

Ministério da Saúde

**FIOCRUZ**

**Fundação Oswaldo Cruz**



ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA  
SERGIO AROUCA  
ENSP

Fundação Oswaldo Cruz

Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

Gabriel Maia Veloso

# Proposta de implantação de um núcleo de gestão de riscos e governança na Fiocruz Brasília

Rio de Janeiro

2017

Gabriel Maia Veloso

# Proposta de implantação de um núcleo de gestão de riscos e governança na Fiocruz Brasília

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão de Organizações de Ciência e Tecnologia em Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Wagner de Jesus Martins

Rio de Janeiro

2017

## **Resumo**

A Fundação Oswaldo Cruz se tornou referência em produção científica, na formação de quadros estratégicos na saúde e no desenvolvimento de tecnologias relacionadas à sua expertise. A Fiocruz Brasília vem buscando orientar suas ações à formação de parcerias e à execução de projetos próprios e de outras unidades da Fundação, além de entidades sem fins lucrativos e fundações de apoio, tendo captado um montante superior a 200 milhões de reais. Diante disso, emerge-se a necessidade da gestão dos riscos envolvidos nesse processo. Nesse sentido, em 2016, a Instrução Normativa 01/2016 publicada pelo MPOG em conjunto com a CGU, e dispõe que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base o gerenciamento de riscos. Assim, este trabalho traz um estudo inicial sobre os principais riscos à gestão da Fiocruz Brasília, obtidos por meio de relatórios de auditoria, e apresenta uma proposta de criação de Núcleo de Gestão de Riscos e Governança para a Unidade.

**Palavras-chave:** Gestão Pública; Controle interno; Gestão de risco.

## **Lista de figuras**

Figura 1 - Cubo COSO I.....	14
Figura 2 - Cubo COSO II.....	15
Figura 3 - Resposta a riscos .....	19

## **Lista de tabelas**

Tabela 1 - Síntese do Relatório 022/2013-AUDIN.....	26
Tabela 2 – Síntese do Relatório 015/2016 - AUDIN.....	27
Tabela 3 - Composição do Núcleo.....	30

## **Lista de abreviaturas e siglas**

AUDIN – Auditoria Interna da Fiocruz

CAC – Carta Acordo

CGU– Controladoria Geral da União

CNS – Conselho Nacional de Saúde

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

COSO – *Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

EFS – Entidade Fiscalizadora Superior

Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz

Gereb – Gerência Regional de Brasília

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

SUS – Sistema Único de Saúde

TED – Termo de Execução Descentralizada

TC – Termo de Cooperação

TCU –Tribunal de Contas da União

UNA-SUS –Universidade Aberta do SUS

## Sumário

<b>Resumo</b> .....	iii
<b>Lista de figuras</b> .....	iv
<b>Lista de tabelas</b> .....	iv
<b>Lista de abreviaturas e siglas</b> .....	v
<b>1. Introdução</b> .....	7
<b>1.1 Objetivo Geral</b> .....	8
<b>1.2 Objetivos Específicos</b> .....	8
<b>2. Marco teórico-conceitual</b> .....	9
<b>2.1 COSO</b> .....	9
<b>2.2 Gestão de Riscos</b> .....	17
<b>2.3 Estrutura normativa</b> .....	20
<b>3. Metodologia</b> .....	24
<b>4. Análise Documental</b> .....	26
<b>5. Proposta de implantação</b> .....	29
<b>6. Conclusão</b> .....	31
<b>7. Referências Bibliográficas</b> .....	32

## **1. Introdução**

Em 2017, a Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz, completou 117 anos de existência. A instituição, ao longo dessa trajetória, contribuiu com diversos segmentos da saúde pública no Brasil. A história da instituição perpassa a produção de soros e vacinas contra a peste bubônica e a febre amarela, a atuação na reforma sanitária, que erradicou essas doenças, e na realização de expedições pelo país, que forneceram insumos para a ampliação das pesquisas na instituição.

Além disso, a Fundação se tornou referência em produção científica, na formação de quadros estratégicos na saúde e no desenvolvimento de tecnologias relacionadas à sua expertise.

Atualmente está presente em 10 estados da federação, além de sua sede no Rio de Janeiro, sendo eles: Amazonas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Piauí e Rondônia. Nesses locais, realiza trabalhos de acordo com especialidade dos colaboradores residentes, bem como trabalhos e ações em rede com as demais unidades ou parceiros externos.

A Gerência Regional de Brasília (GEREB), também conhecida como Fiocruz Brasília, nomenclatura que será utilizada neste trabalho, atua em três eixos: Integração, Formação e Inteligência.

Sua localização privilegiada, próxima às sedes dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário da União, faz dela um componente estratégico na articulação e integração entre esses poderes e a fundação, bem como entre as unidades regionais e a Sede. Além disso, abriga a sede da Secretaria Executiva do Sistema Universidade Aberta do SUS, UNA-SUS, criada para atender às necessidades de capacitação e educação permanente dos que atuam no Sistema Único de Saúde - SUS.

Desta forma, a Fiocruz Brasília vem buscando, desde a gestão iniciada em 2011, orientar suas ações à formação de parcerias e à execução de projetos próprios e de outras unidades da Fundação, além de entidades sem fins lucrativos e fundações de apoio.

No período de 2011 a 2016, foram firmados mais de 60 projetos, entre Termos de Execução Descentralizada (TED), Termos de Cooperação (TC), Convênios e Cartas

Acordo (CAC), representando uma captação de recurso no montante de aproximadamente 200 milhões de reais. Seguindo esse crescente aumento de recursos captados houve também o aumento de processos administrativos, necessários à formalização das cooperações, o que demandou monitoramento e controle acurados dos fluxos e dos atos emanados nesses processos.

