

Gestão de Riscos e Controles Internos no Poder Executivo Federal

Primeiras Palavras



Controle



Monitoramento



Avaliação



Auditoria



Fiscalização

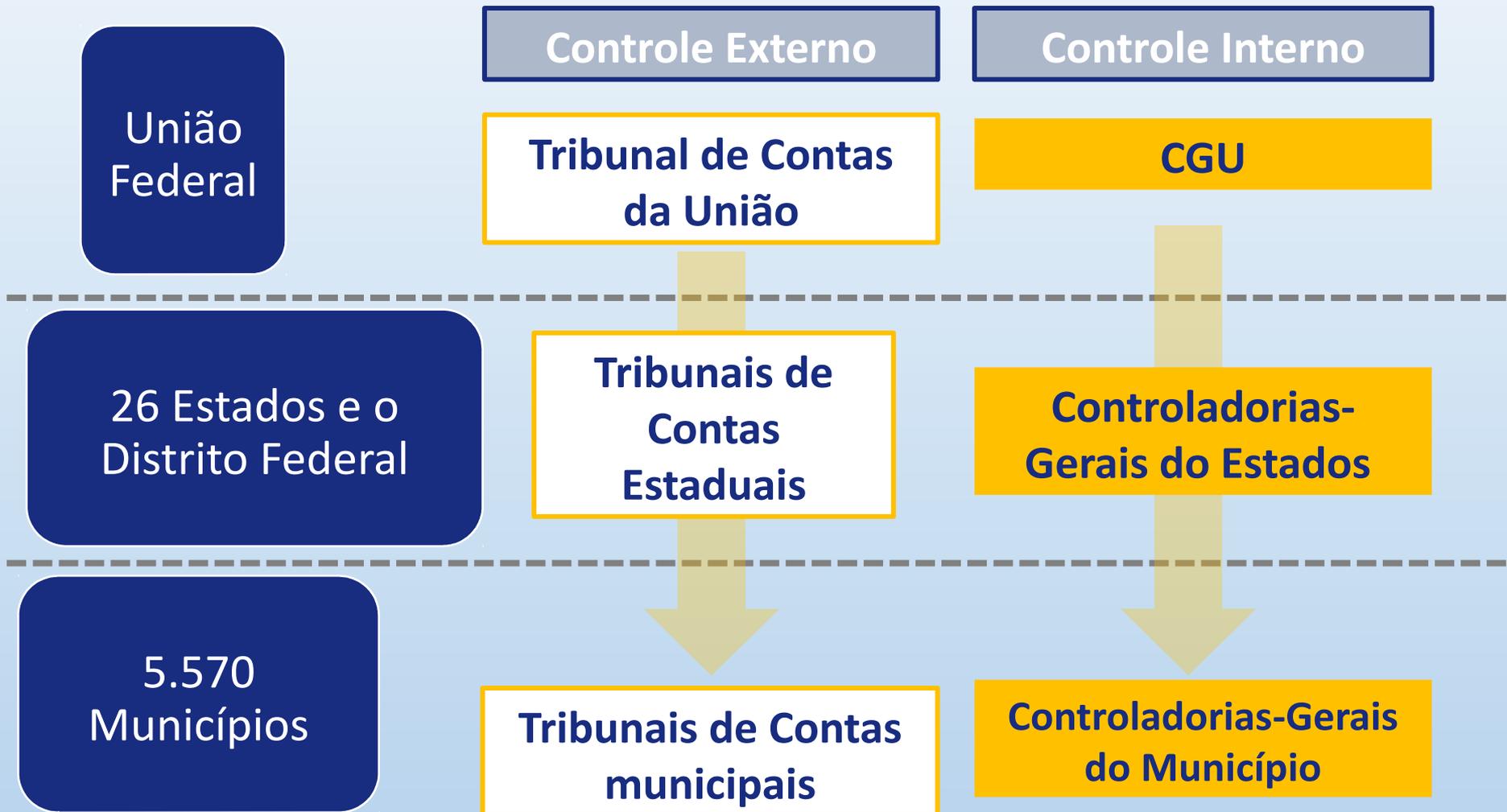
Velhos e sempre novos dilemas

- 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

ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO E EXTERNO



O Controle no Ciclo da Gestão Pública

Lei 10.180/2001

Sistema de Planejamento e Orçamento

Sistema de Administração Financeira

Sistema de Contabilidade

Sistema de Controle Interno

A função controle é operada apenas no Sistema de Controle Interno?

