

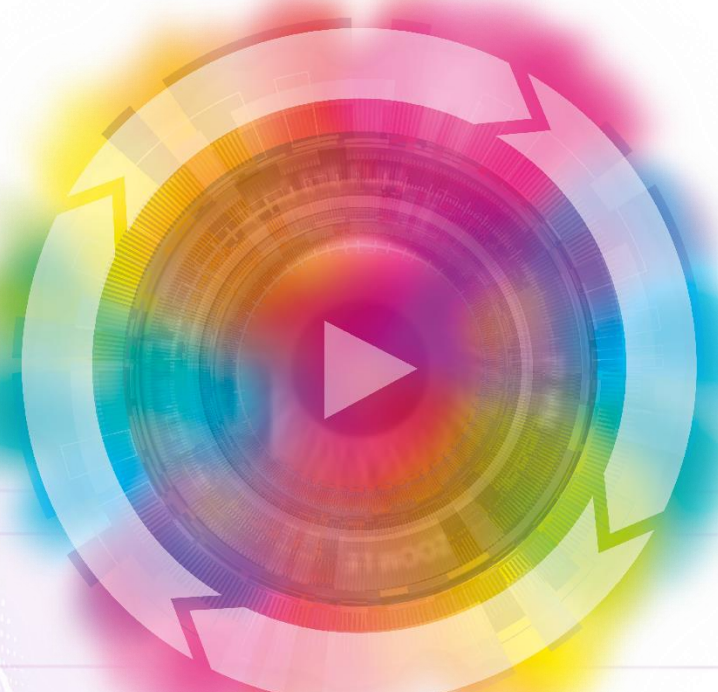


# Ciclo de Estudos de Controle Público da Administração Municipal

V I R T U A L

21ª EDIÇÃO





Ciclo de Estudos de  
Controle Público da  
Administração Municipal

V I R T U A L

21ª EDIÇÃO

## Gestão de Riscos e Sistemas de Integridade na Nova Lei de Licitações

Programa de Integridade do TCE/SC e as  
Três Linhas (The IAA)

**Luiz Alexandre Steinbach**  
Auditor Fiscal de Controle Externo  
Controladoria

## O que é Risco?

É a **probabilidade de ocorrência** de um evento que possa afetar positiva ou negativamente os **objetivos** de uma instituição.

## O que é Risco à integridade?

**(...) fraudes e corrupção.**





## Como o risco é determinado?

O risco é determinado em função da probabilidade (P) e do impacto (I):  $P \times I$

### Exemplos:

- Nomeação para uma área com informações sensíveis
- Companhias aéreas



## Destaques:

- Comissão de Integridade
- Capacitação (CGU)
- Materiais
- Metodologia (ISO 31.000/ABNT e COSO)
- Técnicas (Brainstorm, Matriz Swot, matriz de riscos, questionários etc.)
- Resolução TC-[160/2020](#)
- [Evento \(lançamento\)](#)
- Publicação do [Plano de Integridade do TCE/SC](#)



## Gestão de riscos do Programa de Integridade do TCE/SC:

- Mapeamento das áreas estratégicas
- Identificação dos riscos
- Diagnóstico do impacto dos riscos nos objetivos estratégicos
- Análise dos riscos
- Avaliação dos riscos
- Definição das medidas de tratamento, prazos e responsáveis
- Comunicação
- Monitoramento





## Áreas e temas analisados no TCE/SC:

- **Áreas**

- Ouvidoria
- Controladoria

- **Temas**

- Ética e Integridade



## Probabilidade X Impacto (P x I):

**Muito baixa (1)** – baixíssima possibilidade de o evento ocorrer.

**Baixa (2)** – o evento ocorre raramente.

**Média (3)** – o evento já ocorreu algumas vezes e pode voltar a ocorrer.

**Alta (4)** – o evento já ocorreu repetidas vezes e provavelmente voltará a ocorrer muitas vezes.

**Muito baixo (1)** – consequências insignificantes caso o evento ocorra.

**Baixo (2)** – consequências menores em processos e atividades secundários.

**Médio (3)** – consequências relevantes em processos e atividades secundários ou consequências menores em processos e atividades prioritárias.

