



diálogo público

para a melhoria da governança pública

Especialização do TCU

um passo à frente para a excelência do controle

Controle Interno e Gestão de Riscos

Reginaldo Coutinho

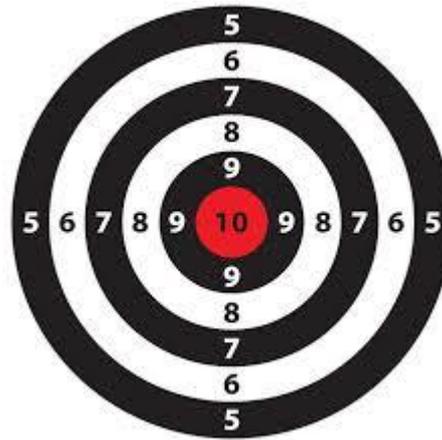
Auditor Federal de Controle Externo do TCU

Roraima, em 28 de agosto 2014

Agenda

- Objetivos, riscos e controles
- Controle interno e gestão de riscos
- Implantação de controles internos
- Ascim-Roraima

Objetivo



O que se estabelece para ser alcançado.

Objetivo pretendido



Objetivo alcançado



O que faz com que o objetivo alcançado seja diferente do pretendido ?

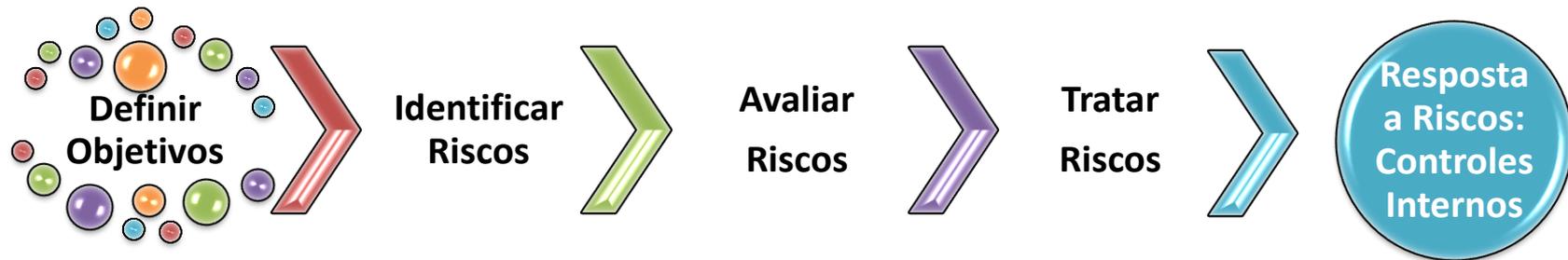
Risco

Qualquer evento em potencial que possa impedir ou desvirtuar o cumprimento de objetivos.

Controles

Estruturas, normas, processos e outros mecanismos adotados para minimizar riscos.

Objetivos e Riscos: a razão de ser do Controle Interno



Controles Internos

- Conjunto de normas, estruturas, processos, sistemas, etc.
 - Criados para mitigar riscos
 - E assegurar que os objetivos da organização sejam alcançados.
- **Controles Internos Administrativos são de responsabilidade dos próprios gestores!**

Controles Internos

“Controles internos: conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizado com vistas a assegurar a **conformidade dos atos de gestão** e a concorrer para que os **objetivos e metas estabelecidos** para as unidades jurisdicionadas **sejam alcançados.**”

IN-TCU 63/2010

Unidades/Órgãos de Controle Interno

- Quem são?

Auditoria interna

Controladoria

Secretaria de Controle Interno

Órgão Central do Sistema de Controle Interno

Secretaria Federal de Controle - SFC/CGU

- O que fazem?

Avaliam a consistência, qualidade e suficiência dos controles internos **implantados pelos gestores.**

Por que o TCU está focando Gestão de Riscos e Controles Internos?

Por que o TCU está focando Gestão de Riscos e Controles Internos?

