



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM
Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

Nota Técnica n.º 01/2013 – AUDIN/IFAM

Manaus, 17 de julho de 2013.

Assunto: Controle Interno e Avaliação de Riscos.

EXPOSIÇÃO DE MOTIVOS

1. A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 – reforma constitucional conhecida como “**Reforma Administrativa**”, **introduziu a gestão gerencial no serviço público**, orientada predominantemente pelos **valores da economicidade, eficiência, eficácia e qualidade na prestação de serviços públicos**, pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial, com **utilização de técnicas gerenciais modernas** no processo de redesenho da estrutura do Estado.

2. A **Controladoria Geral da União - CGU**, em diversas passagens, através dos Relatórios produzidos no Processo Anual de Contas (2010 e 2011) do IFAM, tece cobranças quanto à necessidade de formalização de controles internos. É o que podemos observar nas citações abaixo:

(Relatório do Processo Anual de Contas 2010)

4.3. Avaliação do Funcionamento do Sistema de Controle Interno da UJ: Da análise efetuada quanto à avaliação do sistema de controle interno, **verificamos fragilidades nos controles relativos à área de licitação, ao acompanhamento dos programas e ações, ao ambiente de controle e à avaliação de risco. Isso tudo decorre, de uma forma geral, da ausência de um plano de organização bem definido, com a elaboração de manuais com as práticas operacionais e rotinas pré-estabelecidas, prevendo sistemas de autorizações e aprovações e linhas de autoridade definidas.** - sem grifos no original

(Relatório do Processo Anual de Contas 2011)

2.5 Avaliação do Funcionamento do Sistema de Controle Interno da UJ **Controle Interno é o conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizado com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos para as unidades jurisdicionadas sejam alcançados.**

Com objetivo de avaliar a estrutura de controles internos instituída pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas com vistas a garantir que seus objetivos estratégicos para o exercício fossem atingidos, nas áreas de licitação e recursos humanos, foram analisados os seguintes componentes do controle interno:

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

ambiente de controle, avaliação de risco, procedimentos de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Nesse sentido, destaca-se a seguir os pontos fracos e fortes nas áreas de licitação e Recursos Humanos, identificados por meio dos trabalhos de auditoria Anual de Contas do Exercício de 2011, cujos resultados estão diretamente relacionados com as fragilidades que resultaram nas constatações demonstradas neste relatório: - sem grifos no original

1.1 - Pontos Fracos

a) **Ausência de manuais com normas e procedimentos prevendo sistemas de autorizações e aprovações, linhas de autoridade definidos e o estabelecimento de práticas operacionais e de rotinas para o setor de licitação. A determinação de procedimentos formais contribui para o fortalecimento dos controles internos e proteção do patrimônio da Unidade;** (...) – sem grifos no original

2) Recursos Humanos

a) **Inexistência de manual de normas e procedimentos contendo orientações para o processamento da folha de pagamento;**

b) **Ausência de rotinas para acompanhamento das alterações da legislação da área de pessoal, inclusive acórdãos do Tribunal de Contas da União;** (...) – sem grifos no original

3. Ainda nesse sentido, temos o Parecer do Dirigente de Controle Interno, José Gustavo Lopes Roriz - Diretor de Auditoria da Área Social da CGU -, elaborado sob a análise da gestão do IFAM no exercício de 2011, com destaque ao trecho que segue:

6. Quanto ao funcionamento do controle interno, a equipe considera adequados os mecanismos de informação e comunicação, contudo os procedimentos de controle e de avaliação de riscos, o ambiente de controle e o monitoramento da Unidade Jurisdicionada demandam oportunidades de melhoria. Tal situação se deve à **inexistência de manuais com normas e procedimentos, prevendo sistemas de autorizações e aprovações, linhas de autoridade e práticas operacionais para o setor de licitação;** falta de acompanhamento processual, por meio de sistema da fase interna da licitação; falta de planejamento anual das contratações de forma centralizada para não acarretar fracionamento de despesas; e ausência de capacitação permanente dos servidores da área de licitação. Em relação aos procedimentos de controle adotados na gestão de recursos humanos, a equipe evidencia a falta de política de treinamento de seus funcionários. – sem grifos no original

4. Outro ponto importante que consubstancia a necessidade da Gestão atentar-se para o tema aqui tratado são as constatações emanadas no Relatório de Auditoria – TC 035.004/2012-6 – Acumulação Ilegal de Cargos, proveniente de trabalho realizado pelo **Tribunal de Contas da União – TCU** no IFAM. Do qual destacamos:

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



4.1.8 – Conclusão da equipe:

Diante das informações prestadas, é possível afirmar que os **sistemas de controles internos do Ifam** não estão adequadamente preparados para detectar e corrigir eventuais casos de acumulação ilegal de cargos públicos ou infração ao regime de dedicação exclusiva.

