

# RELATÓRIO DE AUDITORIA

Órgãos Patrocinadores da Funpresp-Jud

Avaliação da Maturidade da Dimensão  
“Processos” da Gestão de Riscos da  
Funpresp-Jud



**Auditoria dos Órgãos Patrocinadores da Funpresp-Jud**

**Outubro de 2021**

---



**SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL  
TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS  
CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL  
MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL  
CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO  
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL  
SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR**

# **RELATÓRIO DE AUDITORIA**

Avaliação da maturidade da dimensão “Processos” da gestão de riscos da  
Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder  
Judiciário – Funpresp-Jud

## **FICHA TÉCNICA DA AUDITORIA**

Fundamentação: §1º do art. 20 da Lei nº 12.618/2012 e a alínea “b” do inciso III do art. 4º c/c o inciso I e §2º do art. 6º da Resolução STF nº 496/2012.

Instrumento: Portaria Conjunta nº 1, de 01 de dezembro de 2020, publicada na edição do Diário Oficial da União de 11 de janeiro de 2021, do Supremo Tribunal Federal.

Objeto da Auditoria: Dimensão “Processos” da Gestão de Riscos da Funpresp-Jud.

Equipe da Auditoria: Armando Akio Santos Doi do Supremo Tribunal Federal, Wilker Oliveira De Souza do Superior Tribunal de Justiça, William Santos do Tribunal Superior do Trabalho, Alexandre Carradore Henrique Silva do Tribunal Superior Eleitoral, Allan Denizart Nogueira Coelho do Superior Tribunal Militar, Raquel Mari Morioka do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, Alexandre Tadeu De Oliveira do Ministério Público Federal, Paulo José Ribeiro Alves do Conselho da Justiça Federal e Bárbara Gomes Araújo Fernandes do Conselho Nacional do Ministério Público.

Instituição Auditada: Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário (Funpresp-Jud).

Período de Realização: Dezembro de 2020 a outubro de 2021.

Processo Administrativo: SEI/STF 012619/2020.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

TCU Tribunal de Contas da União

STF Supremo Tribunal Federal

FUNPRESP-JUD Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário

CD Conselho Deliberativo

ASCOI Assessoria de Controle Interno

EFPC Entidades Fechadas de Previdência Complementar

PREVIC Superintendência Nacional de Previdência Complementar

ESI Entidades Sistemáticamente Importantes

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. PADRÃO DA AUDITORIA.....	5
3. OBJETIVO GERAL.....	6
4. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	6
5. ESCOPO.....	6
6. NÃO ESCOPO .....	7
7. METODOLOGIA .....	7
8. VISÃO GERAL DO OBJETO.....	9
9. BENEFÍCIO ESTIMADO DA FISCALIZAÇÃO.....	13
10. LIMITAÇÕES.....	14
11. ANÁLISE DA MATURIDADE DA DIMENSÃO “PROCESSOS” .....	14
i. Identificação e Análise de Risco.....	15
ii. Avaliação e resposta a riscos .....	26
iii. Monitoramento e comunicação.....	32
12. APURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA DIMENSÃO “PROCESSOS” DO GERENCIAMENTO DE RISCOS DA FUNPRESP-JUD...	41
13. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
14. RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA .....	44
15. REGISTRO DA FUNPRESP-JUD.....	45
16. ENCAMINHAMENTO.....	47

## **1. INTRODUÇÃO**

Trata-se da fiscalização que avaliou a maturidade em gestão de riscos na dimensão “Processos” da Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário – Funpresp-Jud. O trabalho tem como fundamento as disposições do §1º do art. 20 da Lei nº 12.618/2012 e a alínea “b” do inciso III do art. 4º c/c o inciso I e §2º do art. 6º da Resolução STF nº 496/2012, que, em suma, atribuem aos órgãos patrocinadores da Funpresp-Jud a responsabilidade pela sua fiscalização.

A fiscalização foi deflagrada pela Portaria Conjunta Nº 1 do Supremo Tribunal Federal, de 01 de dezembro de 2020, publicada na edição do Diário Oficial da União de 11 de janeiro de 2021, a qual instituiu a atual equipe de servidores dos órgãos patrocinadores que ora realiza a fiscalização na Funpresp-Jud.

Orientada por um juízo de relevância, oportunidade e conveniência, a equipe constituída optou por, neste exercício, realizar uma avaliação da gestão de riscos da Funpresp-Jud, mensurando a maturidade da dimensão “Processos”.<sup>1</sup>

Essa intenção foi comunicada ao Senhor Presidente da Fundação, Amarildo Vieira de Oliveira e à Senhora Gerente de Controles Internos, Fabiola Silva Carvalhedo, no dia 20 de janeiro de 2021, por meio de reunião. Naquela ocasião, a equipe informou que realizaria a fiscalização seguindo o roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos das organizações públicas intitulado “Gestão de Riscos – Avaliação de Maturidade”, do Tribunal de Contas da União (TCU), verdadeiro instrumento de apoio aos auditores.

A equipe de auditoria está imbuída de um espírito de colaboração com o processo de fortalecimento da gestão de riscos operacionais na Funpresp-Jud e espera que este trabalho evidencie oportunidades de melhoria de suas práticas de gestão.

## **2. PADRÃO DA AUDITORIA**

Para obtenção da segurança necessária para emitir a conclusão geral sobre o nível de maturidade da gestão de riscos da dimensão processos da Funpresp-Jud e as conclusões específicas e respectivas recomendações sobre os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados, o presidente da equipe de auditoria assegura que:

---

<sup>1</sup> Rememore-se que a última fiscalização realizada em 2019, avaliou, à época, a maturidade da gestão de riscos da dimensão “Ambiente” da Fundação. Naquela ocasião, foi apurado que o nível de maturidade da gestão de riscos da dimensão “Ambiente” era “Intermediário”. A maturidade das demais dimensões não foram avaliadas.

- a) a equipe de auditoria possui, coletivamente, o conhecimento, as habilidades e a competência necessários para concluir com êxito a fiscalização, incluindo um entendimento abrangente sobre a organização e o seu contexto;
- b) o trabalho foi adequadamente planejado e os procedimentos de auditoria consideraram elementos de conhecimento prévio sobre a entidade, seus objetivos e riscos, complexidade de suas operações, sistemas e estruturas;
- d) o trabalho foi adequadamente supervisionado e revisado à medida que a auditoria se desenvolveu; e
- e) o relatório considera a perspectiva dos dirigentes da entidade, obtendo comentários dos gestores ao relatório preliminar, sobretudo em relação às ações corretivas que pretendem tomar.

### 3. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta fiscalização é avaliar o grau de maturidade da dimensão “Processos” da gestão de riscos da Funpresp-Jud.

### 4. OBJETIVO ESPECÍFICO

O objetivo específico desta fiscalização é identificar oportunidades de melhorias nos processos de gerenciamento de riscos nas operações de negócio das áreas da Funpresp-Jud de modo que as informações advindas possam subsidiar o planejamento de ações que resultem no aperfeiçoamento de sua gestão de riscos operacionais.

### 5. ESCOPO

A avaliação de maturidade da gestão de riscos, segundo a metodologia encampada pelo Tribunal de Contas da União, utilizada nesta fiscalização, engloba a análise de 4 (quatro) dimensões: Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados.

Figura 1



O escopo da presente fiscalização é a dimensão “Processos”. O trabalho da equipe de auditoria é 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, a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, o monitoramento de riscos e controles e a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas.

## 6. NÃO ESCOPO

A Funpresp-Jud dispõe de 2 (duas) Políticas de Gerenciamento de Riscos: a operacional e a de investimentos.

A Política de Gerenciamento de Riscos da Funpresp-Jud (operacional) tem por objetivo definir as diretrizes a serem observadas para identificação, avaliação, controle e monitoramento contínuo dos riscos e dos controles internos da Fundação, tendo sido aprovada pelo Conselho Deliberativo na 8ª Sessão Ordinária, de 3 de agosto de 2016. Esta política está contida no escopo da presente auditoria.

De outro modo, a Política de Gerenciamento de Riscos de Investimentos da Funpresp-Jud tem por objetivo definir as diretrizes adotadas para controle dos riscos inerentes aos investimentos da Fundação, tendo sido aprovada pelo Conselho Deliberativo na 12ª Sessão Ordinária, de 6 de dezembro de 2017. Esta política não faz parte do escopo dos trabalhos desta auditoria vez que uma fiscalização neste campo requer conhecimentos técnicos especializados que os membros da equipe de auditoria constituída, individualmente ou coletivamente, não possuem.

## 7. METODOLOGIA

Um questionário autoavaliativo foi o meio de coleta das informações utilizadas para aferir o grau de maturidade da dimensão processos da gestão de riscos da Funpresp-Jud. Seu conteúdo foi baseado na metodologia desenvolvida pelo TCU, em sua publicação: Gestão de Riscos – avaliação da Maturidade/2018.

Esse questionário foi composto por assertivas sobre práticas e resultados organizacionais, relacionados direta ou indiretamente à gestão de riscos, especificamente da dimensão processos, que abrangem critérios relevantes para a avaliação da maturidade da Funpresp-Jud nesse tema. As suas 48 assertivas buscaram identificar a presença de aspectos organizacionais que contribuem para a maturidade da dimensão processos da gestão de riscos. As assertivas do questionário foram distribuídas da seguinte forma:

<b>DIMENSÃO PROCESSOS</b>	<b>ASSERTIVAS</b>
Identificação e análise de riscos	20
Avaliação e Respostas a riscos	12
Monitoramento e Comunicação	16
<b>Total</b>	<b>48</b>

Elaboração própria



Para cada assertiva, a Funpresp-Jud apontou o seu estágio de maturidade, considerando uma escala composta de cinco gradações: inexistente, inicial, básico, aprimorado e avançado. Cada gradação da escala corresponde a uma pontuação que variou entre zero e 4 pontos, conforme a tabela a seguir:

inexistente	Inicial	Básico	Aprimorado	Avançado
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.
0 ponto	1 ponto	2 pontos	3 pontos	4 pontos

Elaboração própria.

O índice de maturidade da dimensão processos foi calculado tomando-se a razão entre a pontuação obtida com as respostas e a pontuação máxima possível, expressando esse quociente com um número entre 0% e 100%, conforme tabela a seguir. Se, **por exemplo**, fossem obtidos 40 pontos de 192 pontos possíveis, então o índice de maturidade em Processos seria de 20,8%.

Quantidade de questões	Valor máximo por questão	Pontuação máxima	Pontuação obtida	Índice de maturidade
48	4	192	40	20,8%

Elaboração própria

O percentual de 20,8% está contido no intervalo de 20,1% a 40%, conforme planilha a seguir:

Nível de maturidade	Índice apurado	Descrição
Inicial	De 0% a 20%	Baixo nível de formalização; documentação sobre gestão de riscos não disponível; ausência de comunicação sobre riscos.
Básico	De 20,1% a 40%	Gestão de riscos tratada informalmente; ainda não há treinamento e comunicação sobre riscos.
Intermediário	De 40,1% a 60%	Há princípios e padrões documentados, e treinamento básico sobre gestão de riscos.
Aprimorado	De 60,1% a 80%	Gestão de riscos obedece aos princípios estabelecidos; é supervisionada e regularmente aprimorada.
Avançado	De 80,1% a 100%	Gestão de riscos otimizada; princípios e processos de gestão de riscos estão integrados aos processos de gestão da organização.

Fonte: TCU

Então, o percentual de 20,8% colocaria a organização em um nível de maturidade “Básico” na dimensão “Processos” da gestão de riscos.

Na execução dos trabalhos, a equipe de auditoria estabeleceu duas etapas, a saber:

- ✓ aplicação do Questionário para Avaliação da Maturidade da Dimensão Processos da Gestão de Riscos da Funpresp-Jud; e
- ✓ análise das respostas da Funpresp-Jud e definição do grau de maturidade da dimensão processos da gestão de risco da Funpresp-Jud.

As conclusões da equipe de auditoria foram pautadas pela análise documental, ou seja, confronto das respostas com a documentação e informações apresentadas pela Fundação.

