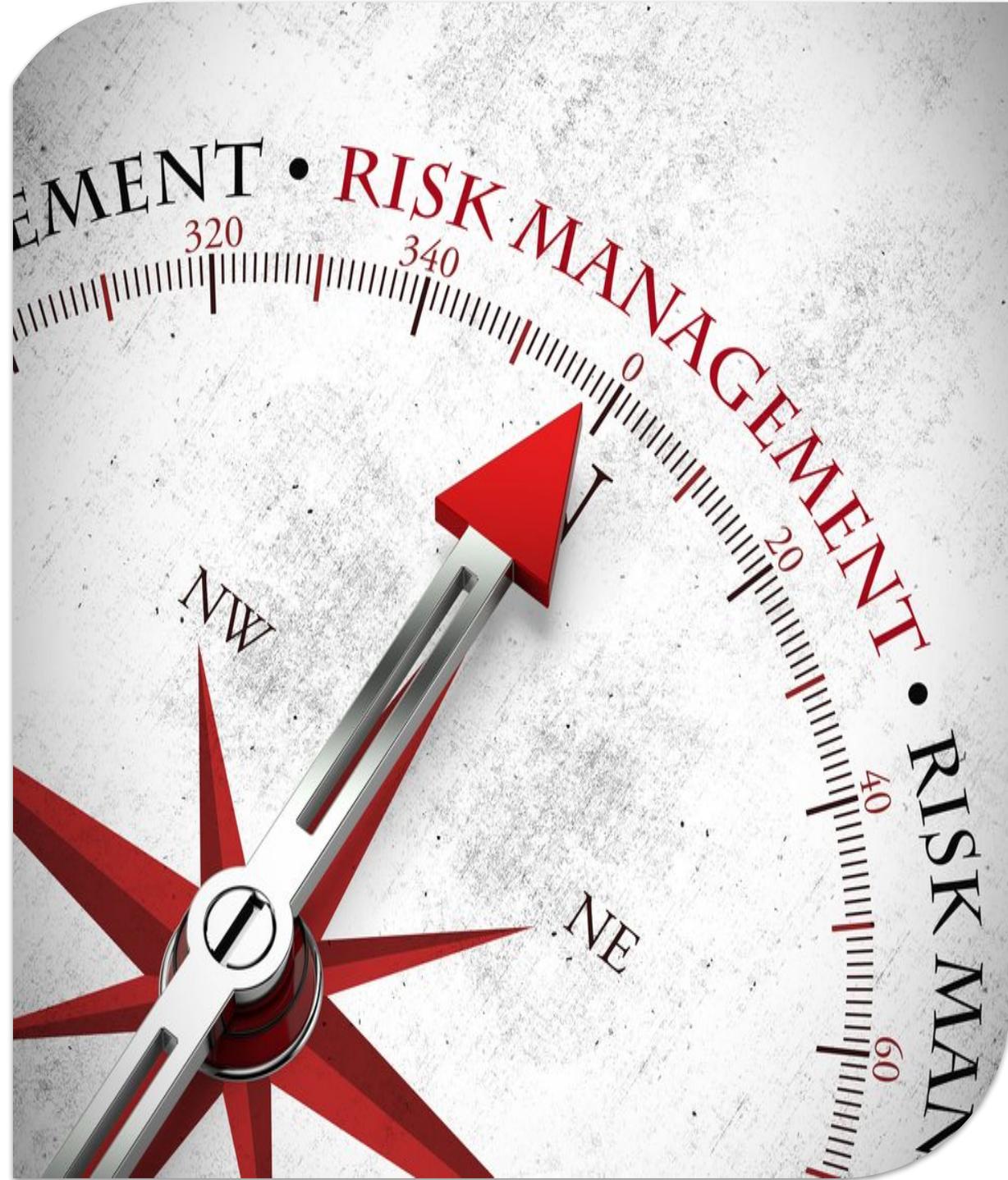


# Gestão de Riscos e Controles Internos com Ênfase nas 3 LOD

---

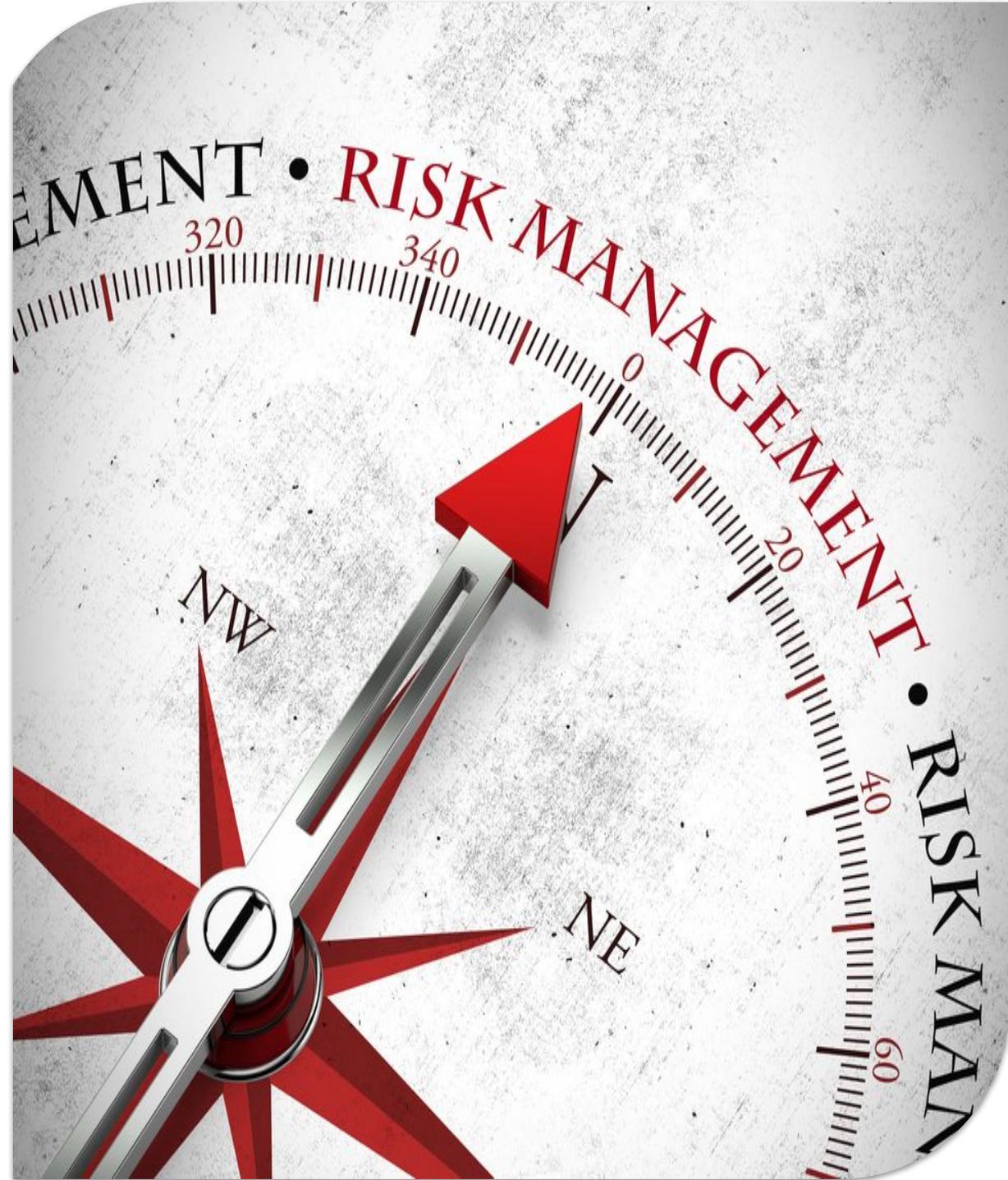
L. Regina S. dos Santos  
Rossana Guerra, CIA, CRMA



---

## Objetivos

- Conhecer e aplicar os conceitos e técnicas relacionados à gestão de riscos e controles interno, com a utilização de estruturas conceituais COSO ICIF 2013 e modelo das 3LOD - IIA;
- Entender a operacionalização das atividades de Controladorias com o uso destas estruturas



POR ONDE  
COMEÇAR?

**Entender o  
Contexto**

**Uniformizar  
o Discurso**



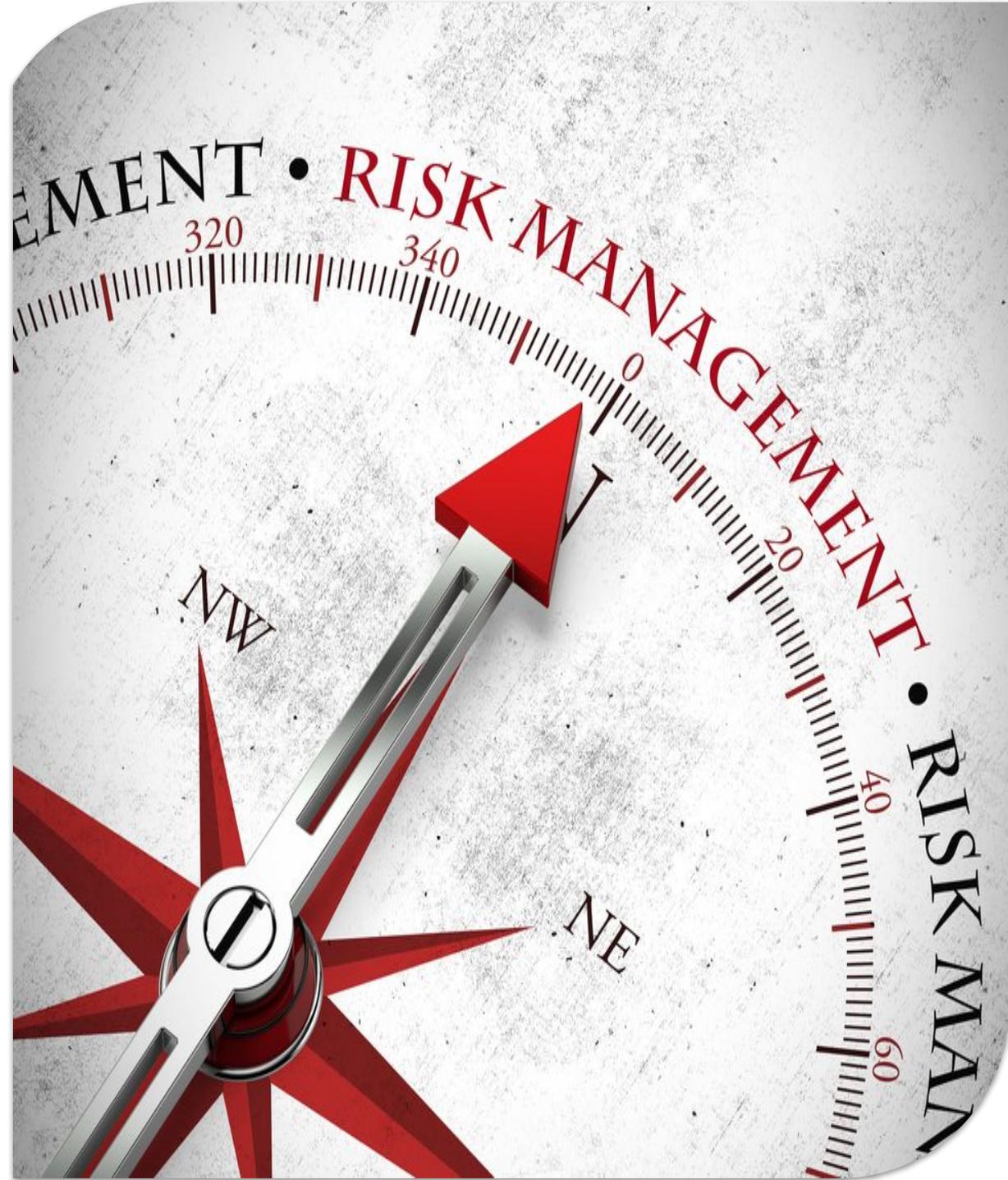
**Conhecer  
Modelos e  
Ferramentas**

**Testar  
Aplicação**

# Gestão de Riscos e Controles Internos

---

Entendendo o Contexto





“ O público, os cidadãos, os pagadores de impostos, todos queremos que o governo, em todas as instâncias, agregue valor ao dinheiro arrecadado, que haja transparência, responsabilização e resultados de melhor qualidade. Esse é o maior desafio para o setor público.” Robert Gielisse - Presidente da Rede de Controle Interno Público da EU, 2014

“As políticas públicas devem responder às demandas sociais e apresentar um retorno condizente com o volume dos tributos arrecadados e recursos de outras fontes que oneram o cidadão de forma direta ou indireta.

