SISTEMA DE **CONTROLES INTERNOS**

TJDFT

Guia para estruturação das linhas do Sistema de Controles Internos e da Gestão de Riscos nos diferentes processos de trabalho

SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

>>>>> TJDFT

RESUMO

SISTEMATIZAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

- Engajamento da Alta Administração e Definição da Cultura de Controle;
- Mapeamento das etapas do(s) processo(s);
- Análise e priorização dos riscos;
- Desenho e Documentação dos Controles Internos para mitigar os riscos;
- Comunicação e Treinamento - elaborar Plano de Tratamento para adequar os controles internos de modo a reduzir os riscos, de acordo com o apetite definido na Declaração de Apetite a Riscos do Órgão;
- Implementação e Monitoramento.

MODELO DAS TRÊS LINHAS | Criação de Valor

ÓRGÃO DE GOVERNANÇA
Prestação de contas aos stakeholders pela supervisão organizacional

Papéis do órgão de governança: integridade, liderança e transparência

GESTÃO
Ações (incluindo gerenciar riscos) para atingir objetivos organizacionais

Papéis da 1ª linha: Provisão de produtos/serviços aos clientes; gerenciar riscos

Papéis da 2ª linha: Expertise, apoio, monitoramento e questionamento sobre questões relacionadas a riscos

AUD. INTERNA
Avaliação independente

Papéis da 3ª linha: Avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre questões relativas ao atingimento dos objetivos

CNJ / Congresso Nacional / TCU

PRESTADORES EXTERNOS DE AVALIAÇÃO

LEGENDA

- ▲ Prestação de contas, reporte
- ▼ Delegar, orientar, recursos, supervisão
- ◆ Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração

Estrutura Administrativa

Administração Superior

Presidente	Des. Waldir Leôncio Júnior
Primeiro Vice-Presidente	Des. Roberval Casemiro Belinati
Segundo Vice-Presidente	Des. Angelo Passareli
Corregedor da Justiça	Des. Mário-Zam Belmiro Rosa

Tribunal Pleno

Des. Cruz Macedo
Des. Waldir Leôncio Júnior - Presidente
Des. Jair Soares
Desa. Vera Andrighi
Des. Mário-Zam Belmiro - Corregedor
Des. Angelo Passareli - 2º Vice-Presidente
Des. Roberval Casemiro Belinati - 1º Vice-Presidente
Des. Silvanio Barbosa dos Santos
Des. Sérgio Rocha
Des. Arnoldo Camanho de Assis
Des. Fernando Habibe
Des. João Egmont
Des. Teófilo Caetano
Desa. Nilsoni de Freitas Custódio
Des. Jesuino Rissato
Desa. Simone Lucindo
Des. Alfeu Machado
Desa. Leila Arlanch
Desa. Fátima Rafael
Desa. Maria de Lourdes Abreu
Des. Josaphá Francisco dos Santos
Des. James Eduardo Oliveira
Des. Sandoval Gomes de Oliveira
Des. Esdras Neves Almeida
Desa. Gislene Pinheiro de Oliveira
Desa. Ana Cantarino
Des. Diaulas Costa Ribeiro
Des. Rômulo de Araújo Mendes
Des. Roberto Freitas Filho
Des. Robson Teixeira de Freitas
Desa. Maria Ivatônia Barbosa dos Santos
Des. Hector Valverde Santanna
Desa. Diva Lucy de Faria Pereira
Des. Luís Gustavo Barbosa
Des. Alvaro Ciarlini
Des. Fábio Eduardo Marques
Des. Leonardo Bessa
Des. Arquibaldo Carneiro
Des. Carlos Pires Soares Neto
Des. José Firmo Reis Soub
Des. Renato Rodovalho Scussel
Desa. Carmen Nícea Nogueira Bittencourt
Desa. Lucimeire Maria da Silva
Des. Robson Barbosa de Azevedo
Desa. Sandra Reves Vasques Tonussi
Des. Maurício Silva Miranda

Administração Executiva

Chefe de Gabinete da Presidência	Adriana Prazeres Salgueiro Reis Vidal
Chefe de Gabinete da Primeira Vice-Presidência	Andrea Leonardo Coimbra
Chefe de Gabinete da Segunda Vice-Presidência	Juliao Ambrosio de Aquino
Chefe de Gabinete da Corregedoria da Justiça	Lara Maria Costa Rodrigues de Souza
Secretário-Geral do TJDFT	Celso de Oliveira e Sousa Neto
Secretário-Geral da Corregedoria	Alexandre Correia de Aquino

Ficha Técnica

Coordenação editorial:	Victor Abreu da Silva
Conteudista:	Ludmila Pereira de Souza do Couto
	Maisa Gonçalves de Souza
Revisão editorial e testes:	Aline Pereira Neves Silveira
	Leonardo Alves de Melo Neves
	Marianne Cavalcante Queiroz Prado
Capa e diagramação:	Alessandra Rocha de Castro
	Ludmila Pereira de Souza do Couto

BRASIL. TJDFT.

Sistema de Controles Internos TJDFT: Guia para estruturação das linhas do Sistema de Controles Internos e da Gestão de Riscos nos diferentes processos de trabalho. 1. Ed. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão Estratégica. SEPG. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Brasília: TJDFT, 2025.

Palavras Chaves

1. Controles Internos
2. Gestão de Riscos
3. Modelo das Três Linhas
4. Papéis e Responsabilidades

TJDFT • PRAÇA MUNICIPAL • LOTE 1 • CEP 70094-900 • BRASÍLIA/DF
CNPJ 00531954/0001-20
https://www.tjdft.jus.br

SUMÁRIO

Introdução ---------- 6

I. Sistema de Controles Internos - Conceitos ---------- 7

II. Estrutura do Sistema de Controles Internos ---------- 8

III. Como Sistematizar os Controles Internos ---------- 9

IV. Papéis e Responsabilidades no Sistema de Controles Internos ---------- 18

V. O que é o Modelo das Três Linhas ---------- 18

VI. Interligação entre o Modelo das Três Linhas e o Sistema de Controles Internos ---------- 20

VII. Governança das Três Linhas | Criação de Valores ---------- 22

VIII. Classificação das Unidades no Modelo das Três Linhas ---------- 28

IX. Dicas de Implementação nos Processos de Primeira Linha ---------- 30

X. Dicas de Atuação da Segunda Linha ---------- 32

Definição Clara de Papéis e Responsabilidades ---------- 36

Conclusão ---------- 42

Referências ---------- 43

INTRODUÇÃO

O Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), comprometido com a excelência na governança pública, institui **o Sistema de Controles Internos**, por meio da Portaria Conjunta nº 54, de 30 de junho de 2025, como um instrumento estratégico para fortalecer a governança institucional, gestão de riscos e conformidade. Alinhado às diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e às melhores práticas nacionais e internacionais, o Sistema de Controles Internos busca consolidar uma cultura organizacional pautada na integridade, responsabilidade e geração de valor público.

O Sistema de Controles Internos do TJDFT toma como base estrutural o Modelo das Três Linhas, recomendado pelo Instituto dos Auditores Internos Global (IIA), que promove a clareza de papéis e responsabilidades, de modo a possibilitar integração, cooperação e comunicação entre as funções no âmbito organizacional. Dessa forma, a adoção desse Modelo visa garantir a segregação de funções; evitar lacunas e sobreposições de responsabilidades; e promover uma atuação coordenada entre as linhas.

De acordo com o Modelo, a primeira linha compreende as unidades responsáveis pela execução direta das atividades processuais e pela gestão dos riscos inerentes às suas operações. A segunda linha atua em suporte, supervisão, questionamentos e orientações quanto à gestão de riscos, controles e conformidade. Já a terceira linha, representada pela Auditoria Interna, realiza as atividades de avaliações independentes sobre a eficácia dos controles internos e da governança institucional; além de consultorias que se destinam a adicionar valor e aperfeiçoar processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

Portanto, este guia tem como objetivo orientar as unidades do TJDFT na estruturação e sistematização dos controles internos, nos moldes estruturais do Modelo das Três Linhas. Assim, a iniciativa reflete o compromisso do Tribunal com a melhoria contínua dos seus processos e com a entrega de serviços judiciais de qualidade à sociedade.

I. SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS - CONCEITOS

Primeiramente, é importante compreender alguns conceitos para conceber esta estrutura como fortalecimento da governança.

Segundo art. 2º, inciso VI, da Portaria Conjunta 54, de 30 de junho de 2025, que institui o Sistema de Controles Internos do TJDFT, controle é:

> (...) conjunto estruturado de ações, métodos e procedimentos sob responsabilidade da gestão, integrados aos processos de trabalho, com a finalidade de contribuir para o alcance dos objetivos institucionais, assegurar a conformidade dos atos de gestão e mitigar riscos que comprometam a integridade, a eficiência e a legalidade das operações (BRASIL, TJDFT, 2025).

Um **controle** pode ser definido como qualquer ação, política, procedimento ou mecanismo implementado para atenuar riscos, garantir a conformidade e alcançar objetivos específicos de uma organização. O objetivo principal de um controle é assegurar que as operações sejam realizadas de forma eficaz, eficiente e dentro das diretrizes estabelecidas. Podem ser tão simples quanto exigir duas assinaturas para pagamentos grandes ou tão complexos quanto sistemas de monitoramento de fraudes.

Os controles podem ser internos ou externos à organização, a depender da origem, natureza, ou de quem os executa. Os **controles internos** são desenvolvidos, implementados e executados pela própria instituição para garantir a eficácia e eficiência das operações internas, a confiabilidade dos relatórios financeiros, a salvaguarda dos ativos e a conformidade com políticas e procedimentos internos. Podem ser preventivos (impedem que os riscos ocorram), detectivos (identificam os riscos após estes se materializarem, já como erros), ou corretivos (corrigem os erros ocorridos).

Quanto aos **controles externos**, são instituídos por entidades externas à organização, como órgãos reguladores, agências governamentais, padrões da indústria ou até mesmo auditores externos a fim de assegurar a conformidade com leis, regulamentos e padrões externos, além da confiabilidade das informações financeiras, ou de qualquer outro tipo, para partes interessadas externas, tais quais, o Congresso Nacional - CN, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ e o Tribunal de Contas da União - TCU.

