

Modelo das Três Linhas na Lei 14.133/2021

Lucio Gustavo de Paiva Genu Diniz

LUCIO GENU DINIZ



CONTATO

- (81) 99191-3426
- luciogustavo@tcepe.tc.br

- **Auditor do TCE-PE.**
- **Gerente de Auditoria Interna (unidade de controle interno).**
- **Mestre em Administração Pública (FGV-RJ), contador e professor na Escola de Contas do TCE-PE.**
- **Leciona em cursos de pós-graduação em controle interno, auditoria e gestão de riscos.**
- **Ex-secretário municipal das pastas de Administração e de Finanças.**
- **Ex Secretário Executivo da Secretaria Estadual de Educação e ex-diretor da ADEPE.**

Controle Interno

Antes:



Focos na detecção de erros e na conformidade, visando a salvaguarda de ativos



Estrutura centralizada



Atuação burocrática, baseada em checklists manuais e inspeções físicas



Amostragem periódica e, quase sempre, pequenas

Hoje:



Prevenção e antecipação de riscos, alinhado aos objetivos estratégicos



Estrutura descentralizada



Atuação contínua



Escolha dos objetivos baseado em riscos

Por que os problemas se repetem?

O que já foi feito:

-  • Normas
-  • Checklists
-  • Pareceres



O resultado atual:



**Falhas
persistem**

Modelo das três linhas



Fonte: IIA, 2020.

Um pouco do que eu tenho ouvido, nessas minhas viagens:

👉 As demandas do TCE tomam toda a minha capacidade operacional

👉 Os outros secretários não ajudam

👉 Minha equipe de controle interno é muito pequena.

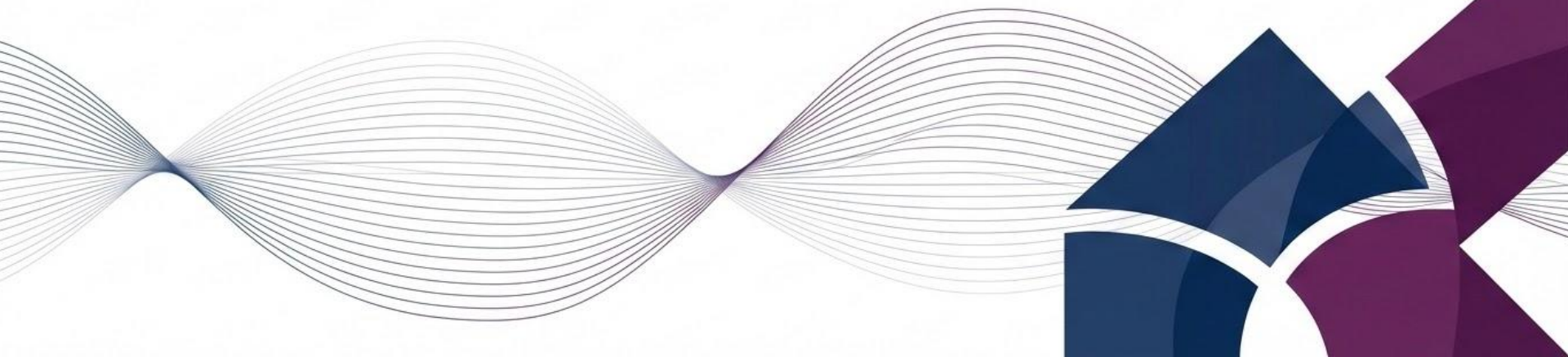
Controle Interno não é tarefa exclusiva da UCI

Modelo das Três Linhas do IIA: clareza nos papéis, reforço da responsabilidade e apoio à melhoria contínua.