As ações de governança e de gestão das organizações públicas devem buscar, de maneira integrada, entregar o melhor valor para a população. TCU(2018)





SOCIEDADE 



Estratégia  
Accountability

  
**VALOR PÚBLICO**



**LOA**

Lei de Responsabilidade **FISCAL (LRF)**



**CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**



# Governança no Setor Público

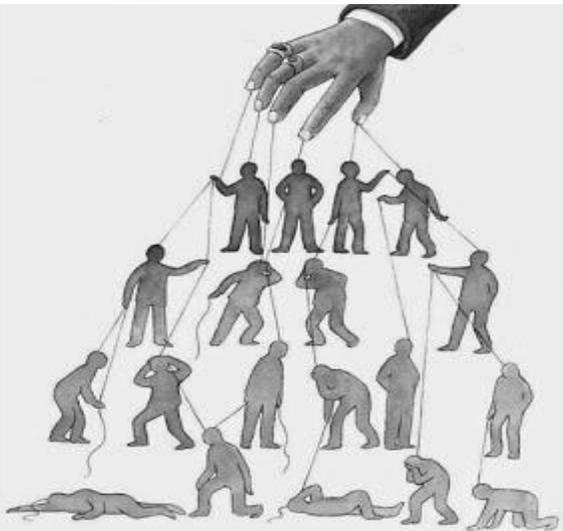


Compreende essencialmente os mecanismos de LIDERANÇA, ESTRATÉGIA e CONTROLE postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

## Funções Básicas

Alinhadas à ISO/IEC 38500-2008:

- (1) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros da organização;
- (2) direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos; e
- (3) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos.



## Sobre:

**Organizações, pessoas e seus esforços** para alcançar um futuro desejado, lidando com a incerteza, agindo com integridade, trabalhando em conjunto e em harmonia para alcançar objetivos e metas compartilhados.

Com base em OCEG

*Governança e Gestão*

Uma máquina

de tomar

**decisões**





Organizações são entidades inanimadas e incapacitadas.

Não tem coração, mente e nem alma, não pensam por si mesma, estão imóveis.

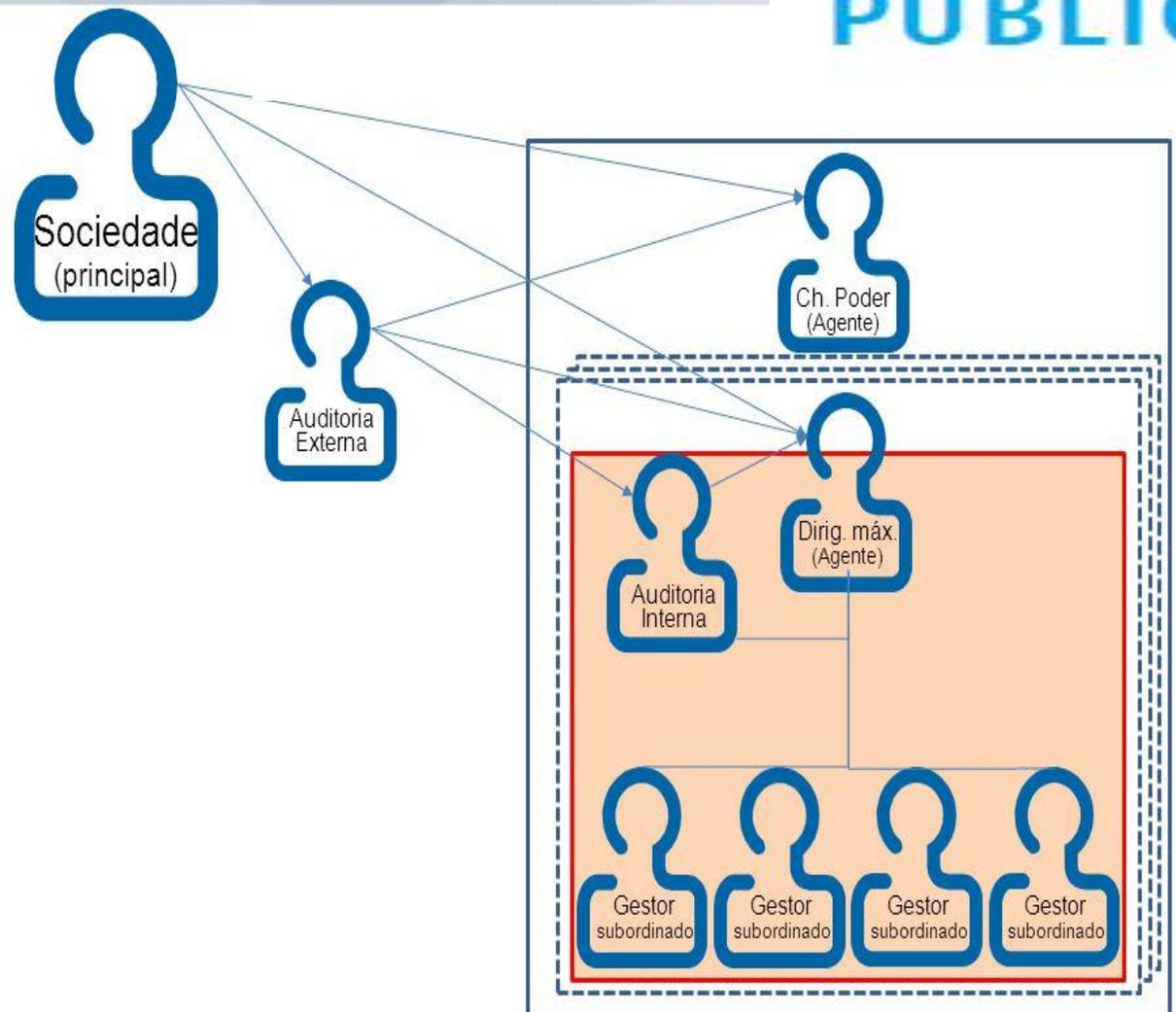
São as pessoas que se tornam seu coração, mente e alma, que criam sua reputação e direcionam a estratégia, que as movem!

As tentações e pecados do 'diabo corporativo' impõe sérios limites à racionalidade, ainda que limitada, das teorias que sustentam a proposição das ferramentas de gestão: vaidade, ganância, preocupações autocentradas, arrogância e orgulho.

