TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

I Fórum Nacional de Controle

Controle interno essencial à governança e à *compliance*

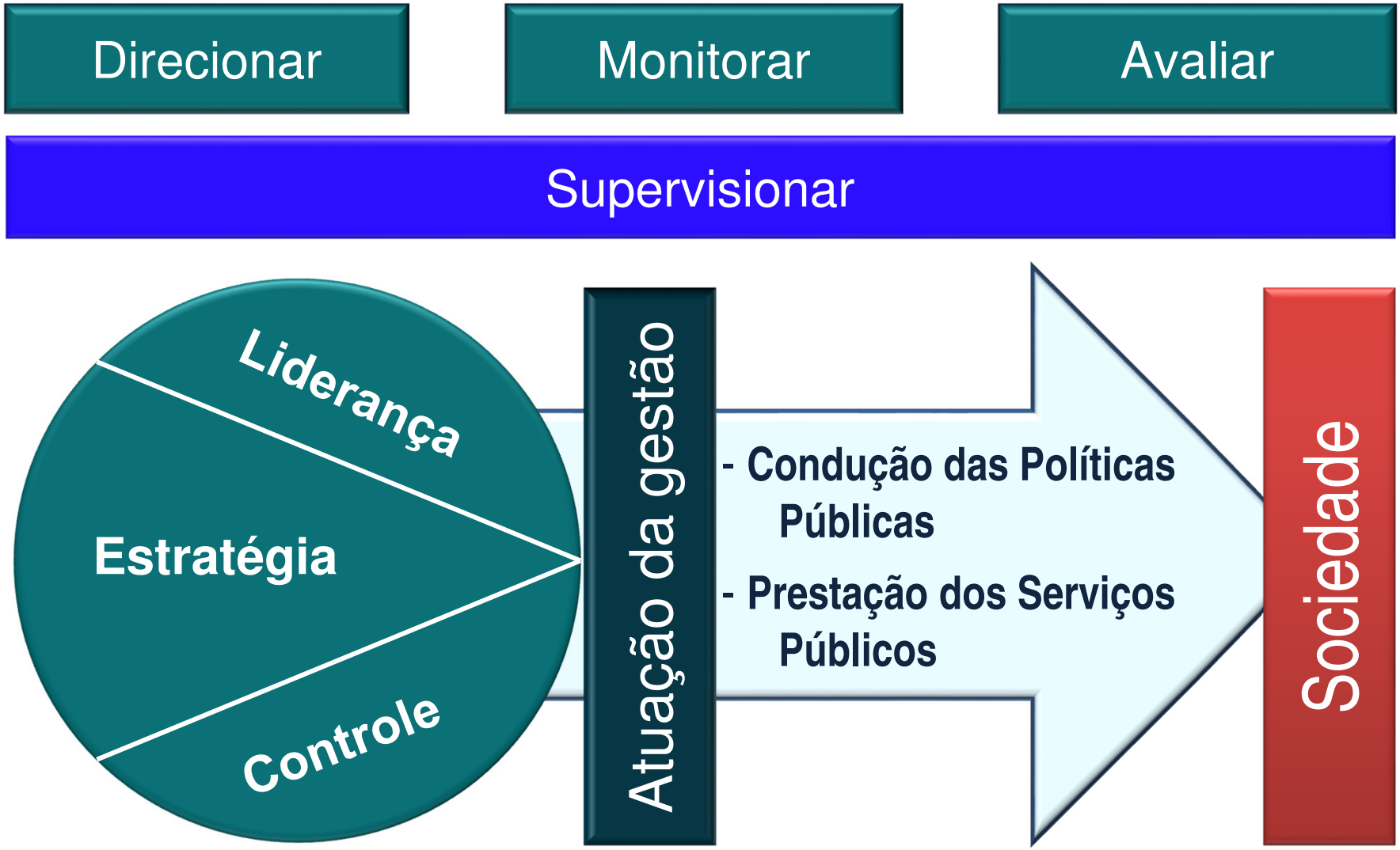
Antonio Alves de CARVALHO Neto

Brasília-DF, Outubro/2017

O desafio

O **desafio** da governança nas organizações públicas é determinar quanto risco aceitar na **busca do melhor valor para os cidadãos**, o que significa **prestar o serviço público da melhor maneira possível**, equilibrando **riscos** e benefícios (“**apetite a riscos**”) (INTOSAI GOV 9130/2007).

