



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



*IX Fórum Brasileiro da Atividade de  
Auditoria Interna Governamental*

# **Auditoria de Gestão de Riscos**

Antonio Alves de CARVALHO Neto

*Brasília-DF/STJ, Outubro/2017*

# A frase que eu precisava que fosse dita!

*“Os desafios de administrar num contexto de grandes demandas sociais, de baixa credibilidade das instituições e de forte restrição orçamentária exigem dos gestores um esforço muito grande de coordenação das diversas estruturas e recursos dos órgãos para garantir não só a eficácia, mas a eficiência dos processos de trabalho e o cumprimento dos objetivos e das missões institucionais.”*

**Ministra Laurita Vaz**

Presidente do Superior Tribunal de Justiça (STJ)

Abertura do IX Fórum Brasileiro da Atividade de Auditoria Interna Governamental

# E por que eu precisava ouvir isso?

*“A busca dos objetivos de uma organização pública envolve riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, da própria dinâmica da administração pública, bem como da necessidade de mais transparência e prestação de contas e de cumprir variados requisitos legais e regulatórios.”*

**Gestão de Riscos – Roteiro de Auditoria**  
Tribunal de Contas da União, 2017

# E também porque...

*“As organizações públicas necessitam gerenciar riscos, identificando-os, analisando-os e, em seguida, avaliando se eles devem ser modificados por algum tratamento, de maneira a propiciar segurança razoável para que os objetivos sejam alcançados...”*

**Gestão de Riscos – Roteiro de Auditoria**  
Tribunal de Contas da União, 2017

# E, ainda, porque...

*“A alta administração e os órgãos de governança têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestar contas sobre o estabelecimento dos objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançá-los e o estabelecimento de estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos durante a realização dos objetivos (IIA, 2013).”*

**Gestão de Riscos – Roteiro de Auditoria**  
Tribunal de Contas da União, 2017

# Estamos falando de... **Gestão de Riscos**

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



# Gestão de Riscos e Governança

- A definição da estratégia (governança) e a sua implementação (gestão), para entregar os resultados pretendidos, envolve incertezas sobre **se** e **quando** os objetivos serão atingidos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos é chamado “**risco**” (ABNT NBR ISO 31000:2009).
- O instrumento da governança para lidar com esse desafio é a **gestão de riscos**, um **processo estratégico e fundamental das organizações do setor público**, e um **componente importante de seus sistemas de governança** (Referencial de Governança. TCU, 2014).

# Agenda



- Por que a Governança precisa de Gestão de Riscos?
- Qual é o papel da Gestão de Riscos?
- Qual é o papel da AI na Gestão de Riscos?
- Uma ferramenta de apoio
- Perguntas?

# Por que a Governança precisa da Gestão de Riscos?

## Obrigações de *Accountability*

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



# Governança no Setor Público

## Conceito

- Compreende essencialmente os mecanismos de **liderança**, **estratégia** e **controle** postos em prática para **direcionar**, **monitorar** e **avaliar** a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

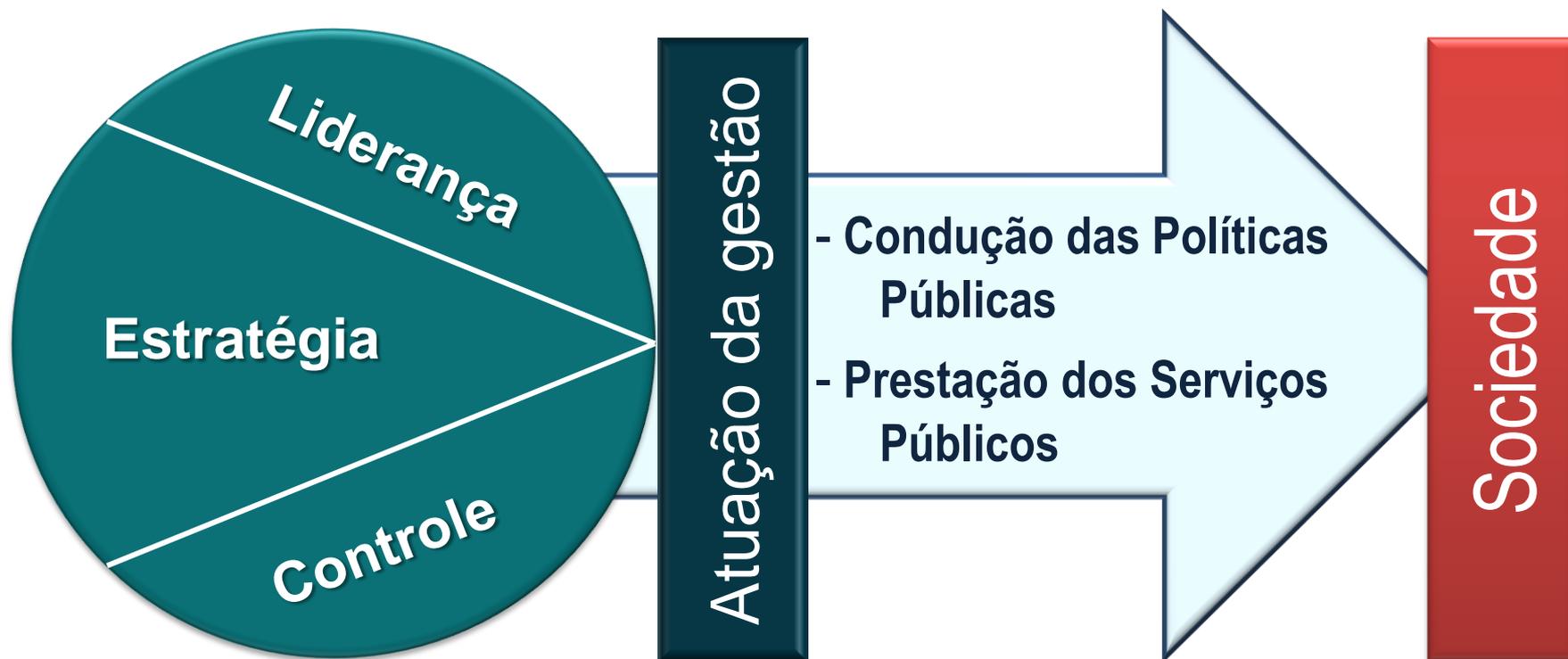
# Governança no Setor Público

Direcionar

Monitorar

Avaliar

Supervisionar



# Sistema de Governança



# Liderança

- Conjunto de **práticas de natureza humana ou comportamental**, que assegura a existência de condições para o exercício da boa governança:
  - ✓ pessoas capacitadas
  - ✓ pessoas competentes
  - ✓ pessoas responsáveis
  - ✓ pessoas motivadas
  - ✓ pessoas integras
- Conduzindo o processo de **estabelecimento da estratégia** e liderando os processos de trabalho.