Com base em Mervyn King

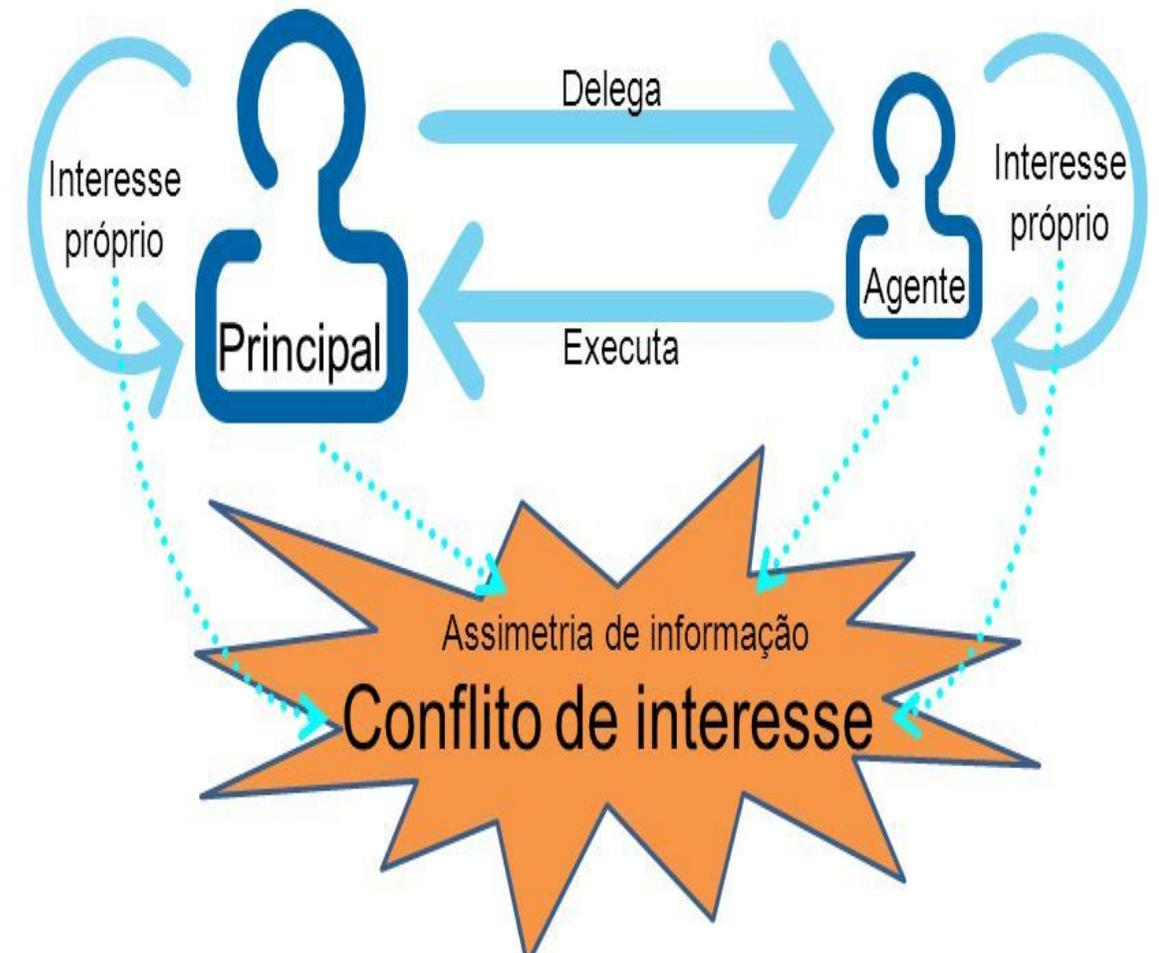


# VALOR PÚBLICO



## O problema da agência (agente)

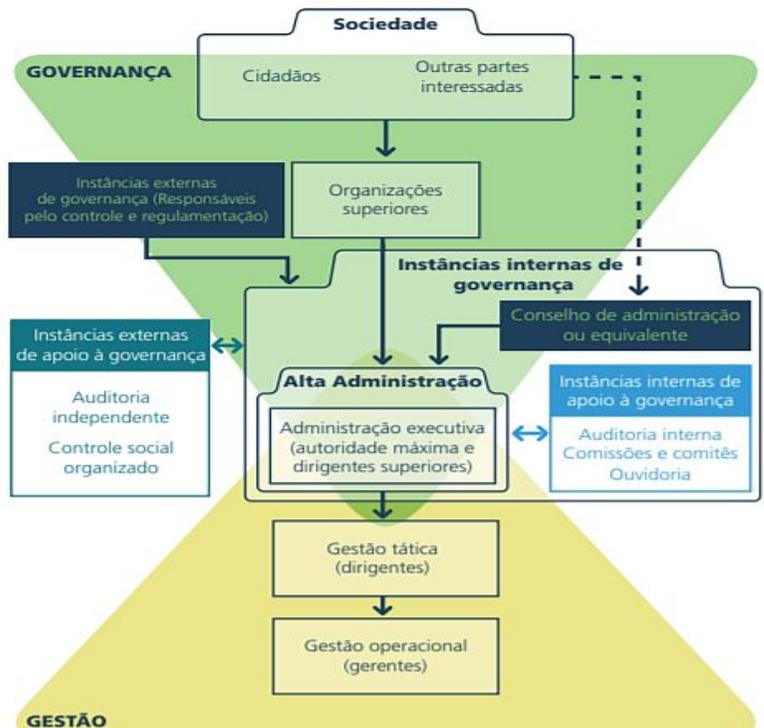
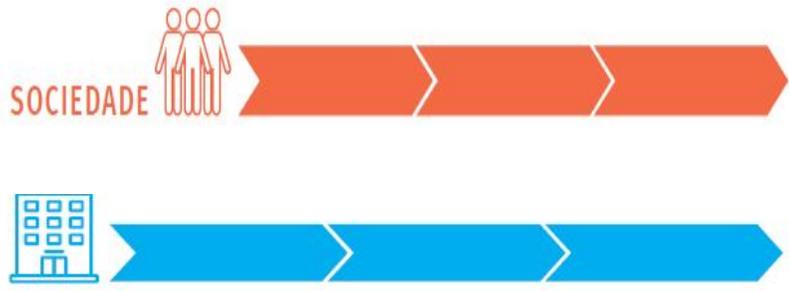
(público e privado)



# Uma era de evolução

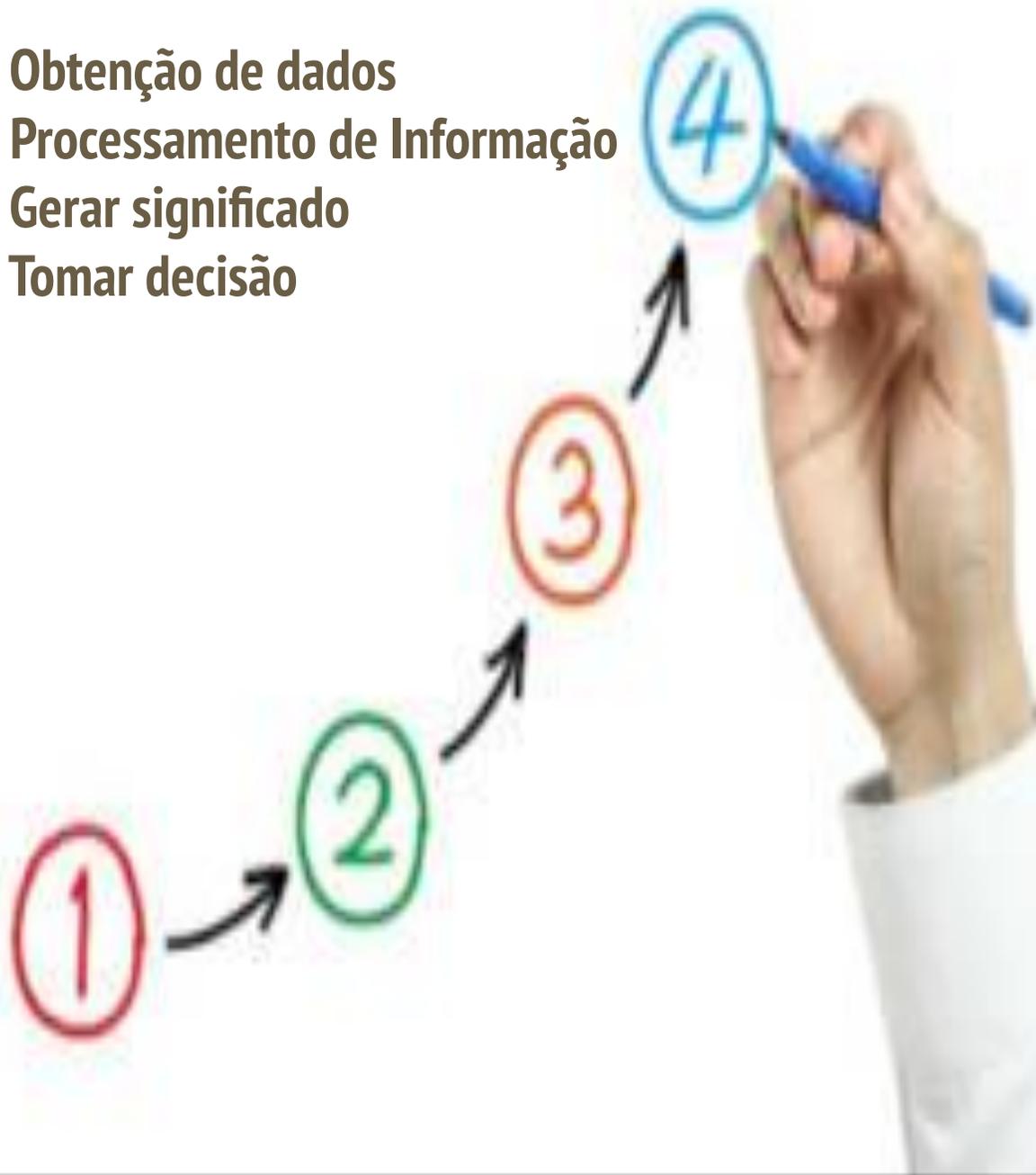
A hand is shown holding a glowing laptop. The background is a futuristic digital landscape with a globe, network nodes, and data streams. The overall color scheme is blue and white with a glowing effect.

- Cadbury Report (1992)
- COSO (1992 – 2004 - 2013)
- CICA's Criteria of Control Board Guidance on Control (CoCo) (1995)
- Turnbull's Guidance (1999)
- Control Objectives for Information and Related Technology ( COBIT) (1996)
- Sarbanes-Oxley Act (SOX - 404) (2002)
- INTOSAI (2004)



**TOMADA DE DECISÃO**

- 1- Obtenção de dados
- 2- Processamento de Informação
- 3- Gerar significado
- 4- Tomar decisão



# ATALHOS MENTAIS



## O VIÉS DA CONFIRMAÇÃO





Para assegurar que as pessoas consigam tomar decisões melhores, são utilizadas um conjunto de ferramentas que as ajudam nesse processo, especialmente fazendo refletir sistematicamente sobre algo (modelos) ou lembrando-as sobre fases a cumprir (check list).

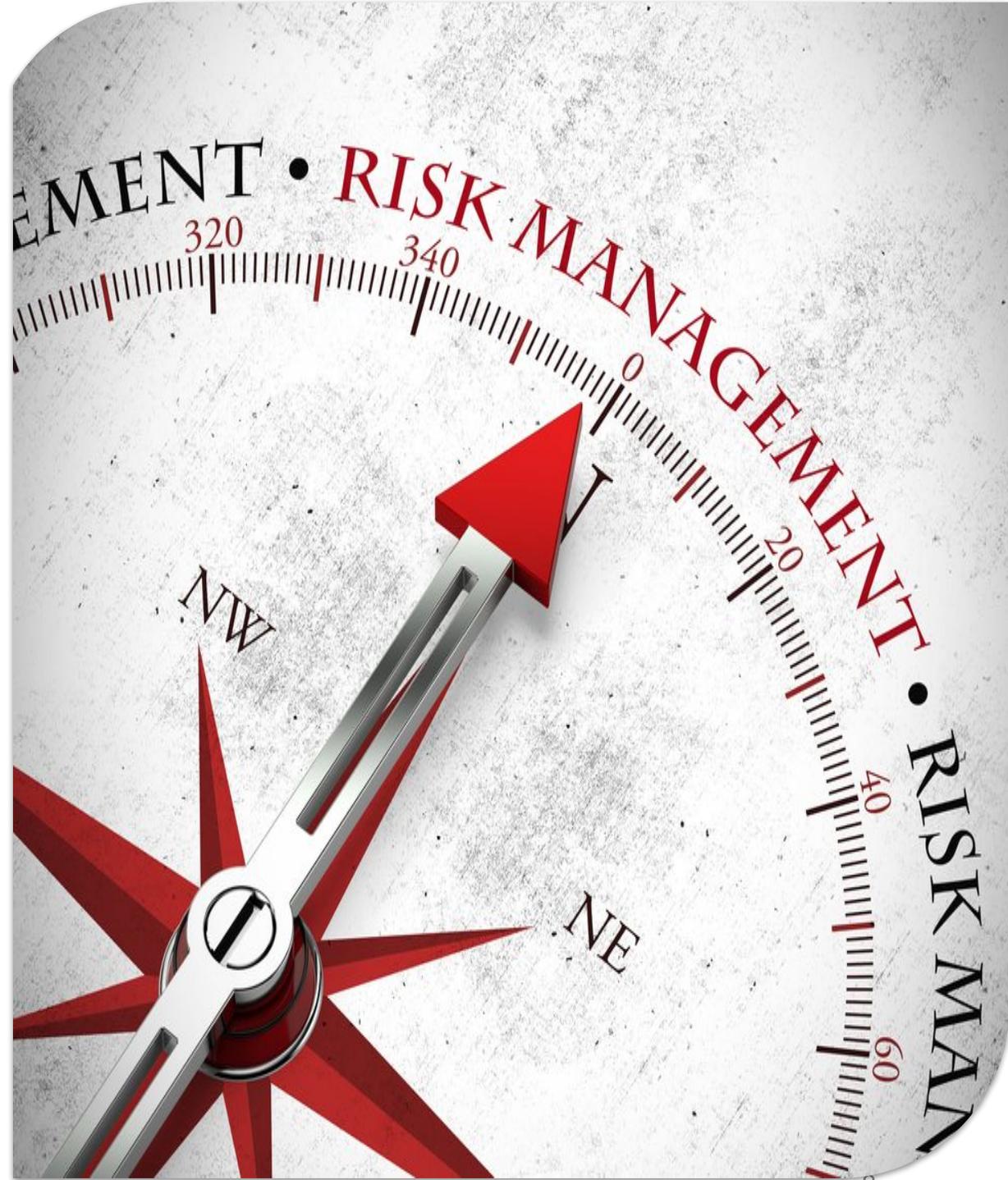
**Gestão de Riscos** - atua como ferramenta para evitar uma ação emocional ou intuitiva em situações de incerteza em relação ao alcance dos objetivos da organização.

A organização deve criar um ambiente (modelos, gestores, capacitação, ferramentas) que possibilite às pessoas para uma estruturação do pensamento e das possibilidades de ação dentro de limites previamente estabelecidos de modo a assegurar o alcance dos objetivos traçados.

