



RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA
EXERCÍCIO 2020

11 de dezembro de 2020



PODER EXECUTIVO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA - IFSC
AUDITORIA INTERNA

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO Nº 004/2020

Unidade Examinada: Gestão de Riscos

Câmpus: Reitoria

Ordem de Serviço: 020/2020

Missão da Audin

Adicionar valor e melhorar as operações do IFSC, auxiliando-o a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos, em benefício da sociedade.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDIN?

Foi realizada ação de auditoria para avaliação da gestão de riscos no IFSC.

O objetivo principal da ação foi avaliar a maturidade da gestão de riscos e identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados.

A abordagem adotada pela Audin objetivou responder, dentre outras questões secundárias, as seguintes questões de Auditoria:

- Em que medida a organização dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática?
- Qual o nível de maturidade de gestão de riscos do IFSC?

POR QUE A AUDIN REALIZOU ESSE TRABALHO?

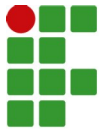
A escolha dos temas a serem auditados é realizada durante a construção do Planejamento Anual das Atividades de Auditoria Interna – PAINT, onde é estabelecida uma relação de temas auditáveis que são avaliados por meio da matriz de risco. Tal avaliação tem por base critérios considerados importantes para a auditoria, tais como: relevância, materialidade, criticidade e oportunidade.

O tema “Gestão de Riscos” foi escolhido em virtude dos Riscos inerentes aos processos, que foram pontuados no PAINT/2020 considerando os seguintes fatores: a relevância do processo tanto na atividade finalística quanto na atividade-meio do IFSC, a ausência de ações de auditoria no tema nos últimos 10 anos, dentre outros fatores relevantes.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUDIN? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Os trabalhos de auditoria revelaram que a Instituição precisa realizar ações imediatas para implementar a Gestão de Riscos. Isso porque os trabalhos de auditoria evidenciaram que o nível de maturidade em gestão de Riscos no IFSC encontra-se num estágio inicial, uma vez que não possui o comitê de riscos nem uma política de gestão de riscos aprovada.

Diante disso foram emitidas, **dentre outras**, as seguintes recomendações para superação das inconsistências: Definir calendário de implementação, incluindo frequência mínima de reuniões do comitê de Gestão de Riscos, com vistas a aumentar o nível de maturidade da gestão de riscos do IFSC. Aprovar a política de gestão de riscos com a metodologia de identificação, análise, avaliação e respostas aos riscos inicialmente nos processos estratégicos e na sequência nos processos administrativos de cada setor.



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. RESULTADOS DOS EXAMES.....	7
2.1) CONSTATAÇÕES.....	8
2.1.1 Estrutura organizacional deficitária, sem atribuições, competências, normas e procedimentos definidos.....	8
2.2.1 Nível de Maturidade da Gestão de Riscos do IFSC.....	11
3. RECOMENDAÇÕES.....	16
4. CONCLUSÃO.....	17

1. INTRODUÇÃO

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.

Assim, 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.

A gestão de riscos corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna gera benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas da organização ao viabilizar o adequado suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos públicos, o aumento do grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor público, otimizando o desempenho e os resultados entregues à sociedade.

Nesse contexto, e ciente dos benefícios que uma boa gestão de riscos é capaz de proporcionar, a Audin do IFSC realizou esta ação de auditoria que originou-se a partir da aplicação de matriz de riscos que compôs o PAINT/2020, tendo como principais fatores que elevaram o grau de risco: a relevância do processo nas atividades meio e finalística do IFSC, a inexistência de ações de auditoria no tema nos últimos 10 anos e a sugestão de membros da gestão e dos conselhos.

O objetivo principal da ação foi avaliar a maturidade da gestão de riscos no IFSC e identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados. A abordagem adotada pela Audin objetivou responder, dentre outras questões secundárias, as seguintes questões de Auditoria:

- Em que medida a organização dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática?
- Qual o nível de maturidade de gestão de riscos do IFSC?

Para alcançar o objetivo proposto nesta ação, a Audin utilizou o Modelo de Avaliação de Maturidade proposta pelo Tribunal de Contas da União – TCU, que foi desenvolvido a

partir das melhores práticas internacionais em uso no setor público, oriundas dos modelos de gerenciamento de riscos COSO GRC (COSO, 2004 e 2016), ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes (ABNT, 2009) e Orange Book (UK, 2004 e 2009), bem como da IN-MP/CGU N° 1/2016.