Governança no Setor Público



Controle interno para quê?

- **Cumprir a missão institucional** – traduzida na **estratégia.**
- **Realizar os objetivos** que suportam a estratégia:
  - **Operacionais** – usar os recursos para atingir os objetivos (resultados) com economicidade, eficiência, eficácia, efetividade.
  - **Divulgação** – dar transparência e prestar contas à sociedade e a quem delegou as responsabilidades, sobre o desempenho e os resultados obtidos e sobre uso apropriado dos recursos.
  - **Conformidade** – realizar tudo isso em conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis.

Controle

- Conjunto de **práticas que asseguram o gerenciamento dos riscos que envolvem a implementação da estratégia para o alcance dos objetivos**:

- **C1 – Sistema de Gestão de Riscos e Controle Interno**
  - ✓ **Diretrizes, políticas e procedimentos para mitigar riscos**
  - ✓ **Assegurar que os objetivos sejam atingidos em todas as atividades e funções, em todos os níveis da organização.**
- **C2 – Atividade de Auditoria Interna (unidade de controle interno) – papel de avaliação, asseguração e consultoria:**
  - ✓ **Governança**
  - ✓ **Gestão de riscos**
  - ✓ **Controles internos**

Fonte: Referencial Básico de Governança
Aplicável a Órgãos e Entidades do Administração Pública

As Três Linhas de Defesa

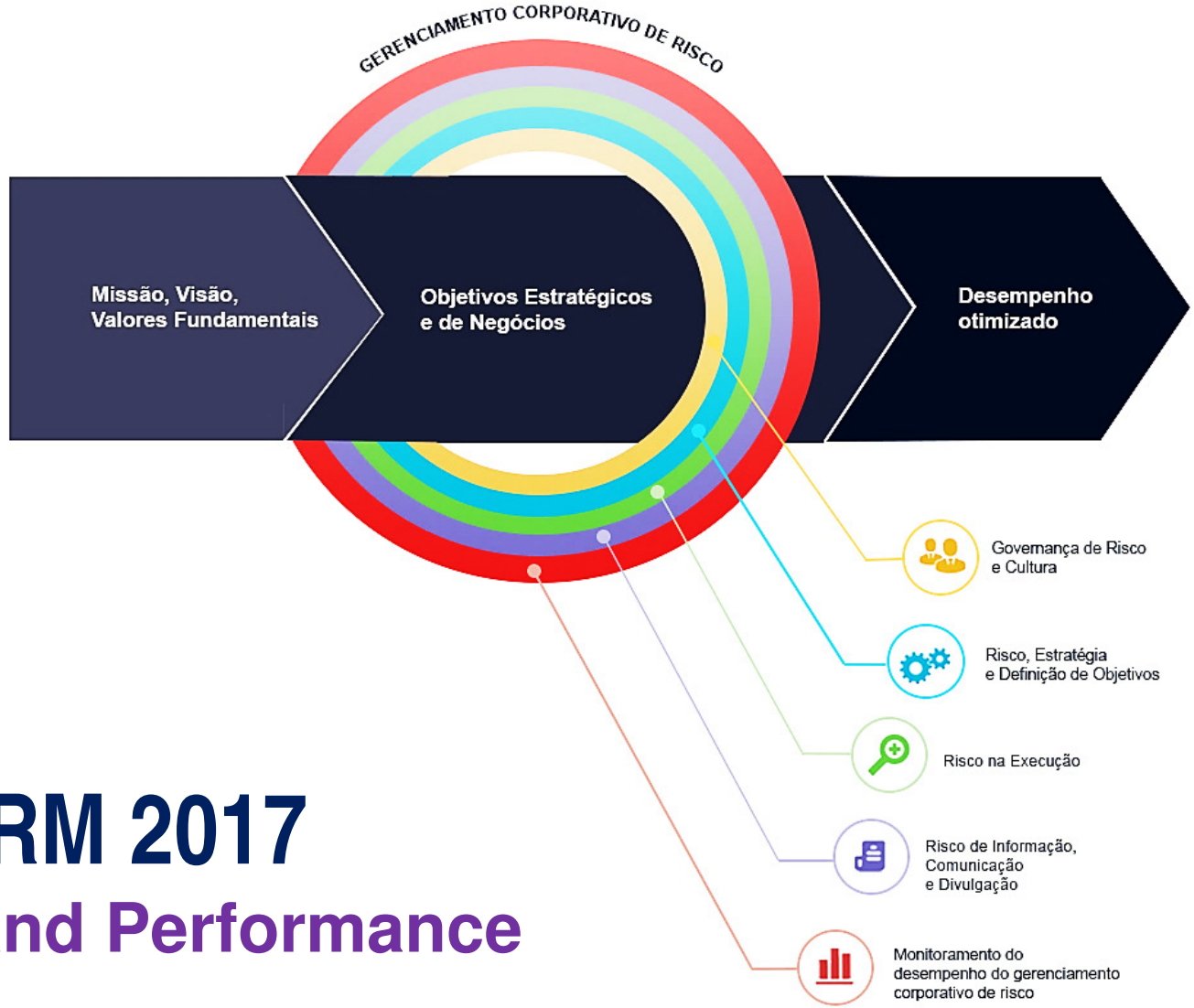
Fonte: IIA - As Três Linhas de Defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles

Uma ferramenta de apoio

- **COSO GRC 2017**
- **ABNT ISO 31000**
- **IN MP/CGU 2/2016**
- **GRC IBGC 2017**

Instrumento de autoavaliação para gestores e de avaliação para auditores do setor público aferirem a maturidade da gestão de riscos de organizações públicas e identificarem aspectos que necessitam ser aperfeiçoados.

Padrões de avaliação atualizados



COSO ERM 2017

Strategy and Performance

Tudo explicado

3. VISÃO GERAL DA GESTÃO DE RISCOS

22. Este capítulo descreve os fundamentos e os aspectos estruturais da gestão de riscos, visando fornecer um entendimento conceitual básico da gestão de riscos como objeto de auditoria, sem a pretensão de cobrir todo o conhecimento necessário para uma equipe conduzir com êxito uma auditoria de gestão de riscos.

3.3. AS TRÊS LINHAS DE DEFESA

47. Em entidades onde não há uma estrutura ou sistema formal de gestão de riscos, como pode ser o caso de organizações pequenas (parágrafo 40), ainda assim é possível ajudar a aumentar a compreensão e a eficácia da abordagem de risco da organização, melhorando a delegação e a coordenação das tarefas essenciais de gerenciamento de riscos mediante a utilização de uma abordagem como a das *Três Linhas de Defesa* (IIA, 2013).

Terminologia padronizada

9. GLOSSÁRIO

***Accountability* pública** – obrigação que têm as pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, às quais se tenha confiado recursos públicos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o cumprimento de objetivos e metas e o desempenho alcançado na gestão dos recursos públicos. É, ainda, obrigação imposta a uma pessoa ou entidade auditada de demonstrar que administrou ou controlou os recursos que lhe foram confiados em conformidade com os termos segundo os quais eles lhe foram entregues (TCU, 2011). Ver também Responsabilização.

