

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

*PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO*

MBA em Padrões Internacionais de Auditoria Interna

ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS NO MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO
NACIONAL E SUAS ENTIDADES VINCULADAS, NOS EXERCÍCIOS DE 2010 A
2013

| | |
|--------------------|---|
| Autor: | Sérgio Veiga Fleury |
| Orientador: | Prof. MSc. Jorge Henrique de Frias Barbosa |

BRASÍLIA, OUTUBRO /2014

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MBA EM PADRÕES INTERNACIONAIS DE AUDITORIA INTERNA

***ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS NO MINISTÉRIO DA
INTEGRAÇÃO NACIONAL E SUAS VINCULADAS, NOS EXERCÍCIOS
DE 2010 A 2013***

SÉRGIO VEIGA FLEURY

Trabalho Final apresentado ao Curso de MBA em Padrões Internacionais de Auditoria Interna da Universidade Católica de Brasília como parte dos requisitos para a obtenção do título de especialista.

Prof. Orientador *Jorge Henrique de Frias Barbosa*

RESUMO

Sistema de controles internos é o 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 a unidade sejam alcançados. O Tribunal de Contas da União tem entre seus objetivos o de contribuir para a gestão e a transparência da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos. Uma das ferramentas utilizadas para atingir esse objetivo são os relatórios de gestão (RG). Esses relatórios trazem uma seção específica de avaliação dos controles internos das unidades jurisdicionadas, com o objetivo de demonstrar a percepção da própria unidade jurisdicionada da qualidade do funcionamento de seus controles internos. Este trabalho apresenta e analisa o resultado das autoavaliações de controle interno e riscos realizadas pelos gestores da Administração Pública Federal, especificamente das unidades do Ministério da Integração, ao longo dos exercícios de 2010 a 2013. Para tanto, foram abordados os conceitos de controles internos, riscos e COSO e, na sequência, foram tabulados os dados das autoavaliações constantes nos Relatórios de Gestão. Ao final, foi realizado o confronto com a execução orçamentária dessas unidades de modo a verificar a existência ou não de relação entre melhores controles internos e maior execução das metas das entidades.

PALAVRAS-CHAVE

Controles internos; riscos; COSO; Administração Pública

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Elementos para avaliação do Sistema de Controles Internos..... | 18 |
|---|----|

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Evolução dos controles internos das Secretarias do Ministério..... | 24 |
| Figura 2 - Evolução dos componentes do COSO na Secretaria de Desenvolvimento Regional. 25 | |
| Figura 3 - Evolução dos componentes do COSO na Secretaria Executiva. | 25 |
| Figura 4 - Evolução dos controles internos das entidades vinculadas ao Ministério. | 28 |
| Figura 5 - Evolução dos componentes do COSO na Codevasf..... | 28 |
| Figura 6 - Evolução dos componentes do COSO no Dnocs..... | 29 |
| Figura 7 – Média dos controles internos x percentual de execução. | 31 |
| Figura 8 - Variação da média das avaliações dos componentes de 2010 a 2013. | 33 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Resultados das avaliações de controle interno – SE e SENIR | 23 |
| Tabela 2 - Resultados das avaliações de controle interno – SIH e SNDR | 23 |
| Tabela 3 - Resultados das avaliações de controle interno – Codevasf e Dnocs | 26 |
| Tabela 4 - Resultados das avaliações de controle interno – SUDECO e SUDAM..... | 26 |
| Tabela 5 - Resultados das avaliações de controle interno – SUDENE | 27 |
| Tabela 6 - Resultados das avaliações de controle interno x percentual de execução orçamentária | 30 |
| Tabela 7 - Resultados das avaliações de controle interno x percentual de execução orçamentária dos principais programas..... | 32 |

Sumário

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 6 |
| 1.1. Problema da Pesquisa | 7 |
| 1.2. Objetivos | 7 |
| 1.3. Hipóteses | 7 |
| 1.4. Justificativa | 7 |
| 2. Revisão Bibliográfica | 9 |
| 2.1 Controles internos | 9 |
| 2.2 Gestão de Riscos | 11 |
| 2.2.1 Gestão de Riscos e Controles Internos como elemento de Governança no Setor Público | 11 |
| 2.2.2 O Papel da Auditoria na Gestão de Riscos e no Sistema de Controles Internos | 12 |
| 2.2.3 Metodologia COSO | 13 |
| 2.2.4 Metodologia COSO II | 16 |
| 2.3 O Papel do TCU na Gestão de Riscos e no Sistema de Controles Internos das Entidades Públicas | 17 |
| 3. Metodologia | 20 |
| 4. Resultados | 21 |
| 4.1 Análise dos Resultados das Secretarias do Ministério | 22 |
| 4.2 Análise dos Resultados das entidades vinculadas ao Ministério | 25 |
| 4.3 Avaliação da relação entre controles internos e execução orçamentária | 29 |
| 5. Considerações Finais | 32 |
| 6. Referências | 34 |
| Apêndice | 37 |

1. INTRODUÇÃO

Os órgãos e entidades da Administração Pública devem implantar e monitorar controles internos institucionais, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos seus objetivos. Para se garantir a eficiência, a eficácia, a economicidade, a transparência e a efetividade da atuação do Estado, a Administração Pública deve garantir o correto funcionamento dos seus controles de modo a minimizar os riscos de não cumprimento de políticas e programas governamentais.

Nesse sentido o TCU tem entre seus objetivos o de contribuir para a transparência da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos. Para tanto, deve aperfeiçoar a sistemática de acompanhamento e de divulgação da utilização dos recursos públicos federais e dos resultados decorrentes. Uma das ferramentas utilizadas para atingir esse objetivo são os relatórios de gestão (RG), parte do processo de prestação de contas das unidades da Administração Pública Federal sujeitas a sua jurisdição, os quais são compostos por informações fornecidas pelos responsáveis pelas unidades.

Os RG são compostos por um conjunto de demonstrativos e documentos de natureza contábil, financeira, patrimonial, orçamentária e operacional e procuram apreender e divulgar a realidade da gestão das entidades públicas. Trazem também uma seção específica de avaliação dos controles internos das unidades jurisdicionadas (UJ), que tem o objetivo, conforme a Portaria TCU 175/2013, de demonstrar a percepção da própria unidade jurisdicionada, representada pelo seu nível estratégico de direção, da qualidade do funcionamento dos controles internos administrativos da UJ, principalmente quanto à suficiência desses controles para garantir, com razoável segurança, a confiabilidade das informações financeiras produzidas; a obediência (*compliance*) às leis e regulamentos que a regem, ou ao seu negócio; a salvaguarda dos seus recursos, de modo a evitar perdas, mau uso e dano; a eficácia e a eficiência de suas operações frente aos objetivos traçados. Importante ressaltar que, conforme definido pela Instrução Normativa TCU 63/2010, os controles internos devem concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos para a unidade sejam alcançados.

Tendo em vista o aumento do nível de investimento da União nos últimos anos em empreendimentos de infraestrutura, com aumento considerável nos recursos destinados à execução de obras públicas, e de modo dar foco aos esforços desta capacitação, o presente trabalho avaliou as informações prestadas pelo Ministério da Integração Nacional (MI), por meio de suas Secretarias, e por suas entidades vinculadas. Essa escolha também teve por parâmetro estar sob a responsabilidade da Secretaria de Fiscalização de Obras, da qual faz parte o autor, duas importantes entidades desse Ministério: a Secretaria de Infraestrutura Hídrica e a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba (Codevasf).

São de conhecimento público os constantes atrasos e aumentos nos custos das obras públicas, fatos esses que têm impactado significativamente as pretensões e os esforços do Poder Público de atender as demandas da sociedade e de tornar o país competitivo no cenário internacional. A autoavaliação de controles internos das unidades que têm sob

suas responsabilidades empreendimentos de infraestrutura devem, ou deveriam, espelhar as dificuldades, gargalos e riscos inerentes ao cumprimento dos seus objetivos, bem como em que medida o gerenciamento de riscos tem contribuir para resolver os entraves enfrentados para conclusão desses empreendimentos.

Neste artigo, será realizada a análise dessas autoavaliações elaboradas pelos gestores do Ministério da Integração Nacional e de suas entidades vinculadas, ao longo dos exercícios de 2010 a 2013, bem como verificada a relação do resultado dessas avaliações com a execução dos programas sob a suas responsabilidades, de modo a avaliar se os controles internos têm contribuído com as entidades no cumprimento de seus objetivos.

1.1. Problema da Pesquisa

O presente trabalho procura responder à seguinte pergunta: As informações sobre os controles internos, prestadas pelo Ministério da Integração Nacional e suas entidades vinculadas em seus relatórios de gestão, espelham as dificuldades, os riscos e o cumprimento dos seus objetivos institucionais?

1.2. Objetivos

O objetivo do presente trabalho é o de avaliar em que medida as informações sobre o gerenciamento de riscos e os controles internos, prestadas nos relatórios de gestão pelo Ministério da Integração Nacional e suas entidades vinculadas, espelham as dificuldades, os riscos e o cumprimento dos seus objetivos institucionais vinculados à infraestrutura nacional, por exemplo, quanto aos atrasos nesses empreendimentos.

1.3. Hipóteses

A hipótese básica a nortear esse trabalho é que a partir das autoavaliações realizadas pelos gestores públicos as entidades melhoram a sua percepção sobre os seus sistemas de controles internos e gestão de riscos e então trabalhem para aperfeiçoá-los. Outra hipótese é que uma melhora nos controles internos, percebida por meio das autoavaliações, represente um maior alcance dos objetivos e metas estabelecidos para as respectivas entidades públicas. Essas hipóteses podem ser verificadas por meio das avaliações das respostas apresentadas pelas entidades e pela sua execução orçamentária ao longo dos exercícios de 2010 a 2013.

1.4. Justificativa

Os órgãos e entidades da Administração Pública devem implantar, monitorar e revisar controles internos institucionais, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos seus objetivos. Assim, conforme o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (PET 2011 – 2015), um dos objetivos estratégicos do TCU é intensificar as ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e dos controles da Administração Pública, por meio de fiscalizações que tenham por objetivo a avaliação dos controles internos. Atualmente, o volume de fiscalização, o índice de fiscalização de conformidade e o índice de unidades jurisdicionadas com avaliação de controles internos são indicadores de desempenho elencados no PET 2011-2015 do TCU.

Conforme o *Government Accountability Office* (Escritório de *Accountability* Governamental dos Estados Unidos, GAO, 2001) e a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, Intosai, 2007), controle interno é um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade os seguintes objetivos gerais serão alcançados: execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; cumprimento das obrigações de *accountability*; cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis e salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano. O controle interno nas organizações do setor público deve ser entendido dentro do contexto das características específicas dessas organizações, ou seja, seu enfoque para alcançar os objetivos sociais ou políticos; a utilização dos recursos públicos; a complexidade de seu desempenho e o amplo escopo decorrente da sua *accountability* pública. (GAO, 2001).

Os controles internos fazem parte do contexto mais amplo de gerenciamento de riscos corporativos das entidades. Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor (COSO, 2006).

Em outra vertente de sua atuação o TCU também tem entre seus objetivos o de contribuir para a transparência da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos. Como supracitado, uma das ferramentas utilizadas para atingir esse objetivo são os relatórios de gestão (RG), disponibilizados anualmente no Portal do Tribunal na internet, parte do processo de prestação de contas das unidades da Administração Pública Federal sujeitas a sua jurisdição, os quais são compostos por informações fornecidas pelos responsáveis pelas unidades.

Como interesse direto para o presente trabalho os RG trazem uma seção específica de avaliação dos controles internos das unidades jurisdicionadas. O Tribunal, ao instituir os normativos que guiam a confecção dos RG, teve a intenção de que as entidades públicas, ao fazerem a autoavaliação dos seus controles internos, buscassem estabelecer a relação entre a suficiência e qualidade dos controles com a consecução dos objetivos e metas estabelecidos para a unidade.