Sistema de Planejamento e Orçamento

- Destinação do Gasto

Sistema de Administração Financeira

- Equilíbrio Financeiro

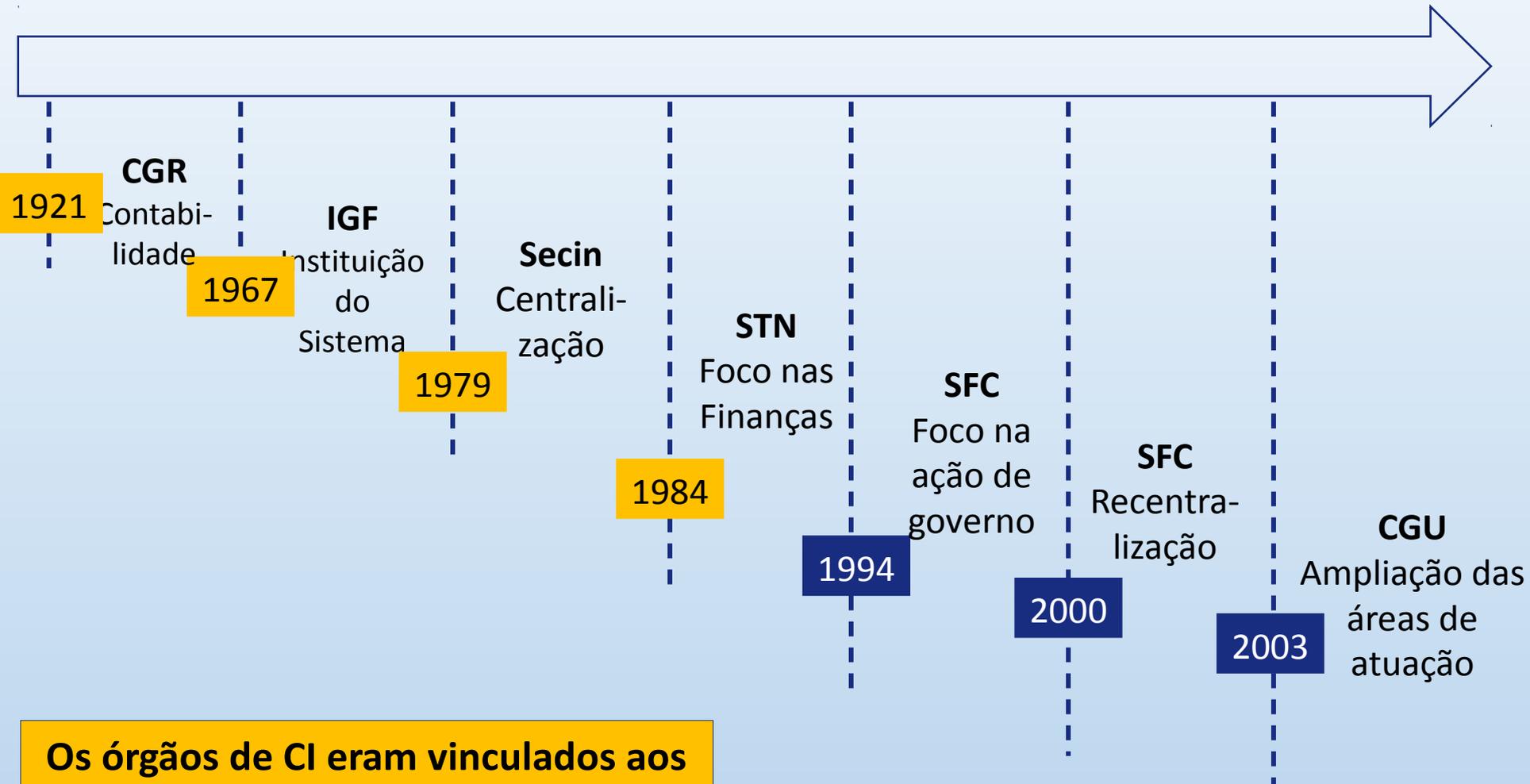
Sistema de Contabilidade

- Evidenciação e registro de atos e fatos

Sistema de Controle Interno

- Avaliação dos outros sistemas

Um pouco de história



Os órgãos de CI eram vinculados aos gestores e **tinham foco nas questões de conformidade**