(...) **não há um regramento institucional que normatize as responsabilidades e obrigações dos setores e unidades acadêmicas quanto ao assunto.**

Diante dessas informações é necessário **recomendar ao Ifam a adoção de medidas capazes de melhorar seus sistemas de controles internos** para detecção e correção desses eventuais casos, uma vez que a presente auditoria elencou 109 indícios dessas irregularidades. – sem grifos no original

5. Igualmente, verificamos indagações da própria gestão do IFAM quanto à necessidade de controle interno e como se deve proceder para tal fim, conforme expediente exarado pelo Magnífico Reitor **Despacho nº 1233/2013, de 28 de dezembro de 2012**, à Pró-reitoria de Administração do IFAM, além do **e-mail e MEMORANDO nº 386/PRODIN** tratando do mesmo tema.

6. Nesse sentido, há no Regimento Geral do IFAM a previsão da existência da **“Coordenação de Avaliação e Controle Interno”** que é o item 7 do art. 35, inciso II - Órgão de Controle e Assessoramento, da Resolução nº 02 – CONSUP/IFAM de 28 de março de 2011. No entanto, essa coordenação ainda não foi instituída, implicando assim na origem de muitas das deficiências supramencionadas pela CGU e pelo TCU.

7. Diante do exposto, esta Nota Técnica trará considerações sobre o tema Controle Interno e Avaliação de Riscos, e RECOMENDAÇÕES para a implantação de tais funcionalidades no âmbito da instituição.

O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

8. O Sistema de Controle Interno é um processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, e é estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- Execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- Cumprimento das obrigações de *accountability*;
- Cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- Salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano.

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

9. Nesse sentido, ressaltamos a proposta conceitual do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission):

O controle interno **é um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da organização** com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos: Eficácia e eficiência dos recursos; Fiabilidade da informação financeira; Cumprimento das leis e normas estabelecidas. – sem grifos no original

10. O sistema de controle interno compreende cinco componentes inter-relacionados: a) Ambiente de controle; b) Avaliação de risco; c) Procedimentos de controle; d) Informação e comunicação; e e) Monitoramento. Diante o exposto, elaboramos um quadro dispendo dos principais conceitos e características do sistema de controle interno:

Componentes do sistema de Controle Interno	Conceitos e Características
Ambiente de Controle	<ul style="list-style-type: none">➤ É a base de todo o sistema de controle interno;➤ Fornece o conjunto de regras e estrutura;➤ Cria clima organizacional positivo para a qualidade do controle em seu conjunto;➤ Contempla determinadas características fundamentais para o funcionamento do sistema de controle interno:<ul style="list-style-type: none">• <i>Valores éticos</i>: normas de conduta da equipe em harmonia com o controle interno;• <i>Competência técnica</i>: nível de conhecimento e habilidades para a execução eficiente das atividades, assim como um bom entendimento das responsabilidades individuais relacionadas ao controle interno;• <i>Perfil dos superiores</i>, ou seja, o estilo gerencial engajado em apoio permanente ao controle interno, a independência, a competência e a liderança;• <i>Estrutura organizacional</i>: definição de autoridade e responsabilidade, delegação de autoridade e obrigação de prestar contas, formas apropriadas de prestação de contas;• <i>Políticas e práticas de recursos humanos</i>: processos de recrutamento, avaliação e promoção baseados em méritos; assegurar a transparência nos processos de seleção.
Avaliação de Risco	<ul style="list-style-type: none">➤ É o processo de identificação e análise de riscos relevantes para o alcance dos objetivos da entidade;➤ Envolve:<ul style="list-style-type: none">• <i>Identificação do risco</i>: verificar quais são os riscos que ameaçam diretamente os objetivos-chave da organização, através da utilização de ferramentas para tal identificação, como por exemplo, promoção de uma revisão de riscos e uma autoavaliação de riscos;• <i>Mensuração de riscos</i>: é necessário desenvolver um enquadramento para estabelecer categorias para todos os riscos, de modo a classificar os riscos e estabelecer prioridades para a Administração agir quanto às correções;• <i>Tolerância de risco</i>: é a quantidade de riscos que uma entidade está preparada para assumir, antes de deliberar sobre a necessidade de