# Estratégia

- Conjunto de **práticas adotadas para a condução do processo de estabelecimento da estratégia**, envolvendo:
  - ✓ Escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas
  - ✓ Avaliação do ambiente interno e externo da organização
  - ✓ Avaliação e prospecção de cenários e mudanças
  - ✓ Definição do alcance da estratégia
  - ✓ Definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo
  - ✓ Alinhamento de estratégias e operações de unidades e organizações envolvidas ou afetadas
- Entretanto, a implementação da estratégia e a realização dos objetivos são impactadas pelos **riscos**.

# Controle

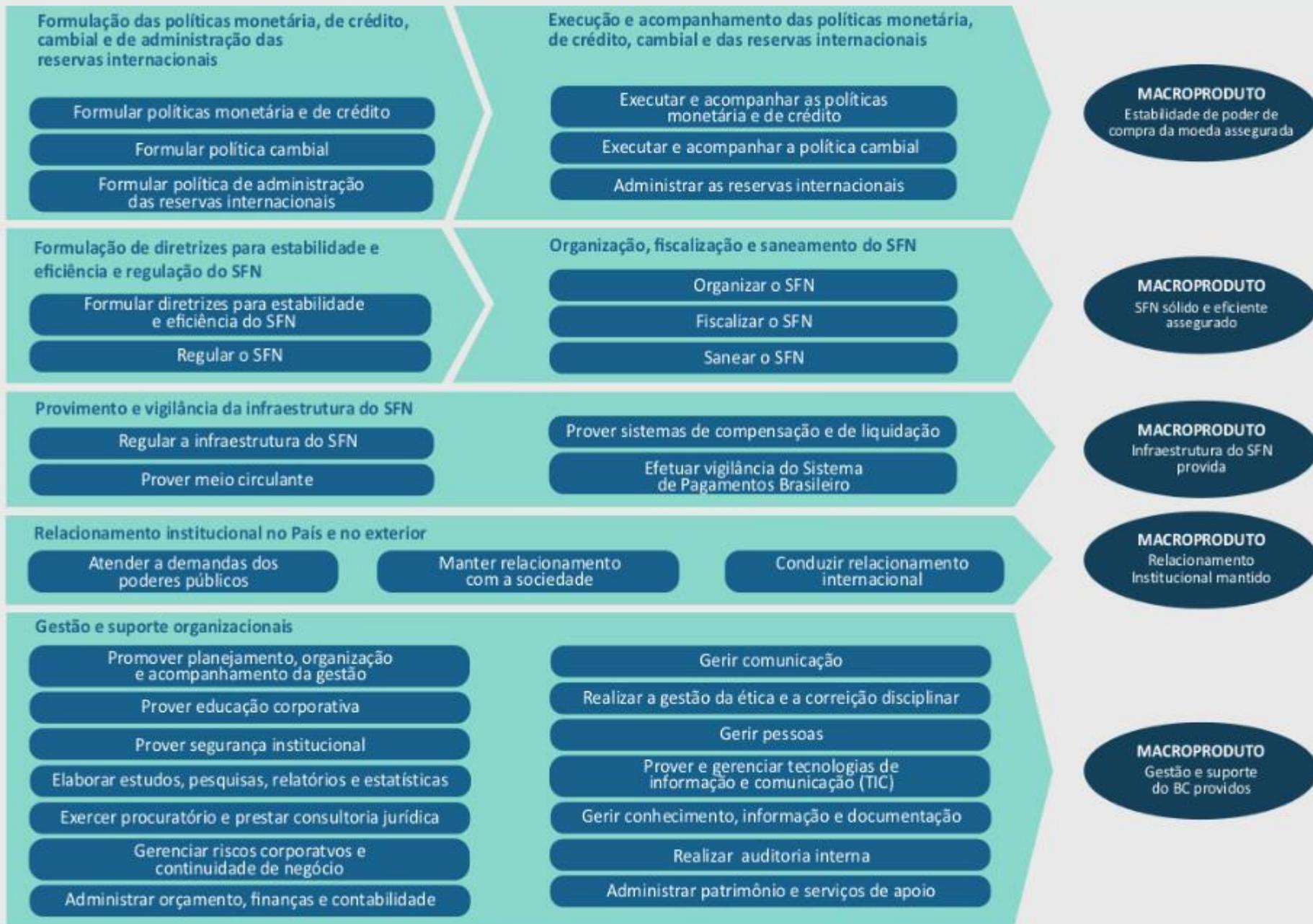
- Conjunto de práticas que asseguram o gerenciamento dos riscos que envolvem a implementação da estratégia para o alcance dos objetivos:

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



# Qual é o papel da Gestão de Riscos?





Formulação de políticas monetária, de crédito, cambial e de gestão das reservas internacionais

Formular políticas monetária e de crédito

- Preparar subsídios à tomada de decisão em política monetária e de crédito
- Decidir ações de política monetária e de crédito
- Normalizar ações de política monetária e de crédito
- Divulgar informações relativas às políticas monetária e de crédito

Formular política cambial

- Preparar subsídios à tomada de decisão em política cambial
- Decidir ações de política cambial
- Normalizar ações de política cambial
- Divulgar informações relativas à política cambial

Formular política de gestão das reservas internacionais

- Preparar subsídios à tomada de decisão em gestão das reservas
- Decidir ações de política de gestão das reservas
- Normalizar ações de gestão das reservas internacionais
- Divulgar informações relativas à gestão das reservas internacionais

Execução e acompanhamento das políticas monetária, de crédito, cambial e das reservas internacionais

Executar e acompanhar as políticas monetária e de crédito

- Implantar e controlar depósitos compulsórios
- Gerenciar operações de desconto
- Implantar e controlar ditameamentos obrigatórios
- Acompanhar o mercado financeiro doméstico e internacional
- Realizar previsão de liquidez para operações de mercado aberto
- Executar operações de mercado aberto

