

A stylized map of Brazil with state boundaries. The state of Rondônia is highlighted in a solid orange color, while the rest of the map is in shades of green and yellow. The text is overlaid on the bottom right portion of the map.

Governo do Estado de Rondônia

**INTRODUÇÃO AO MODELO DE GESTÃO DE RISCOS E
CONTROLES INTERNOS NO ÂMBITO DA SEFIN**

APRESENTAÇÃO

O trabalho de todo servidor público sempre está ligado a um ou mais objetivos. Trabalhamos para realizar algo e “fazer acontecer” as políticas públicas.

No entanto, organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências de fatores internos e externos que tornam o atingimento desses objetivos incertos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de risco.

Todas as atividades de uma organização envolvem riscos, e não devemos ignorá-los. Idealmente, elas devem gerenciá-los: identificando-os, analisando-os e, principalmente, tratando-os. Ao longo de todo este processo, elas comunicam e consultam as partes interessadas, monitoram e analisam criticamente o risco e os controles que o modificam, a fim de assegurar que nenhum tratamento adicional seja requerido.

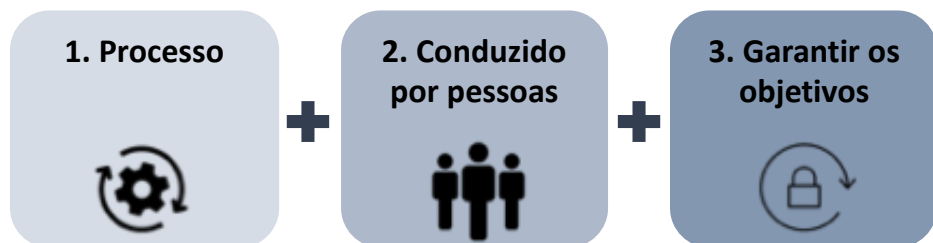
Nesse sentido, este material apresenta a metodologia de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos que será utilizada na SEFIN, com o objetivo de proporcionar um grau de antecipação e prevenção contra eventos de risco, o que permite atuar por meio de controles que garantam a conformidade com os objetivos estabelecidos. A consolidação deste modelo representa um esforço coletivo em prol da transparência e segurança para as atividades e processos realizados por esta Secretaria.

Essa iniciativa foi realizada no âmbito do Projeto de Modernização da Administração Tributária, Financeira e Patrimonial do Estado de Rondônia – PROFISCO/RO, coordenado pela Assessoria de Controle Interno (ASCOINT) e apoiado pela Superintendência de Contabilidade (SUPER) e da Controladoria Geral do Estado (CGE).

CONCEITOS INICIAIS

Controle Interno

Controle interno é um processo conduzido por todos os gestores e pelo corpo funcional da entidade, desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos seus objetivos, com transparência e conformidade. (Adaptado do COSO)



Risco

É o efeito da incerteza nos objetivos da organização. Um efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo. A incerteza é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade (ISO 31000:2009). Existem diversos tipos de risco, por exemplo, riscos estratégicos que tratam das incertezas em relação ao planejamento de futuro de uma organização, riscos de mercado, que estão relacionados a variação de preços e taxas de mercado etc.

Risco Operacional

É aquele associado à possibilidade de perda resultante da ocorrência de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e tecnologias e/ou eventos externos (BCBS, 2001).

Evento de Risco

É um evento concretizado ou provável que gera alguma consequência/perda aos objetivos da organização ou à execução de um processo.

Fator de Risco

Fator de risco é a origem, causa-raiz ou gatilho que proporciona o acontecimento do evento de risco. Pode ser relacionado a um problema ou vulnerabilidade existente no processo. Quando expressado um fator de risco, sempre convém analisar em seguida: que tipos de eventos que isso causa?

Controle

Controle é a medida que modifica o risco. Os controles incluem qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras ações. Esses controles podem ter efeito de prevenção (alterando a probabilidade ou frequência de um evento) ou reativo (alterando o impacto decorrente de um evento).

