

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA
PÓS-GRADUAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS**

ELIANDRO TEIXEIRA FREIRE

**MODELO DE APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS COM O USO DA
METODOLOGIA COSO II NA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS
ADMINISTRATIVOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

**RIO DE JANEIRO
2017**

ELIANDRO TEIXEIRA FREIRE

**MODELO DE APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS COM O USO DA
METODOLOGIA COSO II NA FISCALIZAÇÃO DE CONTRATO
ADMINISTRATIVO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Artigo científico apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Escola de Administração Judiciária do Rio de Janeiro como requisito para a conclusão do curso.

Orientador: Prof. Luiz Lourenço de Mello Filho

**RIO DE JANEIRO
2017**

RESUMO

O artigo apresenta como objetivo implantar a gestão de riscos no processo de trabalho “fiscalizar contrato administrativo de prestação de serviço das atividades de suporte operacional das Unidades Administrativas da CGJ e de Apoio à 1ª Instância do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro”, utilizando-se a metodologia COSO II - *Enterprise Risk Management - integrated framework*.

Para o alcance desse objetivo será informada e avaliada a documentação do processo de trabalho, sendo avaliados seus objetivos, bem como os riscos relacionados e analisados quanto a impacto e probabilidade, a eficácia dos controles existentes e os demais integrantes da metodologia COSO II.

A pesquisa possui natureza qualitativa, utilizando-se os procedimentos de pesquisa documental. O presente estudo tem como principal objetivo avaliar as dificuldades verificadas na implantação da gestão de riscos na atividade de fiscalização de contrato administrativo realizada pelo aluno.

PALAVRAS CHAVES: Controle interno – gerenciamento de riscos – metodologia COSO II – fiscalização de contratos administrativos.

ABSTRACT

The purpose of this article is to implement risk management in the work process "to supervise the administrative contract for the provision of services for the operational support activities of the CGJ Administrative Units and for Support to the First Instance of the Judicial Branch of the State of Rio de Janeiro", using the COSO II methodology - Enterprise Risk Management - integrated framework.

To achieve this objective, the documentation of the work process will be informed and evaluated, and its objectives, as well as the risks related and analyzed regarding the impact and probability, the effectiveness of the existing controls and the other members of the COSO II methodology.

The research has a qualitative nature, using documental research procedures. The main objective of this study is to evaluate the difficulties encountered in the implementation of risk management in the activity of supervising the administrative contract carried out by the student.

KEY WORDS: Internal control - risk management - COSO II methodology - supervision of administrative contracts.

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1- relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional da entidade.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2- diferença entre os modelos COSO I e COSO II.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 3- mapeamento atividade fiscalização de contrato administrativo.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 4- relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional da entidade.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 5- mapa estratégico do PJERJ.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 6- critérios de avaliação G U T.....</i>	<i>24</i>

ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1 - Aplicação Matriz G U T - eventos que impactam negativamente no alcance dos objetivos</i>	24
--	----

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	6
2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
2.1 - Controle Interno: conceito e normatização	9
2.2 - Introdução à metodologia COSO	10
3 - METODOLOGIA	12
4 - DESENVOLVIMENTO	14
4.1 - Identificação e mapeamento do processo de trabalho fiscalizar contrato administrativo da Corregedoria Geral de Justiça e de apoio à 1ª instância do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro	14
4.2 - Modelo de aplicação da gestão de riscos na fiscalização de contrato administrativo de prestação de serviço - CGJ	16
6 - CONCLUSÃO	30
7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
8 - ANEXO 1 – GLOSSÁRIO	34

1 - INTRODUÇÃO

Diante do novo paradigma da Administração Pública brasileira, qual seja, foco em resultados, observa-se uma preocupação cada vez maior com a governança de seus órgãos e entidades.

Camargo (2016, pg. 27) ressalta que “a implantação de uma gestão por resultados pressupõe a formulação das estratégias necessárias para que a organização coloque em prática sua visão de futuro”.

Nesse cenário ganha destaque o gerenciamento de riscos, instrumento de gestão que está presente no planejamento estratégico de diversas entidades do Poder Judiciário (CNJ, TCU...)

O gerenciamento de riscos ganha cada vez mais espaço nas instituições para servir de ferramenta que possibilite a prevenção e o tratamento de eventos que possam atrapalhar o alcance de objetivos (CAMARGO, 2016). Não são poucos os exemplos recentes de grandes prejuízos financeiros de empresas que descuidaram de seus sistemas de controles internos. Além de prejuízos financeiros, Schroeder (2017, pg. 1) cita outros exemplos de resultados para as instituições que não se preocupam com a gestão de riscos, destacando-se a perda de reputação, incidência de multas e penalidades e a própria interrupção do negócio.

Inicialmente utilizado em instituições com propósitos comerciais, cumpre destacar a importância que o tema gestão de riscos assume nos últimos anos em órgãos governamentais. Embora a ferramenta seja utilizada pela humanidade há muito tempo (banqueiros selecionando devedores a partir de sua capacidade de honrar os seus débitos, exemplos iniciais do mercado de seguros, como existência de indenizações relacionadas a inundações...), somente no ano de 1992 o tema ganha destaque no cenário mundial, com a publicação do guia *Internal Control - integrated framework (COSO I)*, elaborado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO*. Esse guia teve como principal objetivo orientar às organizações em relação a melhores práticas de controle interno (COSO, 1992). Em 2004, o COSO publica uma nova versão do guia, *Enterprise Risk Management - integrated framework*, que fica conhecida como COSO II, com enfoque na gestão de riscos (COSO, 2004).

A publicação desses guias reforça a necessidade das instituições em aprimorar seus sistemas de controle interno, preparando-se adequadamente a um mundo com crescentes incertezas. Planejamento estratégico, objetivos de curto e longo prazos bem delineados, análise de mudanças nos ambientes externos e internos, elaboração de estratégias para o alcance dos objetivos, geração de planos de ação para mitigação dos riscos envolvidos são medidas imprescindíveis à gestão das instituições modernas diante desse cenário.

Conforme ensina Schroeder (2017, pg. 1), um processo integrado de gestão do desempenho e de gestão de riscos pode ajudar as empresas a:

“Quantificar de forma mais precisa o apetite e a tolerância ao risco no contexto da estratégia do negócio.

Identificar sistematicamente os riscos potenciais do negócio e mitigar (ou explorar) seus impactos no desempenho financeiro ou operacional.

Avaliar explicitamente riscos específicos durante a criação e avaliação do desempenho de novos projetos ou investimentos.

Alinhar melhor os incentivos financeiros por assumir riscos com seus resultados potenciais.”

Cabe ressaltar que a gestão de riscos ainda está em desenvolvimento inicial no Tribunal de Justiça, estando restrita ao tratamento dos projetos estratégicos e em relação às contratações de bens e serviços.

O trabalho utilizará esse instrumento - gestão de riscos - na fiscalização de contratos administrativos realizada pelo aluno, incrementando os níveis de controle interno utilizados nessa atividade.