Ainda em 2016, foi publicado o Decreto nº 8932/2016, de 14 de dezembro de 2016, o qual atualiza o estatuto da Fiocruz e ratifica as competências estratégicas da Fiocruz Brasília, conseqüentemente dando maior visibilidade às suas ações. Também neste ano, foi publicada a Instrução Normativa nº 01/2016, de 10 de maio de 2016, fruto de uma parceria entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a Controladoria Geral da União (CGU), a qual dispõe que “os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público”.

Tendo como pano de fundo esta situação em que há a constante necessidade de aumento da eficiência da gestão pública, a questão dos controles internos administrativos ganha importância e demanda estudos mais aprofundados.

Assim, o presente trabalho propõe a estruturação de um Núcleo de Governança e Gestão de Riscos na Fiocruz Brasília, por entender que a sua existência é um fator de fortalecimento institucional e catalizador dos objetivos organizacionais.

## **1.1 Objetivo Geral**

Analisar a viabilidade de estruturação de um Núcleo de Gestão de Riscos e Governança na Fiocruz Brasília.

## **1.2 Objetivos Específicos**

- a) Propor uma composição de equipe ao Núcleo de Gestão de Riscos e Governança da Fiocruz Brasília;
- b) Elencar os principais riscos a serem mitigados pela Unidade;
- c) Elencar os produtos esperados do Núcleo de Gestão de Riscos e Governança.



## 2. Marco teórico-conceitual

### 2.1 COSO

O *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, em português, Comitê das Organizações Patrocinadoras, publicou em 1992 o modelo denominado *Internal Control – Integrated Framework*, atualmente conhecido como COSO I, o qual publicou critérios práticos, amplamente aceitos, para o estabelecimento de controles internos e para avaliação de sua efetividade. Este trabalho mudou o conceito tradicional de "controles internos" e chamou a atenção para o fato de que eles tinham de fornecer proteção contra riscos (OLKOWSKI, 2011).

O papel do controle interno foi, ampliado e reconhecido como um instrumento de gerenciamento de riscos indispensável à governança corporativa ao se definir risco como a possibilidade que um evento ocorra e afete de modo adverso o alcance dos objetivos da entidade, introduzindo a noção de que controles internos devem ser ferramentas de gestão e monitoração de riscos em relação ao alcance de objetivos e não mais devem ser dirigidos apenas para riscos de origem financeira ou vinculados a resultados escriturais (BRASIL, 2009).

De acordo com o Tribunal de Contas da União - TCU (BRASIL, 2009), o modelo COSO I tornou-se referência mundial, pelo fato de:

- I. Uniformizar definições de controle interno.
- II. Definir componentes, objetivos e objetos do controle interno em um modelo integrado.
- III. Delinear papéis e responsabilidades da administração.
- IV. Estabelecer padrões para implementação e validação.
- V. Criar um meio para monitorar, avaliar e reportar controles internos.

Esta Estrutura Integrada apresenta três categorias de objetivos, permitindo a concentração em diferentes características do controle interno, a saber (COSO, 2013):

- I. **Operacional:** relaciona-se à eficácia e eficiência das operações do órgão, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a preservação de perdas de ativos.
- II. **Divulgação:** relacionam-se a divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros estabelecidos por autoridades que têm influência sobre o funcionamento da entidade.
- III. **Conformidade:** relacionam-se ao cumprimento de leis e regulamentos aos quais se está sujeito.

Desta forma, para o COSO I, após o estabelecimento desses objetivos, o controle interno é baseado em cinco componentes (BRASIL, 2009):

a) **Ambiente Interno:** também denominado de Ambiente de Controle, é moldado pela história e cultura da organização e, por sua vez, molda, de maneira explícita ou não, a cultura de riscos da organização e a forma como eles são encarados e gerenciados (tom da organização), influenciando a consciência de controle das pessoas. De acordo com Aragão (2009), é a base para todos os outros componentes do sistema, provendo disciplina e estrutura.

Os fatores que compõem o ambiente interno incluem integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança e organizacional, o “perfil dos superiores” (ou seja, a filosofia da direção e o estilo gerencial), as políticas e práticas de recursos humanos, etc. (BRASIL, 2009, p.14).

b) **Avaliação de Riscos:** os achados identificados devem ser avaliados sob a ótica de probabilidade e impacto de sua ocorrência. O objetivo é formar uma base para o desenvolvimento de estratégias de como os riscos serão administrados, de modo a diminuir a probabilidade de ocorrência e/ou a magnitude do impacto, ou seja, uma maneira de resposta aos riscos. Estes podem ser avaliados por meio de análises qualitativas e quantitativas, ou da combinação de ambas (BRASIL, 2009).

Ainda de acordo com o TCU, os riscos devem ser avaliados quanto à sua condição de inerentes, que são aqueles riscos do negócio, do processo ou da atividade, independente dos controles adotados, e residuais, que são aqueles que remanescem após a mitigação por controles.

Além disso, seus impactos devem ser avaliados em uma unidade de medida similar àquela utilizada para mensurar os objetivos de negócio aos quais esses riscos estão relacionados.

Cabe ressaltar a responsabilidade dos gestores na avaliação dos riscos no âmbito das unidades de negócio, de processos e atividades que lhes são afetos, bem como a responsabilidade da alta administração de avaliar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada (BRASIL, 2009).

**c) Atividades de Controle:** são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para minimizar os riscos que a administração opte por tratar. Também denominadas de procedimentos de controle, não devem ser confundidas com o próprio sistema de controle interno, pois este, além de abarcar todos os demais componentes do modelo, abrange todas as demais formas de resposta a riscos.