Impacto

É o efeito e/ou consequência causados por um evento de risco. Pode ser notado como perdas financeiras, prejuízos de imagem ou credibilidade, entre outros.



TIPOS DE RISCO

Categoria Nível 1	Descrição	Categoria Nível 2	Categoria Nível 3	Exemplos
Fraude Interna	Perda devido a atos de com intenção de fraudar, apropriar-se indevidamente de ativos ou a contornar regulamentações, legislações ou políticas da organização, excluindo eventos diversidade / discriminação, que envolvam, pelo menos, uma parte interna.	Atividade não autorizada	Transações não relatadas (intencionalmente) Reprovação de tipos de transação com perda monetária	Uso de posição funcional para interesses pessoais
		Roubos e Fraudes	Fraude / Fraude de Crédito / depósitos sem valor Roubo / Extorsão / desvio / Assalto Desapropriação de ativos Falsificação Contrabando Falsidade ideológica / personificação Suborno / Corrupção Informações privilegiadas	Desvio de ativos do governo; Conluio com agentes externos; Venda de informação;
Fraude Externa	Perdas decorrentes de atos destinados intencionalmente à prática de fraudes, desvio de propriedade ou burlar a lei por um terceiro.	Roubos e Fraudes	Furto / Roubo Falsificação	Falsificação intencional de uma declaração de imposto
		Segurança de Sistemas	Dano de invasão (hacking) Roubo de informação com perda de informação	Roubo de informação por agentes externos
Práticas Empregatícias e Segurança no ambiente de Trabalho	Perdas decorrentes de atos incompatíveis com as leis ou contratos de trabalho, saúde e segurança, do pagamento de danos pessoais, ou de eventos diversidade / discriminação.	Relações Trabalhistas	Benefício, compensação e questões de demissão movimento de classe / relações sindicais	Paralisação das operações por movimentos de reivindicações; Atuações incompatíveis com a legislação ou acordos laborais.
		Segurança no Ambiente de Trabalho	Passivos gerais (acidentes de trabalho, etc.) Regras e eventos de saúde e segurança de servidores Compensação trabalhista	Formalização incorreta de contratos, os quais podem trazer problemas.
		Diversidade e Discriminação	Todos os tipos de discriminação	Assédio moral ou sexual
Danos a Ativos Físicos	Perdas decorrentes do dano a bens físicos por desastre natural ou outra.	Desastres e outros eventos	Perdas por desastre naturais Perdas humanas por fontes externas (terrorismo, vandalismo)	Invasões de prédios públicos

TIPOS DE RISCO

Categoria Nível 1	Descrição	Categoria Nível 2	Categoria Nível 3	Exemplos
Interrupção dos Negócios e Falhas nos sistemas Tecnológicos	Perdas decorrentes da descontinuidade dos processos da empresa e do acesso aos sistemas.	Sistemas	Hardware Software Telecomunicações Disrupções / Falhas em recursos	Não processamento de informações entre sistemas, por exemplo, problemas de integração entre SITAFE e SIAFEM gerando inconsistência de saldos contábeis;
Clientes, Produtos e Práticas Comerciais	Perdas decorrentes do não cumprimento intencional ou por negligência de uma obrigação profissional para demandas específicas ou perda decorrente da concepção de um produto.	Adequação, Divulgação e Confiabilidade	Violações fiduciárias / Violações das diretrizes Questões adequação / divulgação (CSC, etc.) violações de divulgação de informações de terceiros Violação de privacidade Uso indevido de informações confidenciais responsabilidade credor	Uso indevido de informações do SPED de um determinado contribuinte
		Negócios ou Práticas de Mercado Inadequados	Antitruste Prática de mercado imprópria Manipulação de mercado Benefício de informação privilegiada (por conta da organização) Atividade não licenciada Lavagem de dinheiro	Orientação indevida no atendimento ao contribuinte
Gerenciamento da Execução, Entrega e Processos	Perdas de processamento de transações falhou ou gestão de processos, de relações com contrapartes comerciais e vendedores.	Registro, execução e manutenção das transações	Falha de comunicação Lançamento de dados, manutenção ou erro de carregamento Perda de prazo de entrega ou responsabilidade Mal funcionamento de sistema Erro de contabilidade Falha no desempenho de tarefa Fracasso de entrega	Registrar lançamentos contábeis de forma imprecisa
		Monitoramento e Apresentação de Relatórios	Descumprimento de relatórios obrigatórios Relatórios externos com informações demonstrativas fiscais do estado imprecisas	Divulgação de informações erradas nos demonstrativos fiscais do estado