Executar e acompanhar política cambial

- Acompanhar mercado de câmbio
- Garantir adequado funcionamento do mercado de câmbio
- Executar política cambial
- Controlar ações em mercado de câmbio
- Liquidar moeda estrangeira em situações

Administrar as reservas internacionais

- Prover liquidez para administração de reservas
- Executar políticas de investimento
- Controlar reservas internacionais
- Acompanhar processo de investimento de reservas
- Acompanhar e avaliar posições, resultados e riscos
- Definir e acompanhar estratégias de investimento de reservas
- Analisar e implementar novos mercados e instrumentos financeiros
- Terceirizar investimento de parte das reservas internacionais
- Liquidar e controlar operações com reservas

**MACROPRODUTO**  
Estabilidade de poder de compra da moeda assegurada

Formulação de diretrizes para a estabilidade e eficiência e Regulação do SFN

Formular diretrizes para estabilidade e eficiência do SFN

- Realizar monitoramento macroprudencial do SFN
- Analisar a concentração no SFN
- Apoiar a formulação de diretrizes para a estabilidade e eficiência do SFN
- Propor diretrizes para garantir a estabilidade do SFN
- Divulgar diretrizes e publicar informações sobre estabilidade do SFN

Regular o SFN

- Elaborar propostas de normas para o SFN
- Aprovar normas para regulação do SFN
- Publicar e divulgar normas para o SFN

Organização, fiscalização e saneamento do SFN

Organizar o SFN

- Conceder autorização para funcionamento
- Aprovar atos de concentração
- Aprovar alterações estruturais ou de controle
- Conceder autorizações societárias funcionais e operacionais

Fiscalizar o SFN

- Realizar o monitoramento microprudencial do SFN
- Inspeccionar ES
- Acompanhar ES
- Aplicar instrumentos punitivos, disciplinares e corretivos

Sanear o SFN

- Implantar e controlar assistência financeira de última instância
- Instaurar, acompanhar e encerrar regimes especiais
- Instaurar e acompanhar comissões de inquérito
- Gerir créditos do BCB contra empresas em regimes especiais
- Cancelar autorizações de funcionamento

**MACROPRODUTO**  
SFN sólido e eficiente assegurado

Provimento e vigilância da infraestrutura do SFN

Regular a infraestrutura do SFN

- Elaborar proposta de norma para infraestrutura do SFN
- Aprovar normas para infraestrutura
- Publicar e divulgar normas para infraestrutura

Prover meio circulante

- Planejar e supervisionar suprimento de numerário
- Suprir numerário
- Sanear dívidas e moedas

Prover sistemas de pagamento

- Prover STR
- Prover Selic
- Prover SML
- Prover CCR

Exercer vigilância da infraestrutura dos sistemas de pagamento

- Exercer vigilância dos sistemas de compensação e liquidação
- Exercer vigilância dos arranjos de pagamentos

**MACROPRODUTO**  
Infraestrutura do SFN provida

Relacionamento institucional

Atender as demandas dos poderes públicos

- Prestar serviços ao Governo e ao Tesouro Nacional
- Empreender relacionamento com o poder executivo
- Gerenciar o relacionamento com órgãos externos de controle
- Administrar operações de crédito rural e o Proagro
- Prover secretariado aos comitês externos designados por lei ao BCB
- Empreender relacionamento com o poder legislativo
- Realizar prestação de contas do Presidente
- Atender demandas do poder judiciário

Mantiver relacionamento com a sociedade

- Promover e coordenar ações de inclusão financeira
- Promover e coordenar ações de educação financeira
- Atender o cidadão
- Gerenciar instrumentos e canais de comunicação externa
- Gerir imagem institucional
- Prover serviços de ouvidoria

Mantiver relacionamento internacional

- Coordenar a representação do BCB junto a governos, fóruns e organizações internacionais
- Negociar integração financeira e monetária internacionais
- Promover ações de cooperação técnica internacional
- Participar da elaboração de padrões internacionais para sistemas financeiros
- Administrar contas de organismos internacionais mantidas junto ao BCB
- Prestar atendimento a investidores internacionais e universidades estrangeiras

**MACROPRODUTO**  
Relacionamento Institucional mantido

Gestão e suporte organizacionais

Administrar patrimônio e serviços de apoio

- Prover secretariado para os comitês internos
- Comprar por dispensa ou inexigibilidade
- Comprar por licitação
- Comprar por cartão magnético
- Gerir materiais e bens móveis e imóveis
- Gerir serviços de infraestrutura
- Contratar e prestar serviços de apoio
- Gerenciar viagens

Gerir conhecimento, informação e documentação

- Gerenciar o conhecimento organizacional
- Gerenciar informações
- Elaborar política e normas de gerenciamento da informação
- Gerenciar documentos e arquivos
- Prover segurança para o conhecimento e a informação
- Gerenciar bibliotecas, museus e acervos
- Prover serviços de documentação

Gerir pessoas

- Gerenciar força de trabalho
- Gerenciar os serviços de RH
- Prestar atendimento de RH
- Desenvolver a saúde ocupacional
- Prover serviço de saúde
- Prover soluções de gerenciamento da cultura e do clima organizacionais
- Prover soluções de gestão de pessoas por competência

Promover planejamento, organização e acompanhamento da gestão

- Gerir ciclo de planejamento estratégico, tático e operacional
- Realizar gestão corporativa dos custos
- Realizar gestão corporativa dos processos
- Gerir portfólio e projetos corporativos
- Gerir estrutura organizacional
- Gerir normativos e manuais de organização

Prover segurança institucional

- Prover e manter controle de acesso e proteção de áreas e instalações
- Realizar segurança e apoio a autoridades
- Gerir emergências
- Propor diretrizes e disseminar cultura de segurança
- Prospectar soluções em segurança
- Prover inteligência e em segurança

Prover e gerenciar tecnologias de informação e comunicação (TIC)

- Prover plataformas para soluções de TIC
- Desenvolver a governança de TIC
- Mantiver soluções e serviços de TIC
- Prover soluções de TIC
- Realizar gestão de dados
- Prover infraestrutura de comunicação com o SFN

Prover educação corporativa

- Administrar os programas de educação corporativa
- Elaborar o Plano Anual de Capacitação
- Controlar e avaliar a educação corporativa
- Operacionalizar eventos de educação corporativa

Exercer procuradoria e prestar consultoria jurídica

- Exercer o procuratório judicial e extrajudicial
- Fornecer suporte ao procuratório e à consultoria jurídica
- Prestar consultoria jurídica
- Gerir o passivo judicial e os ativos de responsabilidade do BCB

