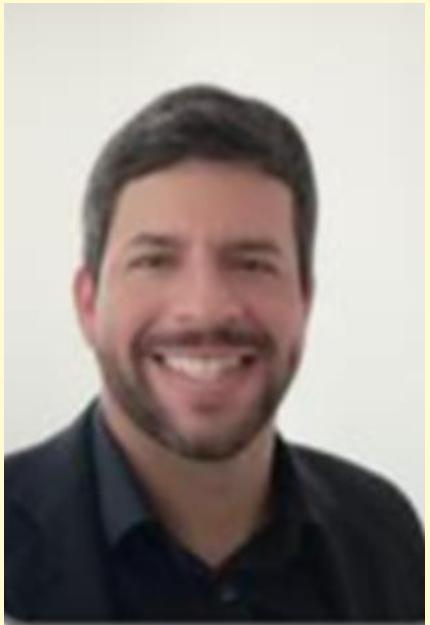


A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DA UNIDADE DE CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE RISCOS DO ÓRGÃO/ENTIDADE

Multiplicador
Paulo Marcelo Santana Barbosa



Paulo Marcelo Santana Barbosa

Contabilista, Administrador e Auditor Federal, especialista em Gestão e Finanças Públicas e mestre em Gestão da Inovação e Desenvolvimento. Atua na Coordenação Controle e Monitoramento no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Desenvolveu atividades como Diretor de Controladoria no IFPE e Auditor-Chefe de Unidade de Auditoria Interna Governamental. Possui experiência em avaliação e consultoria sobre os processos de governança, riscos e controles internos e conhecimentos na área de auditoria de conformidade, auditoria operacional, auditoria de processos baseada em riscos, gerenciamento de riscos, planejamento estratégico, planejamento tributário, modelagem institucional, mapeamento de processos de trabalho e governança. Exerce o cargo de Vice-Presidente para Assuntos Federais da Federação Nacional dos Auditores de Controle Interno. Atuou como Docente em Instituição de Ensino Superior e é palestrante e instrutor de cursos de formação. Tem experiência na área contábil, fiscal e gestão de pessoas.

Produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público (definidas em Planejamento ou em Carta de Serviços) e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.