# Gestão de Riscos e Controles Internos

---

Uniformizando o Discurso-  
Risco e Controle Interno



# R RISCO

MAS AFINAL,

O QUE É UM RISCO??



# R RISCO

*É o efeito da incerteza no objetivo.  
( Iso 31000)*

*A possibilidade de ocorrência de um evento que afete adversamente a realização de objetivos.  
( COSO, 2013)*

*A possibilidade de que eventos ocorram e afetem o alcance da estratégia e dos objetivos do negócio.  
( COSO, 2017)*

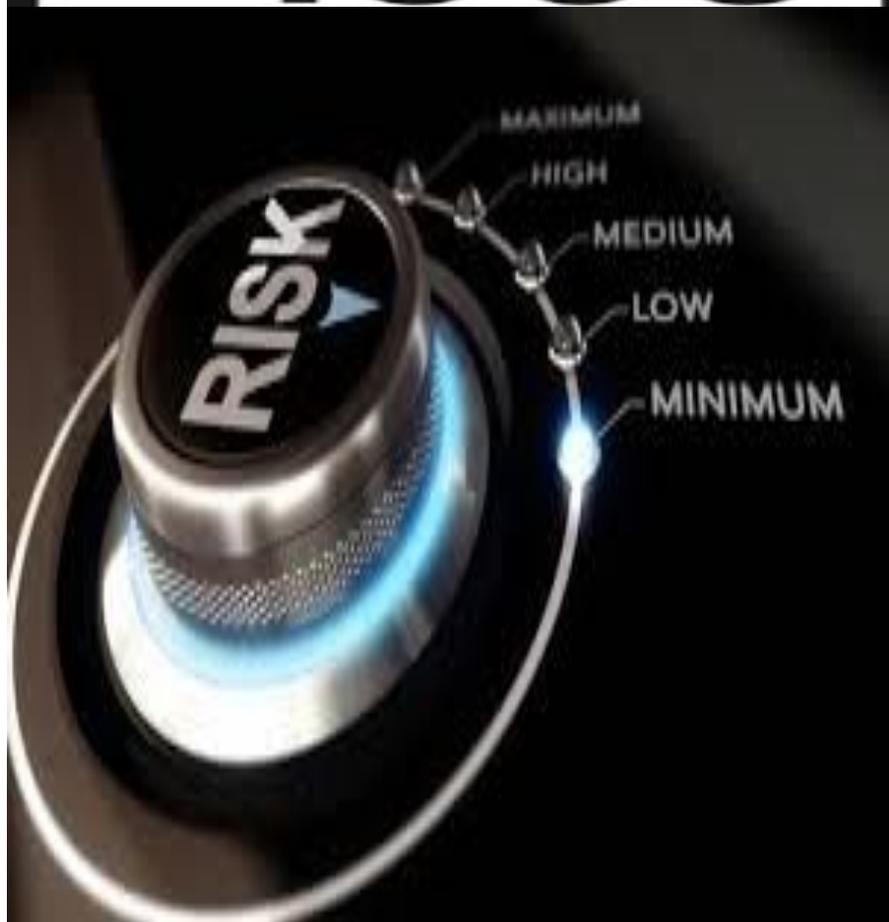


Controle interno é um **processo** conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar **segurança razoável** com respeito à **realização dos objetivos** relacionados a operações, divulgação e conformidade.



- Surpresa Jim!

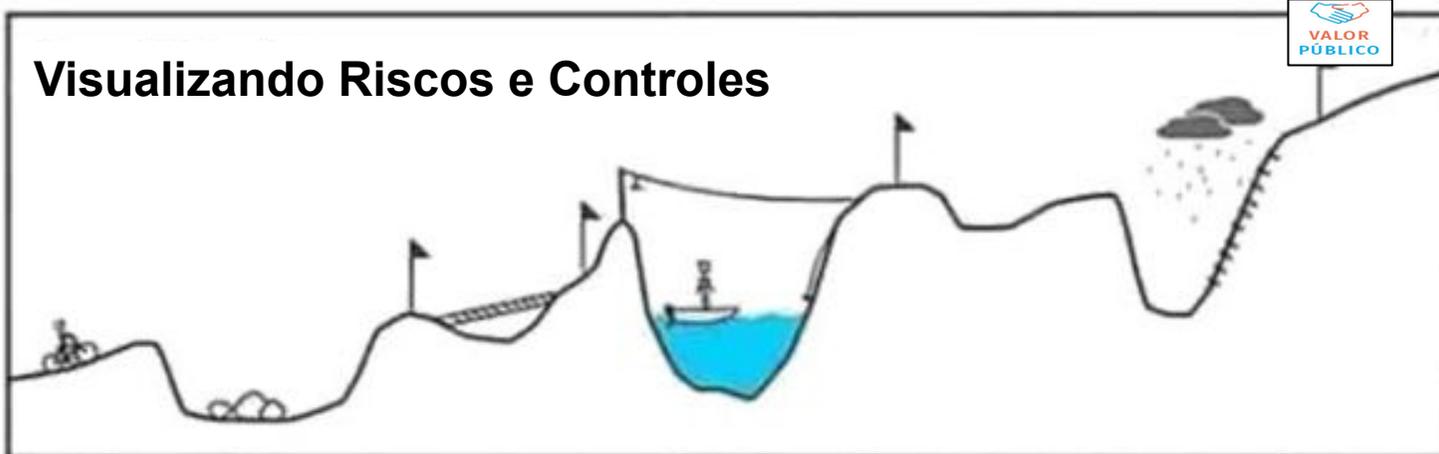
# R | S C O



Sem visualizar claramente os riscos



Visualizando Riscos e Controles



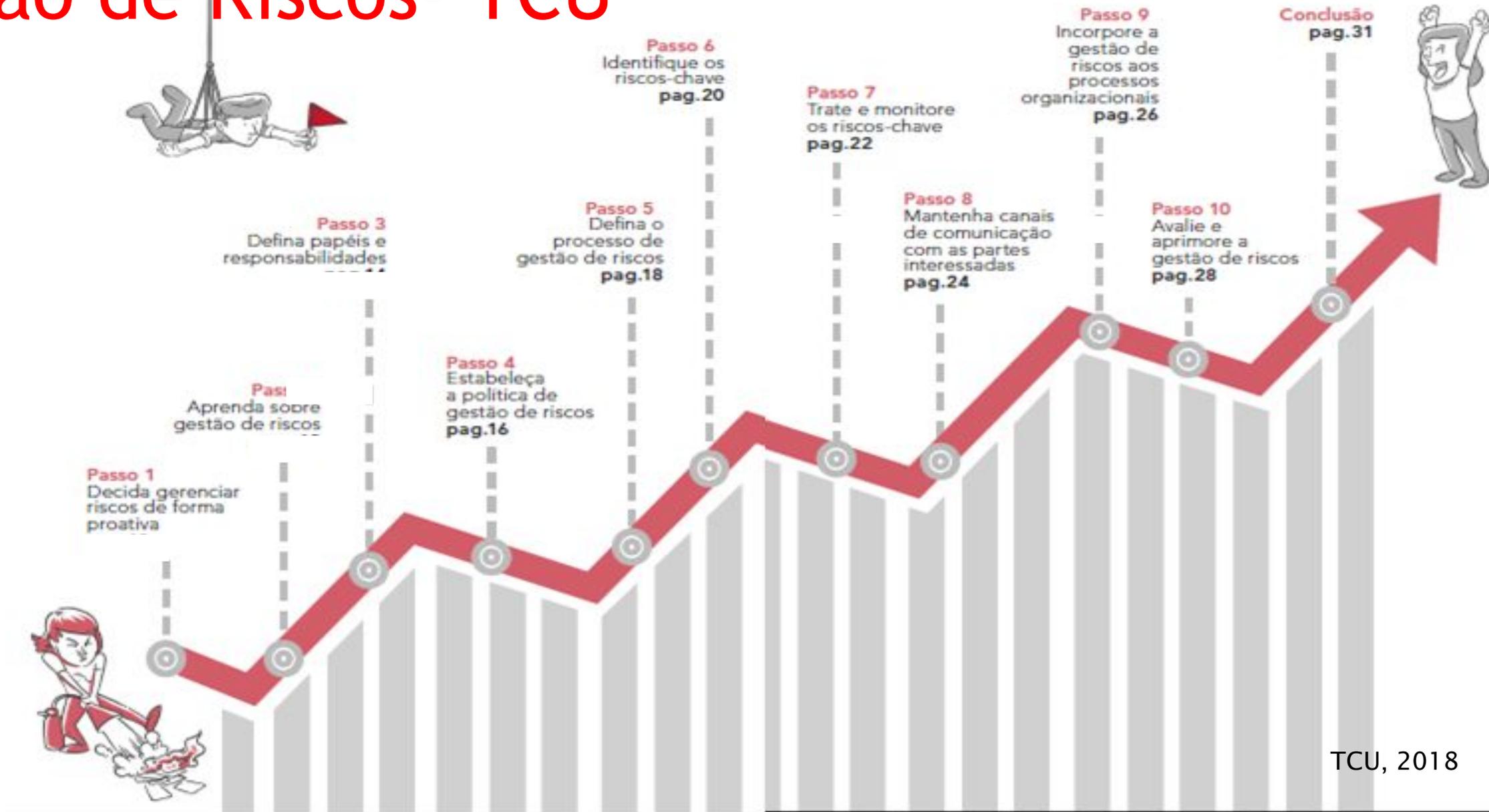
# Gestão de Riscos- Prática Administrativa