O modelo é composto por quatro dimensões, *Ambiente*, *Processos*, *Parcerias* e *Resultados*, que podem ser avaliados de maneira independente sendo que soma dessas 4 dimensões revela o índice de Maturidade Global de Gestão de Riscos da Instituição.

Considerando os recursos humanos disponíveis na AUDIN a análise recaiu inicialmente nas dimensões *Ambiente* e *Processos*, que representam 70% do cálculo que determina o índice de maturidade global da gestão de riscos do Órgão, no decorrer da execução, se os trabalhos revelassem que o índice de maturidade dessas duas dimensões fosse diferente de Inicial ou Básico, de acordo com o modelo do TCU, o trabalho seria estendido às dimensões *Parcerias* e *Resultados*.

O objeto de uma auditoria de gestão de riscos é a arquitetura – os princípios, a estrutura ou os componentes e os processos – colocada em prática para o gerenciamento de riscos por toda a organização, nos diversos níveis e nos vários contextos específicos em que seus objetivos são perseguidos, incluindo o processo de planejamento estratégico e sua implementação pelas diversas áreas ou funções da organização, os processos de governança, finalísticos e de apoio ou os programas, projetos e atividades relevantes para os objetivos-chaves da organização;

As análises se deram com base nas entrevistas, informações e documentos disponibilizados pelos gestores que trabalham com planejamento estratégico através de respostas às solicitações de auditoria, sendo que nenhuma restrição foram impostas ao trabalho.

Por fim, para atender objetivo da ação foram abordados os seguintes conteúdos:

- 1) Estrutura organizacional de Gestão de Riscos
- 2) Nível de Maturidade da Gestão de Riscos no IFSC

2. RESULTADOS DOS EXAMES

Esta seção traz os achados de auditoria que constituem o resultado da comparação entre o critério legal e a condição encontrada. Por oportuno, cabe mencionar que os itens classificados como “Informação”, constitui o registro das conformidades, de fatos ou contextualizações relevantes para o entendimento de determinado aspecto do trabalho. Já as “Constatações” caracteriza-se pelo registro de desconformidades identificadas durante a execução da ação de controle. Em geral, indica a existência de dificuldades, equívocos, situações que contrariam normas, critérios técnicos ou administrativos.

Importante esclarecer que os trabalhos da auditoria interna são realizados por amostragem e estão sujeitos, dentre outros riscos, ao risco de auditoria que é a possibilidade de o auditor vir a emitir uma opinião tecnicamente inadequada sobre o processo, e ao risco de detecção, onde os procedimentos executados pelo auditor não detectam uma distorção potencialmente relevante, individualmente ou em conjunto com outras distorções.

Outrossim, as análises estão sempre limitadas ao conhecimento técnico da equipe da Audin sobre o assunto, sendo que as informações coletadas para embasar as análises são provenientes do *site* oficial do IFSC, dos sistemas informatizados utilizados pela instituição, assim como das informações e documentos repassados pela gestão e/ou setores e servidores em resposta às solicitações de auditoria, além da utilização de técnicas da confirmação externa.

Por fim, ressalta-se que os resultados dos exames foram encaminhados previamente para manifestação da Unidade Auditada, para que esta apresentasse esclarecimentos, avaliações ou informações adicionais que contribuíssem para o entendimento das condições verificadas ou para a construção de soluções. As manifestações da gestão não trouxeram elementos que apontassem eventuais falhas de entendimento, erros de interpretação ou fragilidades das evidências levantado pela Audin. Limitaram-se a ratificar as constatações e contestar as possíveis causas levantadas.

2.1) CONSTATAÇÕES

2.1.1 Estrutura organizacional deficitária, sem atribuições, competências, normas e procedimentos definidos.

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.

Diante disso, em maio de 2016 foi publicada a Instrução Normativa (IN) CGU/MPOG nº 01 que estabeleceu diretrizes sobre a gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo Federal.

A referida IN disciplinou, dentre outras, a criação de comitê de governança, riscos e controles, (art. 23) e a instituição de uma Política de Gestão de Riscos em até 12 meses a contar da publicação da IN (art. 17).

Outrossim, no mês de novembro de 2017, o Governo Federal editou o decreto n.º 9.203/2017, dispondo sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O art. 17 deste decreto estabelece que a Administração Pública federal deve *instituir, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização* no cumprimento da sua missão institucional.

Nesse contexto a Audin procurou avaliar a estrutura administrativa para com o objetivo de verificar a gestão se adequou a essa nova realidade de gestão pública baseada em riscos trazida pelos normativos supracitados.