## **8. VISÃO GERAL DO OBJETO**

A Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012, instituiu o regime de previdência complementar para os membros e os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo bem como autorizou a criação de 3 (três) entidades fechadas de previdência complementar, denominadas Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo (Funpresp-Exe), Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Legislativo (Funpresp-Leg) e Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário (Funpresp-Jud).

Representando os órgãos patrocinadores do Poder Judiciário, o Supremo Tribunal Federal (STF) editou a Resolução STF nº 496, de 26 de outubro de 2012, que criou a Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário – Funpresp-Jud, entidade fechada de previdência complementar (EFPC), sem fins lucrativos, com sede e foro em Brasília, estruturada na forma de fundação, de natureza pública, com personalidade jurídica de direito privado, com autonomia administrativa, financeira e gerencial, tendo por finalidade administrar e executar os planos de benefícios de caráter previdenciário, na modalidade de contribuição definida.

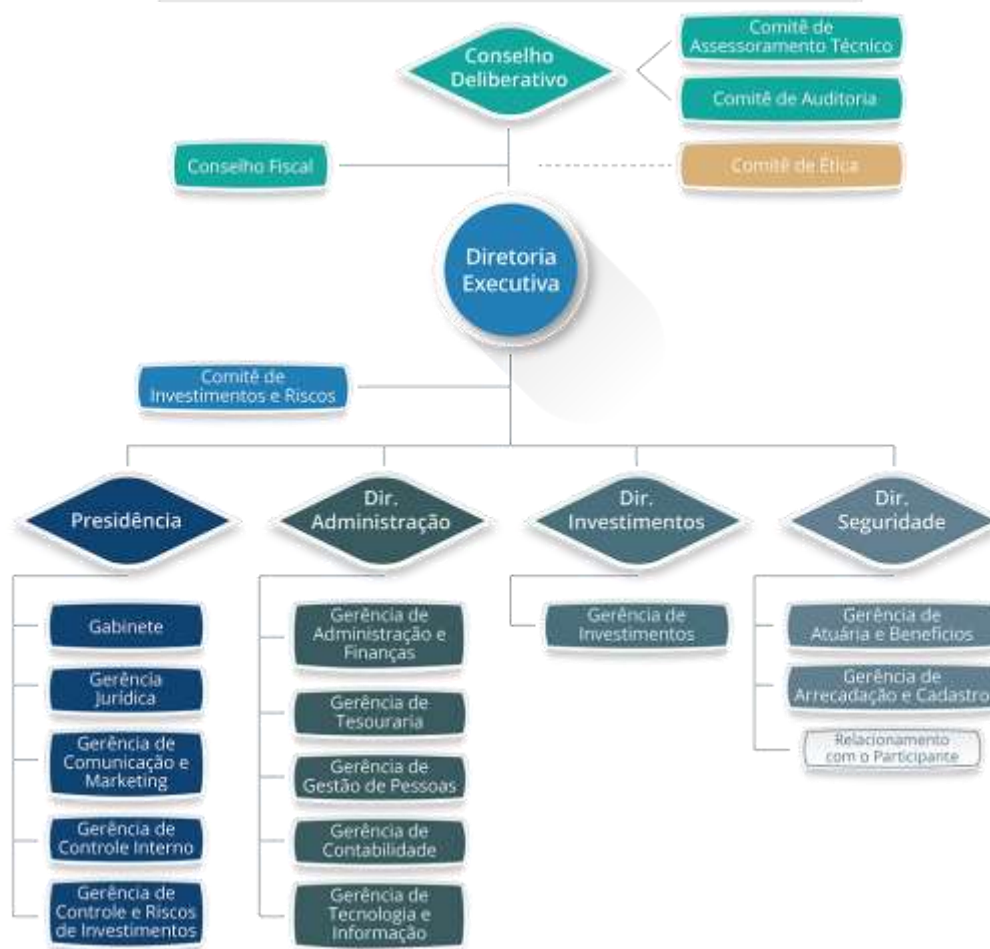
O regime de previdência complementar da Funpresp-Jud é facultativo e visa assegurar o melhor retorno possível no investimento dos recursos destinados à complementação das aposentadorias e pensões dos seus participantes. O seu principal objetivo é constituir reservas que garantam o benefício contratado pelos seus participantes.

Por meio do Convênio de Adesão nº 2, de 27 de setembro de 2013, o Ministério Público da União e o Conselho Nacional do Ministério Público, formalizaram adesão à Funpresp-Jud.

As competências da Funpresp-Jud estão definidas em seu Estatuto Social e Regimento Interno, e a sua estrutura organizacional está composta nos moldes do organograma extraído de seu sítio na internet:

**Figura 2**

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: sítio da Funpresp-Jud na internet, em 08/06/2021.

A Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc), entidade que, também, fiscaliza e supervisiona as atividades das entidades fechadas de previdência complementar, enquadrou, por meio da Portaria nº 580/2017<sup>2</sup>, de 29 de maio de 2017, a Funpresp-Jud como “Entidade Sistemicamente Importante” – ESI. A essas entidades são imputadas maiores exigências relacionadas aos controles, à governança e à divulgação de informações. De acordo com a Instrução Previc/DC nº 7/2017<sup>3</sup>, as ESI estão sujeitas à supervisão permanente por parte da própria Previc.

Independentemente da classificação da entidade como ESI, no âmbito das EFPCs, a Resolução MPS/CGPC nº 13, de 1º de outubro de 2004, já estabelecia

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.Previc.gov.br/regulacao/normas/portarias/2017/portaria-Previc-ndeg-580-de-29-de-maio-de-2017.pdf/@@download/file/Portaria%20Previc%20n%C2%B0%20580,%20de%20%2029%20de%20maio%20de%202017.pdf>>

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://sislex.previdencia.gov.br/paginas/37/MF-Previc/2017/7.htm>>

os princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos de observância obrigatória para estas entidades.

Atualmente (maio/2021), conta com:

**Figura 3**



Quanto ao aspecto de governança, tal Resolução aborda em seu art. 1º que *“as entidades fechadas de previdência complementar - EFPC devem adotar princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos adequados ao porte, complexidade e riscos inerentes aos planos de benefícios por elas operados, de modo a assegurar o pleno cumprimento de seus objetivos”*.

O art. 12 da mesma Resolução estabelece que *“todos os riscos que possam comprometer a realização dos objetivos da EFPC devem ser continuamente identificados, avaliados, controlados e monitorados”*.

E por último, na abordagem aos sistemas de controles internos, a referida Resolução, em seu art. 13, prescreve que *“os sistemas de controles internos devem ser continuamente reavaliados e aprimorados pela EFPC, com procedimentos apropriados para os riscos mais relevantes identificados nos processos de seus diferentes departamentos ou áreas”*.

Em complemento, a Previc vem estabelecendo regras objetivando a Supervisão Baseada em Risco - SBR, apontando para a necessidade de essas entidades adotarem uma estrutura de Gestão Baseada em Riscos - GBR. A materialização destas regras pode ser observada, por exemplo, com a apresentação do Guia Previc de Melhores Práticas em Investimentos<sup>4</sup>, editado em 2011, e do Guia Previc de Melhores Práticas de Governança para Entidades Fechadas de Previdência Complementar<sup>5</sup>, editado em 2012.

Com o objetivo de adequar-se às regras estabelecidas nos normativos legais vigentes e buscando promover uma melhoria na sua estrutura de governança, a Funpresp-Jud vem desenvolvendo normativos e aperfeiçoando seus controles internos no sentido de permitir à entidade uma melhor gestão dos riscos aos quais está exposta dentro do seu ramo de atuação.

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.Previc.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/guias-de-melhores-praticas/melhores-praticas-em-investimento.pdf/view>.

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.Previc.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/guias-de-melhores-praticas/melhores-praticas-de-governanca.pdf>.

Nesse sentido, destacam-se as principais políticas e normativos elaborados pela Fundação:

- ✓ Manual de Governança<sup>6</sup>, aprovado pelo Conselho Deliberativo na 10ª Sessão Ordinária, de 4 de novembro de 2015;
- ✓ Planejamento Estratégico 2016-2020<sup>7</sup>, aprovado pelo Conselho Deliberativo em 1º de junho de 2016, por meio da Resolução CD nº 05 (o Mapa Estratégico, disponível no sítio da Fundação, recebeu revisão para contemplar o período até 2022);
- ✓ Política de Gerenciamento de Riscos<sup>8</sup>, aprovada pelo Conselho Deliberativo em sua 8ª Sessão Ordinária, de 3 de agosto de 2016;
- ✓ Plano Gerencial de Controles Internos - PGCI 2020<sup>9</sup>, aprovado na 28ª Reunião Ordinária da Diretoria Executiva, realizada em 13/7/2020;
- ✓ Política de Segurança da Informação - PSI<sup>10</sup>, aprovado pelo Conselho Deliberativo na 9ª Sessão Ordinária, de 2 de setembro de 2020;
- ✓ Política de Gerenciamento de Riscos de Investimentos<sup>11</sup>, aprovado pelo Conselho Deliberativo na 5ª Sessão Extraordinária, conforme Resolução CD nº 9, de 15 de julho de 2020;
- ✓ Política de Alçada Decisória<sup>12</sup>, aprovada pelo Conselho Deliberativo na 12ª Sessão Ordinária, de 13 de dezembro de 2017.

Especificamente sobre a gestão de riscos, a Funpresp-Jud possui a sua política de gerenciamento de riscos operacionais, aprovada pelo Conselho Deliberativo em sua 8ª Sessão Ordinária, realizada em 3/8/2016, que instituiu a metodologia e as diretrizes a serem observadas para identificação, avaliação, controle e monitoramento contínuo dos riscos e dos controles internos da Fundação, visando ao fortalecimento do ambiente de governança corporativa e à aderência dos controles internos aos normativos vigentes. O primeiro ciclo de avaliação de riscos da Funpresp-Jud foi concluído e aprovado pela Diretoria Executiva em

---

<sup>6</sup> Disponível em: [http://www.funprespjud.com.br/wp-content/uploads/2016/02/Manual-da-Governanca-Funpresp-Jud\\_2015.pdf](http://www.funprespjud.com.br/wp-content/uploads/2016/02/Manual-da-Governanca-Funpresp-Jud_2015.pdf).

<sup>7</sup> Disponível em: <http://www.funprespjud.com.br/quem-somos/por-dentro-da-fundacao/planejamento-estrategico/>.

<sup>8</sup> Disponível em: [http://www.funprespjud.com.br/wp-content/uploads/2017/01/Politica-de-Gerenciamento-de-Riscos-Funpresp-Jud\\_2016.pdf](http://www.funprespjud.com.br/wp-content/uploads/2017/01/Politica-de-Gerenciamento-de-Riscos-Funpresp-Jud_2016.pdf).

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.funprespjud.com.br/wp-content/uploads/Legislacao-e-Normas/Normas-Internas/2020/pgci-2020.pdf>.

<sup>10</sup> Disponível em: <http://www.funprespjud.com.br/wp-content/uploads/Legislacao-e-Normas/Normas-Internas/2021/politica-seguranca-informacao.pdf>.

<sup>11</sup> Disponível em: [http://www.funprespjud.com.br/wp-content/uploads/Legislacao-e-Normas/Normas-Internas/2020/politica\\_gerenciamento\\_riscos-investimentos.pdf](http://www.funprespjud.com.br/wp-content/uploads/Legislacao-e-Normas/Normas-Internas/2020/politica_gerenciamento_riscos-investimentos.pdf).

<sup>12</sup> Disponível em: <http://www.funprespjud.com.br/wp-content/uploads/2017/12/Pol%C3%ADtica-de-AI%C3%A7ada-Decis%C3%B3ria-Vers%C3%A3o-Final-Dez2017.pdf>.