- A atuação *a posteriori*, em atividades típicas de correição, pouco agrega valor para a sociedade.
- A recuperação dos prejuízos é mínima.

Por que o TCU está focando Gestão de Riscos e Controles Internos?

- A atuação *a posteriori*, em atividades típicas de correição, pouco agrega valor para a sociedade.
- A recuperação dos prejuízos é mínima.

Deslocar o foco tradicional de controle dos aspectos formais e legais para uma atuação preventiva e proativa da gestão.

Por que o TCU está focando Gestão de Riscos e Controles Internos?

- A atuação *a posteriori*, em atividades típicas de correição, pouco agrega valor para a sociedade.
- A recuperação dos prejuízos é mínima.

Deslocar o foco tradicional de controle dos aspectos formais e legais para uma atuação preventiva e proativa da gestão.

- Promover a adoção de controles mais efetivos para melhorar a gestão, coibir fraudes e desvios de recursos e assegurar a conformidade.

Por que o TCU está focando Gestão de Riscos e Controles Internos?

- A atuação *a posteriori*, em atividades típicas de correição, pouco agrega valor para a sociedade.
- A recuperação dos prejuízos é mínima.

Deslocar o foco tradicional de controle dos aspectos formais e legais para uma atuação preventiva e proativa da gestão.

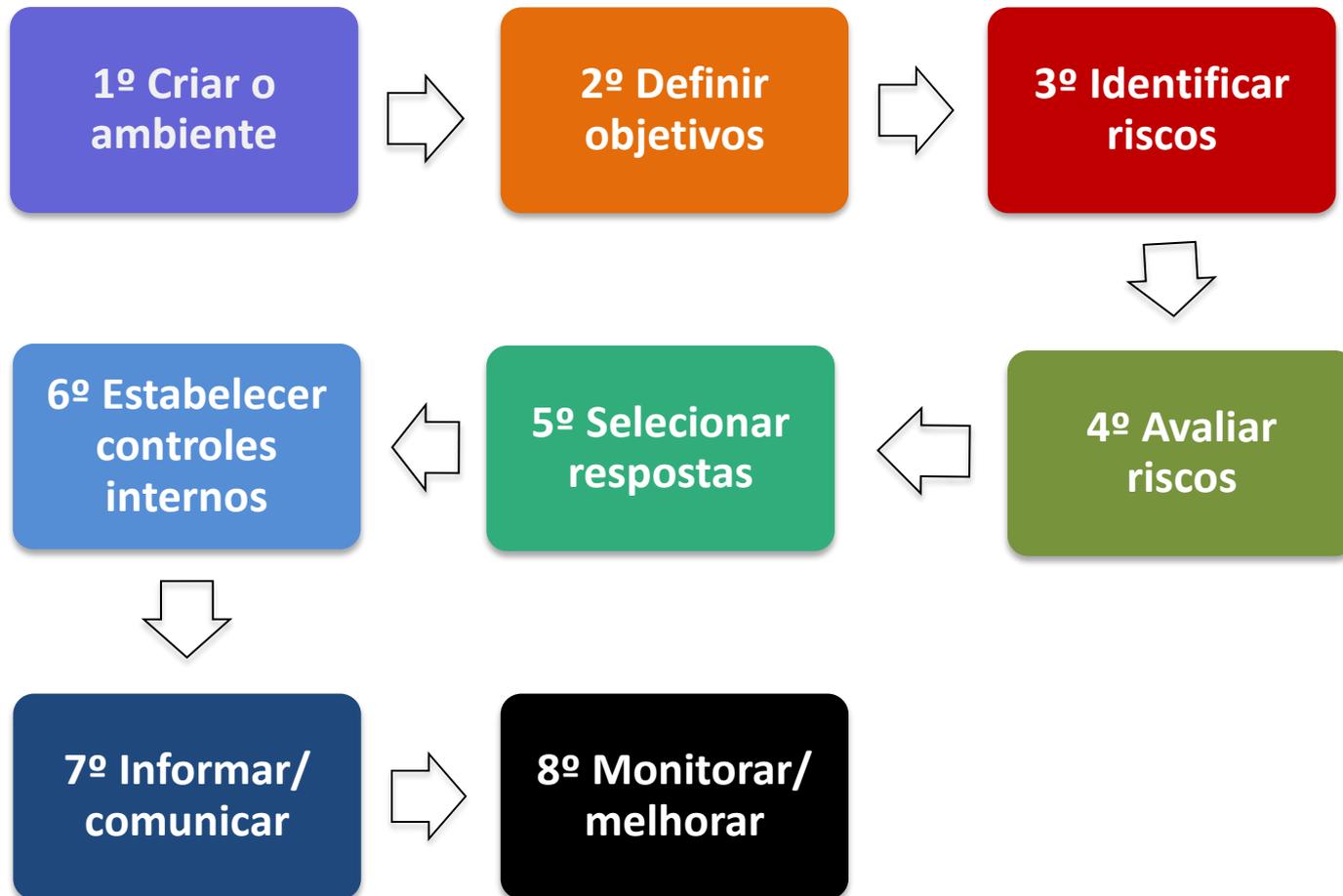
Contribuir para a melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública.