Tendo em vista o aumento do nível de investimento da União nos últimos anos em empreendimentos de infraestrutura, com aumento considerável nos recursos destinados à execução de obras públicas, e de modo dar foco aos esforços da presente capacitação, esta proposta de pesquisa pretende avaliar as informações prestadas por UJ que tenham entre os seus objetivos, especificamente aqueles que advenham de suas atribuições legais, do Plano Plurianual (PPA) e das Leis Orçamentárias Anuais (LOA), a execução de obras públicas. Especificamente foram consideradas as Secretarias do Ministério da Integração Nacional e suas entidades vinculadas.

São de conhecimento público os constantes atrasos e aumentos nos custos das obras públicas, fatos esses que têm impactado significativamente as pretensões e os esforços do Poder Público de atender as demandas da sociedade e de tornar o país competitivo no cenário internacional. A autoavaliação de controles internos das unidades que têm sob suas responsabilidades obras públicas devem, ou deveriam, espelhar as dificuldades, gargalos e riscos inerentes ao cumprimento dos seus objetivos, bem como em que medida o gerenciamento de riscos tem contribuir para resolver os entraves enfrentados para conclusão desses empreendimentos. Em outra vertente, com base nessas informações o Tribunal, no âmbito de suas auditorias, teria critério de avaliação adequado para analisar a gestão dessas entidades. Esse aspecto previsto no processo de prestação de contas vem ao encontro da nova diretriz de especialização do Tribunal, na qual as unidades especializadas em obras públicas do Tribunal receberam a nova atribuição de avaliar a gestão de unidades jurisdicionadas de sua clientela. Deve-se ter em conta que a complexidade e a diversidade dos objetos do controle impõem ao Tribunal estabelecer foco de atuação, o que torna fundamental o conhecimento aprofundado das estruturas, da gestão de riscos e dos sistemas de controles internos de suas UJ. O TCU deve, dessa maneira, buscar focar seus trabalhos em ações que tenham maior possibilidade de contribuir para a efetividade do controle.

Conclui-se, portanto, que a importância do tema está relacionada com o vulto dos recursos aplicados na execução de obras públicas, com os atuais gargalos para o aprimoramento da infraestrutura nacional e com os objetivos do TCU de contribuir para o desempenho da Administração Pública e para o aperfeiçoamento da avaliação da gestão da administração pública, contribuindo para a efetividade da sua gestão dos riscos e dos seus controles internos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Controles internos

Conforme TCU (2009), controle, em termos gerais, é uma ação tomada com o propósito de certificar-se de que algo se cumpra de acordo com o que foi planejado. Sendo o risco qualquer evento que possa impedir ou dificultar o alcance de um objetivo, o controle só tem significado e relevância quando concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido e só faz sentido se houver riscos de que esse objetivo não venha a ser alcançado.

Ainda segundo TCU (2009), controle interno, controles internos e sistema ou estrutura de controles internos, são expressões sinônimas utilizadas para referir-se ao processo organizacional de responsabilidade da própria gestão (conjunto de políticas e procedimentos) adotado com o intuito de assegurar uma razoável margem de garantia de que os objetivos da organização sejam atingidos.

Nesse mesmo sentido, para o *Government Accountability Office* (Escritório de *Accountability* Governamental dos Estados Unidos, GAO, 2001) e a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, Intosai, 2007), controle interno é um processo integrado

efetuado pela direção e pelo corpo de funcionários, estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; cumprimento das obrigações de *accountability*; cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis e salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano.

Nesse espeque, o controle interno nas organizações do setor público deve ser entendido dentro do contexto das características específicas dessas organizações, ou seja, seu enfoque para alcançar os objetivos sociais ou políticos; a utilização dos recursos públicos; a complexidade de seu desempenho (a demanda pelo equilíbrio entre os valores tradicionais de legalidade, moralidade e transparência, e os modernos valores gerenciais como eficiência e eficácia) e o amplo escopo decorrente da sua *accountability* pública (GAO, 2001).

A Norma Internacional para o Exercício Profissional da Auditoria Interna, 2120 (IIA - *The Institute of Internal Auditors* – Instituto de Auditores Internos) prescreve que a atividade de auditoria interna deve auxiliar a organização na manutenção de controles eficazes, avaliando a adequação e a eficácia dos controles, abrangendo a governança, as operações e os sistemas de informação. Isto deve incluir:

- A confiabilidade e integridade das informações financeiras e operacionais;
- A eficácia e eficiência de operações;
- A salvaguarda dos ativos;
- A conformidade às leis, regulamentos e contratos.

Nesse contexto, os auditores internos devem rever operações e programas para avaliar a extensão em que os resultados são consistentes com as metas e os objetivos estabelecidos, para determinar se as operações e programas estão sendo implementados ou desenvolvidos como pretendidos (Norma 2120.A3).

De acordo com Intosai (2007) o controle interno não pode dar segurança absoluta à gerência, em relação ao alcance dos objetivos gerais, de forma que se estabelece um nível "razoável" de segurança que pode ser alcançado, representando um nível satisfatório de confiança sob certas condições de custos, benefícios e riscos. A segurança razoável reflete a noção sobre a incerteza e os riscos futuros que não podem ser previstos com segurança absoluta. Além disso, existem fatores que estão fora do controle ou da influência da organização e que podem afetar sua capacidade de alcançar os objetivos. A ideia de segurança razoável reconhece ainda que o custo do controle interno não deve exceder os benefícios que dele derivam. As decisões acerca da resposta ao risco e da implantação de controles devem, portanto, considerar os respectivos custos e benefícios.

Como se observa, os controles internos fazem parte do contexto mais amplo de gerenciamento de riscos corporativos das entidades. A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas. O

gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor (COSO, 2007).

Por fim, cabe esclarecer que o sistema de controle interno das organizações não se confunde com o sistema de controle interno, previsto no art. 74, da Constituição Federal de 1988, previsto para avaliar e auxiliar os órgãos integrantes de cada Poder, e nem mesmo com as auditorias internas.

A unidade de controle interno de cada organização é parte da gestão e do sistema de controle interno da entidade. Tem o papel de assessorar os gestores, com seu conhecimento especializado, na definição de estratégias para gerenciamento de riscos, na identificação e avaliação destes e na definição, implantação e no monitoramento de controles internos adequados para mitigá-los.

2.2 Gestão de Riscos

O gerenciamento de riscos é um elemento fundamental de governança. Gerenciamento de riscos é um processo estruturado e contínuo que percorre toda a organização para identificar, avaliar, decidir quais as respostas e reportar as oportunidades e ameaças que afetam o cumprimento de seus objetivos, aumentando a probabilidade que a organização alcance os seus objetivos, sendo a administração responsável pelo seu estabelecimento e operação.

2.2.1 Gestão de Riscos e Controles Internos como elemento de Governança no Setor Público

De acordo com o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2011), governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle. Em essência, a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público (BRASIL, 2014).

Ainda segundo o Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2014), para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados: a liderança, a estratégia e o controle.

Liderança refere-se ao conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho.

Entretanto, para que esses processos de trabalho sejam executados, existem riscos, os quais devem ser avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados.

A cada um dos mecanismos de governança o Referencial (Brasil, 2014) associou um conjunto de componentes que contribuem direta, ou indiretamente, para o alcance dos objetivos. Especificamente quanto ao Controle foram definidos os seguintes componentes: gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; e accountability e transparência.

O desafio da governança nas organizações do setor público é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas, o que significa prestar serviço de interesse público da melhor maneira possível (Intosai, 2007). O instrumento de governança para lidar com esse desafio é a gestão de riscos.

Vinculados a cada componente, foi associado um conjunto de práticas de governança, que têm a finalidade de contribuir para que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam alcançados.

A primeira prática relacionada pelo Referencial de Governança ao componente de Gestão de riscos e Controle interno refere-se à definição e implantação de diretrizes para o sistema de gestão de riscos e controles internos. Pressupõe que os riscos críticos da organização estejam identificados e que os controles internos para mitigá-los estejam implantados.

Requer, ainda, a implantação de um plano de continuidade relacionado aos elementos críticos de negócio e a atribuição da responsabilidade por coordenar o sistema de gestão de riscos. As informações resultantes do sistema são utilizadas pelas instâncias internas de governança para apoiar seus processos decisórios.

Uma segunda prática define a necessidade de que se monitore e avalie o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional. Pressupõe que o sistema de gestão de riscos e controle interno seja monitorado e avaliado pela mais alta instância interna de governança da organização, considerando aspectos como conformidade legal e regulamentar, aderência a boas práticas, alinhamento a estratégias da organização e desempenho global. Como resultado do monitoramento e avaliação, medidas visando o aprimoramento do sistema são implementadas sempre que necessário.

2.2.2 O Papel da Auditoria na Gestão de Riscos e no Sistema de Controles Internos

Ainda segundo o Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2014), a auditoria interna existe basicamente para avaliar a eficácia dos controles internos implantados pelos gestores. Trata-se de uma atividade independente e objetiva de avaliação (*assurance*) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança (IIA, 2011).

Recentemente, a função da auditoria interna se expandiu, avaliando não só os processos de controle, mas também o processo de gestão de risco e a governança da organização. De acordo com o IIA (2009) um dos principais requerimentos do conselho da organização, ou seu equivalente, é obter uma avaliação de que os processos de

gerenciamento de risco estão funcionando eficazmente e que os principais riscos estão sendo gerenciados a um nível aceitável. A atividade de auditoria interna é uma das principais fontes para o fornecimento de uma avaliação objetiva. O IIA entende que os auditores internos irão normalmente fornecer avaliações em três áreas: processos de gerenciamento de risco, tanto no seu desenho, quanto em quão bem eles estão operando; gerenciamento daqueles riscos classificados como “principais”, incluindo a eficácia dos controles e outras respostas aos riscos; e avaliação adequada e confiável dos riscos e reporte da situação do risco e do controle.

Assim, as Normas Internacionais para o Exercício Profissional da Auditoria Interna (2100) prescrevem que a atividade de auditoria interna deve avaliar e contribuir para a melhoria dos processos de gestão de riscos, de controle e de governança corporativa aplicando uma abordagem sistemática e disciplinada. Em complemento a Norma 2110 – Gestão de riscos estabelece que a atividade de auditoria interna deve assistir à organização através da identificação e avaliação de exposições significativas a riscos e da contribuição para a melhoria dos sistemas de gestão de riscos e de controle, avaliando as exposições a risco relativas à governança corporativa, a operações e sistemas de informação da organização relativos a: confiabilidade e integridade das informações financeiras e operacionais; eficácia e eficiência das operações; proteção dos ativos e conformidade com leis, regulamentações e contratos.

2.2.3 Metodologia COSO

O COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – Comitê das Organizações Patrocinadoras da comissão Treadway) é uma organização americana não governamental cujo objetivo é promover a qualidade de relatórios contábeis por meio da gestão ética, de controles internos efetivos e da governança corporativa.

Em 1992, o COSO publicou a obra Controle Interno – Estrutura Integrada, (*Internal Control – Integrated Framework*), conhecido como COSO I, reconhecida como uma estrutura modelo para desenvolvimento, implementação e condução do controle interno, bem como para a avaliação de sua eficácia (COSO, 2013), e contemplando a gestão de riscos como parte de seus componentes (identificação de eventos, avaliação de riscos e respostas a riscos).

Para o COSO (2013) o controle interno é definido da seguinte forma: “Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.”

Ainda, conforme COSO (2013) o controle interno auxilia as entidades a alcançar objetivos importantes e a sustentar e melhorar o seu desempenho. A Estrutura Integrada do COSO permite que as organizações desenvolvam sistemas de controle interno que se adaptam aos ambientes operacionais e corporativos em constante mudança, reduzam os riscos para níveis aceitáveis e apoiem um processo sólido de tomada de decisões e de governança da organização. Assim, existe uma relação direta entre os objetivos gerais, os

quais representam o que uma entidade está buscando alcançar, e os componentes do controle interno, os quais representam o que é necessário para se alcançar esses objetivos (Intosai, 2007).