Governança Pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade

Decreto Estadual nº 46.855/2018

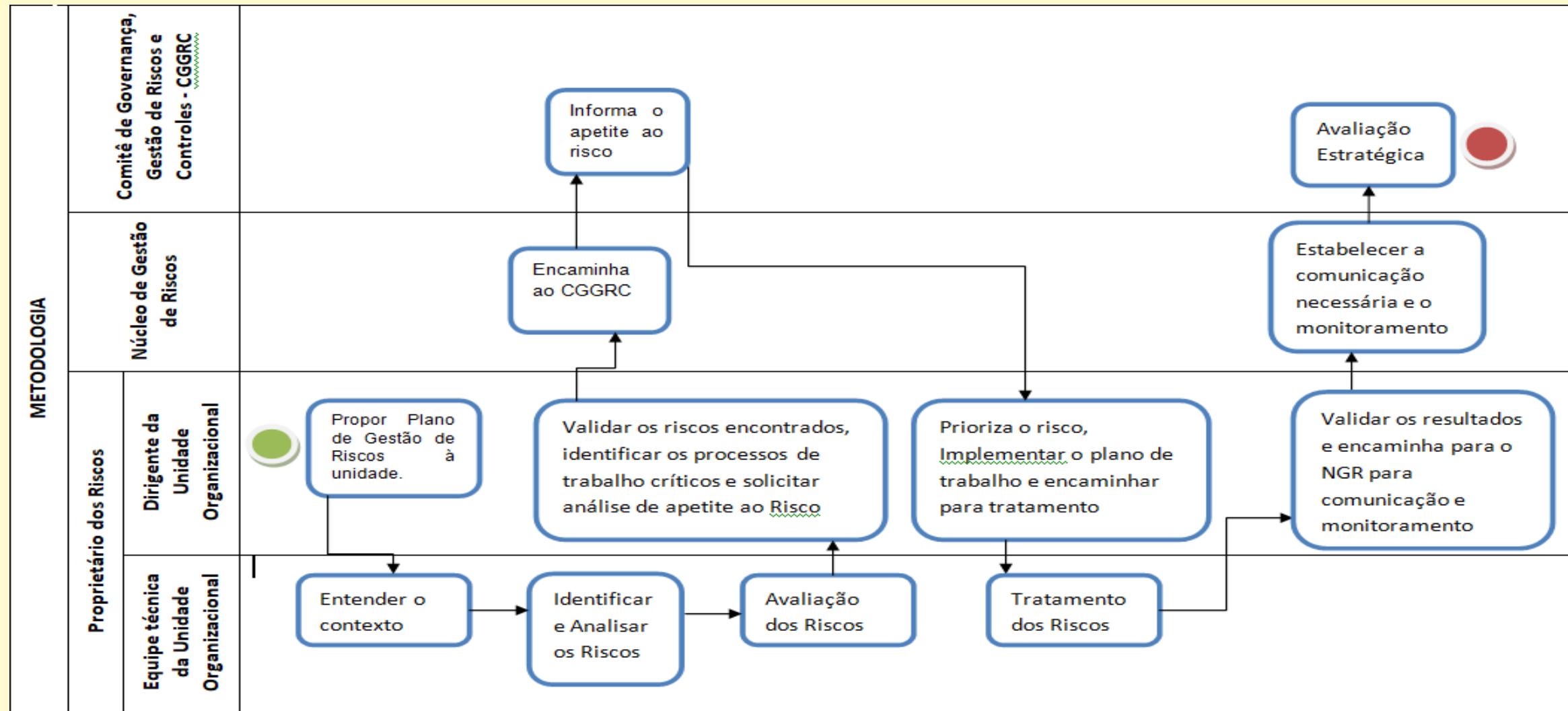
Estratégia: Compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido (Valor Público).

Aspectos Práticos de Aplicação da Estratégia: Plano de Desenvolvimento Institucional; Plano de Contratações Anual; Plano Diretor de Logística Sustentável; Sistema Integrado de Planejamento; Gestão por Competências; Política de Gestão de Riscos.

Gestão de Riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer **segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.**