Foram solicitados por meio da SA 020/2020-01 o preenchimento de questionário de avaliação de controles internos, disponibilização de portaria de designação, atas de reuniões e demais documentos produzidos pelo comitê de riscos, além de cópia de documentos relacionados ao gerenciamento de riscos como políticas, manuais, check-list fluxogramas, etc.

As análises revelaram que a estrutura administrativa não se mostra suficiente para atender tamanho desafio de implementar o gerenciamento de riscos numa Instituição da magnitude do Instituto Federal de Santa Catarina.

Isso porque, passados mais de 4 anos da publicação da IN CGU/MPOG nº 01/2016, o IFSC não instituiu o comitê previsto no artigo 23, tampouco elaborou a Política de Gestão de Riscos no prazo previsto do artigo 17.

A estrutura limita-se a um servidor que **não** foi formalmente designado para atuar no auxílio da implementação do gerenciamento de riscos conforme informações prestadas pela diretora de gestão do conhecimento com base na recente IN IFSC nº 13 de 10 de julho de 2020.

A Diretoria de Gestão do Conhecimento passou por uma reestruturação interna e com isso, a coordenadoria responsável pelos processos recebeu também as atribuições referentes a gestão de riscos. A essa coordenadoria, no que diz respeito aos riscos, compete a facilitação do desenvolvimento da cultura de gestão de riscos, administração da metodologia e ferramentas, e também, assessoramento das unidades organizacionais e atores responsáveis pelas linhas de defesa na gestão de riscos. Para além disso, estamos finalizando a elaboração da Política de Gestão de Riscos do IFSC, que formalizará a atuação dos demais envolvidos neste processo e que também, irá propor a criação do Comitê de Riscos, ou atribuição das respectivas competências a outro comitê já existente.

Da mesma forma, não foram apresentados, normas, manuais, fluxogramas, políticas e procedimentos que formalizam e detalham a gestão de riscos na Instituição, tampouco sistemas informatizados ou planilhas para identificação, análise e avaliação dos riscos em relação aos objetivos de cada processo e nem ao menos, aos objetivos estratégicos.

Por fim, foi realizado a análise do ambiente de controle que buscou verificar se a estrutura montada, as normas, a utilização dos sistemas informatizados, a existência de mapeamento de processos, entre outros, estavam adequadas e garantiam um controle efetivo do processo de gerenciamento de riscos. A avaliação teve por base os componentes do COSO ERM, quais sejam: Ambiente de Controle, Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta aos Riscos, Atividade de Controle, Informação e Comunicação, Monitoramento Contínuo e Específico.

Para tanto, foi encaminhada Solicitação de Auditoria ao Chefe do Departamento de Gestão do Conhecimento solicitando o preenchimento do Questionário de Avaliação dos Controles Internos – QACI.

O questionário possuía um total de 12 (doze) questões, sendo atribuído uma pontuação de 0 (zero) a 3 (três) pontos para cada item objeto de análise, de acordo com a seguinte classificação: a) 0 (zero) em caso de inexistência de controle; b) 1 (um) para um

controle em desenvolvimento; c) 2 (dois) na hipótese de controle existente, porém com falhas; e d) 3 (três) para controle existente e sem falhas.

A pontuação máxima a ser obtida no questionário seria de 36 (trinta e seis) pontos. Nesse sentido, o programa de auditoria utilizado para consecução dos trabalhos orientava que até cinquenta por cento da pontuação máxima possível, ou seja, até 18 (dezoito) pontos, poder-se-ia considerar o setor como detentor de um ambiente de controle razoável.

Não obstante, o Departamento responsável obteve um total de 12 (doze) pontos na autoavaliação realizada, o que fez com que nível de maturidade do ambiente de controle fosse considerado frágil.

Entre as principais deficiências encontradas nessa etapa de autoavaliação dos controles internos, podemos citar:

- a) Fragilidade na estrutura do setor responsável. (conforme resposta dada a questão ° 1 do QACI)
- b) ausência de um controle eletrônico ou manual devidamente atualizado, de todos os processos de identificação, análise avaliação dos riscos, com a situação atualizada de cada processo (conforme resposta dada a questão n° 2 do QACI);
- c) falta de manuais e normas que estabeleçam as atividades de gerenciamento de riscos, bem como as responsabilidades de cada servidor (conforme resposta dada a questão ° 3 do QACI);
- d) ausência de acompanhamento de todas as fases do processo, de modo a identificar o tempo médio gasto em cada etapa, assim como os obstáculos que possam impactar seu andamento regular, bem como da existência de indicadores de gestão na área de gestão de riscos (conforme resposta dada a questão n° 4 do QACI);
- e) estrutura organizacional com ausência de organograma com definição de funções e descrição das competências de cada serviço, normas, segregação de funções nem com subordinções ou linhas de autoridade. (conforme resposta dada nas questões ° 5, 6 e 7 do QACI)
- f) ausência de sistemas para gerenciamento de riscos bem como a percepção do entendimento das responsabilidades individuais para com o controle pelos servidores envolvidos. (conforme resposta dada nas questões ° 11 e 12 do QACI)