O documento COSO I define que controle interno é um processo constituído de cinco componentes, que se inter-relacionam. São eles: ambiente de controle; avaliação e gerenciamento de riscos; atividades de controle; informação e comunicação; e monitoramento.

Em 2007, o COSO editou o *Management Risk – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada), chamado de COSO II. O documento foi resultado de um projeto iniciado em 2001, com consultoria da Pricewaterhouse Coopers, que detectou a necessidade de se desenvolver uma estratégia de gestão de riscos para ser adotada por empresas e demais organizações corporativas. Nesse documento, o controle interno é apresentado como parte do gerenciamento de riscos corporativos e as atividades de gestão de riscos são expandidas para todas as áreas da organização, e não só àquelas responsáveis pelas demonstrações contábeis.

Na sequência, é apresentada uma breve explanação sobre cada um desses componentes, conforme apresentado pelo COSO (2013):

2.2.3.1. Ambiente de controle

O ambiente de controle é um conjunto de normas, processos e estruturas que fornece a base para a condução do controle interno por toda a organização. A estrutura de governança e a alta administração estabelecem uma diretriz sobre a importância do controle interno, inclusive das normas de conduta esperadas.

Assim, o ambiente de controle abrange a integridade e os valores éticos da organização; os parâmetros que permitem à estrutura de governança cumprir com suas responsabilidades de supervisionar a governança; a estrutura organizacional e a delegação de autoridade e responsabilidade; o processo de atrair, desenvolver e reter talentos competentes; e o rigor em torno de medidas, incentivos e recompensas por performance. O ambiente de controle resultante tem impacto sobre todo o sistema de controle interno.

O ambiente de controle de uma entidade é influenciado pelos seguintes elementos (Intosai, 2007):

- Integridade pessoal e profissional e os valores éticos da direção e do quadro de pessoal: determinam as preferências e juízos de valor da alta administração, os quais se traduzem em normas de conduta a serem obedecidas pelos demais funcionários;
- Competência: envolve o nível de conhecimento e habilidades necessárias para ajudar a assegurar uma atuação ordenada, ética, econômica, eficaz e eficiente;
- "Perfil dos superiores" (ou seja, a filosofia da direção e o estilo gerencial): a atitude estabelecida pela alta administração está refletida em todos os aspectos das ações gerenciais;
- Estrutura organizacional: para manter um ambiente de controle fortalecido, toda entidade deve deixar explícita a definição de autoridades e responsabilidades de cada uma

das áreas, a maneira pela qual a autoridade e a responsabilidade são delegadas dentro da entidade e as formas apropriadas de prestação de contas; e

- Políticas e práticas de recursos humanos: para um controle eficaz, é necessário pessoal competente e confiável. Portanto, os métodos através dos quais as pessoas são contratadas, capacitadas, avaliadas, remuneradas e promovidas são aspectos importantes do ambiente de controle.

2.2.3.2. Avaliação de riscos

A avaliação de riscos envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos. Esses riscos de não atingir os objetivos em toda a entidade são considerados em relação às tolerâncias aos riscos estabelecidos. Dessa forma, a avaliação de riscos estabelece a base para determinar a maneira como os riscos serão gerenciados.

Uma condição prévia à avaliação de riscos é o estabelecimento de objetivos, ligados aos diferentes níveis da entidade. As metas e os objetivos do órgão devem ser claros, coerentes e no nível tanto da entidade como de suas atividades (programa ou missão). A administração especifica os objetivos dentro das categorias: operacional, divulgação e conformidade, com clareza suficiente para identificar e analisar os riscos à realização desses objetivos. A administração também considera a adequação dos objetivos à entidade. A avaliação de riscos requer ainda que a administração considere o impacto de possíveis mudanças no ambiente externo e dentro de seu próprio modelo de negócio que podem tornar o controle interno ineficaz.

Segundo a Intosai (2007), o processo de avaliação e gerenciamento de riscos envolve os seguintes aspectos: identificação do risco; mensuração do risco; avaliação da tolerância da organização ao risco e o desenvolvimento de respostas (transferência, tolerância, tratamento ou eliminação).

2.2.3.3. Atividades de controle

Atividades de controle são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos. As atividades de controle são desempenhadas em todos os níveis da entidade, em vários estágios dentro dos processos corporativos e no ambiente tecnológico. Podem ter natureza preventiva ou de detecção e abranger uma série de atividades manuais e automáticas.

Segundo GAO (2001) as atividades de controle implementadas em um determinado órgão podem variar consideravelmente daquelas implementadas em um outro órgão. Essa diferença pode ocorrer devido (1) às variações em missões, metas e objetivos dos órgãos; (2) às diferenças no ambiente e na forma como operam; (3) às variações no grau de complexidade organizacional; (4) às diferenças no histórico e na cultura dos órgãos; e (5) às diferenças nos riscos que os órgãos enfrentam e estão procurando mitigar. É provável que, mesmo que dois órgãos tivessem a mesma missão, as mesmas metas, os mesmos objetivos e as mesmas estruturas organizacionais, empregassem atividades de controle diferentes. Isso se deve a aspectos como julgamento individual, implementação e direção.

Todos esses fatores afetam as atividades de controle interno de um órgão, que devem ser concebidas de forma a contribuir para a consecução das missões, das metas e dos objetivos do órgão (GAO, 2001).

Por fim, as ações corretivas são necessárias para complementar os procedimentos de controle interno, com a intenção de alcançar os objetivos. Os procedimentos de controle e as ações corretivas devem promover a otimização dos recursos. Seu custo não deve exceder o benefício que delas resulte (custo-eficácia) (Intosai, 2007).

2.2.3.4. Informação e comunicação

A informação é necessária para que a entidade cumpra responsabilidades de controle interno a fim de apoiar a realização de seus objetivos. A administração obtém ou gera e utiliza informações importantes e de qualidade, originadas tanto de fontes internas quanto externas, a fim de apoiar o funcionamento de outros componentes do controle interno. A comunicação é o processo contínuo e iterativo de proporcionar, compartilhar e obter as informações necessárias. A comunicação interna é o meio pelo qual as informações são transmitidas para a organização, fluindo em todas as direções da entidade.

Ela permite que os funcionários recebam uma mensagem clara da alta administração de que as responsabilidades pelo controle devem ser levadas a sério. A comunicação externa apresenta duas vertentes: permite o recebimento, pela organização, de informações externas significativas, e proporciona informações a partes externas em resposta a requisitos e expectativas.

2.2.3.5. Monitoramento

Uma vez que o controle interno é uma atividade dinâmica, que deve ser aperfeiçoada continuamente, em função das mudanças e dos riscos que a entidade enfrenta, o monitoramento do sistema de controle interno é necessário, de modo a assegurar que o controle interno esteja em sintonia com os objetivos, o ambiente, os recursos e os riscos (COSO, 1992).

Uma organização utiliza avaliações contínuas e independentes, ou uma combinação das duas, para se certificar da presença e do funcionamento de cada um dos cinco componentes de controle interno, inclusive a eficácia dos controles nos princípios relativos a cada componente.

2.2.4 Metodologia COSO II

Para o COSO (2007), nos últimos anos, intensificou-se o foco e a preocupação com o gerenciamento de riscos, e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos. Assim, em 2001, o COSO iniciou um projeto com essa finalidade.

Ainda segundo o COSO (2007), o período de desenvolvimento dessa estrutura foi marcado por uma série de escândalos e quebras de negócios de grande repercussão, que gerou prejuízos de grande monta a investidores, empregados e outras partes interessadas. Na esteira desses eventos, vieram solicitações de melhoria dos processos de governança

corporativa e gerenciamento de riscos, por meio de novas leis, regulamentos e de padrões a serem seguidos.

Assim surgiu o denominado COSO II, modelo *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* ou Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada.

No modelo COSO II, em vez de cinco componentes, são especificados oito elementos básicos de um processo de controle interno, quais sejam: (1) Ambiente interno; (2) Fixação de objetivos; (3) Identificação de eventos; (4) Avaliação de riscos; (5) Resposta a risco; (6) Atividades de controle; (7) Informação e comunicação e (8) Monitoramento.

Como se pode observar, a principal diferença entre os componentes do COSO I e do COSO II consiste na abordagem do risco, pois o componente “Avaliação e gerenciamento de riscos” do COSO I foi detalhado em quatro componentes: fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos e resposta a risco.

2.3 O Papel do TCU na Gestão de Riscos e no Sistema de Controles Internos das Entidades Públicas

Segundo o Referencial Básico de Governança (BRASIL, 2014), no início dos anos 2000, o TCU passou a enfatizar a fiscalização e a avaliação de programas de governo e adotou a auditoria operacional como instrumento mais adequado para esse tipo de fiscalização.

Segundo o mesmo referencial, citando Goulart (2011), nos anos 2005 e 2006, o TCU enfatizou a verificação de controles internos por meio de roteiros. Nos anos 2007 e 2008, evoluiu para a avaliação dos controles internos como mecanismos de focalização dos programas de governo. Finalmente, de 2009 em diante, passou a enfatizar a avaliação de controles internos como mecanismo de resposta aos riscos de não sucesso de programas públicos, inclusive adotando o COSO II como modelo para seus trabalhos. Para tanto, o TCU utilizava cruzamentos de dados obtidos em bases públicas para identificar possíveis falhas de controles internos.

Em outra vertente de sua atuação, o TCU também tem entre seus objetivos o de contribuir para a transparência da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos. Como já abordado, uma das ferramentas utilizadas para atingir esse objetivo são os Relatórios de Gestão (RG), parte do processo de prestação de contas das unidades da Administração Pública Federal sujeitas a sua jurisdição.

Regulando a matéria, o TCU expediu a Decisão Normativa-TCU 127/2013 e a Portaria-TCU 175/2013, especificando a organização, a forma, os conteúdos e os prazos de apresentação dos Relatórios de Gestão para o exercício 2013, e incluiu nelas a necessidade de que sejam apresentadas nesses Relatórios informações sobre o funcionamento do sistema de controle interno e gestão de riscos das Unidades Jurisdicionadas, contemplando os seguintes aspectos: Ambiente de controle; Avaliação de risco; Procedimentos de controle; Informação e Comunicação; e Monitoramento.

O objetivo é demonstrar a percepção da própria unidade jurisdicionada, representada pelo seu nível estratégico de direção, da qualidade do funcionamento dos controles internos administrativos da UJ, principalmente quanto à suficiência desses controles para garantir,

com razoável segurança, a confiabilidade das informações financeiras produzidas; a obediência (*compliance*) às leis e regulamentos que a regem, ou ao seu negócio; a salvaguarda dos seus recursos, de modo a evitar perdas, mau uso e dano; a eficácia e a eficiência de suas operações frente aos objetivos traçados.

A obrigatoriedade de apresentação dessas informações dos controles internos, contemplando os cinco componentes do COSO I, por parte das unidades jurisdicionais ao Tribunal, passou a ser obrigatória com a expedição das DN's 107 e 110/2010. Na sequência, o TCU expediu a Portaria 277/2010, com orientações ao preenchimento dos conteúdos dos Relatórios de Gestão para o exercício 2010, na qual consta o questionário de autoavaliação que deve ser adotado pelos gestores para avaliar cada um dos elementos do seu sistema de controle interno. Para cada exercício um novo normativo é expedido, dispondo sobre as orientações às unidades jurisdicionais quanto ao conteúdo dos relatórios de gestão. A informação está estruturada conforme o Quadro 1 a seguir, que contém diversas afirmativas classificadas em cinco elementos do sistema de controles internos da UJ que se pretende avaliar.