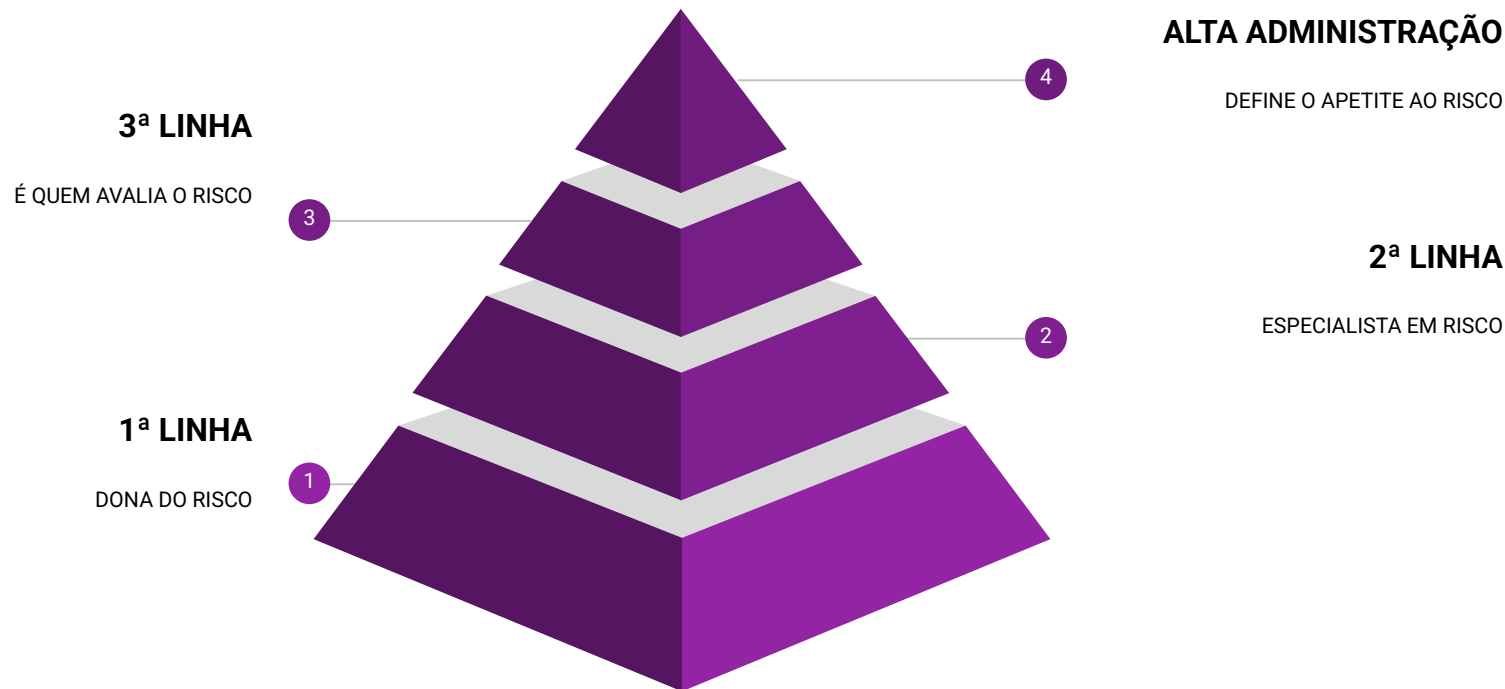


Fonte: IIA, 2020.

**O modelo das três linhas só
funciona com gestão de riscos**



Posicionando cada linha em relação à Gestão de Riscos



Art. 11

A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos [...].

DECRETO Nº 26.155, DE 24 DE ABRIL DE 2024.

Regulamenta a atuação do controle interno nas contratações públicas na Administração Municipal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências.

Art. 3º

§ 1º Todos os órgãos e entidades da Administração Municipal deverão instituir, estruturar e manter Unidade Setorial de Controle Interno, a fim de adequarem-se às estruturas de linhas de defesa estabelecidas pelo art. 169, da Lei Federal nº 14.133, de 2021.

§ 2º A Supervisão de Controle Interno da Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos - SEMA atuará, até a data da sua efetiva implementação, como Uni Setorial de Controle Interno dos órgãos e entidades que, na data de publicação deste Decreto, não a tiverem instituído.