---

GESTÃO DE RISCO NAS ORGANIZAÇÕE



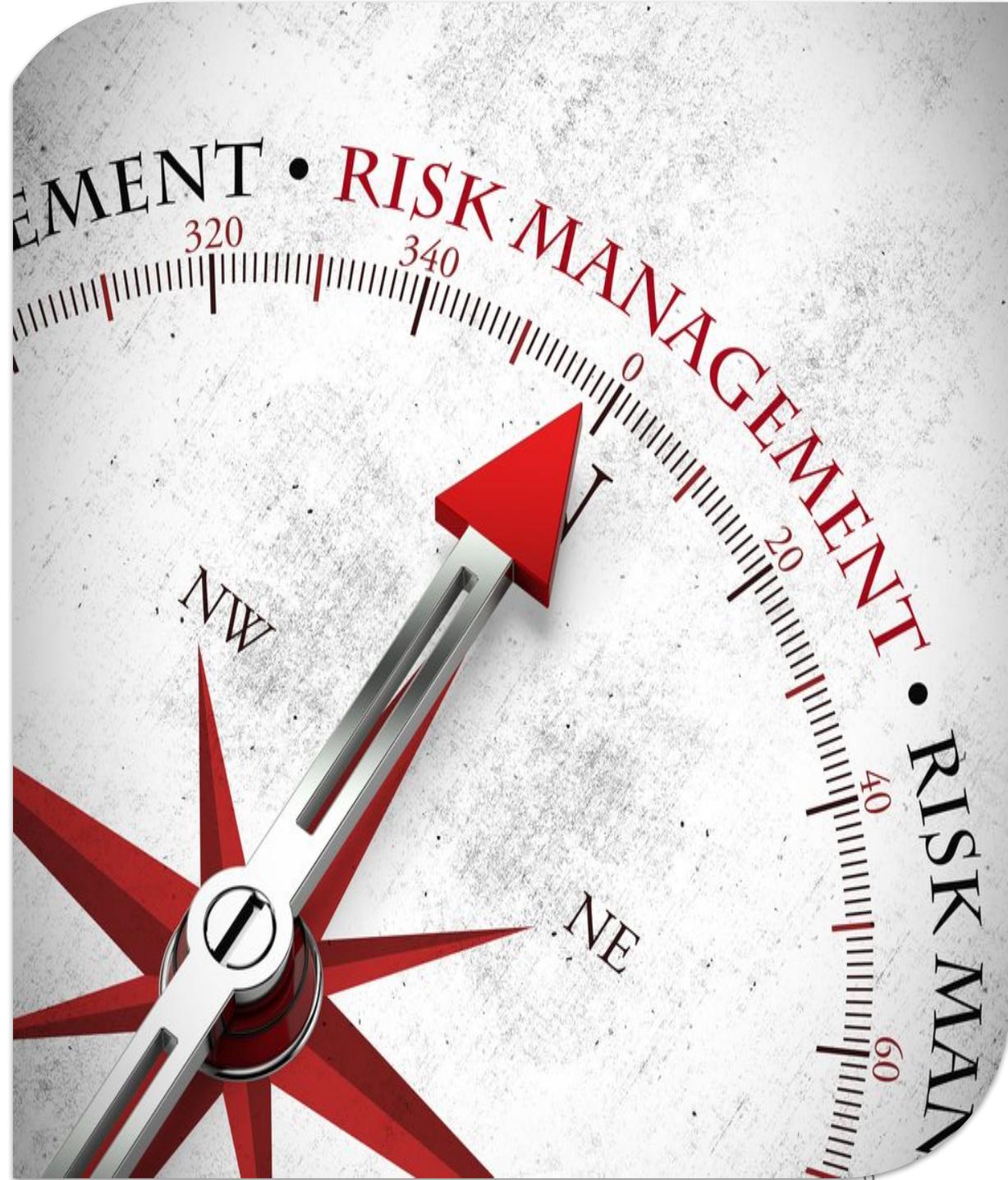
# Gestão de Riscos- TCU



# Gestão de Riscos e Controles Internos

---

Conhecendo a Estrutura  
COSO ICIF 2013



# Gestão de Riscos- Prática Administrativa

---

- *Que estrutura utilizar?*
- *Quem faz o que?*
- *O que fazer?*
- *Que ferramentas utilizar?*





# COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

Iniciativa conjunta de 5 organizações do setor privado que se propõe a liderar a geração de conhecimento por meio do desenvolvimento de estruturas e diretrizes sobre controles internos, gerenciamento de riscos corporativos e prevenção de fraudes.



Thought Leaders In Accounting



American Institute of Certified Public Accountants



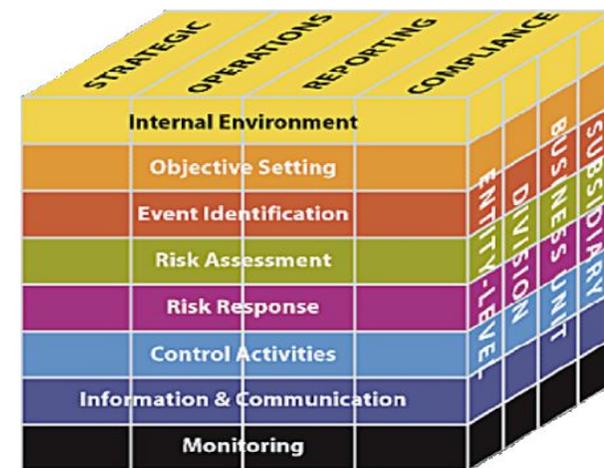
The Association of Accountants and Financial Professionals in Business



The Institute of Internal Auditors



financial executives international



# COSO Internal Control Integrated Framework

---



**Control – Integrated Framework** - permite que as organizações desenvolvam, de forma efetiva e eficaz, 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.

# COSO Internal Control Integrated Framework



## Ambiente de Controle

1. Demonstra comprometimento com a integridade e os valores éticos
2. Exercita a supervisão do Controle Interno
3. Estabelece a estrutura, a autoridade e a responsabilidade na busca pelos objetivos
4. Demonstra comprometimento com a competência
5. Reforça a accountability nas funções de controle interno

## Avaliação de Riscos

6. Especifica objetivos claramente
7. Identifica e analisa riscos
8. Avalia riscos de fraude
9. Identifica e analisa mudanças significativas

## Atividades de Controle

10. Selecionar e desenvolver atividades de controle
11. Selecionar e desenvolver controles gerais sobre tecnologia
12. Implementação de controles internos com políticas e procedimentos

## Informação e Comunicação

13. Utilizar informação relevante
14. Comunicar internamente
15. Comunicar externamente

## Atividades de Monitoramento

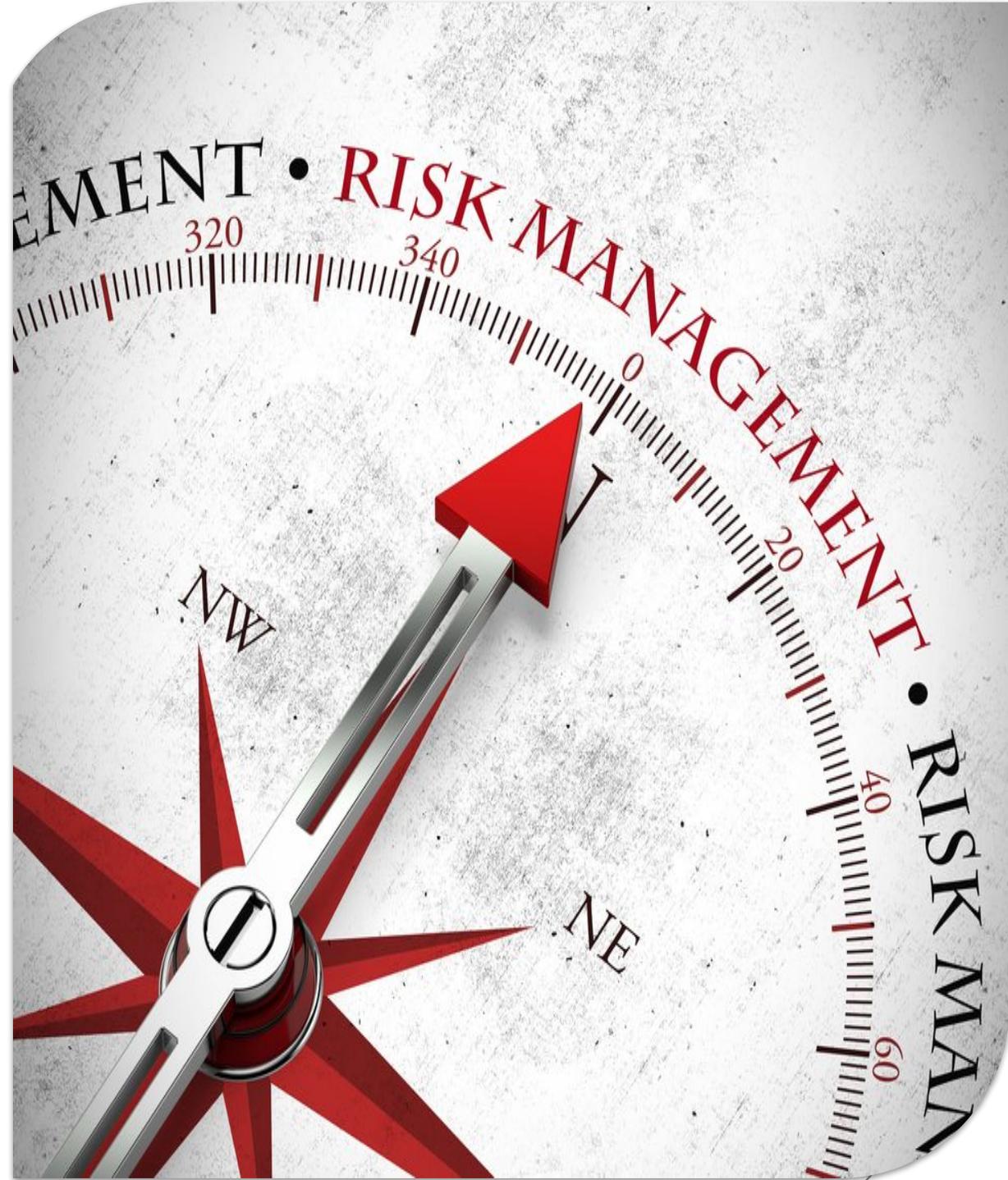
16. Conduzir avaliações contínuas e/ou independentes
17. Avaliar e comunicar deficiências



# Gestão de Riscos e Controles Internos

---

Dividindo as tarefas  
Modelos de Asseguração



BREVE FÁBULA DA CULPA ALHEIA



As pessoas morrendo e ninguém faz nada!