Quadro 1 Elementos para avaliação do Sistema de Controles Internos.

| ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS | VALORES | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ambiente de Controle | | | | | |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. | | | | | |
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. | | | | | |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente. | | | | | |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta. | | | | | |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. | | | | | |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. | | | | | |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. | | | | | |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ. | | | | | |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ. | | | | | |
| Avaliação de Risco | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados. | | | | | |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade. | | | | | |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. | | | | | |

| | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão. | | | | | |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. | | | | | |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão. | | | | | |
| 16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade. | | | | | |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos. | | | | | |
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade. | | | | | |
| Procedimentos de Controle | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas. | | | | | |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo. | | | | | |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação. | | | | | |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle. | | | | | |
| Informação e Comunicação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. | | | | | |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. | | | | | |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. | | | | | |
| 26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. | | | | | |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. | | | | | |
| Monitoramento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | | | | | |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas. | | | | | |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho. | | | | | |

Para o preenchimento da autoavaliação de controles internos e riscos acima apresentada, deve ser atribuída a cada uma das trinta questões pontuações que variam de 01 a 05, considerando os seguintes conceitos (Portaria TCU 175/2013, item 7.1):

- (1) Totalmente inválida: Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente não observado no contexto da UJ.
- (2) Parcialmente inválida: Significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua minoria.
- (3) Neutra: Significa que não há como avaliar se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ.
- (4) Parcialmente válida: Significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua maioria.
- (5) Totalmente válido. Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente observado no contexto da UJ.

Como se observa o TCU exigiu para a avaliação dos controles internos das UJs a aplicação do modelo COSO I. Assim, as autoavaliações de controles internos e riscos elaboradas pelos gestores da Administração Pública Federal, disciplinadas pelas Portarias TCU 175/2013 e pela DN TCU 127/2013 (exercício de 2013), analisam o sistema de controles internos das UJs sobre cinco aspectos: Ambiente de controle; Avaliação de risco; Procedimentos de controle; Informação e Comunicação; e Monitoramento.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada seguiu as seguintes etapas:

1. Revisão bibliográfica dos temas relacionados à gestão de riscos e controles internos na Administração Pública, da avaliação desses aspectos da gestão pela auditoria pública e do modelo de referência COSO;
2. Levantamento dos referenciais normativos do Tribunal que apoiam o atual processo de prestação de contas e de avaliação dos controles internos da administração pública federal;
3. Seleção das unidades jurisdicionadas para a análise e tabulação dos dados constantes da autoavaliação das entidades;
4. Avaliação dos respectivos relatórios de gestão (exercícios de 2010 a 2013) para análise das informações dos controles internos e para compreender como os controles internos se relacionam com o alcance dos objetivos institucionais, ao longo dos anos em que foram realizadas.

As entidades selecionadas foram aquelas cujas Contas se encontram sob a responsabilidade da Secretaria de Fiscalização de Obras Portuárias, Hídricas e Ferroviárias do Tribunal de Contas da União: Secretaria de Infraestrutura Hídrica do Ministério da Integração Nacional (SIH/MI) e a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf). Para uma análise mais completa da estrutura do Ministério, também foram selecionadas as suas demais Secretarias e

entidades vinculadas: Secretaria de Desenvolvimento Regional, Secretaria Nacional de Irrigação, Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil e a Secretaria Executiva, Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia, Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste, Superintendência do Desenvolvimento do Centro-Oeste e o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas.

Assim, a amostra analisada englobou dez entidades. Os Relatórios de Gestão dos exercícios de 2010 a 2013 foram todos obtidos no sítio do TCU (www.tcu.gov.br). Para a apresentação dos resultados foi utilizada a seguinte metodologia: foram tabuladas as pontuações (que variam de 1 a 5) de todas as questões respectivas a cada uma das entidades, sendo que, quanto maior a nota, mais fortalecido seria o controle. Depois, foram calculadas as médias aritméticas, por entidade, de cada um dos cinco componentes avaliados (Ambiente de controle; Avaliação de risco; Procedimentos de controle; Informação e Comunicação; e Monitoramento), e, ao final, foi calculada a média aritmética das entidades. Essa abordagem foi realizada para os quatro exercícios em análise, de 2010 a 2013.

Posteriormente, ainda a partir dos Relatórios de Gestão e também do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi Gerencial), foram obtidos os valores orçamentários previstos e disponibilizados para cada exercício, que divididos pelos valores liquidados no período, forneceram um índice de realização dos objetivos de cada uma das entidades.

Por fim, registra-se que a questão número 16 ("Existe histórico de fraudes e perdas decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade") foi excluída da tabulação dos dados, pois, para os exercícios de 2010 e 2011, apresentava um resultado contrário às demais questões, ou seja, enquanto para as questões a maior nota representava um controle mais fortalecido, para aquela questão, quanto menor a nota, mais fortalecido seria o controle. Para os exercícios seguintes a lógica da questão foi alterada, apresentando resultado igual as demais questões. Contudo, para efeito do presente estudo, a adoção da questão número 16 faria com que fosse reduzida a média final das avaliações dos dois primeiros exercícios e por isso optou-se por excluí-la da análise.

4. RESULTADOS

O objetivo da presente análise é a avaliação da evolução dos controles internos das entidades selecionadas a partir de suas autoavaliações ao longo dos exercícios de 2010 a 2013 e a partir daí comparar a relação ou impacto dessa evolução na consecução dos objetivos e metas estabelecidos para essas entidades públicas nos exercícios em questão.

Registra-se que no primeiro ano de aplicação do questionário (2010) dúvidas ocorreram quando de seu preenchimento. A Secretaria de Infraestrutura Hídrica, a Secretaria de Desenvolvimento Regional, a Secretaria de Defesa Civil e a Secretaria Executiva consideraram que a avaliação não era aplicável à sua natureza jurídica. Assim, verifica-se que as UJs, naquele momento, podem não ter compreendido adequadamente o conceito de controles internos.

No caso da Codevasf, quando do relatório de gestão do exercício de 2010, a mesma utilizou com resultado de sua avaliação o percentual de respostas para cada uma das cinco pontuações possíveis da escala para cada item avaliado. Da mesma forma, a Secretaria de Defesa Civil, de 2011 a 2013, para analisar as questões constantes do quadro, fez uma pesquisa entre os funcionários da Secretaria, distribuindo o número de respostas por pontuação da escala, de modo que não existe consenso sobre o status do controle interno, não sendo possível a tabulação dos dados para análise no presente trabalho.

Conforme Olkowski (2011), o critério adotado para atribuição das pontuações (01 para questão/assertiva totalmente inválida, 02 para parcialmente inválida, 03 para neutra, 04 para parcialmente válida e 05 para totalmente válida) dá margem ao gestor para se basear em critérios subjetivos durante o preenchimento, pois os conceitos parcialmente ou totalmente válida/inválida reflete tão somente a visão do gestor.

Nesse mesmo sentido, aquele autor observou que no texto de algumas questões também estão incluídos critérios subjetivos e/ou genéricos. Para essas questões, o gestor deve atribuir a pontuação com base na sua percepção e/ou na sua visão sobre o que seria adequado/apropriado, motivo pelo qual se consideram subjetivos e/ou genéricos esses itens. Assim concluiu o autor que:

... o questionário de autoavaliação, por ser uma novidade na Administração Pública Federal, haja vista ter sido exigido apenas a partir do exercício de 2010, gerou dúvidas tanto no seu preenchimento como dúvidas conceituais, pois nem todos os gestores parecem ter compreendido o significado de controles internos, haja vista alguns deles terem entendido que o questionário de autoavaliação não seria aplicável à respectiva UJ e outros terem entendido que os controles da unidade seria atribuição de algum órgão de controle interno. Ademais, verificou-se que o questionário trazia alguns critérios subjetivos, tornando difícil sua conferência, pois representava exclusivamente a visão do gestor. Sendo assim, será proposta a adoção de critérios mais objetivos para avaliação por meio da inclusão de explicações mais detalhadas sobre o preenchimento do questionário, bem como o treinamento dos gestores.

Por fim, a Secretaria Nacional de Irrigação não apresentou relatório de gestão para o exercício de 2010, tendo em vista que foi criada pelo Decreto 7.472, de 4 de maio de 2011, ou seja, durante o exercício de 2011.

A seguir, é apresentado o resultado da análise, sendo que a memória de cálculo encontra-se, conforme metodologia descrita anteriormente, no Apêndice ao final deste trabalho.

4.1 Análise dos Resultados das Secretarias do Ministério

Os resultados da consolidação das análises de controles internos realizados pelas secretarias do Ministério da Integração Nacional constam das Tabelas 1 e 2. Como supramencionado, para o exercício de 2010, nenhuma das Secretarias realizou a análise de seus controles internos.

Tabela 1 - Resultados das avaliações de controle interno – SE e SENIR

| ENTIDADE | SECRETARIA EXECUTIVA | | | | | SECRETARIA NACIONAL DE IRRIGAÇÃO | | | | |
|----------------------------------|----------------------|------------|------------|------------|------------|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Média | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Média |
| Ambiente de Controle | * | 3,9 | 4,1 | 4,2 | 4,1 | * | 3,8 | 3,8 | 3,9 | 3,8 |
| Avaliação de Risco | * | 3,1 | 2,5 | 2,8 | 2,8 | * | 3,5 | 3,0 | 3,0 | 3,2 |
| Procedimentos de Controle | * | 2,5 | 3,0 | 4,8 | 3,4 | * | 3,3 | 3,0 | 2,8 | 3,0 |
| Informação e Comunicação | * | 3,6 | 3,4 | 4,2 | 3,7 | * | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| Monitoramento | * | 4,0 | 4,3 | 3,7 | 4,0 | * | 3,7 | 3,0 | 3,3 | 3,3 |
| Média | * | 3,4 | 3,4 | 3,8 | 3,6 | * | 3,6 | 3,3 | 3,4 | 3,4 |

Obs.: A SENIR não apresentou relatório de gestão para o exercício de 2010.

Fonte: Relatórios de Gestão (elaboração própria)

Tabela 2 - Resultados das avaliações de controle interno – SIH e SNDR

| ENTIDADE | SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA HIDRICA | | | | | SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|--|------------|------------|------------|------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Média | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Média |
| Ambiente de Controle | * | 4,9 | 4,9 | 4,9 | 4,9 | * | 3,7 | 3,2 | 3,7 | 3,5 |
| Avaliação de Risco | * | 3,9 | 3,9 | 4,0 | 3,9 | * | 3,6 | 2,8 | 3,1 | 3,2 |
| Procedimentos de Controle | * | 3,0 | 3,0 | 3,3 | 3,1 | * | 3,8 | 2,8 | 3,5 | 3,3 |
| Informação e Comunicação | * | 3,6 | 3,6 | 3,8 | 3,7 | * | 3,8 | 2,8 | 4,0 | 3,5 |
| Monitoramento | * | 3,7 | 3,7 | 3,7 | 3,7 | * | 4,0 | 3,0 | 3,7 | 3,6 |
| Média | * | 3,8 | 3,8 | 3,9 | 3,9 | * | 3,7 | 2,9 | 3,6 | 3,4 |

Fonte: Relatórios de Gestão (elaboração própria)

Com exceção da SIH, cuja média final, considerados os três exercícios, foi de 3,9, as médias dos controles internos das Secretarias foram uniformes, de 3,4 e 3,6. Entretanto, foram observadas diferenças na distribuição das notas atribuídas pelas diversas Secretarias. Para a Secretaria Executiva e para a Secretaria de Desenvolvimento Regional as menores avaliações, ou seja, as deficiências dos controles estão na “Avaliação de Riscos”. Por sua vez a Secretaria de Infraestrutura Hídrica e a Secretaria de Irrigação identificaram maiores deficiências nos “Procedimentos de Controle”.

Essas discrepâncias podem indicar que os sistemas de controles internos das diversas unidades do Ministério são diferentes uma das outras ou que levaram em conta, para atribuição da pontuação, critérios subjetivos baseados na sua percepção pessoal acerca da unidade gerida. Contudo, observa-se que a percepção da deficiência nesses quesitos se manteve durante os exercícios de 2011 a 2013.

Por outro lado, o “Ambiente de Controle” é o quesito que apresenta melhor percepção por parte das Secretarias, podendo ser reflexo de um ambiente naturalmente burocratizado em função de fazerem parte da Administração Direta.

