



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE  
UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA - UNAI**

Rua das Missões, nº 100 – Ponta Aguda – Blumenau/SC – CEP: 89.051-000  
Telefones: (47) 3331-7806 - E-mail: [auditoria@ifc.edu.br](mailto:auditoria@ifc.edu.br)

*Missão: “Contribuir para o fortalecimento dos controles internos no IFC, agregando valor às práticas administrativas, cooperando para a aplicação regular dos recursos públicos e para o alcance da missão institucional”.*

**RELATÓRIO GERAL DE AUDITORIA**

**ORDEM DE SERVIÇO N.º 011/2020 – UNAI/IFC**

À Magnífica Reitora,

Em função dos trabalhos de auditoria que foram realizados para atendimento a Ordem de Serviço n.º 011/2020 – UNAI/IFC, apresenta-se os resultados dos exames realizados especificamente na **Área: 01 – CONTROLES DA GESTÃO**, no âmbito do Instituto Federal Catarinense, para atendimento **ao item 4.3, quadro 3, do Plano Anual de Atividades da Auditoria Interna – PAINT/2020**

**I - INTRODUÇÃO**

Os exames foram realizados no período de **01/09/2020 a 30/10/2020**, por meio de testes, análises e consolidação de informações coletadas ao longo do período sob exame, em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal. Nenhuma restrição foi imposta à realização dos exames.

A realização dos trabalhos teve como escopo avaliar, por amostragem, a eficácia do **Processo de Identificação de Riscos da ISO 31.000 – Etapa 5.4.2/ Identificação de eventos COSO -ERM** do Processo de Gestão de Riscos do IFC da Reitoria e Campi.

Após as avaliações realizadas pôde-se identificar alguns achados, que segundo o Manual de Auditoria do Tribunal de Contas da União conceitua estes Achados de Auditoria como “*qualquer fato significativo*” digno de relato pelo auditor designado para os trabalhos de campo.

**II – Analisando o Contexto**

É notório os desafios impostos aos gestores públicos no que se refere ao reconhecimento das fragilidades parciais de seus controles internos. A premissa sobre a necessidade à implementação/aprimoramento destes controles pode ser observado na singularidade encontrada entre as ISO's 9.001 (Gestão de Qualidade), 19.600 (COMPLIANCE) e 31.000 (gestão de Riscos) e a

relação com a dualidade do Processo de Gestão de Riscos. Claro que, as duas primeiras existem critérios e exigências as serem cumpridas pelas Organizações para a Certificação ISO, que não é o caso às Instituições Federais de Ensino. Contudo, de toda sorte, a partir do momento deste reconhecimento e ações promovidas pelos Gestores ao encontro do aprimoramento dos controles internos, como um resultado normal e natural deste, tem-se uma Gestão mais próxima da Qualidade; um atendimento aos normativos que regem/norteiam uma atividade, um processo, mais próxima de um Complyance; bem como um eficaz Processo de Gestão de Riscos.

Outro grande desafio a se destacar é a capacidade de uma Instituição em promover uma coordenação integrada para um Processo de Gestão de Riscos. Neste ponto, pôr o IFC ser uma Instituição Multicampi, com sua Reitoria e 15 Campi podemos fazer uma alusão a uma locomotiva e seus vagões, onde cada vagão tem a sua importante participação/atribuição em fazer a entrega de determinado valor, e diante de determinadas situações onde certos vagões tendem a caminhar por direções distintas, podem causar conflitos permanentes dentro da Instituição, comprometendo ou dificultando o alcance ao objetivo de gerir um Processo de Gestão de Riscos.

Não obstante, a mera conformidade à Norma não resolve a questão essencial: a efetividade à Maturidade da Gestão de Riscos, e em gerir os riscos que permeiam todas as atividades da engrenagem da Instituição, e cabe a este, s.m.j., harmonizar e ter a capacidade de coordenação integrada.

Assim, sob a égide da Gestão de Riscos, não podemos deixar de observar a recomendação, dentre outras, da OCDE/2009, qual seja:

Integrar a Gestão de Riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial de modo a promover a integridade e prevenir a improbidade administrativa, desvios e corrupção.

Após o processo de avaliação de Auditoria, pôde-se observar que a Instituição, o IFC possui uma Política de Gestão de Riscos Estruturada, com Comitês Central e Locais e uma estrutura "TOP DOW" para os seus Macroprocessos, processos e subprocessos e merecem destaque por sua efetividade, neste aspecto, frente a este componente de governança pública.

Contudo, durante esta avaliação de Auditoria pôde-se identificar fragilidades no Processo, em especial no Processo de Identificação de Riscos, escopo deste trabalho, fase esta, muito importante, e que permeia a BASE da Estrutura de uma Gestão de Riscos.