**Alto (4)** – consequências relevantes em processos e atividades prioritárias.



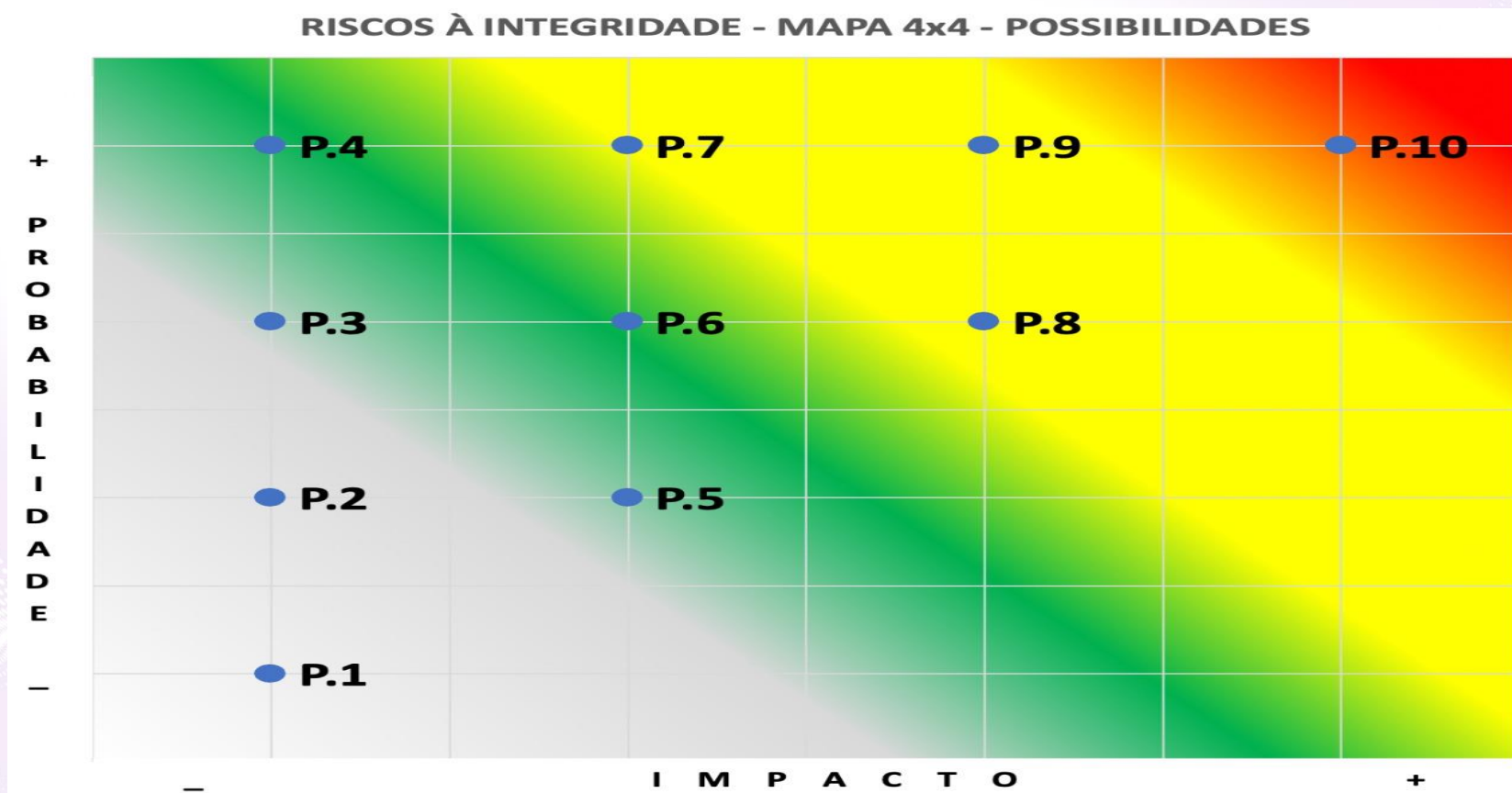


## Riscos antes da avaliação dos controles existentes

<b>Riscos Identificados</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Impacto</b>	<b>Risco Inerente</b>	<b>Nível de Risco</b>
P.1	1	1	1	BAIXO
P.2	1	2	2	BAIXO
P.3	1	3	3	BAIXO
P.4	1	4	4	MODERADO
P.5	2	2	4	MODERADO
P.6	2	3	6	MODERADO
P.7	2	4	8	ELEVADO
P.8	3	3	9	ELEVADO
P.9	3	4	12	ELEVADO
P.10	4	4	16	EXTREMO



