilidade

Classificação	Descrição	Nível (peso)
Muito Baixa	Evento extraordinário.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Existe histórico de ocorrência.	2
Média	Evento esperado de frequência reduzida. Histórico parcialmente conhecido.	3
Alta	Evento usual de frequência habitual. Histórico amplamente conhecido.	4
Muito Alta	Evento que se repete seguidamente. Interfere no ritmo das atividades.	5

Régua 2 - Escala de impacto

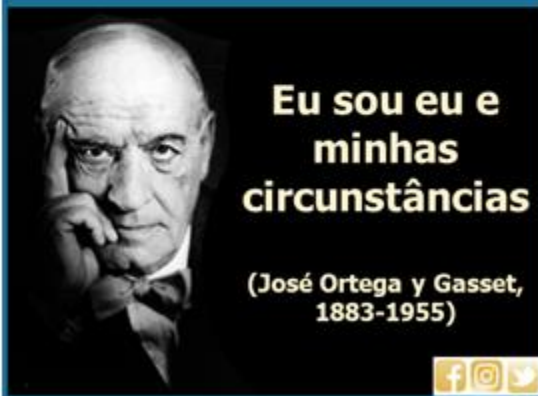
Classificação	Descrição	Nível (peso)
Muito Baixo	Não afeta os objetivos.	1
Baixo	Afeta, de forma pequena, o alcance do objetivo.	2
Médio	Torna incerto e duvidoso o alcance do objetivo.	3
Alto	Torna improvável o alcance do objetivo, em vista de caracterizar-se por impacto de difícil reversão.	4
Muito Alto	Capaz de impedir o alcance do objetivo.	5

✓ Fonte: adaptado da Portaria/SE-CGU nº 2.418, de 21.12.2016 (DOU de 26.12.2016, S. 1, ps. 63 e 64), alterada pela Portaria/SE-CGU nº 69, de 06.01.2017 (DOU de 09.01.2017, S. 1, p. 51).

CUBO COSO IC-IF 2013



GESTÃO EM GOTAS



**Eu sou eu e
minhas
circunstâncias**

(José Ortega y Gasset,
1883-1955)



Componente

Princípios

Ambiente de Controle

1. Demonstra compromisso com integridade e valores éticos
2. Exerce responsabilidade sob supervisão
3. Estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade
4. Demonstra comprometimento com a competência
5. Responsabilidades por controles internos

Avaliação de Risco

6. Especifica objetivos com clareza
7. Identifica e analisa riscos
8. Avalia os riscos de fraude
9. Identifica e avalia mudanças significativas

Atividades de Controle

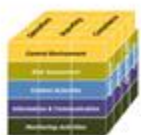
10. Seleciona e desenvolve atividades de controle
11. Seleciona e desenvolve controles gerais de tecnologia
12. Implanta controles através de políticas e procedimentos

Informação & Comunicação

13. Obtém ou gera informações relevantes
14. Transmite informações relevantes internamente
15. Comunica-se com o público externo

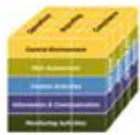
Atividades de Monitoramento

16. Seleciona, desenvolve e realiza avaliações independentes
17. Avalia e comunica deficiências



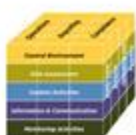
Ambiente de controle

1. Demonstra comprometimento com a integridade e os valores éticos
2. Cumpre a responsabilidade de supervisão
3. Estabelece a estrutura, a autoridade e a responsabilidade
4. Demonstra comprometimento com a competência
5. Reforça a responsabilidade pela prestação de contas



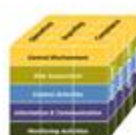
Avaliação de riscos

6. Especifica objetivos adequados
7. Identifica e analisa riscos
8. Avalia o risco de fraude
9. Identifica e analisa mudanças significativas