As atividades de controle devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Elas incluem uma gama de controles preventivos e detectivos, como procedimentos de autorização e aprovação, segregação de funções (autorização, execução, registro e controle), controles de acesso a recursos e registros, verificações, conciliações, revisões de desempenho, avaliação de operações, de processos e de atividades, supervisão direta, etc. (COSO, 2013).

Além de controles preventivos e detectivos, as ações corretivas são um complemento necessário às atividades ou aos procedimentos de controle.

**d) Informação e Comunicação:** a importância do controle interno para a gestão das organizações está no seu potencial informativo para suporte ao processo decisório. Toda a organização deve receber mensagens claras quanto ao seu papel e ao modo como suas atividades influenciam e se relacionam com o trabalho dos demais na

consecução dos objetivos fixados. A habilidade da administração de tomar decisões apropriadas é diretamente ligada à qualidade da informação, que deve ser apropriada, tempestiva, atual e precisa (BRASIL, 2009).

Informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam à informação fluir em todos os sentidos (ARAGÃO, 2009).

A informação gerada no curso das operações é usualmente comunicada por meios de canais normais, para quem é responsável e também para um nível superior ao deste. No entanto, canais alternativos de comunicação devem existir para transmitir informação delicada, como atos ilegais ou incorretos e comunicação de riscos. Além das comunicações internas, a administração deve assegurar que existam meios adequados de se comunicar e de obter informações externas, uma vez que as comunicações externas podem fornecer insumos de impacto significativo na extensão em que a organização alcança seus objetivos.

**e) Atividades de Monitoramento:** diz respeito a avaliar, certificar e revisar a estrutura de gestão de riscos e controles internos para saber se estão sendo efetivos ou não. Tem, portanto, o objetivo de avaliar a qualidade da gestão de risco e dos controles internos ao longo do tempo, buscando assegurar que estes funcionam como previsto e que são modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos (BRASIL, 2009, p.17).

De acordo com os Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública, publicado pelo TCU em 2009, o monitoramento pode ser realizado de dois modos, ou por uma combinação de ambos. Por meio de atividades gerenciais contínuas, isto é, durante o processo, no curso das operações normais ou por meio de avaliações pontuais, em separado ou específicas.

O primeiro modo é realizado pelo próprio corpo gerencial e deve distinguir-se claramente da avaliação das operações. Consiste em identificar informações que irão indicar se o processo de gestão de riscos e controles internos está funcionando eficazmente, com a devida consideração em relação a mudanças de processos, alterações no volume de transações, dentre outros fatores que necessitam de atenção dado o seu potencial de alterar o nível de exposição a riscos da entidade e de seus processos de negócio (BRASIL, 2009).

Ainda de acordo com a publicação citada, no segundo modo, o monitoramento é realizado mediante autoavaliação, pela própria equipe responsável pelo processo (*process owner* ou *risk owner*) ou por unidade de controle interno, podendo ainda ser executado por auditoria interna ou externa, nesta última incluídas as Entidades Fiscalizadoras Superiores - EFS e as auditorias ou controladorias de Poder.

Todas as deficiências (condição, real ou potencial, que possa afetar o alcance de objetivos) ou oportunidades para fortalecer o controle interno (aumentar as probabilidades de alcance dos objetivos), devem ser comunicadas às pessoas que podem adotar as ações necessárias.

A título de ilustração do COSO I, foi projetado um cubo, o qual demonstra a relação entre os objetivos da organização, divididos em três categorias (operações, relatórios financeiros e conformidades) e os elementos de controle, divididos em cinco categorias (monitoramento, informação e comunicação, atividades de controle, avaliação de risco e ambiente interno), conforme a Figura 1.

**Figura 1 - Cubo COSO I**



Fonte: CORRÊA (2010).

O modelo *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada), também conhecida como COSO ERM ou COSO II, foi desenvolvido em 2004 como uma estratégia de fácil utilização pelas organizações para avaliar e melhorar o próprio gerenciamento de riscos. A nova orientação é de prever e mitigar os riscos inerentes ao conjunto de processos da organização que possam impedir ou dificultar o alcance dos objetivos.

Conforme Figura 1, o COSO I foi aprimorado e complementado, tomando a forma do COSO II, o qual se aprofunda na análise dos riscos corporativos e propõe a interação entre objetivos, componentes do gerenciamento de riscos e a organização e suas unidades, de forma que a linha de cada componente perpassa e se aplica às quatro categorias de objetivos.

O modelo definiu quatro categorias de objetivos, posicionados na face superior do cubo, que se aplicam à maioria das organizações, os quais devem ser previamente definidos para que seja possível identificar e analisar os riscos que poderão impactá-los, formando uma base de conhecimento para definir como esses riscos deverão ser gerenciados (BRASIL, 2009). Essas categorias de objetivos são:

- I. **Estratégico:** relacionado à sobrevivência, continuidade e sustentabilidade. Metas de alto-nível, alinhadas e dando suporte à missão da organização.

**II. Operacional:** efetividade e eficiência na utilização dos recursos, mediante operações ordenadas, éticas, econômicas e adequada salvaguarda contra perdas, mau uso ou dano.

**III. Comunicação:** confiabilidade da informação produzida e sua disponibilidade para a tomada de decisões e para o cumprimento das obrigações de *accountability*.

**IV. Conformidade:** aderência às leis e regulamentações aplicáveis à entidade, e às normas, políticas, aos planos e procedimentos da própria organização.

**Figura 2 - Cubo COSO II**



**Fonte:** BRASIL (2009).

As normas do COSO II falam em componentes do Controle Interno: Ambiente Interno, Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta ao Risco, Atividades de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento (CASTRO, 2011).