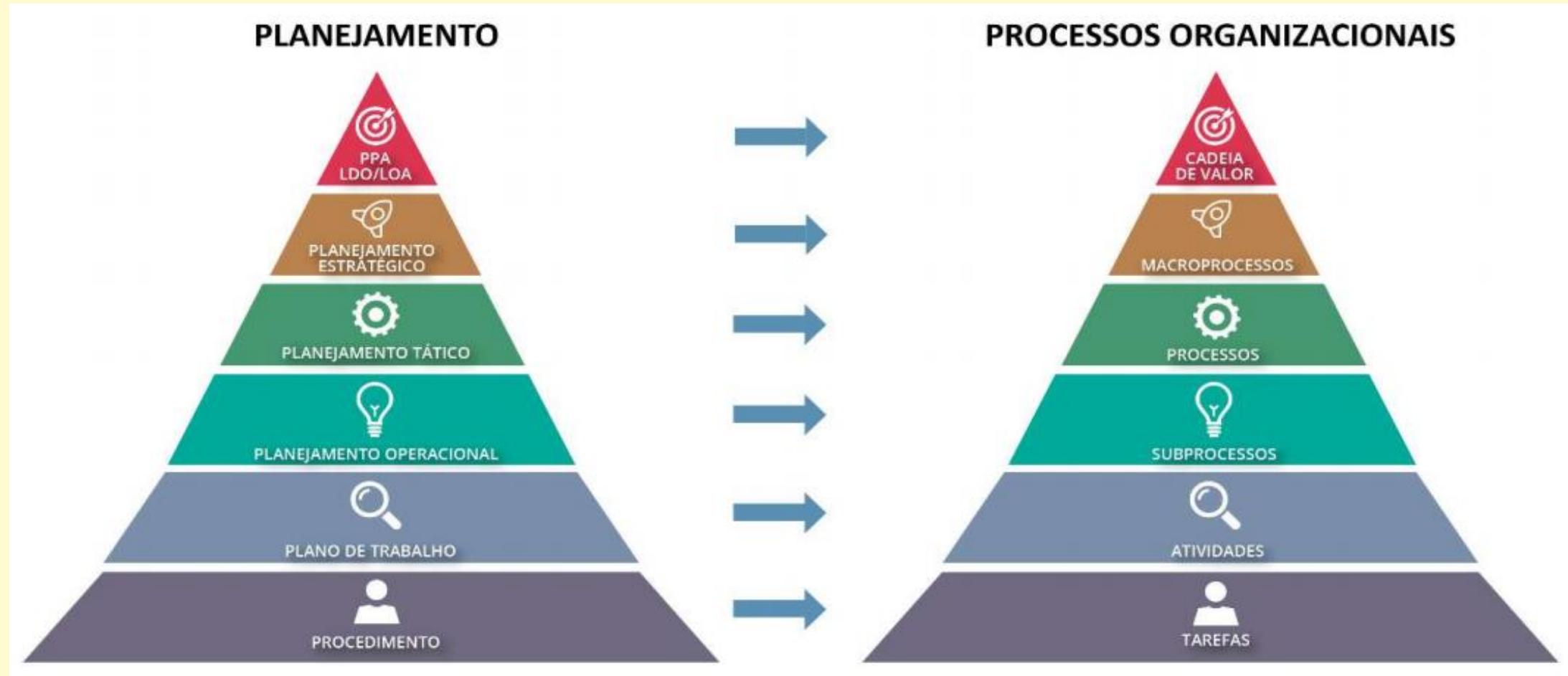
Decreto Estadual nº 46.855/2018

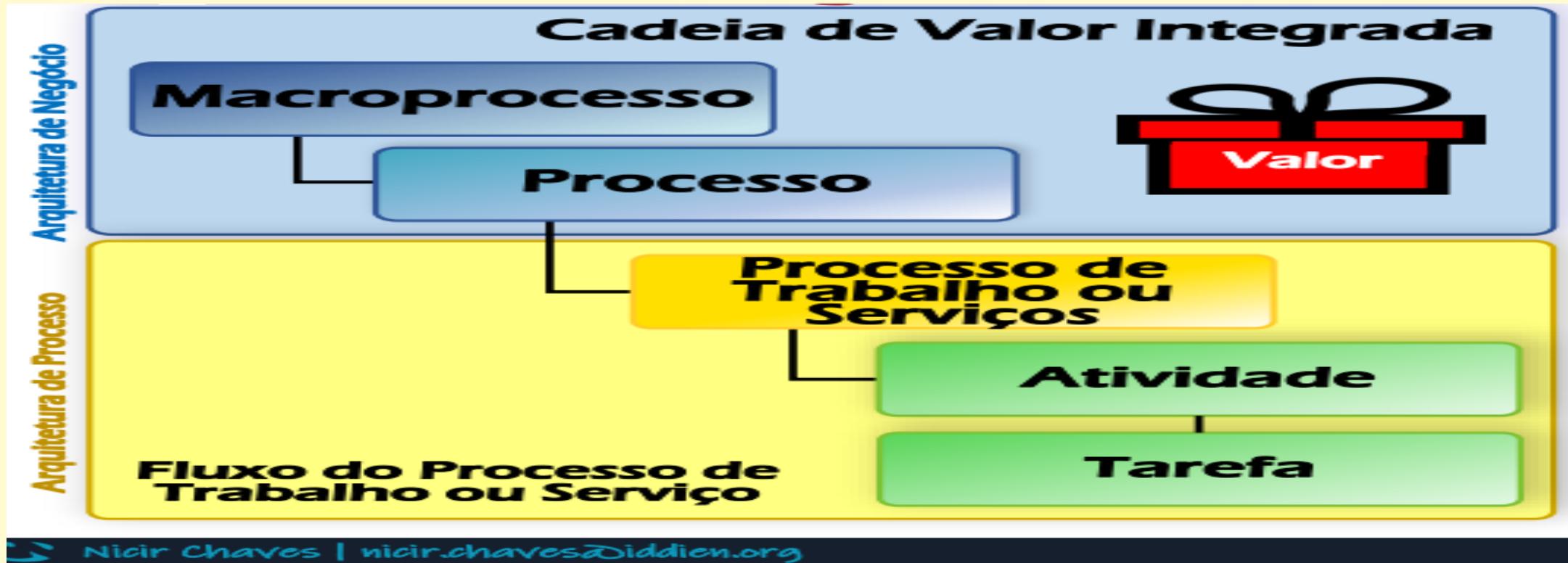
METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS



METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

O ÓRGÃO OU ENTIDADE QUE VOCÊ ATUA POSSUI METODOLOGIA/PLANO
DE GESTÃO DE RISCOS?





Obs.: Os níveis possuem ciclos internos de Planejamento, Organização, Execução e Controle Interno da Gestão

**A UNIDADE DE CONTROLE INTERNO QUE VOCÊ ATUA, CONSIDERANDO A
EXPERTISE SOBRE O TEMA RISCOS, JÁ ATUOU NO APOIO DA DEFINIÇÃO DO
OBJETO A SER SUBMETIDO A UMA GESTÃO DE RISCOS?**

GESTÃO DE RISCOS

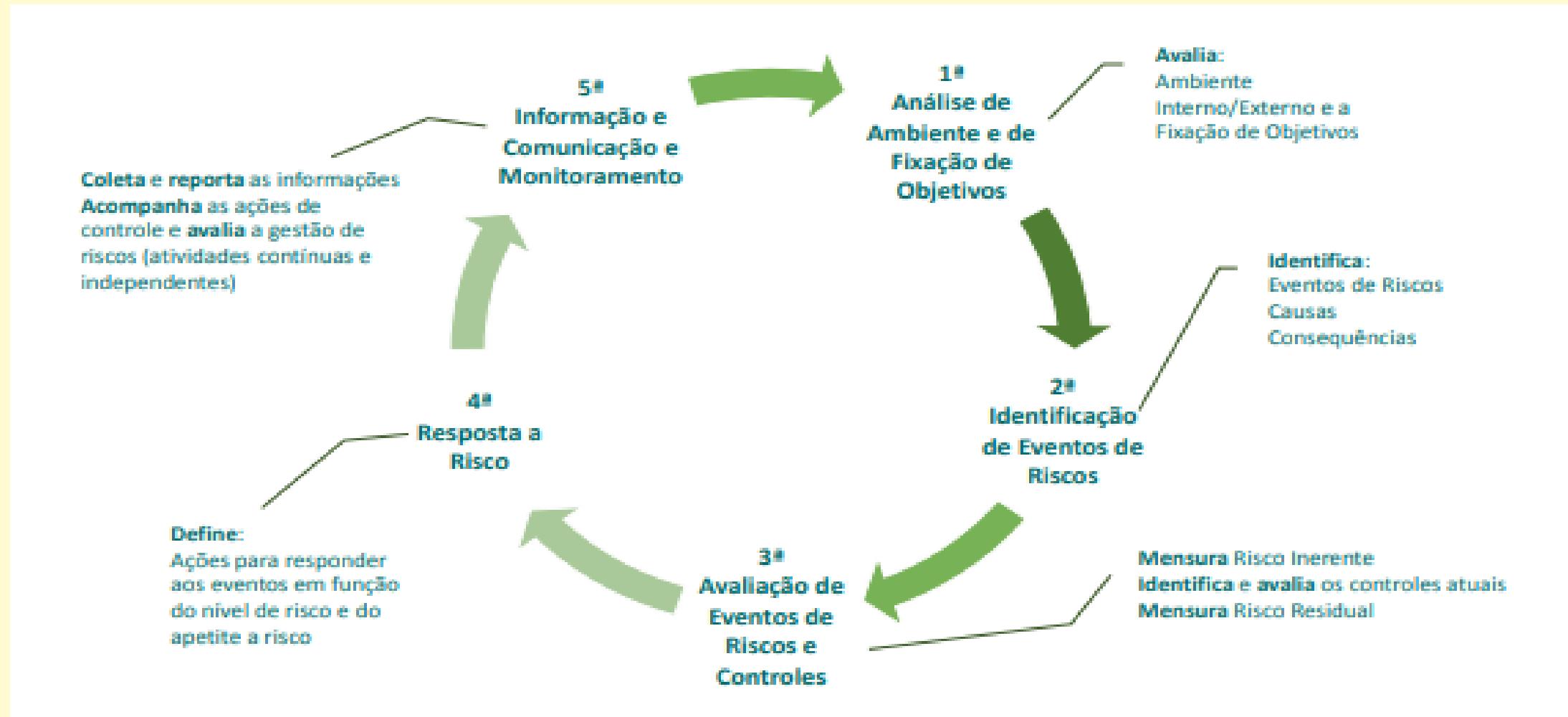
RISCOS DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS X RISCOS DA INSTITUIÇÃO