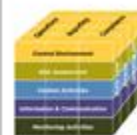
Atividades de controle

10. Seleciona e desenvolve atividades de controle
11. Seleciona e desenvolve controles gerais de tecnologia
12. Implementa por meio de políticas e procedimentos



Informação e comunicação

13. Utiliza informações relevantes
14. Comunica internamente
15. Comunica externamente



Atividades de monitoramento

16. Realiza avaliações contínuas e/ou independentes
17. Avalia e comunica deficiências

GESTÃO EM GOTAS



Tudo na vida é administração de risco, não sua eliminação

(Walter Wriston, 1919-2005)



GESTÃO EM GOTAS

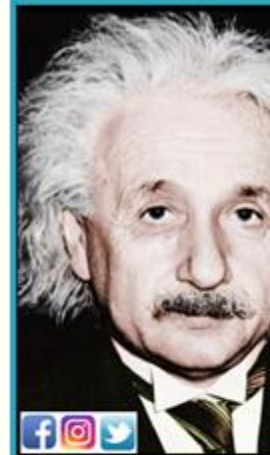
Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente. Quem sobrevive é o mais disposto à mudança

(Charles Darwin, 1809-1882)

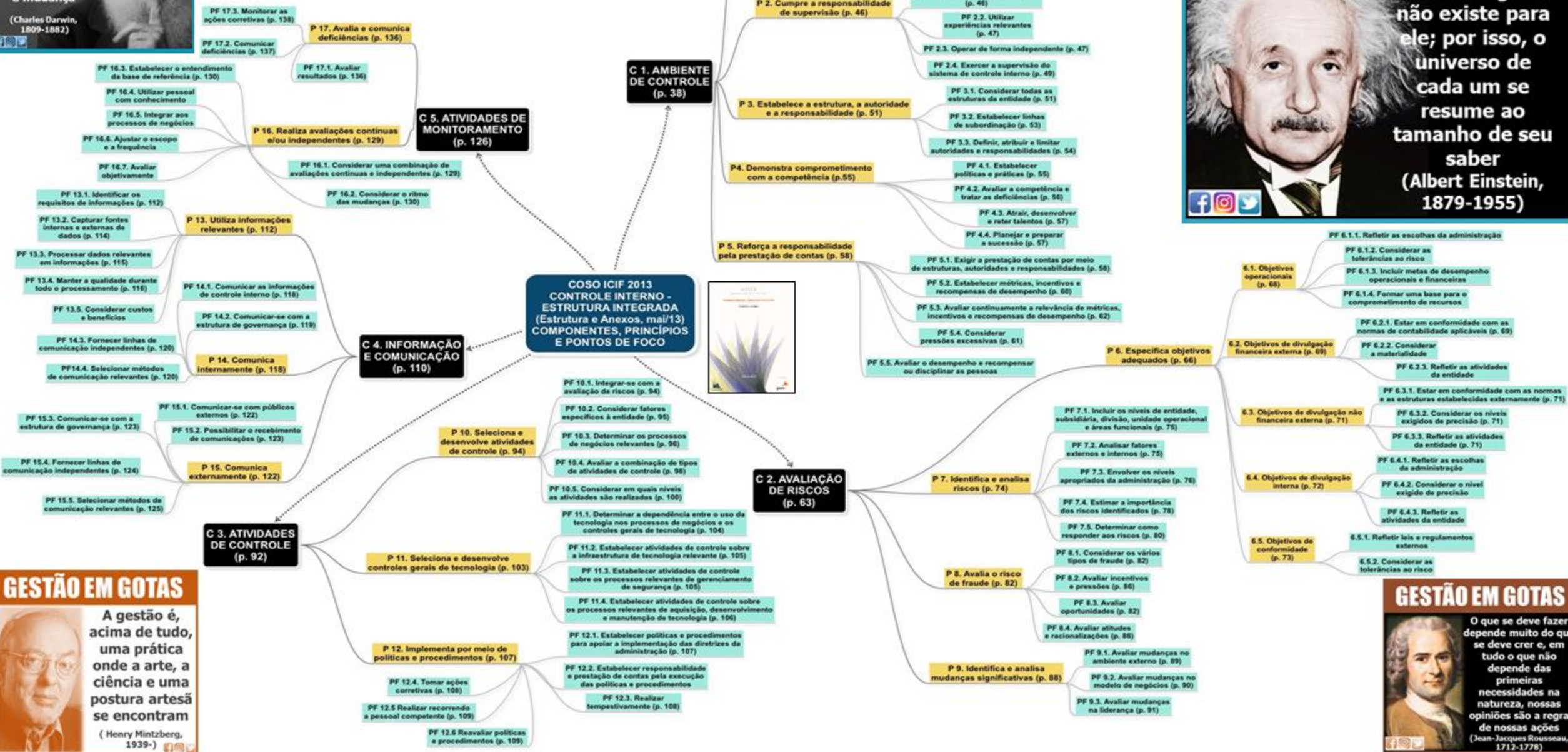


GESTÃO EM GOTAS

Tudo aquilo que o homem ignora não existe para ele; por isso, o universo de cada um se resume ao tamanho de seu saber (Albert Einstein, 1879-1955)



COSO ICIF 2013 CONTROLE INTERNO - ESTRUTURA INTEGRADA (Estrutura e Anexos, mai/13) COMPONENTES, PRINCÍPIOS E PONTOS DE FOCO



GESTÃO EM GOTAS

A gestão é, acima de tudo, uma prática onde a arte, a ciência e uma postura artesã se encontram

(Henry Mintzberg, 1939-)