No que tange ao **Sistema de Controles Internos**, caracteriza-se como uma ferramenta essencial de gestão que permite à organização operar de forma mais segura, eficiente e em conformidade, garantindo o alcance de seus objetivos. Pode-se defini-lo como um conjunto de controles internos, assim dizendo, de políticas, procedimentos, práticas e estruturas organizacionais de uma entidade, cujo objetivo principal é garantir segurança razoável de que seus riscos serão gerenciados e seus objetivos alcançados, sejam estratégicos, operacionais, orçamentários, de conformidade ou de proteção de seus ativos. É um processo contínuo e integrado, conduzido por toda a equipe, incluindo a alta administração e os colaboradores.

II. ESTRUTURA DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

A implementação de um sistema de controles internos eficaz se mostra essencial, pois proporciona fortalecimento da governança corporativa por promover a transparência, a prestação de contas e a responsabilidade. Além disso, viabiliza a melhoria na tomada de decisões precisas e confiáveis; previne fraudes e erros com a mitigação de riscos de irregularidades e falhas operacionais; aumenta a eficiência processual e de recursos, reduzindo desperdícios; garante a conformidade legal e regulatória, reduzindo riscos de multas, sanções e outros problemas legais; e ainda ajuda a manter a reputação, credibilidade e confiança da organização diante de todas as partes interessadas.

Em geral, os sistemas de controles internos são estruturados em componentes inter-relacionados, tais como: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Sistema de Controles Internos

- **Ambiente de Controle:** refere-se à cultura ética da organização e ao tom estabelecido pela alta administração. Inclui a integridade, os valores éticos, a estrutura organizacional, a atribuição de autoridade e responsabilidade e as políticas de recursos humanos. É a base para a eficácia de todos os outros componentes.
- **Avaliação de Riscos:** consiste na identificação, análise e gestão dos riscos que podem impedir a organização de atingir seus objetivos. Isso envolve entender os riscos potenciais e como eles devem ser gerenciados.
- **Atividades de Controle:** São as ações concretas (políticas e procedimentos) que ajudam a garantir que as diretrizes da administração sejam seguidas e que os riscos sejam mitigados. Exemplos dessas atividades incluem:
  - Segregação de funções: separar responsabilidades (autorização, execução, registro e custódia) para reduzir a probabilidade de fraudes e erros, aumentar a transparência e responsabilidade dos responsáveis pelos processos, atender requisitos regulatórios e de auditoria etc.;
  - Aprovações e autorizações: exigir permissão para certos procedimentos;
  - Controles físicos: guaritas, postos de segurança, sistemas de biometria, proteção de ativos (ex: segurança de estoques, acesso restrito a áreas sensíveis), etc.;
  - Controles de TI: segurança de sistemas, permissões, senhas, backups, autenticação em dois fatores, integridade de dados, biometria, controle de acesso físico a data centers etc.

- **Informação e Comunicação:** refere-se à necessidade de informações relevantes serem identificadas, capturadas e comunicadas de forma oportuna para permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades. Isso inclui sistemas de informação e canais de comunicação eficazes (internos e externos).
- **Monitoramento:** processo contínuo de acompanhamento e avaliação da qualidade do desempenho do sistema de controles internos ao longo do tempo. Pode ser feito por meio de avaliações contínuas, auditorias internas periódicas, acompanhamento das deficiências identificadas e da confiabilidade dos controles implementados.

III. COMO SISTEMATIZAR OS CONTROLES INTERNOS

Sistematizar os controles internos de uma organização significa transformar um conjunto de práticas avulsas em um sistema coeso, documentado, monitorado e continuamente aprimorado. Não se refere apenas sobre ter controles, mas sobre como esses se atrelam, são comunicados e são avaliados de forma estruturada.

A sistematização dos controles é o processo prático e contínuo de construir e gerenciar os controles dentro dessa estrutura, a fim de garantir padronização em toda organização, melhorar a eficiência por reduzir redundâncias e otimizar processos, além de aprimorar a transparência e o monitoramento, e facilitar a adaptação a novas regulamentações, riscos e mudanças no ambiente. Consequentemente, contribui para fortalecer a governança, auditoria e conformidade.

Para estruturar o sistema de controles internos é necessário que, antes de implementar os controles, haja a compreensão dos processos e dos riscos que a organização enfrenta.

Esse processo de sistematização geralmente segue algumas etapas:

1. ENGAJAMENTO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E DEFINIÇÃO DA CULTURA DE CONTROLE

A alta administração precisa demonstrar total apoio e comprometimento com os controles internos. Sem isso, qualquer esforço de sistematização será limitado. É preciso estabelecer uma cultura organizacional forte, ética e focada em integridade e responsabilidade que permeia a forma como os controles são vistos

e aplicados. Também alocar os recursos de tempo, orçamento e pessoal qualificado para a sistematização.

No entanto, a pergunta recorrente é "como fazer com que a alta administração se engaje?". Uma das propostas mais interessantes é estabelecer uma média gerência capacitada, engajada e que demonstre resultados. Ter uma equipe de secretários que sejam colaborativos e que incentivem seus subordinados a participarem da mudança de cultura e a se qualificarem para enfrentar as mudanças, surtirá grande efeito para que os membros da mais alta posição se mobilizem para apoiar projetos de caráter mais técnico.

2. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é uma ferramenta de gestão que consiste em criar uma representação visual (geralmente um fluxograma ou diagrama) de todas as etapas, atividades, recursos e responsabilidades envolvidos na execução de um determinado processo dentro de uma organização. O objetivo é promover uma compreensão clara e aprofundada de como o trabalho é feito, desde o início até o fim.

O mapeamento do fluxo de trabalho permite identificar gargalos e ineficiências, otimizar e melhorar o desempenho, padronizar atividades. Além disso, facilita a comunicação de modo a proporcionar uma visão compartilhada do processo para todos os envolvidos, desde colaboradores até gestores, melhorando a colaboração entre as equipes.

Outros pontos positivos são a possibilidade de contribuir com a gestão do conhecimento e apoiar a tomada de decisões. O mapeamento do processo cria um registro claro do processo, útil para treinar novos servidores, terceirizados e estagiários e para garantir a continuidade do conhecimento na organização. A documentação e comunicação adequadas dos dados e insights viabilizam que os gestores fundamentem suas decisões estratégicas, táticas e operacionais.

Para mapear um processo, existem diversas técnicas e simbologias. No TJDFT, indica-se a ferramenta *Bizagi Modeler* e adota-se a linguagem BPMN - *Business Process Model and Notation*, onde cada forma geométrica representa um tipo de atividade, decisão, início ou fim do processo.

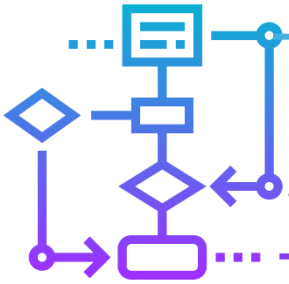
Em geral, o mapeamento envolve as seguintes etapas:

- **Definir o processo:** Qual processo específico será mapeado?
- **Identificar o início e o fim:** Quais são os pontos de entrada e saída do processo?
- **Listar todas as etapas:** Detalhar as atividades em sequência.
- **Identificar os responsáveis:** Quem executa cada tarefa?
- **Reunir informações:** Coletar dados sobre tempo, custos, recursos e problemas do processo atual.
- **Desenhar o mapa:** Criar a representação visual usando fluxogramas ou outras ferramentas.
- **Analisar e otimizar:** Com base no mapa, identificar pontos de melhoria, propor mudanças e testar novos fluxos.

Em resumo, o mapeamento de processos é uma ferramenta poderosa para qualquer organização que busca otimizar suas operações, aumentar a eficiência e garantir que seus objetivos sejam alcançados de forma mais eficaz.

DICAS PARA MAPEAR O FLUXO DO PROCESSO DE TRABALHO

1. **Compreenda o Processo:** é crucial compreender completamente o processo atual. Faça um mapeamento detalhado do fluxo de trabalho, identificando todas as etapas, regras, exceções e interações com outros sistemas.
2. **Defina Objetivos Claros:** identifique os resultados esperados, como redução de tempo, minimização de erros ou aumento da produtividade, para garantir que a execução do processo atenda às necessidades da organização.
3. **Documente Requisitos e Regras: r**egistre todos os requisitos funcionais e não funcionais do processo, ou seja, tudo o que o processo precisa para funcionar como esperado. Documente todas as regras de negócio para que todos possam compreender o fluxo.
4. **Padronize a Documentação:** Utilize uma abordagem padronizada para a documentação, incluindo diagramas de fluxo, mapas de processo, descrições de casos de uso e especificações de requisitos. Isso facilita a comunicação entre os membros da equipe e ajuda a evitar erros de interpretação.
5. **Envolva as Partes Interessadas:** Mantenha uma comunicação aberta com as partes interessadas durante todo o processo de documentação e mapeamento. Garanta que suas necessidades e expectativas sejam levadas em consideração nas possibilidades de melhorias.
6. **Verifique a Possibilidade de Automações:** identifique processos ou etapas repetitivas que sejam passíveis de serem automatizados a partir de regras claras e bem definidas.
7. **Realize Testes e validações:** ao realizar qualquer tipo de melhoria no processo, inclusive automações, realize testes extensivos para garantir que a melhoria atenda aos requisitos e funcione corretamente em diferentes cenários.
8. **Documente as mudanças:** registre detalhadamente qualquer melhoria no processo de modo a facilitar a manutenção futura e permitir que a equipe compreenda as alterações feitas.



Perguntas Orientadoras para Análise de Processos, clique **aqui** ou acesse a página de **Riscos** do sítio do TJDFT.