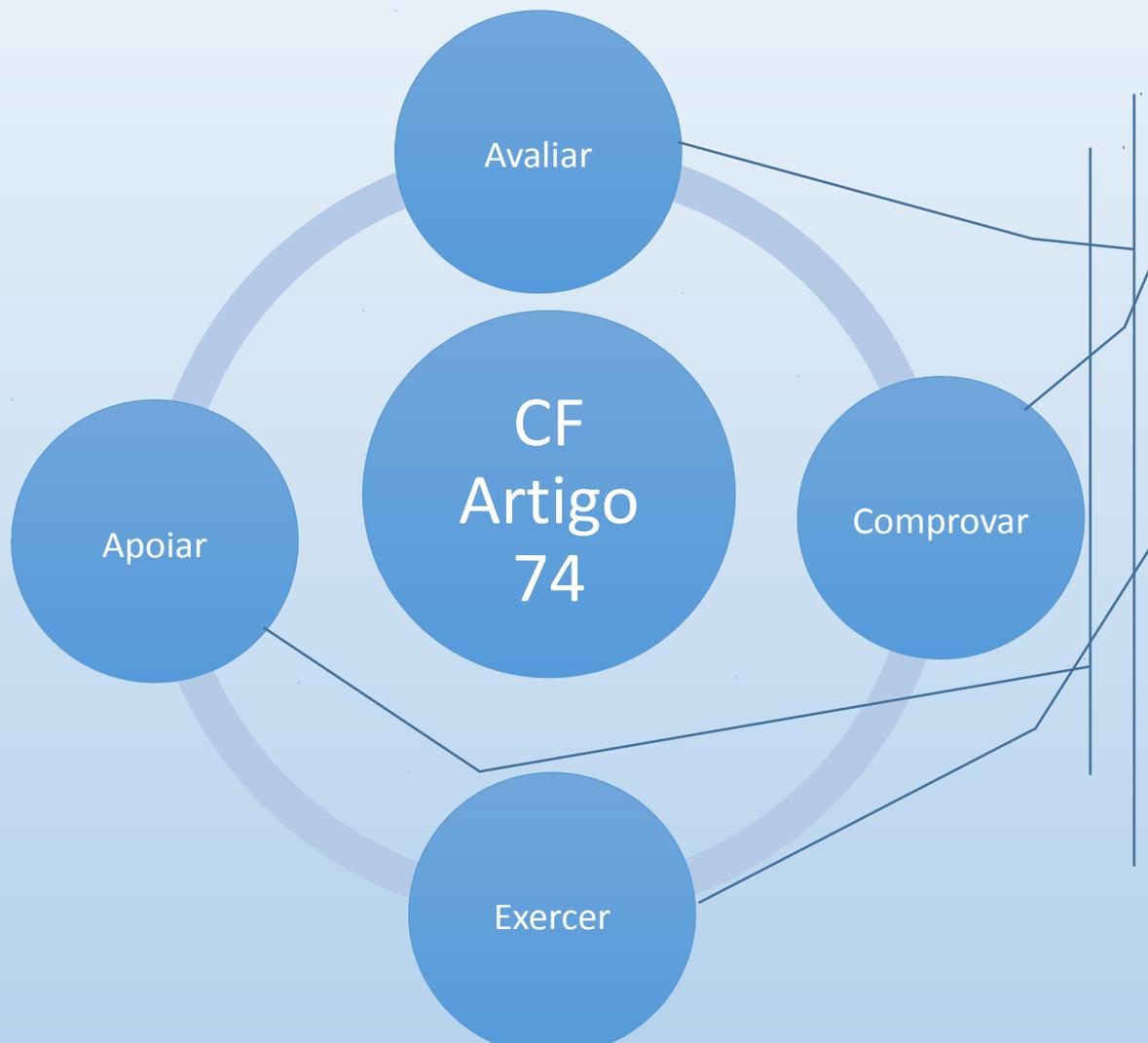
O órgão de CI amplia sua abordagem para **avaliação de desempenho**

Atribuições Constitucionais do Sistema de Controle Interno

Artigo 70 da Constituição Federal:

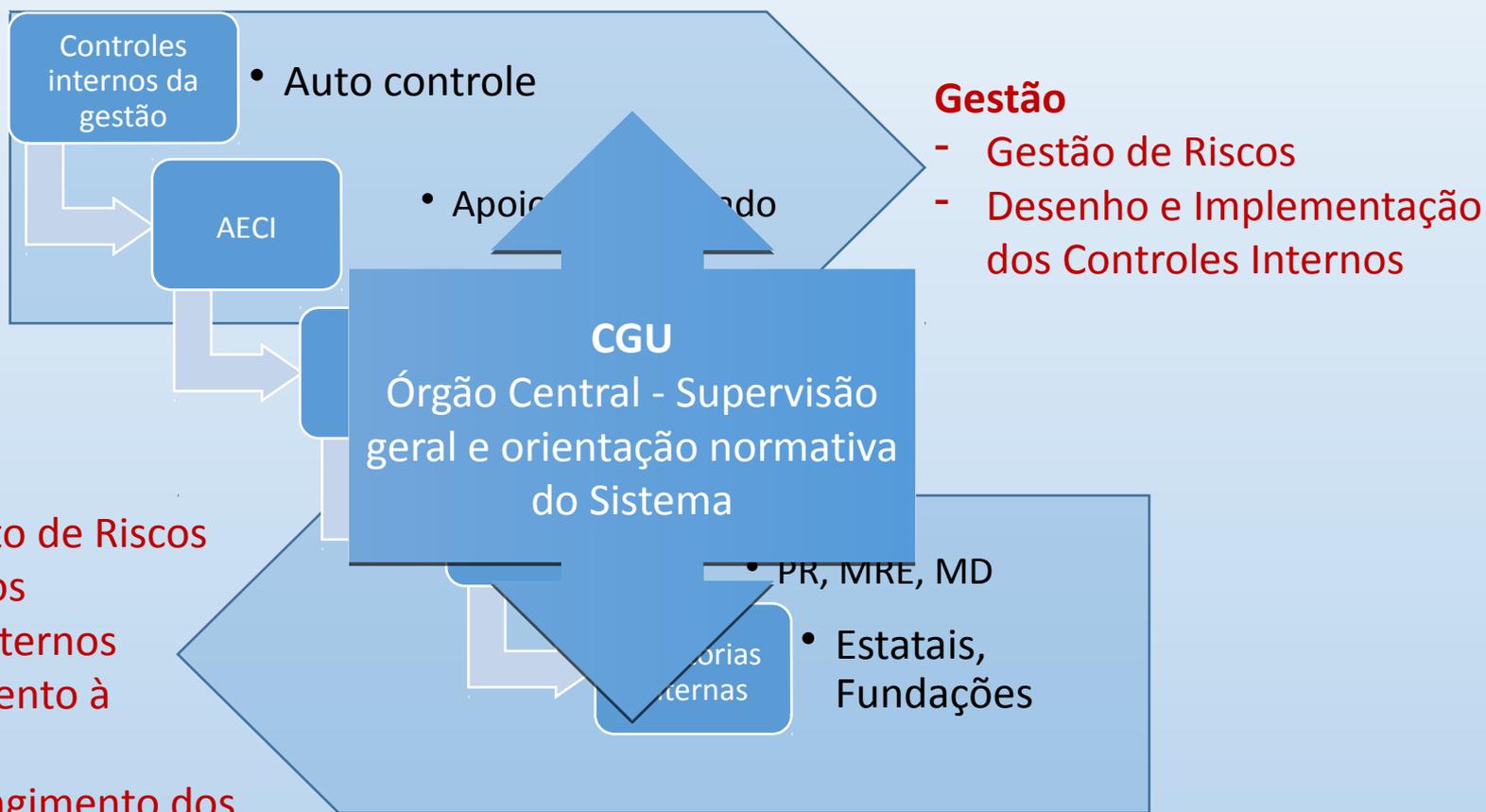
*“A **fiscalização** contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à **legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas**, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante **controle externo**, e pelo sistema de **controle interno** de cada Poder.”*

Atribuições Constitucionais do Sistema de Controle Interno



- a legalidade e o cumprimento das metas previstas no plano plurianual;
- o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
- a execução dos orçamentos da União;

Sistema de Controle Interno – atividades de gestão e de auditoria



Sistema de Controle Interno – escopo das atividades de auditoria

Auditoria de Entidades

Adm Federal
Direta/Indireta

Estados /
Municípios e
ONGs

Sistema “S”

Avaliação da Execução de Programas de Governo

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

Governança e linhas de defesa



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)

Como as avaliações feita por auditores governamentais podem retroalimentar a gestão e a 1ª e 2ª linhas de defesa?