Dessa forma, o principal problema a ser respondido neste artigo será avaliar as dificuldades verificadas na implantação da gestão de riscos na fiscalização de contratos administrativos de prestação de serviços.

A pesquisa será realizada com foco no ano de 2017, período no qual a metodologia COSO II será implantada na fiscalização do contrato administrativo de prestação de suporte operacional às Atividades Acessórias realizada pelo aluno (Contrato Administrativo Nº 003/125/2016).

Em relação à relevância da pesquisa, pode-se destacar:

- Busca de melhores práticas para a realização da fiscalização de contratos administrativos, atividade complexa e que exige grandes recursos (recursos humanos, tempo...);
- inserção da metodologia COSO II (gestão de riscos) no processo de trabalho de fiscalização de contratos administrativos, otimizando as rotinas pertinentes a essa atividade, podendo, inclusive, contribuir

futuramente no desempenho dessa atividade em outros contratos administrativos celebrados no Tribunal de Justiça.

2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 - Controle Interno: conceito e normatização

Valendo-se de termos oriundos da teoria geral da administração, faz-se necessário o entendimento do conceito de controle interno.

Observa-se na doutrina uma variedade de conceitos sobre este tema. Para efeito deste trabalho, será utilizado o conceito definido pelo COSO (Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) – entidade sem fins lucrativos, patrocinada por cinco das principais associações de classes de profissionais ligadas à área financeira nos Estados Unidos.

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.

No âmbito do PJERJ, o §1º do artigo 1º do Ato Normativo TJ 13/2014 dispõe sobre controles internos administrativos do PJERJ como o

conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados destinados a mitigar os riscos e fornecer razoável segurança na consecução da missão, dos objetivos e das metas institucionais.¹

Portanto, pode-se afirmar que a responsabilidade pelos controles internos nas instituições não cabe apenas a determinados órgãos, e sim a todos profissionais da instituição dentro de suas respectivas atividades e processos de trabalho.

No ordenamento jurídico brasileiro, cabe destacar como marco constitucional sobre controles internos os artigos 70, 74 e 75 da CF/88, dispositivos que elaboram um sistema de controle externo e interno de cada poder.

¹ Ato Normativo TJ 13/2014. Disponível em: http://webfarm.tjrj.jus.br/biblioteca/index.asp?codigo_sophia=181989&integra=1 setembro de 2017.

2.2 - Introdução à metodologia COSO

Tendo em vista a definição de controle interno como sendo um processo, o COSO (1992) inicialmente fornece critérios para divisão dos sistemas de controle em cinco componentes: Ambiente de Controle; Avaliação de Risco; Atividades de Controle; Informação e Comunicação; e Monitoramento, passando a se tornar referência mundial na gestão de controle interno.

Segue ilustração extraída do Sumário Executivo do COSO I², que estabelece a relação entre objetivos (aquilo que a entidade busca alcançar), os componentes (representam o que é necessário para atingir os objetivos) e a estrutura operacional da entidade (as unidades operacionais e entidades legais, entre outras):

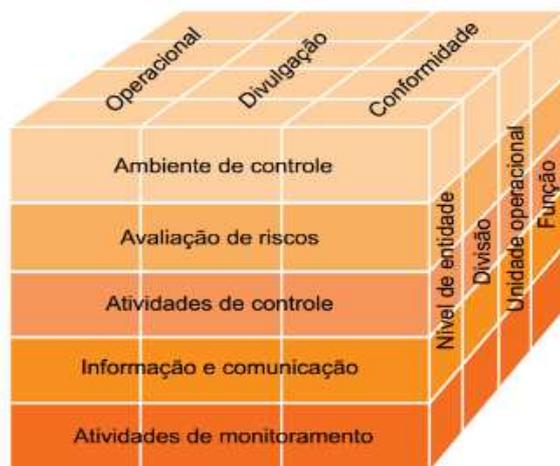


Figura 1- relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional da entidade

Cabe ressaltar que essa relação é ilustrada na forma de um cubo, sendo que nas colunas estão relacionados os três objetivos (operacional, divulgação e conformidade), nas linhas estão relacionados os cinco componentes (ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento) e a estrutura organizacional da entidade sendo representada pela terceira dimensão.

² COSO I. Disponível em:

www.iiabrazil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf

Acesso em: 25 de setembro de 2017.p. 15.

A partir de 2004, o COSO publica uma nova metodologia, denominada Gestão de Riscos Corporativos (Enterprise Risk Management – ERM). Nessa versão, mais estratégica, o enfoque passa a ser o gerenciamento de riscos:

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2004, p. 4).

Para melhor visualização das alterações entre COSO I e COSO II, segue o correlacionamento dos modelos:

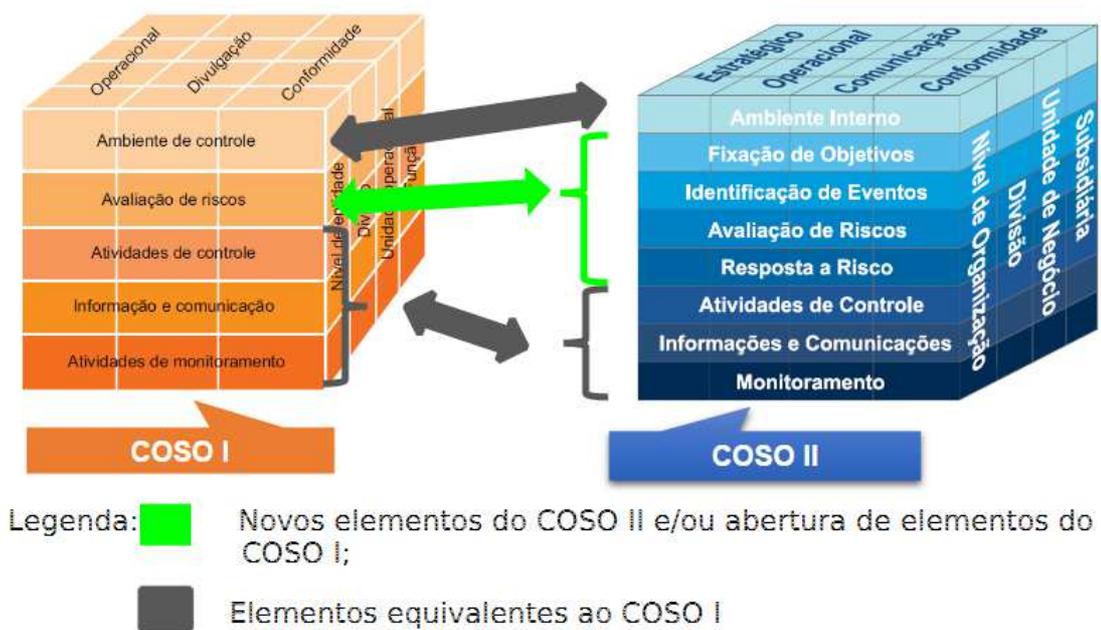


Figura 2- diferença entre os modelos COSO I e COSO II

Avaliando-se a representação gráfica anterior, observa-se as seguintes alterações:

- o COSO II acrescenta o objetivo estratégico em relação aos objetivos do COSO I;
- altera a nomenclatura dos componentes ambiente de controle e atividades de monitoramento (COSO I), passando para ambiente interno e monitoramento (COSO II);
- detalha o componente avaliação de riscos (COSO I), gerando quatro novos componentes – fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos e resposta a risco.