- Promover a adoção de controles mais efetivos para melhorar a gestão, coibir fraudes e desvios de recursos e assegurar a conformidade.

Implantação de Controles Internos

- Para gerenciar riscos é necessário implantar controles internos
- Há modelos de referência para orientar essa implantação, que inclusive podem ser combinados
- Será mostrada aqui uma proposta simples para implantação (8 passos)

Como implantar controles internos?



1º Criar o ambiente

- Filosofia de gestão e estilo gerencial apropriados
 - ✓ gestão proativa, focada nos riscos e nos seus controles
 - ✓ decisões e inovações: considerar riscos e medidas para tratá-los

- Valores éticos e integridade
 - ✓ possíveis conflitos de interesse nos relacionamentos identificados
 - ✓ regras de conduta e controles (código de ética, ouvidoria, canais de denúncias, sistema de consequências...)

1º Criar o ambiente

- Estrutura adequada
 - ✓ Segregação de funções e atividades incompatíveis
 - ✓ Autoridade equivalente às responsabilidades, nem mais nem menos

- Gestão de pessoas apropriada
 - ✓ Treinamento, capacitação, avaliação de desempenho e *feedback*
 - ✓ Medidas tempestivas para desvios do “tom do topo” estabelecido

2º Definir objetivos

- Incentivo ao planejamento em todos os níveis
 - ✓ Partição dos objetivos em metas, indicadores para monitorar o cumprimento, e desdobramento do plano pelos gestores setoriais
 - ✓ Divulgação dos objetivos e estímulo ao controle social dos resultados
- Identificação, avaliação e gestão dos riscos estratégicos
 - ✓ O gerenciamento de riscos começa na definição da estratégia
 - ✓ Altos gestores responsáveis pela gestão dos riscos estratégicos
- Objetivos da organização, de processos e projetos