Obs: ainda não foi identificada uma ferramenta que possa desenhar o fluxo de um processo de forma automática, gratuitamente e com a qualidade requerida. As dicas acima, no entanto, possibilitarão a análise do processo. Porém, para uma análise mais aprofundada, em que seja possível a visualização completa de todas as lacunas e sobreposições, é preciso que o(a) gestor(a) se dedique ao mapeamento completo e desenho do fluxograma. Atualmente, o Escritório de Processos do TJDFT indica o uso da ferramenta Bizagi Modeler. Também prestam consultoria para auxiliar às unidades a aplicarem a metodologia de melhoria contínua adotada pela Casa. Em caso de interesse, procure a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão Estratégica (SEPG).

DICAS PARA DESENHAR O FLUXO EM LINGUAGEM BPMN

Como explicado, o TJDFT adota a linguagem BPMN (*Business Process Model and Notation*), enquanto o software padrão é o *Bizagi Modeler*.

É possível encontrar diversos vídeos no YouTube, cursos e apostilas que ensinam a desenhar o fluxo em BPMN no Bizagi. Um exemplo é o Guia de Modelagem de Processos da Controladoria Geral da União – CGU - Guia de modelagem de processos da CGU.

Também é possível consultar o Escritório de Processos do TJDFT. Na página, há informações sobre a metodologia de melhoria contínua utilizada pela Casa e ainda é possível solicitar auxílio à equipe responsável.

Para seguir o padrão estabelecido, é preciso entender os elementos básicos e as regras de como eles se conectam.

EXEMPLOS DE FLUXOGRAMAS DE PROCESSOS MAPEADOS NO TJDFT

- Realizar Gestão do Dia a Dia (TJDFT)
  - Realizar Análise Crítica do Processo (TJDFT)
  - Executar o Plano de Ação e Padronizar o Processo (TJDFT)
  - Monitorar o Desempenho e Resultados do Processo (TJDFT)
- Fluxo do processo de consultoria e do processo de gestão de riscos (TJDFT)
- Mapeamento dos Processos de Trabalho de Gestão Documental (TJDFT)
  - Preservação e Disseminação de Informações de Caráter Histórico e Cultural (TJDFT)
  - Realização de Exposições de Arte e Lançamento de Livros (TJDFT)
  - Conversão de Suporte de Processos Judiciais Findos (TJDFT)
  - Classificação Processos Judiciais (TJDFT)
- Realizar Apuração de Falta Disciplinar (TJDFT)
  - Realizar Sindicância Investigativa (TJDFT)
  - Realizar Processo Administrativo Disciplinar – PAD (TJDFT)
- Apurar Potencial Assédio ou Discriminação (TJDFT)

3. GESTÃO DOS RISCOS

Para cada processo mapeado, é importante que se identifique os riscos que podem impedir o alcance dos objetivos tanto do processo, como dos objetivos organizacionais de alguma forma relacionados.

O processo de gerir riscos compreende as seguintes etapas:

1. Escolher o processo que será analisado;
2. Analisar o contexto e cenário desse processo;
3. Identificar e descrever os riscos;
4. Analisar os riscos por meio de probabilidade de ocorrência e impacto nos objetivos, de forma a se obter o nível de risco;
5. Priorizar e dar a resposta mais adequada a cada risco, conforme DECLARAÇÃO DE APETITE A RISCOS da organização;
6. Elaborar Planos de Tratamento (controles internos), de Comunicação e de Monitoramento;
7. Comunicar devidamente às partes interessadas;
8. Executar os planos de Tratamento, de Comunicação e de Monitoramento;
9. Monitorar a execução dos planos;
10. Monitorar o nível dos riscos priorizados;
11. Monitorar a confiabilidade dos controles internos;
12. Monitorar o apontamento de novos riscos.

Exemplos de riscos: erros operacionais, fraudes, não conformidade com leis e regulamentos, perda de ativos, deixar de prestar algum serviço judicial, problemas de privacidade de dados, violação de contratos etc.

No intuito de facilitar e agilizar a realização do processo de gestão de riscos pelos gestores do Tribunal, foi elaborado o Dicas para Análise de Riscos com Inteligência Artificial. Para acessá-lo, clique aqui ou acesse a página de Riscos do sítio do TJDFT.

Na PÁGINA DE RISCOS, no sítio do TJDFT, também podem ser encontrados outros instrumentos orientadores para aplicar a metodologia de gestão de riscos adotada na Casa.

4. DESENHO E DOCUMENTAÇÃO DOS CONTROLES

A partir dos riscos analisados, é preciso estabelecer ou otimizar os controles para mitigá-los. A documentação deve ser clara e concisa, bem como certificar se os controles são adequados na abordagem dos riscos, eficientes quanto ao custo-benefício e eficazes para funcionarem de acordo com o esperado.

Exemplos de controles: implementar segregação de funções, criar alçadas de aprovação, definir procedimentos de conciliação, estabelecer controles de acesso físico e lógico, etc.

Exemplos de documentação dos controles internos: manuais, políticas, procedimentos e instruções de trabalho que descrevam detalhadamente cada controle.

Uma técnica amplamente utilizada para documentar os controles é o 5W2H, na qual se utiliza de perguntas, originalmente em inglês, para orientar a sua descrição: *What* (O quê?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Who* (Quem?), *How* (Como?) e *How much* (Quanto?).

- *O quê: O que é o controle.*
- *Por quê: O risco que o controle visa mitigar.*
- *Onde: Onde o controle será implementado.*
- *Quando: A frequência de execução.*
- *Quem: Responsável por executá-lo.*
- *Como: Os passos para executar o controle.*
- *Quanto: Qual o custo de implementação.*

Pode-se ainda complementar as informações de acordo com a necessidade, como formato do controle (documentos digitais, intranet, sistema de gestão de processos), data prevista e data real de entrega, status, entre outras.

	Controle	
5W	Nome do Controle (o quê)	
	Justificativa (por quê)	
	Onde	
	Quando	
	Responsável (quem)	
2H	Como	
	Custo (quanto)	
Outras informações que julgar necessárias	Formato	
	Documentos	
	Data de início	
	Data prevista de término	
	Data real de término	
	Status (planejado, iniciado, concluído)	
	Etc.	

5. COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO

Para efetiva implementação, é necessário que as pessoas envolvidas e demais interessados sejam devidamente comunicados. Divulgar as políticas e procedimentos de controle interno para todos os colaboradores é uma forma de garantir que compreendam a importância e os benefícios dos controles para a organização e para eles mesmos.

Além disso, é necessário que sejam oferecidos treinamentos regulares para garantir que os colaboradores compreendam suas responsabilidades de controle e saibam como executar os procedimentos corretamente.

Sem treinamento adequado, é bem difícil que as equipes se engajem ou até compreendam a importância de se ter os controles internos sistematizados em suas rotinas.

No TJDFT, a Escola de Formação Judiciária do TJDFT Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro (EjuDFT) possui a competência de promover educação corporativa. Conheça os cursos disponíveis na Intranet da Escola – EjuDFT (púbico interno) ou os Cursos Autoinstrucionais da EjuDFT TJDFT (público interno e externo).

6. IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO

A implementação é a fase de criação e formalização dos controles. Assim, é preciso criar e colocar em prática um conjunto de políticas, procedimentos e atividades dentro da organização para garantir que os objetivos sejam atingidos de forma eficiente e eficaz, minimizando riscos e promovendo a conformidade.

Para operacionalizar a implementação dos controles internos, é importante observar algumas demandas imprescindíveis:

- Integração com sistemas: onde for possível, incorpore os controles nos sistemas de informação (sistemas financeiros, sistemas de gestão). Por exemplo, um sistema pode exigir uma segunda aprovação antes de liberar um pagamento.
- Ferramentas de *workflow*: utilize ferramentas que automatizam o fluxo de trabalho e garantam que os passos dos controles sejam seguidos.
- Acompanhamento inicial: monitore de perto a fase inicial de implementação para identificar gargalos ou resistências e fazer ajustes.
- Monitoramento contínuo: estabeleça mecanismos para monitorar a eficácia dos controles em tempo real ou em ciclos curtos. Exemplos: Revisão de relatórios de exceção, acompanhamento de indicadores de controle.
- Avaliações periódicas: avaliações regulares para testar a adequação do desenho e a eficácia operacional dos controles que podem ser feitas pela própria unidade e pela Auditoria Interna.
- Testes: verifique amostras de operções para garantir que os controles foram aplicados corretamente.
- Relatórios: documente os resultados, deficiências encontradas e recomendações.
- Gerenciamento de deficiências: crie um processo claro para documentar, analisar e corrigir as deficiências de controle identificadas. Atribua responsabilidades e prazos para a remediação.
- Revisão e adaptação: o sistema de controles internos não é estático. Revise-o periodicamente para garantir que continue relevante e eficaz diante de mudanças no ambiente de negócios, tecnologia, regulamentações e riscos.

IV. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES NO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

A eficácia de um sistema de controles internos é diretamente proporcional à clareza e à adesão aos papéis e responsabilidades dentro da organização. Nenhuma política ou procedimento, por mais bem desenhado que seja, funcionará sem pessoas que compreendam e executem suas funções de maneira diligente. Logo, para sistematizar os controles internos, é necessário que se estabeleça uma estrutura clara, na qual as responsabilidades de gerenciamento de riscos e controles estejam organizadas.

É nesse momento que se torna relevante a compreensão do Modelo das Três Linhas proposta pelo Instituto de Auditores Internos, pois oferece uma estrutura conceitual robusta que elucida esses papéis e responsabilidades, garantindo que a gestão de riscos e o controle interno sejam integrados em toda a empresa.

V. O QUE É O MODELO DAS TRÊS LINHAS

O Modelo das Três Linhas é uma estrutura conceitual que orienta a governança organizacional, a gestão de riscos e os controles internos. Tem como principal objetivo o fortalecimento da governança organizacional, por intermédio da separação clara de competências, de modo a especificar as funções de gestão, controle e auditoria. Assim, o Modelo determina quem executa, quem supervisiona e quem avalia os processos de gestão de riscos e controles internos, a fim de evitar lacunas e superposições de papéis e responsabilidades.

Em 2013, o Instituto de Auditores Internos Global (*Institute of Internal Auditors – IIA*) publicou o Modelo das Três Linhas de Defesa que propiciou a melhor compreensão de papéis e responsabilidades em relação às práticas de gestão de riscos e de sistematização dos controles internos.