Aplicam-se, nos casos omissos desta Política Geral de Riscos nas Contratações Públicas, as disposições contidas na Política de Gestão de Riscos do órgão ou entidade ou, na ausência desta, na metodologia recomendada pela SCGE.

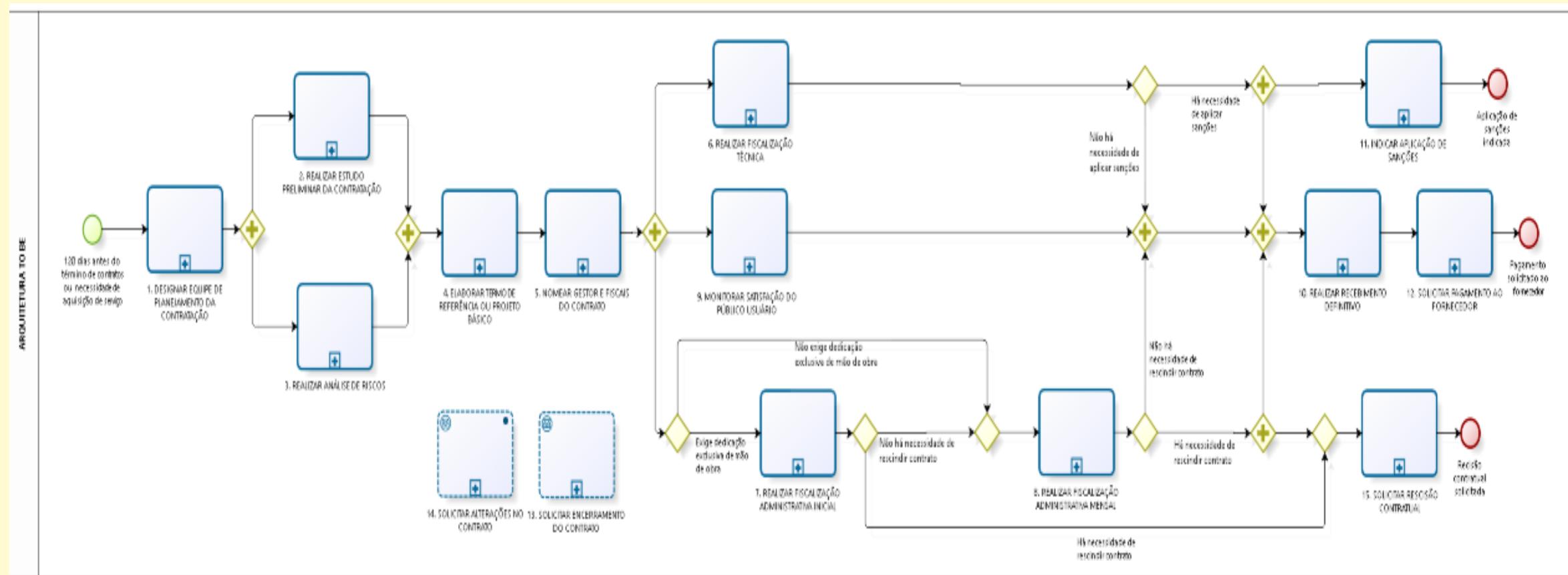
Os órgãos e entidades, ao efetuarem o mapeamento e avaliação dos riscos, deverão considerar, **entre outras possíveis**, as seguintes tipologias de riscos:

- **Riscos Estratégicos:** eventos que podem comprometer os projetos diretamente ligados com o plano estratégico, o planejamento estratégicos ou a estratégia da gestão, normalmente tendo como fontes a governança, eventos externos e o próprio planejamento.
- **Riscos Operacionais:** eventos que podem comprometer os **serviços, processos ou atividades** do órgão/entidade, normalmente tendo como fonte falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

METODOLOGIAS



INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA E RISCOS NAS CONTRATAÇÕES



MATRIZ DE RISCOS

Mapa de Riscos (Probabilidade X Impacto)

		Mapa de Riscos (Probabilidade X Impacto)					
		10	20	50	80	100	
IMPACTO	Muito Alto	RM	RM	RA	RE	RE	
	Alto	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE	
	Médio	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA	
	Baixo	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM	
	Muito Baixo	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM	
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10	
		PROBABILIDADE					

Fonte: Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos (BRASIL, 2018).

CORPO ADMINISTRATIVO

Prestação de contas aos stakeholders pela supervisão organizacional

Papéis do corpo administrativo: integridade, liderança e transparência



GESTÃO

Ações (incluindo gerenciar riscos) para atingir objetivos organizacionais

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

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



AUD. INTERNA

Avaliação independente

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

PRESTADORES EXTERNOS DE AVALIAÇÃO

- **Expertise** – coordenar a implantação e o aprimoramento da gestão de riscos utilizada pelos agentes que atuam nos processos de contratação.
- **Apoio** – suporte técnico aos agentes e as comissões de contratação; dirimir dúvidas dos agentes e das autoridades envolvidas nos processos de contratação relacionadas à gestão de risco.
- **Questionamento** – com o propósito de revisão e validação do processo disposto na metodologia de gestão de riscos definida, visto que equívocos na fase de identificação e mensuração dos riscos influenciará na definição de controle interno administrativos compatíveis com o efetivo risco.
- **Monitoramento** – analisar os procedimentos de controle com independência e objetividade, propondo medidas corretivas quando esses forem inexistentes ou se revelarem vulneráveis; propor normatização, sistematização e padronização de procedimentos de controle; e orientar os gestores no desenvolvimento, implantação e correção dos controles internos.
- Decretos Estaduais: 47.087/2019 e 51.651/2021

Caberá à autoridade competente dos órgãos e das entidades da administração pública direta, abrangendo os três poderes, das entidades públicas indiretas, incluindo empresas públicas e sociedades de economia mista, e das administrações diretas e indiretas dos demais entes federados, conforme atos normativos próprios, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança, em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos nesta Lei.

Liderança: Compreende o conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança.

Aspectos Práticos de Aplicação da Liderança: comprometimento da alta administração, agentes públicos íntegros, capacitados, competentes, responsáveis e motivados ocupando os principais cargos das organizações e liderando os serviços e processos de trabalho.