3 - METODOLOGIA

Em relação à metodologia utilizada e baseando-se na classificação apresentada por Vergara (1998), quanto aos fins a pesquisa será exploratória, descritiva, aplicada, e intervencionista.

Exploratória - embora haja relevantes estudos científicos nos temas de gestão de riscos e de fiscalização de contratos administrativos, não foram identificados a existência de estudos que melhor explorem os impactos da aplicação da gestão de riscos na fiscalização de contratos administrativos;

Descritiva - descreverá características pertinentes à fiscalização de contrato administrativo, bem como descreverá as dificuldades encontradas na implantação da gestão de riscos naquele processo de trabalho;

Aplicada – a pesquisa é motivada pela necessidade de desenvolvimento de melhores práticas na atividade de fiscalizar contrato administrativo de prestação de serviços;

Intervencionista – a realização da pesquisa interferirá no seu objeto de estudo, modificando-o. Ou seja, as práticas adotadas na fiscalização do contrato administrativo serão modificadas, tendo em vista a aplicação da gestão de riscos nestes processos de trabalho;

Quanto aos meios, a pesquisa será de laboratório, documental, bibliográfica e estudo de caso.

Pesquisa de laboratório - as experiências que serão realizadas nesta pesquisa estão restritas aos locais de trabalho que o aluno desempenha suas atividades de fiscalização de contrato administrativo.

Documental – a pesquisa utilizará documentos decorrentes da atividade de fiscalização de contrato administrativo exercida pelo aluno;

Bibliográfica - serão consultados a literatura atual pertinente à utilização da Metodologia COSO II em processos de trabalho;

Estudo de caso – a pesquisa é circunscrita à análise das dificuldades na aplicação da gestão de riscos no processo de trabalho fiscalizar contrato administrativo de prestação de serviço, atividade desempenhada pelo aluno no âmbito do Tribunal de Justiça.

Será objeto de estudo do presente trabalho o contrato Administrativo Nº 003/125/2016, que trata da prestação de suporte operacional às atividades acessórias realizadas na 1ª instância do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro.

O tipo de amostragem utilizada será não probabilística por acessibilidade, tendo em vista a facilidade de acesso aos dados necessários à realização do estudo.

Os sujeitos da pesquisa serão os auxiliares de fiscalização que dão suporte ao fiscal de contrato na obtenção dos dados necessários à realização da fiscalização contratual.

Os dados serão coletados por meio de:

Pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes à aplicação da Metodologia COSO II em processos de trabalho;

Pesquisa documental nas informações repassadas pelos sujeitos da pesquisa (auxiliares de fiscalização), principalmente via e-mail, após a implementação da Metodologia COSO II no processo de trabalho fiscalizar contratos administrativos.

Levantamento de satisfação, a ser realizado com os sujeitos de pesquisa (auxiliares de fiscalização) após a implementação da metodologia COSO II na fiscalização do contrato administrativo.

Com base nas conclusões alcançadas a partir da coleta dos dados, e principalmente pela observação dos resultados obtidos na pesquisa de satisfação será possível evidenciar o alcance dos objetivos formulados nesta pesquisa.

Os dados coletados serão tratados de forma qualitativa, portanto serão passíveis de reflexões, interpretação e análise por parte do pesquisador.

4 - DESENVOLVIMENTO

4.1 - Identificação e mapeamento do processo de trabalho fiscalizar contrato administrativo da Corregedoria Geral de Justiça e de apoio à 1ª instância do Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro

Inicialmente será realizada a identificação do processo de trabalho (o que é feito?), o mapeamento do processo de trabalho (como está sendo feito atualmente?). A modelagem (aplicação de melhoramentos na atividade, redesenho do processo de trabalho), documentação (criação de procedimento documentado), a implementação (treinamento do procedimento documentado), bem como o monitoramento e a melhoria contínua serão efetuados posteriormente, após aplicação da gestão de riscos no processo de trabalho objeto deste estudo.

São usuários da atividade a própria instituição e também as Unidades que recebem esses profissionais contratados para realização de suporte operacional. Essa atividade requer a participação/colaboração de auxiliares para a sua concretização, dentre os quais cabe destacar os próprios gestores das Unidades em que atuam os terceirizados. Eles fornecerão informações necessárias ao fiscal do contrato, como, por exemplo, ausência de determinado colaborador no posto de trabalho.

Os profissionais contratados (auxiliares operacionais) prestam serviços em diversas localidades (Unidades de apoio à 1ª instância do TJRJ e Unidades Administrativas da CGJ), totalizando aproximadamente 300 profissionais sob fiscalização.

A atividade de fiscalização do contrato administrativo de prestação de serviços, no âmbito da CGJ, desdobra-se em uma série de atividades realizadas não apenas pelo órgão fiscal, mas também pelos gestores/auxiliares de fiscalização, tendo em vista as diversas localidades em que os serviços são executados e a quantidade de profissionais contratados.

Cabe ressaltar que nos últimos cinco anos o TJRJ vem aumentando a quantidade de terceirizados para a realização de atividades meio. Considerando a previsão de redução de servidores concursados e a não previsibilidade de reposição (principalmente em função da crise financeira por que passa o Estado do Rio de Janeiro), estima-se que a demanda por contratação de terceirizados continuará aumentando nos próximos anos.

Pré-requisitos para a atividade de fiscalização:

- Fiscal de contrato designado (designação realizada por Portaria da DGLOG, gestora do contrato);

- Indicação dos auxiliares de fiscalização (gestor da Unidade que recebe profissionais da empresa contratada);
- Capacitação dos profissionais envolvidos na atividade de fiscalização, seja através da capacitação formal (realizada pela ESAJ), seja através da capacitação informal, realizada através de orientações aos envolvidos na atividade de fiscalização (especificação das obrigações contratuais que devem ser fiscalizadas no dia a dia em relação aos serviços prestados e orientação sobre a forma de preencher os formulários pertinentes à fiscalização);
- Remessa das informações pelos auxiliares de fiscalização ao fiscal de contrato no tempo adequado;
- Recebimento pelo fiscal de contrato do faturamento apresentado pela empresa.

Mapeamento das atividades de fiscalização:

- Recebimento e consolidação das informações recebidas pelos auxiliares de fiscalização;
- Conferência dos processos de faturamento apresentados pela empresa contratada, confrontando-os com as informações recebidas pelos auxiliares de fiscalização;
- Instrução dos processos de faturamento apresentados pela empresa contratada, anexando os relatórios de fiscalização e as ressalvas pertinentes (divergências verificadas entre o faturamento e as informações dos auxiliares de fiscalização);
- Atestação das notas fiscais apresentadas pela empresa contratada dentro do prazo estabelecido em normativas internas para realização dessa etapa (9 dias, a partir da autuação do processo de faturamento);
- Remessa do processo de faturamento ao agente administrativo do contrato (servidor da DGLOG que confere as atividades realizadas pela fiscalização, dentre outras atividades);

Esse fluxo se repete mensalmente, e durante esse período faz-se necessário constante treinamento e orientação aos auxiliares de fiscalização, com checagens e respostas aos e-mails, contatos telefônicos etc.