13/9/2019 e pelo Conselho Deliberativo em 23/10/2019. Naquela ocasião, foram mapeados os riscos (738 riscos) inerentes aos processos (81 processos) das áreas, identificados e analisados os controles existentes, aferidos os riscos residuais, elaboradas as matrizes de riscos (320 riscos com exposição alta, 363 riscos com exposição moderada e 55 riscos com exposição baixa) e recomendados (58 recomendações) novos controles e/ou melhorias dos controles já existentes. As recomendações visaram à mitigação dos riscos com exposição alta, migrando-os para um nível de exposição moderada ou baixa. Durante o exercício de 2020, a Gerência de Controle Interno realizou o monitoramento da implementação das recomendações resultantes do primeiro ciclo de avaliação de riscos da Fundação. Ficou constatado que 47 recomendações foram atendidas e as 11 pendentes estão em processo de implementação.<sup>13</sup>

O Tribunal de Contas da União realizou levantamento de auditoria com o objetivo de conhecer a Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário (Funpresp-Jud) que embasou o Acórdão N° 2917/2020 – TCU – Plenário. O levantamento do TCU observou “*o lapso temporal de mais de três anos entre a aprovação da Política de Gerenciamento de Riscos, em agosto de 2016, e o 1º Ciclo de Avaliação de Riscos da entidade, em setembro de 2019, mesmo com a previsão normativa de que os ciclos de autoavaliação de riscos fossem realizados anualmente. Tal situação, inclusive, foi relatada como achado, em conjunto com a ausência de proposição e submissão ao Conselho Deliberativo do apetite a riscos da Fundação, no Relatório de Auditoria dos Patrocinadores – 2018, que examinou primordialmente o exercício de 2017 (Patrocinadores 2018)*”. A Funpresp-Jud, em Nota de Esclarecimentos da Diretoria Executiva, aprovada na 11ª Sessão Extraordinária do Conselho Deliberativo, de 25 de novembro de 2020, informou que “*o segundo Ciclo de Avaliação de Riscos está em fase final e refletirá as implementações de novos controles e aperfeiçoamento dos controles existentes*”.

## **9. BENEFÍCIO ESTIMADO DA FISCALIZAÇÃO**

Um modelo de gestão que privilegie a mitigação de riscos por meio dos controles internos instituídos propicia uma maior certeza de que os resultados serão atingidos. Tê-lo é relevante para qualquer órgão da Administração Pública.

Sendo assim, esta fiscalização, na medida em que seu objetivo específico é identificar oportunidades de melhorias nos processos de gerenciamento de riscos da Funpresp-Jud, trará como benefício o levantamento de informações que podem subsidiar o planejamento de ações que resultem no aperfeiçoamento de sua gestão de riscos operacionais.

---

<sup>13</sup> As informações deste parágrafo foram extraídas do Relatório de Gestão Funpresp-Jud – Prestação de Contas (TCU) – exercício de 2020, disponível em <https://www.funprespjud.com.br/quem-somos/transparencia/relatorios-tcu/>.

## **10. LIMITAÇÕES**

Não houve limitações aos trabalhos da equipe de auditoria. Contudo, é importante registrar que o modelo de fiscalização dos órgãos patrocinadores da Funpresp-Jud precisa de melhorias estruturantes a exemplo de definição de: forma de composição da equipe, fixa ou rotativa; periodicidade e época da fiscalização; critérios objetivos para seleção de servidores a serem designados para execução da fiscalização anual; critérios objetivos para definir os órgãos patrocinadores que devem ser representados na equipe responsável pela auditoria e temas que necessariamente precisam ser avaliados.

## **11. ANÁLISE DA MATURIDADE DA DIMENSÃO “PROCESSOS”**

Os processos de gerenciamento de riscos podem ser considerados a essência da gestão de riscos. O esforço em construir um ambiente favorável (líderes patrocinando a implementação, políticas e estratégias estabelecidas e pessoas capacitadas) só é verdadeiramente recompensador quando a organização consegue colocar em prática ou incorporar o gerenciamento de riscos nos processos de gestão de negócio das áreas.

No caso da Funpresp-Jud, a fiscalização realizada pelos órgãos patrocinadores no exercício de 2019 apontou que o índice de maturidade da dimensão “Ambiente” de sua gestão de riscos era de 41,3%, equivalendo a um nível de maturidade “intermediário”. Certamente, para alcançar esse resultado, a Fundação envidou esforços e recursos para estabelecer o seu Plano de Controle Interno, a sua Política de Gerenciamento de Riscos, o seu Mapeamento de Riscos e o seu Apetite ao Risco. Porém, esses esforços só se justificam se o gerenciamento de riscos for efetivamente utilizado nos processos de trabalho das áreas da Fundação.

Importante esclarecer que a avaliação de 2019 examinou as capacidades existentes em termos de a) liderança; b) políticas e estratégias; e c) preparo das pessoas para gestão de riscos ao passo que a presente avaliação examina o emprego dessas capacidades aos processos de trabalho.

Explicando melhor, na dimensão “Processos”, examinam-se os processos de gestão de riscos adotados pela gestão, procurando avaliar em que medida a Funpresp-Jud dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para: a) identificação e análise de riscos; b) avaliação e resposta a riscos; c) monitoramento e comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas. Ilustrativamente:

Figura 4



Destaque-se que a fiscalização presente foca na operacionalização do gerenciamento de riscos nos processos de negócio das áreas e não nas políticas ou nas estratégias adotadas pela Fundação, objeto da última auditoria dos patrocinadores.

Desta forma, é perfeitamente possível que uma organização esteja em um estágio de alta maturidade na dimensão “Ambiente” e ao mesmo tempo em um estágio de baixa maturidade na dimensão “Processos”. Basta que as áreas da organização simplesmente não coloquem em prática a operacionalização do gerenciamento de riscos incentivada pela liderança, instituída pelas políticas, estabelecida na estratégia ou aprendida pelas pessoas.

## i. Identificação e Análise de Risco

Para este aspecto, a equipe busca resposta para a seguinte questão de Auditoria: Em que medida as atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente a todas as operações, funções e atividades relevantes da organização (unidades, departamentos, divisões, processos e atividades que são críticos para a realização dos objetivos-chaves da organização)?

Esta Seção está dividida em quatro Subseções, conforme ilustração a seguir:



Figura 5



## a. Estabelecimento de contexto

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ A identificação de riscos é precedida de uma etapa de estabelecimento do contexto?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*O processo de identificação de riscos é precedido de uma etapa de estabelecimento do contexto envolvendo o entendimento, por parte de todos os participantes do processo, da organização, dos seus objetivos-chaves e do ambiente no qual eles são perseguidos, com o fim de obter uma visão abrangente dos fatores internos e externos que podem influenciar a capacidade da organização de atingir seus objetivos, incluindo:*

*a. a identificação dos objetivos-chaves da atividade, do processo ou do projeto objeto da identificação e análise de riscos é realizada considerando o contexto dos objetivos-chaves da organização como um todo, de modo a assegurar que os riscos significativos do objeto sejam apropriadamente identificados;*

*b. a identificação das partes interessadas (internas e externas), bem como a identificação e a apreciação das suas necessidades, expectativas legítimas e preocupações, de modo a incluir essas partes interessadas em cada etapa do processo de gestão de riscos, por meio de comunicação e consulta; e*

*c. a comunicação e consulta com partes interessadas (internas e externas) para assegurar que as suas visões e percepções, incluindo*

*necessidades, suposições, conceitos e preocupações sejam identificadas, registradas e levadas em consideração no processo de gestão de riscos;*

### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**aprimorado**” para os itens “a” e “b” e “**básico**” para o item “c”.

### **Análise da Equipe de auditoria:**

Para que a gestão de riscos, independentemente do objeto sobre o qual se aplica, consiga identificar os principais riscos que podem impactar na consecução do objetivo, faz-se necessária uma etapa de contextualização. A contextualização é fundamental pois “risco” é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a afetar o alcance de um dado objetivo. Logo, para identificar e analisar os riscos realmente significativos é preciso, primeiro, que os partícipes detenham pleno entendimento do contexto no qual estão inseridos.

**Figura 6**



O estabelecimento do contexto “consiste em compreender o ambiente interno e externo no qual o objeto de riscos está inserido, a estrutura de governança organizacional, os objetivos e resultados a serem alcançados e os principais fatores (pessoas, partes interessadas, sistemas, legislação, orçamento) que podem impactar no resultado pretendido”.<sup>14</sup>

O estabelecimento de contexto pode se dar por diversas maneiras a depender do objeto da gestão de riscos. Se o objeto da gestão de riscos é um projeto, a ferramenta “Canvas” é adequada.

Se o objeto da gestão de riscos é um processo de trabalho, a ferramenta “Diagrama de Escopo” é bastante apropriada vez que conduz os partícipes a discutirem, em reunião colaborativa: o nome do processo, o dono do processo, o objetivo do processo, os clientes, os indicadores, as normas reguladoras, o

<sup>14</sup> Brasil. Supremo Tribunal Federal (STF). Guia de gestão de riscos [recurso eletrônico] / Supremo Tribunal Federal. – Brasília. STF, Secretaria de Gestão Estratégica, Escritório de Gestão Aplicada, 2019.

evento inicial, o resultado e muitas outras informações necessárias para estabelecer bem o contexto.

Nos documentos “Mapeamento de Riscos” apresentados pela Funpresp-Jud, é possível identificar que os objetos da gestão de riscos da Fundação são os “processos” das áreas.<sup>15</sup> Logo, para cada processo objeto da gestão de riscos da Fundação, caberia a construção de um “Diagrama de Escopo” que pudesse fazer as vezes de instrumento de contextualização.

A análise documental constatou que o mapeamento de riscos foi feito, no mínimo, nos processos das unidades críticas para a realização dos objetivos-chaves da organização. Foram juntados os mapeamentos das unidades que compõem a Fundação. Ao analisar os mapeamentos de risco apresentados, pode-se entender que os principais riscos (operacional, imagem, legal, terceirização, atuarial e estratégico) relacionados aos objetivos-chave foram identificados e analisados pela Funpresp-Jud.

Contudo, a equipe de auditoria não identificou nos documentos apresentados pela Funpresp-Jud evidências de ocorrência do estabelecimento do contexto junto aos participantes dos processos das unidades objetos dos mapeamentos de riscos apresentados.<sup>16</sup> Nenhum dos mapeamentos de riscos apresentados traz a confirmação de que a contextualização, na prática, ocorreu.

Por esta razão, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp quanto ao estágio “**aprimorado**” dos itens “a” e “b” da assertiva em análise.

#### **Recomendação da Equipe de auditoria à Funpresp-Jud:**

- Implemente a etapa de estabelecimento de contexto previamente à realização da identificação e avaliação dos riscos dos processos das unidades da Funpresp-Jud quando da realização dos Mapeamentos de Riscos das áreas.
- Utilize ferramentas que facilitem o estabelecimento de contexto em cada processo objeto da gestão de riscos, a exemplo do “diagrama de escopo”, ou similar (ex: Matriz SIPOC), documentando os resultados no processo administrativo correspondente.

## **b. Documentação do estabelecimento do contexto**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ A documentação da etapa de estabelecimento do contexto inclui elementos essenciais para viabilizar um processo de avaliação de riscos consistente?

---

<sup>15</sup> Exemplo: coluna “processo” da tabela 3 do Mapeamento de Riscos – Assessoria de Controle Interno – ASCOI – 2019.

<sup>16</sup> A equipe de fiscalização não está a afirmar que a etapa de estabelecimento de contexto não ocorreu quando dos trabalhos de mapeamentos de riscos dos processos das áreas da Fundação. Apenas, aduz que não há evidências, com base nos documentos apresentados, que essa etapa tenha ocorrido.

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*A documentação da etapa de estabelecimento do contexto inclui pelo menos os seguintes elementos essenciais, para viabilizar um processo de avaliação de riscos consistente:*

*a. a descrição concisa dos objetivos-chaves e dos fatores críticos para que se tenha êxito (ou fatores críticos para o sucesso) e uma análise dos fatores do ambiente interno e externo (por exemplo, análise SWOT);*

*b. a análise de partes interessadas e seus interesses (por exemplo, análise de stakeholder, análise RECI, matriz de responsabilidades); e*

*c. os critérios com base nos quais os riscos serão analisados, avaliados e priorizados (como serão definidos a probabilidade e o impacto; como será determinado se o nível de risco é tolerável ou aceitável; quais os critérios de priorização para análise, avaliação e tratamento dos riscos identificados).*

#### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**inexistente**” para o item “a”; “**inicial**” para o “b” e “**aprimorado**” para o item “c”.