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

	<p>implementar uma ação;</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Desenvolvimento de respostas</i>: após ter desenvolvido um perfil de risco, a organização pode então considerar as respostas apropriadas, dentre as quais, destacam-se quatro tipos de respostas: transferência, tolerância, tratamento ou eliminação.
Procedimentos de Controle	<ul style="list-style-type: none">➤ <i>Autorização</i>: ato do agente competente que busca garantir que apenas os atos legítimos sejam processados;➤ <i>Comparação</i>: é a verificação de um determinado procedimento levando-se em consideração outro já praticado anteriormente, já controlado e tido como legítimo e legal, subsidiando e robustecendo o novo ato praticado;➤ <i>Numeração sequencial</i>: cuidadosa numeração sequencial das transações, garantido a ordem cronológica de ocorrência das mesmas;➤ <i>Controle de totais</i>: forma de controle interno pela qual se busca aferir concomitantemente o processamento dos valores despendidos pela Administração, garantido-se a totalização segura das despesas orçamentárias legalmente previstas;➤ <i>Operações pendentes</i>: é a elaboração de um rol das transações planejadas, eliminando as já efetuadas e processadas, deixando em aberto aquelas por praticar, possibilitando um efetivo controle das ações governamentais;➤ <i>Anotações</i>: listas de verificações dos requisitos legais ou contratuais, datas e outras condições porventura existentes no cumprimento das obrigações administrativas pactuadas;➤ <i>Dupla verificação</i>: consiste na repetição da atividade de controle, preferencialmente executado por agente diverso àquele executor da fiscalização inicial. Visa à detecção de erros ou desvios e à imediata correção dos mesmos;➤ <i>Segregação de tarefas</i>: não pode haver apenas uma pessoa ou equipe que controle todas as etapas-chave de uma transação ou evento;➤ <i>Acesso restrito</i>: salvaguarda de bens e valores pelos agentes públicos competentes para tal.➤ <i>Supervisão</i>: busca-se verificar o devido cumprimento das funções e deveres estabelecidos para cada agente, garantindo-se um controle hierárquico que impeça a formação de ato eivado de erros e desvios;➤ <i>Auditoria interna</i>: é o serviço interno da Administração voltado à verificação e avaliação dos sistemas e procedimentos adotados, buscando minimizar os erros ou desvios cometidos na gerência da coisa pública.
Informação e Comunicação	<ul style="list-style-type: none">➤ Informação<ul style="list-style-type: none">• Condição prévia para a informação confiável e relevante sobre as transações e eventos é o registro imediato e sua classificação adequada;

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

	<ul style="list-style-type: none">• A informação relevante deve ser identificada, armazenada e comunicada de forma e em determinado prazo, que permita que os funcionários realizem o controle interno e suas outras responsabilidades;• Os sistemas de informações produzem relatórios que contêm informação operacional, financeira, não-financeira e informação relacionada com a conformidade, e que tornam possível que as operações sejam realizadas e controladas;• A habilidade da administração de tomar decisões apropriadas é afetada pela qualidade da informação, o que implica que essa deva ser apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível. <p>➤ Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none">• A comunicação eficaz deve fluir para baixo, para cima e através da organização, por todos seus componentes e pela estrutura inteira;• Todo corpo funcional deve receber uma mensagem clara da alta administração, sobre a seriedade da responsabilidade do controle;• É necessário não apenas que eles entendam seu próprio papel no sistema de controle interno, mas também a maneira através da qual suas atividades individuais se relacionam com o trabalho dos demais;• Também é necessário que haja comunicação eficaz com os entes externos;• A administração deve se manter bem informada sobre o desempenho do seu corpo técnico. Do mesmo modo, a administração deve manter seu corpo técnico bem informado, fornecer <i>feedback</i> e orientações, quando necessárias.• A administração deve assegurar que existam meios adequados de se comunicar e de obter informações de entes externos.
<p style="text-align: center;">Monitoramento</p>	<p>➤ O monitoramento é obtido através de atividades rotineiras, avaliações específicas ou a combinação de ambas;</p> <p>➤ Monitoramento contínuo:</p> <ul style="list-style-type: none">• É realizado nas operações normais e de natureza contínua da entidade. Ele inclui a administração e as atividades de supervisão e outras ações que o corpo técnico executa ao cumprir com suas obrigações;• As atividades de monitoramento contínuo abrangem cada um dos componentes de controle interno e envolvem ações contra os sistemas de controle interno irregulares, antiéticos, antieconômicos, ineficientes e ineficazes. <p>➤ Avaliações específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Abrangem a avaliação da eficácia do sistema de controle interno e asseguram que o controle interno alcance os resultados desejados, baseando-se em métodos e procedimentos predefinidos. As deficiências de controle interno devem ser relatadas ao nível adequado da administração. <p>➤ O monitoramento deve assegurar que os achados de auditoria e as recomendações sejam adequadas e oportunamente resolvidos.</p>