Administrar orçamento, finanças e contabilidade

- Gerir orçamentos do BCB
- Administrar os fundos do BCB
- Administrar a contabilidade do BCB
- Gerir a execução financeira

Realizar auditoria interna

- Realizar auditorias internas
- Acompanhar as recomendações
- Realizar a conformidade dos trabalhos de auditoria

Realizar a gestão da ética e a correção disciplinar

- Realizar a gestão da ética
- Realizar a correção disciplinar
- Gerir tomada de contas para Carreira de Especialista

Gerenciar riscos corporativos e continuidade de negócio

- Gerenciar riscos financeiros
- Gerenciar a continuidade de negócio
- Coordenar gerenciamento de riscos não financeiros

**MACROPRODUTO**  
Gestão e suporte do BC providos

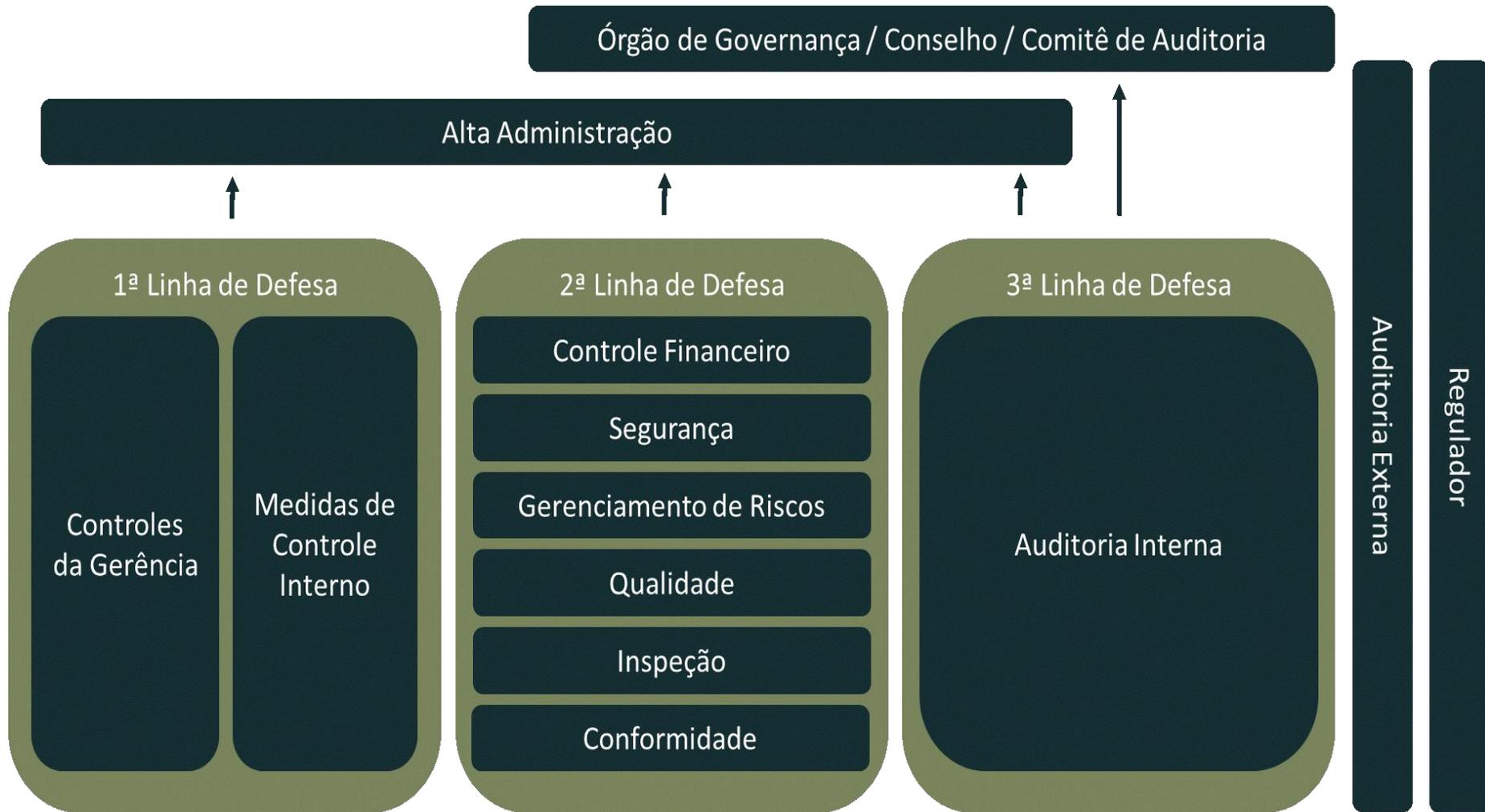
Elaborar estudos, pesquisas, relatórios e estatísticas

- Elaborar e publicar estudos e pesquisas
- Elaborar e publicar relatórios e estatísticas

Gerir comunicação

- Desenvolver responsabilidade social e socioambiental
- Prover serviços de suporte à comunicação interna e externa

# As Três Linhas de Defesa



# Papéis e responsabilidades da Governança e da Administração

- Os órgãos de **governança e alta administração** têm, coletivamente, a **responsabilidade e o dever de prestar contas sobre**:
  - O **estabelecimento dos objetivos** da organização e **definição das estratégias** para alcançá-los, incluindo o **apetite a risco**.
  - O **estabelecimento de estruturas e processos de governança** para gerenciar efetivamente os riscos durante a realização dos objetivos.
  - A existência, o monitoramento e a avaliação de um sistema efetivo de gestão de riscos e controle interno.
  - A utilização das informações resultantes desse sistema para apoiar seus processos decisórios e gerenciar riscos estratégicos.
- O **dirigente máximo** é o depositário final da responsabilidade pela **iniciativa da gestão de riscos**. Os **demaís executivos** apoiam a cultura e **gerenciam os riscos dentro de suas esferas de responsabilidade**.

# O papel dos gestores

Gestão de riscos ou gestão de objetivos?