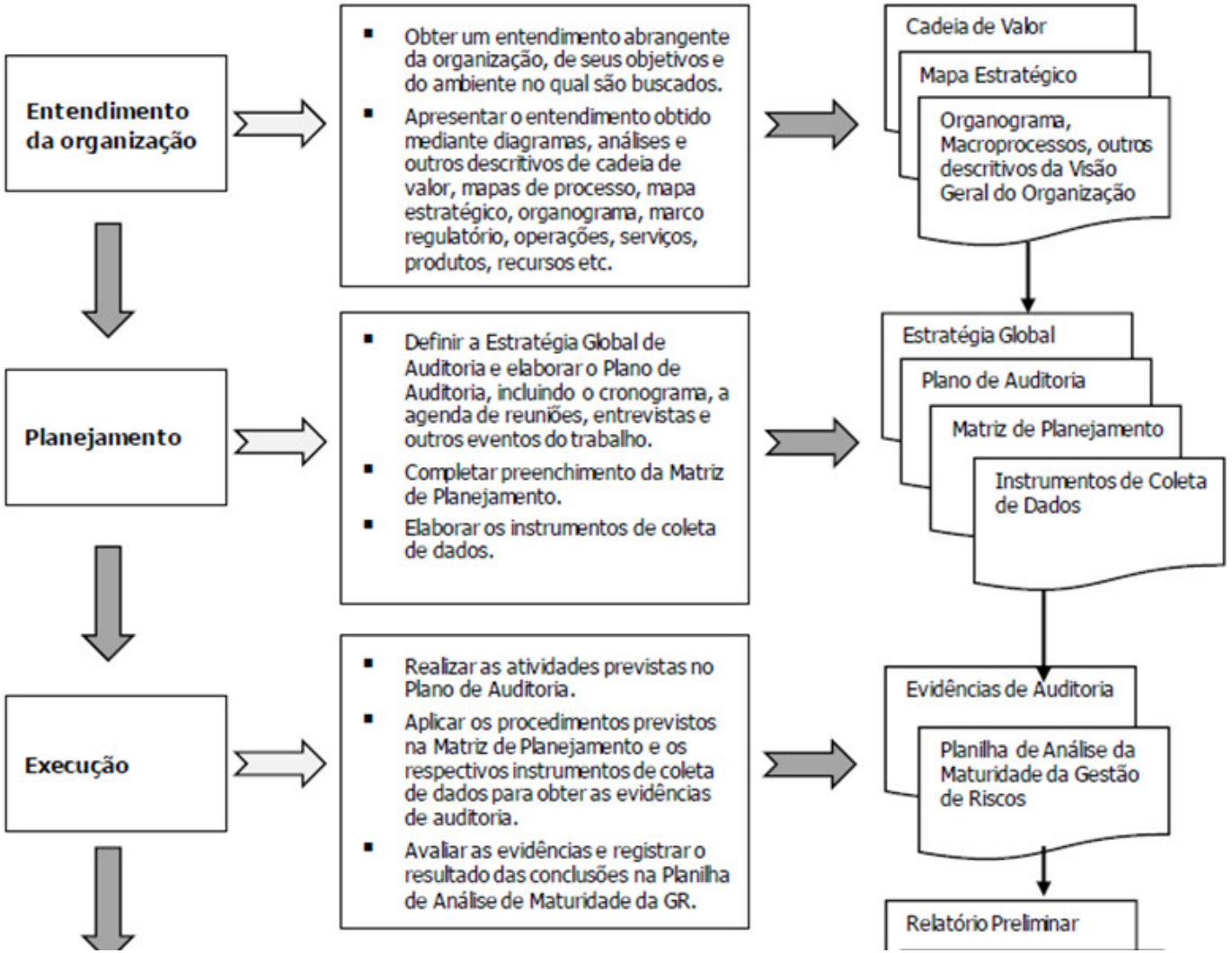
Aceitar risco – ver Resposta a risco.

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

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

Apetite a risco – quantidade de risco em nível amplo que uma organização está disposta a aceitar na busca de seus objetivos (INTOSAI, 2007). Quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar, reter ou assumir (ABNT, 2009a).