#### **Análise da equipe de auditoria:**

A documentação da etapa de estabelecimento do contexto é importante, primeiro, porque o registro e a formalização dos atos e dos fatos é a regra na Administração Pública e segundo, porque a Fundação precisa dispor de fontes seguras de consulta para suprir necessidades informacionais da Alta Administração, de auditores, de novos participantes, de novos titulares dos processos objetos da gestão de riscos e dos servidores que compõem a segunda linha do gerenciamento de riscos.

**Figura 7**



A Funpresp-Jud se autoavaliou no estágio “inexistente” para o item “a” e “inicial” para o item “b”. Logo, não realiza a documentação dos objetivos-chaves de cada processo objeto da gestão de riscos e dos fatores críticos para a consecução desses objetivos-chaves. A documentação da análise de ambiente interno e

externo também não é realizada. E, a análise de partes interessadas (*stakeholders*) e seus interesses não é documentada sistematicamente nem globalmente na organização.

No que se refere aos critérios com base nos quais os riscos serão analisados, avaliados e priorizados, esses, sim, podem ser considerados documentados vez que estão definidos na Política de Gestão de Riscos da Fundação e aplicados nos Mapeamentos de Riscos dos processos das áreas.

Por esta razão, a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “c” da assertiva em análise.

#### **Recomendação da Equipe de auditoria à Funpresp-Jud:**

- Documente e formalize, doravante, em processo administrativo correspondente: a descrição dos objetivos-chaves de cada processo das áreas objeto do gerenciamento de riscos e dos fatores críticos para o alcance desses objetivos-chaves; a análise dos fatores do ambiente interno e externo que influenciam a consecução dos objetivos-chaves de cada processo das áreas objeto do gerenciamento de riscos; e a análise das partes interessadas (*stakeholders*) e dos seus interesses de cada processo das áreas objeto do gerenciamento de riscos.

### **c. Identificação e análise dos riscos**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ Os processos de identificação e análise de riscos envolvem pessoas e utilizam técnicas e ferramentas que asseguram a identificação abrangente e a avaliação consistente dos riscos?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*Os processos de identificação e análise de riscos envolvem pessoas e utilizam técnicas e ferramentas que asseguram a identificação abrangente e a avaliação consistente dos riscos, notadamente quanto aos seguintes aspectos:*

*a. são envolvidas pessoas com conhecimento adequado, bem como os gestores executivos das respectivas áreas;*

*b. são utilizadas técnicas e ferramentas adequadas aos objetivos e tipos de risco;*

*c. o processo de identificação de riscos considera explicitamente a possibilidade de fraudes, burla de controles e outros atos impróprios, além dos riscos inerentes aos objetivos de desempenho, divulgação (transparência e prestação de contas) e de conformidade com leis e regulamentos;*

*d. o processo de identificação de riscos produz uma lista abrangente de riscos, incluindo causas, fontes e eventos que possam ter um impacto na consecução dos objetivos identificados na etapa de estabelecimento do contexto;*

*e. a seleção de iniciativas estratégicas, novos projetos e atividades também têm os riscos identificados e analisados, incorporando-se ao processo de gestão de riscos; e*

*f. os riscos identificados são analisados em termos de probabilidade de ocorrência e de impacto nos objetivos, como base para a avaliação e tomada de decisões sobre as respostas para o tratamento dos riscos.*

#### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**aprimorado**” para os itens “a”, “b”, “c”, “d” e “f”; e “**inicial**” para o item “e”.

#### **Análise da equipe de auditoria:**

A Política de Gerenciamento de Riscos da Funpresp-Jud contempla, no tópico 5, disposições sobre a metodologia para avaliação dos riscos e dos controles internos, nos seguintes termos:

*A Funpresp-Jud adotará a metodologia CSA – Control Self-Assessment para análise e revisão dos riscos envolvidos na busca pelo atingimento dos objetivos da Fundação e dos controles internos. A metodologia da autoavaliação ou Control Self Assessment – CSA é uma atividade que decorre da execução de algumas etapas que serão conduzidas pela Assessoria de Controle Interno - ASCOI, com a participação dos gestores dos processos, permitindo avaliar o ambiente de riscos, os controles internos e a eficiência no gerenciamento destes, buscando melhorar o desempenho por meio de revisão de processos e/ou da elaboração de planos de ação para melhorias. Consiste na combinação da realização de reuniões conduzidas pela Assessoria de Controle Interno, em que participarão os gestores do processo e demais áreas envolvidas, e da utilização de questionários para autoanálise dos gestores. O resultado do trabalho possibilitará a avaliação da eficiência dos controles e do gerenciamento dos riscos, buscando melhorar o desempenho por meio de revisão de processos, elaboração de plano de ação e criação de ferramentas para tratamento dos riscos.*

O processo de identificação e análise de riscos deve contar com o envolvimento de pessoas com conhecimento adequado, bem como dos gestores executivos das áreas.

A Gerência de Controles Internos coordena o processo e, nos documentos de Mapeamentos de Riscos das unidades (item 2 do tópico 2 – Metodologia), registra que “foi realizada análise qualitativa por meio de um processo de autoavaliação assistida dos gestores”. Os Mapeamentos são assinados pelos

servidores da Gerência de Controles Internos. Os gestores executivos são devidamente cientificados.

É recomendável que os colaboradores da área, subordinados ao gestor executivo, que tenham participado do processo, sejam nominalmente citados nos Relatórios ou, também, tomem ciência formal dos documentos de mapeamento de riscos. Trata-se de medida que visa documentar, para fins de conferência dos órgãos fiscalizadores, a participação de pessoas com a qualificação e conhecimentos adequados ao exercício de identificação e análise dos riscos.

Sendo assim, a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “a” da assertiva em análise.

No que tange ao item “b”, a Funpresp-Jud instituiu a metodologia *Control Self Assessment - CSA*, objetivando alcançar os objetivos da entidade e identificar os riscos. O CSA foi projetado para permitir que riscos, exposições e vulnerabilidades sejam identificados e avaliados de modo que se aumente a probabilidade de que os objetivos institucionais sejam alcançados.

Consiste em uma atividade que decorre da execução de etapas, de reuniões - as quais são conduzidas pela Gerência de Controles Internos e contam com a participação dos gestores do processo e demais envolvidos - e de questionários para autoanálise dos gestores. O resultado possibilita a avaliação da eficiência dos controles e do gerenciamento dos riscos, visando melhorar o desempenho por meio de revisão de processos, elaboração de plano de ação e criação de ferramentas para tratamento dos riscos.

A Funpresp-Jud implementou o processo de mapeamento de riscos, no qual são identificadas as áreas, processos, riscos relacionados, recomendações, prazos e responsáveis pela implementação.

Muito embora conte com ferramentas essenciais para a classificação da magnitude do risco, tal como a matriz de riscos inerentes e a matriz de riscos residuais, uma importante ferramenta para a identificação e análise de riscos não foi apresentada nos documentos disponibilizados pela Fundação: a planilha de gestão de riscos.<sup>17</sup> A equipe de auditoria encaminhou à Funpresp-Jud a seguinte dúvida: “no processo de identificação de riscos, a Funpresp-Jud utiliza a ferramenta “planilha de gestão de riscos”? Em resposta a Funpresp-Jud informou que “a planilha utilizada pela Fundação para realização do mapeamento de riscos da Fundação é similar a utilizada pelo STF, mas com as especificidades das métricas descritas na nossa política de gerenciamento de riscos, a qual já foi disponibilizada via owncloud”.

Sendo assim, a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “b” da assertiva em análise.

São etapas do processo de gerenciamento de risco explicitado na Política de Gerenciamento de Riscos da Funpresp-Jud:

---

<sup>17</sup> A planilha de riscos não se confunde com a matriz de risco inerente nem com a matriz de risco residual.

- identificação dos riscos – objetiva reconhecer e descrever os riscos aos quais a Fundação está exposta, sendo que são elencados vários tipos de riscos.
- avaliação dos riscos – considera a complexidade dos riscos e as informações disponíveis para sua avaliação;
- controle dos riscos – deve ser definido o tratamento que será dado aos riscos e como estes devem ser monitorados e comunicados às partes envolvidas; e
- monitoramento dos riscos – visa ao aprimoramento contínuo da gestão de riscos.

O Mapeamento de Riscos das áreas considera explicitamente (item 1 do tópico 2 – Metodologia) os seguintes riscos: Operacional, Imagem, Legal, Terceirização, Atuarial e Estratégico. Por esta razão, a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “c” da assertiva em análise.

No que concerne ao item “d”, contudo, a Fundação elenca os riscos de forma abrangente, porém, não explicita as causas e as fontes dos eventos de riscos que impactam na consecução dos objetivos. Uma planilha de gestão de riscos convencional contempla coluna para o apontamento das causas dos eventos de riscos identificados. Como não foi apresentada a planilha de gestão de riscos por parte da Funpresp-Jud quando da etapa de identificação de riscos e como o Mapeamento de Riscos apresentado pela Funpresp-Jud não menciona as causas de cada risco vislumbrado, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “d” da presente questão.

É altamente recomendável que o desdobramento do planejamento estratégico da Funpresp-Jud esteja abarcado pelo processo de gestão de riscos da Fundação. Os objetivos estratégicos são alcançados a partir do atingimento das iniciativas estratégicas e de suas derivações (projetos e atividades). Logo, realizar a gestão de riscos nas iniciativas estratégicas aumenta as chances de suas realizações e conseqüentemente favorece o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Com relação ao item “f”, a planilha de gestão de riscos é a ferramenta normalmente utilizada para aferição da probabilidade de ocorrência de um evento de risco e seu correspondente impacto. A planilha de gestão de riscos de cada Mapeamento de Risco das áreas realizado não foi juntada pela Funpresp-Jud como evidência. Não há registros de avaliação quantitativa de riscos, mas, apenas, qualitativa.

Porém, os Mapeamentos de Riscos contemplam Matrizes de Riscos Inerentes e Residuais. Foram mapeados riscos nos processos relacionados às áreas e catalogados nas matrizes de risco inerente e residual, onde são classificados considerando a frequência (probabilidade) e o impacto (consequência). São também apresentadas recomendações de implementação ou melhoria dos controles. Desta feita, em razão de a Funpresp-Jud dispor de matrizes qualitativas de riscos (inerentes e residuais), esta equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “f” da assertiva em análise.



## Recomendações da Equipe de auditoria à Funpresp-Jud:

- Elenque, doravante, os colaboradores subordinados ao gestor executivo que tenham participado do processo de Mapeamento de Riscos da área, ou solicite sua ciência formal nos respectivos relatórios, como medida que visa documentar, para fins de conferência dos órgãos fiscalizadores, a participação de pessoas com a qualificação e conhecimentos adequados ao exercício de identificação e análise dos riscos.
- Adote, doravante, a Planilha de Gestão de Riscos nos moldes da planilha utilizada pelo STF (encaminhada pela equipe de auditoria à Funpresp-Jud), em razão da riqueza informacional produzida pela ferramenta.
- Implemente a gestão de riscos nas principais iniciativas estratégicas, projetos e atividades da Fundação.

## d. Documentação da identificação e análise dos riscos

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ No registro de riscos (sistema, planilhas ou matrizes de avaliação de riscos), a documentação da identificação e análise dos riscos contém elementos suficientes para apoiar um adequado gerenciamento dos riscos?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*No registro de riscos, a documentação da identificação e análise de riscos contém elementos suficientes para apoiar o adequado gerenciamento dos riscos, incluindo pelo menos:*

*a. o registro dos riscos identificados e analisados em sistema, planilha ou matriz de avaliação de riscos, descrevendo os componentes de cada risco separadamente com, pelo menos, suas causas, o evento e as consequências e/ou impactos nos objetivos identificados na etapa de estabelecimento do contexto;*

*b. o escopo do processo, da atividade, da iniciativa estratégica ou do projeto coberto pela identificação e análise de riscos;*

*c. os participantes das atividades de identificação e análise;*

*d. a abordagem ou o método de identificação e análise utilizado, as especificações utilizadas para as classificações de probabilidade e impacto e as fontes de informação consultadas;*

*e. a probabilidade de ocorrência de cada evento, a severidade ou magnitude do impacto nos objetivos e a sua descrição, bem como considerações quanto à análise desses elementos;*

*f. os níveis de risco inerente resultantes da combinação de probabilidade e impacto, além de outros fatores que a entidade considera para determinar o nível de risco;*

*g. a descrição dos controles existentes e as considerações quanto à sua eficácia e confiabilidade; e*

*h. o risco residual.*

### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**aprimorado**” para todos os itens.