Segue a representação gráfica do mapeamento da atividade:

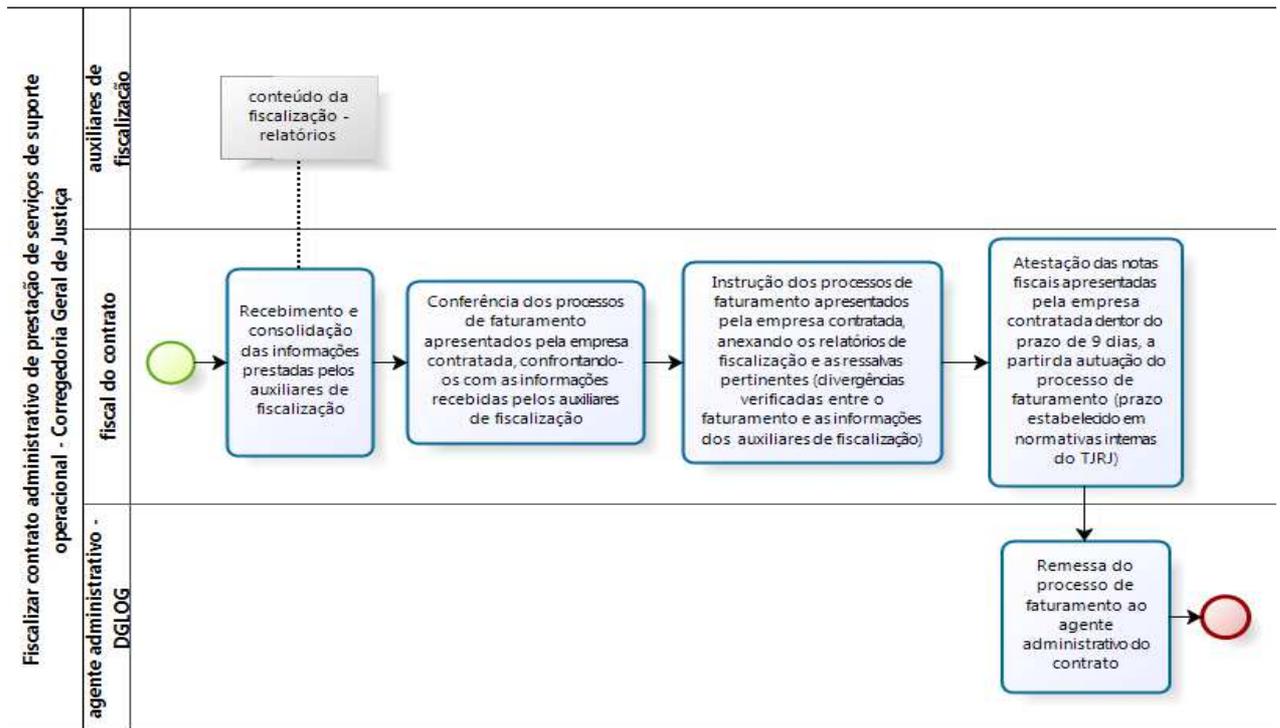


Figura 3- mapeamento atividade fiscalização de contrato administrativo

Elementos críticos para a atividade de fiscalização:

- Comunicação entre o fiscal e seus auxiliares de fiscalização;

Considerando que a fiscalização recai sobre grande quantidade de terceirizados, que atuam em diversas Unidades espalhadas por todo o Estado do Rio de Janeiro, sem uma comunicação eficaz entre os atores envolvidos, a atividade de fiscalização sofrerá prejuízo substancial.

4.2 - Modelo de aplicação da gestão de riscos na fiscalização de contrato administrativo de prestação de serviço - CGJ

A aplicação da gestão de riscos com a utilização da metodologia COSO II terá como escopo o processo de trabalho de fiscalização de contrato administrativo de prestação de serviços de suporte operacional realizado no âmbito da Corregedoria Geral de Justiça (Contrato Nº 003/125/2016).

Os oito componentes apresentados na metodologia COSO II se inter-relacionam, no qual todos os componentes influenciam os outros (COSO, 2004): ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta a risco; atividades de controle; informações e comunicações; e monitoramento.



Figura 4- relação entre objetivos, componentes e estrutura organizacional da entidade

Ambiente Interno

O ambiente interno abrange a cultura de uma organização, a influência sobre a consciência de risco de seu pessoal, sendo a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, possibilita disciplina e a estrutura. Os fatores do ambiente interno compreendem a filosofia administrativa de uma organização no que diz respeito aos riscos; o seu apetite a risco; a supervisão do conselho de administração; a integridade, os valores éticos e a competência do pessoal da organização; e a forma pela qual a administração atribui alçadas e responsabilidades, bem como organiza e desenvolve o seu pessoal (COSO, 2004, p. 27).

A aplicação da gestão de riscos inicia-se através do ambiente interno, componente que traz a filosofia de gestão de riscos da organização, valores éticos, compromisso com a competência, padrões de recursos humanos, atribuição de alçada e responsabilidade, dentre outros itens (COSO, 2004).

Nos procedimentos de fiscalização de contrato de prestação de serviço objeto desse estudo, pode-se citar como fragilidades/oportunidades de melhoria os seguintes itens:

- Reconhecimento formal da figura do “auxiliar de fiscalização” pela instituição;

Conforme mencionado no capítulo anterior, referente ao mapeamento das atividades de fiscalização contratual, esta é exercida com apoio de “auxiliares de fiscalização”, indicados informalmente pelo fiscal de contrato da Corregedoria. Situação que traz vulnerabilidade à atividade de fiscalização, pois estes auxiliares de fiscalização não são reconhecidos “oficialmente” pelo gestor do contrato (DGLOG), embora se tenha ciência que seria impossível a efetiva fiscalização de aproximadamente 300 terceirizados, atuando em diversas regiões do Estado do Rio de Janeiro, por apenas um único fiscal. A implementação desse item possibilitaria a atribuição formal de alçada e responsabilidade aos auxiliares de fiscalização, impactando positivamente no componente informações e comunicações, que será desenvolvido posteriormente.

Uma alternativa seria a descentralização da fiscalização no âmbito da Corregedoria (medida já proposta à Administração Superior, porém indeferida), ou seja, nomeação de mais fiscais para atuação nesse contrato.

- A disponibilização periódica de cursos de capacitação contínua de fiscalização contratual que inclua orientações para novos fiscais e contínuo aprimoramento para fiscais e auxiliares de fiscalização;

A partir do reconhecimento dos auxiliares de fiscalização contratual pela instituição, esses deveriam obrigatoriamente participar dos cursos de capacitação contínua, juntamente com os fiscais de contrato, momento em que teriam ciência das responsabilidades, deveres e sanções decorrentes das atividades desempenhadas.