Ou seja, foram criados três novos elementos na composição da metodologia, conforme explicitado a seguir (COSO, 2007):

**a) Fixação de Objetivos:** o modelo requer que todos os níveis da organização tenham objetivos fixados e comunicados (estratégicos, operacionais, comunicação e conformidade), ou seja, ao nível da organização como um todo e para

todas suas divisões, processos e atividades, e mais, como eles devem e podem ser atingidos e como mensurar o seu nível de atingimento.

Os objetivos devem ser definidos *a priori* para que seja possível identificar os riscos a eles associados. A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da entidade, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução. Definir os objetivos é, assim, uma pré-condição para identificação dos eventos de risco e para avaliação e definição de estratégias para gerenciá-los (resposta a riscos).

**b) Identificação de Eventos:** todos os processos de uma organização têm algum risco associado, inerente à sua própria natureza. A identificação de eventos consiste em determinar e catalogar esses riscos, nos diversos níveis da organização. Ou seja, mapear a existência de situações que possam impedir o alcance dos objetivos fixados, ou a não existência de situações consideradas necessárias para se chegar a tais objetivos ao nível da organização, de suas unidades de negócio, processos e atividades.

O modelo trata do conceito de eventos potenciais, definindo evento como um incidente, ou uma série de incidentes, resultantes de fatores internos ou externos, que possam afetar a implementação da estratégia e o alcance dos objetivos.

O processo de identificação de eventos de risco pode abranger tanto riscos negativos, tidos como ameaças, cujas consequências são perdas, como os riscos positivos, vislumbrados como oportunidades, cujas consequências são ganhos. Os primeiros levando a organização a alcançar seus objetivos aquém das expectativas, e os segundos levando a organização a alcançar resultados superiores aos obtidos atualmente ou além das expectativas.

**c) Resposta a Riscos:** é o processo de desenvolver e determinar estratégias para gerenciar os riscos identificados.

O modelo identifica quatro categorias de estratégias: evitar, transferir, aceitar e tratar, cuja escolha dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco. Isto quer dizer que



compete à administração obter uma visão dos riscos em toda organização e desenvolver um conjunto de ações concretas, dentro dessas quatro categorias, para manter o nível de riscos residuais alinhado aos níveis de tolerância e apetite a riscos da organização.

Risco inerente é o risco do negócio, do processo ou da atividade, independente dos controles adotados. Risco residual é o risco que remanesce após a mitigação por controles.

Entretanto, de uma forma didática e buscando simplificar e consolidar esses componentes, visando a realidade gerencial do serviço público brasileiro, podem-se apresentar os componentes do Controle Primário em quatro tópicos (BRAGA, 2011):

a) **Gerenciamento de riscos diante dos objetivos:** é realizado por meio da atuação do gestor que faz uma avaliação interna e externa da organização, seus objetivos e os riscos envolvidos, definindo uma estratégia de atuação diante desses riscos.

b) **Ambiente de controle:** nessa vertente o gestor faz o controle se tornar presente no cotidiano da gestão, nas normas disseminadas, na comunicação interna, nos perfis para os diversos cargos, na segregação de funções, na definição de delegação de poderes, nas regras claras e bem definidas.

c) **Atividades de controle:** a atuação do gestor nesse sentido se dá de forma mais pontual, avaliando mecanismos preventivos já instalados, controlando transações específicas, acompanhando situações anômalas e verificando os registros.

d) **Transparência:** diferencial da gestão pública, o gestor busca fornecer acesso ao fluxo de informações, evitando informações ocultas e tornando claras as condições de suas ações para dentro e para fora da organização.

## 2.2 Gestão de Riscos

Nos últimos anos, intensificou-se o foco e a preocupação com o gerenciamento de riscos, e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor (COSO, 2007).

Para a Controladoria Geral da União – CGU, em apresentação realizada na 10ª Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas, risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que terá um impacto sobre o cumprimento do objetivo e a sua mensuração é feita em termos de impacto e probabilidade (BRASIL, 2013).

Em complemento, o risco residual é o risco que permanece após a ações para reduzir o impacto e probabilidade de um evento adverso, incluindo as atividades de controle em resposta a riscos.

Outro tipo de risco a ser enfrentado é o risco operacional, que está relacionado a possíveis perdas como resultado de sistemas e/ou controles inadequados, falhas de gerenciamento e erros humanos. Risco operacional pode ser dividido em três grandes áreas (BRASIL, 2013):

- a) **Risco organizacional:** relacionado com uma organização ineficiente, administração inconsistente e sem objetivos de longo prazo bem definidos, fluxo de informações internos e externos deficientes, responsabilidades mal definidas, fraudes, acesso a informações internas por parte de concorrentes, etc.
- b) **Risco de operações:** relacionado com problemas como sobrecarga de sistemas (telefonia, elétrico, computacional, etc.), processamento e armazenamento de dados passíveis de fraudes e erros, confirmações incorretas ou sem verificação criteriosa, entre outros.
- c) **Risco de pessoal:** relacionado com problemas como empregados não qualificados e/ou pouco motivados, personalidade fraca, falsa, ambição, “carreiristas”, etc.

