



A gestão de riscos e a operacionalização de
controles internos da gestão: o papel da
auditoria interna na implementação da IN
Conjunta MP/CGU nº 1/2016

FRANCISCO EDUARDO DE HOLANDA BESSA

Velhos e sempre novos dilemas

- Controle Interno x Auditoria Interna
- Controle Interno x controles internos (da gestão)
- Foco nos indivíduos (culpa/dolo) ou foco nas organizações (governança, processos, integridade, resultados)?

Falsos dilemas?

- Controle x Gestão
- Auditoria x Consultoria
- Aprimoramento da Gestão x Combate à Corrupção
- Subsídio à tomada de decisão x Avaliação das decisões tomadas
- Reporte à instância máxima x Reporte aos Níveis intermediários da gestão

O que controlar/auditar/avaliar?

- A formulação (desenho, sustentabilidade orçamentária, capacidade de gestão)
- A execução (eficácia, eficiência, custos x padrão esperado)
- O impacto (efetividade, custos x benefícios)

Linhas de defesa



Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa do Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, 2013

Linhas de defesa



Gerentes de nível intermediário

Proprietários dos Riscos

Identificam, avaliam e controlam os riscos

Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa do Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, 2013

Linhas de defesa



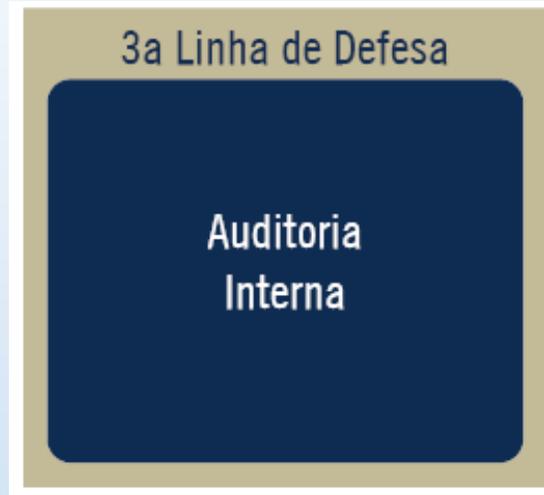
Funções de monitoramento dos controles de 1ª linha

Visão sistematizada dos Riscos de toda a organização

Monitoramento de riscos relevantes específicos

Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa do Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, 2013