O curso de capacitação de fiscalização contratual, além de questões teóricas pertinentes à atividade, também abordaria questões práticas, tais como: elaboração de procedimentos de controle para aferição/comprovação do cumprimento contratual por parte das empresas contratadas, memória de cálculo/documentação suporte para preenchimento de todos os formulários previstos nos regulamentos aplicáveis, orientações referentes à formalização, ao conteúdo e ao registro da fiscalização.

A concretização das medidas mencionadas anteriormente ensejaria a melhoria dos procedimentos de controle utilizados na fiscalização contratual.

Fixação de objetivos

Os objetivos são fixados no âmbito estratégico, estabelecendo uma base para os objetivos operacionais, de comunicação e os cumprimentos de normas. Toda organização enfrenta uma variedade de riscos oriundos de fontes externas e internas, sendo a fixação de objetivos um pré-requisito à identificação

eficaz de eventos, a avaliação de riscos e resposta a risco. Os objetivos são alinhados com o apetite a risco, o qual direciona os níveis de tolerância a riscos para a organização (COSO, 2004, p. 37).

Diante das categorias de objetivos relacionadas na metodologia COSO ERM (COSO, 2004), serão abordados os objetivos do processo de trabalho analisado. Deve-se destacar que esses objetivos se inter-relacionam, pois, apesar de tratarem de necessidades diferentes da organização, eles podem ser classificados em mais de uma categoria.

O objetivo estratégico da atividade de fiscalização contratual é o aprimoramento das políticas de controle interno do PJERJ, conforme se observa na figura 5, que traz o mapa estratégico do PJERJ.



Figura 5- mapa estratégico do PJERJ

Faria, De Luca e Machado (2010) destacam que o objetivo operacional diz respeito ao uso efetivo e eficiente dos recursos organizacionais. Quer dizer, eles devem ser produzidos e consumidos em sua forma otimizada. Dessa forma o objetivo operacional do processo de trabalho sob estudo é a realização da fiscalização permanente sobre o fiel cumprimento do contrato realizado entre o TJRJ e a empresa contratada, bem como sobre a qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, essa atividade atende à necessidade da instituição (TJRJ) em

ter segurança que as obrigações contratadas com a empresa prestadora de serviços estejam sendo regularmente cumpridas, resguardando o interesse público.

Considerando que a fiscalização de campo é realizada pelos auxiliares de fiscalização (gestores e/ou síndicos regionais dos locais de atuação de profissionais terceirizados), o alcance do objetivo operacional mencionado (realização da fiscalização permanente sobre o fiel cumprimento do contrato) exige a concretização de outro objetivo operacional, qual seja, a obtenção das informações pertinentes à atividade de fiscalização contratual dos auxiliares de fiscalização no momento adequado. Essas informações se referem aos relatórios de fiscalização emitidos mensalmente pelos auxiliares de fiscalização e remetidos ao fiscal do contrato, conforme determinação dos regulamentos aplicáveis. A atuação do fiscal de contrato está baseada nesses relatórios, que após serem consolidados e confrontados com o processo de faturamento da empresa, servem de apoio à atividade de atestação das notas fiscais apresentadas. Cabe ressaltar que o fiscal de contrato dispõe de um período de 9 dias corridos, a partir da autuação do processo de faturamento da empresa, para atestar as notas fiscais apresentadas e remeter os processos ao agente administrativo do contrato (servidor lotado na DGLOG), sendo imprescindível, portanto, o recebimento dos relatórios elaborados pelos auxiliares de fiscalização no momento adequado. Atualmente a empresa remete o faturamento ao TJRJ no início de cada mês, então esse prazo adequado é de até cinco dias úteis do início de cada mês.

O objetivo de comunicação é o de prestar informações previstas nos atos normativos que regulamentam a atividade de fiscalização contratual, sempre primando pela fidedignidade de seu conteúdo (confiabilidade dos relatórios).

O objetivo de conformidade é o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis durante a execução da atividade de fiscalização contratual.

Identificação de eventos

A administração identifica os eventos em potencial que, se ocorrerem, afetarão a organização e determina se estes representam oportunidades ou se podem ter algum efeito adverso na sua capacidade de implementar adequadamente a estratégia e alcançar os objetivos. Eventos de impacto negativo representam riscos que exigem avaliação e resposta da administração. Os eventos de impacto positivo representam oportunidades que são canalizadas de volta aos processos de fixação das estratégias e dos objetivos. Ao identificar eventos, a administração considera uma variedade de fatores internos e externos que podem dar origem a riscos e a oportunidades no contexto de toda a organização (COSO, 2004, p. 45).

Conforme definição do COSO ERM (COSO, 2004), eventos são incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos, podendo provocar impacto positivo (oportunidades), negativo (riscos) ou ambos.

O foco neste estudo serão os eventos que afetam a realização dos objetivos operacionais da atividade, destacando-se tanto aqueles que podem gerar oportunidades quanto aqueles que podem gerar riscos.

Em relação aos primeiros (identificação de eventos provocadores de impacto positivo), deve-se mencionar, inicialmente, o reconhecimento formal do “auxiliar de fiscalização” pela instituição (representada pela DGLOG – gestora do contrato).

Conforme mencionado no início deste capítulo, os componentes da metodologia COSO II se inter-relacionam, fato presente neste exemplo, pois faz parte de uma fragilidade apontada no componente de ambiente interno desse processo de trabalho. Sendo essa fragilidade identificada e corrigida pela instituição, torna-se possível a geração de um evento com impacto positivo no processo de trabalho, implicando, inclusive, numa maior confiabilidade dos relatórios gerados pelos auxiliares de fiscalização (impacto positivo no componente informação e comunicações que será analisado posteriormente).

Outro exemplo de evento com potencial de gerar impacto positivo no processo de trabalho é a implementação de um sistema de gestão de processos e documentos eletrônicos pela instituição, possibilitando a descentralização da fiscalização contratual no âmbito da Corregedoria Geral de Justiça, com a designação de mais fiscais de contrato nos diversos locais em que haja atuação de profissionais terceirizados. Na gestão passada, houve solicitação junto à Administração Superior dessa descentralização, porém o principal argumento para indeferimento do pleito foi relativo à dificuldade logística na remessa de vários processos de faturamento a diversos fiscais de contrato da CGJ situados em diversos Núcleos Regionais do Estado do Rio de Janeiro, respeitando-se o prazo de nove dias para atestação das notas fiscais apresentadas pela empresa contratada.

Neste momento serão realizadas a identificação de eventos que tenham potencial de trazer impactos negativos à atividade de fiscalização contratual no âmbito da Corregedoria Geral de Justiça:

- 1. Aumento da quantidade de profissionais terceirizados no contrato sob a fiscalização da Corregedoria Geral de Justiça;**

O contrato atual tem vigência até o primeiro trimestre de 2018, estando prevista nova licitação para contratação de empresa para prestação de serviços de suporte operacional.

