TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO TCU

diálogo público

para a melhoria da governança pública

Especialização do TCU

um passo à frente para a excelência do controle

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO TCU

Controle Interno e Gestão de Riscos

Luiz Geraldo Santos Wolmer
Auditor Federal de Controle Externo TCU

Porto Velho, 2 de setembro de 2014

diálogo público
para a melhoria da gestão

Agenda

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

diálogo público
para a melhoria da gestão

Objetivo

O que se estabelece para ser alcançado.

diálogo público
para a melhoria da gestão

Objetivo pretendido

Objetivo alcançado

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

diálogo público
para a melhoria da gestão

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.

diálogo público
para a melhoria da gestão

Controles internos

- conjunto de normas, estruturas, processos, sistemas, etc.
- criados para mitigar riscos
- e assegurar que os objetivos da organização sejam alcançados.

➢ **São de responsabilidade dos próprios gestores**

diálogo público
para a melhoria da gestão

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

diálogo público
para a melhoria da gestão

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**

diálogo público
para a melhoria da gestão

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

diálogo público
para a melhoria 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.

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.

diálogo público
para a melhoria 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.

diálogo público
para a melhoria 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.

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.

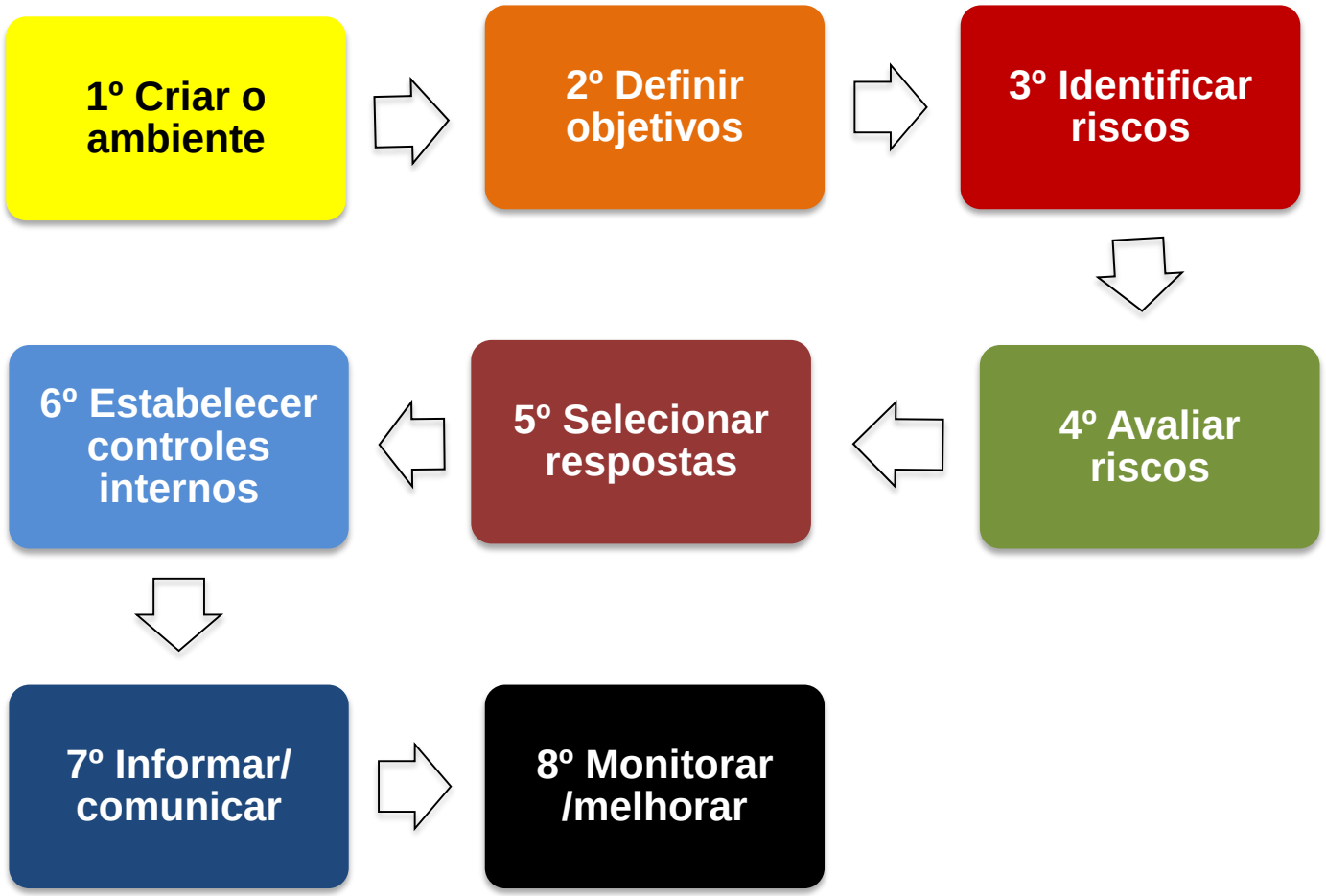
diálogo público
para a melhoria da gestão