Como pressuposto depreende-se que quanto mais fortalecida a base, melhores, mas eficazes e mais confiáveis serão o monitoramento dos riscos residuais; mas principalmente a possibilidade de algum risco vir a comprometer/prejudicar o alcance do seu objetivo e missão Institucional.

Assim, conhecer o nível de maturidade e identificar os aspectos que permeiam um programa/processo de gestão de riscos e que necessitam serem aperfeiçoados nas instituições públicas constituem um dos subsídios considerados relevantes para que a Unidade de Auditoria Governamental – UAIG do Instituto Federal Catarinense - UNAI/IFC possa promover/ofertar recomendações e monitorar planos de ação com vistas em agregar valor e aprimorar/implementar esse importante, reitero, componente da governança na administração pública federal.

### **III - CONCEITOS:**

Segundo o **COSO ERM** - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission **Gerenciamento de Riscos Corporativos -Estrutura Integrada:**

**RISCOS** são eventos que podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir um valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a

possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor. A direção da organização canaliza as oportunidades para seus processos de elaboração de estratégias ou objetivos, formulando planos que visam ao aproveitamento destes.

O gerenciamento de riscos corporativos trata de riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação de valor, sendo definido da seguinte forma:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Segundo **FERMA - FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS**, o risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas consequências (ISO/IEC Guide 73).

A gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada **em cada atividade individual** e no conjunto de todas as atividades. O ponto central de uma boa gestão de riscos **é a identificação e tratamento dos mesmos**. O seu objetivo é o de acrescentar valor de forma sustentada **a todas as atividades da organização**. Coordena a interpretação dos potenciais aspectos positivos e negativos de todos os fatores que podem afetar a organização. Aumenta a probabilidade de êxito e reduz tanto a probabilidade de fracasso como a incerteza da obtenção de todos os objetivos globais da organização. A gestão de riscos deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Deve analisar **metodicamente todos os riscos inerentes às atividades** passadas, presentes e, em especial, futuras de uma organização. **(grifei)**

De acordo com a ISO 31000 (ABNT, 2009) - **Gestão de riscos – Princípios e diretrizes:**

O processo de gestão de riscos consiste na **identificação**, análise e avaliação de riscos, na seleção e implementação de respostas aos riscos avaliados, no monitoramento de riscos e controles, e na comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas, durante toda a aplicação do processo. Ele é aplicável a **ampla gama das atividades da organização em todos os níveis**, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, **funções**, projetos, produtos, serviços e ativos, e **é suportado pela cultura e pela estrutura** (ambiente) de gestão de riscos da entidade. **(grifei)**

**Considerando** todo o processo que engloba uma Gestão de Riscos, de acordo com as orientações contidas nos instrumentos que regem este tema, destaca-se, "objeto desta Auditoria", o Processo de Avaliação de Riscos (5.4) em especial a **etapa Identificação de Riscos** (5.4.2)

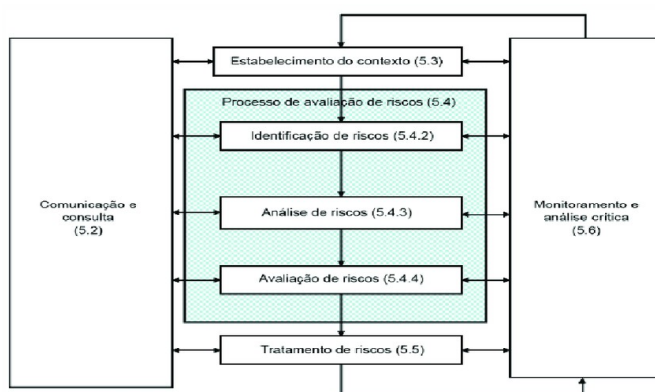


fig. (01) Modelo ISO 31.000 – Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos



Fig. (02) Modelo cubo COSO

Segundo a ISO 31.000 a etapa 5.4.2 **“Identificação de riscos”**:

Convém que a organização identifique as fontes de risco, áreas de impactos, eventos (incluindo mudanças nas circunstâncias) e suas causas e consequências potenciais. A finalidade desta etapa é gerar **uma lista abrangente de riscos** baseada nestes eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos. É importante identificar os riscos associados com não perseguir uma oportunidade. **A identificação abrangente é crítica, pois um risco que não é identificado nesta fase não será incluído em análises posteriores.** Convém que a **identificação inclua todos os riscos**, estando suas fontes sob o controle da organização ou não, mesmo que as fontes ou causas dos riscos possam não ser evidentes. **(grifei)**

Convém que a identificação de riscos inclua o exame de reações em cadeias provocadas por consequências específicas, incluindo os efeitos cumulativos e em cascata. Convém que também seja considerada uma ampla gama de consequências, ainda que a fonte ou causa do risco não esteja evidente. Além de identificar o que pode acontecer, é necessário considerar possíveis causas e cenários que mostrem quais consequências podem ocorrer.