3º Identificar riscos

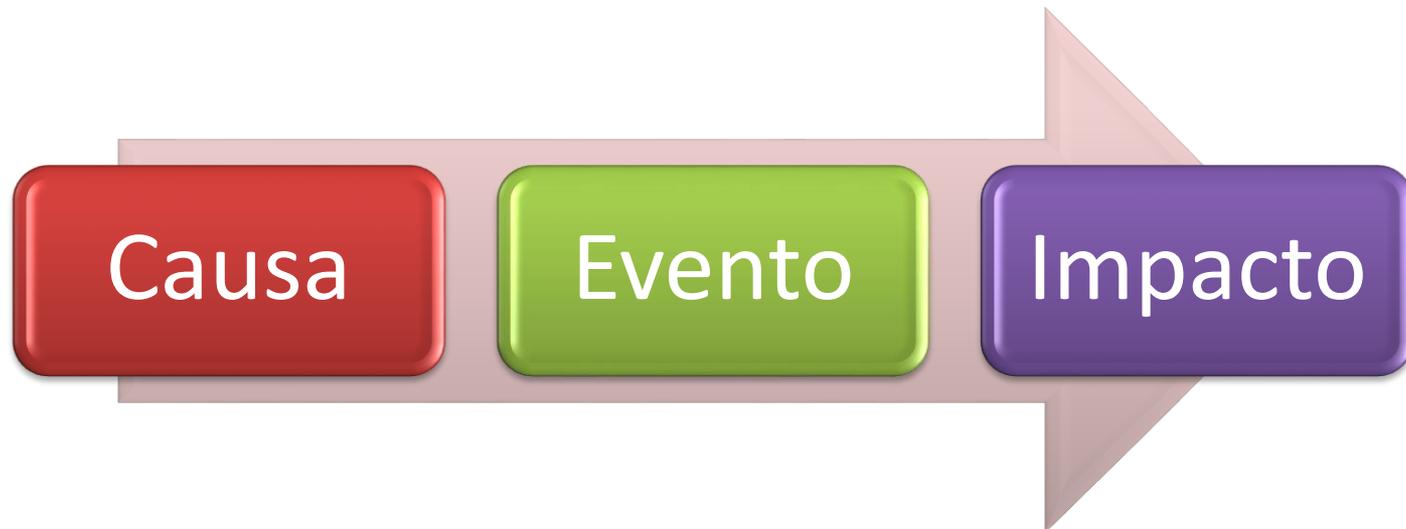
- Para cada objetivo, identificar os **eventos de risco** (o que pode acontecer).

3º Identificar riscos

- Para cada objetivo, identificar os eventos de risco (o que pode acontecer)
... seus impactos (consequências) e suas causas

3º Identificar riscos

- Para cada objetivo, identificar os eventos de risco (o que pode acontecer)
... seus **impactos** (consequências) e suas **causas**



**3º Identificar
riscos**

Causa = fonte + vulnerabilidade

Fontes

Vulnerabilidades

Pessoas



sem capacitação,
desmotivadas

Processos



sem segregação de funções

Sistemas



obsoletos, sem manual

Estr.



falta de clareza das funções

organizacional

Infraestrutura



instalações/leiaute
inadequados

Tecnologia



sem proteção contra
espionagem

Evento externo



mudança climática brusca

4º Avaliar riscos

Para cada evento de risco:

1. estimar a **probabilidade** (com que frequência pode ocorrer);
2. classificar os **impactos** (consequências) pela sua gravidade;
3. determinar o **nível do risco** com base na combinação entre probabilidade e impactos.

Matriz de Impacto e Probabilidade

Legenda: Extremamente elevado Elevado Médio Baixo		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

5º Selecionar respostas

- Podem ser escolhidas individualmente ou combinadas as seguintes **respostas a riscos**:



Evitar

Evitar Riscos

- Descontinuar as atividades que geram o risco.
- Exemplo:
 - ✓ proibir acesso à internet dentro da organização. Isso evita a infecção por vírus oriundos da rede.

Transferir

Transferir Riscos

- Compartilhar ou transferir uma parte do risco a terceiros.
- Exemplos:
 - seguros, contratos com cláusulas específicas ou com garantias (ANS), terceirização de atividades.
- **Importante:** riscos de reputação e imagem não são transferíveis, mesmo que a entrega dos serviços seja terceirizada.

Aceitar

Aceitar ou reter Riscos

- O risco é aceito ou tolerado sem que nenhuma ação específica seja tomada.
- 1ª opção – Risco muito caro para tratar, mas retido com um plano de contingência (plano “B”), caso ocorram.
- 2ª opção - Risco inerente baixo, dentro das tolerâncias a risco da organização, bastando aceitar e monitorar.