Assim, apesar do preenchimento ser realizado por cada uma das Secretarias de forma independente, existe certa uniformidade na percepção dos sistemas de controles internos existentes na estrutura direta do Ministério. Isso provavelmente se deve, em parte, pela existência de um nível estratégico comum, de um planejamento estratégico único para toda a entidade, de uma única auditoria interna e pela natural interação entre as diferentes áreas. Dessa forma, a implementação de ações sistematizadas para a melhoria e uniformização dos controles internos é facilitada, podendo ser realizada com menor custo e prazo.

Quanto à evolução dos controles internos ao longo dos anos, a Figura 1 apresenta a média da avaliação realizada pelas unidades nos anos de 2011 a 2013. A SIH apresentou pequena evolução ao longo dos três anos, enquanto a SENIR apresentou uma redução na média da avaliação dos controles internos. Essas alterações podem indicar tanto um ajuste gradual dos controles internos como da metodologia de autoavaliação das unidades. Por outro lado, a aplicação de questionário, com a utilização de pontuação variando de 1 a 5, não permite que análises conclusivas sejam realizadas a partir de pequenas variações nas pontuações atribuídas.

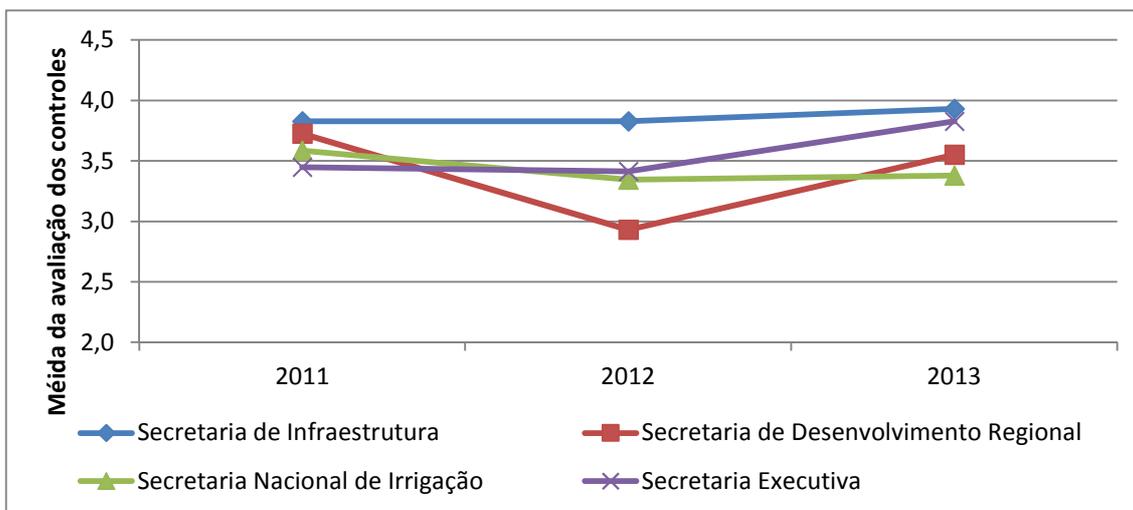


Figura 1 - Evolução dos controles internos das Secretarias do Ministério.

Nesse passo, a Secretaria Executiva e a Secretaria de Desenvolvimento Regional merecem comentários adicionais, visto que apresentaram variações bruscas em suas médias de um exercício para outro. As Figuras 2 e 3 apresentam a variação dos componentes do COSO das duas secretarias para os exercícios em análise.

A SDR registrou uma avaliação bem inferior em 2012 (média de 2,9) daquela realizada em 2011 (média de 3,7), com recuperação em 2013. Contudo, observa-se na Figura 2 que a redução em 2012 se deu em todos os componentes, de maneira relativamente uniforme, com aumento, no ano de 2013, do valor da avaliação em todos os componentes. Esse comportamento parece indicar um ajuste no método da autoavaliação e não uma alteração efetiva nos controles internos.

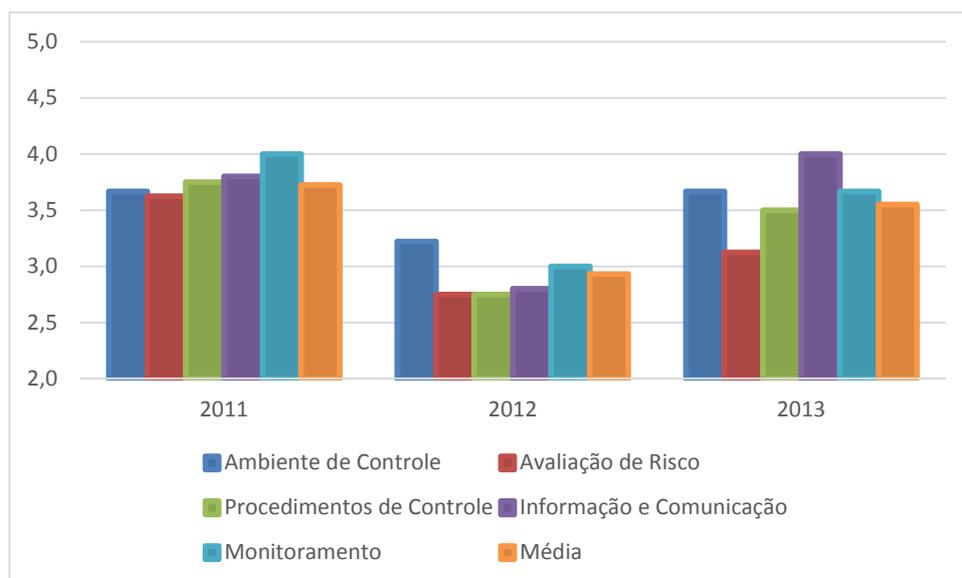


Figura 2 - Evolução dos componentes do COSO na Secretaria de Desenvolvimento Regional.

De outra maneira, os resultados da avaliação realizada pela SE (Figura 3) apresentaram grande variação na avaliação dos diferentes quesitos. Enquanto o “Ambiente de Controle” apresenta evolução consistente, os demais componentes parecem apresentar uma evolução aleatória. Por exemplo, os “Procedimentos de Controle” tiveram um salto de 3,0 para 4,8 do exercício de 2012 para 2013. Já o componente de “Monitoramento” teve uma redução de 4,3 para 3,7 no mesmo período. Quanto ao quesito de “Informação e Comunicação” este apresentou redução de 2011 para 2012 (3,6 para 3,4), seguida de um salto para 4,2 em 2013. Mais uma vez, a aleatoriedade das variações parece indicar mais a alteração na metodologia de autoavaliação do que uma alteração efetiva nos controles internos.

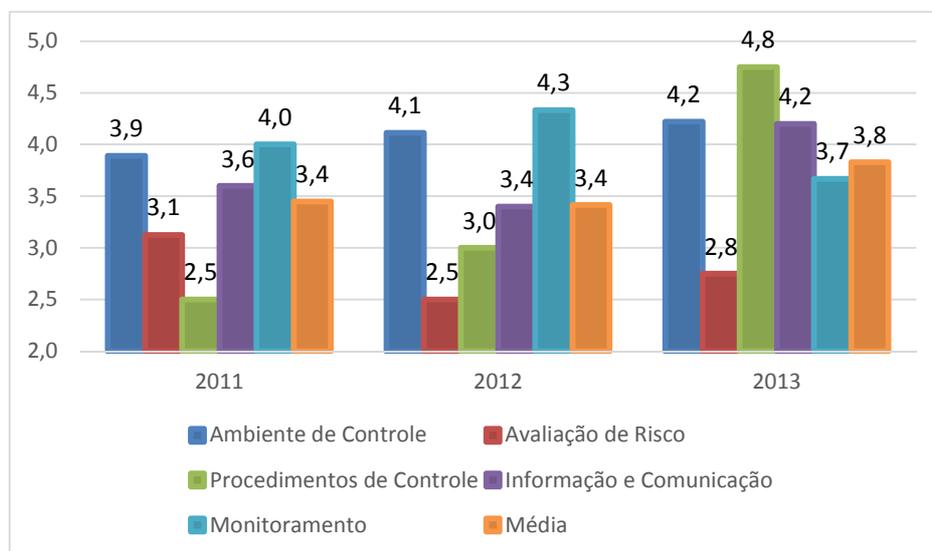


Figura 3 - Evolução dos componentes do COSO na Secretaria Executiva.

4.2 Análise dos Resultados das entidades vinculadas ao Ministério

Os resultados das análises de controles internos realizadas pelas entidades vinculadas ao Ministério da Integração Nacional constam das Tabelas 3 a 5. Diferentemente das

Secretarias, as entidades vinculadas apresentaram médias finais, considerados os exercícios em questão, muito variáveis, de 3,0 a 3,8. Também foram observadas grandes discrepâncias na distribuição das notas atribuídas pelas diferentes entidades, sendo em alguns casos difícil definir se existe para algumas delas um componente do sistema de controles internos que necessite de maior atenção.

Com exceção da Sudeco e Sudam, que apresentam maiores deficiências no componente “Avaliação de riscos”, as demais apresentaram deficiências em componentes diferentes a depender do exercício de avaliação.

A Codevasf apresentou menor nota no componente de “Monitoramento” em 2011, em “Procedimentos de controle” em 2012 e em “Avaliação de Riscos” em 2013. Considerados os três anos a menor média foi no componente de “Monitoramento”. O Dnocs apresentou menores resultados no “Ambiente de Controle”, em 2010 e 2011, e em “Monitoramento” para os outros dois exercícios. Por fim a Sudene teve menores resultados em “Monitoramento”, em 2010 e 2011, e em “Avaliação de Riscos” nos demais exercícios. Consideradas as médias dos quatro exercícios o componente de “Monitoramento” foi o de maior deficiência.

Tabela 3 - Resultados das avaliações de controle interno – Codevasf e Dnocs

| ENTIDADE | COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SAO FRANCISCO E DO PARNAIBA | | | | | DEPARTAMENTO NACIONAL DE OBRAS CONTRA AS SECAS | | | | |
|----------------------------------|---|------------|------------|------------|------------|--|------------|------------|------------|------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Média | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Média |
| Ambiente de Controle | * | 3,8 | 3,6 | 4,1 | 3,8 | 1,9 | 2,1 | 3,7 | 3,7 | 2,8 |
| Avaliação de Risco | * | 3,5 | 3,3 | 3,5 | 3,4 | 2,5 | 2,5 | 3,4 | 3,6 | 3,0 |
| Procedimentos de Controle | * | 4,0 | 2,5 | 3,8 | 3,4 | 2,5 | 2,8 | 3,8 | 3,5 | 3,1 |
| Informação e Comunicação | * | 3,8 | 2,8 | 3,8 | 3,5 | 2,6 | 2,6 | 4,0 | 3,8 | 3,3 |
| Monitoramento | * | 3,3 | 3,0 | 3,7 | 3,3 | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 3,3 | 2,8 |
| Média | * | 3,7 | 3,1 | 3,8 | 3,5 | 2,3 | 2,4 | 3,6 | 3,6 | 3,0 |

Fonte: Relatórios de Gestão (elaboração própria)

Tabela 4 - Resultados das avaliações de controle interno – SUDECO e SUDAM

| ENTIDADE | SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO OESTE | | | | | SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA | | | | |
|----------------------------------|---|------------|------------|------------|------------|---|------------|------------|------|------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Média | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Média |
| Ambiente de Controle | * | 3,2 | 2,9 | 3,7 | 3,3 | 3,7 | 3,7 | 4,3 | * | 3,9 |
| Avaliação de Risco | * | 1,5 | 1,5 | 2,9 | 2,0 | 2,0 | 2,5 | 2,4 | * | 2,3 |
| Procedimentos de Controle | * | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,8 | * | 3,6 |
| Informação e Comunicação | * | 4,0 | 4,0 | 3,8 | 3,9 | 3,2 | 3,2 | 3,6 | * | 3,3 |
| Monitoramento | * | 2,3 | 2,3 | 4,0 | 2,9 | 2,7 | 2,3 | 3,0 | * | 2,7 |

| ENTIDADE | SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO OESTE | | | | | SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA | | | | |
|--------------|---|------------|------------|------------|------------|---|------------|------------|------|------------|
| | EXERCÍCIO | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Média | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Média | * | 2,8 | 2,7 | 3,5 | 3,0 | 3,0 | 3,1 | 3,4 | * | 3,2 |

Obs.: A SUDECO não apresentou relatório de gestão para o exercício de 2010.