2.1.2 Causas e Efeitos

Como possíveis causas pode-se citar a ausência da cultura de gerenciamento de riscos para alcance dos objetivos, a inércia dos gestores responsáveis pela implementação, e ainda, a maturidade da Instituição em termos de mapeamento de processos e definição de objetivos para então realizar o gerenciamento de riscos.

Já os efeitos produzidos pela ausência de uma estrutura organizacional adequada traz inicialmente o descumprimento de uma obrigação legal, mas sobretudo, a morosidade no processo de identificação, análise e avaliação dos riscos que auxiliam a gestores na tomada de decisão e no atingimento dos objetivos estratégicos da Instituição.

2.2.1 Nível de Maturidade da Gestão de Riscos do IFSC

O nível de maturidade de acordo com o modelo desenvolvido pelo TCU é calculado avaliando 4 dimensões que tem como premissas que a maturidade da gestão de riscos é determinada pelas capacidades existentes em termos de liderança, políticas e estratégias, e de preparo das pessoas para gestão de riscos, bem como pelo emprego dessas capacidades aos processos e parcerias e pelos resultados obtidos na melhoria do desempenho da organização no cumprimento de sua missão institucional de gerar valor para as partes interessadas com eficiência e eficácia, transparência e accountability, e conformidade com leis e regulamentos.

Conhecer o nível de maturidade e identificar os aspectos da gestão de riscos que necessitam ser aperfeiçoados nas organizações públicas constitui um subsídio relevante para que a AUDIN possa fazer recomendações e monitorar planos de ação com vistas a aprimorar esse importante componente da governança na administração pública.

Para determinar o nível de maturidade da gestão de riscos do IFSC foi encaminhado Solicitação de Auditoria ao Reitor que, por sua vez, delegou ao Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional solicitando o preenchimento de questionário (limesurvey) onde foi possível auferir a percepção da alta administração em relação à gestão de riscos no IFSC.

Na sequência foram realizados testes de auditoria com o objetivo de colher evidências e confirmar as respostas enviadas pela alta administração, para então, calcular o índice de maturidade de gestão de riscos do IFSC utilizando a escala de avaliação a seguir.

PONTUAÇÃO	0 – INEXISTENTE	1 - INICIAL	2 – BÁSICO	3 – APRIMORADO	4 - AVANÇADO
Dimensão Ambiente	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 Processos					

O modelo de avaliação utilizado é composto por quatro dimensões, *Ambiente*, *Processos*, *Parcerias* e *Resultados* e podem ser avaliados de maneira independente sendo que soma dessas 4 dimensões revela o índice de Maturidade Global de Gestão de Riscos da Instituição.

Na dimensão ambiente o objetivo foi avaliar as capacidades existentes na organização, em termos de liderança, políticas e estratégias e preparo das pessoas, incluindo aspectos relacionados com a *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.

Na dimensão Processos, o objetivo da equipe foi examinar os processos de gestão de riscos adotados pela gestão, procurando avaliar em que medida a organização dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para a identificação, a análise e a avaliação de riscos; para a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados; para o monitoramento de riscos e controles; e para a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas.

O índice de maturidade de cada dimensão foi apurado tomando-se o somatório de pontos do conjunto de questões que a compõe e calculando-se a razão entre a pontuação alcançada e a pontuação máxima possível, expressando esse quociente com um número entre

0% e 100% permitindo classificar o nível de maturidade em uma das 5 faixas mostradas na tabela abaixo:

Índice de Maturidade Apurado	Nível de Maturidade
De 0% a 20%	Inicial
De 20,1% a 40%	Básico
De 40,1% a 60%	Intermediário
De 60,1% a 80%	Aprimorado
De 80,1% a 100%	Avançado

O cálculo dos índices de maturidade para cada aspecto da gestão de riscos é realizado atribuindo-se quatro pontos para a presença integral e consolidada da prática ou característica de gestão enfocada, um, dois ou três, quando a presença é parcial, de acordo com sua intensidade, e zero ponto à ausência total.