GESTÃO EM GOTAS

O que se deve fazer depende muito do que se deve crer e, em tudo o que não depende das primeiras necessidades na natureza, nossas opiniões são a regra de nossas ações (Jean-Jacques Rousseau, 1712-1778)



A missão quanto aos controles internos da gestão!

O Capítulo II da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 1, de 10/5/2016, emitida pelo então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pela Controladoria-Geral da União, estabelece que os **órgãos** do Poder Executivo Federal deverão **implementar, manter, monitorar e revisar** os **controles internos da gestão**, sob o prisma dos cinco componentes de controle do COSO IC-IF 2013, referenciados em 17 princípios e 86 pontos de foco.

GESTÃO EM GOTAS

O segredo do sucesso é a constância do propósito

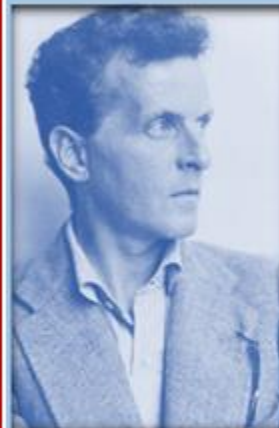
(Benjamin Disraeli, 1804-1881)



GESTÃO EM GOTAS

Compreender é saber como seguir adiante

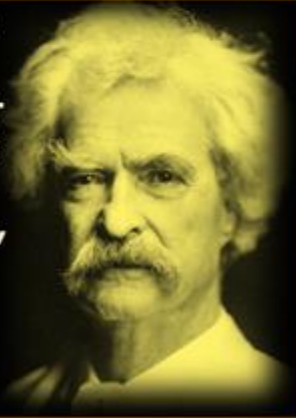
(Ludwig Wittgenstein, filósofo, 1889-1951)



GESTÃO EM GOTAS

A gente não se liberta de um hábito atirando-o pela janela: é preciso fazê-lo descer a escada, degrau por degrau

(Mark Twain, 1835-1910)



GESTÃO EM GOTAS

Gestão é a arte de fazer acontecer

(Oscar Motomura)