Porém, com as transformações do mundo corporativo na última década, surgiu a demanda de mais uma atualização que culminou na atual versão, renomeada para **Modelo das Três Linhas**. Nesse caso, a supressão da palavra “Defesa” se deu em virtude do foco dado à criação de valor e não somente na proteção.

Essa versão trouxe um Modelo mais flexível, que reflete uma abordagem mais integrada e colaborativa entre as funções da organização, com foco na criação de valor. Em outros termos, uma estrutura que fomenta o relacionamento e a cooperação entre as linhas.

ATUAL MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA

****Adaptado ao contexto do TJDFT**

Nesse contexto, os órgãos de governança supervisionam todas as três linhas, definem a estratégia e o apetite a risco, garantem que as funções estejam alinhadas e coordenadas e recebe relatórios da auditoria interna e das áreas de gestão.

VI. INTERLIGAÇÃO ENTRE O MODELO DAS TRÊS LINHAS E O SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

O sucesso do sistema de controles internos reside na colaboração e na clara distinção de papéis entre as três linhas:

PRIMEIRA LINHA	É a proprietária e operadora do gerenciamento dos riscos e da definição e execução dos controles internos.
SEGUNDA LINHA	Apoia, supervisiona, orienta, provoca, desafia e acompanha a 1ª linha, garantindo o devido suporte com as diretrizes, políticas e instrumentos para assegurar que a gestão dos riscos e seus controles internos sejam implementados, executados e monitorados.
TERCEIRA LINHA	Oferece uma visão independente e objetiva sobre a eficácia de ambas as linhas anteriores, reportando ao mais alto nível de governança, garantindo assim a prestação de contas.

A clareza dos papéis evita lacunas de controle (onde ninguém assume a responsabilidade) e sobreposições (onde diferentes áreas duplicam esforços sem adicionar valor). Ao estabelecer e comunicar esses papéis e responsabilidades de forma eficaz, as organizações fortalecem significativamente seu sistema de controles internos, promovendo uma cultura de gerenciamento de riscos e de estruturação de seus controles internos de forma consciente e proativa em todos os níveis.

Sistema de Controles Internos do TJDFT

Modelo das Três Linhas

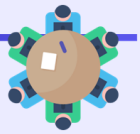
Primeira Linha:
Gestão Operacional

Quem são: Gestores e equipes que executam as atividades do dia a dia.

Responsabilidades:

- Assumir a propriedade dos riscos
- Implementar controles internos
- Cumprir políticas, procedimentos e regulamentos
- Tomar decisões alinhadas à estratégia e ao apetite de risco da organização

Segunda Linha:
Funções de Supervisão e Conformidade



Quem são: Áreas como gestão de riscos, *compliance*, controle interno, segurança da informação, entre outras.

Responsabilidades:

- Desenvolver e monitorar políticas e estruturas de controle
- Apoiar a 1ª linha na identificação e mitigação de riscos
- Promover a conformidade regulatória e a cultura de integridade
- Monitorar riscos emergentes e orientar a gestão

Terceira Linha:
Auditoria Interna

Quem são: A unidade de auditoria interna, que atua de forma independente e objetiva.

Responsabilidades:

- Avaliar a eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controles internos
- Fornecer garantia independente ao órgão de governança (como o conselho ou diretoria)
- Identificar oportunidades de melhoria e riscos não tratados
- Manter autonomia funcional e acesso irrestrito às informações
- Prestar consultorias que adicionam valor e aperfeiçoam os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos

VII. GOVERNANÇA DAS TRÊS LINHAS | CRIAÇÃO DE VALORES

A utilização do Modelo das Três Linhas tem como objetivo auxiliar à instituição a criar valor por meio de decisões estratégicas bem-informadas e gestão eficaz, de modo a evitar sombreamento de competências, retrabalho ou lacunas.

Para proteger esse valor, busca-se tratar os riscos, garantir a conformidade e promover a integridade. A fim de alcançar tal propósito, o Modelo se baseia em seis princípios:

PRINCÍPIOS					
1	2	3	4	5	6
Governança	Papéis do órgão de governança	Gestão e os papéis da primeira e segunda linhas	Papéis da terceira linha	Independência da terceira linha	Criando e protegendo valor

PRINCÍPIO 1: GOVERNANÇA

Este princípio destaca a importância da estrutura de governança como base para a criação de valor sustentável. A governança deve garantir supervisão eficaz, transparência, responsabilidade corporativa e alinhamento com os interesses das partes interessadas.

> O patrocínio da Alta Administração e o suporte da Segunda Linha são fundamentais para promover a estruturação da governança.

Entende-se como Alta Administração: Presidência, 1ª Vice-Presidência, 2ª Vice-Presidência e Corregedoria.

Sendo assim, destaca-se como principais responsabilidades o conjunto de estratégia e gestão que visa garantir a eficiência, a eficácia e a integridade da instituição e são intrinsecamente ligadas à governança institucional e ao cumprimento da missão do Tribunal.

As principais responsabilidades vinculadas à Gestão Estratégica e Governança Institucional incluem:

- Definir e acompanhar a visão estratégica do Tribunal, alinhando-a aos objetivos da Administração Pública e às demandas da sociedade;
- Estabelecer e implementar políticas e diretrizes de governança (contratações, pessoas, TIC, ética e integridade), assegurando que os processos de tomada de decisão sejam estruturados e subsidiados por colegiados especializados;
- Promover a inovação e a eficiência na gestão, buscando constantemente o aperfeiçoamento dos processos e serviços;
- Fortalecer a governança institucional, por meio de programas e sistemas de comitês de governança;
- Supervisionar a execução da estratégia e a gestão de riscos;
- Garantir a integridade, transparência e prestação de contas.

PRINCÍPIO 2: PAPÉIS DO ÓRGÃO DE GOVERNANÇA

Os órgãos de governança desempenham papéis cruciais para assegurar a boa gestão, a transparência e o alinhamento estratégico da instituição. Os principais papéis desses órgãos são:

- **Aperfeiçoamento da Eficiência, Eficácia e Efetividade:** Utilizam princípios e diretrizes para que o processo de tomada de decisões seja estruturado e subsidiado por colegiados especializados, buscando aprimorar a atuação da Administração Pública.

- **Tomada de Decisões Estratégicas:** Auxiliam a alta administração na formulação e execução de decisões importantes para o Tribunal.

- **Supervisão e Monitoramento:** Acompanham a implementação de políticas e programas, garantindo que os objetivos estratégicos sejam alcançados e que os recursos sejam utilizados de forma otimizada.

- **Gestão de Riscos e Integridade:** Contribuem para a identificação e mitigação de riscos, além de promover a ética e a integridade em todas as ações do Tribunal.

- **Promoção da Governança nos Subsistemas:** Atuam em áreas específicas como:

  - **Governança e Gestão de Contratações:** Asseguram a conformidade e a eficiência nos processos de aquisição.

  - **Governança e Gestão de Pessoas:** Orientam as políticas de gestão de pessoas, incluindo gestão por competências e desenvolvimento.

  - **Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC):** Definem diretrizes para o uso estratégico da tecnologia.

  - **Governança e Gestão da Ética e da Integridade:** Promovem um ambiente de trabalho ético e transparente.

Entre os principais órgãos de governança mencionados nos documentos do TJDFT, destacam-se:

- **Comitê de Governança e Gestão Estratégica (CGGE):** Responsável por decisões estratégicas e pelo direcionamento geral da governança.
- **Comitês dos Subsistemas de Governança:** Como o Comitê de Governança e Gestão de Contratações (CGGC), o Comitê de Governança e Gestão de Pessoas (CGGP), o Comitê de Governança de TIC (CGTIC) e o Comitê de Governança e Gestão da Ética e da Integridade (COGEI).
- **Comitês e Comissões de Apoio à Governança:** Instâncias que auxiliam a administração em diversas frentes.

Esses órgãos, em conjunto, garantem que o TJDFT opere de forma alinhada com as melhores práticas de governança, buscando a melhoria contínua e a entrega de serviços judiciais de qualidade à sociedade.

PRINCÍPIO 3: GESTÃO E OS PAPÉIS DA PRIMEIRA E SEGUNDA LINHAS

A gestão é responsável por alcançar os objetivos da organização, e isso envolve a integração do gerenciamento de riscos em todas as suas atividades. Assim, este princípio estabelece que a responsabilidade da gestão em atingir os objetivos organizacionais abrange tanto as funções da primeira linha quanto as da segunda linha.

Papéis de Primeira Linha: Responsável pela execução das atividades operacionais e pela gestão de riscos diretamente ligados às suas funções.

São as funções mais diretamente envolvidas na entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização. Incluem as funções operacionais e as funções de suporte que gerenciam e têm a propriedade dos riscos em suas atividades diárias. A primeira linha é responsável por identificar, avaliar, gerenciar e monitorar os riscos inerentes às suas operações.

Papéis de Segunda Linha: Oferece suporte à primeira linha, proporcionando especialização em riscos, *compliance* e controles internos, com expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento em relação ao gerenciamento de riscos.

Essas funções ajudam a gestão da primeira linha a gerenciar os riscos de forma mais eficaz, desenvolvendo e implementando políticas, estruturas e processos de gerenciamento de riscos, controles

internos, conformidade, segurança da informação, entre outros. Embora a segunda linha forneça suporte e especialização, a responsabilidade final pela gestão dos riscos permanece com a primeira linha.

Os pontos chave do Princípio 3 são:

- **Responsabilidade da Gestão:** A gestão é a proprietária dos riscos e é responsável por gerenciá-los para alcançar os objetivos da organização.
- **Integração:** O gerenciamento de riscos não é uma atividade isolada, mas deve ser integrado às operações diárias e aos processos de tomada de decisão.
- **Colaboração:** A primeira e a segunda linha devem trabalhar em conjunto, com comunicação eficaz e colaboração, para garantir que os riscos sejam adequadamente identificados, avaliados e mitigados.
- **Flexibilidade:** O Modelo reconhece que os papéis da primeira e segunda linha podem ser combinados ou separados, dependendo do tamanho, complexidade e natureza da organização. O importante é que as responsabilidades sejam claras e que o gerenciamento de riscos seja eficaz.