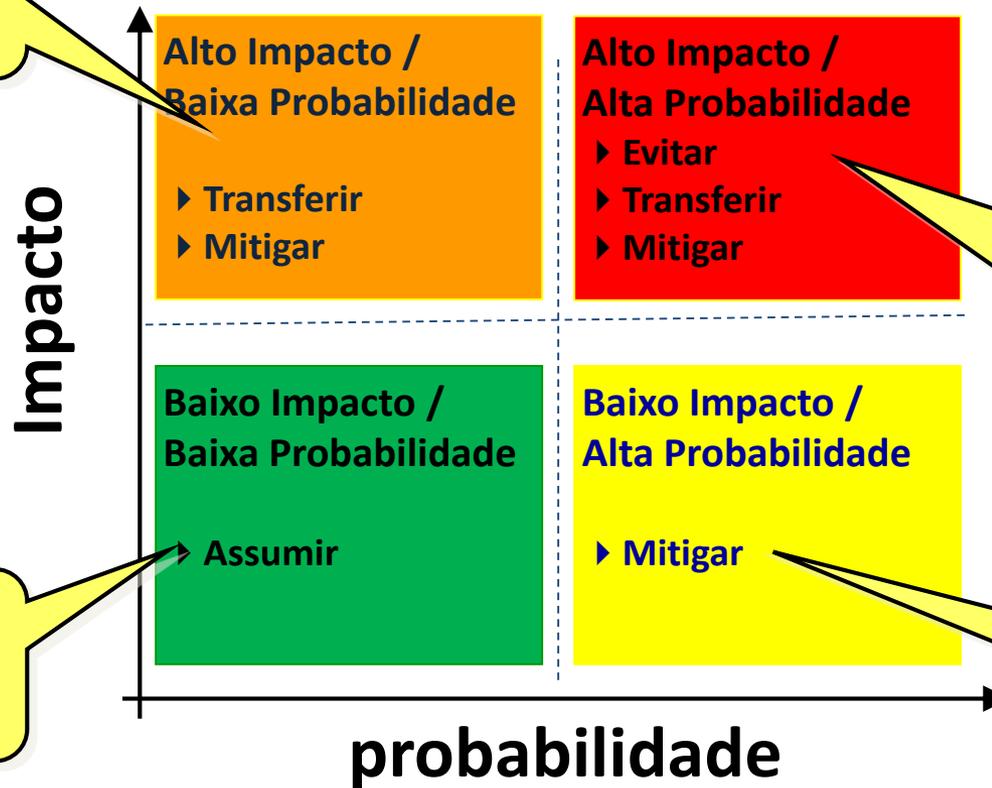
Mitigar

Mitigar Riscos

- Resposta mais comum.
- Ações tomadas para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco, ou ambos.
- São chamadas **atividades de controle**, conhecidas entre nós simplesmente como “controles internos”.
- Exemplo:
 - ✓ Limitar o acesso à internet a apenas alguns sites confiáveis e necessários à execução das atividades laborais.

5º Selecionar respostas

- Seguros ...
- Atividades de controle



- Abandonar ...
- Seguros ...
- Planos de Contingência
- Atividades de controle

- Monitorar

- Atividades de controle

6º Estabelecer controles internos

- Políticas (e.g. Política de Segurança da Informação – PSI)
- Procedimentos de autorização/aprovação
- Alçadas (atribuição de poder pela hierarquia)
- Segregação de funções ou atividades incompatíveis
- Controles de acesso a recursos e registros

6º Estabelecer controles internos

- ✓ Revisões independentes, verificações, conciliações
- ✓ Avaliações de desempenho operacional (revisões e análises críticas)
- ✓ Avaliações de operações, processos e atividades
- ✓ Supervisão direta

7º Informar/ comunicar

Controle interno como base para o processo decisório

- A qualidade da informação afeta a habilidade para tomar decisões apropriadas
- Comunicação entre todos os níveis e em todos os sentidos na entidade
- Canais de comunicação com cidadãos, fornecedores e outras partes interessadas