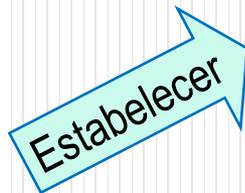
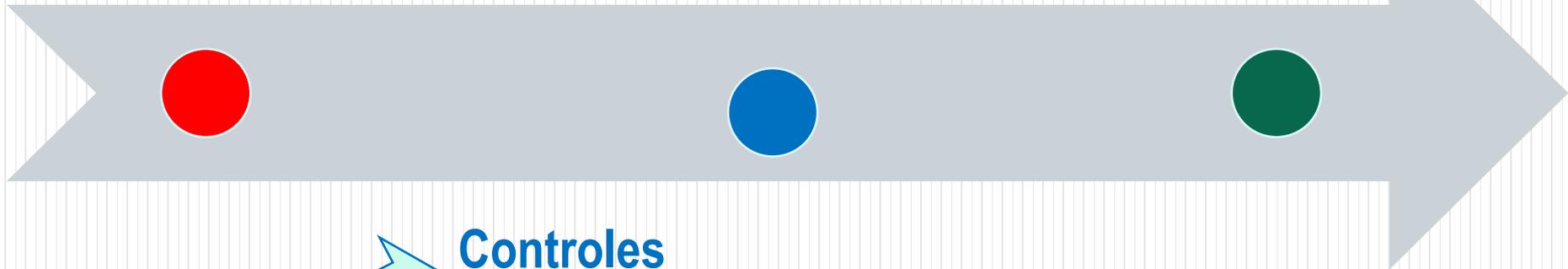
## Riscos

- Quaisquer eventos em potencial que possam impactar o alcance de objetivos.



## Objetivos

- O que se estabelece para ser alcançado.



## Controles

- Políticas, procedimentos, estruturas, processos e outros mecanismos para gerenciar riscos e assegurar o cumprimento de objetivos.

Definem objetivos alinhados aos do nível estratégico, estabelecem as tolerâncias a risco e gerenciam os riscos dentro de suas esferas de responsabilidade.

# Papel da Auditoria Interna na Gestão de Riscos

(IIA - *The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management*, IIA & IIA UK and Ireland)

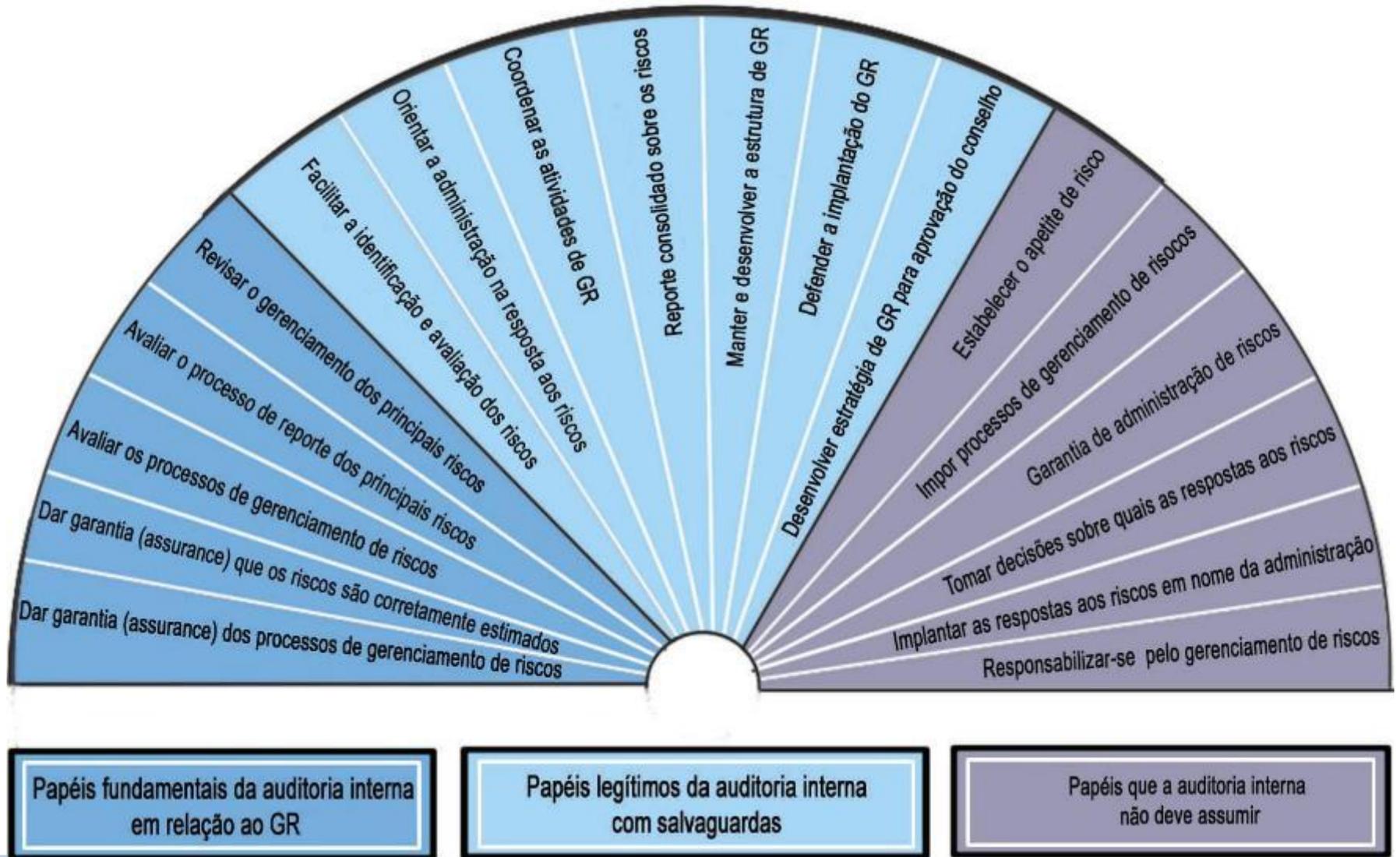
## Papel da Auditoria Interna na Gestão de Riscos

- **Fornecer segurança objetiva acerca da eficácia das atividades de gestão de risco das organizações**
- **Contribuir para assegurar que os principais riscos do negócio estão sendo geridos de forma apropriada**
- **Assegurar que os sistemas de controle interno estão funcionando eficazmente**