Caberá à **alta administração** dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos neste Decreto.

Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança incluirão, no mínimo:

- I - formas de acompanhamento de resultados;
- II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e
- III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

Os planos estratégicos institucionais dos órgãos e das entidades deverão ser aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança.

O **monitoramento**, segundo o COSO (2004), busca acompanhar o funcionamento dos componentes no decorrer do tempo. Assim, as **situações que resultem em deficiência do gerenciamento de riscos** devem ser relatadas aos **superiores e às instâncias de governança**, quando se tratar de **questões de elevada gravidade**.

PROCEDIMENTOS DE CONTROLE

Nível de Risco	Ação Necessária	Exceção
 Pequeno	Nível de risco dentro do apetite, mas é possível que existam oportunidades de implementação de procedimentos de controle para mitigar ou até evitar o risco.	Riscos classificados como de Segurança Institucional, quando avaliados em qualquer nível de impacto, devem ser obrigatoriamente comunicados ao reitor e ao Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPE (CGRC).
 Moderado	Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao diretor de departamento/chefe de departamento/chefe de divisão/coordenador responsável e requer resposta em um período determinado. A prorrogação é competência da autoridade imediatamente superior.	Riscos classificados como de Segurança Institucional, quando avaliados em qualquer nível de impacto, devem ser obrigatoriamente comunicados ao reitor e ao Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPE (CGRC).
 Alto	Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao pró-reitor/diretor-geral/diretor sistêmico/assessor sistêmico responsável e requer resposta em um período determinado. A prorrogação é competência da autoridade imediatamente superior.	Riscos classificados como de Segurança Institucional, quando avaliados em qualquer nível de impacto, devem ser obrigatoriamente comunicados ao reitor e ao Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPE (CGRC).
 Crítico	Qualquer risco nesse nível deve ser obrigatoriamente comunicado ao reitor e ao Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPE (CGRC), e requer uma resposta imediata. A prorrogação de procedimentos de controle depende de aprovação do CGRC.	Riscos classificados como de Segurança Institucional, quando avaliados em qualquer nível de impacto, devem ser obrigatoriamente comunicados ao Reitor e ao Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPE (CGRC).

Relatório Gerencial de Riscos - o documento gerencial elaborado periodicamente pela unidade responsável pela sistematização dos controles internos da gestão (UCI) que tem a finalidade apresentar os riscos identificados, o nível de classificação e o monitoramento da performance dos controles internos perante os riscos.

Relatório de Gestão de Riscos - o documento gerencial elaborado pela UCI para o ciclo do processo de prestação de contas da entidade que tem a finalidade monitorar a implementação do Plano de Gestão de Riscos.

Referência Utilizada pelo Poder Executivo Federal

Os planos estratégicos institucionais dos órgãos e das entidades da administração pública federal deverão ser aprovados e monitorados de forma sistemática e contínua pelos respectivos comitês internos de governança, no mínimo, a cada trimestre, com ênfase nos eventuais desvios observados em relação aos objetivos e projetos com metas e entregas previstas para o trimestre findo e principalmente no intuito de antecipar problemas e tomar as ações necessárias para o alcance das metas e entregas do trimestre seguinte.

FONTE: IN SEGES/ME Nº 24/ 2020 - <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>

O monitoramento realizado pela UCI consiste na revisão de todo o processo definido na metodologia, em novo ciclo do processo de gerenciamento de riscos de forma geral, conforme orienta o seguinte fluxo:



Controle: compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Decreto Estadual nº 46.855/2018

Escala de avaliação preliminar dos Controles (desenho e implementação)