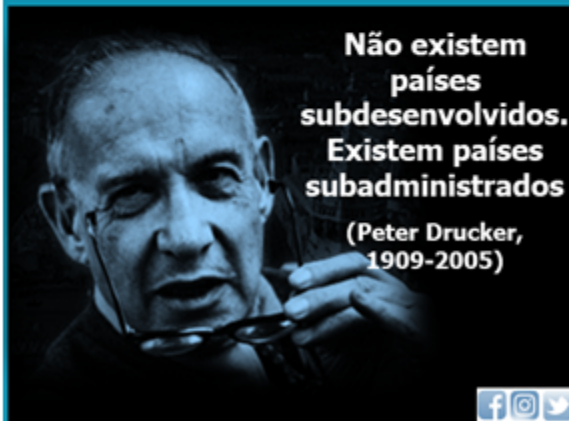


Documentos/normativos recomendados para o(a) leitor(a)

- ✓ COSO IC-IF 2013, COSO ERM 2017, ABNT NBR ISO 31000:2018, ABNT NBR ISO 31010:2012 e INTOSAI GOV 9130/2007.
- ✓ Decreto nº 9.203, de 22/11/2017 (DOU de 23/11/2017, S. 1, ps. 3 e 4).
- ✓ Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10/05/2016 (DOU de 11/05/2016, S. 1, ps. 14 a 17).
- ✓ Políticas de Gestão de Riscos dos órgãos externos fiscalizadores, consubstanciadas na Portaria do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União-CGU nº 915, de 12 de abril de 2017 (D.O.U. de 13/04/2017, S. 1, ps. 66 e 67), e na Resolução do Tribunal de Contas da União-TCU nº 287, de 12/04/2017 (D.O.U. de 19/04/2017, S. 1, ps. 175 e 176).
- ✓ Metodologia de Gestão de Riscos do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União-CGU, disponível no *link* abaixo (rodapé), em amarelo.
- ✓ Metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-07.089), na forma da Portaria nº 222-EME, de 05/06/2017.
- ✓ Portaria/TCU nº 25, de 29 de janeiro de 2014 (*Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*).
- ✓ Acórdãos/TCU de nºs 2.467/2013, 242/2015, 548/2015, 605/2015, 673/2015, 1.220/2015, 1.273/2015, 1.294/2015, 2.213/2015 e 2.524/2015, todos do Plenário daquela Corte de Contas.



GESTÃO EM GOTAS



Padrões de controle interno no governo federal dos EUA



United States Government Accountability Office
By the Comptroller General of the United States