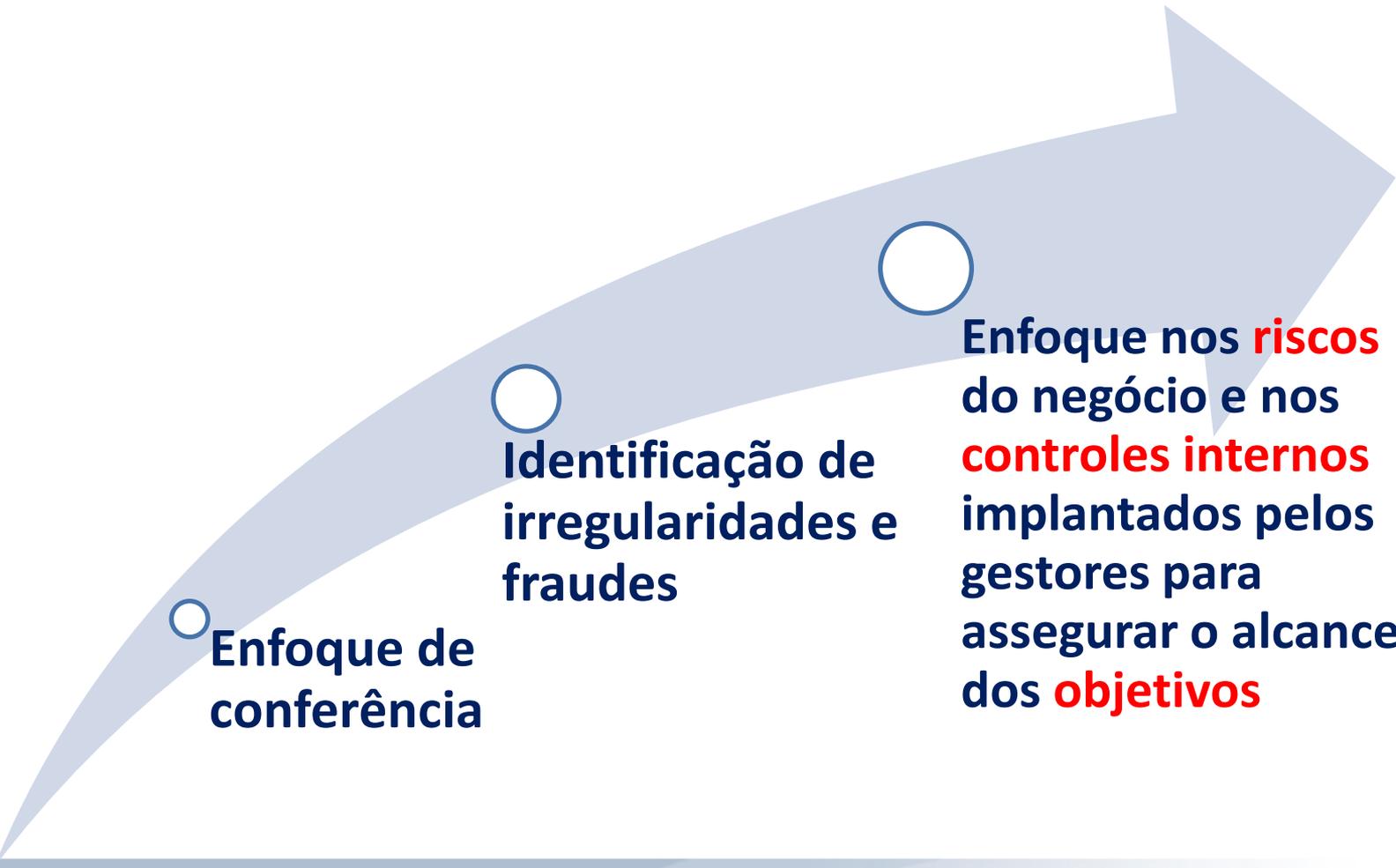
# Papel da Auditoria Interna na Gestão de Riscos

- A auditoria interna não tem – como algumas pessoas acreditam – a primeira responsabilidade por estabelecer ou manter gestão de riscos (COSO ERM)
- Auditores internos não têm a responsabilidade gerencial primeira sobre o planejamento, implementação, manutenção e documentação do controle interno (INTOSAI)
- A função de auditoria interna não deverá ser diretamente responsável pela gestão de risco operacional (BCBS 2003: Princípio 2).
- O IIA, como vimos, entende que o papel da auditoria interna é de asseguuração, mas define abordagens diferenciadas em face da maturidade da gestão de riscos implantada na organização.

# O papel da Auditoria Interna



# Evolução da abordagem de Auditoria Interna



Enfoque de conferência

Identificação de irregularidades e fraudes

Enfoque nos **riscos** do negócio e nos **controles internos** implantados pelos gestores para assegurar o alcance dos **objetivos**

# O desafio é...

## Alterar orientação, objetivos e resultados

### Adoção de práticas de controle baseadas no risco

- **Planejamento Baseado em Risco**
  - Exige conhecer e questionar a **cadeia de agregação de valor** da entidade e o ambiente em que ela persegue seus objetivos.
- **Auditorias Baseadas em Risco**
  - Exige conhecer e analisar criticamente os processos organizacionais da entidade, revisando seus objetivos, identificando e avaliando riscos e os controles internos adotados para mitigá-los.

# Mudança de perfil dos Auditores

A atual definição de auditoria interna alinha o trabalho dos auditores aos fatores críticos de sucesso das organizações e aos seus processos essenciais, pelo que a mudança do conceito deve ser acompanhada da **mudança do perfil do auditor**:

**Todo o processo de auditoria interna se baseia na gestão de risco**, o que requer a evolução técnica dos auditores para alterar a orientação, os objetivos e resultados de seus trabalhos

Deixa de ser um profissional que inspeciona e revê atuações e decisões históricas, convertendo-se num profissional qualificado, **conhecedor do negócio**; adquire uma **maior compromisso com o futuro da organização**

Devem **conhecer os objetivos da organização**, assim como os negócios e os processos implementados para alcançar tais **objetivos**, ou seja, devem alinhar suas atividades com o planejamento estratégico

***“Os auditores terão que ser melhores homens de negócio; inclusive, terão que ser, primeiro, bons homens de negócio e, em segundo lugar, bons auditores”***  
(Glenn Summers).

