



Gestão de Controles Internos – COSO e as 3 Linhas de Defesa

*Rodrigo Fontenelle,
CGAP,CCSA,CRMA*

Realização



CGE TOP



Agenda

- ⚙ Base Normativa. Por quê precisamos falar sobre isso?
- ⚙ COSO
- ⚙ O Modelo das 3 Linhas de Defesa
- ⚙ Enfoque na 3ª Linha



Base Normativa

- ⦿ **IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016**, de 10/05/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no setor público.

IN Conjunta MP/CGU Nº 01, DE 10/05/2016





Recomendações TCU

DOU de **16.08.2016**, S. 1, p. 75.

Ementa:

Recomendação ao SEBRAE/RR no sentido de que **adote**, como fundamento de seus processos de gerenciamento de riscos e na definição de seus controles internos, **a abordagem prescrita nos documentos básicos editados Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO)**, bem como os mecanismos e práticas de Governança descritos no "Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública", publicado pelo Tribunal de Contas da União (item 1.7.2, TC-028.099/2015-0, Acórdão nº 5.169/2016-1ª Câmara).



Recomendações TCU

DOU de **22.07.2016**, S. 1, p. 306.

Ementa:

Recomendação ao Tribunal Regional Eleitoral de Roraima no sentido de que promova a capacitação dos agentes envolvidos no processo de gerenciamento de riscos e na definição de seus controles, de forma que possam **adotar e implementar com eficiência os modelos de gestão de riscos COSO I e COSO II**, definidos no documento "Controles Internos - Modelo Integrado", publicado pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO), bem como os mecanismos e práticas de "Governança descritos no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhorias, publicado pelo Tribunal de Contas da União" (item 1.7.4, TC-029.143/2015-2, Acórdão nº 8.522/2016-2ª Câmara).



Recomendações TCU

DOU de **28.10.2015**, S. 1, p. 98.

Ementa:

Recomendação à Controladoria-Geral da União (CGU/PR) para que continue a orientar as organizações sob sua esfera de atuação para que:

- a) observem as **diferenças conceituais entre controle interno e auditoria interna**, de forma a não atribuir atividades de cogestão à Unidade de Auditoria Interna;



Recomendações TCU

[...]

- d) promovam uma **autoavaliação da Unidade de Auditoria Interna**, confrontando suas práticas com as boas práticas sobre o tema, como, por exemplo, **aquelas contidas no IPPF**, e utilizem o resultado para promover as melhorias consideradas adequadas em cada caso;

- e) avaliem a conveniência e a oportunidade de propor revisão dos marcos normativos e manuais de procedimentos que tratam de controle interno e de auditoria interna de forma a **adequá-los às boas práticas sobre o tema, como o COSO II e o IPPF** (International Professional Practices Framework)

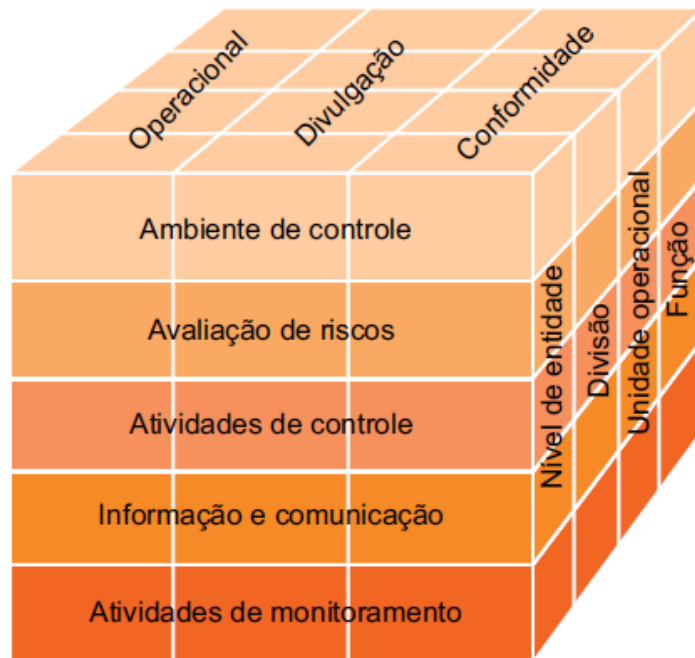
AC TCU 2.622/2015-Plenário



COSO



COSO



3 LINHAS DE DEFESA



Modelo de Três Linhas de Defesa



Adaptação da *Guidance on the 8th EU Company Law Directive* da ECIIA/FERMA, artigo 41



1ª Linha de Defesa: Gestão Operacional

Os gerentes operacionais **gerenciam** os riscos e **têm propriedade** sobre eles.

