

AVALIAÇÃO DE CONTROLES INTERNAL

CGU/MT



Kleberson Souza

Agosto/2015

AGENDA

1

Conceitos Básicos

2

Modelos de Referência de Avaliação

3

Avaliação de Controles Internos – Nível Entidade

4

Avaliação de Controles Internos – Nível Atividade



Por que a CGU está focada em Avaliação de Controles Internos?

- A atuação a posteriori, em atividades de típicas de correição, pouco agrega valor ao negócio.
- A recuperação dos danos é mínima.

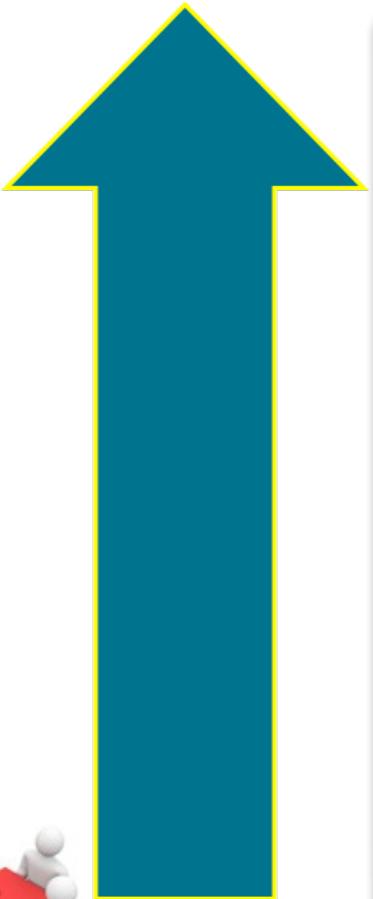
Atuar de forma preventiva, deslocando o controle tradicional da administração pública, focado nos aspectos formais e legais.

Contribuir para a melhoria do desempenho da administração pública.

- Induzir, por meio de recomendações, a adoção de estruturas de controle mais efetivas para combater o desperdício, melhorar a gestão, coibir fraudes e desvios de recursos.



Por que a CGU está focada em Avaliação de Controles Internos?



Porque isso vem se firmando como técnica que adiciona valor às atividades das organizações, podendo se prestar:

- tanto para dar embasamento às recomendações e determinações.
- como para direcionar e determinar a extensão de procedimentos e exames de auditorias com mais precisão.