Em resumo, o Princípio 3 enfatiza que o gerenciamento de riscos é uma responsabilidade inerente à gestão, distribuída entre as funções que realizam as operações (primeira linha) e as que fornecem suporte e supervisão especializada em riscos (segunda linha), visando a criação e proteção de valor para a organização.

PRINCÍPIO 4: PAPÉIS DA TERCEIRA LINHA

O Princípio 4 do Modelo das Três Linhas aborda os papéis da Terceira Linha, que é fundamentalmente desempenhada pela **Auditoria Interna** que tem como principais aspectos no seu papel:

- **Avaliação Independente e Objetiva**: A Auditoria Interna deve atuar de forma independente da gestão (primeira e segunda linhas) para garantir a objetividade de suas avaliações. Isso significa que ela não deve estar envolvida nas operações ou no gerenciamento direto dos riscos, permitindo uma visão imparcial sobre a eficácia dos controles e processos.
- **Foco na Governança e Gerenciamento de Riscos:** O trabalho da Auditoria Interna concentra-se em avaliar se os mecanismos de governança estão funcionando conforme o esperado e se o gerenciamento de riscos (incluindo os controles internos) é adequado e eficaz para proteger e criar valor para a organização.
- **Promoção da Melhoria Contínua**: Por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada, a Auditoria Interna identifica oportunidades de melhoria nos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles. Ela reporta suas descobertas à gestão e ao órgão de

governança, incentivando e facilitando a implementação de ações corretivas e de aprimoramento.

- **Utilização de Expertise e Conhecimento**: A Auditoria Interna aplica sua expertise e conhecimento para analisar e relatar suas descobertas, garantindo que sejam imparciais e baseadas em evidências.
- **Consideração de Outras Fontes de Avaliação**: A Auditoria Interna pode considerar as avaliações realizadas por outros prestadores de garantia internos (como a segunda linha) e externos (como auditores externos ou órgãos reguladores) para formar uma visão abrangente e equilibrada.
- **Comunicação Efetiva**: A Auditoria Interna mantém uma comunicação clara e regular com o órgão de governança e a alta administração, fornecendo *insights* e confiança sobre o progresso em direção aos objetivos da organização.

Em suma, a terceira linha, por meio da Auditoria Interna, atua como um pilar de confiança, oferecendo uma perspectiva independente e crítica que ajuda a organização a fortalecer sua governança, otimizar o gerenciamento de riscos e impulsionar a melhoria contínua.

PRINCÍPIO 5: A INDEPENDÊNCIA DA TERCEIRA LINHA

Em continuidade do raciocínio, o Princípio 5 destaca o quanto é crucial a independência da Terceira Linha de modo a garantir que a Auditoria Interna possa realizar seu trabalho de forma objetiva e imparcial, sem influências indevidas. Refere-se à sua capacidade de atuar livre de condições que ameacem a capacidade do auditor interno de desempenhar suas responsabilidades de forma imparcial. Isso é fundamental para que suas avaliações e relatórios sejam confiáveis e credíveis.

A independência é a base da credibilidade da Auditoria Interna. Sem ela, a capacidade da terceira linha de fornecer uma garantia objetiva sobre a eficácia da governança e do gerenciamento de riscos é seriamente comprometida. Dessa forma, a independência permite que a Auditoria Interna:

- **Questione a Gestão:** Faça perguntas difíceis e desafie suposições da gestão, sem receio de retaliação.
- **Reporte Descobertas de Forma Transparente:** Apresente suas descobertas de forma honesta, mesmo que sejam desfavoráveis ou revelem deficiências.
- **Fortaleça a Governança:** Ajude o órgão de governança a cumprir suas responsabilidades de supervisão, fornecendo uma visão clara e imparcial da situação da organização.

Em síntese, o Princípio 5 assegura que a Auditoria Interna opere como um guardião imparcial da governança e dos riscos, fundamental para a confiança e o sucesso sustentável da organização.

PRINCÍPIO 6: CRIANDO E PROTEGENDO VALOR

O Princípio 6 é o resultado fundamental da aplicação dos cinco princípios anteriores. Ele destaca que o propósito de um Modelo de governança eficaz é justamente **criar e proteger valor** para a organização.

Este princípio reforça que todas as atividades de governança, gestão de riscos e controle interno não existem por si só, mas sim para apoiar a organização em seus objetivos estratégicos.

O Modelo das Três Linhas demonstra como cada camada contribui para este objetivo:

- **Primeira Linha** (gestão operacional)

Cria valor ao realizar as operações diárias, buscar eficiência, inovar e aproveitar oportunidades, e protege valor ao gerenciar os riscos inerentes a essas operações.

- **Segunda Linha** (funções de suporte e especialistas em risco)

Apoia a criação de valor ao fornecer estruturas, políticas e orientação para um gerenciamento de riscos mais eficaz. E protege valor ao monitorar a conformidade e a eficácia dos controles da primeira linha.

- **Terceira Linha** (Auditoria Interna)

Protege e, indiretamente, ajuda a criar valor ao fornecer uma avaliação independente e objetiva sobre a eficácia da governança e do gerenciamento de riscos. Ao identificar deficiências e oportunidades de melhoria, a auditoria interna ajuda a organização a otimizar seus processos e a evitar perdas futuras, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

Desse modo, salienta-se a **criação de valor** por meio de uma gestão eficaz e estratégica no seguinte contexto:

- **Inovação e Crescimento:** capacidade de a organização inovar, desenvolver novos serviços e otimizar processos com crescimento sustentável para gerar prestar um serviço público com cada vez mais qualidade.
- **Otimização de Oportunidades:** identificar oportunidades estratégicas, assumindo riscos calculados que podem levar à prestação judiciária de excelência.
- **Eficiência Operacional:** alcançar maior produtividade, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços, liberando recursos para investimentos e gerando valor principalmente para a sociedade.
- **Reputação e Confiança:** construir e manter uma boa reputação entre as partes interessadas pode abrir portas para novas oportunidades e fortalecer a posição da organização.

Quanto à **proteção do valor**, destaca-se:

- **Gerenciamento de Riscos:** consiste em identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos que podem impedir a organização de alcançar seus objetivos. Isso inclui riscos financeiros, operacionais, estratégicos, de conformidade, de segurança da informação, entre outros.

- **Controles Internos Eficazes:** implementar e manter controles robustos para mitigar os riscos e garantir a conformidade com leis, regulamentos e políticas internas.
- **Resiliência:** desenvolver a capacidade de a organização se adaptar e se recuperar de ameaças, minimizando impactos negativos.
- **Conformidade e Ética:** garantir que a organização opere dentro dos limites legais e éticos, evitando multas, sanções e danos à imagem.
- **Preservação de Ativos:** proteger os ativos tangíveis e intangíveis da organização (recursos financeiros, dados, propriedade intelectual, reputação).

Em suma, o Princípio 6 une todos os elementos do Modelo das Três Linhas sob um propósito comum: garantir que a organização não apenas sobreviva, mas prospere e cumpra sua missão de forma sustentável, ao gerenciar proativamente tanto os riscos quanto as oportunidades.

VIII. CLASSIFICAÇÃO DAS UNIDADES NO MODELO DAS TRÊS LINHAS

O que determinará se uma unidade faz parte da primeira, segunda ou terceira linha será sua atuação no processo específico. Nesse sentido, **TODAS** as áreas, ao gerirem **seus próprios riscos** e estabelecerem seus controles internos, atuam no papel de primeira linha, independentemente se são órgãos de governança, qualquer unidade judicial, um gabinete, ou um núcleo ligado a uma Secretaria. Em outros termos, se são os próprios processos analisados com seus riscos, então operam como gestores de riscos, logo, **primeira linha**.

É também evidente que a Secretaria de Auditoria Interna (SEAI) tenha o papel de **terceira linha**. Porém, quando precisa gerir os riscos do Plano de Auditoria, ou até de uma auditoria específica, seu papel será também de primeira linha.

Seguindo o mesmo raciocínio, a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão Estratégica (SEPG) e a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP) atuam como **segunda linha** ao prestarem consultorias, orientarem e darem suporte à atuação de outras áreas. No entanto, quando planejam, dirigem, executam e monitoram programas, ou planos, são colocados sob o posicionamento de gerir seus riscos e controles internos. Portanto, suas atuações são de **primeira linha** nesses casos.

Já as assessorias, em geral, recebem a classificação de **segunda linha** por fomentarem a implementação e realizarem o monitoramento dos controles internos. Porém, dependerá da descrição de suas principais competências, pois podem também atuar diretamente como executoras dos planos de tratamento.

Quanto aos núcleos, por sua característica de desenvolver um ou mais temas específicos, de acordo com as diretrizes determinadas pelos superiores, atuam como **primeira linha**, com exceção daqueles responsáveis pelo apoio e consultoria a outras áreas, como o Núcleo de Gestão de Riscos, além de outros que fazem parte da SEPG.

Quanto aos comitês temáticos de governança, esses atuam como órgãos de governança, mas ao desempenharem apoio às unidades, monitoramento dos riscos e prestarem orientações, possuem igualmente o papel de **segunda linha**.

Cada unidade possui atividades precípuas, mas que pode atuar, a depender do processo analisado, em diferentes linhas. Podem ser atividades de apoio em certos momentos, ou executórias, com a gestão dos próprios riscos e controles internos.

Como explicado, o que pode trazer uma confusão é a atuação daqueles que trabalham com diretrizes, suporte e monitoramento, o que não exclui a possibilidade de também serem primeira linha ao gerirem seus próprios riscos.

Assim, observa-se que a classificação de primeira ou segunda linha não se dá em relação a uma unidade, mas sim em relação a atuação em dado processo. Assim, não é recomendável trazer exemplos com caráter taxativo quanto à adoção dessas classificações, especialmente no que tange às unidades vinculadas à atividade finalística de prestação jurisdicional.