Processo de avaliação detalhado



Critérios de avaliação explicitados

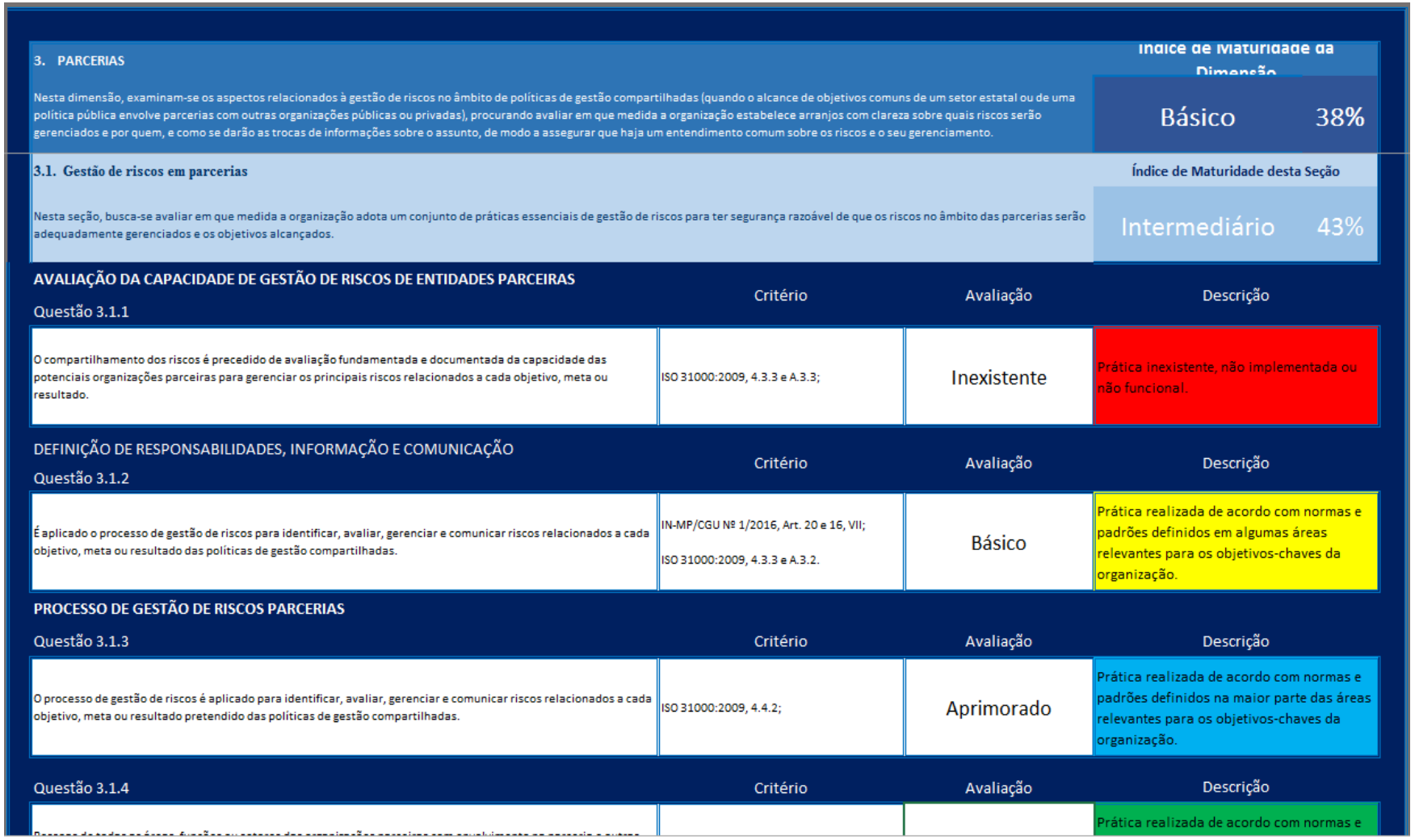
Dimensões do modelo de avaliação e Práticas relacionadas	Fontes dos critérios
1. AMBIENTE **Nesta dimensão, busca-se avaliar as capacidades existentes na organização em termos de liderança, políticas, estratégias e de preparo das pessoas, incluindo aspectos relacionados com *cultura*, a *governança de riscos* e a *consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos* em todos os níveis, para que a gestão de riscos tenha as condições necessárias para prosperar e fornecer segurança razoável do cumprimento da missão institucional na geração de valor para as partes interessadas.**	
1.1. Liderança **Nesta seção, busca-se avaliar em que medida os responsáveis pela governança e a alta administração exercem suas *responsabilidades de governança de riscos* e *cultura*, assumindo um *compromisso* forte e sustentado e exercendo *supervisão* para obter *comprometimento* com a gestão de riscos em todos os níveis da organização, promovendo-a e dando *suporte*, de modo que possam ter uma expectativa razoável de que no cumprimento da sua missão institucional, a organização entende e é capaz de gerenciar os riscos associados à sua estratégia para atingir os seus objetivos de agregar, preservar e entregar valor às partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como vetores principais.**	
Cultura **1.1.1. A alta administração e os responsáveis pela governança reconhecem importância da cultura, integridade e valores éticos, e da consciência de riscos como aspectos-chaves para o reforço da *accountability*:**	IN-MP/CGU Nº 1/2016, Art. 8º, I e II; Art. 11, I; Art. 16, I e Art. 21; COSO GRC 2004, 2; COSO GRC *Public Exposure* (PE) 2016, Princípios 3, 4 e 5; ISO 31000:2009, 3, "h" e 4.2;
a) fornecendo normas, orientações e supervisionando a inclusão desses aspectos-chaves nos programas de apoio ao desenvolvimento de gestores;	
b) reforçando o comprometimento das lideranças com a cultura de gestão baseada em riscos e com os valores fundamentais da organização; e	

Matriz de planejamento pronta

QUESTÕES DE AUDITORIA	INFORMAÇÕES REQUERIDAS	FONTES DE INFORMAÇÃO	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	O QUE A ANÁLISE VAI PERMITIR DIZER (CONCLUSÕES A CHEGAR)
Governança de riscos 1.1.2. Existem estruturas e processos definidos para apoiar as responsabilidades de governança de riscos e assegurar que a gestão de riscos seja integrada aos processos de gestão?					• Se existem instâncias internas de apoio à governança de riscos, tais como comitês de governança, riscos e controles; auditoria interna; coordenação central da gestão corporativa de riscos. • Se as instâncias internas de apoio à governança de riscos exercem suas atribuições mediante uma abordagem planejada, sistemática e disciplinada. • Se a gestão de riscos é integrada aos processos de gestão, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades[7] relevantes para o alcance dos objetivos-chaves da organização.