Tendo em vista a crise financeira pela qual passa o Estado do Rio de Janeiro atualmente, impossibilitando concursos públicos para reposição dos servidores estaduais que se afastam, principalmente por aposentadoria. Considerando, ainda, o aumento de demanda pela prestação jurisdicional, bem como aprovação de nova legislação (lei Nº 13.429/2017) sobre atividade de terceirização, possibilitando, dentre outras questões, a permissão de terceirização em qualquer atividade em todos os setores da economia; pode-se vislumbrar como evento provável um aumento da quantidade de terceirizados no contrato sob a fiscalização da Corregedoria (profissionais que atuam nas unidades administrativas da CGJ e em unidades de apoio à primeira instância em todo o Estado do Rio de Janeiro), sendo possível, em tese, a inclusão desses profissionais nas atividades-fim, ou seja, atuação nas serventias judiciais da primeira instância. Esse evento é ligado a fatores externos, pois está relacionado à mudança na legislação trabalhista, crise financeira do governo estadual e eventual necessidade de contratação de mais profissionais terceirizados pelo Tribunal de Justiça para atendimento do aumento da demanda pela prestação jurisdicional.

2. Auxiliares de fiscalização sem comprometimento e/ou capacitação necessária para a realização de suas atividades;

Tendo em vista a grande quantidade de auxiliares de fiscalização que atuam junto ao fiscal de contrato da CGJ (principalmente em função da abrangência do contrato, ocasionando a atuação de terceirizados em diversos locais no Estado do Rio de Janeiro, tornando inviável a atividade centralizada de fiscalização, conforme já exposto) torna-se frequente a troca de gestores desses terceirizados, gerando esforço considerável do fiscal de contrato para atribuição “informal” das responsabilidades na fiscalização contratual, conscientização da importância do correto preenchimento dos relatórios de fiscalização e sua remessa no tempo adequado ao fiscal de contrato.

3. Denúncias relativas à reputação da empresa contratada ou relativas à atuação de seus profissionais junto à instituição;

Diante dos eventos citados anteriormente (aumento da quantidade de terceirizados sob a fiscalização da CGJ e falta de capacitação dos responsáveis pela fiscalização contratual), e considerando ainda o momento atual, em que são veiculadas diariamente na mídia empresas envolvidas em corrupção nos relacionamentos com órgãos da Administração Pública; a possibilidade de ocorrência desse tipo de evento sempre é considerável,

principalmente devido aos altos valores envolvidos nessas contratações. Diversamente do evento anterior, esse evento está ligado a fatores externos.

4. Possibilidade/risco de falta de padronização da fiscalização de todas as obrigações contratadas, devido à abrangência do contrato;

Os termos contratuais (Termo de Contrato e Termo de Referência do Contrato) vinculam a atividade dos órgãos de fiscalização, sendo geradas uma série de obrigações contratuais. Diante da multiplicidade de auxiliares de fiscalização que atuam no presente contrato, tal evento demanda atenção considerável pelo fiscal de contrato no sentido de evidenciar aos seus auxiliares as obrigações constantes nos termos contratuais, de forma a possibilitar uma padronização na atividade de fiscalização contratual. Como exemplo, pode acontecer que em determinado Núcleo Regional não esteja sendo fiscalizada a obrigação de fornecimento de crachás aos prestadores de serviço da contratada, contendo nome e fotos visíveis, conforme pactuado no contrato.

Avaliação de riscos

A avaliação de riscos permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos. A administração avalia os eventos com base em duas perspectivas – probabilidade e impacto – e, geralmente, utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Os impactos positivos e negativos dos eventos em potencial devem ser analisados isoladamente ou por categoria em toda a organização. Os riscos são avaliados com base em suas características inerentes e residuais (COSO, 2004, p. 53).

Identificados os potenciais eventos cujos impactos são positivos (representam oportunidades ao processo de trabalho) e negativos (representam riscos ao processo de trabalho), influenciando a realização dos objetivos relacionados, cabe a correta avaliação de riscos. Neste momento será utilizada a ferramenta denominada “matriz GUT” (gravidade, urgência e tendência), apropriada para a priorização das ações pertinentes na falta de dados quantificáveis (MELLO FILHO, 2017), onde se atribuirá notas de 1 a 5 para cada variável (G – impacto do evento, U – tempo disponível ou necessário para resolução do problema advindo do evento e T – tendência que o evento assumirá caso nada seja feito) referente ao evento listado.

Pontos	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar

Figura 6- critérios de avaliação G U T

EVENTOS QUE IMPACTAM NEGATIVAMENTE NO ALCANÇE DOS OBJETIVOS	G	U	T	G x U x T	PRIORIZAÇÃO
Aumento contratação de terceirizados sob fiscalização da CGJ	4	3	4	48	3°
Falta de comprometimento e/ou capacitação dos auxiliares de fiscalização	4	4	4	64	1°
Denúncias – reputação de empresa contratada e/ou atuação de seus profissionais	5	3	4	60	2°
Possibilidade/risco de falta de padronização da fiscalização de todas as obrigações contratadas, devido à abrangência do contrato	4	4	4	64	1°

Tabela 1 - Aplicação Matriz G U T - eventos que impactam negativamente no alcance dos objetivos

A aplicação da ferramenta possibilita melhor avaliação dos riscos envolvidos, bem como facilita o entendimento sobre a priorização no tratamento dos riscos provenientes do processo de trabalho. Em relação aos quatro potenciais eventos relacionados, observa-se que os eventos que devem ser priorizados (falta de comprometimento e/ou capacitação dos auxiliares de fiscalização e possibilidade de falta de padronização na fiscalização contratual nas várias Unidades atendidas pelo contrato) estão relacionados, pois conforme já exposto anteriormente, a atividade de fiscalização contratual pressupõe a correção das atividades desenvolvidas pelos auxiliares de fiscalização, no sentido de prover com segurança que as obrigações contratadas estejam sendo regularmente cumpridas. Correção na instrução do processo de faturamento, cumprimento dos prazos estabelecidos e regularidade na atestação das notas fiscais apresentadas são outros benefícios esperados com a regularização e correto tratamento desses eventos pelo órgão fiscal.

Um fato que cabe destacar nesse componente é a inexistência de padrão normativo expresso no PJERJ sobre gerenciamento de riscos de processo de trabalho, de forma a embasar a avaliação de riscos a ser efetuada pelos fiscais de contrato.

Resposta a riscos

Após ter conduzido uma avaliação dos riscos pertinentes, a administração determina como responderá aos riscos. As respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos. Ao considerar a própria resposta, a administração avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios, selecionando, dessa forma, uma resposta que mantenha os riscos residuais dentro das tolerâncias a risco desejadas. A administração identifica as oportunidades que possam existir e obtêm, assim, uma visão dos riscos em toda organização ou de portfólio, determinando se os riscos residuais gerais são compatíveis com o apetite a riscos da organização (COSO, 2004, p. 61).