Definição 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 Interna é uma atividade exercida nas pessoas jurídicas de direito público, interno ou externo, e de direito privado, que compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, com vistas à avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, **com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.** (NBC T 12 – CFC)*

Posicionamento Organizacional da auditoria interna

- Reporte à instância executiva máxima dentro da organização
- Cfe art. 15 do Decreto 3.591:
 - ❑ § 3º A auditoria interna vincula-se ao conselho de administração ou a órgão de atribuições equivalentes.
 - ❑ § 4º Quando a entidade da Administração Pública Federal indireta não contar com conselho de administração ou órgão equivalente, a unidade de auditoria interna será subordinada diretamente ao dirigente máximo da entidade, vedada a delegação a outra autoridade.

Competências

- Exame e Avaliação:
 - da adequação e eficácia dos controles internos
 - da integridade e confiabilidade das informações e registros
 - da integridade e confiabilidade dos sistemas desenhados para monitorar as políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas, regulamentos
 - da eficiência, eficácia, economicidade, efetividade e legalidade da gestão pública
 - da compatibilidade das ações e programas com os objetivos dos planos e orçamentos

(CASTRO, Domingos Poubel de. Auditoria e Controle Interno na Administração Pública, 2008)

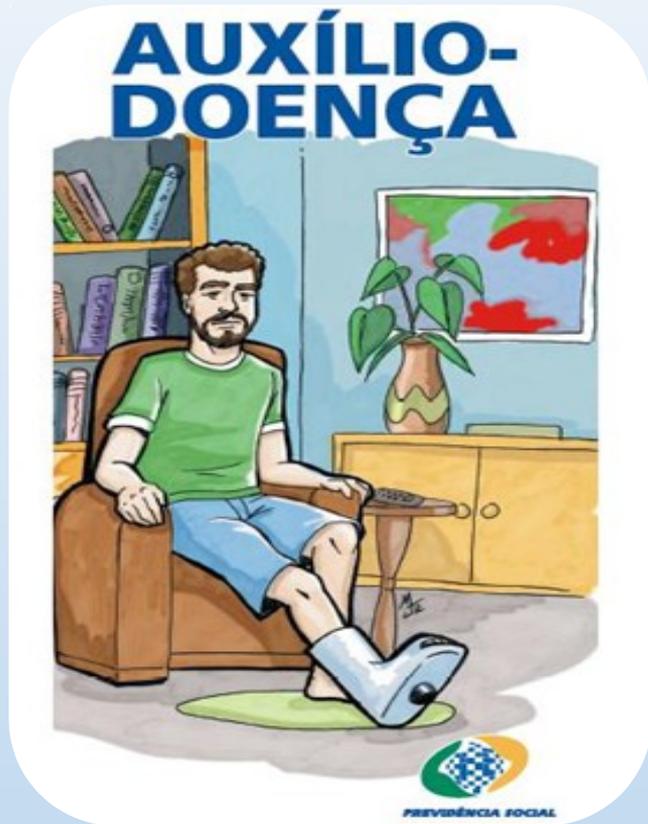
Paradoxos de posicionamento da auditoria interna

- 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)

Objetivos de uma Política Pública da Previdência



Garantir ao segurado do RGPS renda mensal de caráter **temporário** por incapacitação para o trabalho.



Concedidos - 2 milhões

(45% do total anual)

R\$ 20 bilhões

(6% do total anual)



1.605 Agências

104 Gerências

5 Superintendências

Questões de Auditoria

1

O INSS dispõe de instrumentos para garantir celeridade no atendimento ao segurado?