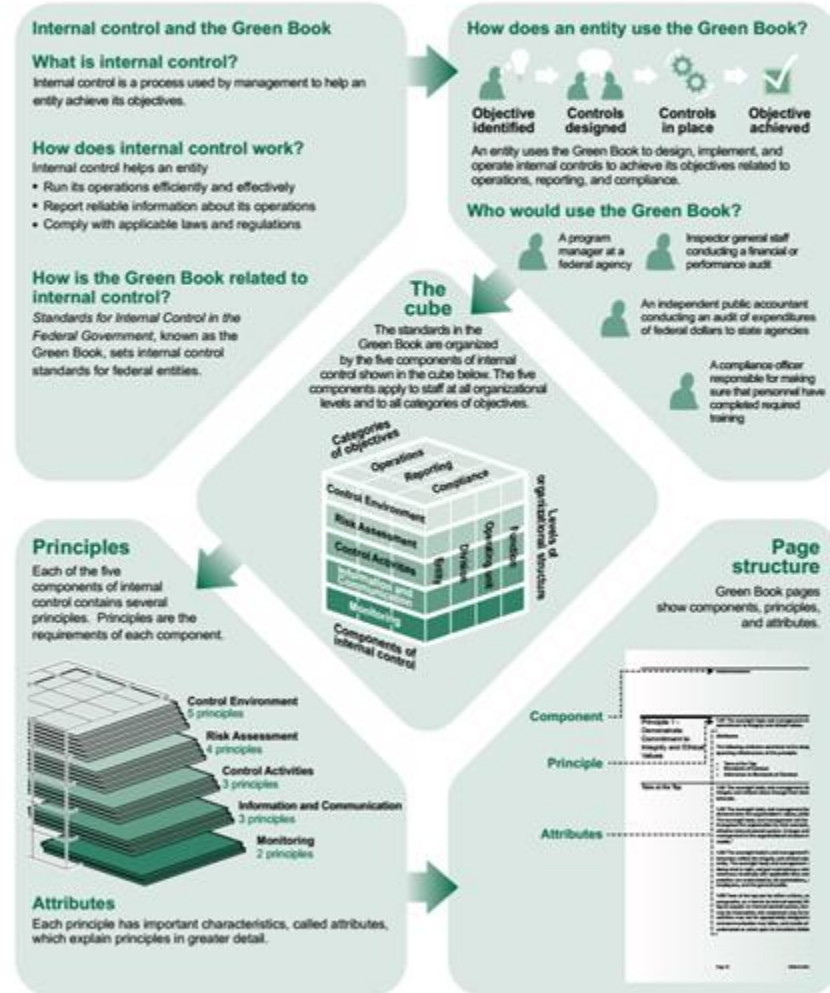
September 2014

Standards for Internal Control in the Federal Government

GAO-14-704G

What is the Green Book and how is it used?

Important facts and concepts related to the Green Book and internal control



Source: GAO and OIGD.

GAO.GOV/GREENBOOK

GAO-14-704G

GESTÃO EM GOTAS



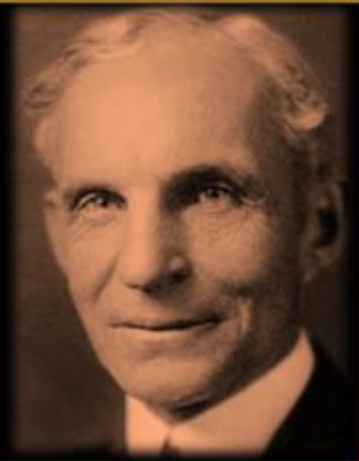
Não prever é já lamentar

(Leonardo da Vinci, 1452-1519)

GESTÃO EM GOTAS

Não encontre um defeito, encontre uma solução. Qualquer um sabe queixar-se

(Henry Ford, 1863-1947)



<https://www.gao.gov/assets/670/665712.pdf>

**Siga-nos nas
redes sociais!**

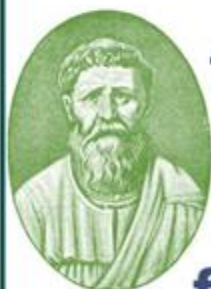


#gestaoemgotas

@gestaoemgotas



GESTÃO EM GOTAS



**Não basta
fazer coisas
boas; é
preciso
fazê-las bem**



(Agostinho de Hipona, 354-430)

Apêndices

- 1 mapa mental sobre o COSO IC-IF 2013
- 2 mapas conceituais sobre gestão de riscos (ERM)
- Dicas para a implantação de controles internos



“Curso de Gestão de Riscos e Controles Internos” realizado nas instalações do CIANB, no Rio de Janeiro-RJ, nos dias 10 e 11/out./2016, com a participação de representantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, sob a instrutoria do prof. Paulo Grazziotin, AFFC.

GESTÃO EM GOTAS

Sigam-me os que forem brasileiros!

(Duque de Caxias, 1803-1880)



O futuro é o passado em preparação

(Pierre Dac, 1893-1975)



A melhor forma de apostar no futuro é fazê-lo brotar no presente

(Juscelino Kubitschek, 1902-1976)



O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas à futuridade das atuais decisões

(Peter Drucker, 1909-2005)



Hoje é sempre o dia certo, de fazer as coisas certas, da maneira certa. Depois, será tarde!