Fonte: Organização Internacional de Entidades Fiscalizadas Superiores, 2007 - INTOSAI

11. Conforme nos ensina o autor GUERRA, 2011, o sistema de controle interno será exercido através de instrumentos específicos, isto é, mecanismos e procedimentos que propiciam à Administração Pública alcançar os objetivos previstos, tais como:

- a) *Quadro de pessoal* – trata-se de condição fundamental à implementação do sistema de controle, devendo estar previsto para todos os níveis profissionais;

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

- b) *Políticas organizacionais* – devem ser específicas e estar definidas expressamente, isto é, através de publicação própria, além de amplamente divulgadas. Devem estar em conformidade com as normas aplicáveis, sendo periodicamente revisadas e remanejadas, quando for o caso;
- c) *Normas de procedimentos de qualidade e avaliação* – amplamente divulgadas em toda a Administração;
- d) *Manual de procedimentos* – deve ser elaborado de forma simples, contendo informações acerca das ações mais econômicas e eficientes, estabelecendo o momento de revisão das tarefas, realizadas por agentes que não tenham participado da execução original;
- e) *Rotinas internas* – devem ser compostas de formulários internos e externos; instruções para o preenchimento e distribuição dos formulários; sistema de autorização de transações e operações; chancela do responsável em todos os procedimentos, evidenciando-se a execução, dentre outros;
- f) *Relatórios internos*- desenvolvidos a partir da definição das competências de cada setor ou agente e confeccionados de maneira simples, clara e tempestiva;
- g) *Responsabilidade* – deve ser definida de forma expressa, relativamente a cada agente ou setor, e conhecida via manuais internos;
- h) *Integração do sistema* – por tratar-se de um complexo de ações, o sistema deve ser desenvolvido de forma integrada, levando a um fluxo de realização de tarefas onde um determinado setor seja controlado por outro.

12. Nesse sentido, a Administração deverá promover a capacitação de recursos humanos e a estrutura adequada para a implantação de um sistema de controle interno que possa contribuir substancialmente com o Instituto.

DA AVALIAÇÃO DE RISCOS

13. A avaliação de riscos é processo de identificação e análise de riscos relevantes para o alcance dos objetivos da entidade e para determinar respostas apropriadas ao problema. É um essencial componente do controle interno e exerce um papel importante na seleção dos procedimentos apropriados de controle que devem ser realizados.

14. Para que se proceda com uma adequada avaliação de riscos é necessário estabelecer os objetivos institucionais como pré-requisito. Os objetivos devem ser definidos antes que a gerência identifique os riscos que poderiam afetar a sua consecução e realize as ações necessárias para administrar esses riscos. Isso significa manter um processo permanente de avaliação e gestão de impactos de risco, de forma que o custo seja razoável, e possuir pessoal com as habilidades necessárias para identificar e mensurar os riscos potenciais.

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



15. Os passos importantes para que seja concretizada uma adequada avaliação de riscos são: **identificação do risco**, **mensuração de riscos**, **tolerância de risco** e **desenvolvimento de respostas**.