## Riscos antes da avaliação dos controles existentes





## Tipos e mensuração dos possíveis controles anteriores às medidas de tratamento

Nível	Descrição	Fator
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2



## Situação dos riscos após a avaliação dos controles existentes

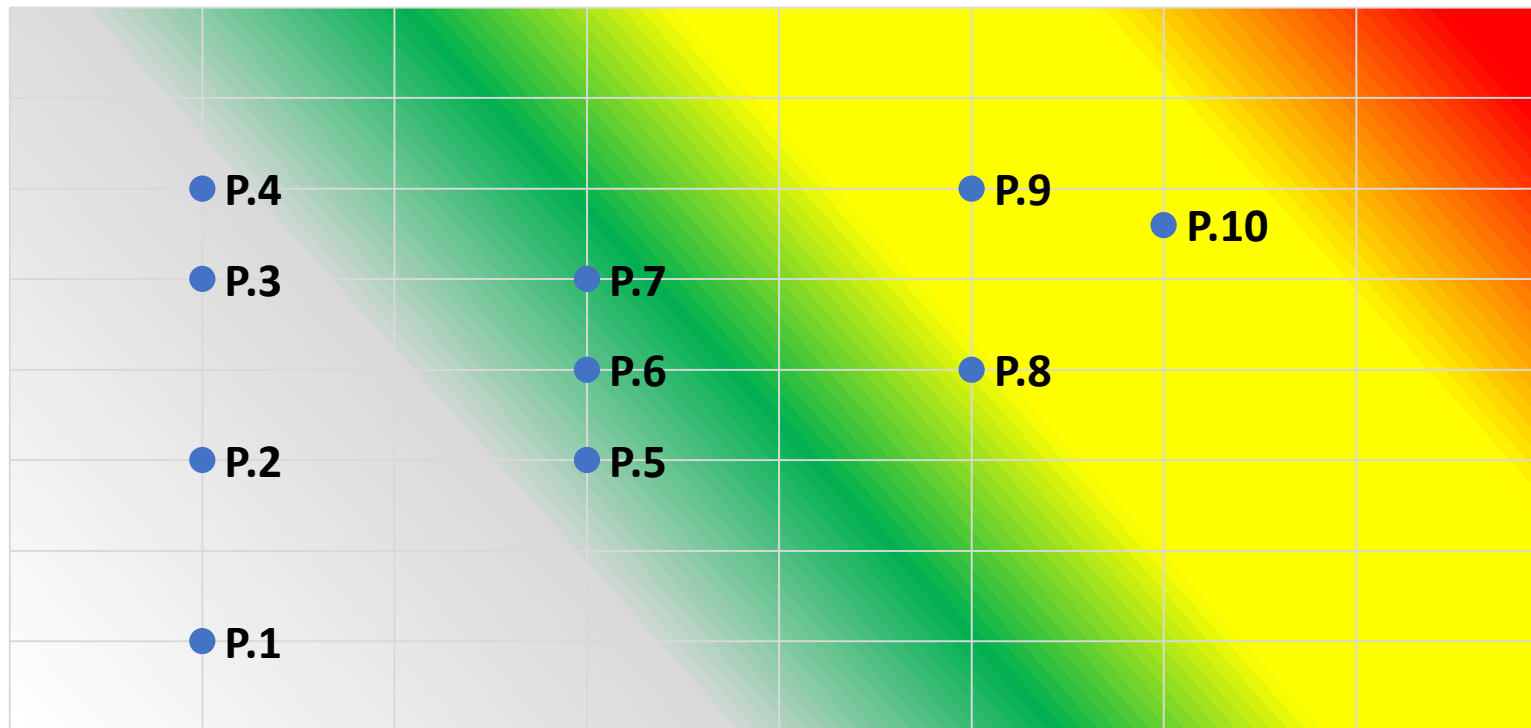
Risco Inerente	Controles existentes	Risco Residual
BAIXO	0,8	BAIXO
BAIXO	0,8	BAIXO
BAIXO	0,6	BAIXO
MODERADO	0,2	BAIXO
MODERADO	0,6	MODERADO
MODERADO	0,8	MODERADO
ELEVADO	0,4	MODERADO
ELEVADO	0,4	MODERADO
ELEVADO	0,6	ELEVADO
EXTREMO	0,4	ELEVADO