CONCEITOS INICIAIS

Gestão de Risco

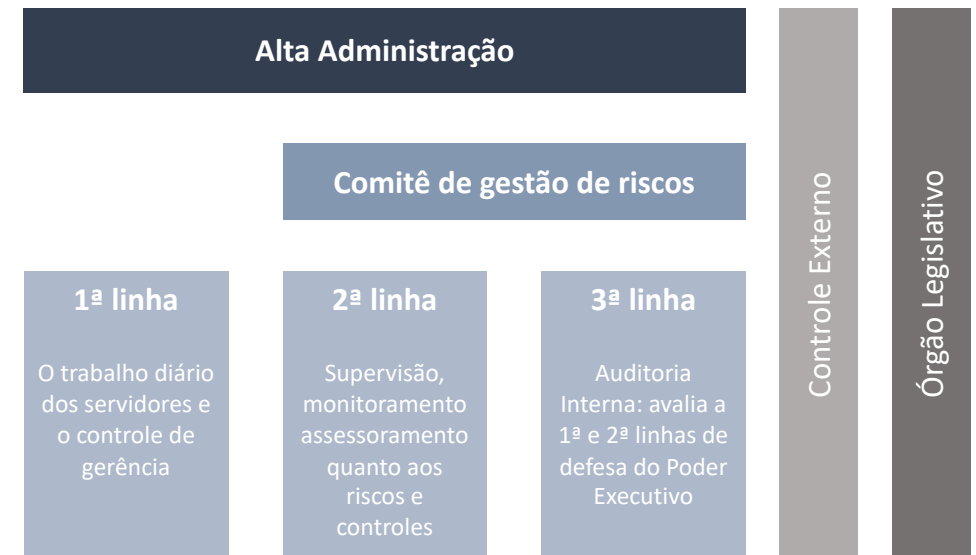
São atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. Na prática, gestão de risco é identificar incertezas críticas e tratá-las proativamente!

Estrutura (ou “framework”) da gestão de riscos:

É o conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização.

A Estruturação da Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Finanças de Rondônia foi baseada no modelo de três linhas de defesa, que preconiza a realização das atividades de identificação, avaliação e tratamento de riscos pelas áreas finalísticas, auxiliadas por áreas especializadas em tipos específicos de risco que os monitoram de maneira transversal. As áreas finalísticas representam a primeira linha e as áreas de risco especializadas representam a segunda.

A estrutura é complementada por ações da terceira linha (auditoria interna), que verificam a eficácia da governança como um todo, e por instância de decisão que fazem a supervisão e direcionamento ao colegiado das ações.



ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A primeira linha de defesa é composta pelos coordenadores, gerentes e equipes que são expostos ao risco no dia a dia dos processos. Atores dessa linha de defesa são responsáveis por manter controles eficazes e por conduzir procedimentos de gestão de riscos e operar os controles.

As gerências operacionais identificam, avaliam, controlam e mitigam os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos. Por meio de uma estrutura de responsabilidades em cascata, os gestores desenvolvem e implementam procedimentos detalhados que servem como controles e supervisionam a execução, no seu dia a dia, pelas equipes, incluindo terceiros.