O gerenciamento de riscos corporativos é:

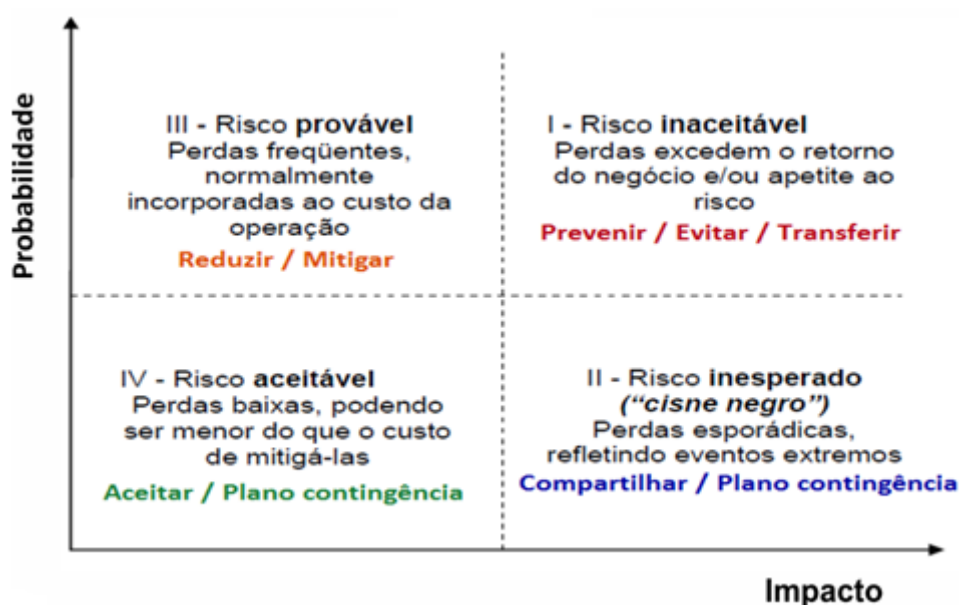
um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em

toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2007, p.10).

Incertezas representam riscos e oportunidades, com possibilidade de destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos corporativos “possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor” (COSO, 2007, p.9).

Desta forma, é apresentada a Figura 3, que apresenta as modalidades de resposta a riscos numa matriz de probabilidade versus impacto.

**Figura 3 - Resposta a riscos**



**Fonte:** BRASIL, 2013.

Depreende-se da imagem que o risco aceitável é aquele que pode ter um baixo impacto associado a uma baixa probabilidade de ocorrer, podendo suas perdas ser menores que os custos para enfrentá-lo. Em oposição, temos o risco inaceitável, que possui uma alta probabilidade de ocorrer e, caso ocorra, terá alto impacto sobre a

organização, ou seja, é necessário prevenir, evitar ou transferir sua ocorrência (VELOSO, 2015).

O risco provável se traduz numa perda frequente para a organização e já foi incorporado à sua operação, pois tem alta probabilidade de acontecer, contudo o impacto é leve, devendo apenas mitigá-lo. Já o risco inesperado, também conhecido como “cisne negro”, é fruto de acontecimentos extremos, pois tem pouca probabilidade de ocorrer, mas possui um efeito comprometedor, sendo possível evitá-lo por meio do compartilhamento de informações (VELOSO, 2015).

### **2.3 Estrutura normativa**

A partir da Constituição de 1988, conforme mencionado anteriormente, foram construídos os pilares da fiscalização contábil, financeira e orçamentária do país nos art. 70 a 75, bem como se intensificou a busca pela eficiência na gestão (VELOSO, 2015).

Com a evolução da legislação relacionada ao tema, foram criados mecanismos de prestação de contas, a fim de que fosse comprovada a correta aplicação dos recursos públicos.

Nesse sentido, a Lei Orgânica do TCU, Lei nº 8.443/92, trouxe em seu art. 7º a obrigatoriedade da prestação anual de contas pelos administradores e responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos. Essa obrigatoriedade impulsionou o referido Tribunal a estabelecer normas de organização e apresentação dos processos de contas da Administração Pública Federal, o que ocorreu com a publicação da Instrução Normativa nº 63, de 1º de setembro de 2010.

No que tange à avaliação da gestão e aos controles internos administrativos demandados pelo TCU, estes contemplam avaliação, pelos próprios gestores, da qualidade e suficiência de tais controles para garantir a realização dos objetivos estratégicos da unidade, com o qual devem ser avaliados os seguintes elementos (BRASIL, 2013):

- a) Ambiente de controle.
- b) Avaliação de risco.
- c) Atividades de controle.
- d) Informação e Comunicação.
- e) Monitoramento.

Conforme demonstrado no item 2.1, é possível identificar os cinco elementos do COSO I no referido normativo.

Em 2016, a CGU emitiu a Instrução Normativa nº 01, de 10/05/2016, a qual anuncia em seu artigo primeiro que “os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança”.

Em seguida, o referido normativo traz dezesseis conceitos relevantes ao tema e que serão utilizados no presente estudo, listados a seguir (BRASIL, 2016):

I – accountability: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;

II – apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

III – auditoria interna: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia 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, de controles internos, de integridade e de governança. As auditorias internas no âmbito da Administração Pública se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por

instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos;

IV – componentes dos controles internos da gestão: são o ambiente de controle interno da entidade, a avaliação de risco, as atividades de controles internos, a informação e comunicação e o monitoramento;

V – controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;

b) cumprimento das obrigações de accountability;

c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e

d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica;

VI – fraude: quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça de violência ou de força física;

VII – gerenciamento de riscos: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;

VIII – governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos;

IX – governança no setor público: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar

a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

X – incerteza: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;

XI – mensuração de risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

XII – Política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;

XIII – risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;

XIV – risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

XV – risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco; e

XVI – Sistema de Controle Interno do Poder Executivo federal: compreende as atividades de avaliação do cumprimento das metas previstas no plano plurianual, da execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e de avaliação da gestão dos administradores públicos federais, utilizando como instrumentos a auditoria e a fiscalização, e tendo como órgão central a Controladoria-Geral da União. Não se confunde com os controles internos da gestão, de responsabilidade de cada órgão e entidade do Poder Executivo federal.

Para atender aos ditames da referida norma, a Direção da Fiocruz Brasília veiculou a Portaria nº 013/2016/GAB/DIREB, de 10/11/2016, a qual instituiu Grupo de Trabalho de controle interno e gestão de riscos, que fica responsável pelo levantamento de riscos, sistematização e elaboração de manual das práticas de controle e gestão de risco, de controles internos e de governança no âmbito da Fiocruz Brasília.