A gerência operacional é **responsável** por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos de riscos e controle diariamente. A gerência operacional **identifica, avalia, controla e mitiga os riscos**.

Deve haver **controles de gestão e de supervisão** adequados em prática, para garantir a conformidade e para enfatizar colapsos de controle, processos inadequados e eventos inesperados.



2ª Linha de Defesa: Funções de Gerenciamento de Riscos e Conformidade

1. Função (Comitê) de Gerenciamento de Riscos:

- ⚙️ Facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional.
- ⚙️ Auxiliar os proprietários dos riscos a definir a meta de exposição ao risco e a reportar adequadamente informações relacionadas a riscos em toda a organização.



2ª Linha de Defesa: Funções de Gerenciamento de Riscos e Conformidade

2. Função de Conformidade

- ⚙️ Monitorar diversos riscos específicos, tais como a não conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.
- ⚙️ Reporta diretamente à alta administração e, em alguns setores do negócio, diretamente ao órgão de governança.
- ⚙️ Múltiplas funções de conformidade existem frequentemente na mesma organização, com responsabilidade por tipos específicos de monitoramento da conformidade, como saúde e segurança, cadeia de fornecimento, ambiental e monitoramento da qualidade.



2ª Linha de Defesa: Funções de Gerenciamento de Riscos e Conformidade

As responsabilidades dessas funções variam em sua natureza específica, mas podem incluir:

- ⚙️ Apoiar as políticas de gestão, definir papéis e responsabilidades e estabelecer metas para implementação.
- ⚙️ Fornecer estruturas de gerenciamento de riscos.
- ⚙️ Identificar questões atuais e emergentes.
- ⚙️ Identificar mudanças no apetite ao risco implícito da organização.
- ⚙️ Auxiliar a gerência a desenvolver processos e controles para gerenciar riscos e questões.



2ª Linha de Defesa: Funções de Gerenciamento de Riscos e Conformidade

As responsabilidades dessas funções variam em sua natureza específica, mas podem incluir:

- ❖ Fornecer orientações e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos.
- ❖ Facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional.
- ❖ Alertar a gerência operacional para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório e de riscos.
- ❖ Monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências.



3ª Linha de Defesa: Auditoria Interna

Os auditores internos fornecem ao órgão de governança e à alta administração avaliações abrangentes baseadas no **maior nível de independência e objetividade** dentro da organização.

A auditoria interna provê **avaliações** sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