Linhas de defesa



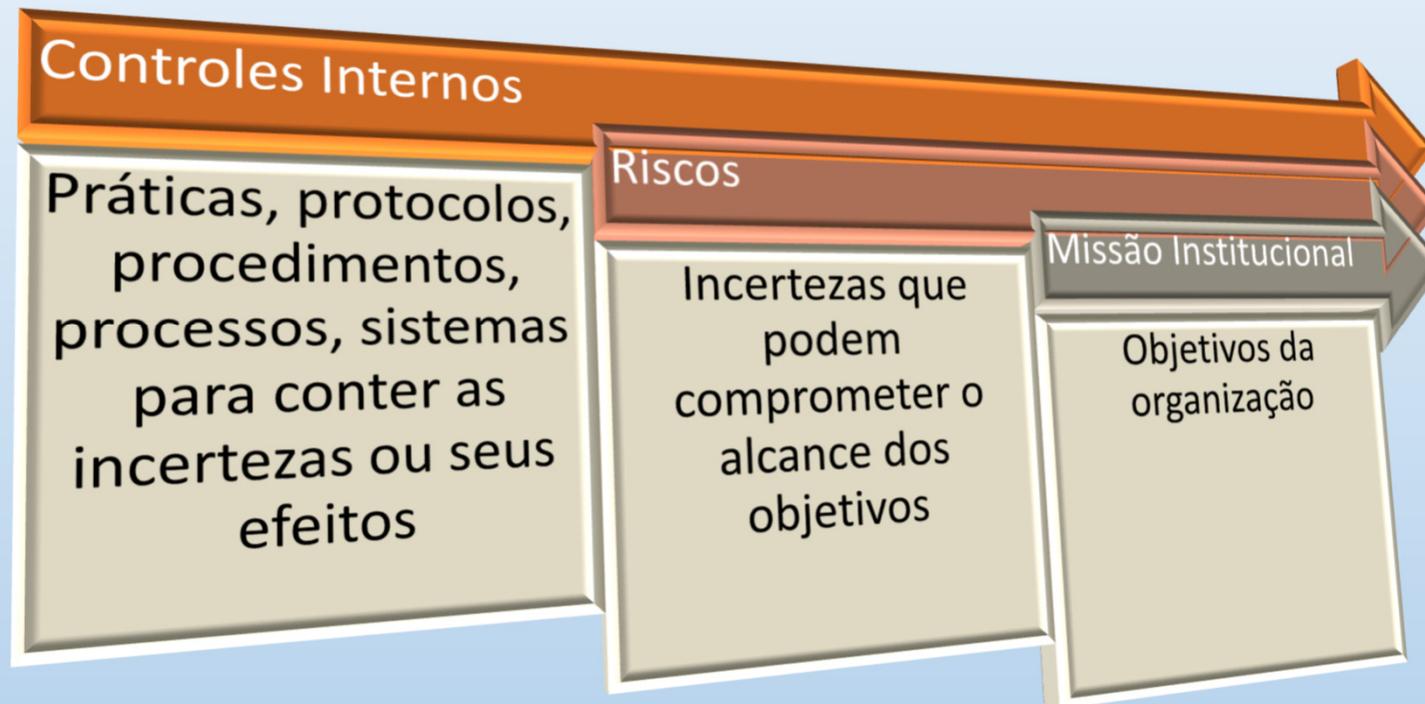
Avaliação da 1ª e 2ª linhas

Avaliação da Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos

Independência/Reporte – Instância moderadora da gestão

Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa do Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles, 2013

Riscos e Controles



Controles internos (da gestão)

- Processo conduzido para atingir **objetivos**
- Meio para um fim: **não um fim em si mesmo**
- Realizado por **pessoas**
- **Segurança razoável**, mas não absoluta
- **Adaptável** à estrutura da entidade

Internal Control – Integrated Framework (Estrutura) do COSO, 2013

Controles internos (da gestão)