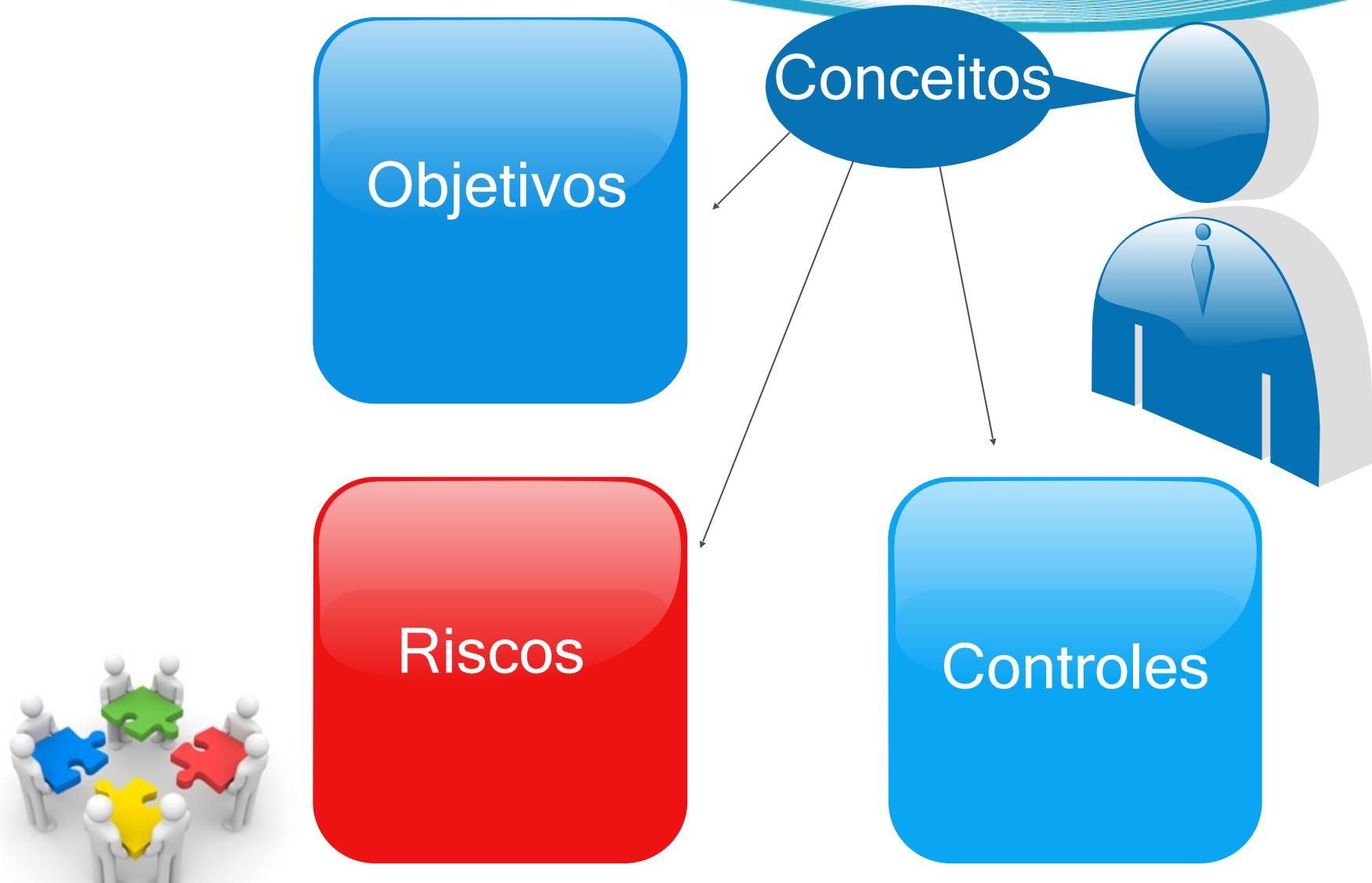
Papel do Auditor

Estrutura Internacional de Práticas Profissionais - IPPF

- 1 - A atividade de auditoria interna deve avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de gerenciamento de riscos. (Norma IIA 2120 - Gerenciamento de Riscos)
- 2 - A atividade de auditoria interna deve auxiliar a organização a manter controles efetivos a partir da avaliação sua eficácia e eficiência e da promoção de melhorias contínuas. (Norma IIA 2130 - Controle).



Conceitos Básicos



Conceitos Básicos

Objetivo



O que se estabelece para ser alcançado.



Conceitos Básicos

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



Objetivo Pretendido



Objetivo Alcançado



Conceitos Básicos

Objetivo Pretendido



Objetivo Alcançado



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



Conceitos Básicos

Riscos

Qualquer evento em potencial que possa impedir ou desvirtuar o cumprimento de objetivos.



Conceitos Básicos

CONTROLES

Estruturas, normas, processos e outros mecanismos adotados para minimizar os riscos.



Controle Interno

Conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizado com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos para as unidades jurisdicionadas sejam alcançados. (IN TCU 63/2010, Art. 1.º, inciso X)



Conceitos Básicos

Exemplos



Objetivos

Realização de pesquisa de mercado de valores e quantidades, garantindo que as pesquisas realizadas previamente refletem os preços de mercado.



Riscos

Coleta insuficiente de preços, levando a estimativas sem o devido embasamento, resultando na aceitação de preços acima da faixa de preços praticada no mercado.



Controle

Existência de normativo e estabelecendo procedimento consistente para elaboração de estimativas de preço a fim de orientar as equipes de planejamento das contratações do órgão.

Conceitos Básicos

Exemplos



Objetivos

Recebimento provisório e definitivo de bens e serviços, em condições e especificações contratadas.



Riscos

Recebimento de objeto diverso do que foi contratado. Pagamento Indevido.