### **Análise da equipe de auditoria:**

A identificação e análise de riscos requer ferramentas e técnicas adequadas à capacidade da organização. Na ausência de um sistema, uma planilha de risco cumpre bem esse papel, desde que muito bem detalhada:

**Figura 8**



The image shows a risk matrix template titled "Planilha de Risco". It is divided into two main sections: "Identificação de Riscos" and "Análise".

Identificação de Riscos						Análise					
Rt	Causas	Evento de risco	Consequências	Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Descrição do controle	Atribuição do Controle	Nível do Controle	Eficácia do Controle	Risco residual

Os documentos Mapeamentos de Riscos elencados como evidências pela Funpresp-Jud apresentam matrizes de avaliação de riscos que não descrevem os componentes de cada risco separadamente com suas causas, o evento e as consequências, nem o impacto nos objetivos identificados na etapa de estabelecimento do contexto, limitando-se a indicar o número de riscos com exposição alta, moderada e baixa. Contudo, as boas práticas recomendam a avaliação de riscos por meio do preenchimento de planilhas de gestão risco nos moldes da ilustrada na figura acima. Essas planilhas não foram juntadas como evidência. Por essa razão, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “a”.

No que tange aos escopos dos processos cobertos pela identificação e análise de riscos as evidências apresentadas, Mapeamentos de Riscos, limitam-se a nominar os processos analisados, nada informando quanto aos seus escopos (início ou entrada e fim ou saída). A exposição clara dos limites do processo é um fator chave para demarcar precisamente até onde os responsáveis trabalharam o gerenciamento de riscos, evidenciando, por conseguinte, eventuais etapas ou subprocessos que ficaram de fora. Repise-se que a ferramenta bastante apropriada para identificar, conhecer e documentar um processo é o diagrama de escopo. Por essa razão, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “b”.

Quanto aos participantes das atividades de identificação e análise, os Mapeamentos de Riscos apresentados, no tópico “Metodologia”, informam que “foi realizada análise qualitativa por meio de um processo de autoavaliação assistida dos gestores”. Ademais, os Mapeamentos são assinados pelos membros da Gerência de Controle Interno bem como pelos responsáveis pelos

processos objetos dos respectivos mapeamentos de riscos. Portanto, há suficientes indicativos de que os gestores, as pessoas da segunda linha e os responsáveis pelos processos participaram da identificação e análise de riscos e por essa razão a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “c”.

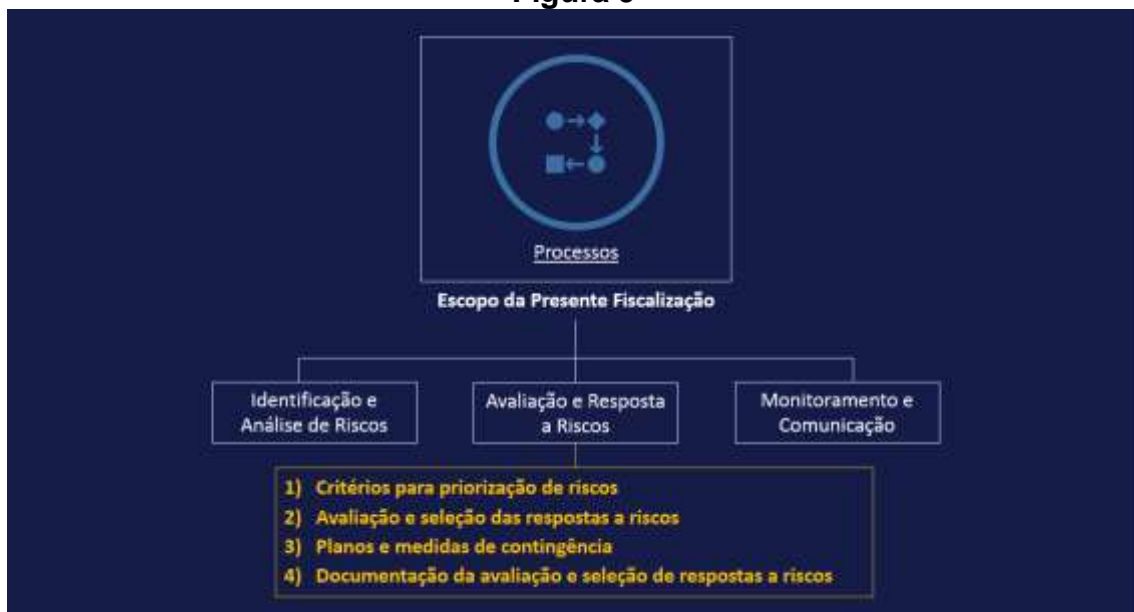
Os Mapeamentos de Riscos apresentam a quantidade de riscos que possuem exposição alta, moderada e baixa. A Fundação dispõe de matrizes qualitativas de riscos (inerentes e residuais). Também dispõe de tabelas que elencam as recomendações de implantação e/ou aperfeiçoamento dos controles existentes. Sendo assim, esta equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” dos itens “d”, “e”, “f”, “g” e “h”.

## ii. Avaliação e resposta a riscos

Para este aspecto, a equipe buscará resposta para a seguinte questão de auditoria: em que medida as atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente às operações, funções e atividades relevantes da organização (unidades, departamentos, divisões, processos e atividades que são críticos 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?

Esta Seção está dividida em quatro Subseções, conforme ilustração a seguir:

Figura 9



### a. Critérios para priorização de riscos

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ Em que medida as atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente aos riscos identificados e analisados como significativos?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*Os critérios estabelecidos para priorização de riscos levam em conta, por exemplo, a significância ou os níveis e tipos de risco, os limites de apetite a risco, as tolerâncias a risco ou variações aceitáveis no desempenho, os níveis recomendados de atenção, critérios de comunicação a instâncias competentes, o tempo de resposta requerido, revelando-se adequados para orientar decisões seguras quanto a:*

- a) se um determinado risco precisa de tratamento e a prioridade para isso;*
- b) se uma atividade deve ser realizada, reduzida ou descontinuada; e*
- c) se controles devem ser implementados, modificados ou apenas mantidos.*

#### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**aprimorado**” para todos os itens.

#### **Análise da equipe de auditoria:**

Cada Mapeamento de Riscos das áreas da Funpresp-Jud apresenta, no tópico 3, a matriz de riscos inerentes e a matriz de riscos residuais construídas de forma a explicitar a quantidade de riscos com exposição alta, moderada e baixa. No tópico 4 de cada Mapeamento, estão apresentadas as recomendações de “implementação e/ou aperfeiçoamento dos controles existentes” para cada risco mapeado, inclusive com o estabelecimento de prazo para implementação da medida, se for o caso. Pode-se afirmar, portanto, que a Fundação avalia se um dado risco precisa de tratamento ou não.

Contudo, a definição sobre se uma atividade deve ser realizada, reduzida ou descontinuada e se os controles devem ser implementados, modificados ou apenas mantidos está diretamente relacionada à realização dos ciclos de autoavaliação anuais. Não foram apresentados os documentos comprobatórios do ciclo de 2020.

Por estas razões, a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “a” da assertiva em análise, mas **discorda** das autoavaliações dos demais itens “b” e “c”.

### **b. Avaliação e seleção das respostas a riscos**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ A seleção de respostas para tratar riscos considera todas as opções de tratamento e o seu custo-benefício?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*A avaliação e a seleção das respostas a serem adotadas para reduzir a exposição aos riscos identificados considera a relação custo-benefício na decisão de implementar atividades de controle ou outras ações e medidas, além de controles internos, para mitigar os riscos.*

#### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**aprimorado**” para este tópico.

#### **Análise da equipe de auditoria:**

Os Mapeamentos de Riscos das áreas contemplam, no tópico 4 de cada documento, uma avaliação acerca da existência, ou não, de custo para a implementação dos controles em cada risco identificado. Os controles que implicavam em custo para a Fundação foram deliberados pela instância decisória Diretoria Executiva e encaminhados à instância de governança Conselho Deliberativo para deliberação.

Por esta razão, a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “aprimorado” deste tópico.

### **c. Avaliação e seleção das respostas a riscos**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ Os responsáveis pelo tratamento de riscos são envolvidos no processo de avaliação e seleção das respostas e são formalmente comunicados das ações de tratamento decididas?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*Todos os responsáveis pelo tratamento de riscos são envolvidos no processo de seleção das opções de resposta e na elaboração dos planos de tratamento, bem como são formalmente comunicados das ações de tratamento decididas, para garantir que sejam adequadamente compreendidas, se comprometam e sejam responsabilizados por elas.*

#### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**aprimorado**” para este tópico.

#### **Análise da equipe de auditoria:**

O item 2 do tópico 2 – Metodologia – de cada Mapeamento de Riscos das áreas registra que “foi realizada análise qualitativa por meio de um processo de autoavaliação assistida dos gestores”. Tais documentos são assinados pelos servidores da Gerência de Controles Internos e os gestores executivos são devidamente cientificados.

Por esta razão, a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” deste tópico.

## **d. Planos e medidas de contingência**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ Os elementos críticos da atuação da organização estão identificados e têm definidos planos e medidas de contingência?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*Todas as áreas, funções e atividades relevantes (unidades, departamentos, divisões, processos, projetos) para a realização dos objetivos-chaves da organização têm identificados os elementos críticos de sua atuação e têm definidos planos e medidas de contingência formais e documentados para garantir a recuperação e a continuidade dos seus serviços em casos de desastres.*

### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**aprimorado**” para este tópico.

### **Análise da equipe de auditoria:**

Medidas de contingência são ações previamente planejadas que devem ser executadas caso um ou mais riscos se concretizem. Não se confundem com medidas mitigadoras do risco que possuem a função de diminuir a probabilidade de ocorrência do risco identificado. As medidas de contingência são ações corretivas. As medidas mitigadoras de risco são ações preventivas. A equipe de auditoria não identificou a existência de planos e medidas de contingência formais e documentados que garantissem a recuperação e a continuidade dos serviços prestados pelas áreas da Funpresp-Jud em casos de desastres.

Por esta razão, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” deste tópico.

## **e. Documentação da avaliação e seleção das respostas a riscos**

Neste tópico, a questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ A documentação da avaliação e seleção de respostas a riscos inclui elementos suficientes para permitir o gerenciamento adequado da implementação das respostas?

Para respondê-las, foram encaminhadas à Funpresp-Jud, no formato de questionário autoavaliativo, as assertivas descritas a seguir:

*A documentação da avaliação e seleção de respostas aos riscos inclui:*

- a) o plano de tratamento de riscos, preferencialmente integrado ao registro de riscos da organização, identificando claramente os riscos que*

*requerem tratamento e suas respectivas classificações (de probabilidade, impacto, níveis de risco etc.);*

*b) a ordem de prioridade para cada tratamento;*

*c) as respostas a riscos selecionadas e as razões para a seleção das opções de tratamento, incluindo a justificativa de custo-benefício;*

*d) as ações de tratamento, os recursos requeridos, o cronograma e os benefícios esperados;*

*e) as medidas de desempenho e os requisitos para o reporte de informações relacionadas ao tratamento dos riscos, e as formas de monitoramento da sua implementação; e*

*f) os responsáveis pela aprovação e pela implementação do plano de tratamento de riscos, com autoridade suficiente para gerenciá-lo.*

#### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**aprimorado**” para todos os itens.