Nota-se que as boas práticas recomendadas pelo IIA ressaltam que a definição das linhas de atuação deve resultar de análise funcional minuciosa, baseada nas responsabilidades concretas relacionadas à gestão de riscos e controles internos, e não em critérios de instância, grau jurisdicional ou posição hierárquica. Para que seja classificado, é necessário levantamento técnico suficientemente abrangente e detalhado sobre as funções, processos e responsabilidades efetivamente desempenhadas por todas as unidades.

Portanto, não foram trazidos exemplos da classificação de todas as áreas do Tribunal a fim de eventuais definições futuras sejam precedidas de estudo técnico específico sobre as atribuições e responsabilidades de cada unidade, assegurando alinhamento às melhores práticas e à realidade operacional do Tribunal.

IX. DICAS DE IMPLEMENTAÇÃO NOS PROCESSOS DE PRIMEIRA LINHA

A implementação de controles internos eficazes nos processos de **primeira linha** é crucial para o sucesso do Modelo das Três Linhas do IIA. A primeira linha, que é a gestão operacional, é a **proprietária dos riscos** e a responsável por geri-los diretamente. A seguir, estão algumas dicas para implementar esses controles de forma eficiente:

CULTURA DE RISCO E CONTROLE

Promover a Conscientização

Certifique-se de que todos os colaboradores na primeira linha entendam a importância dos controles internos, não como um fardo burocrático, mas como uma ferramenta para alcançar os objetivos e proteger a organização. Realize treinamentos regulares sobre riscos e controles.

Liderança pelo Exemplo

A alta gerência da primeira linha deve demonstrar um forte compromisso com a gestão de riscos e controles, reforçando a mensagem de que isso é uma prioridade.

Comunicação Clara

É essencial manter canais de comunicação abertos para que os colaboradores possam relatar problemas, identificar novos riscos ou sugerir melhorias nos controles sem medo de retaliação.

DESENHO E DOCUMENTAÇÃO DE CONTROLES

Mapeamento de Processos

Antes de implementar controles, mapeie os processos de primeira linha para identificar os pontos críticos onde os riscos são mais prováveis de ocorrer. Isso ajuda a desenhar controles específicos e relevantes.

Controles Integrados ao Processo

Incorpore os controles diretamente nas atividades diárias dos processos, tornando-os parte natural do fluxo de trabalho. Controles "separados" tendem a ser esquecidos ou ignorados.

Clareza e Simplicidade

Os controles devem ser fáceis de entender e executar. Controles excessivamente complexos ou burocráticos podem gerar resistência e baixa adesão.

Documentação Acessível

Mantenha os procedimentos dos controles internos documentados e facilmente acessíveis para todos os envolvidos, por exemplo, em um sistema de gestão de documentos ou intranet.

IMPLEMENTAÇÃO E OPERAÇÃO

Definição de Responsabilidades Claras

Cada controle deve ter um "dono" claro, ou seja, alguém responsável por sua execução e monitoramento.

Automação Onde Possível

Utilize a tecnologia para automatizar controles sempre que viável. Controles automatizados são geralmente mais consistentes, eficientes e menos sujeitos a erros humanos.

Ferramentas e Sistemas Adequados

Invista em sistemas e ferramentas que apoiem a execução e o registro dos controles, como sistemas de gestão integrada, fluxos de trabalho automatizados e plataformas de conformidade.

Monitoramento Contínuo

A primeira linha deve ser responsável por monitorar a eficácia de seus próprios controles em uma base regular. Isso inclui a revisão de relatórios, a verificação de transações e a identificação de exceções.

MELHORIA CONTÍNUA

Mecanismos de Feedback

Implemente mecanismos para coletar feedback dos colaboradores sobre a efetividade e a praticidade dos controles. Eles são os que operam os processos diariamente e têm insights valiosos.

Revisão Periódica

Os controles internos não são estáticos. Revisite-os periodicamente para garantir que ainda são relevantes e eficazes, especialmente após mudanças nos processos, sistemas ou ambiente de negócios.

Aprendizado com Falhas

Quando um controle falha ou um incidente ocorre, utilize a experiência para aprender e fortalecer os controles existentes, aplicando as lições aprendidas em outros processos.

Colaboração com a Segunda Linha

Trabalhe em conjunto com a segunda linha (áreas de gestão de riscos, conformidade etc.) para obter orientação, expertise e apoio na concepção e aprimoramento dos controles.

Ao seguir essas dicas, as organizações podem fortalecer significativamente sua primeira linha de defesa, garantindo que os riscos sejam gerenciados de forma proativa e eficaz, contribuindo para a criação e proteção de valor.

X. DICAS DE ATUAÇÃO DA SEGUNDA LINHA

A atuação da segunda linha é essencial para a efetividade dos controles internos, pois ela fornece expertise, apoio, monitoramento e questionamento à primeira linha. Enquanto a primeira linha **executa** e gerencia os riscos no dia a dia, a segunda linha **se especializa** em riscos e controles, ajudando a garantir que a primeira linha faça seu trabalho adequadamente.

Aqui estão algumas dicas para a implementação de controles internos, focando na atuação da segunda linha:

DEFINIÇÃO CLARA DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Evite Duplicidade e Lacunas

A segunda linha deve ter papéis e responsabilidades claramente definidos, distintos da primeira e terceira linhas. Isso evita a duplicação de esforços ou, pior, que certas áreas de risco fiquem sem a devida atenção.

Apoio e Consultoria

A segunda linha deve ser vista como um parceiro e consultor para a primeira linha, fornecendo orientação sobre as melhores práticas de gerenciamento de riscos e controle, e não apenas como um "fiscalizador".

Comitês e Fóruns

Existência de comitês e/ou ambiente de discussão ou de articulação onde a segunda linha possa interagir formalmente com a primeira linha para discutir riscos, propor controles e alinhar estratégias.

No TJDFT, o Sistema de Comitês e Comissões de Governança foi concebido no intuito de alcançar a máxima eficiência nas relações dos comitês e comissões que contribuem do processo decisório da governança. É composto dos Comitê de Governança e Gestão Estratégica, pelos Comitês dos Subsistemas de Governança e pelos Comitês e Comissões de Apoio à Governança.

- Comitê de Governança e Gestão Estratégica - CGGE, instituído por meio da Portaria Conjunta 35 de 2019;
- Comitê de Governança e Gestão de Contratações - CGGC, instituído pela Portaria GPR 2138/2021
- Comitê de Governança e Gestão de Pessoas - CGGP, instituído por meio da Portaria Conjunta 86/2019;
- Comitê de Governança de TIC - CGTIC, instituído pela Portaria Conjunta 130 de 2024;
- Comitê de Governança e Gestão da Ética e da Integridade - COGEI, instituído pela Portaria Conjunta 30 de 2021.

DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS, METODOLOGIAS E FERRAMENTAS

Estruturas Robustas

Desenvolvimento e implementação de políticas, metodologias e estruturas para o gerenciamento de riscos, controles internos, conformidade, segurança da informação etc. Essas devem ser claras, adaptadas à realidade da organização e de fácil compreensão.

Ferramentas de Apoio

Forneça ferramentas e sistemas que ajudem a primeira linha a gerenciar seus riscos e controles. Isso pode incluir *softwares* de gestão de riscos, plataformas de registro de incidentes, ou sistemas de gestão de compliance.

A estrutura de governança no TJDFT é regida por alguns instrumentos, tais como:

- **Resolução 2 de 2019** – Sistema de Governança institucional do TJDFT;
- **Portaria Conjunta 2 de 2019** – Política de Gestão de Riscos e Controles do TJDFT;
- **Portaria GPR nº 1396/2022** – Institui o sistema de controles internos nas contratações públicas;
- **Portaria Conjunta nº 54/2025** – Institui o sistema de controles internos no TJDFT;
- **Portaria Conjunta 34 de 2021** – Declaração de Apetite a Riscos do TJDFT.

Treinamento e Capacitação

Ofereça treinamento contínuo para a primeira linha sobre as políticas, metodologias e uso das ferramentas de controle e risco. Capacite-os para que possam ser mais eficazes na gestão diária.

MONITORAMENTO E QUESTIONAMENTO

Supervisão e Monitoramento Contínuo

Estabeleça um plano de monitoramento contínuo sobre a adequação e eficácia dos controles internos da primeira linha. Isso pode envolver revisões periódicas, testes de conformidade ou análises de indicadores de risco e controle.

Desafio Construtivo

A segunda linha deve ter a capacidade e a autonomia para desafiar a primeira linha sobre a suficiência dos controles, as avaliações de risco e as ações de mitigação. Esse questionamento deve ser construtivo e focado na melhoria.

Indicadores de Desempenho (KPIs/KRIs)

Defina Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) e Indicadores Chave de Risco (KRIs) para os processos da primeira linha. A segunda linha pode monitorar esses indicadores para identificar tendências, fragilidades e áreas que precisam de atenção.

Relatórios e Comunicação

Apresente relatórios claros e concisos para a alta administração e o órgão de governança sobre a situação dos riscos e controles, destacando as deficiências e recomendando ações corretivas.

FORTALECIMENTO DA CULTURA DE RISCO

Assessoria Especializada: A segunda linha deve atuar como uma fonte de conhecimento especializado, ajudando a primeira linha a entender melhor os riscos e a desenvolver soluções eficazes.

Promoção da Ética e Integridade: Assegure que os princípios de ética e integridade estejam incorporados nos controles e processos, reforçando uma cultura organizacional de conformidade.

Gerenciamento de Incidentes: Colabore com a primeira linha no gerenciamento de incidentes e na análise de suas causas-raiz, garantindo que as lições aprendidas sejam incorporadas para fortalecer os controles.

Ao focar nesses pontos, a segunda linha não apenas protege a organização por meio de um gerenciamento de riscos e controles mais robustos, mas também contribui indiretamente para a criação de valor, permitindo que a primeira linha opere com mais segurança e eficiência.

DEFINIÇÃO CLARA DE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

A definição clara de papéis e responsabilidades é fundamental para a governança e o funcionamento eficiente. Essa clareza é alcançada por meio de normativos internos, regimentos, portarias e manuais que detalham as atribuições de cada unidade e de seus gestores.