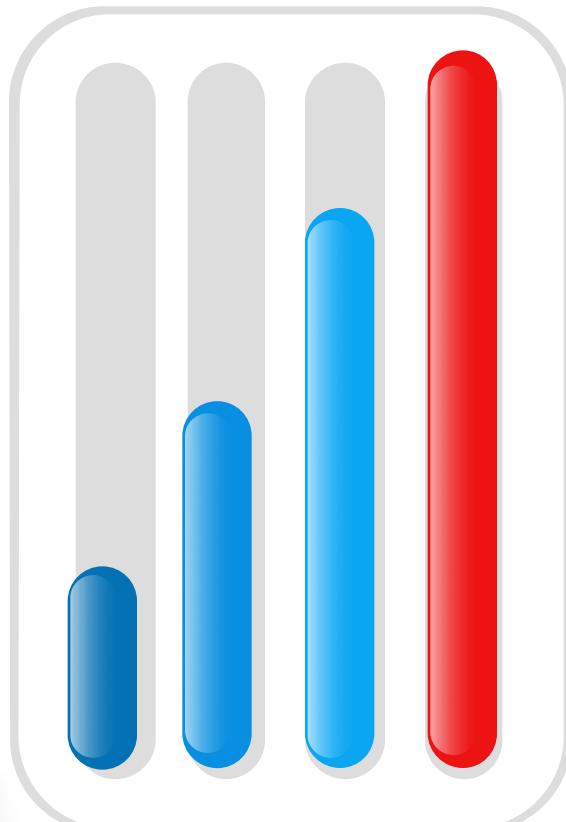
Controle

Equipe de planejamento da contratação estabelece listas de verificação para os aceites provisório e definitivo na etapa de planejamento da contratação.

Importância dos Controles

CIRCUNSTÂNCIAS FACILITADORAS - FRAUDES

4% 12% 21% 64%



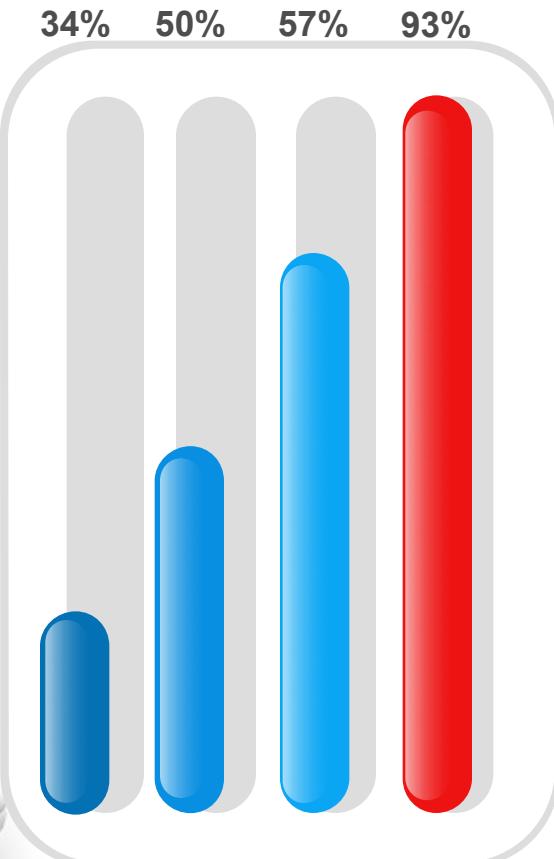
- 1 **Insuficiência do Controle Interno**
- 2 **Particularidade da empresa**
- 3 **Burla dos controles pelos gestores**
- 4 **Falta de condução na empresa**