Art. 169: Gestão de Riscos e as Três Linhas de Defesa

As contratações públicas submetem-se a práticas contínuas de gestão de riscos e controle preventivo, sujeitando-se ao controle social e às seguintes linhas de defesa:



Gestão de Riscos nas Contratações



Gestão de Riscos na função de contratações



Gestão de Riscos em cada contratação, com foco no atendimento da necessidade que desencadeou a contratação

Objetivos:

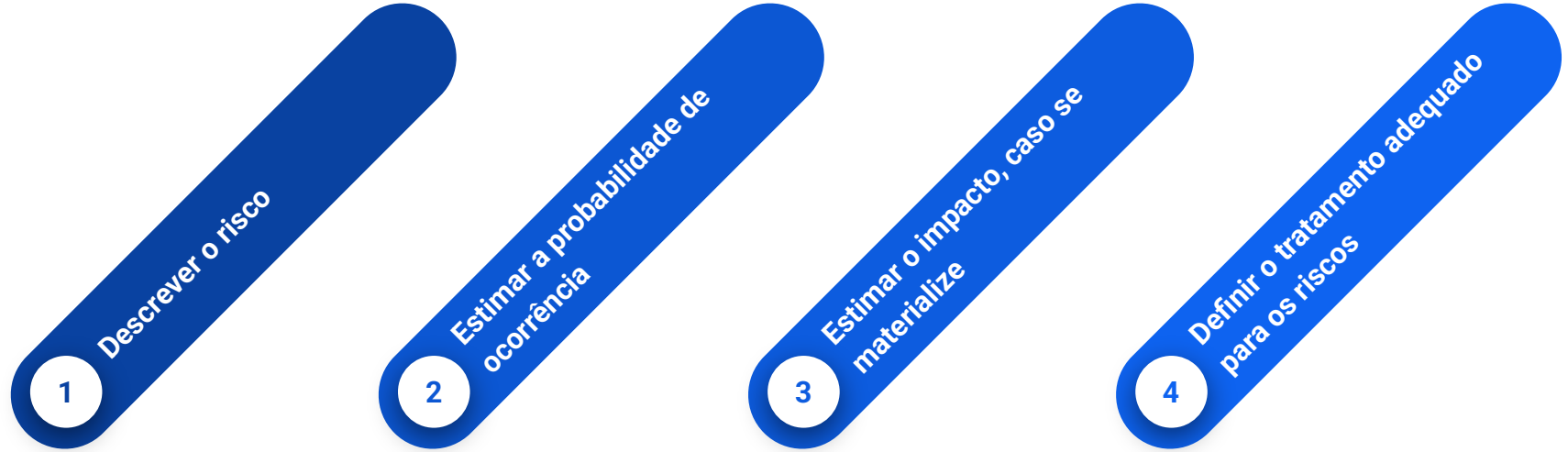


reduzir o nível de incerteza associado ao alcance dos objetivos dessa função organizacional.