Na seção que trata sobre *liderança*, que permite concluir se os responsáveis pela governança e a alta administração assumem um compromisso forte e sustentado e exercem 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 missão institucional, os resultados mostraram que o índice de maturidade neste quesito é 25,33% tendo como destaque positivo a implementação de políticas e padrões de comportamentos tais como códigos de ética e de conduta, canais de comunicação e de denúncia, ouvidoria, e avaliação da aderência à integridade e aos valores éticos.

Na seção de *políticas e estratégias* concluiu-se que, embora a organização possua planejamento estratégico implementado, **não** dispõe de políticas e **estratégias de gestão de riscos definidas**, comunicadas e postas em prática, de maneira que o risco seja considerado na definição da estratégia, dos objetivos e planos em todos os níveis críticos da entidade, e gerenciado nas operações, funções e atividades relevantes das diversas partes da organização.

A seção *pessoas* permitiu à Audin concluir que as pessoas na organização **não** estão informadas, habilitadas e autorizadas para exercer os seus papéis e as suas responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles uma vez que não existe uma cultura de gerenciamento do risco em todos os processos institucionais.

Na dimensão *processos*, a seção que trata da *identificação e análise de riscos* demonstrou que a **identificação e análise de riscos não é realizada** de forma consistente em

relação a todas operações, funções e atividades relevantes para a realização dos objetivos-chaves da organização, de modo a priorizar os riscos significativos identificados para as atividades subsequentes de avaliação e resposta a riscos

Conseqüentemente, a *avaliação de riscos* e a seleção de respostas aos riscos identificados e analisados como significativos também **não** é realizada de forma consistente, para assegurar que sejam tomadas decisões conscientes, razoáveis e efetivas para o tratamento dos riscos identificados como significativos, e para reforçar a responsabilidade das pessoas designadas para implementar e reportar as ações de tratamento.

Por fim, a análise da seção de *monitoramento e comunicação* evidenciou que as atividades de monitoramento e comunicação relacionados ao gerenciamento de riscos **não** estão estabelecidas e **não** são aplicadas de forma consistente, para garantir que a gestão de riscos e os controles sejam eficazes e eficientes no desenho e na operação.

Nossas análises revelaram que o nível de maturidade da dimensão ambiente, encontra-se em um estágio **BÁSICO** uma vez que o índice de maturidade calculado foi 23,83%, tendo como principais características, **práticas informais** em aspectos relacionados à 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.

Na dimensão processos, o nível de maturidade encontra-se em um estágio **INICIAL**, com índice de 2,35%, tendo como fator preponderante, a ausência da política de gestão de riscos e, conseqüentemente, a **inexistência** de um **processo formal**, com padrões e critérios definidos para a **identificação e análise de riscos, avaliação e resposta a riscos**, incluindo a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, e monitoramento e comunicação relacionada a riscos e controles com partes interessadas, internas e externas.

Por fim, partindo da premissa que as dimensões *parcerias* e *resultados* dependem essencialmente das dimensões *ambiente* e *processos* pode se inferir que o **nível de maturidade Global** da gestão de riscos do IFSC encontra-se em estágio **INICIAL**, carecendo de ações imediatas para o avanço do tema na Instituição.

2.2.2 Causas e Efeitos

Como possíveis causas pode-se citar a ausência da cultura de gerenciamento de riscos para alcance dos objetivos, a inércia dos gestores responsáveis pelo fomento e implementação, e ainda, a maturidade da Instituição em termos de mapeamento de processos e definição de objetivos para então realizar o gerenciamento de riscos.

Os efeitos produzidos pela gestão de riscos em uma organização se dão em duas esferas: uma de efeitos imediatos e outra de efeitos mediatos.

Na esfera dos efeitos imediatos, denominada *eficácia da gestão de riscos*, estão os efeitos das práticas de gestão de riscos na qualidade do processo decisório, na coordenação entre unidades organizacionais, no gerenciamento de riscos com parceiros, no aperfeiçoamento de planos e políticas organizacionais, na comunicação sobre riscos com partes interessadas e no envolvimento do pessoal com a avaliação e o controle dos riscos. Os efeitos ditos mediatos são aqueles que surgem a partir da presença dos efeitos imediatos. Em outras palavras, por meio de uma gestão de riscos eficaz consegue-se melhorar resultados, por meio da otimização do desempenho da organização na sua capacidade de gerar, preservar e entregar valor.