### **3. Metodologia**

Para a realização deste estudo foram utilizadas como fontes de dados os normativos atinentes ao tema, revisão documental dos relatórios de gestão da Fiocruz, os relatórios das auditorias internas realizadas no período em análise, os relatórios produzidos nas oficinas de planejamento da Fiocruz Brasília e informações de sítios eletrônicos oficiais.

Desta forma, foi utilizada como metodologia a pesquisa exploratória, pois, de acordo com Gil (2002, p.41), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Ainda de acordo com o referido autor, este tipo de pesquisa, na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Complementarmente àquela metodologia, utilizou-se uma abordagem descritiva, esta que tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p.42). Neste tipo de abordagem são incluídas as que têm como objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Cabe ressaltar que o presente trabalho não foi apreciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, uma vez que não envolve pesquisa em seres humanos, não havendo necessidade de atender a resolução do CNS/CONEP.

Considerando as características da unidade, os seus objetivos e o objeto do presente trabalho, este está dividido em três etapas, sendo (i) Pesquisa bibliográfica, (ii) Análise documental e (iii) Elaboração final da redação. O motivo desta divisão é explicitar a construção da pesquisa e permitir sua possível replicação em outro meio.

#### **(i) Pesquisa bibliográfica**

Esta etapa se dará por meio da revisão de literaturas referentes aos temas ligados a Administração, Geral e Pública, Controle Interno e Legislações que regem o assunto. Também serão objetos de estudo dissertações de mestrado, de especialização e de graduação que tratam de assuntos semelhantes.



Em relação à técnica utilizada na obtenção de informações e dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

A primeira, utilizada na construção do referencial teórico e normativo do presente projeto, diz respeito a materiais já elaborados, como livros e artigos científicos e sua principal vantagem reside no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma variedade de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002).

### **(ii) Análise documental**

A análise documental, por ser semelhante e complementar à pesquisa bibliográfica, foi utilizada neste caso, pois utiliza basicamente materiais que não receberam ainda tratamento analítico ou que podem receber uma releitura diferente, conforme o objeto da pesquisa e, por conta disso, suas fontes são mais diversificadas (GIL, 2002). Sua utilização se deu na análise de relatórios e/ou processos administrativos da Fiocruz Brasília.

### **(iii) Redação final do trabalho**

A última etapa da presente pesquisa corresponde à redação final da dissertação, foram realizadas as constatações, bem como sua discussão e a elaboração das principais conclusões e recomendações acerca do tema.

#### 4. Análise Documental

A critério do planejamento da Auditoria Interna da Fiocruz – AUDIN, as unidades regionais são auditadas periodicamente. A Fiocruz Brasília, no período de 2011 a 2016, sofreu duas auditorias de conformidade, em 2013 e 2016, ocasiões em que foram gerados os Relatórios de Auditoria de Conformidade nº 022/2013 e 015/2016. A partir desses relatórios foi realizada a análise documental que subsidiou a identificação dos principais riscos à unidade.

No que diz respeito ao primeiro documento, a equipe de auditoria restringiu sua análise a onze processos referentes a contratações de serviços de natureza continuada para a unidade. Deste relatório foi possível observar que a ênfase restou no processo de contratação e nos documentos gerados nesse fluxo.

Já no segundo documento, o foco do trabalho foi “verificar o desempenho da gestão quanto à eficácia, eficiência e economicidade, bem como verificar o cumprimento das metas do Plano Plurianual e execução dos programas de governo, verificar o cumprimento da legislação em vigor” (BRASIL, 2016).

O relatório referente a auditoria realizada em 2013 apontou que os Projetos Básicos dos contratos analisados, conforme IN 02/08-SLTI/MPOG (vigente à época) e Lei nº 8.666/93, são pontos que demandam atenção da unidade e apresenta as fragilidades encontradas.

Diante disso, foi elaborada a tabela a seguir, a qual categoriza e contabiliza as constatações da equipe de auditoria.

**Tabela 1 - Síntese do Relatório 022/2013-AUDIN**

<b>Categoria</b>	<b>Constatações</b>
Projeto Básico	16
Planilha de custos	10
Execução/Fiscalização do Contrato	9

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 1 demonstra que um ponto de fragilidade dos contratos de serviços continuados da unidade reside no momento anterior à contratação, no Projeto Básico. Esta fase da licitação perpassa diversos setores da Fiocruz Brasília, como o Serviço de Infraestrutura, Setor de Compras e Assessoria Jurídica.

Já os achados relativos a Planilha de Custos e a Execução/Fiscalização de Contratos apresentaram números próximos e, apesar de ser um valor aproximadamente 37% abaixo das falhas identificadas relativas ao Projeto Básico, também demandam atenção dos gestores da Unidade.

No que se refere ao relatório produzido a partir da auditoria realizada em 2016, foram selecionados dois programas para análise 10.122.2115.2000.0000 (PTRES 090759) – Administração da Unidade e 10.571.2015.8315.0001(PTRES 090769) – Educação e Formação em Saúde, que somadas representam 92% do total empenhado na Gereb.