# Abordagem da Auditoria Interna na GR

Nível de Maturidade	Características da Gestão de Riscos	Abordagem da Auditoria Interna
Ingênuo (TCU - Inicial) (IBGC – Inicial)	Nenhuma abordagem formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a Gestão de Riscos</li> <li>Utilizar a avaliação de riscos feita pela própria auditoria</li> </ul>
Consciente (Básico) (Fragmentado)	Abordagem dispersa	Promover abordagem formal utilizar a avaliação de risco feita pela própria auditoria
Definido (Intermediário)	Estrutura política e processos e comunicados definidos	Facilitar a abordagem formal Utilizar a avaliação de risco feita pela gestão
	totalmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditar a abordagem formal</li> <li>Utilizar a avaliação de risco feita pela gestão</li> </ul>
	Controle Interno integrado às operações	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditar a abordagem formal</li> <li>Utilizar a avaliação de risco feita pela gestão</li> </ul>

IIA 2004, PR 2100-4, 3ª - "Quando uma organização não disponha de um processo formal de gestão de risco, a auditoria interna deverá levar o fato à atenção da gestão e recomendar o estabelecimento de tal processo."

Maiores intervenções e envolvimento direto inicial no programa de gestão de riscos

Nenhuma intervenção. Volta ao seu papel tradicional de avaliação e asseguração dos processos de GRC e SCI

# Uma ferramenta de apoio

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

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



# Padrões de avaliação atualizados!



## COSO ERM 2017

### Aligning Risk with Strategy and Performance

# Tudo explicado!

## 3. VISÃO GERAL DA GESTÃO DE RISCOS

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

### 3.3. AS TRÊS LINHAS DE DEFESA

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

# Terminologia padronizada!

## 9. GLOSSÁRIO

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

**Aceitar risco** – ver Resposta a risco.

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

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

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

**Arranjos de contingência** – acordos que estabelecem como as partes devem proceder caso um ou mais riscos se concretizem.

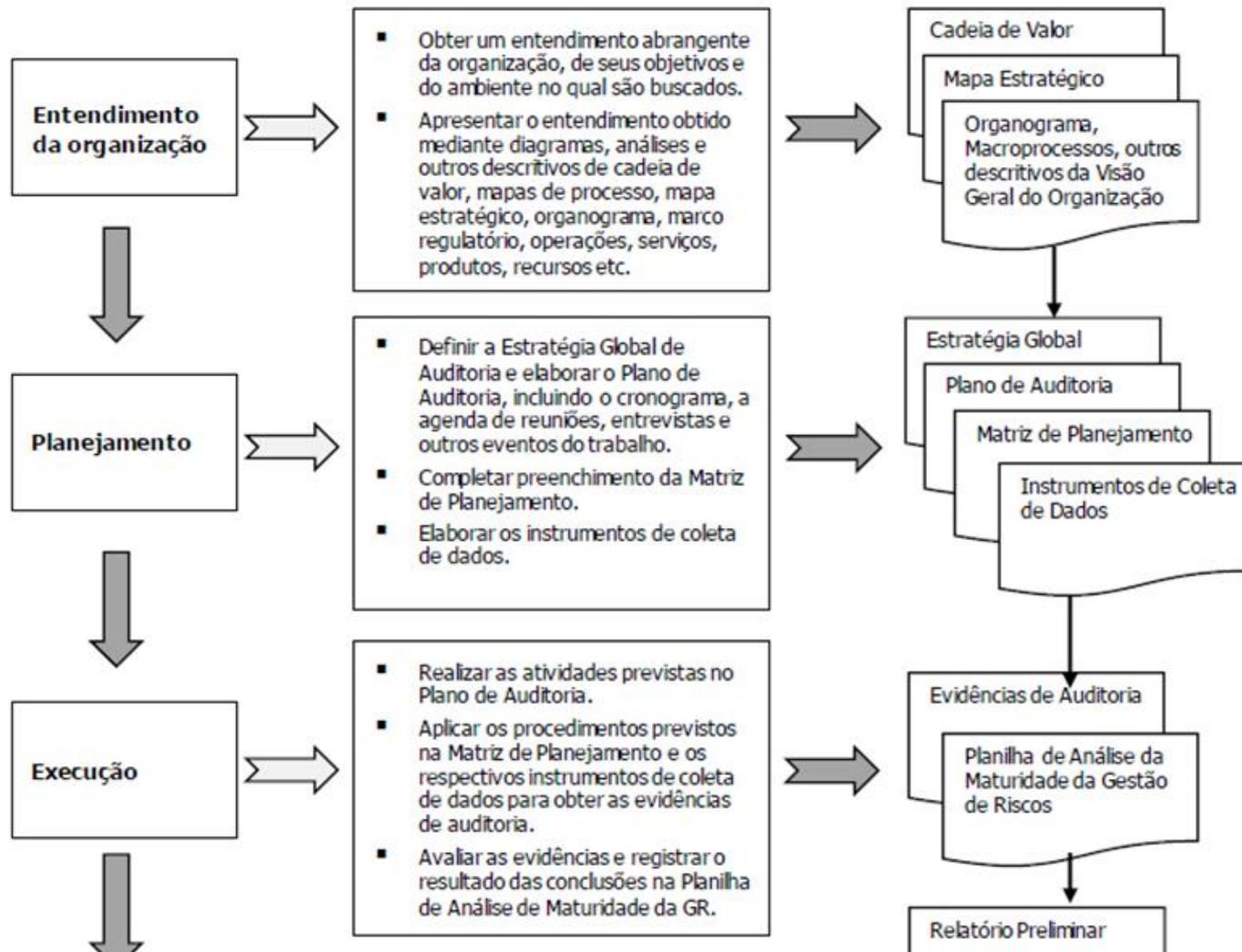
**Atividade** – termo genérico utilizado para expressar operações, ações ou transações que uma organização, pessoa ou entidade realiza com vistas ao alcance de objetivos determinados, refletindo os fluxos de trabalho cotidianos que formam os processos de trabalho (TCU, 2012).

**Atividades de controle** – 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 (COSO, 2013).

**Avaliação de riscos** – processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco da organização, para determinar se um risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável (ABNT, 2009).

**Consequência** – resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos da organização.

# Processo de avaliação detalhado!



# Critérios de avaliação explicitados!

## Dimensões do modelo de avaliação e Práticas relacionadas

## Fontes dos critérios

### 1. AMBIENTE

Nesta dimensão, busca-se avaliar as capacidades existentes na organização em termos de liderança, políticas, estratégias e de preparo das pessoas, incluindo aspectos relacionados com **cultura**, a **governança de riscos** e a **consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos** em todos os níveis, para que a gestão de riscos tenha as condições necessárias para prosperar e fornecer segurança razoável do cumprimento da missão institucional na geração de valor para as partes interessadas.