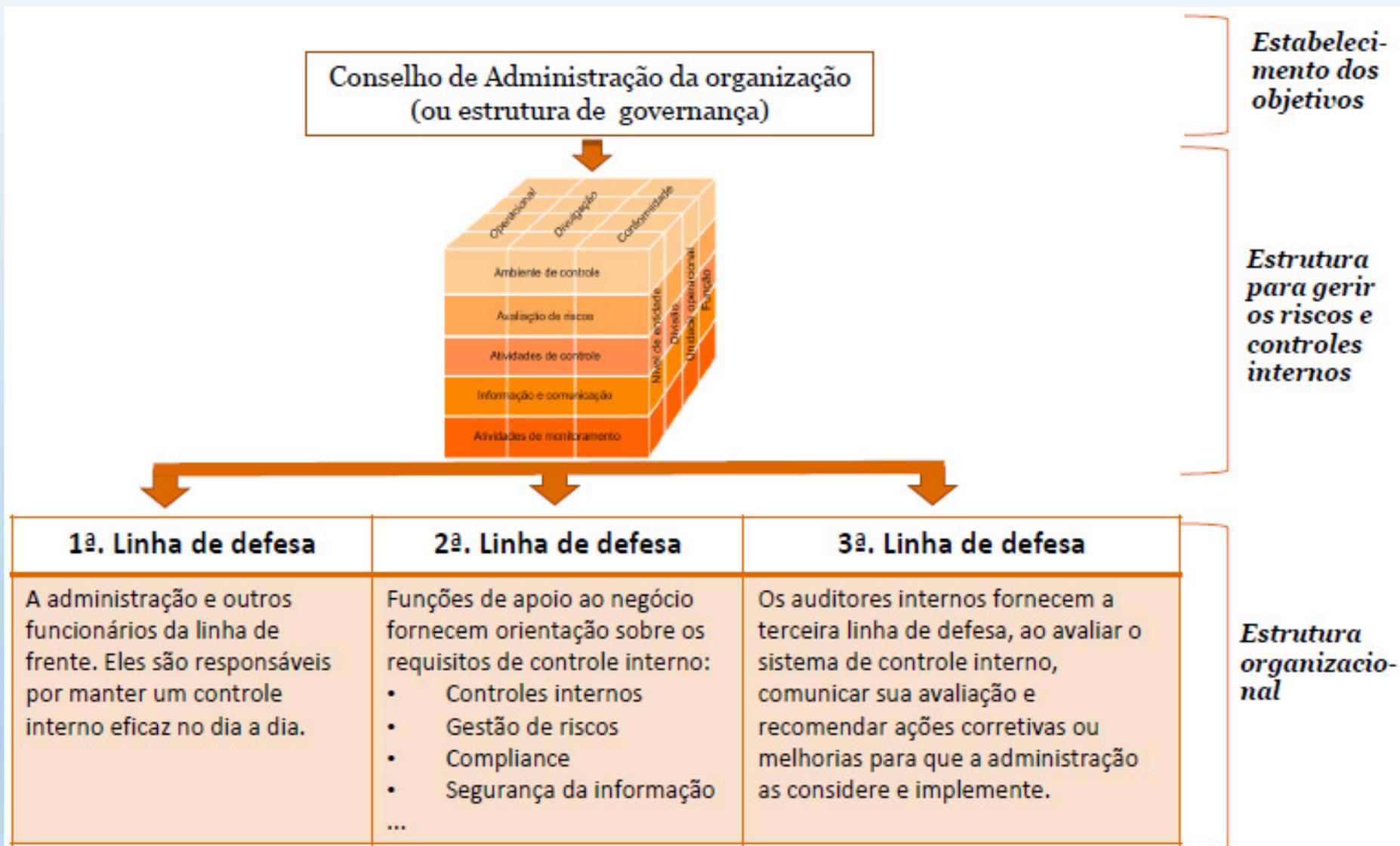


Internal Control – Integrated Framework (Estrutura) do COSO, 2013

Gestão de riscos

- Mapear **incertezas**
- Avaliar **probabilidade (causas dos eventos) e impacto (efeitos dos eventos)**
- **Decidir** (o que pode incluir aceitar a ocorrência dos eventos e/ou aceitar seus efeitos)
- Revisar/**monitorar**