#### **Análise da Equipe de auditoria:**

Para assegurar que as decisões acerca do tratamento de riscos sejam tomadas de forma consciente, razoável e efetiva e para reforçar a responsabilidade das pessoas designadas para implementar e reportar as ações de tratamento, é necessário realizar a correta documentação da avaliação e seleção de respostas a riscos.

Nesse sentido, foi analisada a documentação do plano de tratamento de riscos com o objetivo de verificar em que medida as atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente. Trata-se do primeiro ciclo de autoavaliação, conforme relatório emitido pela Assessoria de Controle Interno (ASCOI) em setembro de 2019 em que foram mapeados os riscos de todos os processos das áreas da fundação.

Foram disponibilizados à equipe de auditoria os Mapeamento de Riscos de 13 unidades da organização, bem como o documento consolidado Mapeamento de Riscos - Funpresp-Jud 2019. Nesses documentos, estão identificados os riscos que requerem tratamento e suas respectivas classificações de impacto e probabilidade. Por essa razão, a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “a”.

A equipe registra, contudo, que os papéis de trabalho utilizados para a confecção das avaliações de riscos de cada unidade da Fundação devem ser rastreáveis e, portanto, documentados em processos administrativos. Afinal, de acordo com o item 5.7 da ISO 31000, que trata da gestão de riscos, "convém que as atividades de gestão de riscos sejam rastreáveis. No processo de gestão de riscos, os registros fornecem os fundamentos para a melhoria dos métodos e ferramentas, bem como de todo o processo".

Os mapeamentos de riscos apresentados não dispõem de ordem de prioridade para cada tratamento, mas apenas as recomendações de implementação e/ou melhoria dos controles, o prazo, o custo e os responsáveis pela implementação, conforme disposto no item 5 do Relatório consolidado apresentado pela ASCOI. Ao estabelecer claramente a priorização para a implementação de cada tratamento, a Fundação canaliza organizadamente os esforços de colaboradores pelas ações. Em um ambiente de escassez de recursos (humanos e orçamentários), o estabelecimento de prioridades norteia a atuação dos responsáveis. Portanto, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” para o item “b”.

Os Mapeamentos de Riscos apresentam as respostas aos riscos selecionados. Embora exista a indicação acerca da existência (“sim” ou “não”) de custo para a implementação das recomendações no Relatório (ASCOI) do 1º ciclo de avaliação de riscos da Funpresp-Jud, as razões para a seleção das opções de tratamento não estão explicitamente detalhadas. O custo é, apenas, uma das razões mas não necessariamente a única. Exemplificando, um tratamento pode ter custo zero de implementação, mas, operacionalmente, ser inviável ou gerar um benefício insignificante. Sendo assim, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Fundação, quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “c”.

Os recursos requeridos para implementação do tratamento de cada risco mapeado, quando da indicação de que “sim” possuem custos, não estão estimados nos Mapeamentos de Riscos. Essa informação é relevante para a verificação da viabilidade de implantação e para a tomada de decisão, em especial, da Diretoria Executiva e do Conselho Deliberativo. Os cronogramas de implementação (que não se confundem com prazo para implementação, estes sim constantes de cada Mapeamento de Risco) de cada controle, bem como os benefícios esperados decorrentes da implementação de cada controle não foram apresentados à equipe de auditoria. Sendo assim, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Fundação, quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “d”.

Quanto à forma de monitoramento, embora não esteja previsto no plano de ação, a Política de Gerenciamento de Riscos prevê: “*O acompanhamento do plano de ação resultante da autoavaliação deverá ser realizado pela Assessoria de Controle Interno, no mínimo semestralmente, juntamente com a emissão dos relatórios de controles internos, que subsidiam a manifestação do Conselho Fiscal da Funpresp-Jud*”.

Sobre as medidas de desempenho, de acordo com o item 6.4 da Política, “*o processo de monitoramento consiste em acompanhar o desempenho dos indicadores de gestão, supervisionar a implantação e manutenção dos planos de ação, o alcance das metas estabelecidas para a Fundação e a eficácia e eficiência dos controles internos*”. Contudo, não constam dos relatórios encaminhados nenhuma medida de desempenho (ou indicador de desempenho) a ser monitorada, apenas as datas para implementação das recomendações.



Desse modo, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio aprimorado para o item “e”.

Por fim, a Diretoria Executiva aprovou as recomendações do Relatório emitido pela ASCOI para registro dos resultados do 1º ciclo de avaliação dos riscos da Funpresp-Jud e os responsáveis pela implementação das recomendações já constam do documento, de modo que a equipe de auditoria **concorda** com autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio aprimorado para o item “f”.

### **Recomendação da Equipe de auditoria à Funpresp-Jud:**

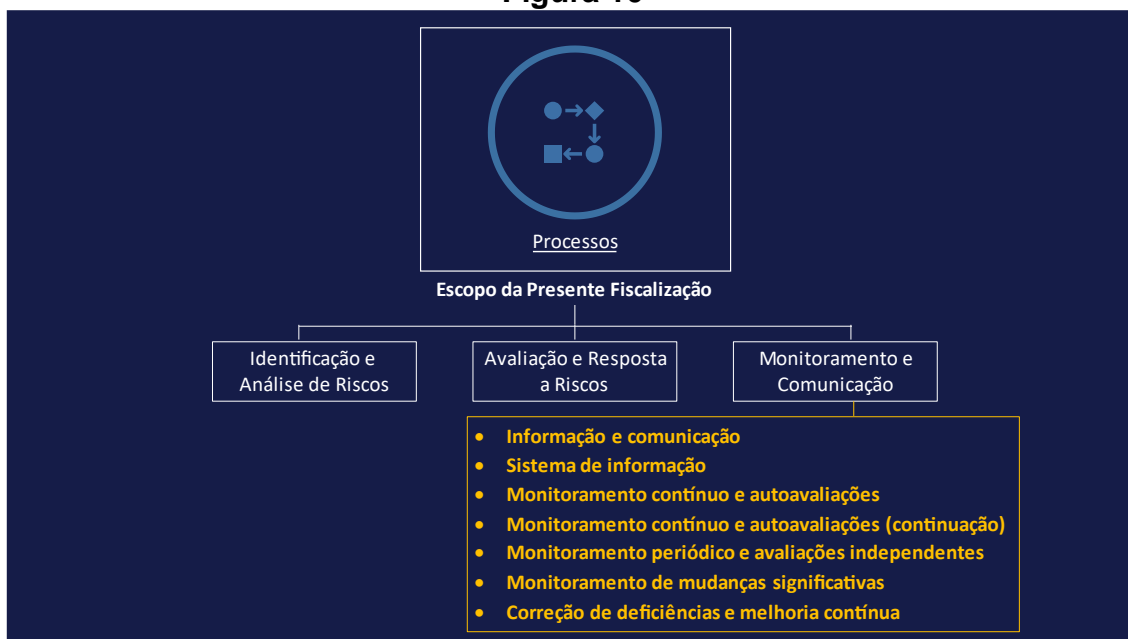
Implemente documentação completa da avaliação e seleção de resposta a riscos incluindo: a ordem de prioridade para cada tratamento; as razões para a seleção das opções de tratamento, incluindo a justificativa de custo-benefício; os recursos estimados requeridos para as ações de tratamento, assim como os benefícios esperados; e as medidas de desempenho relacionadas ao tratamento dos riscos.

### **iii. Monitoramento e comunicação**

Para este aspecto, a equipe buscará resposta para a seguinte questão de auditoria: em que medida as atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente na organização?

Esta Seção está dividida em sete Subseções, conforme ilustração a seguir:

**Figura 10**



#### **a. Informação e comunicação**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ Diretrizes e protocolos de informação e comunicação estão estabelecidos e são efetivamente aplicados em todas as fases do processo de gestão de riscos?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*As atividades de informação e comunicação estão estabelecidas em diretrizes e protocolos efetivamente aplicados durante o processo de gerenciamento de riscos:*

*a. diretrizes e protocolos estão estabelecidos para viabilizar o compartilhamento de informações sobre riscos e a comunicação clara, transparente, tempestiva, relevante e recíproca entre pessoas e grupos de profissionais no âmbito da organização, para que se mantenham informados e habilitados para exercer suas responsabilidades no gerenciamento de riscos; e*

*b. há efetiva comunicação e consulta às partes interessadas internas e externas durante todas as fases do processo de gestão de riscos.*

#### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**básico**” para o item “a” e “**aprimorado**” para o item “b”.

#### **Análise da equipe de auditoria:**

Conforme definido na Política de Gerenciamento de Riscos da Funpresp-Jud, no tópico 6.4 – Monitoramento de Riscos:

*“Visando ao aprimoramento contínuo da gestão de riscos, o processo de monitoramento consiste em acompanhar o desempenho dos indicadores de gestão, supervisionar a implantação e manutenção dos planos de ação, o alcance das metas estabelecidas para a Fundação e a eficácia e eficiência dos controles internos*

*Os resultados da identificação e avaliação dos riscos e dos controles internos, decorrente dos ciclos anuais de autoavaliação, deverão ser registrados pela Assessoria de Controle Interno, em relatórios específicos, que subsidiarão a emissão da manifestação do Conselho Fiscal da Funpresp-Jud.*

*Semestralmente, deverá ser elaborado relatório que contemple o resultado do monitoramento dos controles internos decorrentes das recomendações e dos planos de ação identificados no relatório dos ciclos de autoavaliação anual”.*

A política é silente quanto aos protocolos das atividades de informação e comunicação da fase de monitoramento de riscos. Isso dificulta o compartilhamento de informações e a comunicação, clara e tempestiva, entre os partícipes do processo de gerenciamento de riscos, prejudicando assim a emissão do relatório semestral contemplando o resultado do monitoramento dos controles internos decorrente das recomendações dos planos de ação dos ciclos de autoavaliação anual.

Ao menos na fase de monitoramento, a equipe de auditoria, com base na documentação apresentada, não constatou que há efetiva comunicação e consulta às partes interessadas internas e externa vez que não estão definidos protocolos de atividades de informação e comunicação. Ademais, não estão sendo emitidos os relatórios semestrais de monitoramento o que pode ser um indicativo de deficiência na informação e comunicação interna dos dados afetos ao monitoramento dos riscos.

Por essas razões, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” para o item “b”.

### **Recomendações da Equipe de auditoria à Funpresp-Jud**

- Detalhe, preferencialmente, em sua Política de Gerenciamento de Riscos, os protocolos das atividades de informação e comunicação da fase de monitoramento de riscos.

## **b. Sistema de informação**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ A gestão de riscos é apoiada por um registro de riscos ou sistema de informação efetivo e atualizado?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*“A gestão de riscos é apoiada por um registro de riscos ou sistema de informação que:*

*a) apoia a gestão de riscos da organização e facilita a comunicação entre pessoas e grupos de profissionais com responsabilidades sobre o processo de gestão de riscos, permitindo uma visão integrada das atividades de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, incluindo a sua documentação; e*

*b) é mantido atualizado pelas diversas pessoas e funções que têm responsabilidades pela gestão de riscos em todas as áreas da organização, tanto em função das decisões e ações implementadas em todas as etapas do processo de gestão de riscos, quanto pelas atividades de monitoramento e correção de deficiências (tratadas a seguir), pelo menos quanto aos seus resultados e com referências para a documentação original completa”.*

### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**inicial**” para os itens “a” e “b”.

### **Análise da equipe de auditoria:**

De fato, a equipe de auditoria observou que, na prática, o gerenciamento de riscos da Fundação carece de registros de riscos ou de sistema de informação que ampare as etapas do pós Mapeamento de Riscos das unidades.