Avaliação do Controle*	Situação do controle existente	Nível de Confiança nos controles (NC)	Risco de Controle (RC), ou seja, 1 - NC	Tipo de Teste
Inexistente	Controle não existe, não funciona ou não está implementado.	Nenhum nível de confiança. Considerando RI igual a 1,00 e NC igual a zero, temos 1,00 - 0.	1,00	Testes substantivos
Fraco	Controle não institucionalizado; está na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo; em geral realizado de maneira manual.	Nível de Confiança de 20%. Os controles são capazes de mitigar 20% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,20.	0,80	Testes substantivos
Mediano	Controle razoavelmente institucionalizado, mas pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	Nível de Confiança de 40%. Os controles são capazes de mitigar 40% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,40.	0,60	Testes substantivos/Testes de Controles
Satisfatório	Controle institucionalizado e embora passível de aperfeiçoamento, é sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	Nível de Confiança de 60%. Os controles são capazes de mitigar 60% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,60.	0,40	Testes substantivos/Testes de Controles
Forte	Controle institucionalizado e sustentado por ferramentas adequadas, podendo ser considerado em um nível de "melhor prática"; mitiga o risco em todos os aspectos relevantes.	Nível de Confiança de 80%. Os controles são capazes de mitigar 80% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,80.	0,20	Testes substantivos/Testes de Controles

* Não há controle perfeito. Todos têm limitações que impedem que NC seja igual a 1 (um). Por isto, não há $RC < 0,20$. Limitações do controle: relação custo-benefício; burla pela administração; conluio; erros de julgamento; falha humana (causada por fadiga, doença...); eventos externos.

PROCEDIMENTOS DE CONTROLE

Escala de Avaliação dos Níveis de Risco

Nota	Magnitude
1 a 9,99	Baixo
10 a 39,99	Médio
40 a 79,99	Alto
80 a 100	Extremo

Evento de Risco		Controles Existentes		Risco Residual (RR)	
ID	Nota do Risco Inerente (RI) (RI = P X I) de 1 a 100	ID	Risco de Controle (RC) Multiplicador do RI (1,00/0,80/0,60/0,40/0,20)	Nota do Risco Residual (RR) (RR = RI X RC)	Magnitude
R1	25	C1	0,20	5	Baixo
R2	80	C2	0,80	64	Alto
R3	50	C3	1,00	50	Alto

Integração dos componentes do COSO ERM (2017) e a Geração de Valor Público:



Faça o teu **melhor**, na condição que
você **tem**, enquanto você não **tem condições**
melhores, para fazer **melhor** ainda!

Mario Sergio Cortella.

- AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B. de. **Estratégias de Gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H. & Q., James Brian. **O processo da estratégia**. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001 .
- CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
- Chaves, N. M. G. O Modelo Lógico da Previdência Social: a partir da missão, visão de futuro e dos Sistemas Estruturantes da Administração Pública. (2013).
- DECOURT, F.; NEVES, H. R.; BALDNER, P. R. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- GONÇALVES. C. A. S. ARAÚJO, F. de. **O Processo de Formulação e Implementação do Planejamento Estratégico em Instituições do Setor Público**, 2011. Disponível em <https://periodicos.ufsm.br/reau fsm/article/view/3833/2607> . Acesso em 06 de dez. 2020.
- GOVERNANÇA PÚBLICA MUNICIPAL: Transformando sua administração / Instituto Latino- - Americano de Governança e Compliance Público, coordenação – 1. ed. – Brasília: NT Editora, 2020
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Bookman, 2003.
- HOUAIS, A.; VILLAR, M. de S.; FRANCO, F. M. de M. Título: Dicionário **Houaiss** da lingua portuguesa. Ano de publicação: 2001
- LEIBFRIED, K. H. J. **Benchmarking - uma ferramenta para melhoria contínua**. Rio de Janeiro: *Campus*, 1994.
- C YEN-TSANG, JM CSILLAG, O CATTINI, Melhoria contínua continua? Conceitos, Vertentes e Tendências - ENANPAD, Rio de, 2010
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução: Maria Adelaide Carpigiane. Porto Alegre: Bookman, 2004
- OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- SOUZA. J. C. D. CAMARGO, P. H. R. de C. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico, **Revista de Ciências da Administração, Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.