Seguem alguns exemplos práticos no TJDFT que ilustram a definição clara de papéis e responsabilidades no contexto das três linhas de defesa:

PRIMEIRA LINHA DE GOVERNANÇA (PROCESSO DECISÓRIO)

Papéis da Alta Administração

A Presidência, Vice-Presidências e Corregedoria do TJDFT têm suas responsabilidades bem definidas em seu Regimento Interno e em atos normativos específicos. Eles são a "primeira linha" no que tange à governança estratégica e à tomada de decisões institucionais.

- **Presidente do TJDFT:** é a principal autoridade da instituição e desempenha um papel multifacetado que abrange a administração superior, a representação institucional e funções jurisdicionais específicas. Suas competências são detalhadas em artigos específicos do Regimento Interno.

  É responsável pela administração superior do Tribunal, representando-o judicial e extrajudicialmente, dirigindo os trabalhos judiciários e administrativos, e presidindo sessões do Tribunal Pleno e do Conselho Especial.

  Dentre suas atribuições, se destacam:

  - Representar o Poder Judiciário;
  - Atuar como o porta-voz do TJDFT em questões de grande relevância, comunicando as posições e decisões do Tribunal à sociedade e à imprensa;
  - Dirigir os trabalhos judiciários e administrativos do Tribunal, garantindo o bom funcionamento de todas as suas unidades;
  - Supervisionar a alocação e gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, buscando a eficiência e a economicidade na administração;
  - Liderar a formulação e o acompanhamento do planejamento estratégico do TJDFT, definindo as metas e diretrizes que guiarão a atuação do Tribunal durante sua gestão, por meio de indicação das prioridades no Plano Bienal (PLABI);
  - Nomear servidores para cargos efetivos e em comissão, e dá posse a desembargadores e servidores do quadro do Tribunal;
  - Editar portarias, resoluções e outros atos normativos administrativos para regulamentar o funcionamento interno do Tribunal, incluindo a atualização de tabelas de custas e regimentos.

- Conceder gratuidade aos recursos dirigidos às instâncias superiores;
- Julgar reclamações para preservar a competência do Tribunal e garantir a autoridade de seus julgados;
- Presidir o Tribunal Pleno e o Conselho Especial, conduzindo as sessões, submetendo questões de ordem e proclamando os resultados dos julgamentos; etc.

- **Primeiro Vice-Presidente:** Atua como um "braço direito" do Presidente e possui competências estratégicas e de supervisão. A função mais proeminente é substituir o Presidente do Tribunal em suas férias, afastamentos, ausências ou impedimentos eventuais. Isso garante a continuidade da gestão e das decisões administrativas e judiciais no mais alto escalão do Tribunal. Mesmo em afastamentos de curta duração do Presidente (inferior a 15 dias, por exemplo), o Primeiro Vice-Presidente é responsável por praticar os atos manifestamente urgentes.

  Além disso, supervisiona e regulamenta a autuação dos feitos (processos) e dos expedientes judiciais que são protocolizados na Secretaria do Tribunal; atua na solução de dúvidas que possam surgir em relação à autuação e processamento dos feitos.

  Outra função específica da Primeira Vice-Presidência se materializa por meio de suas coordenadorias e núcleos (como a Coordenadoria de Sistemas da Primeira Vice-Presidência – COSISP e o Núcleo de Gestão de Sistemas Administrativos – NUGAD). Dessa forma, é responsável por assessorar na formulação, padronização e modernização dos sistemas informatizados administrativos e de apoio à gestão da informação e do conhecimento, o que é vital para a eficiência e inovação tecnológica do Tribunal.

  Em complemento, o Primeiro Vice-Presidente também tem um papel na gestão e preservação da memória e do conhecimento do Tribunal; em presidir a Comissão de Concurso para Ingresso na Magistratura do Distrito Federal; e, frequentemente participa de eventos institucionais, solenidades, reuniões e encontros com outras autoridades do Poder Judiciário e de outras esferas, representando o TJDFT e reforçando o papel do Judiciário em diversas frentes.

- **Segundo Vice-Presidente:** A principal e mais direta responsabilidade do Segundo Vice-Presidente é substituir o Presidente do Tribunal em suas férias, afastamentos, ausências ou impedimentos eventuais, caso o Primeiro Vice-Presidente também esteja impossibilitado de fazê-lo. Assim, garante a continuidade da gestão no topo da hierarquia do Tribunal.

  Além disso, uma das atribuições mais marcantes e socialmente relevantes do Segundo Vice-Presidente é exercer a função de Coordenador-Geral do Sistema Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos e do Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação (NUPEMEC).

Essa função envolve a supervisão e o direcionamento das políticas e ações voltadas à conciliação e mediação, incluindo a designação de magistrados para a coordenação dos respectivos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs).

Também assume o papel de Coordenador-Geral do Sistema dos Juizados Especiais do Distrito Federal. Dentro dessa função, ele é responsável por indicar ao Conselho Especial magistrados para integrar a respectiva Coordenação dos Juizados Especiais, contribuindo para a agilidade e eficiência da Justiça de menor complexidade.

O Regimento Interno prevê que o Segundo Vice-Presidente pode exercer quaisquer das atribuições do Presidente do Tribunal que lhe forem delegadas por meio de ato conjunto do Presidente e do próprio Segundo Vice-Presidente. Isso permite flexibilidade na distribuição de tarefas e no apoio à gestão preside.

- **Corregedor da Justiça:** é uma figura de extrema importância para a fiscalização, aprimoramento e disciplina dos serviços judiciários de primeira instância e dos serviços extrajudiciais (cartórios). Sua atuação é fundamental para garantir a eficiência, a legalidade e a transparência na prestação desses serviços.

  As principais atribuições e responsabilidades do Corregedor são estabelecidas no Regimento Interno do TJDFT e em provimentos e instruções específicos da Corregedoria, onde é previsto que exerça a fiscalização, orientação e aprimoramento dos serviços judiciais de primeira instância, dos serviços notariais e de registro, e dos processos administrativos disciplinares de magistrados e servidores.

  O Corregedor é responsável por fiscalizar as varas judiciais, juizados, e todas as unidades de primeira instância, verificando o cumprimento de prazos, a regularidade dos atos processuais e a organização dos trabalhos. Também realiza inspeções regulares e correições (gerais ou parciais) nos serviços judiciários, com o objetivo de identificar irregularidades, propor ajustes e verificar o saneament de deficiências anteriormente apontadas.

  Ademais, expede provimentos, instruções e outros atos normativos para uniformizar procedimentos, esclarecer dispositivos legais e orientar os juízes e servidores do primeiro grau, visando à melhoria contínua da prestação jurisdicional.

  Dentre outras tantas atribuições, destaca-se ainda a relevante atuação em instaurar sindicâncias e processos administrativos disciplinares para apurar faltas e infrações cometidas por juízes de primeiro grau, servidores das unidades judiciárias e cartorários. No limite de sua competência, ainda aplica penalidades disciplinares cabíveis aos magistrados e servidores, bem como aos tabeliães e oficiais de registro e preside inquéritos destinados à apuração de infração penal praticada por juiz de primeiro grau.

  Portanto, o Corregedor representa a garantia da boa ordem e da disciplina na primeira instância e nos serviços extrajudiciais, desempenhando um papel de controle interno essencial para a credibilidade e eficiência do sistema de justiça.

SEGUNDA LINHA DE GOVERNANÇA (APOIO À PRIMEIRA LINHA)

No TJDFT, a segunda linha de governança atua como um elo crucial entre a gestão operacional (primeira linha) e a supervisão independente (terceira linha), fornecendo especialização, apoio e monitoramento para garantir que os riscos sejam gerenciados eficazmente. A clareza nos papéis e responsabilidades dessas unidades é fundamental para evitar sobreposições ou lacunas.

Seguem apenas alguns exemplos de como a definição clara de papéis e responsabilidades se manifesta na atuação da segunda linha de governança do TJDFT:

- **Exemplo de atuação de segunda linha da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão Estratégica (SEPG):** coordena o processo de construção do Plano Estratégico do TJDFT, define os indicadores, metas e projetos estratégicos, além de e monitorar o desempenho em relação a essas metas e reportar à alta administração.

  Quanto à gestão dos processos de governança, auxilia no desenvolvimento e implementação de diretrizes, manuais e sistemas para aprimorar a governança em áreas como contratações, tecnologia da informação e gestão de pessoas. Também presta suporte técnico e metodológico a diversos comitês de governança.

  Outro exemplo clássico de segunda linha provido pela SEPG reflete na conformidade, gestão de riscos e integridade. A Secretaria elabora e propõe a política de gestão de riscos do Tribunal, bem como metodologias para identificação, avaliação e tratamento de riscos, além de prestar consultoria a todas as outras áreas para implementação da metodologia de gestão de riscos e de controles internos.

  Também se destaca pela gestão do Programa de Integridade, seus canais de notícia e ainda pela disseminação do Código de Ética e Conduta, promovendo um ambiente de integridade.

- **Exemplo de atuação de segunda linha da Secretaria de Tecnologia da Informação (SETI):** Embora seja responsável pela operação e desenvolvimento de sistemas (parte da primeira linha), sua função de segurança da informação se enquadra claramente na segunda linha. Define as regras e monitora o cumprimento, enquanto os usuários da primeira linha (servidores e magistrados) operam os sistemas.

  Por meio de sua área de segurança, estabelece as políticas de segurança da informação, controle de acesso, uso de dispositivos, backup etc. Monitora continuamente a rede e os sistemas em busca de ameaças e incidentes de segurança, alertando e agindo para mitigar riscos.

  Outras responsabilidades se caracterizam por orientar os usuários (primeira linha) sobre as melhores práticas de segurança da informação, como a criação de senhas fortes, a identificação de *phishing* e o uso seguro dos sistemas. Também identifica e gerencia

vulnerabilidades em sistemas e infraestrutura, trabalhando com as equipes de desenvolvimento para implementar correções.