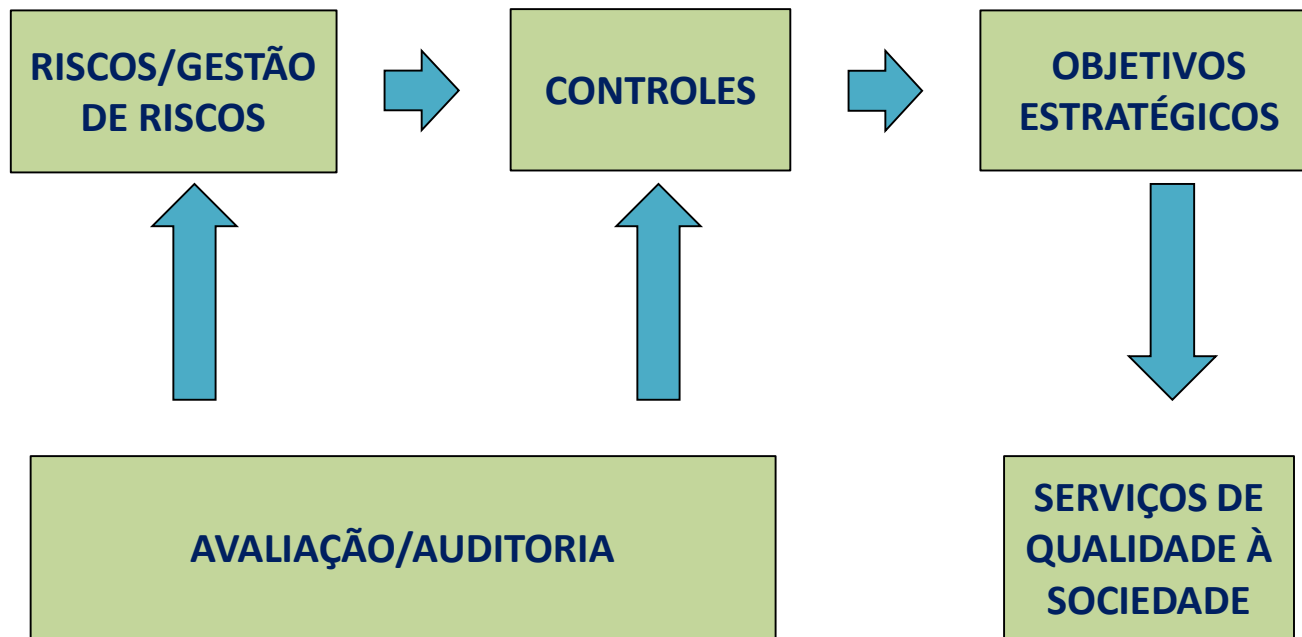


3ª Linha de Defesa: Auditoria Interna

Escopo da avaliação da auditoria interna

- ✧ Eficiência e a eficácia das operações
- ✧ Salvaguarda de ativos
- ✧ Confiabilidade e a integridade dos processos de reporte
- ✧ Conformidade com leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos
- ✧ Todos os elementos da estrutura de gerenciamento de riscos e controle interno
- ✧ A empresa como um todo (divisões, subsidiárias, unidades de operação e funções)

Atuação Moderna da Auditoria Interna



Fonte: Intosai / GAO / IIA

Cenários Possíveis

**Organização NÃO
possui Gestão de
Riscos**



*** Fomentar**
*** Auxiliar**

**Organização
POSSUI Gestão de
Riscos**



*** Avaliar**
*** Utilizar como subsídio para
o Planejamento da Auditoria**



Papel da auditoria com relação a “riscos e controles”

- ⚙ “Os auditores internos devem exercer o zelo profissional devido levando em consideração:

A adequação e a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles

(ND 1220.A1 das IPPFs do IIA)

- ⚙ “Os auditores devem estar alertas aos riscos significativos que poderiam afetar os objetivos, as operações e os recursos”

(ND 1220.A3 das IPPFs do IIA)



Papel da auditoria com relação a “riscos e controles”

- ✿ “A atividade de auditoria interna deve **auxiliar a organização a manter controles efetivos a partir da avaliação da sua eficácia e eficiência e da promoção de melhorias contínuas.**”
- ✿ **ND 2130 das IPPFs do IIA**



Papel da auditoria com relação a “riscos e controles”

- ◊ “A atividade de auditoria interna deve **avaliar a adequação e a eficácia dos controles em resposta aos riscos**, abrangendo a governança, as operações e os sistemas de informação da organização, com relação a:
 - Alcance dos **objetivos estratégicos** da organização;
 - Confiabilidade e **integridade das informações** financeiras e operacionais;
 - **Eficácia e eficiência das operações** e programas Salvaguarda de ativos; e
 - **Conformidade** com leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos”.

◊ **ND 2130.A1 das IPPFs do IIA**



Papel da auditoria com relação a “riscos e controles”

- ✦ “Pesquisas têm mostrado que o conselho de diretores e auditores internos concordam que as duas **formas** mais importantes da **auditoria interna** **prover valor à organização** são fornecer avaliação objetiva (objective assurance) de que os maiores **riscos do negócio são gerenciados adequadamente** e fornecer a avaliação (assurance) de que a estrutura de **gerenciamento de riscos e controle interno** está operando **eficazmente**”

Declaração de Posicionamento do IIA – O Papel da Auditoria Interna no Gerenciamento de Riscos Corporativos



Papel da auditoria com relação a “riscos e controles”

- ◊ Fomentar as práticas, atuando, se necessário, como **consultor**, avaliar as respostas aos riscos e recomendar melhorias (**IIA**)
- ◊ Monitorar, examinar, avaliar, reportar e recomendar melhorias (**COSO**)
- ◊ Avaliar e recomendar melhorias (**INTOSAI**)



Linhas adicionais de defesa

- ⚙️ Auditores Externos
- ⚙️ Reguladores
- ⚙️ Outros órgãos externos



Coordenando as Três Linhas de Defesa

1ª Linha de Defesa	2ª Linha de Defesa	3ª Linha de Defesa
Proprietários / Gestores de Riscos	Controle de Risco e Conformidade	Avaliação de Riscos
<ul style="list-style-type: none">- Gerência operacional	<ul style="list-style-type: none">- Independência limitada- Reporta primariamente à gerência	<ul style="list-style-type: none">- Auditoria Interna- Maior independência- Reporta ao órgão de governança




Deixando mais claro...

3 linhas de defesa



Referências

- ❖ COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Controles Internos – Estrutura Integrada**. Maio, 2013.
- ❖ IIA – The Institute of Internal Auditors. **As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles**. Declarações de Posicionamento. Janeiro, 2013.



**“Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr.”
(Peter Drucker)**

Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda, CGAP, CCSA, CRMA
Assessor Especial de Controle Interno - AECI
Gabinete do Ministro – GM
Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP
rodrigo.miranda@planejamento.gov.br

Realização



CGE TOP