### **c. Monitoramento contínuo e autoavaliações**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ Em todos os níveis da organização, os gestores que têm propriedade sobre riscos (primeira linha de defesa) monitoram o alcance de objetivos, riscos e controles chaves em suas respectivas áreas de responsabilidade?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*Em todos os níveis da organização, os gestores que têm propriedade sobre riscos (primeira linha de defesa) monitoram o alcance de objetivos, riscos e controles chaves em suas respectivas áreas de responsabilidade:*

*a) de modo contínuo, ou pelo menos frequente, por meio de indicadores-chaves de risco, indicadores-chaves de desempenho e verificações rotineiras, para manter riscos e resultados dentro das tolerâncias a riscos definidas ou variações aceitáveis no desempenho;*

*b) por meio de autoavaliações periódicas de riscos e controles (Control and Risk Self Assessment – CRSA), que constam de um ciclo de revisão periódica estabelecido; e*

*c) a execução e os resultados desses monitoramentos são documentados e reportados às instâncias apropriadas da administração e da governança.*

#### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**inicial**” para os itens “a”, “**básico**” para o item “b” e “**aprimorado**” para o item “c”.

#### **Análise da equipe de auditoria:**

A equipe verificou que o monitoramento contínuo da gestão de riscos está previsto na Política de Gerenciamento de Riscos da Fundação (página 10). Contudo, nos relatórios de mapeamento de riscos disponibilizados como evidência, não se constata a presença de indicadores-chaves de risco ou de desempenho para realizar o monitoramento periódico da gestão de riscos. Ademais, foram apresentados apenas relatórios de 2019, razão pela qual se infere que, na prática, não é realizada, ainda, de modo contínuo pela organização. A Política de Gerenciamento de Riscos da Fundação (página. 10) prevê que, semestralmente, deverá ser elaborado relatório que contemple o resultado do monitoramento dos controles internos decorrentes das recomendações e dos planos de ação identificados no relatório dos ciclos de

autoavaliação anual. Dessa forma, a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**inicial**” do item “a”.

Com relação ao item “b”, a equipe verificou que a Política de Gerenciamento de Riscos da Fundação adota a metodologia *CSA - Control Self-Assessment*, para análise e revisão dos riscos, com a previsão de ciclos anuais de autoavaliação. Contudo, foram apresentados apenas relatórios de mapeamento de riscos de 2019, razão pela qual a prática de ciclos anuais não é realizada. Dessa forma, a equipe de auditoria **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud, quanto ao estágio “**básico**” do item “b”.

No que tange ao item “c”, a equipe verificou que os relatórios de mapeamento de riscos apresentados como evidência não foram reportados ao Conselho Fiscal vez que não há registro de encaminhamento. Contudo, foram reportados à Diretoria Executiva e ao Conselho Deliberativo. Conforme consta da página 11 da Política de Gerenciamentos de Riscos da Fundação, o Conselho Fiscal é responsável pela avaliação periódica e permanente do processo de gestão de riscos, portanto, espera-se o reporte dos resultados da gestão de riscos também para essa instância de governança. Tendo em vista que houve o reporte à Diretoria Executiva e ao Conselho Deliberativo, a equipe de auditoria considera que a prática é realizada na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização, razão pela qual **concorda** com a autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” para o item “c”.

## **d. Monitoramento contínuo e autoavaliações (Continuação)**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ As funções que supervisionam riscos ou que coordenam as atividades de gestão de riscos (comitê de governança, riscos e controles; comitê de auditoria ou grupos equivalentes da segunda linha de defesa) exercem suas atribuições de modo efetivo?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*As funções que supervisionam riscos ou que coordenam as atividades de gestão de riscos (comitê de governança, riscos e controles; comitê de auditoria ou grupos equivalentes da segunda linha de defesa):*

*a) exercem uma supervisão efetiva dos processos de gerenciamento de riscos, inclusive das atividades de monitoramento contínuo e autoavaliações da primeira linha de defesa; e*

*b) fornecem orientação e facilitação na condução das atividades de monitoramento contínuo e autoavaliações da primeira linha de defesa, mantém sua documentação e comunica os seus resultados às instâncias apropriados da administração e da governança.*

## Autoavaliação da Funpresp-Jud:

A Fundação apontou o estágio “**aprimorado**” para os itens “a” e “b”.

### Análise da equipe de auditoria:

A equipe verificou que a Assessoria de Controle Interno (ASCOI) é a responsável por supervisionar e coordenar o processo de gestão de riscos da organização, conforme consta da página 12 da Política de Gerenciamento de Riscos da Fundação. É possível verificar por meio dos relatórios de mapeamento de riscos apresentados como evidência, que a ASCOI tem desempenhado esse papel ao elaborar e realizar o encaminhamento desses relatórios à Diretoria Executiva. No entanto, as evidências apresentadas apontam uma atuação da ASCOI concentrada na etapa de identificação e avaliação de riscos. As práticas relacionadas à etapa de monitoramento dos riscos, que dependem fortemente de um sistema de informação e de comunicação efetivo entre as áreas e a segunda linha do gerenciamento de riscos, não foram apresentadas. Desta forma, não há registros de que as atividades de monitoramento são realizadas de forma contínua. Por esta razão, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “a”.

Conseqüentemente, como não há evidências de que o monitoramento dos riscos ocorre de maneira efetiva, não há evidências também de que a segunda linha do gerenciamento de riscos orienta e facilita a condução das atividades de monitoramento contínuo e autoavaliações da primeira linha.

Figura 11



Por esta razão, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “b”.

### Recomendações da Equipe de auditoria à Funpresp-Jud:

- Em atendimento ao item 6.4 e ao item 7.2 da Política de Gerenciamento de Riscos da Funpresp-Jud, elabore, semestralmente, relatório que contemple o resultado do monitoramento dos controles internos decorrentes das recomendações e dos planos de ação identificados no

relatório dos ciclos de autoavaliação anual para avaliação e manifestação do Conselho Fiscal e das demais instâncias de governança da Fundação.

- Avalie a conveniência e oportunidade de se estabelecer indicadores-chaves de risco e indicadores-chaves de desempenho para manter riscos e resultados dentro das tolerâncias a riscos definidas ou variações aceitáveis no desempenho da Fundação.

## **e. Monitoramento periódico e avaliações independentes**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ A função de auditoria interna auxilia a organização a realizar seus objetivos aplicando abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*A função de auditoria interna exerce o seu papel de auxiliar a organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança:*

*a) estabelece planos anuais ou plurianuais baseados em riscos, de modo a alinhar as atividades da auditoria interna com as prioridades da organização e garantir que os seus recursos são alocados em áreas de maior risco, para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança;*

*b) utiliza abordagem baseada em risco ao definir o escopo e planejar a natureza, época e extensão dos procedimentos de auditoria em seus trabalhos, incluindo a identificação e análise dos riscos e o exame de como eles são gerenciados pela gestão da área responsável; e*

*c) fornece asseguração aos órgãos de governança e à alta administração, bem como aos órgãos de controle e regulamentação, de que os processos de gestão de riscos e controle operam de maneira eficaz e que os riscos significativos são gerenciados adequadamente em todos os níveis da organização.*

### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio **“inexistente”** para os itens “a”, “b” e “c”.

### **Análise da equipe de auditoria:**

No modelo das três linhas do gerenciamento de riscos, a Auditoria Interna exerce o papel da terceira linha. A Funpresp-Jud não possui em sua estrutura uma unidade de Auditoria Interna. Desta forma, as funções de gerenciamento de riscos que lhe são afetas ficam prejudicadas.

### **Recomendações da Equipe de auditoria à Funpresp-Jud:**

- Estude a possibilidade de implantação de uma unidade de auditoria interna, implementando, assim, a terceira linha do gerenciamento eficaz de riscos da Fundação.

### **f. (metodologia do TCU não estabeleceu título)**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ Há planos e medidas de contingência definidos para os elementos críticos da atuação da organização e estes são periodicamente testados e revisados?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*Há planos e medidas de contingência definidos para os elementos críticos da atuação da entidade, em todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chave da organização e estes são periodicamente testados e revisados.*

### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “**inexistente**” para este tópico.

### **Análise da equipe de auditoria:**

Alguns riscos podem trazer impactos muito severos para a organização. Para esses riscos, além da medida mitigadora, é conveniente que a Fundação avalie a possibilidade de elaborar um plano de contingenciamento para o caso de ocorrência do evento de risco prospectado. Simplificadamente, trata-se de um roteiro criado pela gerência para ajudar a Fundação a responder rapidamente a esses eventos caso ocorreram.

### **Recomendações da Equipe de auditoria à Funpresp-Jud:**

- Avalie a possibilidade de instituir planos de contingência para os eventos de riscos que, no caso de ocorrência, apresentarem os maiores impactos para a Fundação.

### **g. Monitoramento de mudanças significativas**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ A organização monitora as mudanças que podem aumentar sua exposição a riscos ter impacto nos seus objetivos?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*Estão estabelecidos e em funcionamento procedimentos e protocolos para monitorar e comunicar mudanças significativas nas condições que*



*possam alterar o nível de exposição a riscos e ter impactos significativos na estratégia e nos objetivos da organização?*

#### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “inicial”.

#### **Análise da equipe de auditoria:**

Tendo em vista que o estágio “inicial”, conforme metodologia apresentada neste Relatório, dispensa a apresentação de documentação comprobatória, esta equipe de auditoria acolhe a autoavaliação da Funpresp-Jud.

### **h. Correção de Deficiências e Melhorias Contínuas**

A questão que a equipe de auditoria procura responder é:

- ✓ São tomadas as medidas necessárias para a correção de deficiências e a melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos em função dos resultados das atividades de monitoramento?

Para respondê-la, foi encaminhada à Funpresp-Jud, no formato questionário autoavaliativo, a seguinte assertiva:

*Os resultados das atividades de monitoramento são utilizados para as tomadas de medidas necessárias à correção de deficiências e à melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos, incluindo, por exemplo:*

*a) comunicação às instâncias apropriadas da administração e da governança com autoridade e responsabilidade para adotar as medidas necessárias;*

*b) elaboração e devido acompanhamento de planos de ação para corrigir as deficiências identificadas e melhorar o desempenho da gestão de riscos.*

#### **Autoavaliação da Funpresp-Jud:**

A Fundação apontou o estágio “aprimorado” para os itens “a” e “b”.

#### **Análise da equipe de auditoria:**

O item 6.4 da Política de Gerenciamento de Riscos da Fundação estabeleceu que o processo de monitoramento consiste em acompanhar o desempenho dos indicadores de gestão, supervisionar a implantação e a manutenção dos planos de ação, o alcance das metas estabelecidas para a Fundação e a eficácia e eficiência dos controles internos. Também consignou que os resultados da identificação e da avaliação dos riscos e dos controles internos, decorrentes dos ciclos anuais de autoavaliação, deverão ser registrados pela Assessoria de Controle Interno em relatórios específicos, que subsidiarão a manifestação do Conselho Fiscal da Funpresp-Jud. Por último, informa que, semestralmente, deverá ser elaborado relatório que contemple o resultado do monitoramento dos

controles internos decorrentes das recomendações e dos planos de ação identificados no relatório dos ciclos de autoavaliação anual.

Desta feita, para corroborar o estágio “aprimorado”, quanto ao item “a” da questão em discussão, a Funpresp-Jud precisaria apresentar o último relatório semestral e seus encaminhamentos às instâncias administrativas e de governança da Fundação, em especial ao Conselho Fiscal (cuja atribuição é avaliar, periódica e permanentemente, o processo de gestão de riscos, devendo conhecer os riscos identificados e monitorar se os controles aplicados estão adequados ao seu tratamento), à Diretoria Executiva (competente para definir a estrutura e do processo de gestão de riscos e monitorar os planos de ação necessários para mitigar os riscos avaliados) e ao Conselho Deliberativo (responsável pelo monitoramento permanente do tratamento que a Diretoria Executiva aplica aos riscos relevantes).

Tendo em vista que essa documentação não foi juntada, a equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “a” da assertiva em análise.

Quanto ao item “b”, busca-se saber se são elaborados e devidamente acompanhados planos de ação para corrigir as deficiências identificadas nas atividades de monitoramento e para melhorar o desempenho da gestão de riscos.

O Capítulo 6 do Plano de Gerenciamento de Riscos dispõe sobre o monitoramento de riscos e assinala que, semestralmente, deverá ser elaborado relatório que contemple o resultado do monitoramento dos controles internos decorrentes das recomendações e dos planos de ação identificados no relatório dos ciclos de autoavaliação anual.