7º Informar/ comunicar

As pessoas
devem receber
informação
clara, precisa e
a tempo para
que cumpram
suas
atribuições

- Diretrizes do nível da administração para o nível de execução e vice-versa
- Planos, objetivos, metas, valores, desempenho, riscos e controles transmitidos a todas as partes envolvidas
- Funções, deveres e responsabilidades formalmente comunicados (políticas, delegações, descrição de cargos)

8º Monitorar/ melhorar

Envolva os gestores e a Auditoria Interna no monitoramento dos riscos e controles internos.

Cobre responsabilidades

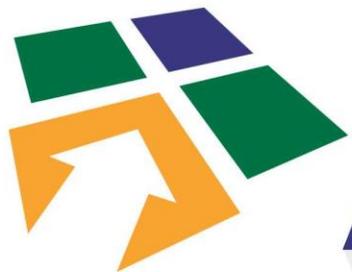
Atividades gerenciais contínuas no curso das operações normais, auto avaliações pontuais, ou uma combinação de ambos.

Avaliações independentes
**Auditoria Interna,
Unidade de Controle Interno/OCI
Auditorias externas.**

Se você já está fazendo ou fizer isso...



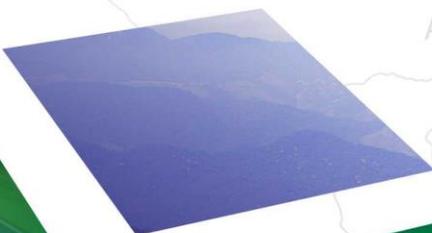
* Modelo de referência COSO II



Ascim

RORAIMA

Avaliação de Sistemas de Controles Internos Municipais



**Bom para o prefeito,
melhor para a Sociedade**



Elementos	Descrição	Incidência	
		Total	%
Integridade e Valores Éticos	Inexistência de Código de Ética	15	100,00%
	Inexistência de mecanismos adequados para coibir desvios de natureza disciplinar	12	80,00%
Filosofia e Estilo Operacional de Direção	Desconhecimento das responsabilidades pelos chefes de setor ou serviço	10	66,67%
Estrutura Organizacional	Organograma inexistente/inadequado ou não divulgado	15	100,00%
	Não vinculação do órgão de controle interno ao prefeito	4	26,67%
	Inexistência de órgão de ouvidoria	14	93,33%
Política e Práticas de Recursos Humanos	Inexistência de quadro de lotação para as áreas de planejamento, de gestão financeira dos recursos e de controle interno	10	66,67%
	Inexistência de plano de capacitação	15	100,00%
Atribuição de Autoridade e Responsabilidade	Ausência de segregação de funções nos processos relativos às áreas de planejamento, gestão dos recursos financeiros e controle interno	7	46,67%

Agenda

- Objetivos, riscos e controles
- Controle interno e gestão de riscos
- Implantação de controles internos
- Ascim-Roraima

“Aquele que deseja
construir torres altas deverá
permanecer longo tempo
nas fundações.”

Anton Brucknes

Diálogo público para melhoria da governança pública

Muito Grato!

Reginaldo Coutinho

Auditor Federal de Controle Externo

Tribunal de Contas da União

Secretaria de Controle Externo no Estado de Roraima

E-mail: reginaldosc@tcu.gov.br

Redação original e revisões:

Antônio Alves Carvalho Neto, Shirley Gildene Brito Cavalcante,
Alessandro de Araujo Fontenele, Luiz Geraldo Santos Wolmer e Salvatore Palumbo,
auditores



<http://www.tcu.gov.br>

0800-644-1500



www.facebook.com/tcuoficial



www.youtube.com/tcuoficial



www.twitter.com/tcuoficial



diálogo
público

para a melhoria da gestão

Boa Vista/Roraima, em 28 de agosto de 2014

TCU – Diálogo Público