16. Quanto a **identificação do risco** a Administração deverá adotar ferramentas para realizar a filtragem daqueles riscos que ameaçam os objetivos-chave da instituição. Duas ferramentas mais comumente utilizadas são a promoção de **uma revisão de riscos** e **auto-avaliação de riscos**. (ANEXO A)

- a) **Revisão de riscos:** é um procedimento de cima para baixo, a partir do estabelecimento de uma equipe para considerar todas as operações e atividades da organização em relação aos seus objetivos e a identificação dos riscos associados. A equipe conduz uma séria de entrevistas com membros-chave em todos os níveis da organização para delinear um perfil de risco para a totalidade de atividades nas quais se identificam as áreas das políticas, ações e funções que podem ser especialmente vulneráveis ao risco (incluindo o risco de fraude e corrupção).
- b) **Auto-avaliação de risco:** é um enfoque de baixo para cima, de modo que cada nível e setor da instituição é convidado a revisar suas atividades e alimentar um diagnóstico de riscos enfrentado pelos níveis superiores. Tal ferramenta pode ser executada mediante a solicitação de documentação (com um quadro diagnóstico estabelecido através de questionários) ou através de oficinas.

17. Quanto a **mensuração de riscos** a Administração deverá utilizar critérios de enquadramento para estabelecer categorias para todos os risco, e por fim definir prioridades de ações, tal etapa pode também ser considerada como definição de métricas de riscos, a serem efetivadas por moldes quantitativos e qualitativos. (ANEXO B)

18. Em seguida, temos a etapa de **avaliação da tolerância do risco** que define a quantidade de riscos que uma entidade está preparada para assumir, antes de deliberar sobre a necessidade de implementar uma ação. Tantos os riscos inerentes como os riscos residuais devem ser considerados para determinar a tolerância ao risco. O **risco inerente** é o risco para uma entidade na ausência de ações que a direção poderia adotar para alterar a probabilidade ao risco ou seu impacto. O **risco residual** é o risco que permanece mesmo após a resposta da administração ao risco.

19. Por fim, depois de identificar, mensurar e avaliar o risco, o administrador deverá desenvolver mecanismos eficazes de **respostas apropriadas para tais riscos**. As respostas ao risco podem ser divididas em quatro categorias, de modo que o risco poderá ser **tratado**, **transferido**, **tolerado** ou **eliminado**. (ANEXO B)

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



20. Apresentadas as etapas para a realização de avaliação de riscos, é fundamental a existência de um processo permanente para identificar a mudança de condições e adotar as medidas necessárias, ou seja, a entidade deve estar preparada para as mudanças e nuances interna e externas e uma das ferramentas que deve utilizar é o ciclo de avaliação de riscos.

DA RELAÇÃO ENTRE CONTROLE INTERNO E AVALIAÇÃO DE RISCOS

21. É válido ressaltar o importante papel do exercício contínuo da avaliação de riscos a ser executado pela a Administração, visto que as informações obtidas através de tal avaliação serão subsídios de revisão e atualização para os procedimentos de controle interno, assim como, sua atuação dentro do Instituto. Nesse sentido citamos:

O controle interno busca atingir os objetivos da entidade, para tanto, deve-se identificar os riscos que possam ameaçar o seu cumprimento e tomar as ações necessárias para gerenciar os riscos identificados. Assim, a **avaliação dos riscos é uma atividade proativa que tem por objetivo evitar surpresas desagradáveis** (DIAS, 2006). – sem grifos no original

22. A alta Administração deve manter seu foco em atingir os objetivos da entidade, de modo que é sua função precípua oferecer condições de trabalho aos servidores, disseminar a importância da consolidação do controle interno atuante, tendo como base a prática periódica de identificar e tratar os riscos que possam prejudicar a eficiência do serviço público a ser prestado.

DO PAPEL DA AUDIN NO PROCESSO IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

23. A implantação do Sistema de Controle Interno requer a participação de todos os funcionários da entidade, cada qual com seu papel. Tal fato não é diferente quanto a participação da Auditoria Interna no processo.

24. Desse modo destacamos algumas atividades principais da AUDIN quanto ao processo de implantação e acompanhamento do sistema de controle interno:

- a) Analisar se as normas e procedimentos estabelecidos estão sendo cumpridos por pessoal qualificado com treinamento para desenvolver suas atividades e devidamente supervisionado pelos supervisores de cada setor;
- b) Averiguar mediante as situações que surgirem nos departamentos qual o melhor caminho a ser seguido, indicando aos responsáveis por cada departamento qual é a melhor maneira



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

para efetuar determinada operação, para reduzir custos e atingir o maior grau de Eficiência e Eficácia dos sistemas operacionais;

- c) Auxiliar e monitorar a eficácia do sistema, através das suas recomendações;
- d) Fornecer regularmente informações sobre o funcionamento do controle interno;
- e) Transmitir informações sobre os pontos fortes e pontos fracos da atuação do controle interno;
- f) Disponibilizar modelos de elaboração de procedimentos internos;
- g) Avaliar o controle interno e recomendar melhorias.