## Riscos após a avaliação dos controles existentes

RISCOS À INTEGRIDADE - MAPA 4x4 - POSSIBILIDADES



## Plano de Ações

### - Área: Ouvidoria

- Sistema informatizado
- Resoluções
- Divulgações ativas
- Pesquisa de satisfação periódica





## Plano de Ações

### - Área: Controladoria

- Resolução
- Programa Anual de Auditoria Interna
- Manual de Auditoria Interna



## Plano de Ações

- Tema: Ética e Integridade
- Códigos de ética e de conduta
- Divulgação da cultura da ética





### Qual a origem do Modelo das Três Linhas?

- O Modelo das Três Linhas é um **pronunciamento do *The IAA*** (The Institute of Internal Auditors), traduzido pelo IAA (Instituto dos Auditores Internos do Brasil).





### O que é o Modelo das Três Linhas?

- “É uma forma simples e eficaz de melhorar a **comunicação** do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos **papéis** e **responsabilidades** essenciais.” Além disso, “o Modelo das Três Linhas ajuda as organizações a identificarem estruturas e processos que melhor auxiliam no **atingimento dos objetivos** e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos”, aplicando-se a **todos os tipos de organizações**.

<https://www.controladoria.go.gov.br/images/noticias/As-3-linhas-de-defesa---IIA.pdf> e <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>



## O Modelo das Três Linhas do The IIA





## Mudanças e Atualizações

O Modelo das Três Linhas, antigo Modelo das Três Linhas de Defesa, trouxe como principais novidades:

- 1) **Criação de valor** para tomada de decisões
- 2) Melhor **delineamento de responsabilidades** dos gestores





## Mudanças e Atualizações

Dessa forma, esclarecem-se os itens anteriores:

1) A ideia de que cada linha **não** foi definida **apenas** para **defender**, pois a incerteza não cria só **ameaças**, mas também **oportunidades**, destacando-se o fornecimento de **informações para tomada de decisões** alinhadas ao planejamento estratégico e operacional das companhias.



## Mudanças e Atualizações

Dessa forma, esclarecem-se os itens anteriores:

2) Com esta atualização, houve melhor definição das **responsabilidades** de cada um dos **agentes de governança**, diferenciando, principalmente, o papel do gerenciamento de riscos e da auditoria interna, uma vez que o modelo anterior gerava muitas dúvidas nos mais variados níveis em organizações públicas e privadas.



## Primeira Linha

Os papéis desta linha estão alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da entidade.

**Gestão operacional**, responsável por:

- Manter os controles internos eficazes
- Executar ações detectivas, preventivas e corretivas
- Conduzir adequadamente os procedimentos e ações de riscos e controle





## Segunda Linha

Esta linha está relacionada à assistência ao gerenciamento de riscos.

Apoio à gestão da equipe da Primeira Linha, por meio de conhecimento e ferramentas adequadas ao processo.

### **Especialistas:**

- Controle interno
- Gestão de riscos
- Processos
- *Compliance*
- Assessoria jurídica etc..



## Terceira Linha

Esta linha é composta pela Auditoria Interna ou Controladoria de uma organização, a qual presta **avaliação** e **assessoria independentes** e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos.

Reporta suas descobertas ou achados ao órgão de governança máxima para promover uma **melhor tomada de decisões**, facilitando a melhoria contínua dos processos da organização.