Fonte: KPMG, 2009

A Fraude no Brasil

MEDIDAS PARA EVITAR FRAUDES



1 Melhoria do Controle Interno

2 Elaboração de Código de Ética

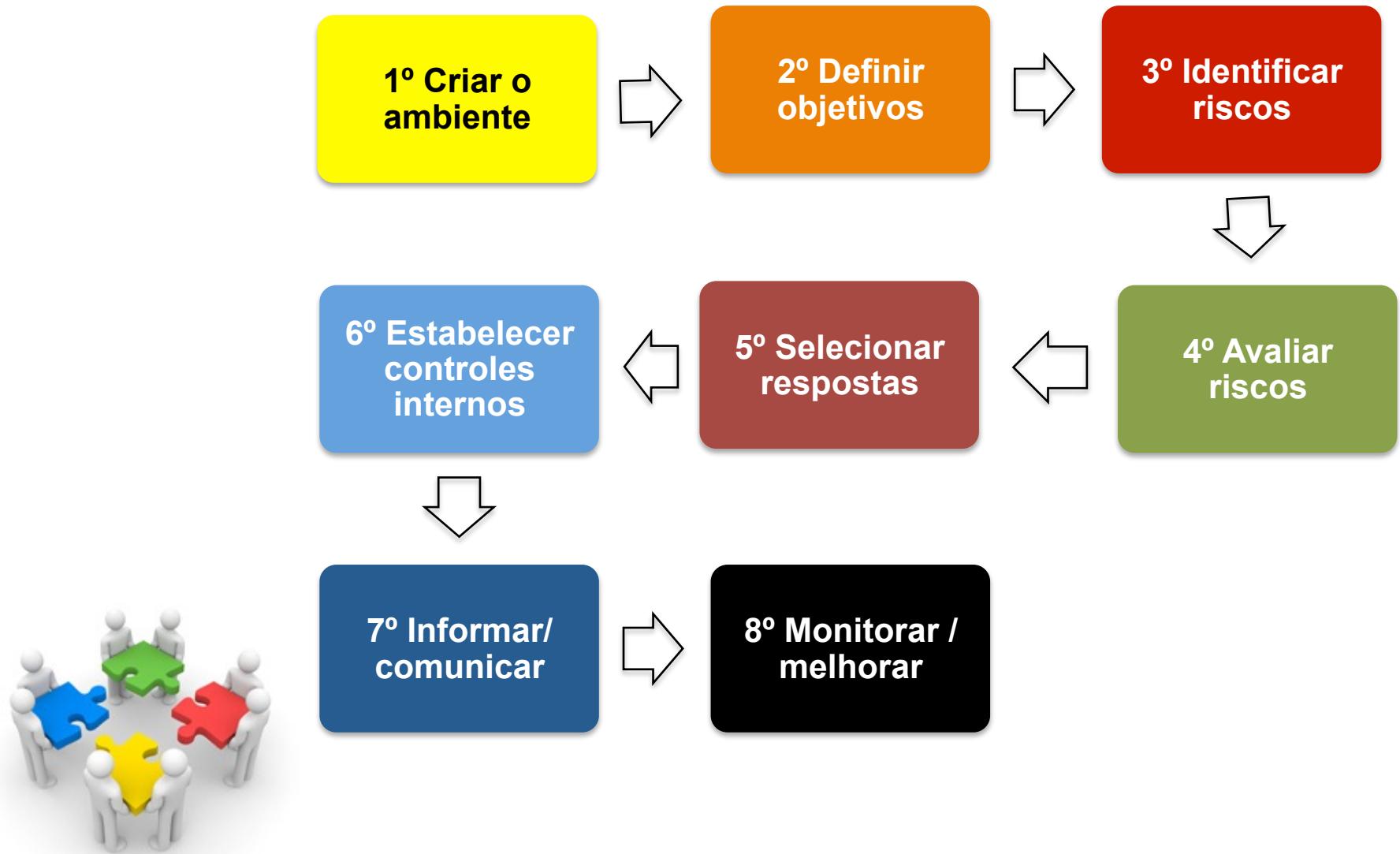
3 Treinamento de funcionários

4 Investigações especiais

Fonte: KPMG, 2009



Modelo de Referência - COSO II



Modelo de Referência - COSO II

1º Criar o ambiente



Comprometimento da alta direção

- ✓ Gestão Proativa, focada nos riscos e nos seus controles.

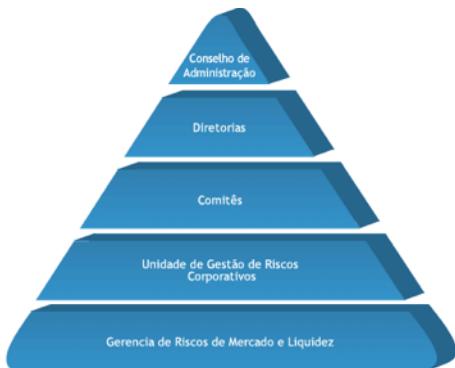


Promova valores éticos e integridade

- ✓ Estabeleça regras de conduta e controles para efetivá-las (Ouvidoria, canais de denúncias);
- ✓ Identifique conflitos de interesses.

Modelo de Referência - COSO II

1º Criar o ambiente



Estrutura Organizacional Adequada

- ✓ Autoridade equivalente às responsabilidades;
- ✓ Segregação de funções.