#### 1.1. Liderança

Nesta seção, busca-se avaliar em que medida os responsáveis pela governança e a alta administração exercem suas *responsabilidades de governança de riscos e cultura*, assumindo um *compromisso* forte e sustentado e exercendo *supervisão* para obter *comprometimento* com a gestão de riscos em todos os níveis da organização, promovendo-a e dando *suporte*, de modo que possam ter uma expectativa razoável de que no cumprimento da sua missão institucional, a organização entende e é capaz de gerenciar os riscos associados à sua estratégia para atingir os seus objetivos de agregar, preservar e entregar valor às partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como vetores principais.

#### Cultura

1.1.1. A alta administração e os responsáveis pela governança reconhecem importância da cultura, integridade e valores éticos, e da consciência de riscos como aspectos-chaves para o reforço da *accountability*:

IN-MP/CGU Nº 1/2016, Art. 8º, I e II; Art. 11, I; Art. 16, I e Art. 21;

COSO GRC 2004, 2;

a) fornecendo normas, orientações e supervisionando a inclusão desses aspectos-chaves nos programas de apoio ao desenvolvimento de gestores;

COSO GRC *Public Exposure* (PE) 2016, Princípios 3, 4 e 5;

b) reforçando o comprometimento das lideranças com a cultura de gestão baseada em riscos e com os valores fundamentais da organização; e

ISO 31000:2009, 3, "h" e 4.2;

# Matriz de planejamento pronta!

QUESTÕES DE AUDITORIA	INFORMAÇÕES REQUERIDAS	FONTES DE INFORMAÇÃO	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	O QUE A ANÁLISE VAI PERMITIR DIZER (CONCLUSÕES A CHEGAR)
<b>Governança de riscos</b> 1.1.2. Existem estruturas e processos definidos para apoiar as responsabilidades de governança de riscos e assegurar que a gestão de riscos seja integrada aos processos de gestão?					<ul style="list-style-type: none"><li>• Se existem instâncias internas de apoio à governança de riscos, tais como comitês de governança, riscos e controles; auditoria interna; coordenação central da gestão corporativa de riscos.</li><li>• Se as instâncias internas de apoio à governança de riscos exercem suas atribuições mediante uma abordagem planejada, sistemática e disciplinada.</li><li>• Se a gestão de riscos é integrada aos processos de gestão, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades<sup>7</sup> relevantes para o alcance dos objetivos-chaves da organização.</li></ul>

# Ferramenta de avaliação automatizada!

## Menu

- [1 AMBIENTE](#)
- [2 PROCESSOS](#)
- [3 PARCERIAS](#)
- [4 RESULTADOS](#)

### ÍNDICE DE MATURIDADE GLOBAL

71,93%

INICIAL    BÁSICO    INTERMEDIÁRIO    APRIMORADO    AVANÇADO

### MATURIDADE POR DIMENSÃO E SEÇÃO

#### 1 AMBIENTE

83,33%

1.1. Liderança

80,00%

1.2. Políticas e Estratégias

80,00%

1.3. Pessoas

100,00%

#### 2 PROCESSOS

80,00%

2.1. Identificação e Análise de Riscos

80,00%

2.2. Avaliação e Resposta a riscos

80,00%

2.3. Monitoramento e Comunicação

80,00%

#### 3 PARCERIAS

35,00%

3.1. Gestão de riscos em parcerias

40,00%

3.2. Planos e medidas de contingência

20,00%

#### 4 RESULTADOS

57,14%

4.1. Melhoria dos processos de governança

40,00%

4.2. Resultados-chave da gestão de riscos

80,00%

# Resultados em nível de cada prática!

3. PARCERIAS		Índice de Maturidade da Dimensão	
<p>Nesta dimensão, examinam-se os aspectos relacionados à gestão de riscos no âmbito de políticas de gestão compartilhadas (quando o alcance de objetivos comuns de um setor estatal ou de uma política pública envolve parcerias com outras organizações públicas ou privadas), procurando avaliar em que medida a organização estabelece arranjos com clareza sobre quais riscos serão gerenciados e por quem, e como se darão as trocas de informações sobre o assunto, de modo a assegurar que haja um entendimento comum sobre os riscos e o seu gerenciamento.</p>		Básico	38%
3.1. Gestão de riscos em parcerias		Índice de Maturidade desta Seção	
<p>Nesta seção, busca-se avaliar em que medida a organização adota um conjunto de práticas essenciais de gestão de riscos para ter segurança razoável de que os riscos no âmbito das parcerias serão adequadamente gerenciados e os objetivos alcançados.</p>		Intermediário	43%
AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE RISCOS DE ENTIDADES PARCEIRAS			
Questão 3.1.1	Critério	Avaliação	Descrição
O compartilhamento dos riscos é precedido de avaliação fundamentada e documentada da capacidade das potenciais organizações parceiras para gerenciar os principais riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado.	ISO 31000:2009, 4.3.3 e A.3.3;	Inexistente	Prática inexistente, não implementada ou não funcional.
DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES, INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO			
Questão 3.1.2	Critério	Avaliação	Descrição
É aplicado o processo de gestão de riscos para identificar, avaliar, gerenciar e comunicar riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado das políticas de gestão compartilhadas.	IN-MP/CGU Nº 1/2016, Art. 20 e 16, VII; ISO 31000:2009, 4.3.3 e A.3.2.	Básico	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS PARCERIAS			
Questão 3.1.3	Critério	Avaliação	Descrição
O processo de gestão de riscos é aplicado para identificar, avaliar, gerenciar e comunicar riscos relacionados a cada objetivo, meta ou resultado pretendido das políticas de gestão compartilhadas.	ISO 31000:2009, 4.4.2;	Aprimorado	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.
Questão 3.1.4	Critério	Avaliação	Descrição
			Prática realizada de acordo com normas e

# Modelo de avaliação de maturidade do TCU



Fonte: Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos

<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/gestao-de-riscos/>

# Métricas definidas e padronizadas!

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

Fonte: Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos

<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/gestao-de-riscos/>

# Níveis de maturidade analíticos!

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

Fonte: Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos

<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/gestao-de-riscos/>

# Nível de maturidade global!

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

Fonte: Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos

<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/gestao-de-riscos/>



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



## ***IX Fórum Brasileiro da Atividade de Auditoria Interna Governamental***

# **Muito Obrigado!**

**Antonio Alves de CARVALHO Neto**

Brasília-DF/STJ, Outubro/2017