**Tabela 2 – Síntese do Relatório 015/2016 - AUDIN**

Área	Subárea	Constatações
01 – Controles da Gestão	01 – Controles Externos	0
	02 – Controles Internos	1
02 – Gestão Financeira	01 – Recursos Disponíveis	0
	02 – Recursos Exigíveis	1
	03 – Pagamento de Juros	1
03 – Gestão Patrimonial	01 – Gestão de Bens Patrimoniais	0
04 – Gestão de RH	01 – Movimentação	1
	02 – Indenizações	5
	03 – Capacitação e Desenvolvimento	1
	04 – Regime Disciplinar	0
05 – Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços	01 – Processos Licitatórios	22
	02 – Dispensas, Inexigibilidades e Não- Aplicável	5
	03 – Gerenciamento de Estoques	3
	04 – Contratos de Franquia, Concessão ou Permissão	1
	05 – Governança de TI e Gerenciamento de TI	1
06 - Gestão Operacional	01 – Avaliação de Resultados	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

O documento é dividido em seis áreas de análise, e estas em subáreas, que cobrem diversas óticas de análise da gestão. Dessas áreas, foram contabilizados os apontamentos destinados a cada uma delas e, conforme demonstrado na Tabela 2, aquela

que recebeu a maior quantidade de observações foi a Área de Gestão de Suprimento de Bens e Serviços, mais especificamente no que se refere aos Processos Licitatórios.

Cabe ressaltar que a subárea Processos Licitatórios engloba as fases da contratação na Administração Pública, que vão desde o planejamento da contratação, a elaboração do projeto básico, ao pregão (ou outra modalidade de licitação) até a execução/fiscalização do contrato.

Desta forma, assim como apontado nos relatórios de auditoria analisados, ficaram demonstradas “diversas fragilidades que vão do julgamento da licitação ao controle e acompanhamento da execução do contrato” (BRASIL, 2014), contudo “os apontamentos feitos não são de alta gravidade e são plenamente sanáveis por parte da DIREB” (BRASIL, 2016).

Assim, diante das análises, tem-se que os maiores riscos à unidade residem nos processos de aquisição e contratação. Seja em razão da quantidade representativa de processos, seja do montante significativo de recursos alocados para essas contratações ou pelas ações estratégicas abarcadas, direta ou indiretamente, por essas licitações.

## **5. Proposta de implantação**

Diante da apresentação das principais constatações coletadas das ações de controle realizadas na unidade e da identificação das áreas de atuação a que elas pertencem, é possível traçar uma forma de atuação da unidade a fim de mitigar os riscos trazidos por essas fragilidades.

Por meio dos controles interno da gestão, com ações de colaboradores capacitados em gestão de riscos e/ou com conhecimento mais aprofundado nas suas áreas de atuação é possível estabelecer parâmetros que sirvam de base para as ações da unidade.

Para isso necessita-se de, primeiramente, garantir o apoio e a colaboração do corpo diretivo da Fiocruz Brasília. Tendo isto como pressuposto, a unidade pode começar a perceber um ambiente favorável ao controle, ou um Ambiente de Controle. Em seguida, parte-se para a etapa de Avaliação dos Riscos, momento que pode ter como base as documentações analisadas no presente trabalho.

Após avaliar os riscos, a próxima fase é de se elaborar as Atividades de Controle, que definem rotinas e procedimentos para a prevenção de riscos e devem ser diluídas na organização. Em sequência, vem a etapa de divulgar à instituição quais são esses riscos e quais foram a foram eleitas para mitigá-los. Este momento também serve de suporte ao processo decisório, que faz uso dessas informações de forma estratégica.

Por fim, há a necessidade de se monitorar todo o processo, ou seja, tanto o ambiente e os riscos, quanto os planos de contingência e as rotinas preventivas.

A NBR ISO 31000:2009 (ABNT, 2009) traz um modelo para este processo, estabelecendo princípios que precisam ser atendidos para tornar a gestão de riscos eficaz. Importante ressaltar que todas as atividades de uma organização envolvem risco. Para gerenciar o risco, as empresas, precisam identificar, analisar e, em seguida, avaliar se o risco deve ser ou não tratado a fim de atender a seus critérios de risco.

Contudo, ao pensar na criação de um núcleo, a ideia por si já denota algo de tamanho reduzido em comparação ao todo e/ou de maior objetividade. Assim, diante da

disponibilidade de pessoal da unidade, propõe-se a criação de um núcleo, em caráter inicial, com o objetivo de evitar os riscos à unidade por meio de ações de controle interno, seguindo os passos supracitados.

A composição sugerida considerou a contribuição que cada participante poderá oferecer, bem como a disponibilidade de tempo dos integrantes, pois, uma vez que, em razão do volume estimado de trabalho, haverá a necessidade de conciliar a atuação cotidiana com as ações do núcleo.

Logo, diante da natureza das constatações demonstradas no capítulo anterior, acredita-se que a composição ideal inicial para o Núcleo é a seguinte:

**Tabela 3 - Composição do Núcleo**

<b>Origem do membro</b>	<b>Quantidade</b>
Assessoria jurídica	1
Apoio à gestão de projetos	1
Fiscalização de contratos	1
Planejamento/Orçamento	1
Corpo diretivo	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda considerando a limitação de pessoal e de tempo, estima-se que o grupo que comporá o núcleo reúna-se quinzenalmente, com uma pauta fixa relacionada aos processos licitatórios e demais pautas definidas pelo coletivo, sendo que o produto esperado desses encontros são orientações formais relacionadas a situações específicas, bem como orientações gerais, ou diretrizes, para situações hipotéticas.

Assim, conforme prescrito pela CGU (BRASIL, 2016), o processo de gerenciamento de riscos deverá ser adaptado ao porte, à realidade quanto aos recursos, à estrutura e governança da organização. Portanto, cada órgão ou entidade deverá refletir como adequar esse processo a sua necessidade, de forma que esse contribua para a melhoria da gestão e o alcance dos objetivos organizacionais.

## **6. Conclusão**

A Fiocruz Brasília, ao longo dos anos, cresceu em relação a espaço físico, a quantidade de colaboradores, rol de atribuições e importância institucional. Hoje tem atribuições que demandam ações em campos diversos, transitando entre projetos que atuam na promoção de territórios saudáveis e sustentáveis, na ativação de redes sociotécnicas, na formação de quadros estratégicos para o SUS.