Convém que todas as causas e consequências significativas sejam consideradas. Convém que a organização **aplique ferramentas e técnicas de identificação de riscos que sejam adequadas** aos seus objetivos e capacidades e aos riscos enfrentados. **Informações pertinente e atualizadas são importantes na identificação de riscos.** Convém que incluam informações adequadas sobre os fatos por trás dos acontecimentos, sempre que possível. Convém que pessoas com um conhecimento adequado sejam envolvidas na identificação dos riscos. **(grifei)**

#### IV - DA IMPORTÂNCIA

Destaca-se sobre a importância da Gestão de Riscos com uma das formas de apoiar os dirigentes da Instituição à governança com também à gestão das Instituições Públicas no cumprimento de suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público com o alcance à sua missão institucional em benefício da sociedade, onde conceitua-se esta entrega de accountability (dever que têm as pessoas ou entidades às quais se tenha confiado a gestão de recursos públicos, de assumir responsabilidades pela realização de objetivos na implementação de políticas, no fornecimento de bens e serviços de interesses público, e de prestar contas à sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o desempenho, os resultados obtidos e o uso apropriado dos recurso – Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos – TCU, pag14.)

A gestão de riscos compreende todas as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco. Não é uma atividade autônoma, separada das demais, mas sim parte **de todos os processos** organizacionais, incluindo o planejamento estratégico, os projetos e processos de gestão **em todos os níveis da organização** (ABNT, 2009). **(grifei)**

Estrutura de gestão de riscos é a maneira como a entidade se organiza para gerenciar os riscos do negócio, representando o conjunto de componentes e arranjos organizacionais para a concepção, a implementação, o monitoramento, a análise crítica e a melhoria contínua da gestão de riscos por toda a organização, incluindo a política de gestão de riscos, os manuais, os recursos, a definição de responsabilidades e objetivos que permitirão incorporar a gestão de riscos em todos os níveis da organização (ABNT, 2009).

Gerenciamento de riscos representa as atividades realizadas pelas pessoas em todos os níveis da organização, desde a definição da estratégia até as atividades operacionais, aplicando os princípios, a estrutura e o processo de gestão de riscos para dar suporte à tomada de decisões e à implementação de ações para manter os riscos dentro do nível de apetite e das tolerâncias a riscos estabelecidos pela administração, proporcionando, assim, segurança razoável do cumprimento dos objetivos da organização (INTOSAI, 2007).

## **V - PAPEL DA AUDITORIA INTERNA NO GERENCIAMENTO DE RISCOS (IIA, 2009a).**

O papel fundamental da auditoria interna na gestão de riscos é fornecer assecuração aos órgãos de governança e à alta administração, bem como aos órgãos de controle e regulamentação, de que os processos de gerenciamento de riscos **operam de maneira eficaz** e que os riscos significativos do negócio são gerenciados adequadamente em todos os níveis da organização.

Das atividades indicadas às unidades de auditoria interna segundo (IIA, 2009<sup>a</sup>), destaca-se:

- \* Avaliar o processo de Gestão de Riscos;
- \* Dar garantias dos processos de Gestão de Riscos;
- \* Avaliar o processo de reporte dos riscos-chave;
- \* **Dar garantias de que os riscos são corretamente estimados; (grifei)**
- \* Revisar a gestão de riscos-chave;

## **VI - OBJETIVOS:**

\* **Objetivo:** Avaliar a eficácia do **Processo de Identificação de Riscos (5.4.2)** da Gestão de Riscos da Reitoria e Campi.

Sem transpor o objetivo geral deste trabalho, delimitou-se os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a existência da utilização de técnicas de Identificação de Riscos de uma atividade e/ou processo;
- Verificar a existência de fluxograma e/ou descrição de atividades e/ou processos;
- Verificar a participação dos servidores em exercício na área/setor e/ou no subprocesso contemplado em amostragem no processo de Identificação de Riscos;
- Avaliar se há coerência na relação da descrição da atividade/processo versus riscos identificados;

- Avaliar se há coerência na relação dos riscos identificados versus Causas e Consequência
- Avaliar se há coerência na relação riscos identificados versus formas de tratamento para mitigar cada Risco.

A UNAI ao final deste trabalho, caso se faça necessário, por meio de suas recomendações, buscará orientar um aprimoramento **na etapa de Identificação de Riscos** como forma de agregar valor a gestão, fortalecendo e estimulando a confiança dos stakeholders e aprimoramento à governança institucional.