Todavia, a Fundação não disponibilizou o documento “plano de ação” para correção, exclusivamente, das deficiências identificadas nas atividades de monitoramento e para a melhora do desempenho da gestão de riscos. Desta forma, não é possível afirmar que os referidos planos são elaborados e devidamente acompanhados.

Por esta razão, esta equipe de auditoria **discorda** da autoavaliação da Funpresp-Jud quanto ao estágio “**aprimorado**” do item “b” da assertiva em análise.

## **12. APURAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA DIMENSÃO “PROCESSOS” DO GERENCIAMENTO DE RISCOS DA FUNPRESP-JUD**

Realizada a análise crítica das respostas providenciadas pela Funpresp-Jud ao questionário autoavaliativo, a equipe de auditoria aplicou os procedimentos apresentados no tópico 7 (Metodologia) do presente relatório. Os resultados obtidos são:

<b>Maturidade da dimensão “Processos” do gerenciamento de riscos da Funpresp-Jud</b>			
Pontuação			
	Autoavaliação da Funpresp-Jud	Avaliação da Equipe de auditoria	Máxima
Identificação e Análise de Risco	52	47	80
	65%	58,7%	
	Aprimorado	Intermediário	
Avaliação e Resposta aos Riscos	36	29	48
	75%	60,4%	
	Aprimorado	Aprimorado	
Monitoramento e Comunicação	26	21	64
	40,6%	32,8%	
	Intermediário	Básico	
Total	114	97	192
	59,3%	50,5%	
	Intermediário	Intermediário	

A autoavaliação da Funpresp-Jud, quanto à maturidade da dimensão “processos” do seu gerenciamento de riscos, apontou para o seguinte cenário:

**Figura 12**



Após a avaliação das respostas em face da documentação e dos esclarecimentos apresentados pela Funpresp-Jud, a equipe de auditoria chegou à seguinte conclusão:

Figura 13



O nível de maturidade da dimensão “processos” do gerenciamento de riscos da Funpresp-Jud é, no máximo, “intermediário”, conforme metodologia e classificação estabelecidas no Modelo de Avaliação da Maturidade Organizacional em Gestão de Riscos desenvolvido pelo TCU.

### 13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além do objetivo geral, qual seja, avaliar o grau de maturidade da dimensão “Processos” da gestão de riscos da Funpresp-Jud, esta fiscalização teve como objetivo específico identificar oportunidades de melhorias nos processos de gerenciamento de riscos nas operações de negócio das áreas da Funpresp-Jud de modo que as informações advindas possam subsidiar o planejamento de ações que resultem no aperfeiçoamento de sua gestão de riscos operacionais.

Nesse sentido, a melhoria da maturidade da dimensão “Processos” do gerenciamento de riscos depende diretamente da melhoria da maturidade de suas subdimensões “identificação e análise de riscos”, “avaliação e resposta a riscos” e “monitoramento e comunicação”.

As práticas já implementadas pela Funpresp-Jud afetas à subdimensão “identificação e análise de riscos” configuram seus pontos fortes. Por exemplo: os mapeamentos de riscos foram realizados nos processos das unidades críticas para a realização dos objetivos-chaves da organização; os principais riscos (operacional, imagem, legal, terceirização, atuarial e estratégico) relacionados aos objetivos-chave foram identificados e analisados pela Funpresp-Jud; os critérios (definição da probabilidade e do impacto, por exemplo) com base nos quais os riscos são analisados, avaliados e priorizados, estão definidos na Política de Gestão de Riscos da Fundação e aplicados nos Mapeamentos de Riscos dos processos das áreas; os processos de identificação e análise de riscos envolvem pessoas e utilizam técnicas que asseguram a identificação e a avaliação dos riscos; a documentação da identificação e análise dos riscos contém elementos suficientes para apoiar um adequado gerenciamento dos

riscos. Mas, a equipe de auditoria identificou oportunidade de melhoria. Merece atenção da Funpresp-Jud a implementação de ferramenta para subsidiar a etapa de estabelecimento do contexto, qual seja, o “diagrama de escopo”, ou similar.

A subdimensão “avaliação e respostas a riscos” obteve o melhor resultado da fiscalização: maturidade aprimorada. Como ponto forte, a equipe de auditoria destaca a prática já instituída de envolver os responsáveis pelo tratamento de riscos no processo de avaliação e seleção das respostas. Como oportunidade de melhoria, a equipe de auditoria sugere a utilização de uma “planilha de gestão de riscos”, tanto mais completa quanto possível, a exemplo da planilha utilizada pelo Supremo Tribunal Federal, encaminhada por e-mail à Gerente de Controle Interno da Funpresp-Jud durante a realização da auditoria, como meio de aprimoramento da documentação da avaliação e seleção de resposta a riscos.

A subdimensão “monitoramento e comunicação” apresentou o menor grau de maturidade. A implementação de práticas que visem ao fortalecimento desta subdimensão é fundamental para a eficiência da gestão de riscos. Embora haja, na Política de Gerenciamento de Riscos da Funpresp-Jud, uma diretriz que estabelece a necessidade de elaboração de relatório de monitoramento semestral, essa prática não vem ocorrendo. Como oportunidade de melhoria, a equipe de auditoria vislumbra que podem ser estabelecidos protocolos operacionais que regem o processo de emissão de relatórios periódicos de monitoramento pelas gerências, proprietárias dos riscos, destinados precipuamente à ASCOI, supervisora e coordenadora do processo de gestão de riscos da Funpresp-Jud.

As oportunidades de melhoria identificadas podem ser aproveitadas a partir da implementação das recomendações dispostas no tópico seguinte.

## **14. RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA**

Com base na avaliação realizada, a equipe de auditoria recomenda à Funpresp-Jud a adoção das seguintes melhorias:

- a) implemente a etapa de estabelecimento de contexto previamente à realização da identificação e avaliação dos riscos dos processos das unidades da Funpresp-Jud quando da realização dos Mapeamentos de Riscos das áreas;
- b) utilize ferramentas que facilitem o estabelecimento de contexto em cada processo objeto da gestão de riscos, a exemplo do “diagrama de escopo”, ou similar, documentando os resultados no processo administrativo correspondente;
- c) documente e formalize, doravante, em processo administrativo correspondente: a descrição dos objetivos-chaves de cada processo das áreas objeto do gerenciamento de riscos e dos fatores críticos para o alcance desses objetivos-chaves; a análise dos fatores do ambiente interno e externo que influenciam a consecução dos objetivos-chaves de cada processo das áreas objeto do gerenciamento de riscos; e a análise

- das partes interessadas (*stakeholders*) e dos seus interesses de cada processo das áreas objeto do gerenciamento de riscos;
- d) elenque, doravante, os colaboradores subordinados ao gestor executivo que tenham participado do processo de Mapeamento de Riscos da área, ou solicite sua ciência formal nos respectivos relatórios, como medida que visa documentar, para fins de conferência dos órgãos fiscalizadores, a participação de pessoas com a qualificação e conhecimentos adequados ao exercício de identificação e análise dos riscos;
  - e) adote, doravante, a Planilha de Gestão de Riscos, nos moldes da encaminhada à Funpresp-Jud, tanto mais completa quanto possível na etapa de avaliação de riscos em razão da riqueza informacional produzida pela ferramenta;
  - f) implemente a gestão de riscos nas principais iniciativas estratégicas, projetos e atividades da Funpresp-Jud;
  - g) implemente documentação completa da avaliação e seleção de resposta a riscos incluindo: a ordem de prioridade para cada tratamento, as razões para a seleção das opções de tratamento, incluindo a justificativa de custo-benefício, os recursos estimados requeridos para as ações de tratamento, assim como os benefícios esperados e as medidas de desempenho relacionadas ao tratamento dos riscos;
  - h) detalhe, preferencialmente, em sua Política de Gerenciamento de Riscos, os protocolos das atividades de informação e comunicação da fase de monitoramento de riscos;
  - i) em atendimento ao item 6.4 e ao item 7.2 da Política de Gerenciamento de Riscos da Funpresp-Jud, elabore, semestralmente, relatório que contemple o resultado do monitoramento dos controles internos decorrentes das recomendações e dos planos de ação identificados no relatório dos ciclos de autoavaliação anual para avaliação e manifestação do Conselho Fiscal e das demais instâncias de governança da Fundação;
  - j) avalie a conveniência e oportunidade de se estabelecer indicadores-chaves de risco e indicadores-chaves de desempenho para manter riscos e resultados dentro das tolerâncias a riscos definidas ou variações aceitáveis no desempenho da Fundação;
  - k) estude a possibilidade de implantação de uma unidade de auditoria interna, implementando, assim, a terceira linha do gerenciamento eficaz de riscos da Fundação; e
  - l) avalie a possibilidade de instituir planos de contingência para os eventos de riscos que, no caso de ocorrência, apresentarem os maiores impactos para a Fundação.

## **15. REGISTRO DA FUNPRESP-JUD**

Acerca da recomendação “k”, qual seja, *“estude a possibilidade de implantação de uma unidade de auditoria interna, implementando, assim, a terceira linha do*

gerenciamento eficaz de riscos da Fundação” a Funpresp-Jud emitiu o seguinte registro:

*“O Conselho Deliberativo aprovou em sua 11ª Reunião Ordinária, realizada em 4/11/2020, o estudo sobre a estrutura de controles internos da Fundação. Determinando sua atualização, a fim de analisar a aderência da estrutura de controles internos ao porte e complexidade da Fundação.*

*A Fundação está analisando os fatos relevantes relacionados a estrutura da Fundação, melhores práticas recomendadas e principalmente do segmento de EFPC, para realizar atualização do estudo, se for o caso, e novamente submetê-lo à apreciação do Conselho Deliberativo.*

*Não obstante, vale destacar, que não há dispositivo legal que obrigue a criação de tal unidade na Funpresp--Jud. Trata-se apenas de uma “boa prática”, recomendada pelos órgãos de controle, mas que importa na assunção de custos, que irá onerar a Fundação e, em última análise, por se tratar de uma entidade sem fins lucrativos, que se mantém com a taxa de carregamento, onerará o participante.*

*Importante ressaltar que a não implantação de uma Auditoria Interna não prejudica o sistema de controle interno da Funpresp-Jud, pois diferentemente dos órgãos da Administração Pública Federal, que possui uma unidade de Controle Interno ou de Auditoria Interna, mas nunca os dois conjuntamente, uma entidade fechada de previdência complementar, enquadrada como Entidade Sistemicamente Importante (ESI), como a Funpresp-Jud, possui várias linhas de defesa, a saber:*

- a) Gerência de Controle Interno, vinculada à Presidência da Fundação;*
- b) Comitê de Auditoria, vinculado ao Conselho Deliberativo;*
- c) Conselho Fiscal;*
- d) Fiscalização Permanente, efetuada pela Previc;*
- e) Auditoria dos Patrocinadores;*
- f) Auditoria Independente, contratada pela Fundação.*

*Com exceção da “Auditoria dos Patrocinadores”, todas as outras linhas de defesa têm seus custos arcados pela Funpresp-Jud, seja indiretamente, no caso da fiscalização da Previc, suportada pela Taxa de Fiscalização e Controle (Tafic), seja diretamente, no caso demais”.*

## **16. ENCAMINHAMENTO**

Ante o exposto, submete-se o presente Relatório ao Presidente e à Gerente de Controle Interno da Funpresp-Jud para conhecimento e para as providências que entenderem cabíveis.

Brasília, 14 de novembro de 2021

Armando Akio Santos Doi  
Supremo Tribunal Federal

Wilker Oliveira De Souza  
Superior Tribunal de Justiça

William Santos  
Tribunal Superior do Trabalho

Alexandre Carradore Henrique Silva  
Tribunal Superior Eleitoral

Allan Denizart Nogueira Coelho  
Superior Tribunal Militar

Raquel Mari Morioka  
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios

Alexandre Tadeu De Oliveira  
Ministério Público Federal

Paulo José Ribeiro Alves  
Conselho da Justiça Federal

Bárbara Gomes Araújo Fernandes  
Conselho Nacional do Ministério Público.