O relatório da SUDAM do exercício de 2013 não estava disponível quando do fechamento deste trabalho.

Fonte: Relatórios de Gestão (elaboração própria)

Tabela 5 - Resultados das avaliações de controle interno – SUDENE

| ENTIDADE | SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE | | | | | |
|----------------------------------|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| | EXERCÍCIO | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Média |
| Ambiente de Controle | | 4,1 | 3,9 | 4,2 | 4,0 | 4,1 |
| Avaliação de Risco | | 3,9 | 3,3 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| Procedimentos de Controle | | 4,5 | 3,0 | 4,0 | 3,8 | 3,8 |
| Informação e Comunicação | | 4,6 | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 4,0 |
| Monitoramento | | 3,0 | 2,0 | 4,0 | 4,0 | 3,3 |
| Média | | 4,1 | 3,4 | 3,9 | 3,8 | 3,8 |

Fonte: Relatórios de Gestão (elaboração própria)

Assim, diferentemente das secretarias do Ministério, essas entidades não apresentam uniformidade entre si em relação aos seus controles internos. Quanto a isso, realmente não se deve esperar que as autoavaliações apresentem resultados semelhantes. Enquanto as secretarias fazem parte da estrutura do Ministério, as entidades em questão são somente vinculadas ao Ministério, ou seja, apresentam independência, não existindo hierarquia, ou seja, estão vinculadas somente às políticas traçadas pela entidade superior, no caso o Ministério da Integração Nacional, sendo que este exerce a tutela administrativa ou supervisão daquelas. Assim, enquanto as secretarias apresentam, por exemplo, um mesmo planejamento estratégico, as entidades vinculadas apresentam seus próprios planos estratégicos.

Quanto à evolução dos controles internos ao longo dos anos, a Figura 4 apresenta a média da avaliação realizada pelas unidades nos anos de 2010 a 2013. A simples comparação com a Figura 1, correspondente às Secretarias, já indica que as entidades vinculadas apresentaram notas médias muito variáveis ao longo do período de estudo. Nesse cenário é difícil concluir pela efetiva melhoria ou piora do sistema de controles internos, haja vista que o período de um exercício não permite alterações tão substanciais nos controles internos. Essas grandes variações podem indicar então alteração nas metodologias ou nas percepções dos dirigentes quando do preenchimento dos questionários.

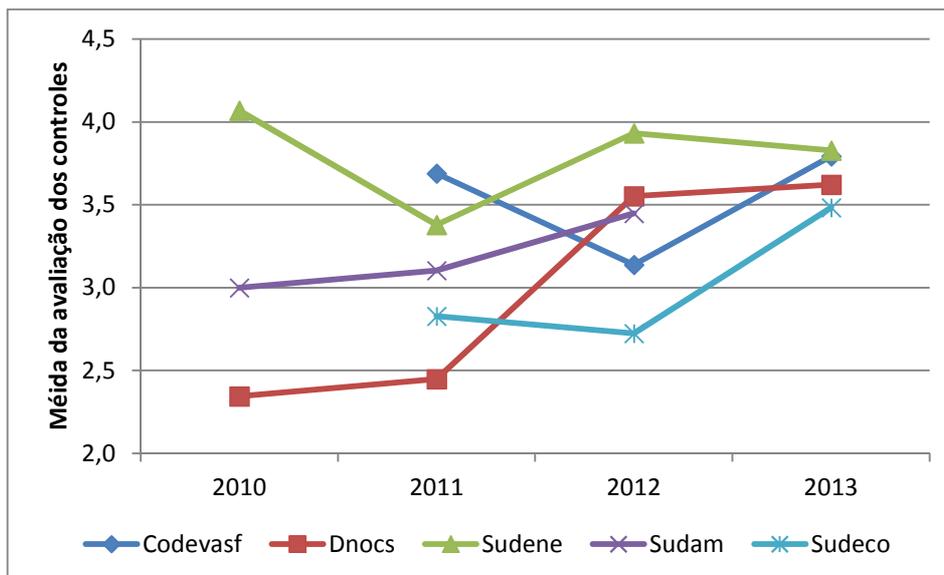


Figura 4 - Evolução dos controles internos das entidades vinculadas ao Ministério.

Para aprofundar a análise, as Figuras 5 e 6 apresentam o detalhamento da variação dos componentes do COSO da Codevasf e do Dnocs, entidades que apresentaram grandes variações, para os exercícios em análise.

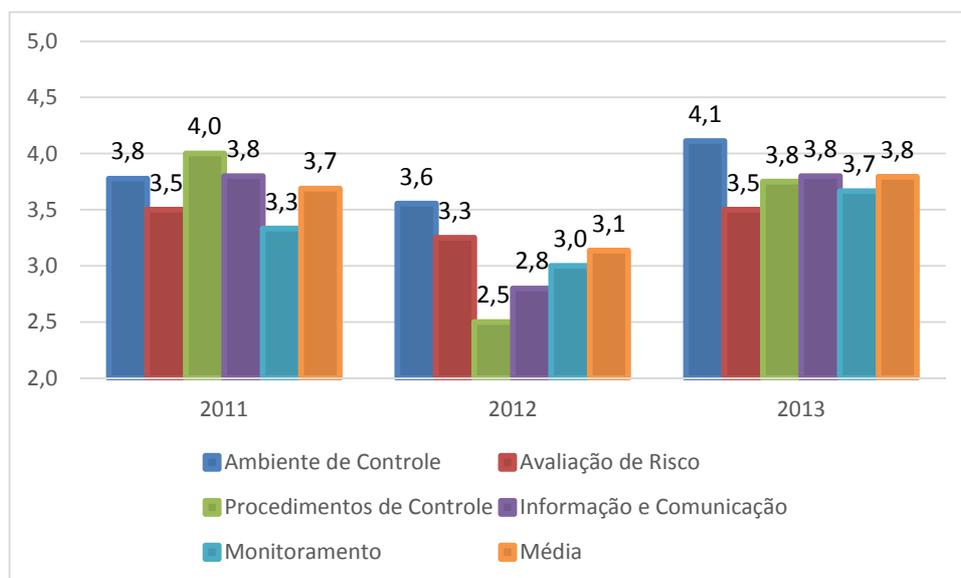


Figura 5 - Evolução dos componentes do COSO na Codevasf.

Na Codevasf, observa-se que apesar da redução das notas no exercício de 2012, com o seu aumento no exercício de 2013, existe certa uniformidade nas taxas de redução e aumento de cada um dos componentes ao longo dos três exercícios. Mais uma vez, esse comportamento parece indicar alterações no modo de se realizar a autoavaliação e não uma mudança nos controles. As exceções são os componentes de “Procedimentos de Controle” e de “Informação e Comunicação”, para os quais as variações entre os exercícios foram significativas.

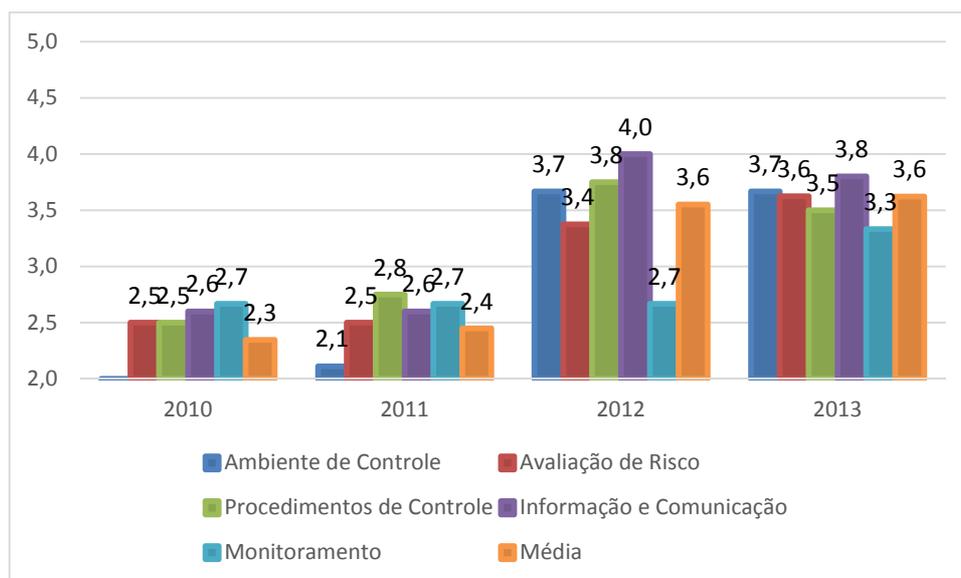


Figura 6 - Evolução dos componentes do COSO no Dnocs.

No Dnocs, a Figura 6 parece indicar que os dois primeiros exercícios as autoavaliações foram realizadas de modo distinto dos dois últimos. Isso é perceptível pelas médias finais dos exercícios, 2,3, 2,4, 3,6 e 3,6, para os exercícios de 2010 a 2013, respectivamente. Por outro lado, os resultados individuais dos componentes não se mostraram coerentes. Como já mencionado o Dnocs apresentou menores resultados no “Ambiente de Controle”, em 2010 e 2011, e em “Monitoramento” para os outros dois exercícios. Contudo, foi justamente o componente de “Monitoramento” que apresentou melhores resultados nos dois primeiros exercícios e o “Ambiente de Controle” apresentou um dos melhores resultados nos dois últimos exercícios. Essa inversão na percepção dos controles dificulta uma conclusão sobre a evolução dos controles internos nessa entidade.

4.3 Avaliação da relação entre controles internos e execução orçamentária

A Tabela 6 apresenta a variação das médias das autoavaliações dos controles internos, entre 2011 e 2013, e a respectiva execução orçamentária. Os mesmos resultados foram plotados no gráfico da Figura 7. Registra-se que os resultados de 2010 não foram considerados por apresentarem muitas lacunas de dados referentes aos controles internos devido aos problemas de preenchimento, como tratado anteriormente.

A comparação da variação da autoavaliação dos controles e a evolução da execução do orçamento, representada pelo percentual dos valores liquidados pela dotação recebida, indica não haver relação entre eles. Tendo em vista que a execução orçamentária foi considerada como uma medida do grau de cumprimento dos objetivos das entidades, a hipótese inicial de que uma melhoria nos controles internos representaria a maior consecução dos objetivos, não se confirmou.

Tabela 6 - Resultados das avaliações de controle interno x percentual de execução orçamentária

| | | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|--------------------|------|------|------|
| Codevasf | Controles internos | 3,7 | 3,1 | 3,8 |
| | Liquidado/dotação | 39% | 35% | 35% |
| Dnocs | Controles internos | 2,4 | 3,6 | 3,6 |
| | Liquidado/dotação | 68% | 58% | 60% |
| SUDAM | Controles internos | 3,1 | 3,4 | - |
| | Liquidado/dotação | 48% | 16% | - |
| SUDENE | Controles internos | 3,4 | 3,9 | 3,8 |
| | Liquidado/dotação | 31% | 21% | 39% |
| SUDECO | Controles internos | - | 2,7 | 3,5 |
| | Liquidado/dotação | - | 1% | 5% |
| SE | Controles internos | 3,4 | 3,4 | 3,8 |
| | Liquidado/dotação | 74% | 39% | 63% |
| SIH | Controles internos | 3,8 | 3,8 | 3,9 |
| | Liquidado/dotação | 23% | 21% | 43% |
| SENIR | Controles internos | 3,6 | 3,3 | 3,4 |
| | Liquidado/dotação | 8% | 4% | 3% |
| SDR | Controles internos | 3,7 | 2,9 | 3,6 |
| | Liquidado/dotação | 0% | 36% | 36% |

Fonte: Siafi Gerencial e Relatórios de Gestão (elaboração própria)

A Figura 7 mostra que os valores dos controles versus a execução dos orçamentos ficaram dispersos em relação a médias desses valores, sem possibilidade de definir uma correlação entre eles. A média geral para a autoavaliação dos controles internos, de 3,5, portanto, acima da média de 2,5, indica que existe a percepção de que os controles são parcialmente observados nas entidades, com a tendência de que sejam aplicados em sua maioria. Contudo, a baixa execução orçamentária média, de 34%, demonstra que essa percepção do funcionamento dos controles por parte dos gestores não encontra correlação com a execução dos objetivos das unidades ou entidades.