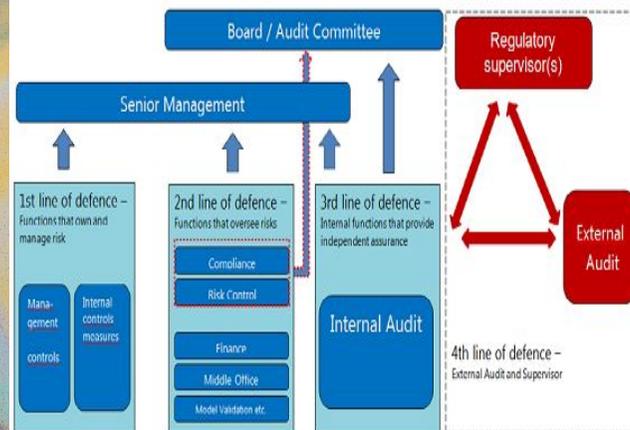
www.malvados.com.br

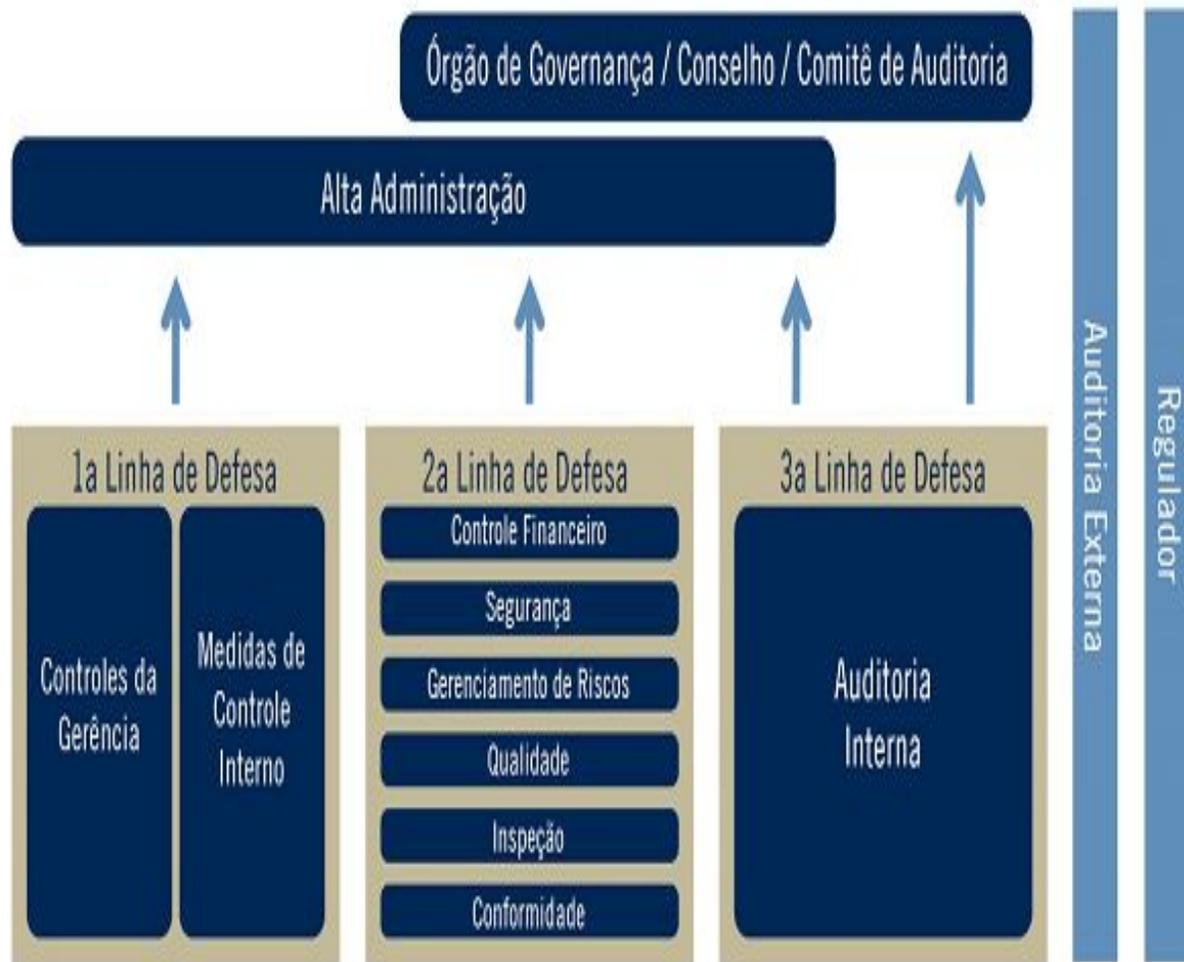




### Funções de um Modelo de Asseguração:

- Determinar funções específicas quanto às responsabilidades sobre riscos e controles;
- Esclarecer funções e responsabilidades essenciais;
- Coordenar com eficácia estes grupos;
- Evitar lacunas (gaps) e sobreposições (overlap) de ações.







## Princípios Críticos Implícitos no Modelo:

**A 1ª linha** é dona dos riscos e desenha e executa controles para responder a estes riscos;

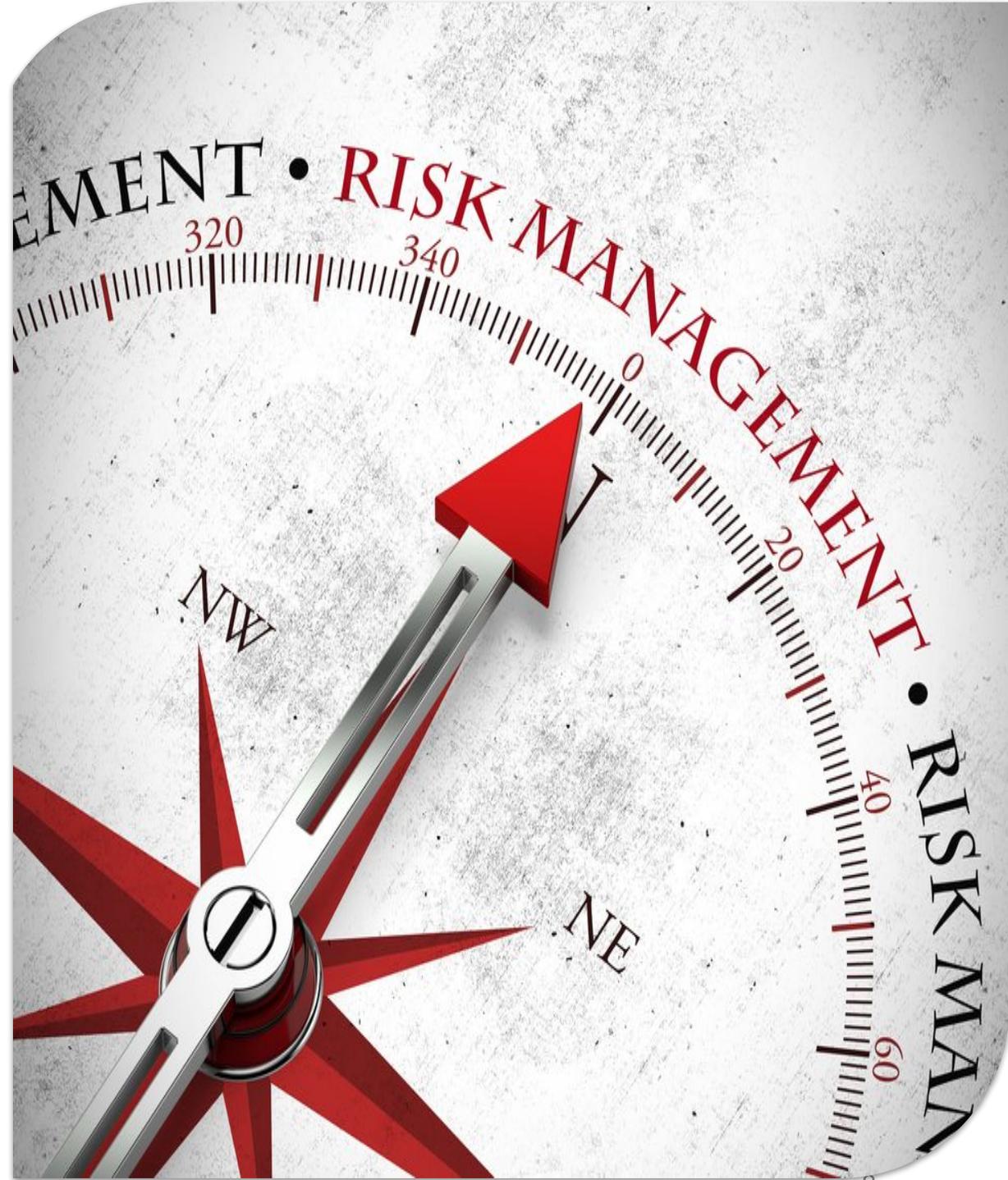
**A 2ª linha** tem expertise e apoia o gerenciamento dos riscos e controles, ainda sob o comando da administração;

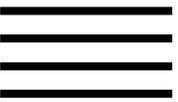
**Na 3ª linha** não são permitidas funções de gestão. Se reporta a alta governança e deve ter garantidas a proteção da objetividade e independência.

# Gestão de Riscos e Controles Internos

---

Processos e suas Conexões





*O como fazer?*

*É quase intuitivo!!!!  
Mas precisa **formalizar** para melhor monitorar e cumprir exigências regulatórias!*

# AS ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE RISCO

1

## Identificação e classificação

Trata-se da definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar na operação da empresa. O processo de identificação e classificação de risco operacional deve ser monitorado e continuamente aprimorado.

2

## Avaliação

Para se definir qual o tratamento que será dado ao risco operacional, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da empresa àquele risco. Avaliar quais as probabilidades de ocorrência e o seu impacto.

3

## Tratamento

### Evitar o Risco:

Decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco.

### Aceitar o Risco:

Neste caso, há quatro alternativas:

**Reter:** Manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade;

**Reduzir:** São ações tomadas para minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco operacional;

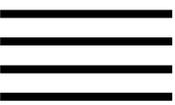
**Transferir:** Atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco operacional através da transferência;

**Explorar:** aumentar o grau de exposição ao risco operacional na medida em que isto possibilita a obtenção de vantagens competitivas

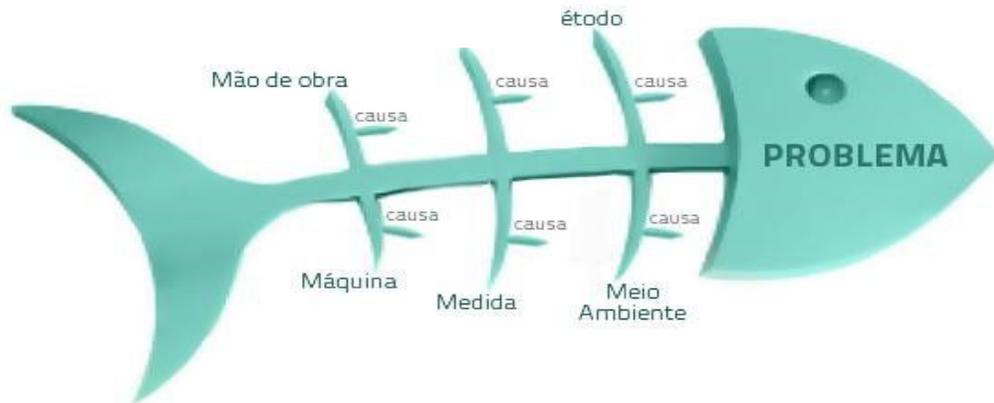
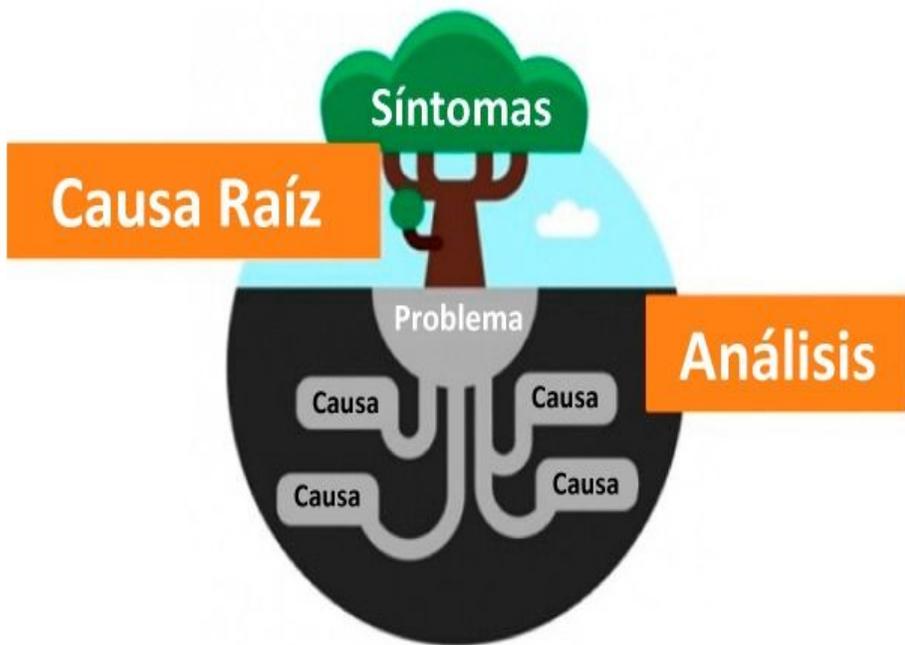