- **Exemplo de atuação de segunda linha da Secretaria de Contratações e Gestão de Materiais (SEMA):** no contexto do Modelo das Três Linhas, apesar de a SEMA desempenhar um papel crucial de primeira linha ao executar diretamente os processos de licitação e contratação de bens e serviços, também pode atuar com responsabilidades de segunda linha em relação a outros setores ou ao próprio processo de contratações de forma mais abrangente, especialmente no que tange à conformidade, além do apoio ao gerenciamento de riscos inerentes à sua área de expertise.

  É importante notar que a SEMA é, por sua natureza, uma unidade executora. Contudo, suas funções de definição de padrões, consultoria e monitoramento da conformidade em relação às contratações a posicionam com atribuições que se assemelham às da segunda linha para o Tribunal como um todo.

  A SEMA atua como um centro de excelência em matéria de licitações e contratos. Ela fornece orientação e assessoria técnica para outras unidades do TJDFT (a "primeira linha" em suas necessidades de contratação) sobre a aplicação da legislação, regulamentos e melhores práticas relacionadas a compras públicas. Também interpreta e dissemina as mudanças na legislação de licitações (como a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, Lei nº 14.133/2021) e normativos internos, garantindo que as áreas demandantes compreendam as regras e requisitos.

  Além disso, é responsável por desenvolver e padronizar minutas de editais, termos de referência, projetos básicos, contratos e outros instrumentos contratuais. Isso assegura a conformidade legal, a padronização e a eficiência em todas as contratações do Tribunal. Outrossim, propõe e implementa melhorias nos fluxos de trabalho e processos de contratação, buscando otimização, agilidade e redução de riscos, mesmo que a execução diária desses processos seja de sua própria alçada.

  Ademais, é a unidade mais qualificada para identificar e propor tratamentos para os riscos específicos associados ao processo de contratação (riscos de fraude, sobrepreço, falha na entrega, inadequação do objeto etc.). Define os controles internos específicos para mitigar esses riscos.

  Embora a fiscalização do contrato seja da primeira linha (gestores e fiscais de contrato), a SEMA também pode desenvolver métricas e métodos para monitorar o desempenho geral das contratações e identificar padrões de risco.

  Dentre outras funções de segunda linha, a SEMA tem ainda a responsabilidade de assegurar que todos os atos relativos às licitações e contratos estejam em estrita conformidade com a legislação vigente, as normas do Tribunal de Contas e os regulamentos internos. E ainda oferece assessoria técnica aos comitês de governança, fornecendo dados, análises e subsídios para a tomada de decisões estratégicas sobre o portfólio de contratações e as políticas da área.

- **Exemplo de atuação de segunda linha da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP):** Embora seja a executora primária das políticas de gestão de pessoas (primeira linha), suas responsabilidades de "segunda linha" são evidentes na forma como a SEGP estabelece as regras, monitora a aplicação dessas regras e gerencia os riscos associados à gestão de pessoas para todo o Tribunal.

  Aqui estão os seus principais papéis e responsabilidades que se enquadram nas funções de segunda linha, na definição e desenvolvimento de políticas de normativos de gestão de pessoas; gerenciamento de riscos e conformidade; apoio e consultoria especializada; promoção da cultura organizacional e bem-estar; e gestão por competência e desenvolvimento:

  A SEGP é responsável por elaborar, propor e manter atualizadas as políticas e os normativos internos relacionados à gestão de pessoas, como planos de carreira, regulamentos de avaliação de desempenho, normas de remoção, licenças, benefícios e processos de recrutamento e seleção (concursos). Isso garante a uniformidade e a conformidade das práticas de gestão de pessoas em todo o Tribunal.

  Além disso, atua como o centro de expertise para interpretar a legislação federal e as normas internas aplicáveis a servidores públicos (estatutos, leis de reestruturação de carreiras), oferecendo orientação para outras unidades e para a alta administração.

  Outro papel é garantir que todas as práticas de gestão de pessoas do TJDFT estejam em estrita conformidade com a legislação vigente (como a Lei do Regime Jurídico Único – Lei 8.112/90, leis específicas do DF, normas do CNJ e decisões dos tribunais superiores) e com as políticas internas estabelecidas.

  Por fim, embora a auditoria independente seja da terceira linha (SEAI), a SEGP pode realizar verificações internas e questionamentos para assegurar que as unidades operacionais estejam seguindo as políticas e procedimentos de gestão de pessoas corretamente.

- **Exemplo de atuação de segunda linha da Consultoria Jurídico-Administrativa da Presidência (CJA):** desempenha um papel predominantemente de segunda linha que é fundamental dentro da estrutura de governança do Tribunal. Sua operação é caracterizada por fornecer assessoria especializada, monitorar a conformidade jurídica e gerenciar riscos legais e administrativos relacionados às decisões da alta administração. Seu desempenho proativo e preventivo é crucial para proteger o Tribunal de riscos legais e administrativos, assegurar a conformidade dos atos da alta administração e, consequentemente, fortalecer a governança institucional.

Observação: nem toda Secretaria possui a classificação de primeira e segunda linhas. No entanto, a maioria atua em ambas, a depender da ocasião e do processo, mesmo que, precipuamente, sua atuação se destaque em uma das duas linhas.

CONCLUSÃO

O guia do TJDFT sobre o Sistema de Controles Internos enfatiza a importância da governança, gestão de riscos e controles internos para a excelência na gestão e entrega de valor à sociedade. O Sistema de Controles Internos do TJDFT é baseado no Modelo das Três Linhas, que promove a clareza de papéis e responsabilidades para garantir a segregação de funções, evitar sobreposições e promover uma atuação coordenada entre as linhas.

A primeira linha é responsável pela execução direta das atividades e gestão dos riscos operacionais. A segunda linha oferece suporte, supervisão, questionamento e orientação em relação à gestão de riscos, controles e conformidade. A terceira linha, representada pela Auditoria Interna, realiza avaliações independentes sobre a eficácia dos controles internos e da governança.

Assim sendo, a clareza dos papéis no Modelo das Três Linhas é crucial para evitar lacunas e sobreposições de controle, fortalecendo o sistema de controles internos e promovendo uma cultura de gerenciamento de riscos proativa em todos os níveis da organização.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 31000:2009. Gestão de riscos: princípios e diretrizes. Associação Brasileira de Normas Técnicas — ABNT. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. CGU. Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017. Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. CGU: Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33409. Acesso em: 01/07/2025.

BRASIL. CGU. Instrução Normativa nº 8, de 6 de dezembro de 2017. Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. CGU: Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33405. Acesso em: 01/07/2025.

BRASIL. Decreto No 3.591, de 6 de setembro 2000. Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm. Acesso em: 07/07/2025.

BRASIL. Lei n. 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Organiza e disciplina os Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 28, p. 1-2, 7 fev. 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10180.htm. Acesso em: 15/07/2025.

BRASIL. MJSP. Tutorial sintético – modelagem de processos utilizando notação BPMN. Ministério da Justiça e Segurança Pública. MJSP: Brasília, 2019. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/seus-direitos/politicas-de-justica/EJUS/arquivos/guia-resumido-notacao-bpmn.pdf. Acesso em: 27/06/2025.

BRASIL. TJDFT. Cartilha de Gestão de Risco nas Contratações: Diretrizes para a Gestão de Contratações do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. TJDFT: Brasília, 2022. Disponível em: http://www.tjdft.jus.br/transparencia/governanca-institucional/governanca-de-aquisicoes/sema-cartilha-gestao-risco-contratacoes-09032022.pdf. Acesso em: 07/07/2025.

BRASIL. TJDFT. Declaração de Apetite a Riscos do TJDFT. TJDFT: Brasília, 2021. Disponível em: https://indd.adobe.com/view/db88fd51-654e-4556-94f7-346020f04f3d. Acesso em: 09/07/2025.

BRASIL. TJDFT. Guia de Gestão de Riscos e Controles do TJDFT. Brasília: TJDFT, 2019. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca/gestao-de-riscos/guia-de-gestao-de-riscos_1a-versao.pdf. Acesso em: 07/07/2025.

BRASIL. TJDFT. Normas e Manuais de Auditoria Interna. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/transparencia/auditoria-e-prestacao-de-contas/auditoria-interna/normas-de-auditoria-interna-main. Acesso em: 07/07/2025.

BRASIL. TJDFT. Portaria Conjunta 2 de 04/01/2019. Política de Gestão de Riscos e Controles do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-conjuntas-gpr-e-cg/2019-1/portaria-conjunta-2-de-04-01-2019. Acesso em: 01/07/2025.

BRASIL. TJDFT. Portaria GPR nº 354 de 16/3/2016. Regimento Interno do TJDFT. Brasília, DF, 2016. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/regimentos/regimento-interno-do-tjdft. Acesso em: 07/07/2025.

BRASIL. TJDFT. Portaria GPR 1396 de 08/08/2022. Sistema de Controles Internos do Processo de Contratações Públicas do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-gpr/2022/portaria-gpr-1396-de-08-08-2022. Acesso em: 01/07/2025.

BRASIL. TJDFT. Portaria GPR 732 de 21/04/2020. Estrutura organizacional e das competências de unidades administrativas do TJDFT. Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/portarias-gpr/2020/portaria-gpr-732-de-21-04-2020. Acesso em: 10/07/2025.

BRASIL. TJDFT. Resolução 2 de 26/02/2019.Sistema de Governança institucional do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Brasília, DF, 2019. Disponível em: https://www.tjdft.jus.br/publicacoes/publicacoes-oficiais/resolucoes-do-pleno/2019/resolucao-2-de-26-02-2019. Acesso em: 01/07/2025.

CICCO, Francesco de. Gestão de Riscos: Diretrizes para a implantação da ISO 31000:2009. Série Risk Management. Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina. São Paulo: Risk Tecnologia Editora, 2009.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura integrada. Sumário Executivo, 2007.

IIA. Modelo das Três Linhas do IIA: Uma atualização das Três Linhas de Defesa. *The Institute of Internal Auditors Global*. IIA: Flórida (EUA), 2020. www.globaliia.org. Disponível em chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf. Acesso em: 01/07/2025.

EDSON.A.; BACCI, L.; ASSI, M.. Transformando as três linhas em geração de valor: com a gestão de riscos e o sistema de controles internos. – 1.ed. – São Paulo: Saint Paul Editora, 2022.