Gestão de Pessoas Apropriada

- ✓ Treinamento, capacitação e avaliação de desempenho;
- ✓ Medidas tempestiva de desvios do tom do

Modelo de Referência - COSO II

2º Definir objetivos

a) Incentivo ao Planejamento Estratégico.

b) Identificação, avaliação e gestão dos riscos estratégicos.

Ex.: PDI do TCE-MT com municípios.



Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar riscos

Para cada objetivo, identificar os **eventos de risco** (o que pode acontecer)



Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar riscos

Para cada objetivo, identificar os **eventos de risco** (o que pode acontecer)

... seus **impactos** (consequências) e suas **causas**



Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar riscos

Para cada objetivo, identificar os **eventos de risco** (o que pode acontecer)

... seus **impactos** (consequências) e suas **causas**

CAUSA

EVENTO

IMPACTO



Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar riscos

Causa = fonte + vulnerabilidade

❖ **Fonte de risco**: elemento que, individualmente e combinado, tem potencial para dar origem ao risco:

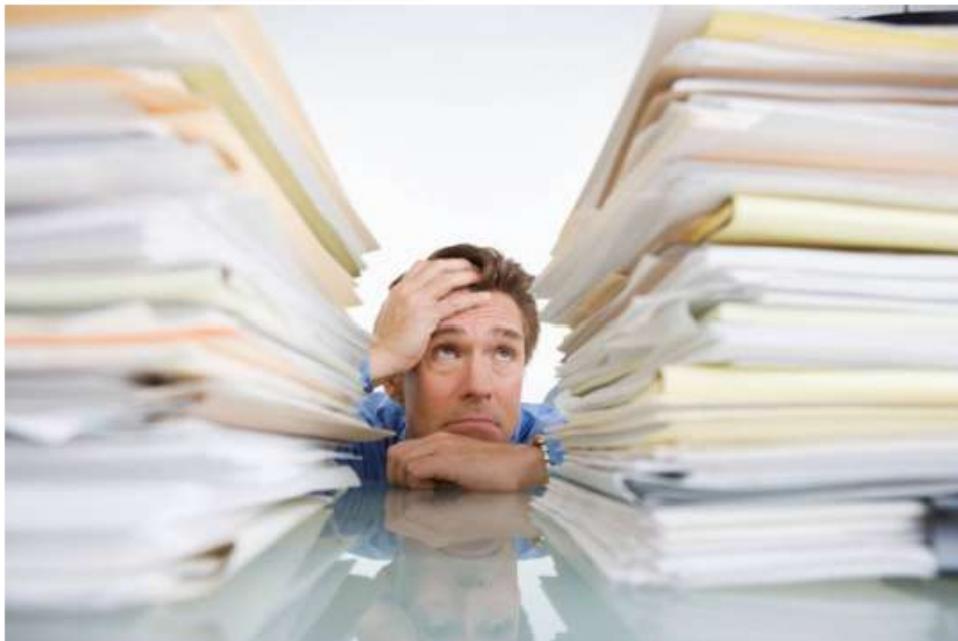
- Pessoas
- Processos
- Sistemas
- Infraestrutura física/organizacional
- Tecnologia [de produto ou de produção] e
- Eventos Externos [não gerenciáveis]

❖ **Vulnerabilidade**: Inexistência, inadequação ou deficiências.

Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar riscos

Exemplo de Causas



Da Fonte

❖ Pessoas

Vulnerabilidades

- **Em número insuficiente;**
- **Sem capacitação;**
- **Perfil inadequado;**
- **Desmotivadas...**



Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar riscos

Exemplo de Causas

Da Fonte

❖ Processos

Vulnerabilidades

- Sem manuais ou instruções formalizadas
- Sem segregação de funções.
- Mal concebidos (Fluxo, desenho).



Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar riscos

Exemplo de Causas

Da Fonte

❖ **Sistemas**

Vulnerabilidades

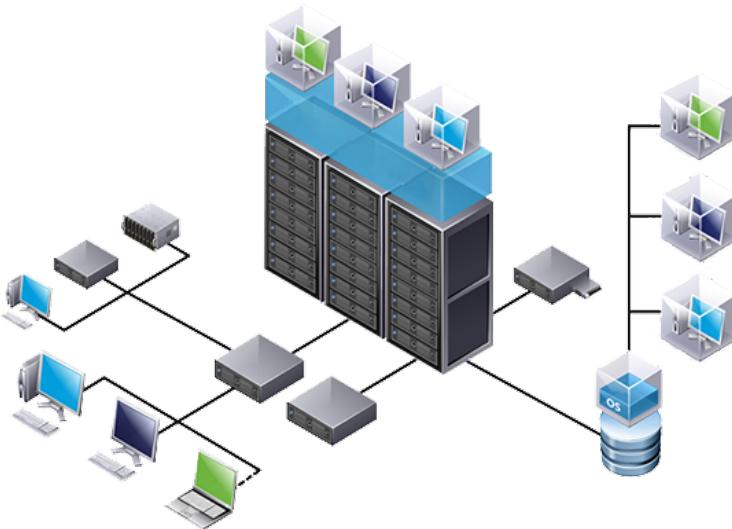
- **Obsoletos**
- **Sem manuais de operação**
- **Sem integração com outros sistemas**
- **Inexistência de controle de acesso**



Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar riscos

Exemplo de Causas



Da Fonte

❖ Infraestrutura Física

Vulnerabilidades

- Localização Inadequada
- Instalações precárias
- Sem controle de acesso



Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar
riscos

Exemplo de Causas



Da Fonte

❖ Estrutura Organizacional

Vulnerabilidades

- Falta de clareza das funções
- Centralização excessiva e delegações exorbitantes.



Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar riscos

Exemplo de Causas



Da Fonte

❖ Tecnologia

Vulnerabilidades

- Técnica ultrapassada
- Sem proteção contra espionagem



Modelo de Referência - COSO II

3º Identificar riscos

Exemplo de Causas



Da Fonte

❖ **Eventos Externos**

Vulnerabilidades

- **Mudança climática brusca**
- **Eventos não gerenciáveis**



Modelo de Referência - COSO II

Causas

Urgência

Falta de
estudos e
projetos
preliminares

Falta de
coordenação
entre as áreas

Risco

Planejamento
Deficiente

Consequências

Solução não
atende a
necessidade

Aditivos

Desperdício

Qualidade ruim

Preços não
compatíveis



Sugestões de controles:

1-Utilizar Termos de Referência e editais-padrão, a exemplo dos disponibilizados pela AGU.

Modelo de Referência - COSO II

4º Avaliar riscos

Para cada evento de risco:

1. estimar a **probabilidade** (com que frequência pode ocorrer)
2. classificar os **impactos** (consequências) pela sua gravidade
3. determinar o **nível do risco** com base na combinação entre probabilidade e impactos



Modelo de Referência - COSO II

4º Avaliar
riscos

Escala de Probabilidade

Descrição	Frequência	Peso
Muito baixa	Menos de uma vez por ano	1
Baixa	Uma Vez por ano	2
Médio	Uma vez por semestre	3
Alta	Uma vez por mês	4
Muito Alta	Mais de uma vez por mês	5

Modelo de Referência - COSO II

4º Avaliar riscos

Escala de Impacto

Descrição	Impacto Qualitativo	Peso
Muito Baixo	Não afeta os objetivos	1
Baixo	Torna duvidoso seu atingimento	2
Médio	Torna incerto	3
Alto	Torna improvável	4
Muito Alto	Capaz de impedir o alcance dos objetivos	5

Modelo de Referência - COSO II

4º Avaliar riscos

Legenda:

Extremamente elevado
Elevado
Médio
Baixo

		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

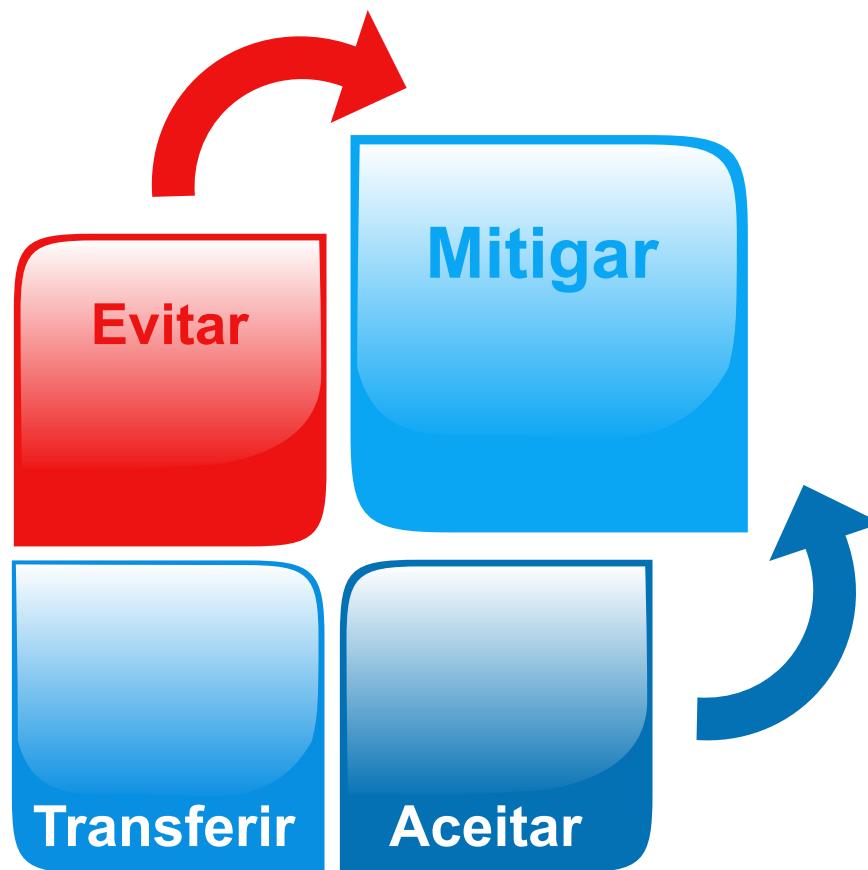
Modelo de Referência - COSO II

4º Avaliar riscos

Evento	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco	Definição
1. Projeto Básico/Termo de Referência incompleto	4	5	20	Extremamente Elevado
2. Pesquisa de preços insuficiente	4	5	20	Extremamente Elevado
3. Edital com cláusulas indevidas/restritivas	4	5	20	Extremamente Elevado
4. Não publicação do resumo do contrato	1	2	2	Baixo
5. Ausência de parecer jurídico no processo	2	3	6	Médio
6. Recebimento de bens inadequados	3	4	12	Elevado
7. Falta de numeração do processo	1	2	2	Baixo
8. Professores com DE + Outros Vínculos	3	5	15	Extremamente Elevado
9. Servidores sócio-administrador de empresas	4	5	20	Extremamente Elevado

Modelo de Referência - COSO II

**5º Selecionar
respostas**



Modelo de Referência - COSO II

Evitar

- Descontinuar as atividades que geram o risco.



Modelo de Referência - COSO II

Transferir

- Seguro ou Terceirização



Modelo de Referência - COSO II



O risco é aceito ou tolerado sem que nenhuma ação específica seja tomada.

1^a opção – Risco muito caro para tratar, mas retido com um plano de contingência (plano “B”), caso ocorram.

2^a opção - Risco inerente baixo, dentro das tolerâncias a risco da organização, bastando aceitar e monitorar.



Modelo de Referência - COSO II

Mitigar

Resposta mais comum.

Exemplo:

Limitar o acesso à internet a apenas alguns sites confiáveis e necessários à execução das atividades laborais.



Modelo de Referência - COSO II

Mitigar Riscos

www.Publi.TV



Modelo de Referência - COSO II

6º Estabelecer controles internos

- Formalização de procedimentos;
- Segregação de funções;
- Controles gerais e de acompanhamento de atividades;
- Controles físicos;
- Controles preventivos de fraudes e conluios;
- Revisões independentes.