Exemplos de atividades – 1ª linha de defesa

Elaborar e atualizar plano de resposta ao risco e melhoria de controles;

Difundir a importância da gestão do riscos e controle na sua área, atuando como disseminador das responsabilidades e comprometimentos;

Registrar e manter atualizada a matriz de riscos e controles sob sua responsabilidade;

Analisar sistematicamente os processos com o objetivo de identificar riscos existentes ou potenciais e propor planos de ação de mitigação;

Coletar, registrar, quantificar e compartilhar com as unidades de segunda linha os dados de perdas operacionais ocorridas nos processos.

Objetivos

O que tenho de alcançar?

Processos

O que tenho de fazer para alcançar meus objetivos?

Riscos

O que pode dar errado e impedir que meus objetivos sejam alcançados?

Atividade de Controle

**Como evitar que dê errado?
O que fazer para não dar errado?**

Comunicação e Responsabilidade

Comunicação constante em prol da transparência e atingimento dos objetivos

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A segunda linha de defesa tem o papel de ser um agente transversal às áreas finalísticas. Geralmente, a segunda linha auxilia o trabalho da primeira linha, promove a educação dos gestores, a padronização dos instrumentos utilizados para gerenciar riscos, monitora as perdas e ocorrências e consolida essas informações para o Comitê de Gestão.

De acordo com a evolução da maturidade da gestão de risco operacional, é natural que o papel de segunda linha seja desempenhado por diversas unidades especializadas. Por exemplo, riscos de relações de trabalho são monitorados e tratados em parceria com a área de Recursos Humanos, riscos relacionados a sistemas de informação com a área de Tecnologias da Informação, entre outros.

Exemplos de atividades – 2ª linha de defesa

Auxiliar na institucionalização de modelos de estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;

Impelir o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e prospectar e disseminar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de risco e de controles internos;

Realizar o mapeamento dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;

Apoiar a implantação dos controles internos da gestão e no seu monitoramento;

Propor os limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;

Monitorar o desempenho da gestão de riscos por meio da comparação entre as avaliações de risco e a base de ocorrências.

A terceira linha de defesa é composta de atividades independentes de avaliação e de consultoria, desenhadas para validar as operações de gestão de riscos da organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança.

Exemplos de atividades – 3ª linha de defesa

Verificar se existem objetivos e se estes são específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com limite de tempo.

Avaliar se os controles são desenhados de forma apropriada, implementados efetivamente e operados como pretendido.

Avaliar o risco de fraude e a forma como este risco é gerenciado pela organização dentro de sua área de atuação.

Identificar e avaliar as mudanças que podem impactar o sistema de controle interno durante a avaliação de riscos periódica e nos trabalhos de auditoria interna.

Sugerir melhorias para a eficiência e efetividade dos controles internos. A gestão, no entanto, mantém responsabilidade pelos controles internos.

Fazer recomendações a respeito de políticas e procedimentos.

O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Secretário de Estado de Finanças