Considerando que as dotações orçamentárias das unidades preveem recursos orçamentários para que seja possível a execução de todas atividades a elas atribuídas, inclusive administrativas e os objetivos secundários, pode-se realizar a análise acima buscando-se avaliar tão somente a execução dos principais programas das entidades. Para verificar se essa abordagem altera as conclusões até agora obtidas, selecionou-se as duas unidades jurisdicionadas cujas contas são avaliadas pela Secretaria de Fiscalização de Obras Portuárias, Hídricas e Ferroviárias, a Secretaria de Infraestrutura Hídrica e a Codevasf. Para tanto foi identificado o principal programa sob a responsabilidade de cada entidade, conforme o Plano Plurianual 2012-2015.

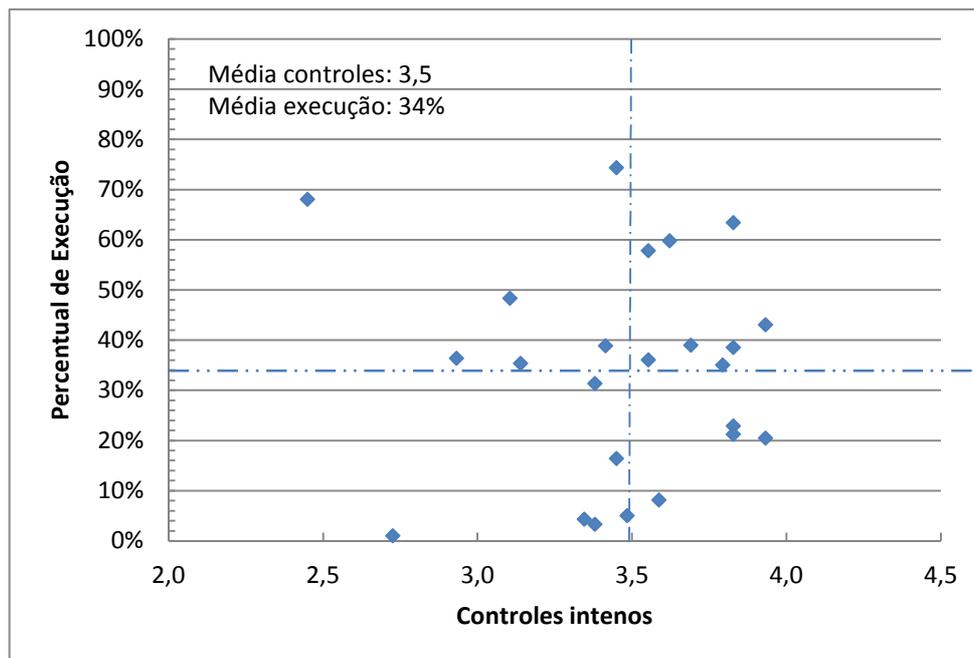


Figura 7 – Média dos controles internos x percentual de execução.

No caso específico da SIH o seu objetivo principal, em consonância com o atual planejamento do MI, é garantir segurança hídrica e universalizar a oferta de água para diversos usos. Este eixo corresponde ao Programa Temático 2051 - Oferta de Água, inserido no Plano Plurianual 2012-2015, estando sob sua responsabilidade a implantação de estudos, projetos e obras de infraestrutura hídrica.

Já a Codevasf não é responsável pela gestão de Programas de Governo inscritos no PPA. A entidade atua nos programas do Governo Federal, por meio de ações voltadas para a redução das desigualdades regionais/sociais e na promoção do desenvolvimento sustentável. Assim, atua em diversos programas temáticos que integram o PPA 2012-2015, por meio de ações voltadas para o desenvolvimento produtivo e sustentável na agricultura irrigada, na realização de obras para a oferta de água e de saneamento básico, e na implantação de infraestruturas, para inclusão na cadeia produtiva.

Os programas da Codevasf que receberam maiores recursos em 2012 e 2013 são o Programa 2013 - Agricultura Irrigada e o Programa 2068 - Saneamento Básico. O primeiro visa dotar as bacias hidrográficas de infraestrutura pública de irrigação, proporcionando as condições necessárias para que os produtores agrícolas desenvolvam capacidade técnica e administrativa para gerar renda sustentável, com a atividade de agricultura irrigada. Já o programa de Saneamento Básico, possui, como objetivo, expandir a infraestrutura produtiva, urbana e social de qualidade, tendo como suas principais ações a implantação, ampliação ou melhoria de sistemas públicos de esgotamento sanitário e de coleta, tratamento e destinação final de resíduos sólidos, bem como a realização de ligações intradomiciliares de esgotos sanitários e módulos sanitários domiciliares.

Os dados orçamentários dos exercícios de 2012 e 2013 constam da Tabela 7 abaixo. Conforme se verifica, na Codevasf os percentuais de execução dos programas prioritários, com média de 44%, são maiores do que a média da execução da unidade como um todo, nos dois exercícios, que foi de 35%. Contudo, apesar de a diferença ser de nove pontos percentuais, a média de execução continua inferior a 50%, com exceção do programa de Saneamento Básico que teve execução de 60% no ano de 2013.

Já na SIH os percentuais de execução de seu principal programa foram inferiores a média de toda unidade nos dois exercícios, corroborando os resultados apresentados na Tabela 6. Verifica-se, então, que a conclusão anterior, de que a percepção do funcionamento dos controles por parte dos gestores não encontra correlação com a execução dos objetivos das unidades ou entidades, pode ser estendida quando se consideram especificamente os principais programas públicos sob as suas responsabilidades.

Tabela 7 - Resultados das avaliações de controle interno x percentual de execução orçamentária dos principais programas

| | | 2012 | 2013 | |
|--------------------|---------------------------|------------------------------------|------------|------------|
| Codevasf | Controles internos | | 3,1 | 3,8 |
| | Agricultura Irrigada | Recursos disponíveis - R\$ milhões | 255,00 | 265,50 |
| | | Liquidado - R\$ milhões | 109,10 | 93,20 |
| | | % liquidado | 43% | 35% |
| | Saneamento básico | Recursos disponíveis - R\$ milhões | 291,00 | 284,10 |
| | | Liquidado - R\$ milhões | 111,20 | 170,90 |
| % liquidado | | 38% | 60% | |
| SIH | Controles internos | | 3,8 | 3,9 |
| | Oferta de Água | Recursos disponíveis - R\$ milhões | 2.907,00 | 2.969,00 |
| | | Liquidado - R\$ milhões | 328,00 | 1.053,00 |
| | | % liquidado | 11% | 35% |

Fonte: Relatórios de Gestão (elaboração própria),

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode verificar nos resultados apresentados acima, a média final da amostra para cada um dos componentes do COSO I ficou em torno de 3,5, em uma escala que vai de 1 a 5, o que significa que a Administração Pública Federal atende parcialmente aos requisitos de controles interno avaliados, segundo os critérios da Portaria TCU 175/2013.

A partir da Figura 8 é possível verificar que o componente com menor avaliação, nos exercícios de 2010 a 2013 foi o de “Análise de riscos”, o que indica que não é prática da administração efetuar a avaliação de riscos. Na sequência, o componente de “Monitoramento” apresenta as menores notas médias, fato que indica ausência de monitoramento dos controles existentes.

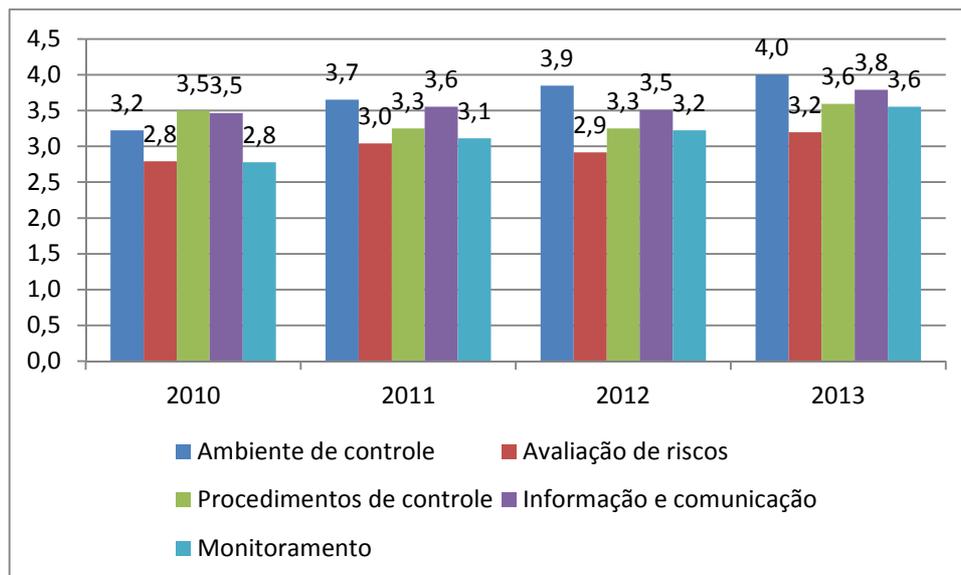


Figura 8 - Variação da média das avaliações dos componentes de 2010 a 2013.

Por outro lado, com exceção do exercício de 2010, o “Ambiente de controle” é o componente com melhores notas médias, demonstrando que a administração reconhece a importância de um sistema de controle interno e que reconhecem a sua necessidade para as organizações, sendo ainda um reflexo de um ambiente naturalmente burocratizado.

As grandes variações ocorridas de um exercício para outro nas autoavaliações realizadas pelas unidades e entidades dificultam a avaliação quanto à efetiva evolução dos sistemas de controles internos, seja a sua melhoria ou a sua piora. Era de se esperar que ao longo dos exercícios de 2010 a 2013 ocorresse uma melhoria nos controles internos das entidades, pelo fato de que a própria avaliação e discussão pela administração de seus controles internos fomentasse a percepção de sua importância para a consecução de seus objetivos. Contudo, somente a partir da avaliação da resposta aos questionários preenchidos pelas unidades e inseridos nos relatórios de gestão, não é possível concluir sobre a evolução de seus sistemas. As variações observadas ao longo dos exercícios parecem indicar mais fatores relacionados com a própria metodologia de autoavaliação do que a variação efetiva dos sistemas de controles internos. Isso se deve, provavelmente, a inexistência na Administração Pública da cultura de realizar autoavaliações de controle, ao desconhecimento da importância dos controles internos para que as organizações alcancem seus objetivos, a inexistência de uma metodologia definida única e aplicável a todas as entidades e aos ajustes realizados nas metodologias de autoavaliação ao longo dos exercícios.

Conclui-se, portanto, que o método de avaliação parece ter sido relevante para os resultados dos controles internos. Ressalta-se que essa metodologia era alterada no âmbito de uma mesma entidade de um exercício para outro e que nem sempre a entidade explicitava em seu relatório qual o método de avaliação utilizado. Assim, diversas metodologias foram utilizadas para esse fim, a exemplo de:

- a) Avaliação descentralizada, envolvendo todas as áreas estratégicas da empresa, por meio de reunião e avaliação consensual, sendo o resultado final da avaliação uma tradução da maioria das respostas;
- b) Avaliação por parte do nível estratégico da direção, por meio de questionários ou reuniões;
- c) Avaliação por meio de questionários aplicados aos membros de Diretoria Colegiada;
- d) Avaliação por meio de entrevistas; e
- e) Avaliação por meio de avaliação de um único setor, a exemplo do de Gestão Institucional da entidade ou da Assessoria da Secretaria.