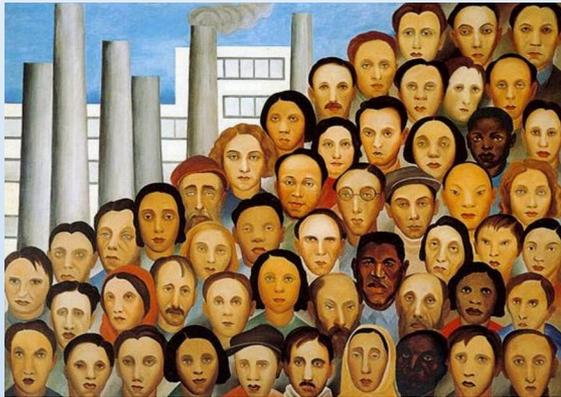
2

O INSS dispõe de instrumentos para garantir confiabilidade ao processo de concessão do benefício?

3

O INSS dispõe de estrutura adequada para atendimento aos segurados?

Objetivos de uma Política Pública de Regulação



Sociedade

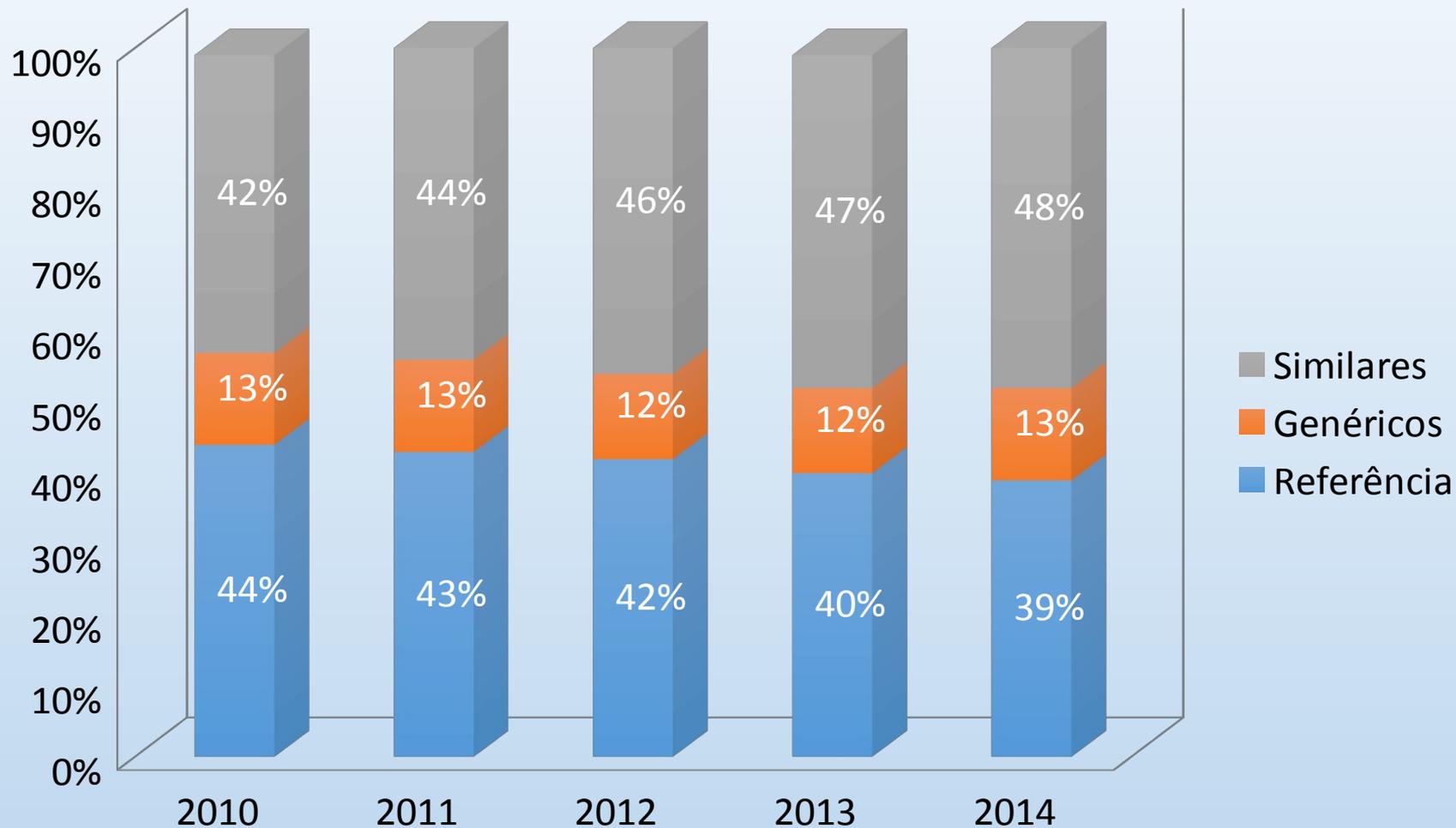
Mercado



Situação dos processos de registro de medicamentos da ANVISA

Categoria	Prazo médio	Fila (média)	Entradas	Deferimentos	Indeferimentos	Total Analisado	% Análise
Novos	512 d	21,58	69	21	10	31	143,63%
Inovadores	631 d	92,33	88	45	23	68	73,65%
Genéricos	997 d	1481	301	132	217	349	23,57%
Similares	850 d						
Específicos	457 d	19,50	31	47	50	97	497,44%
Fitoterápicos	598 d	6,33	15	13	20	33	521,05%
Dinamizados	816 d	10,25	9	0	3	3	29,27%
Biológicos	528 d	19,83	40	19	6	25	126,05%

Participação no mercado



Fonte: Guia de 2015 da Interfarma e IMS Health.

Questões de Auditoria



- O pessoal recebeu treinamento?
- Há adequado tratamento no risco de conflitos de interesse?
- Existem critérios claros para as decisões e mecanismos para barrar arbitrariedades?
- A ordem cronológica dos pedidos de registro de medicamentos é respeitada?
- Os resultados dos processos são corretamente colocados em transparência ativa?

Pesquisa KPMG sobre Governança, Risco e Compliance (2012/2013)

1. As organizações precisam melhorar o modo como medem o quanto o gerenciamento de riscos traz de retorno sobre o seu investimento e como comunicam seu processo, seu valor e sua efetividade aos stakeholders.
2. Avaliar a exposição ao risco em toda a organização ainda é um grande desafio para executivos.
3. Os altos executivos vêem o gerenciamento de risco como fator crítico, mas poucas organizações definem o seu apetite ao risco.
4. A pressão regulatória e as mudanças no ambiente regulatório representam a maior ameaça para os entrevistados; a instabilidade político-econômica global é vista como principal cenário de risco.

Pesquisa KPMG sobre Governança, Risco e Compliance (2012/2013)

5. Os entrevistados acreditam que as unidades de negócios são mais aptas do que uma área de gerenciamento de riscos, de compliance ou a auditoria interna para a avaliação e gerenciamento de riscos.