# IDENTIFICAR RISCOS

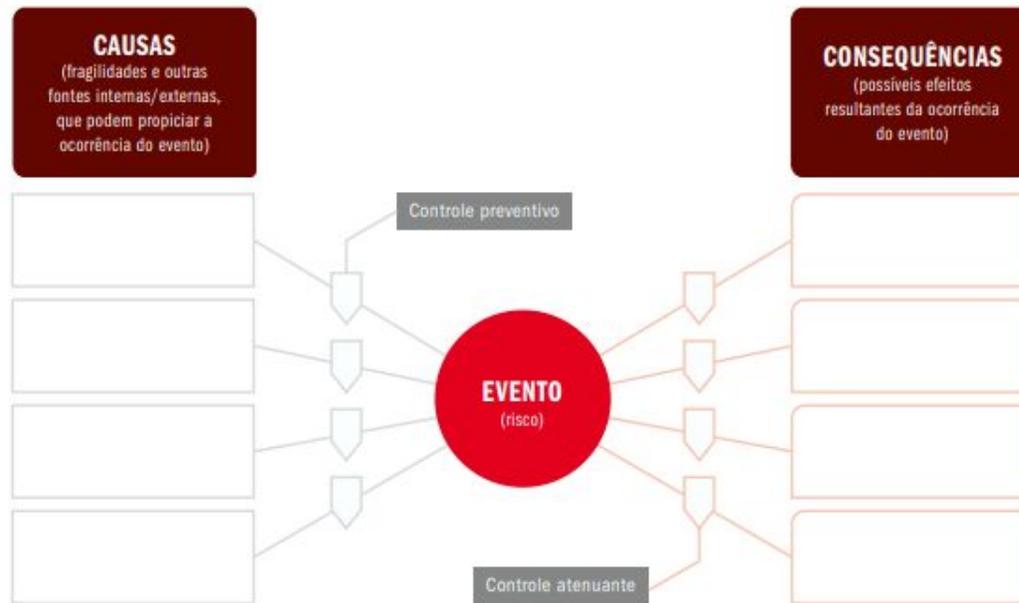




# IDENTIFICAR RISCOS



a)



## Dicionário de Riscos

Riscos Estratégicos

Riscos Operacionais

Riscos Financeiros

Riscos Regulamentares

## Diccionario de Riesgos

Riesgos Estratégicos

Riesgos Operacionales

Riesgos Financieros

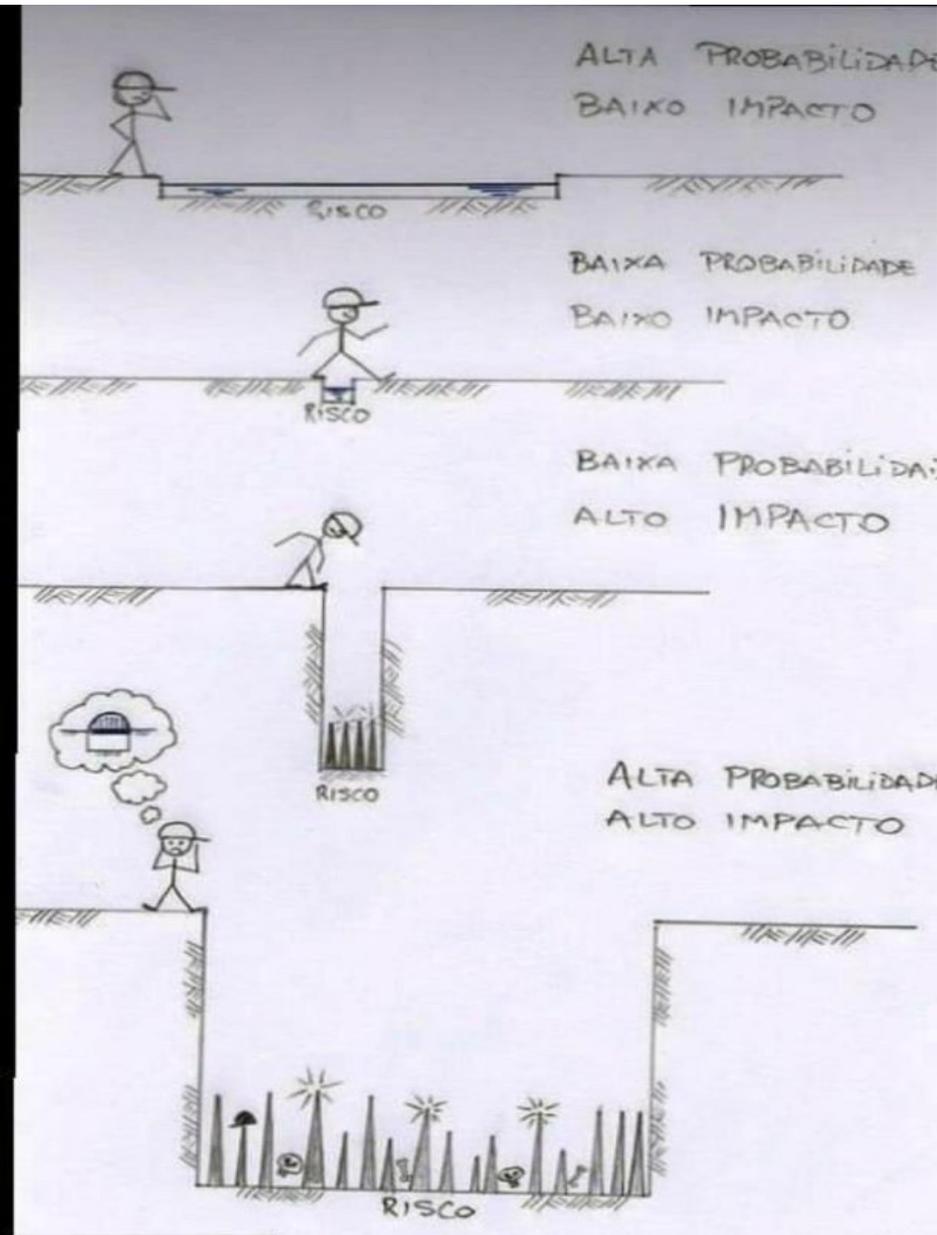
Riesgos Normativos

# AVALIAR RISCOS



| PROBABILIDADE | DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DESCONSIDERANDO OS CONTROLES   | PESO |
|---------------|--|------|
| Muito baixa   | Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade. | 1    |
| Baixa         | Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.     | 2    |
| Média         | Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.       | 5    |
| Alta          | Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.    | 8    |
| Muito alta    | Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.       | 10   |

| RISCOS IDENTIFICADOS           | PROBABILIDADE | IMPACTO       | NÍVEL DE RISCO INERENTE (NRI) |
|--------------------------------|---------------|---------------|-------------------------------|
| Risco 1 - Descrição do risco 1 | Alta 8        | Muito Alto 10 | 80 RE (Extremo)               |
| Risco 2 - Descrição do risco 2 | Média 5       | Alto 8        | 40 RA (Alto)                  |
| Risco 3 - Descrição do risco 3 | Baixa 2       | Médio 5       | 10 RM (Médio)                 |
| Risco n - Descrição do risco n | Muito Baixa 1 | Médio 5       | 5 RB (Baixo)                  |



# Matriz de Risco

| Severidade     | Probabilidade |                  |                    |                 |                    |
|----------------|---------------|------------------|--------------------|-----------------|--------------------|
|                | Muito Baixa   | Baixa            | Média              | Alta            | Muito Alta         |
| Extrema        | 0             | 0                | 0                  | 0               | 1                  |
| Maior          | 10            | 10               | 15                 | 2               | 0                  |
| Média          | 52            | 62               | 70                 | 13              | 0                  |
| Pequena        | 41            | 63               | 84                 | 48              | 2                  |
| Desprezível    | 326           | 258              | 426                | 456             | 32                 |
| <b>Trivial</b> |               | <b>Tolerável</b> |                    | <b>Moderado</b> |                    |
|                |               |                  | <b>Substancial</b> |                 | <b>Intolerável</b> |



# Planejar Respostas aos Riscos





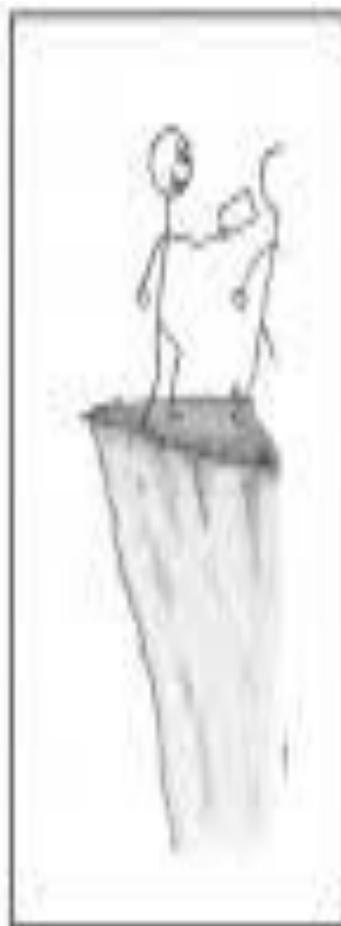
**OBJETIVO**



**EVITAR**



**MITIGAR**



**TRANSFERIR**



**ACEITAR**





**ATIVIDADES DE CONTROLE**

**Preventivas** – agem sobre a probabilidade. Tentando impedir sua ocorrência;

**Detectivas** – agem sobre o impacto. Projetadas para detectar eventos, no momento ou após sua ocorrência, permitindo a adoção de medidas tempestivas de correção/mitigação.

**Corretivas** – permitem a detecção do evento depois de sua ocorrência mitigando a severidade ou consequências pela providência tempestiva .

**Compensatórios ou alternativos** – agem para para contrabalancear uma falha na estrutura de controles, impedindo que eventos de risco ocorram ou diminuindo sua severidade.



# AUDITORIA

## interna



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 gerenciamento de riscos, controle e governança."

A photograph of a business meeting with several people in suits gathered around a table. They are looking at documents and a bar chart. The image has a dark green overlay. The word 'CONTRACT' is visible on one of the documents.