25. Agregada a tais atribuições é fundamental que a função de auditoria interna seja eficaz, é essencial que o pessoal da auditoria interna seja independente, trabalhe de modo imparcial, correto e honesto, e que se reporte diretamente ao mais alto nível de autoridade dentro da organização, resultando em trabalhos objetivos que contribuam diretamente ao fortalecimento da gestão.

RECOMENDAÇÕES

26. Diante o exposto, RECOMENDAMOS que:

- a) Seja estruturada adequadamente a “**Coordenação de Avaliação e Controle Interno**”, conforme o item 7 do art. 35 , inciso II - Órgão de Controle e Assessoramento, da Resolução nº 02 – CONSUP/IFAM de 28 de março de 2011, para que seja competente e responsável pela avaliação de risco periódica e permanente do IFAM Reitoria e pela elaboração dos documentos pertencentes ao controle interno do IFAM Reitoria, assim como organização, supervisão e publicidade de tais controles internos;
- b) A Coordenação de Avaliação de Riscos e Controle Interno seja competente para:
 - a. Realizar a avaliação de riscos;
 - b. Elaborar rotinas internas, fluxogramas, procedimentos internos, manuais de instrução, com normas e procedimentos, prevendo sistemas de autorizações e aprovações, linhas de autoridade definidos e o estabelecimento de práticas operacionais e de rotinas para cada setor do IFAM Reitoria;
- c) Após estruturada a Coordenação, RECOMENDAMOS que seja realizada uma reunião junto a esta Auditoria Interna para que possamos compartilhar informações e exercemos nosso papel de apoio técnico à implementação das novas atividades com as devidas orientações;
- d) Após elaborados os manuais que sejam encaminhados à AUDIN para que possamos avaliar e validar as atividades;

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM
Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

- e) Igualmente ao executado na Reitoria, para cada Campus seja estruturada adequadamente a **“Coordenação de Avaliação e Controle Interno”**.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

__Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. Diretrizes para as normas de controle interno do setor público. Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007.

GUERRA, Evandro Martins. Os controles externo e interno da Administração Pública. 2. Ed. Ver. E ampl., 2. Reimpressão. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

AUDITORIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS, em Manaus (AM), 17 de julho de 2013.

Atenciosamente,

Samara Santos dos Santos
Auditora-Chefe Substituta do IFAM
Mat. Siape 1885822



ANEXO A: exemplos de técnicas que podem ser utilizadas para a identificação dos riscos.

Análise Swot:

1 – Divida o cenário empresarial em duas partes

Com o objetivo de entender melhor o cenário em que a empresa está inserida, é necessário dividi-lo em ambiente externo (variáveis que afetam a empresa de fora para dentro) e ambiente interno (variáveis que partem da companhia, de dentro para fora).

2 – Defina o ambiente interno

No ambiente interno, é necessário determinar as forças e fraquezas de uma companhia em comparação com outras empresas do mesmo ramo de atuação. Tais variáveis são determinadas por meio do próprio contexto da companhia, das ações realizadas, e devem ser sanadas pelos líderes e suas equipes. Por exemplo, as forças e fraquezas podem ser medidas diante da quantidade e qualidade de recursos de uma empresa em face aos concorrentes, como mão de obra qualificada e receita.

3 – Determine o ambiente externo

As oportunidades e ameaças estão dentro do chamado ambiente externo. Elas variam de acordo com o mercado em que o empreendimento está inserido. Por exemplo, uma oportunidade para uma empresa é o crescimento do setor do qual faz parte e o surgimento de novos nichos de consumidores. Já as ameaças podem ser a expansão ou o lançamento de novas tecnologias por uma concorrente do mesmo segmento.