Observou-se que apenas em alguns momentos faz-se menção expressa nos relatórios da participação efetiva da Auditoria Interna da entidade, a exemplo da Sudene (RG 2013) e da Codevasf (RG 2011). Apesar de não ser possível afirmar que a Auditoria Interna não participa do processo, a falta de menção na grande maioria dos relatórios de sua participação, parece indicar que as Auditorias Internas não estão à frente desse processo de autoavaliação.

Conforme definido no inciso X do Parágrafo único do art. 1º da IN TCU 63/2010, consideram-se controles internos o 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 a unidade sejam alcançados. Contudo, o presente trabalho verificou que não existe aderência entre a avaliação dos controles internos, considerado na média como relativamente adequados e o cumprimento das metas estabelecidas para a unidade.

Por outro lado, também pode-se inferir pelos resultados observados que a autoavaliação não está sendo eficaz em indicar em que componentes os sistemas de controles internos podem ser aprimorados para ajudar a entidade a atingir os seus objetivos legais. A dispersão de resultados, principalmente ao longo dos diferentes exercícios, dificulta uma avaliação sobre a evolução desses controles.

6. REFERÊNCIAS

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary. United States of America, 1992.

COSO. Enterprise Risk Management Framework - COSO ERM - Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Sumário Executivo: Estrutura. Tradução: PriceWaterhouseCoopers - Audibra. 2007.

COSO. Controle Interno - Estrutura Integrada. Sumário Executivo, 2013.

GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE - GAO - Ferramenta de Gestão e Avaliação de Controle Interno. United States of America, Ago, 2001.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – INTOSAI. Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público. Tradução: Tribunal de Contas do Estado da Bahia – TCE/BA – Brasil. Série Traduções – N. 13. 2007.

IIA. Institute of Internal Auditors. Normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna, 2011. Disponível em: < <http://www.iiabrasil.org.br/new/IPPF.html>>. Acesso em: 01 Ago. 2014.

INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). Declaração de Posicionamento do IIA: O Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativos. 2009.

LIOTTO, A. M.; Gerenciamento de Risco: A Aderência da Metodologia do TCU à Metodologia COSO; Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Controle Externo) – ISC – Tribunal de Contas da União, Brasília, 2004.

MASCARENHAS, F. M.; Avaliação de Riscos da Administração Pública como Subsídio ao Planejamento de Auditoria (Especialização em Auditoria Governamental) – Universidade Gama Filho, 2010.

OLKOWSKI, G. F.; Avaliação de Controles Internos na Administração Pública Federal; Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria e Controle Governamental) – ISC – Tribunal de Contas da União, Brasília, 2011.

SILVA, L. C.; Controles Internos e Gestão de Riscos: Estudo de Caso em Órgãos de Controle da Administração Pública Brasileira; Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria e Controle Governamental) – Instituto Serzedello Corrêa – Tribunal de Contas da União, Brasília, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública. 2009.

_____. Plano estratégico TCU 2011-2015, BRASÍLIA, 2011. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/planejamento_gestao/planejamento2011/index.html>. Acesso em: 1/8/2014

_____. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/governanca>>. Acesso em: 1/8/2014

_____. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública. Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. 2009.

_____. Instrução Normativa TCU 63, de 1º de setembro de 2010. Disponível em: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas_ordinarias_extraordinarias/2013. Último acesso em 1/8/2014.

_____. Portaria TCU 175, de 09 de julho de 2013. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas_ordinarias_extraordinarias/2013>. Último acesso em 1/8/2014.

_____. Resolução – TCU 246, de 30 de novembro de 2011. Regimento Interno do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/normativos/sobre_normativos/regimento.pdf>. Último acesso em 1/8/2014.

_____. Decisão Normativa TCU 127, de 15 de maio de 2013. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas_ordinarias_extraordinarias/2013>. Último acesso em 1/8/2014.

APÊNDICE

Planilhas contendo a tabulação dos dados constantes nos questionários das auto-avaliações de controles internos e riscos.

(Fonte: Relatórios de Gestão – 2010 a 2013)

| | SECRETARIA DE INFRAESTRUTURA HIDRICA | | | |
|---|--------------------------------------|------------|------------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | Médias |
| ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS | | | | |
| Ambiente de Controle | 4,9 | 4,9 | 4,9 | 4,9 |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta. | | | | |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Avaliação de Risco | 3,9 | 3,9 | 4,0 | 3,9 |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade. | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Procedimentos de Controle | 3,0 | 3,0 | 3,3 | 3,1 |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Informação e Comunicação | 3,6 | 3,6 | 3,8 | 3,7 |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Monitoramento | 3,7 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Média Final | 3,8 | 3,8 | 3,9 | 3,9 |

| | SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL | | | |
|---|--|------------|------------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | Médias |
| ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS | | | | |
| Ambiente de Controle | 3,7 | 3,2 | 3,7 | 3,5 |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente. | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta. | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. | 4 | 2 | 5 | 4 |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Avaliação de Risco | 3,6 | 2,8 | 3,1 | 3,2 |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão. | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão. | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos. | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Procedimentos de Controle | 3,8 | 2,8 | 3,5 | 3,3 |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas. | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo. | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação. | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle. | 4 | 2 | 4 | 3 |
| Informação e Comunicação | 3,8 | 2,8 | 4 | 3,5 |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Monitoramento | 4,0 | 3,0 | 3,7 | 3,6 |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas. | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Média Final | 3,7 | 2,9 | 3,6 | 3,4 |

| | SECRETARIA EXECUTIVA | | | |
|---|----------------------|------------|------------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | Médias |
| ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS | | | | |
| Ambiente de Controle | 3,9 | 4,1 | 4,2 | 4,1 |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente. | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta. | 5 | 5 | 1 | 4 |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Avaliação de Risco | 3,1 | 2,5 | 2,8 | 2,8 |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade. | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. | 2 | 1 | 5 | 3 |
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão. | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão. | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade. | 5 | 5 | 1 | 4 |
| Procedimentos de Controle | 2,5 | 3,0 | 4,8 | 3,4 |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas. | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo. | 3 | 2 | 5 | 3 |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação. | 2 | 4 | 5 | 4 |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle. | 2 | 4 | 5 | 4 |
| Informação e Comunicação | 3,6 | 3,4 | 4,2 | 3,7 |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Monitoramento | 4,0 | 4,3 | 3,7 | 4,0 |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas. | 4 | 4 | 2 | 3 |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho. | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Média Final | 3,4 | 3,4 | 3,8 | 3,6 |

| | SECRETARIA DE IRRIGAÇÃO | | | |
|---|-------------------------|------------|------------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | Médias |
| ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS | | | | |
| Ambiente de Controle | 3,8 | 3,8 | 3,9 | 3,8 |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente. | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta. | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ. | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ. | 3 | 4 | 3 | 3 |
| Avaliação de Risco | 3,5 | 3,0 | 3,0 | 3,2 |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados. | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade. | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão. | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão. | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos. | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade. | 1 | 3 | 2 | 2 |
| Procedimentos de Controle | 3,3 | 3,0 | 2,8 | 3,0 |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas. | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo. | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação. | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Informação e Comunicação | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Monitoramento | 3,7 | 3,0 | 3,3 | 3,3 |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas. | 4 | 2 | 3 | 3 |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho. | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Média Final | 3,6 | 3,3 | 3,4 | 3,4 |

| | COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SAO FRANCISCO E DO PARNAIBA | | | |
|---|---|------------|------------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | Médias |
| ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS | | | | |
| Ambiente de Controle | 3,8 | 3,6 | 4,1 | 3,8 |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ. | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ. | 3 | 2 | 4 | 3 |
| Avaliação de Risco | 3,5 | 3,3 | 3,5 | 3,4 |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados. | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão. | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão. | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Procedimentos de Controle | 4,0 | 2,5 | 3,8 | 3,4 |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas. | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo. | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação. | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle. | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Informação e Comunicação | 3,8 | 2,8 | 3,8 | 3,5 |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 26. A informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Monitoramento | 3,3 | 3,0 | 3,7 | 3,3 |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho. | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Média Final | 3,7 | 3,1 | 3,8 | 3,5 |

| | DEPARTAMENTO NACIONAL DE OBRAS CONTRA AS SECAS | | | | |
|---|--|-------------|-------------|------------|------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Médias |
| ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS | | | | | |
| Ambiente de Controle | 1,9 | 2,1 | 3,7 | 3,7 | 2,8 |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente. | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta. | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ. | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ. | 2 | 2 | 5 | 5 | 4 |
| Avaliação de Risco | 2,5 | 2,5 | 3,4 | 3,6 | 3,0 |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicional estão formalizados. | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade. | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 |
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão. | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão. | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade. | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Procedimentos de Controle | 2,5 | 2,75 | 3,75 | 3,5 | 3,1 |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas. | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo. | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação. | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle. | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Informação e Comunicação | 2,6 | 2,6 | 4 | 3,8 | 3,3 |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| Monitoramento | 2,7 | 2,7 | 2,7 | 3,3 | 2,8 |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas. | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho. | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Média Final | 2,3 | 2,4 | 3,6 | 3,6 | 3,0 |

| | SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO CENTRO OESTE | | | |
|---|---|------------|------------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | Médias |
| ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS | | | | |
| Ambiente de Controle | 3,2 | 2,9 | 3,7 | 3,3 |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta. | 4 | 1 | 2 | 2 |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| Avaliação de Risco | 1,5 | 1,5 | 2,9 | 2,0 |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados. | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade. | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão. | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão. | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos. | 1 | 1 | 5 | 2 |
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade. | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Procedimentos de Controle | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo. | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle. | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Informação e Comunicação | 4,0 | 4,0 | 3,8 | 3,9 |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Monitoramento | 2,3 | 2,3 | 4,0 | 2,9 |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas. | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho. | 3 | 3 | 5 | 4 |
| Média Final | 2,8 | 2,7 | 3,5 | 3,0 |

| | SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA | | | |
|---|---|------------|------------|------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | Médias |
| ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS | | | | |
| Ambiente de Controle | 3,7 | 3,7 | 4,3 | 3,9 |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente. | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ. | 1 | 1 | 4 | 2 |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Avaliação de Risco | 2,0 | 2,5 | 2,4 | 2,3 |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados. | 1 | 5 | 4 | 3 |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade. | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão. | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão. | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade. | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Procedimentos de Controle | 3,5 | 3,5 | 3,8 | 3,6 |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação. | 2 | 2 | 4 | 3 |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle. | 5 | 5 | 4 | 5 |
| Informação e Comunicação | 3,2 | 3,2 | 3,6 | 3,3 |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Monitoramento | 2,7 | 2,3 | 3,0 | 2,7 |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas. | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho. | 4 | 3 | 3 | 3 |
| Média Final | 3,0 | 3,1 | 3,4 | 3,2 |

| | SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE | | | | |
|---|---|------------|------------|------------|------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Médias |
| ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS | | | | | |
| Ambiente de Controle | 4,1 | 3,9 | 4,2 | 4,0 | 4,1 |
| 1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento. | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade. | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente. | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4. Existe código formalizado de ética ou de conduta. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta. | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Avaliação de Risco | 3,9 | 3,3 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| 10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicional estão formalizados. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade. | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los. | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão. | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo. | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão. | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade. | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Procedimentos de Controle | 4,5 | 3,0 | 4,0 | 3,8 | 3,8 |
| 19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas. | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo. | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação. | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle. | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Informação e Comunicação | 4,6 | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 4,0 |
| 23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas. | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz. | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura. | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Monitoramento | 3,0 | 2,0 | 4,0 | 4,0 | 3,3 |
| 28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas. | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho. | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| Média Final | 4,1 | 3,4 | 3,9 | 3,8 | 3,8 |