Ferramenta de avaliação automatizada

Resultados em nível de prática



3. PARCERIAS	Índice de Maturidade da Dimensão
Nesta dimensão, examinam-se os aspectos relacionados à gestão de riscos no âmbito de políticas de gestão compartilhadas (quando o alcance de objetivos comuns de um setor estatal ou de uma política pública envolve parcerias com outras organizações públicas ou privadas), procurando avaliar em que medida a organização estabelece arranjos com clareza sobre quais riscos serão gerenciados e por quem, e como se darão as trocas de informações sobre o assunto, de modo a assegurar que haja um entendimento comum sobre os riscos e o seu gerenciamento.	Básico 38%
3.1. Gestão de riscos em parcerias	**Índice de Maturidade desta Seção**
Nesta seção, busca-se avaliar em que medida a organização adota um conjunto de práticas essenciais de gestão de riscos para ter segurança razoável de que os riscos no âmbito das parcerias serão adequadamente gerenciados e os objetivos alcançados.	Intermediário 43%

AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE RISCOS DE ENTIDADES PARCEIRAS	Critério	Avaliação	Descrição
Questão 3.1.1			
O compartilhamento dos riscos é precedido de avaliação fundamentada e documentada da capacidade das potenciais organizações parceiras para gerenciar os principais riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado.	ISO 31000:2009, 4.3.3 e A.3.3;	Inexistente	Prática inexistente, não implementada ou não funcional.

DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES, INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	Critério	Avaliação	Descrição
Questão 3.1.2			
É aplicado o processo de gestão de riscos para identificar, avaliar, gerenciar e comunicar riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado das políticas de gestão compartilhadas.	IN-MP/CGU Nº 1/2016, Art. 20 e 16, VII; ISO 31000:2009, 4.3.3 e A.3.2.	Básico	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS PARCERIAS	Critério	Avaliação	Descrição
Questão 3.1.3			
O processo de gestão de riscos é aplicado para identificar, avaliar, gerenciar e comunicar riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado pretendido das políticas de gestão compartilhadas.	ISO 31000:2009, 4.4.2;	Aprimorado	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.

Questão 3.1.4	Critério	Avaliação	Descrição
[illegible]			Prática realizada de acordo com normas e

Modelo de avaliação de maturidade do TCU

Fonte: Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos
http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/gestao-de-riscos/

Métricas definidas e padronizadas

Pontuação	0 INEXISTENTE	1 INICIAL	2 BÁSICO	3 APRIMORADO	4 AVANÇADO
Dimensão 1	Prática inexistente, não implementada ou não funcional.	Prática realizada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em todas as áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.
Dimensão 2					
Dimensão 3					
Dimensão 4	Não há evidências de que o resultado descrito tenha sido obtido.	Existe a percepção entre os gestores e o pessoal de que o resultado descrito tenha sido obtido em alguma medida.	Existem indicadores definidos que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau baixo.	Existem indicadores consistentes, monitorados periodicamente, que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau moderado.	Existem indicadores consistentes, monitorados periodicamente, que mostram que o resultado descrito vem sendo obtido em grau elevado.

Fonte: Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos
http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/gestao-de-riscos/

Níveis de maturidade analíticos

Dimensão	Peso	Exemplo		
		IMD	Peso	Ponderado
Ambiente	40	52,6	0,4	21,0
Processos	30	45,9	0,3	13,8
Parcerias	10	80,1	0,1	8,0
Resultados	20	49,5	0,2	9,9
ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL				52,7

Fonte: Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos
http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/gestao-de-riscos/

Nível de maturidade global

Índice de maturidade apurado	Nível de Maturidade
De 0% a 20%	Inicial
De 20,1% a 40%	Básico
De 40,1% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado

Fonte: Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos
http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/gestao-de-riscos/

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Muito Obrigado!

Antonio Alves de CARVALHO Neto

Brasília-DF, Outubro/2017