**AUDITORIA INTERNA, CONTROLE  
INTERNO E GESTÃO DE RISCOS**

**Controladorias**

# Controladorias

## AUDITORIA INTERNA, CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

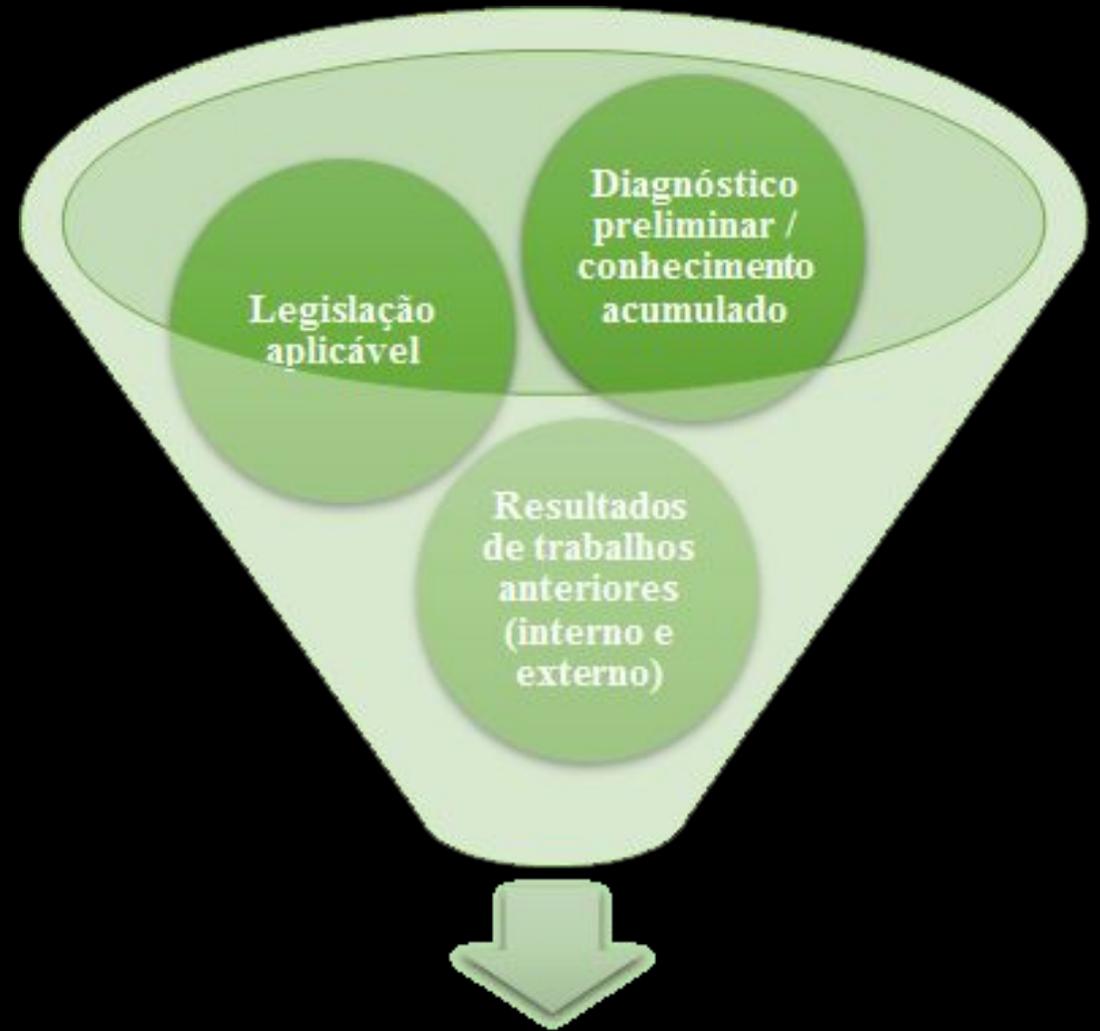
**QUADRO 1 - Aspectos distintos entre Avaliação e Consultoria**

|  | <b>Avaliação</b>   | <b>Consultoria</b>   |
|--|--|--|
| <b>Origem da demanda</b>                       | Em geral, a demanda dos trabalhos é decorrente do planejamento realizado pela UAIG com base em riscos. | Em geral, a demanda dos serviços de consultoria decorre de solicitação específica da Unidade Auditada.                                   |
| <b>Propósito do trabalho</b>                   | Conduzido com o objetivo de fornecer avaliação independente.   | Conduzido com o objetivo de fornecer assessoramento, aconselhamento e serviços relacionados.   |
| <b>Planejamento dos trabalhos de Auditoria</b> | Estabelecimento do objetivo e do escopo pela UAIG.   | Estabelecimento do objetivo e do escopo pela UAIG, em conjunto do solicitante do serviço.  |
| <b>Comunicação de Resultados</b>               | O formato da comunicação é relativamente padronizável.   | O formato da comunicação pode variar na forma e no conteúdo, de acordo com a natureza do trabalho e as necessidades da Unidade Auditada. |
| <b>Monitoramento</b>                           | O monitoramento é realizado a partir das recomendações expedidas pela UAIG.                            | Deve ser considerada a forma de monitoramento definida com a Unidade Auditada no planejamento dos trabalhos.                             |

**FONTE: CGU (2017)**

# Controladorias

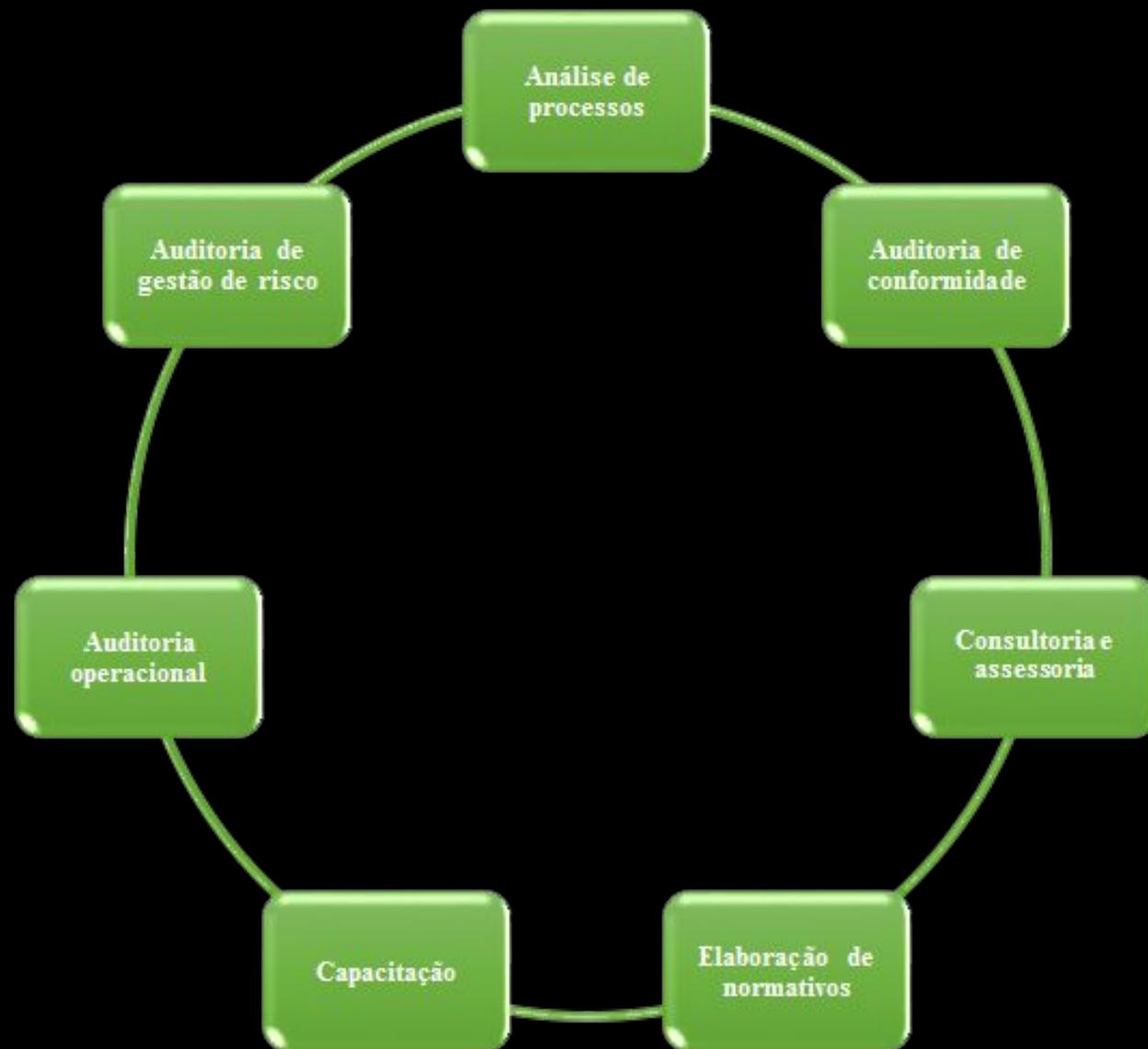
AUDITORIA INTERNA, CONTROLE  
INTERNO E GESTÃO DE RISCOS



Planejamento de atividades

# AUDITORIA INTERNA, CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

# Controladorias

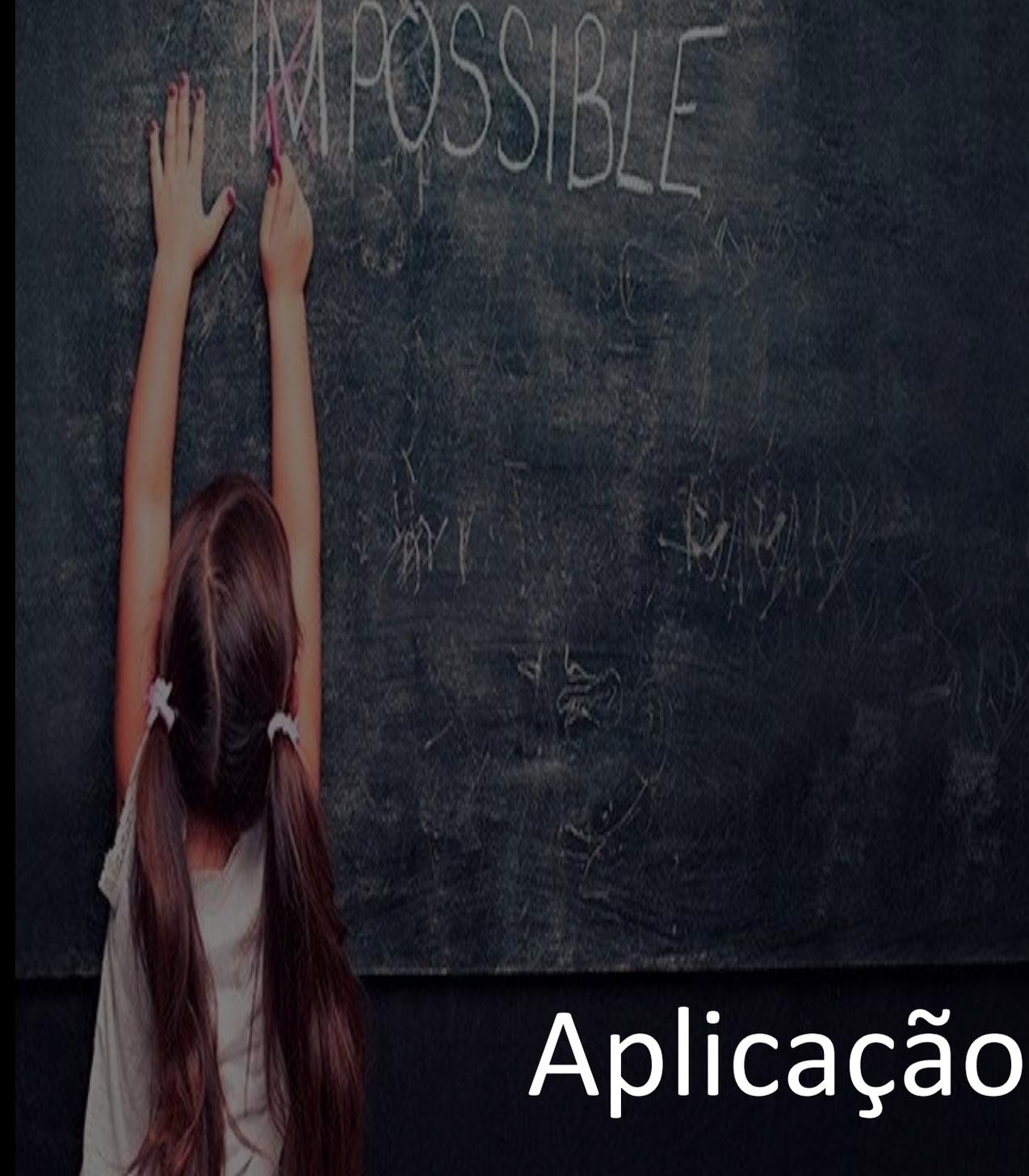


IMPOSSIBLE

Formação







Aplicação de Conceitos