(Martin Luther King Jr., 1929-1968)





COSO ICIF 2013

A gestão tem responsabilidade fundamental pelo desenvolvimento e manutenção de controles internos (p/ que os objetivos sejam atingidos)

há riscos de integridade
Corrupção e fraude
Tolerância?

Atributos essenciais dos controles internos



Controles internos estão nos processos internos de trabalho porque há riscos que podem constrianger o alcance dos objetivos

5 componentes (com 17 princípios)



Atividade de controle
Avaliação de riscos
Ambiente de controle
Informação e comunicação
Atividades de monitoramento

Fragilidade nos controles internos pode ocasionar?

- Fluxo inconsistente de informações
- Perdas
- Erros em informações publicadas
- Informações inoportunas p/ a gestão
- Fraude
- Comprometimento da reputação
- Falta de sustentabilidade de iniciativas
- Não atingimento de objetivos

Controles

Preventivos (mitigadoras)

Atenuadores

Conter efeitos e impactos da materialização dos eventos de risco

Objetivos organizacionais

Riscos

Podem ser constriangidos pelos riscos

Podem frustrar os esforços da organização

Devem ser tratados

Forma da organização lidar com os riscos

sistema de controles internos tem conexões ...

Atualização doutrinária

Objetivos de controle interno

Operações

Reporte

Transparência

Prontidão

Confiabilidade

Integridade dos ativos

Eficiência

Efetividade

Conformidade (compliance)

"Ser e estar em compliance"

Em relação ao arcabouço regulatório

Capacidade infinita de burlar os controles

A imaginação humana não tem limites

"Organizações caórdicas" (O. Motomura)

Desde 1992, tem sido atualizado

O que se pretende alcançar?

Dilema da Agência: O agente deve operar em favor do principal

Propósitos: Conflito de interesses

Risco é diferente de problema

Após mensuração e a partir de um ranking de prioridades (custo-benefício)

Superar riscos p/ atingir objetivos

Objetivos organizacionais

Riscos

Podem ser constriangidos pelos riscos

Podem frustrar os esforços da organização

Devem ser tratados

Forma da organização lidar com os riscos

sistema de controles internos tem conexões ...

Atualização doutrinária

Objetivos de controle interno

Operações

Reporte

Transparência

Prontidão

Confiabilidade

Integridade dos ativos

Eficiência

Efetividade

Conformidade (compliance)

"Ser e estar em compliance"

Em relação ao arcabouço regulatório

Capacidade infinita de burlar os controles

A imaginação humana não tem limites

"Organizações caórdicas" (O. Motomura)

Só faz sentido falar em controles devido aos riscos associados; só faz sentido falar de riscos em face dos objetivos organizacionais

Superar riscos p/ atingir objetivos

IN Conjunta MP/CGU 1/2016

Decreto 9.203/2017

Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal

IN SFC 3/2017

Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal

IN SFC 8/2017

Ceticismo profissional dos Auditores Internos

Organização como um todo

Divisões

Processos

Adaptáveis

Atividades específicas

Segurança absoluta tem custo elevado

Fator humano

Razoável segurança

Admite margem ao erro (tolerância ao risco)

Operacionalização por pessoas

Fortemente relacionados a comportamentos

GESTÃO EM GOTAS

A cultura como a estratégia no café da manhã

(Peter Drucker, 1909-2005)





P/ alinhamento entre estratégia, missão, visão e valores da organização

Plano de contingência - há

Problema (incidente)

Interna (endógena) Externa - em face das Pressões do ambiente

Processos críticos de negócio

Continuidade de negócios (paralisação)

Operacionais - subdivididos em categorias

diferente de

fonte

Mudança no perfil de risco

ISO 31000

COSO ERM

Eventos de risco (riscos inerentes), latentes e potencialmente danosos

devem ser enfrentados, com razoável garantia

aborda

modelos internacionais

Processo contínuo e iterativo (formal)