6. A falta de talentos profissionais e/ou expertise tem impedido a convergência das funções de risco e de controle.
7. Estruturas de incentivo frágeis impedem tomadas de decisão baseadas no risco.
8. Investimentos para melhorar a gestão do risco continuarão a crescer nos próximos três anos.

Mais uma linha de defesa?

Art. 1º Fica instituído o Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Federais - CMAP, com o objetivo de:

I - aperfeiçoar políticas públicas, programas e ações do Poder Executivo federal para que alcancem melhores resultados; e

II - aprimorar a alocação de recursos e melhorar a qualidade do gasto público.

§ 1º O CMAP coordenará o monitoramento e a avaliação de um grupo selecionado de políticas públicas, programas e ações do Poder Executivo federal, exercendo, entre outras, as seguintes atividades:

I - análise do desenho das políticas, programas e ações selecionados e dos seus mecanismos de implementação;

II - análise das estratégias de financiamento das políticas, programas e ações selecionados;

III - mapeamento de riscos à consecução das metas e objetivos das políticas, programas e ações selecionados;

IV - análise de eficiência, eficácia, impacto, equidade e sustentabilidade das políticas, programas e ações selecionados, bem como seu alinhamento às diretrizes expressas no Plano Plurianual;

V - avaliação da capacidade institucional dos órgãos e entidades para a implementação, o monitoramento e a avaliação das políticas, programas e ações selecionados; e

VI - proposição de alternativas e ajustes no desenho e na implementação das políticas, programas, e ações selecionados.

Riscos e Controles

Controles Internos

Práticas, protocolos, procedimentos, processos, sistemas para conter as incertezas ou seus efeitos

Riscos

Incertezas que podem comprometer o alcance dos objetivos

Missão Institucional

Objetivos da organização

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

Framework COSO



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**

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