### Nova Lei de Licitações

Art. 168 - As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de **gestão de riscos e de controle preventivo**, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes **linhas** de defesa:

Lei (federal) n. 14.133/2021





## Nova Lei de Licitações

Art. 168 – [...]:

I – **primeira linha** de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na **estrutura de governança** do órgão ou entidade;

II – **segunda linha** de defesa, integrada pelas unidades de **assessoramento jurídico** e de **controle interno** do próprio órgão ou entidade; e

III – **terceira linha** de defesa, integrada pelo **órgão central de controle interno** da Administração e pelo tribunal de contas.



### Nova Lei de Licitações

Art. 168 – [...]: § 1º Na forma de **regulamento**, a **implementação das práticas** a que se refere o *caput* deste artigo será de responsabilidade da **alta administração** do órgão ou entidade e levará em consideração os **custos e os benefícios** decorrentes de sua implementação, optando-se pelas medidas que promovam **relações íntegras e confiáveis**, com segurança jurídica para todos os envolvidos, e que produzam o resultado **mais vantajoso** para a Administração, com **eficiência, eficácia e efetividade** nas contratações públicas.



## Nova Lei de Licitações

Art. 168 – [...]:

§ 3º Os **integrantes das linhas de defesa** a que se referem os incisos I, II e III do caput deste artigo observarão o seguinte:

I – quando constatarem **simples impropriedade formal**, adotarão **medidas** para o seu **saneamento** e para a **mitigação de riscos** de sua nova ocorrência, **preferencialmente** com o **aperfeiçoamento dos controles preventivos** e com a **capacitação dos agentes públicos responsáveis**; e





## Nova Lei de Licitações

Art. 168 – [...]:

II – quando constatarem irregularidade que configure **dano à Administração**, sem prejuízo das medidas previstas no inciso I deste § 3º, adotarão as providências necessárias para a **apuração das infrações administrativas**, observadas a segregação de funções e a necessidade de individualização das condutas, bem como remeterão ao Ministério Público competente cópias dos documentos cabíveis para a apuração dos ilícitos de sua competência.



### Qual a importância de estar adequado às Três Linhas?

- Controles adequados
- Boa governança
- Gerenciamento de riscos eficaz
- Informações para tomada de decisão eficiente
- Alcance dos objetivos institucionais
- Transparência
- Controle social



### Referências

BRASIL. **Lei (federal) n. 14.133, de 01 de agosto de 2021.** Estabelece normas gerais de licitação e contratação para Administrações Públicas Diretas, Autárquicas e Fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 30 abr. 2021.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Coleção programa de integridade.** Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/colecao-programa-de-integridade>. Brasília, 2020. Acesso em: 28 abr. 2021.





### Referências

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas. **Resolução TC-160, de 15 de outubro de 2020**. Institui o Programa de Integridade do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e estabelece suas diretrizes. Florianópolis: TCE/SC, 2020. Disponível em: [http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis\\_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N.%20TC%200160-2020%20CONSOLIDADA.pdf](http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/leis_normas/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N.%20TC%200160-2020%20CONSOLIDADA.pdf). Acesso em: 05 mai. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA. **Plano de integridade**. Disponível em: <https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/Plano%20de%20Integridade%202020.pdf>. Florianópolis, 2020. Acesso em: 03 mai. 2021.



## Referências

DECLARAÇÃO DO POSICIONAMENTO DO IIA. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020.** Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. São Paulo, 2020. Acesso em: 03 mai. 2021.

DECLARAÇÃO DO POSICIONAMENTO DO IIA. **As Três Linhas de Defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles.** Disponível em: <https://www.controladoria.go.gov.br/images/noticias/As-3-linhas-de-defesa---IIA.pdf>. São Paulo, 2021. Acesso em: 02 mai. 2021.



**“Existe apenas um canto do universo que você pode ter certeza de aperfeiçoar, que é você mesmo.” Aldous Huxley (escritor britânico)**

Luiz Alexandre Steinbach - CONT/GAP

[luiz.steinbach@tcesc.tc.br](mailto:luiz.steinbach@tcesc.tc.br)