Aprendizagem organizacional

ação

Objetivos organizacionais

para alcançar

estratégicos (BSc) e/ou traduzidos em

Excelência e qualidade

há incertezas

Metas quantificáveis e predefinidas

Regras, procedimentos, diretrizes, rotinas informatizadas, conferências, trâmites de documentos e informações

Missão

Relação solução-problema, dado um contexto

exigência social

porque existem

relaciona-se com a governança corporativa

Tomada de decisões

estratégias

GESTÃO DE RISCOS (rotinas administrativas)

Política de Gestão de Riscos

Estruturas operacionais (funcionais)

inação (estratégias alternativas)

Avaliação do custo-benefício

sujeitos à

CONTROLES INTERNOS

há 1ª linha de defesa

a cargo da direção e pelos profissionais (proprietários de riscos, nas áreas)

Tratamento de riscos

prática permanente nos

Macroprocessos de trabalho

buscando-se

Melhoria na capacidade de previsibilidade

Terminologia e conceitos

exige compreensão uniforme

Cultura organizacional

Esforços de comunicação

envolve implementação de respostas

Plano de ação gerencial (administrar)

subdividindo-se em etapas, realizadas em sequência (técnicas p/ a melhoria do desempenho)

Identificação de riscos (espinha dorsal)

Causa(s)

Limites de tolerância e apetite a riscos

envolve

Liderança e comprometimento

Consciência sobre a importância p/ gerenciar riscos

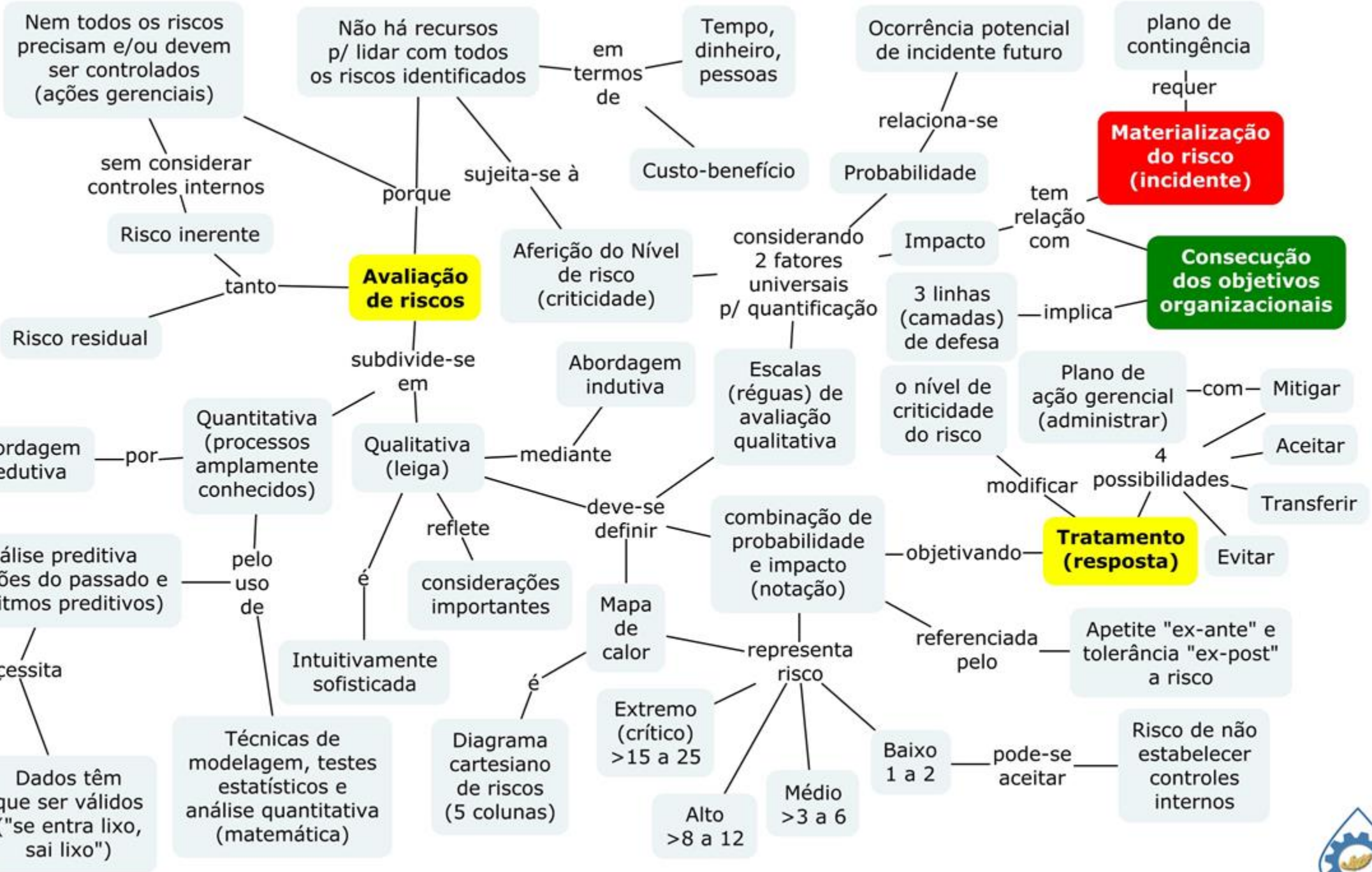
Avaliação de riscos (severidade dos eventos)