Neste componente, conforme estipulado pelo COSO ERM (COSO, 2004), a instituição determina as respostas os riscos identificados e avaliados, sendo essas respostas classificadas da seguinte forma:

Evitação dos riscos – essa resposta gera a descontinuidade das atividades que geram os riscos. No processo de trabalho objeto desse estudo, ou seja, a fiscalização no contrato de prestação de serviços no âmbito da CGJ, um exemplo de evitação dos riscos seria a instituição deixar de

contratar profissionais terceirizados, diante dos riscos envolvidos (hipótese improvável, diante de todas as circunstâncias envolvidas nessa contratação informadas anteriormente).

Redução dos riscos – respostas que visem à redução da probabilidade ou o impacto dos riscos avaliados. Em relação aos eventos relacionados anteriormente na avaliação de riscos, o órgão fiscal da CGJ tem utilizado a constante conscientização dos auxiliares de fiscalização no sentido de divulgação de melhores práticas no desempenho de suas atividades. Exemplo recente foi a divulgação aos auxiliares de fiscalização das obrigações constantes nos termos contratuais, para fins de padronização das atividades desenvolvidas. Essas medidas objetivam justamente reduzir a probabilidade de ocorrência desses eventos (falta de comprometimento e/ou capacitação dos auxiliares de fiscalização e possibilidade de falta de padronização na fiscalização contratual nas várias Unidades atendidas pelo contrato), propiciando maior segurança nas atividades desenvolvidas pelo fiscal de contrato.

Compartilhamento dos riscos – respostas que visem à redução da probabilidade ou o impacto dos riscos avaliados seja pela transferência ou pelo compartilhamento do risco. Uma medida eficaz de compartilhamento de riscos, já mencionada no componente de identificação de eventos, seria a descentralização da fiscalização contratual no âmbito da CGJ, pois possibilitaria uma atuação mais próxima do fiscal de contrato dos profissionais terceirizados que estão sob a sua fiscalização, independente da possibilidade de aumento da quantidade desses profissionais em contratos futuros.

Aceitação do risco – nesse caso nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos. Através da aplicação da matriz GUT aos eventos que impactam negativamente na realização dos objetivos do processo de trabalho da fiscalização contratual, foi possível constatar que os vários eventos relacionados possuem alta probabilidade e alto impacto para o não atingimento desses objetivos, não sendo, portanto, resposta adequada a nenhum dos eventos mencionados. Não obstante, deve-se ressaltar que eventuais denúncias que afetem a reputação da empresa contratada ou a atuação de seus profissionais, embora possam ter impacto relevante para a instituição, não impõe medidas pertinentes a atribuição da fiscalização contratual. Nesse caso, as medidas adequadas seriam um maior controle na seleção das empresas participantes da licitação para prestação de serviços à instituição, medidas prévias ao contrato e de responsabilidade do órgão gestor (DGLOG) e que, portanto, fogem ao objeto desse estudo.

Atividades de controle

As atividades de controle são as políticas e os procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades ocorrem em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções, pois compreendem uma série de atividades – tão diversas, como aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades (COSO, 2004, p. 67).

Os controles executados na atividade visam a assegurar principalmente a confiança dos relatórios emitidos pelos auxiliares de fiscalização, que são a base do trabalho do fiscal de contrato. Dessa forma, uma das principais atividades de controle é física, evidenciada no momento em que o fiscal de contrato confronta o processo de faturamento apresentado pela empresa com os relatórios emitidos pelos auxiliares de fiscalização, sendo que em caso de inconsistências entre esses documentos, o fiscal faz contato com seus auxiliares para confirmação das informações recebidas. Esse contato com os auxiliares ocorre frequentemente, no sentido de conscientizá-los de seus direitos e deveres, das regras contratuais, responsabilidades, sanções e possíveis penalidades advindas dessa atuação. Esses controles estão associados aos riscos de falta de capacitação dos auxiliares de fiscalização e falta de padronização das obrigações contratadas.

Outro controle existente na atividade, aprimorado neste ano de 2017, é a manutenção de um histórico dos registros das situações adversas que se verificaram ao longo do período de vigência do contrato, permitindo ao fiscal de contrato mais segurança nas manifestações emitidas em processos apuratórios contra a empresa contratada.

Conforme observa-se nas atividades de controle relacionadas, embora elas sejam estabelecidas para assegurar que as respostas aos riscos sejam bem executadas em relação a determinados objetivos, elas se tornam respostas a riscos (COSO, 2004).

Informação e comunicação

As informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e no prazo, a fim de permitir que as pessoas cumpram as suas responsabilidades. Os sistemas de informática geralmente empregam dados gerados internamente e informações de fontes externas, possibilitando, dessa forma, esclarecimentos para o gerenciamento de riscos e tomada de decisão baseadas em dados relacionados aos objetivos. A comunicação eficaz também ocorre ao fluir em todos os níveis da

organização. Todo o pessoal recebe uma mensagem clara da alta administração, alertando que as responsabilidades do gerenciamento de riscos corporativos devem ser levadas a sério. Cada um entende a sua própria função no gerenciamento de riscos corporativos, assim como as atividades individuais que se relacionam com o trabalho dos demais. As pessoas deverão ter uma forma de comunicar informações significativas dos escalões inferiores aos superiores. Deve haver, também, uma comunicação eficaz com terceiros, como clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas (COSO, 2004, p. 75).

Conforme mencionado no item anterior, toda a experiência do fiscal de contrato fica registrada e armazenada em ambiente virtual mês a mês, em tese possibilitando a aprendizagem institucional a fim de subsidiar a elaboração de futuros Termos de Contrato ou Termos de Referência, embora o fiscal nunca tenha sido contatado pelas áreas responsáveis na confecção desses documentos, gerando possibilidade de perda de dados e informações valiosos apurados durante a fiscalização contratual.

Monitoramento

O gerenciamento de riscos corporativos é monitorado, avaliando-se a presença e o funcionamento de seus componentes ao longo do tempo. Essa tarefa é realizada mediante atividades contínuas de monitoramento, avaliações independentes ou uma combinação de ambas. O monitoramento contínuo ocorre no decurso normal das atividades de administração. O alcance e a frequência das avaliações independentes dependerá basicamente de uma avaliação dos riscos e da eficácia dos procedimentos contínuos de monitoramento. As deficiências no gerenciamento de riscos corporativos são relatadas aos superiores, sendo as questões mais graves relatadas ao Conselho de administração e à diretoria executiva (COSO, 2004, p. 83).

As atividades de fiscalização exigem constante monitoramento para garantia de sua eficácia e eficiência. Respostas a riscos podem se tornar ineficazes, atividades de controle idem, seja pela mudança na estrutura, mudança de profissionais envolvidos nas tarefas, entre outras causas. Uma forma de monitoramento é através de avaliações independentes, como uma auditoria, por exemplo. No contrato atual (início de vigência em Abril de 2016) não houve auditoria, porém no contrato anterior, houve a realização de uma auditoria para avaliação de controles internos da fiscalização de contratos de prestação de serviços pela equipe do Departamento de Auditoria e Inspeção (DEPAI-DGLOG), ocasião em que foram analisadas as práticas elaboradas pelos fiscais de contrato, o que proporcionou grande aprendizado a esses fiscais e reavaliação dos procedimentos utilizados.