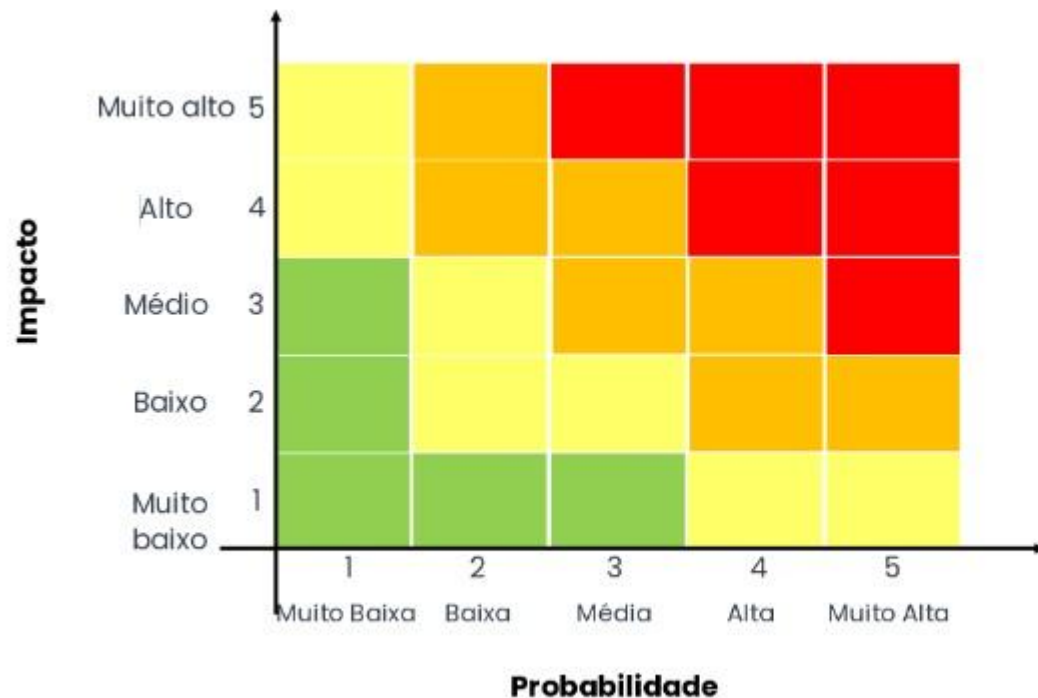


em relação ao processo de gestão de riscos aplicado a cada contratação, serve para gerenciar riscos que podem comprometer o sucesso da licitação e a boa execução contratual.

Análise de Riscos



Matriz (Mapa) de Riscos



Níveis de riscos

Risco Crítico

Risco Alto

Risco Moderado

Risco Pequeno

Apetite aos Riscos

		Nível de Risco			
		Pequeno	Moderado	Alto	Crítico
Apetite a Riscos	Muito Baixo	Tratar	Tratar	Tratar	Tratar
	Baixo	Aceitar	Tratar	Tratar	Tratar
	Médio	Aceitar	Aceitar	Tratar	Tratar
	Alto	Aceitar	Aceitar	Aceitar	Tratar
	Muito Alto	Aceitar	Aceitar	Aceitar	Aceitar



**Matriz de (alocação dos)
Riscos é diferente do
Mapa de Riscos**

Matriz de Riscos

Deve promover a alocação eficiente dos riscos entre contratante e contratado, indicando os que serão assumidos pelo contratante ou pelo contratado, bem como as medidas de tratamento reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos indesejados e mitigar os eventuais efeitos.

ANEXO F. MATRIZ DE RISCO

A Matriz de Riscos é a cláusula contratual definidora de riscos e responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação.

A probabilidade de inoccorrência em risco e o impacto estratégicos/operacional foram mensurados segundo a Tabela 1 e 2.

Tabela 1 – Mensuração da Probabilidade

Probabilidade de inoccorrência em risco	Frequência observada/esperada	Classe
Muito alta: inoccorrência em risco praticamente inevitável	>10%	A
Alta: inoccorrência em risco frequente	2,5 a 10%	B
Moderada: inoccorrência em risco ocasional	0,5 a 2,5%	C
Baixa: relativamente pouca inoccorrência em risco	0,05 a 0,5%	D
Remota: inoccorrência em risco improvável	Até 0,05%	E

Tabela 2 – Mensuração do Impacto Estratégico/operacional

Impacto Estratégico/operacional	Classe
Viabilidade estratégica comprometida	A
Perda acentuada e prolongada de mercado. Imagem/objetivos fortemente comprometidos	B
Perda acentuada, mas momentânea de mercado. Prejuízo momentâneo de imagem/objetivos não completamente atendidos	C
Pequena perda momentânea de mercado. Desempenho pouco abaixo dos objetivos	D
Desvio temporário e quase imperceptível dos objetivos	E

MATRIZ DE RISCO

Reforma e Ampliação do Laboratório de Pesquisa e Produção de Insumos para Diagnóstico Veterinário