#### \* **Benefícios estimados da avaliação:**

Entre os benefícios gerais estimados desta avaliação destaca-se à implementação da Política de Gestão de Riscos da Instituição, bem como o aperfeiçoamento da *accountability* pública.

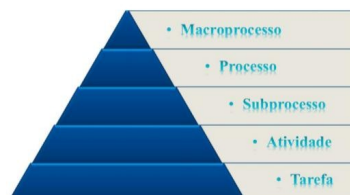
## VII – **CONCLUSÃO.**

Com a realização deste trabalho, até onde alcançou o escopo, e baseado nos relatórios recebidos, da Reitoria e Campi, não vislumbrou-se nos documentos analisados possíveis danos ao erário e nem a presença de má-fé, mas de outro lado, pode-se verificar algumas fragilidades no Processo de Identificação de riscos que precisam ser tratados, aprimorados e implementados.

Abaixo segue uma relação de algumas das fragilidades encontradas no Processo de Identificação de riscos da Reitoria e Campi:

- \* Fragilidade na descrição de atividades relacionadas aos subprocessos avaliados;
- \* Ausência de fluxo de Atividade/Processo/Subprocesso com: início, meio e fim para Subprocessos selecionados;
- \* Ausência de Templates para Subprocessos Etapas 1, 2 e Relatório de Gestão de Riscos;
- \* Incoerência na relação nexos causal entre a descrição do subprocesso, riscos identificados, causas, consequências, forma de tratamento e fluxo do processo;
- \* Servidores sem capacitação/conhecimento em Gestão de Riscos;
- \* Templates sem conteúdos e com conteúdos incompletos;
- \* Atividades/Riscos considerados sem a necessidade de tratamento, sem registros;
- \* Riscos identificados no âmbito do universo do setor e não das atividades;
- \* Templates iguais para subprocessos distintos;
- \* Ausência de correlação (padronização Institucional) com subprocessos afins;
- \* Publicização das Matrizes de Macroprocessos sem padronização;
- \* Ausência da continuidade da proposta apresentada de estruturação às “atividades” e “tarefas” no Processo de Gestão de Riscos;

## Identificação de processos



Assim diante das fragilidades identificadas no Processo de Identificação de Riscos do IFC, este setor de Auditoria – UNAI/IFC considera, neste ponto de tempo avaliado, o referido Processo: **parcialmente eficaz**.

Com o objetivo de **auxiliar** a Instituição na promoção de melhorias contínuas no aprimoramento/implementação dos seus controles internos e **contribuir à melhoria** dos Instrumentos de Governança, dentre eles o Processo de gerenciamento de Riscos; e **para o fortalecimento** da BASE do Processo de Gestão de Riscos da Instituição, e **o atendimento** ao Decreto 9.203 de 22/11/17, em garantir as boas Práticas de Governança Pública, em especial para o art. 17º do referido, vem por meio deste ofertar as seguintes recomendações estruturantes:

**Recomendação (01):** Promover capacitação em Gestão de Riscos para todos os Servidores da Instituição.

### **Manifestação/Providências do Gestor (01) (Identificação do gestor e data):**

**Recomendação (02):** Promover uma reavaliação em toda etapa do Processo de Identificação de Riscos a nível Institucional, seja para o aprimoramento da efetividade do Processo de Gestão de Riscos do IFC, seja sob a perspectiva de Implantação de Sistema de Gestão de Riscos(ex. Sistema Metodologia FoRisco) observando, dentre outras:

- \* O levantamento de todas atividades inerentes a cada setor;
- \* Para cada Atividade identificada elaborar um fluxo com: início, meio e fim;
- \* Promover a aplicação dos Templates/planilhas das Etapas 1, 2 e Relatório de Gestão de Riscos para cada atividade identificada e que o Processo de Identificação dos Riscos tenha como base o fluxo da atividade;
- \* Buscar identificar as atividades correlacionadas nos Campi/Reitora e promover um "brainstorming" Institucional com o objetivo de padronização dos riscos inerentes para estas atividades afins, bem como suas causas consequências e formas de tratamento;

\* Incluir cada atividade identificada no formulário/template do Setor, ao Subprocesso/Processo que se refere;

\* Incluir na Relação/Planilha de Macroprocessos, Processos e Subprocessos a RELAÇÃO de atividades identificadas inerentes para cada subprocesso;

\* Reavaliar as descrições: dos fluxos/setores/processos e/ou atividades, dos riscos inerentes identificados, suas causas, consequências e formas de tratamento; bem como a devida descrição das atividades já mapeadas e que estas tenham uma coerência interligada/integrada.

**Manifestação/Providências do Gestor (01) (Identificação do gestor e data):**

Blumenau(SC), 23 de novembro de 2020.

Atenciosamente,



**Sandro Borges**  
*Auditor - Chefe*  
Portaria nº 3.119 de 07/11/2019.