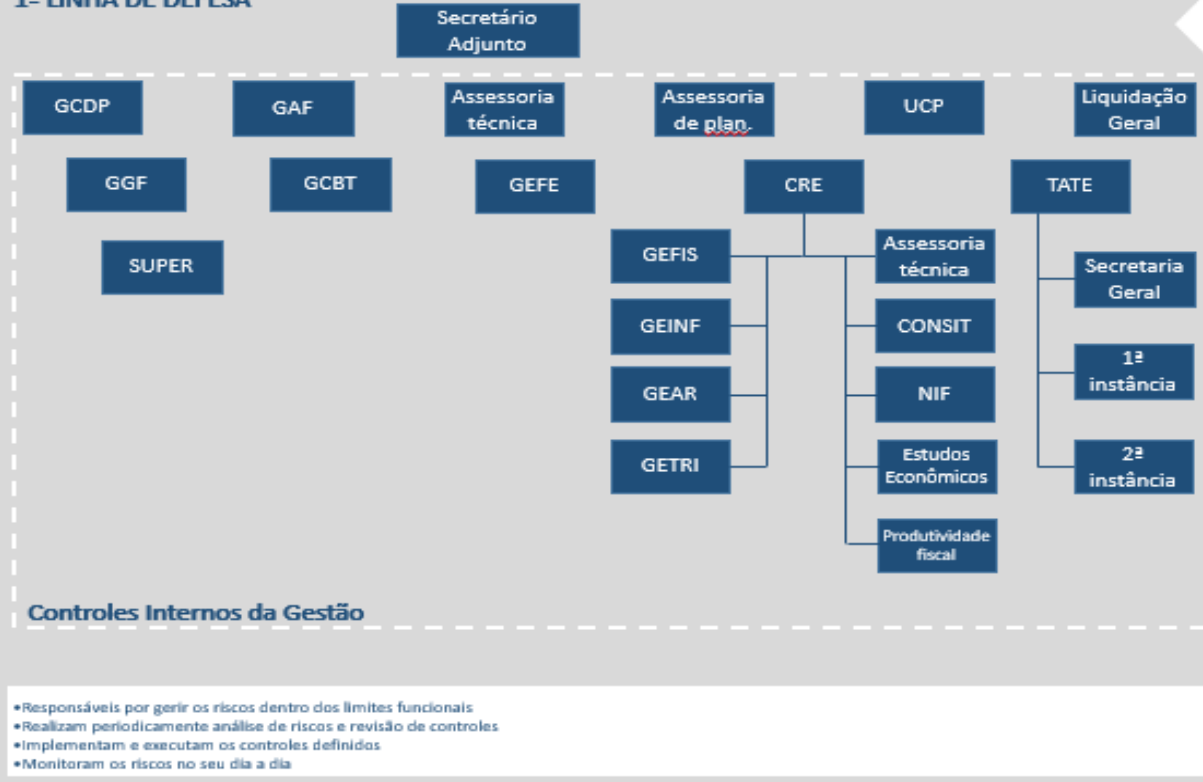
• Principal responsável pelo estabelecimento, manutenção e monitoramento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos e controles.

Comitê de Gestão

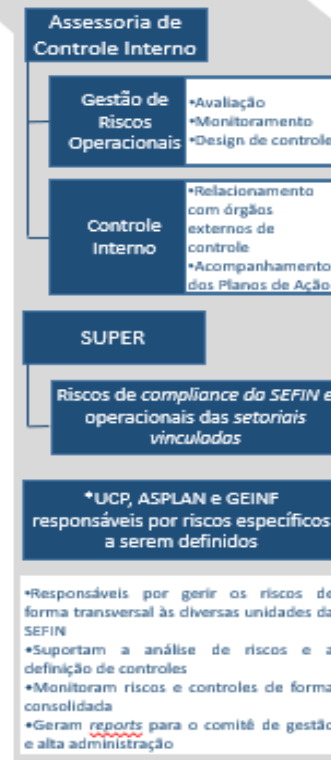
- Secretário
- Secretário adjunto
- Coordenador da Receita
- Superintendente de Contabilidade
- Presidente do TATE

• Responsáveis por definir o apetite de risco organizacional
 • Analisar a exposição ao risco
 • Determinar as diretrizes para a gestão do risco para a organização

1ª LINHA DE DEFESA



2ª LINHA DE DEFESA



3ª LINHA DE DEFESA



CONTROLE EXTERNO

REGULADORES

* Visão de estrutura de gestão e não do organograma da SEFIN



GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA

SECRETARIA DE FINANÇAS – SEFIN

ASSESSORIA DE CONTROLE INTERNO – SEFIN

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO - CGE

PARCERIA

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO

APOIO TÉCNICO

ELOGROUP DESENVOLVIMENTO E CONSULTORIA