3. RECOMENDAÇÕES

Recomendação 1

Criar o comitê de gestão de riscos nos termos da IN CGU 01/2016.

Como comprovar o atendimento: apresentar portaria editada por autoridade competente.

Prazo para atendimento: 06 meses.

Recomendação 2

Definir calendário de implementação, incluindo frequência mínima de reuniões do comitê de Gestão de Riscos, com vistas a aumentar o nível de maturidade da gestão de riscos do IFSC.

Como comprovar o atendimento: apresentar calendário de implementação editado pelo presidente do Comitê de Gestão de Riscos, além de atas de reuniões.

Prazo para atendimento: 08 meses.

Recomendação 3

Aprovar a política de gestão de riscos com a metodologia de identificação, análise, avaliação e respostas aos riscos inicialmente nos processos estratégicos e na sequência nos processos administrativos de cada setor.

Como comprovar o atendimento: apresentar política aprovada por autoridade competente.

Prazo para atendimento: 12 meses.

Recomendação 4

Elaborar normas, manuais, fluxogramas e procedimentos que formalizam e detalham a gestão de riscos na Instituição.

Como comprovar o atendimento: apresentar normas, manuais e procedimentos elaborados e aprovados pela autoridade competente.

Prazo para atendimento: 12 meses.

Recomendação 5

Fomentar a cultura de gestão de riscos na Instituição, com palestras, cursos, e demais iniciativas que despertem a consciência dos benefícios da gestão de riscos.

Como comprovar o atendimento: apresentar lista de frequência de cursos, palestras e outras iniciativas de fomento à gestão de riscos.

Prazo para atendimento: 12 meses.

4. CONCLUSÃO

É evidente que uma gestão de riscos eficaz melhora as informações para o direcionamento estratégico e para as tomadas de decisões de responsabilidade da governança, contribui para a otimização do desempenho na realização dos objetivos de políticas e serviços públicos e, conseqüentemente, para o aumento da confiança dos cidadãos nas organizações públicas, além de prevenir perdas e auxiliar na gestão de incidentes e no atendimento a requisitos legais e regulamentares.

Integrar a gestão de riscos como elemento-chave da responsabilidade gerencial, implantar uma abordagem de controle interno baseada no risco e incluir a gestão de riscos nos programas de apoio ao desenvolvimento das competências dos gestores públicos são algumas das recomendações do relatório *“Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira – Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra”*, que também enfatiza a necessidade de promoção de uma liderança comprometida com a criação de uma cultura de gestão que promova a gestão de riscos como ferramenta estratégica do sistema de governança (OCDE, 2011).

Nesse contexto, a Audin do IFSC realizou essa ação com o intuito de provocar as lideranças da Instituição a promoverem uma cultura de gestão baseada em riscos. Para isso, foram definidas duas questões principais de auditoria que passamos a responder a seguir.

A primeira questão buscou responder em que medida a organização dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática. As análises revelaram que a Instituição não possui estrutura administrativa tampouco o comitê de riscos responsável por implementar e fomentar a política e estratégias de gerenciamento de riscos nos processos institucionais.

A segunda questão, por sua vez, procurou conhecer qual o nível de maturidade de gestão de riscos do IFSC. As análises mostraram que o IFSC encontra-se em um estágio inicial, isso porque, não dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática. A identificação, análise, avaliação e a seleção de respostas aos riscos identificados e analisados como significativos não é realizada de forma consistente

em relação a todas operações, funções e atividades relevantes para a realização dos objetivos-chave da organização.

Sendo assim, não resta dúvida que o IFSC precisa avançar em termos de gerenciamento de riscos, à vista disso, foram propostas algumas recomendações para dar o *start* no processo, para que no futuro a Audin possa avaliar novamente a maturidade da gestão de riscos e constatar que a Instituição passou do nível inicial para o intermediário, aprimorado ou até mesmo avançado.

Por fim, a Audin informa que já existem softwares públicos com soluções integradas e gratuitas disponibilizada em apoio às rotinas de gerenciamento de riscos, a exemplo do Sistema Aghata disponível em <https://softwarepublico.gov.br/social/agatha>. Sugere ainda, a leitura do principal referencial de implantação de gestão de riscos na administração pública que é o TCU, disponível no link: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/> ao tempo que se coloca a disposição para auxiliar a gestão nos assuntos de gestão de riscos nos termos da IN MP/CGU nº 01/2016.

João Clovis Schmitz
Auditor

De acordo:

Tamara Maria Bordin
Auditora-Chefe