Modelo de Referência - COSO II

Quantidade de Controle

- Número ideal

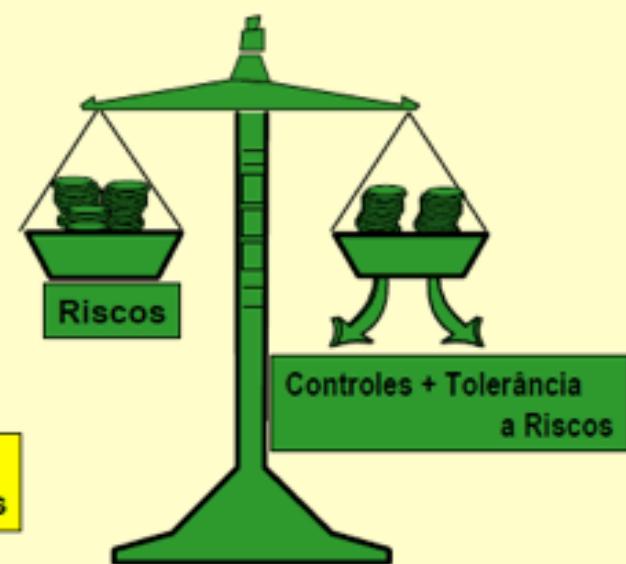
Ausência de Controles



Controles em Excesso



Controles Adequados



Exposição a
Riscos Inaceitáveis

Exposição a
Custos Excessivos

Controles Internos
Eficientes

Modelo de Referência - COSO II

7º Informar/ comunicar

- 1) As informações são documentadas e de qualidade;
- 2) As informações são oportunas e precisas;
- 3) A comunicação ocorre em todos os níveis da organização



Modelo de Referência - COSO II

7º Informar/ comunicar

Manuais de normas e procedimentos, transmissão de e-mails, boletins corporativos, memorandos, quadros de avisos, videoconferências, redes sociais, páginas na internet e intranet, quadro de avisos dentre outros.



Modelo de Referência - COSO II

8º Monitorar/ melhorar

Verificação, ao longo do tempo e de forma contínua, se os controles instituídos estão presentes e funcionando efetivamente como previsto.



Modelo de Referência - COSO II

8º Monitorar/ melhorar

Tipos de
Monitoramento



Modelo de Referência - COSO II

8º Monitorar/ melhorar

- Exigências de Contratação IN n. 02/2008 - execução de serviços de terceirização não inferior a 3 anos de funcionamento (Inciso I, 5, art. 19) e CCL de 16,66% (b, XXIV, art. 19).



Se você estiver fazendo isso...



* Modelo de referência COSO II

Processo de Avaliação

Existe uma metodologia universal?

No Brasil, o TCU desenvolveu metodologia de avaliação de controles internos em suas auditorias aplicadas ao setor público, estabelecendo que será realizada tanto em nível de entidade, quanto em nível de atividade.



Tipos de Avaliação

Tipos de Avaliação de
Controles Internos

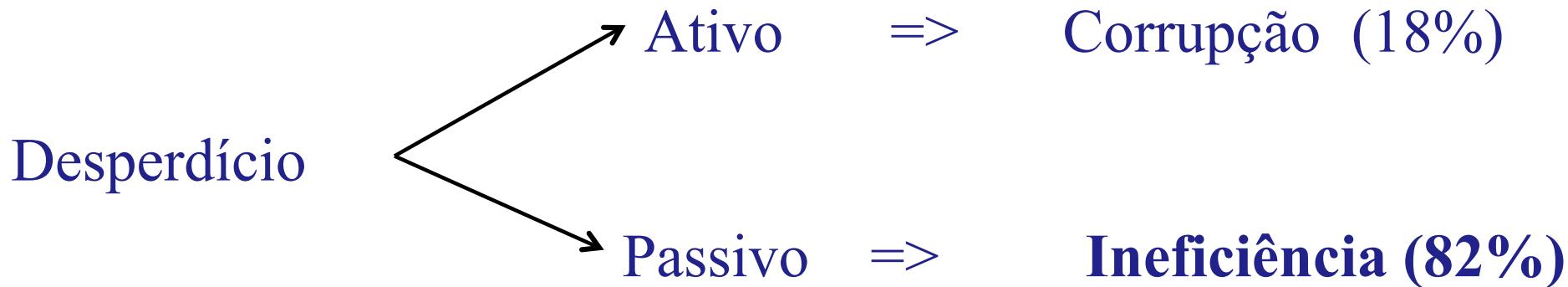
Em nível de entidade
(Entity Level
Assessment)

Em nível de
atividades



Desperdício de Recursos

Desperdício no gasto público da Itália:



Corrupção é mais difícil de erradicar do que a ineficiência



Desperdício de Recursos

**Mas ambas podem ser tratadas
com bons controles internos**



AGRADECIMENTOS

A todos que estão presentes e a UFMT.

Controladoria-Geral da União - CGU
Secretaria Federal de Controle Interno
CGU-Regional/MT

Telefone: (65) 3615-2254

E-mail: kleberson.souza@cgu.gov.br