diagnóstico

Escala de prioridades (ranking)

Efeito





Dicas para a implantação de controles internos

- ✓ **Relação custo/benefício:** consiste na avaliação do custo de um controle em relação aos benefícios que ele possa proporcionar (ver art. 14 do Decreto-lei nº 200/1967).
- ✓ **Qualificação** adequada, **treinamento** e **rodízio** de funcionários: a eficácia dos controles internos da gestão está diretamente relacionada com a competência, formação profissional e integridade do pessoal. É imprescindível haver uma política de pessoal que contemple: *i)* seleção e treinamento de forma criteriosa e sistematizada, buscando melhor rendimento e menores custos; *ii)* rodízio de funções, com vistas a reduzir/eliminar possibilidades de fraudes; e *iii)* obrigatoriedade de funcionários gozarem férias regularmente, como forma, inclusive, de evitar a dissimulação de irregularidades.
- ✓ **Delegação** de poderes e **definição de responsabilidades:** a delegação de competência, conforme previsto no Decreto nº 83.937/1979, será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com vistas a assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, e o ato de delegação deverá indicar, com precisão, a autoridade delegante, delegada e o objeto da delegação, devendo ser, nas unidades e entidades, observado o seguinte: *i)* existência de estatuto ou regimento e organograma adequados, em que a definição de autoridade e consequentes responsabilidades sejam claras e satisfaçam plenamente as necessidades da organização; e *ii)* existência de manuais de rotinas e procedimentos, claramente determinados, que considerem as funções de todos os setores do órgão ou entidade.
- ✓ **Segregação de funções:** a estrutura das unidades e entidades deve prever a separação entre as funções de autorização ou aprovação de operações, execução, controle e contabilização, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio.
- ✓ **Instruções devidamente formalizadas:** para atingir um grau de segurança adequado é indispensável que as ações, procedimentos e instruções sejam disciplinados e formalizados por meio de instrumentos eficazes e específicos, ou seja, claros e objetivos e emitidos por autoridade competente.
- ✓ **Controles sobre as transações:** é imprescindível estabelecer o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais, objetivando que sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade da unidade ou entidade e autorizados por quem de direito.
- ✓ **Aderência a diretrizes e normas legais:** os controles internos da gestão devem assegurar observância às diretrizes, planos, normas, leis, regulamentos e procedimentos administrativos, e que os atos e fatos de gestão sejam efetuados mediante atos legítimos, relacionados com a finalidade da unidade ou entidade.