Item	Eventos	Materialidade (Riscos)	Consequência	Impacto	Probabilidade	Competência	Mitigação
1	Erro na estimativa de custo e no prazo para execução da obra	Aumento de preços em materiais e equipamentos para a execução da obra Aumento na quantidade de materiais e equipamentos que venham a gerar um aumento de custos no contrato, salvo aqueles que decorram diretamente de mudanças tributárias ou políticas públicas ou alteração de escopo contratado	Falta de interessados na execução da obra Processo licitatório resultando em deserto Construtoras interessadas na execução sem o entendimento da complexidade do projeto Necessidade de contratação ou termo aditivos adicionais	A	C	Contratada	Realizar reuniões semanais com fiscais da obra e contratada Solicitar e registrar justificativa para os atrasos ou custos adicionais identificados Licitar de imediato, não deixar o tempo passar para evitar que inflação ou variação cambial justifiquem aumento de preço
2	Mudança de Legislação, regulamentação ou tributárias	Mudanças nas leis que reduzam ou aumentem os custos da obra exceto aumento de salários	Possibilidade de aditivo financeiro e/ou de prorrogação de prazo, mediante processo previamente aprovado pelo Tecpar, conforme limites estabelecidos na Lei nº 15.608/2007 e RILC. Atrasos no cronograma de entrega da obra com consequente atraso do início	A	D	Contratada Tecpar	Licitar iniciar a obra o quanto antes. Monitoramento prévio de possíveis alterações Avaliação prévia do projeto pelo MAPA, embora isso não impossibilite divergências com o fiscal do MAPA no momento da fiscalização para autorização de funcionamento

Papel da Unidade Central

Coordenação do sistema

Coordenação do sistema

- Normatizar
- Orientar
- Monitorar
- Avaliar



Integridade nas aquisições

- Definir padrões éticos de comportamento, formalizados em lei e códigos de conduta, que incentivem a busca não só do caminho correto, quanto do melhor caminho.
- Identificar e gerenciar conflitos de interesses (regras para presentes; favores de fornecedores; uso de informações privilegiadas; nepotismo etc.).
- Promover treinamentos sobre integridade.
- Estimular a adesão dos fornecedores aos padrões de integridade.

Piauí, 24 de março de 2014

Piauí: CGE quer maior divulgação da Lei Anticorrupção

O controlador-geral do Estado, Darcy Siqueira, avalia que a Lei 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, precisa contar com maior divulgação entre as empresas e a população para que tenha seus mecanismos de combate à corrupção efetivamente aplicados. A lei foi sancionada em agosto do ano passado e entrou em vigor no dia 29 de janeiro. A Controladoria-Geral do Estado (CGE-PI) realizou na última sexta-feira, 21, uma palestra interna sobre a nova Lei. A exposição foi feita pelo auditor governamental Inácio Carvalho, na sala de treinamentos do novo prédio da CGE-PI.

Também foi feita uma explanação sobre a metodologia COSO, de gerenciamento de controle interno, por parte do auditor governamental Hamon Stelitano Vareda. A Lei Anticorrupção prevê a responsabilização de empresas que cometem atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira. A nova lei adotou a responsabilidade objetiva da pessoa jurídica, dispensando a comprovação da culpa ou dolo dos representantes da empresa como critério de incidência do ato de corrupção, o que torna mais fácil a aplicação da norma na prática.

Controles inteligentes são:



Flexíveis



Adaptáveis



Baseados em riscos

Atenção



Governança é **adaptação** e, por isso, não tenha medo de tentar, mas deixe, sempre, registrada, sua experiência para que os erros não se repitam



O Controle Interno não deve “substituir” a Gestão. Sua tarefa é fortalecer a primeira linha, prevenindo erros e retrabalho.

Algumas reflexões



Controle interno não existe para “autorizar edital”, mas para evitar que ele vire processo no Tribunal.



Quando o controle interno entra só para “consertar emergência”, ele já chegou atrasado.



Fiscal de contrato sem orientação é risco institucional, não falha individual.



Controle interno existe para dar coragem técnica à gestão — não para espalhar medo.

Gestão de riscos

A base do modelo



Prioriza controles



Ajusta intensidade



Evita excesso

Auditoria e Controladoria

Papel estratégico



Próximas da alta administração



Parceiras da gestão



Independência preservada



OBRIGADO!



luciogustavo@tcepe.tc.br