Governança e linhas de defesa



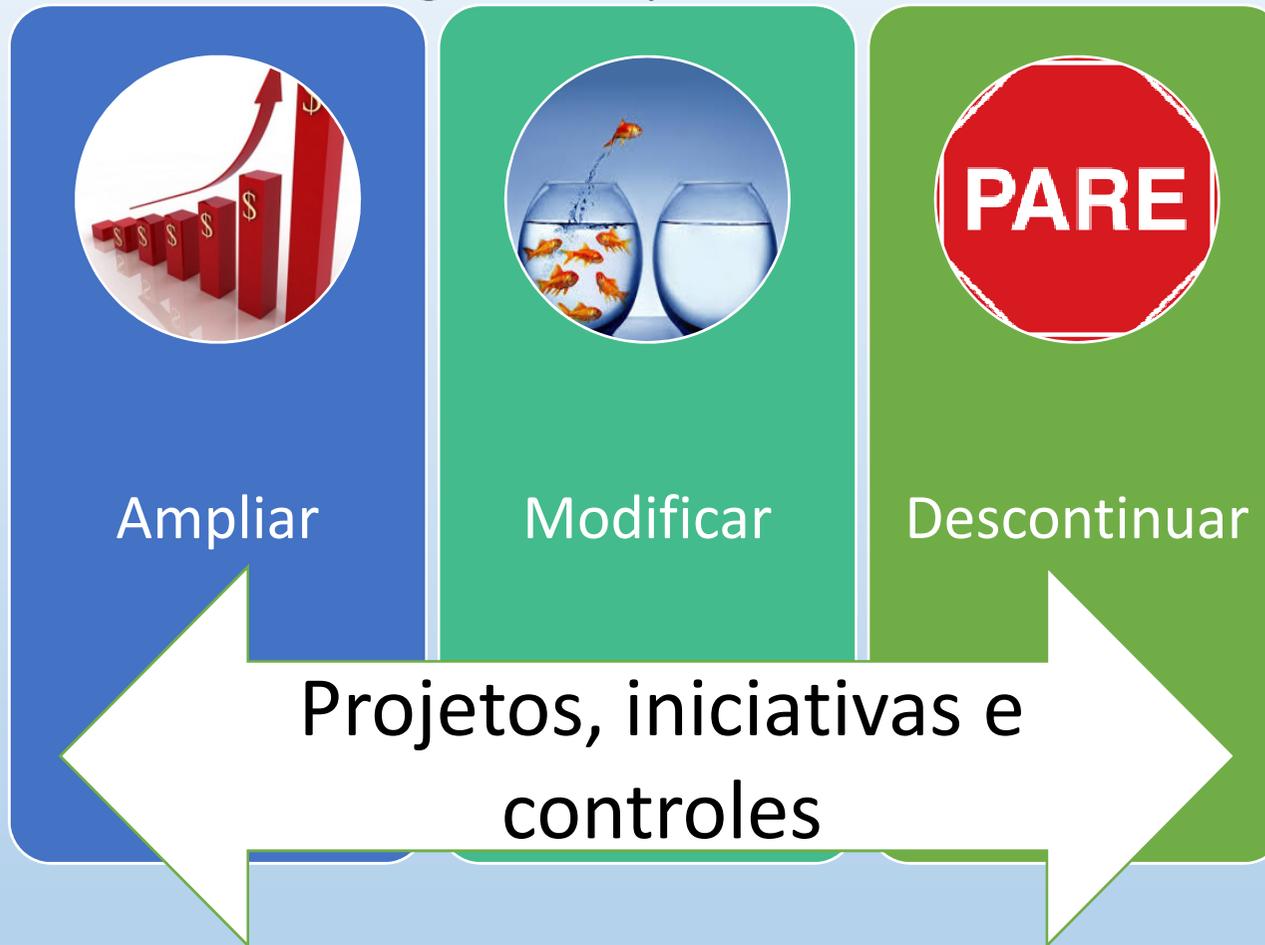
A função de auditoria interna

"A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação (assurance) e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização." (The Institute of Internal Auditors)

Auditoria Governamental

- ❑ Avalia procedimentos de gestão de riscos e de controles internos
 - ❑ Atua como instância moderadora do poder exercido pelas instâncias executivas das organizações
 - ❑ Proporciona “accountability” do gestor
 - para o parlamento;
 - para cúpula do executivo;
 - para o cidadão
-
- **Agrega valor a gestão – catalisa mudanças nos órgãos/programas auditados**

O que as avaliações feita por auditores governamentais podem retroalimentar ao ciclo da gestão pública?



Paradoxos de posicionamento da auditoria interna

- Compreensão da missão, dos processos e dos riscos da organização
- Influência no processo decisório/governança
- Comprometimento da autonomia/independência?
- Conformidade ou desempenho?

Desafios da auditoria interna em organizações caórdicas

- Paradigma do comando/controle x atuação inovadora
- Inovação ou casuísmo?
- Caos resulta em ruptura e estabelecimento de novos padrões
- Ordem implica em replicação e contínuo aperfeiçoamento do novo padrão
- Auditoria interna lida com os padrões em contínuo aperfeiçoamento (critérios de auditoria)

IN conjunta MP/CGU 01/2016

Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão:

Implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão

Ter por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos

Considerar os riscos que se pretende mitigar tendo em vista os objetivos das organizações públicas

Ter controles adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto nos objetivos organizacionais

1ª Linha (ou camada) de defesa das organizações públicas

Os controles serão operados por todos os agentes públicos responsáveis por macroprocessos finalísticos e de apoio

IN conjunta MP/CGU 01/2016

Os controles internos da gestão devem:



Ser efetivos e consistentes de acordo com a natureza, complexidade, estrutura e missão do órgão ou da entidade pública

Considerar os seguintes componentes: **ambiente de controle, avaliação de riscos, atividade de controle, informação e comunicação, e monitoramento**

Basear-se no gerenciamento de riscos

Integrar as atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e esforços de todos que trabalhem na organização

Ser implementados como uma série de ações que permeiam as atividades da organização

Os componentes aplicam-se a todos os níveis, unidades e dependências do órgão ou da entidade pública

IN conjunta MP/CGU 01/2016



Os dirigentes máximos

devem assegurar que os procedimentos de implementação de controles internos façam parte das práticas de gerenciamento de riscos

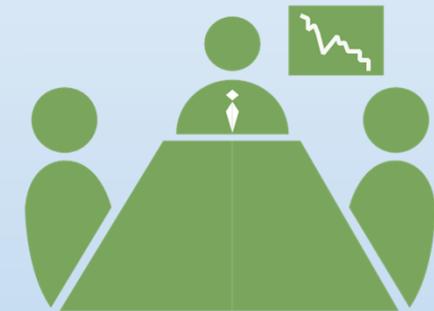
podem estabelecer instâncias de 2ª Linha (ou camada) de defesa para supervisão e monitoramento dos controles internos



IN conjunta MP/CGU 01/2016

Comitê de Governança, Riscos e Controles

Composto pelo dirigente máximo e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinadas



IN conjunta MP/CGU 01/2016