Outro monitoramento possível e desejável seria a implementação pelo gestor do contrato (DGLOG) de documento/formulário que possa ser utilizado pelos fiscais para registrar sugestões de aprimoramento de cláusulas contratuais, com base na experiência vivida na fiscalização do contrato, de forma a possibilitar a melhoria contínua dos Termos de Contrato e dos Termos de Referência, bem como aprendizado Institucional.

6 - CONCLUSÃO

Realizada a implantação da gestão de riscos na fiscalização de contrato administrativo de prestação de serviço de suporte operacional, no âmbito da Corregedoria Geral de Justiça, durante o ano de 2017, com a utilização da metodologia COSO II, serão apontadas as principais dificuldades verificadas.

Conforme observado no capítulo 4.1 (identificação e mapeamento do processo de trabalho), a fiscalização contratual, no âmbito da CGJ, está sob a responsabilidade formal (servidor designado através de Portaria do gestor do contrato) de um fiscal de contrato e seu substituto, embora o contrato tenha vigência em diversas comarcas do Estado do Rio de Janeiro, totalizando quase trezentos profissionais.

Diante desse cenário, a Corregedoria Geral de Justiça designou, através de atos internos, diversos auxiliares de fiscalização (gestores das unidades que recebem terceirizados ou os Síndicos Regionais, nos casos dos Núcleos Regionais), tornando possível a fiscalização mais próxima aos diversos locais de execução do contrato. Não obstante a importância das atividades desempenhadas pelos auxiliares de fiscalização, não há seu reconhecimento formal pelo gestor do contrato, gerando as primeiras dificuldades na implantação da metodologia de gestão de riscos neste processo de trabalho.

No componente de ambiente interno, o não reconhecimento formal da função do auxiliar de fiscalização pelo gestor do contrato traz dificuldades nas atribuições formais de alçada e responsabilidade desses profissionais, bem como não prevê a obrigatoriedade de participação desses servidores em capacitações formais fornecidas pela instituição. Tais fragilidades carecem de melhor avaliação pela instituição, no sentido de fortalecimento desse componente de gestão de riscos na fiscalização contratual.

Interessante observar que essa dificuldade apontada gera problemas não apenas no componente de ambiente interno, mas em outros componentes integrantes da metodologia COSO II, pois eles são inter-relacionados. Dessa forma, eventual reconhecimento e designação dos auxiliares de fiscalização pelo gestor de contrato afetaria positivamente os demais componentes da metodologia, como maior confiabilidade nos relatórios de fiscalização, diminuição do impacto de aumento na contratação de profissionais terceirizados no contrato sob a fiscalização da CGJ, maior padronização da fiscalização de todas as obrigações contratadas.

O artigo também sugere, pelos mesmos motivos expostos anteriormente, a descentralização da fiscalização contratual na CGJ, principalmente considerando a previsão de

implantação de processo administrativo eletrônico no ano de 2018, o que sem dúvida gera mais segurança na descentralização das atividades de fiscalização.

Outras dificuldades que se apresentam na implantação da gestão de riscos na fiscalização de contratos de prestação de serviços é a falta de normatização sobre os riscos pertinentes a execução dos serviços contratados, bem como definições claras sobre o conteúdo da fiscalização _ as obrigações contratadas que serão passíveis de fiscalização _ e sobre as obrigações que tem maior impacto se não forem realizados, dando subsídios aos fiscais e seus auxiliares na realização de suas atividades.

Não há pretensão neste artigo de esgotar o tema estudado, e sim contribuir para estudos futuros ligados ao tema de aplicação de gestão de riscos na fiscalização de contratos de prestação de serviços. Serão necessários novos estudos no sentido de avaliar o impacto da aplicação da metodologia COSO II em processos de trabalho, observando-se os resultados obtidos após a implantação dessa metodologia, promovendo a aprendizagem institucional.

7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMARGO, Fernando. Gerenciamento de riscos em Processo de trabalho e Contratações usando a Metodologia COSO II. Rio de Janeiro, Escola de Administração Judiciária, 2016. 84 f. Apostila.

Coso (1992). Internal control – integrated framework. Recuperado em 25 de setembro, 2017, de www.coso.org

Coso (2004). Enterprise risk management. Recuperado em 25 de setembro, 2017, de www.coso.org

D'AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. Conceitos e técnicas de Controles Internos de Organizações. São Paulo: Nobel, 2002.

FARIAS, Rômulo Paiva; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; MACHADO, Marcus Vinicius Veras. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 3, 2010.

MELLO FILHO, Luiz Lourenço de. Mapeamento e gestão de Processos de trabalho (MGPT). Rio de Janeiro, Escola de Administração Judiciária, 2017. 89 f. Apostila.

NORMAS INTERNACIONAIS PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL DE AUDITORIA INTERNA (NORMAS) - Disponível em: http://www.iiabrasil.org.br/new/2015/downloads/IPPF_standards2013_portuguese.pdf

Acesso em: 06 de fevereiro de 2017.

SCHROEDER, Tobias. A gestão de riscos e seu papel fundamental para o sucesso da empresa – Disponível em <https://www.softexpert.com.br/downloads/wp/A-gestao-de-riscos-e-seu-papel-fundamental-para-o-sucesso-da-empresa.pdf>

Acesso em: 25 de outubro de 2017.

VERGARA, Sylvia Costant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Minas Gerais: Pontífica Universidade Católica de Minas Gerais, 2^a ed., 1998.

8 - ANEXO 1 – GLOSSÁRIO

- RISCO - "possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e probabilidade." (glossário das Normas Internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna, pg. 21)
- CONTROLE - "qualquer ação tomada pela administração, conselho ou outras partes para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos serão alcançados. A administração planeja, organiza e dirige a execução de ações suficientes para prover razoável certeza de que os objetivos e metas serão alcançados." (glossário das Normas Internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna, pg. 19)
- CONTROLE ADEQUADO - "está presente se a administração o tenha planejado e organizado (desenhado) de maneira que forneça uma razoável segurança de que os riscos da organização tenham sido gerenciados eficazmente e de que as metas e objetivos da organização serão atingidos eficiente e economicamente." (glossário das Normas Internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna, pg. 19)
- GERENCIAMENTO DE RISCOS - "processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer uma razoável certeza em relação ao cumprimento dos objetivos da organização." (glossário das Normas Internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna, pg. 19)
- PROCESSOS DE CONTROLE - "políticas, procedimentos (manuais e automatizados) e atividades que fazem parte da estrutura de controle, desenhados e operados para assegurar que os riscos sejam contidos dentro do nível que uma organização esteja disposta a aceitar." (glossário das Normas Internacionais para a prática profissional de Auditoria Interna, pg. 20)