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)

diálogo público
para a melhoria da gestão

Como implantar controles internos?



diálogo público
para a melhoria da gestão

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)

diálogo público
para a melhoria da gestão

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**

diálogo público
para a melhoria da gestão

3º Identificar riscos

Causa = fonte + vulnerabilidade

Fontes		Vulnerabilidades
▪ **Pessoas**	→	sem capacitação, desmotivadas
▪ **Processos**	→	sem segregação de funções
▪ **Sistemas**	→	obsoletos, sem manual
▪ **Estrutura org.**	→	falta de clareza das funções
▪ **Infraestrutura**	→	instalações/leiaute inadequados
▪ **Tecnologia**	→	sem proteção contra espionagem
▪ **Evento externo**	→	mudança climática brusca

diálogo público
para a melhoria da gestão

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

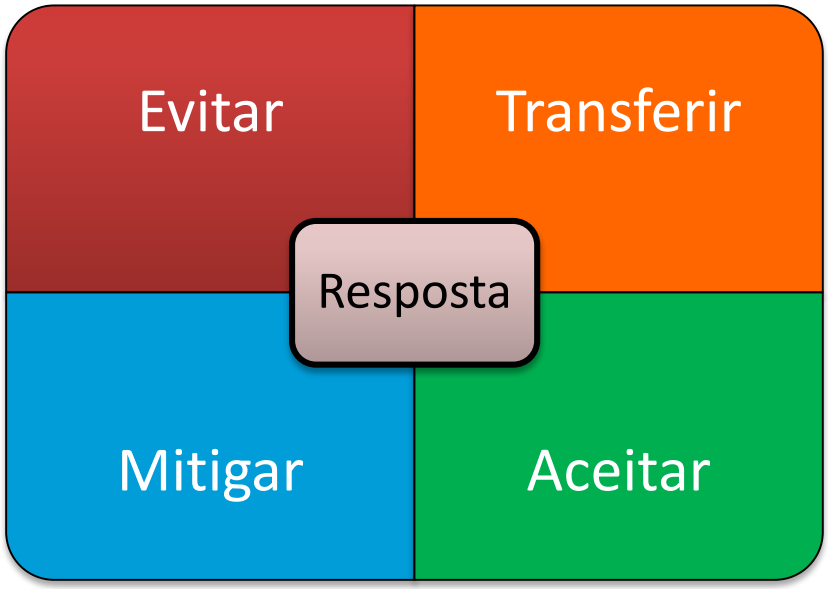
Matriz de Impacto e Probabilidade

Legenda:
Extremamente elevado
Elevado
Médio
Baixo

Impacto	Probabilidade				
	1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
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**:



diálogo público
para a melhoria da gestão

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.