Este leque de atuação da unidade também veio acompanhado de recursos financeiros de parceiros que acreditam na instituição e em suas competências, contudo cobram zelo na condução das cooperações. Desta forma, são necessários mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, ou seja, uma estrutura de governança (BRASIL, 2016).

Este é outro ponto importante relacionado ao tema, pois é cada vez mais necessário ao Estado ampliar seus mecanismos de governança, sua capacidade de reverberar as demandas sociais e respondê-las com políticas públicas efetivas. No entanto, esse desafio torna-se, devido às particularidades da atuação do estado brasileiro, ainda mais difícil (BORBA FILHO, 2015).

Por ser um órgão que, além de ser estratégico no campo da saúde, também atua de forma consistente no campo da ciência, tecnologia e inovação, há que se pensar que a instituição, como um todo, possui um certo grau de apetite ao risco, pois há que ousar para se atingir grandes feitos.

E reside aí o papel do Núcleo de Gestão de Riscos e Governança da Fiocruz Brasília, no sentido de avaliar quais riscos são inaceitáveis, quais devem ser tratados e quais devemos assumir, de forma que haja mecanismos para se administrar, monitorar e informar a organização das melhores práticas para mitigá-los e, conseqüentemente, atingir os objetivos institucionais.

## 7. Referências Bibliográficas

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 31000:2009. **Gestão de riscos: Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, ABNT, 2009.

ARAGÃO, Marcelo Chaves. **A avaliação de controles internos pelas auditorias do TCU**. 59 f. Monografia de Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental. Instituto Serzedello Corrêa, Tribunal de Contas da União. Brasília: 2009. Disponível em: <portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2053986.PDF>. Acesso em: 15 jan. 2014.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **A auditoria governamental na avaliação do controle primário**. Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 3022, 10 out. 2011. Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/20173>. Acesso em: 07 nov. 2012.

BRASIL. Fundação Oswaldo Cruz. **Fiocruz Brasília**. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/pt-br/content/apresentacao-8>. Acesso em: 07 mai.2017.

BRASIL. Fundação Oswaldo Cruz. **História**. Disponível em <http://portal.fiocruz.br/pt-br/content/historia>. Acesso em: 26 abr. 2017.

BRASIL. Fundação Oswaldo Cruz. **Relatório de Gestão 2016**. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/pt-br/content/relatorio-de-gestao-fiocruz-2016>. Acesso em: 07 mai. 2017.

BRASIL. Fundação Oswaldo Cruz. **Relatório de Auditoria de Conformidade nº 022/2013**. Rio de Janeiro, 2014.

BRASIL. Fundação Oswaldo Cruz. **Relatório de Auditoria de Conformidade nº 015/2016**. Rio de Janeiro, 2016.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização, e Controladoria-Geral da União. **CGU e Planejamento instruem órgãos federais sobre governança e gestão de riscos**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/noticias/2016/05/cgu-e-planejamento-instruem-orgaos-federais-sobre-governanca-e-gestao-de-riscos>. Acesso em: 07 mai. 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização, e Controladoria-Geral da União. **Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança: Perguntas e Respostas – Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/perguntas-frequentes/auditoria-e-fiscalizacao/in-conjunta-mp-cgu-no-01-2016#dezesseis>. Acesso em: 01 out. 2017.

BRASIL. Secretaria Federal de Controle Interno. Controladoria Geral da União – CGU. **Controle na Administração Pública**. Apresentação realizada na 10ª Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas. 5 abr. 2013. Brasília, 2013. Disponível em:



<[www.esaf.fazenda.gov.br/capacitacao/orcamentaria/etapa-brasilia-ii-1/arquivo.2013-11-21.1885513518](http://www.esaf.fazenda.gov.br/capacitacao/orcamentaria/etapa-brasilia-ii-1/arquivo.2013-11-21.1885513518)>. Acesso em 15 jan. 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Crerios gerais de controle interno na Administrao Pblica**: um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos pasies. Braslia, 2009. Disponvel em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF>>. Acesso em 02 dez. 2013.

BORBA FILHO, Moizés Ferreira. **Gesto da Qualidade no Servio de Administrao: uma proposta para a Fiocruz Braslia**. 2015. Dissertao de Mestrado. Escola Nacional de Saude Pblica Sergio Arouca.

CASTRO, Domingos Poubel. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Pblico**. 4ª edioo - So Paulo: Atlas, 2011.

CORRÊA, Luciana Mendes. **Controle Interno como facilitador da Auditoria Interna**: um estudo baseado nos componentes da “metodologia COSO”. 2010. Monografia (Graduao em Cincias Contbeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). **Enterprise Risk Management: Integrated Framework**. v 2, 2004.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). **Gerenciamento de riscos corporativos: Estrutura Integrada: Sumrio executivo: Estrutura**. 2007. Disponvel em: <<http://www.coso.org/documents/COSOERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>>. Acesso em 02 dez. 2013.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). **Controle Interno: Estrutura Integrada: Sumrio Executivo**. 2013. Disponvel em: <<http://www.pwc.com.br/ptBR/br/auditoria-interna/assets/coso-13.pdf>>. Acesso em 13 jan. 2014.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edioo – So Paulo: Atlas, 2002.

OLKOWSKI, Gustavo. **Avaliao de controles internos na administrao pblica federal**. Artigo apresentado ao Instituto Serzedello Corrêa – ISC/TCU, como requisito parcial à obteno do grau de Especialista em Auditoria e Controle Governamental. Braslia, 2011.

VELOSO, Gabriel Maia. **O controle primrio na gesto de cooperaes na Fiocruz Braslia**. 2015. Dissertao de Mestrado. Escola Nacional de Saude Pblica Sergio Arouca.