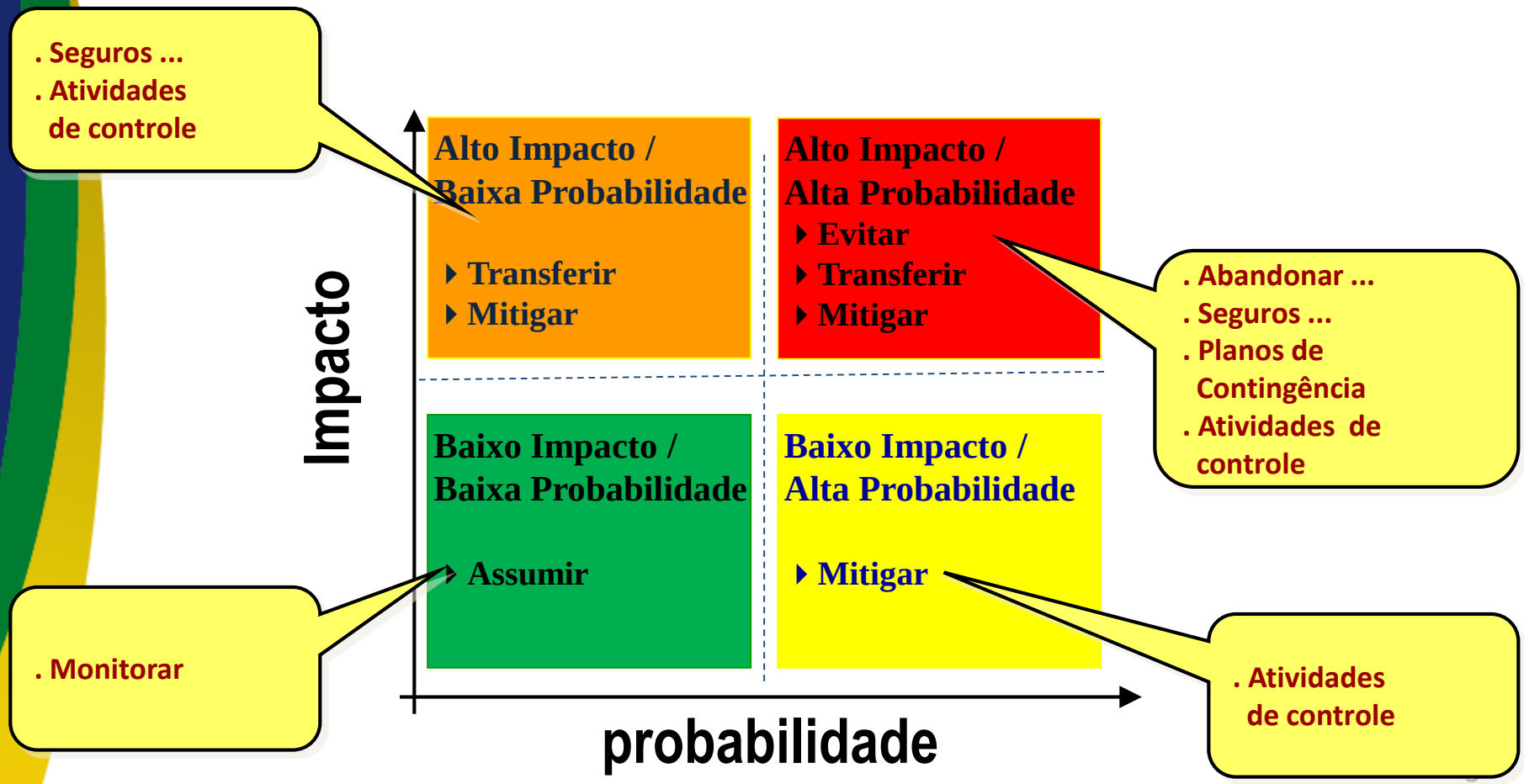
Mitigar

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.

diálogo público
para a melhoria da gestão

5º Selecionar respostas



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

<u>Avaliações independentes</u>
Auditoria Interna, Unidade de Controle Interno /OCI ou por auditorias externas

Se você já está fazendo ou fizer isso...

* Modelo de referência COSO II

diálogo público
para a melhoria da gestão

Agenda

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

diálogo público
para a melhoria da gestão

Diálogo público para melhoria da governança pública

Muito Grato!

Luiz Geraldo Santos Wolmer

Auditor

Tribunal de Contas da União
Secretaria-Geral de Controle Externo
Assessoria
E-mail: segecex-assessoria@tcu.gov.br

Redação original e revisões:
Antônio Alves Carvalho Neto, Shirley Gildene Brito Cavalcante,
Alessandro de Araujo Fontenele 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