4 – Coloque os dados em formato de diagrama

Determinados os dados do ambiente interno e do ambiente externo, colocam-se as informações numa tabela 2x2, com duas colunas e duas linhas. Confira abaixo um exemplo do diagrama Swot:

	Pontos fortes	Pontos Fracos
Ambiente interno	S Forças	W Fraquezas
Ambiente externo	O Oportunidades	T Ameaças

5 – Analise o cenário encontrado

A análise Swot ajuda a ter clareza do negócio, possibilitando que se identifiquem quais pontos fortes explorar e quais pontos a trabalhar no âmbito de toda a gestão empresarial. Essa ferramenta ajuda a determinar a posição atual da empresa e antecipar o futuro, visando as oportunidades e precavendo as ameaças.

Técnica Delphi:

1- Escolha um Facilitador

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

O primeiro passo é escolher um facilitador. O gerente mesmo pode querer assumir esse papel, mas pode ser mais interessante utilizar outra pessoa da organização, com uma postura de neutralidade em relação aos objetivos e resultados do projeto. É importante que o facilitador esteja familiarizado com pesquisas investigatórias e coleta e tratamento de dados

2- Identifique seus especialistas

A técnica Delphi é um painel com especialistas. Este painel pode ser a sua equipe de projeto, incluindo o cliente, representantes das partes interessadas, e até mesmo outros especialistas de sua organização ou indústria. Um especialista é “qualquer pessoa com conhecimentos e experiência relevantes de um tópico em particular.”

3- Definir o problema

Qual é o problema ou assunto que você está procurando entender? Para isto é crucial que você forneça uma definição clara e abrangente, para garantir que os peritos entendam exatamente o que estão comentando.

4- Primeira rodada de perguntas

São aplicadas perguntas gerais para garantir uma compreensão ampla das opiniões dos peritos sobre os eventos futuros. As perguntas podem ser feitas sob a forma de questionários ou de enquetes, de forma a resumir as respostas e assim evitar conteúdos e comentários irrelevantes e facilitar o alinhamento de pontos em comum entre as opiniões.

5- Segunda rodada de perguntas

A segunda rodada deve aprofundar o tema e esclarecer questões específicas, identificadas a partir das respostas da primeira rodada.

Da mesma forma, pode-se utilizar questionários e enquetes. Novamente, é necessário reunir e resumir os resultados, remover conteúdos irrelevantes e fixar o olhar no terreno comum, a convergência entre as opiniões. Lembre-se, estamos trabalhando para construir o consenso.

6- Terceira rodada de perguntas

O questionário final deve se concentrar em apoiar a tomada de decisão em relação ao escopo e aos riscos associados no projeto. E deve concentrar-se na convergência das opiniões, nos pontos em que os especialistas estão de acordo. Em casos mais complexos pode ser interessante, ou necessário, fazer mais de três rodadas para se chegar ao consenso ou ao nível de segurança suficiente à tomada de decisão.

7- A tomada de decisão

Espera-se que ao final das várias rodadas os especialistas tenham chegado a um consenso, e a uma visão convergente dos acontecimentos futuros aos quais o projeto está exposto.

Agora é hora de analisar muito bem os resultados, e considerá-los na tomada de decisão em relação ao gerenciamento dos riscos negativos e a exploração dos riscos positivos e das oportunidades do seu projeto.

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM
Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

Delphi é um método para se chegar ao consenso. Em projetos, usamos a técnica Delphi para criar estruturas analíticas capazes de identificar riscos e oportunidades e tratar lições aprendidas.

Sabemos, não é possível prever o futuro, mas a técnica Delphi pode ajudar a compreender a probabilidade e o impacto de eventos futuros que podem transformar o seu projeto em sucesso total ou um grande fracasso.

Técnica de Grupo Nominal:

1- Concepção das sugestões

É distribuída a cada um dos membros do grupo, uma folha de papel onde se encontra escrita a questão em causa e depois o coordenador faz a sua leitura em voz alta. O problema deve ser ilustrado com um exemplo. É conveniente evitar pedidos de esclarecimento, o que permite uma reflexão cuidada e individual do assunto. É solicitado a cada um dos elementos do grupo que escreva, em frases curtas, as suas sugestões para resolução do problema.

2- Listagem das sugestões

O coordenador escreve e numera as ideias expressas pelo grupo num quadro bem visível por todos. Ele deve explicar que novas ideias podem ser acrescentadas àquelas e que cada membro do grupo pode intervir mais do que uma vez nas sucessivas "voltas de intervenções" que serão realizadas. Isto confere igualdade de oportunidades para delinear o pensamento do grupo quanto aos itens a listar, evitando as duplicações.

3- Discussão das sugestões

O coordenador deve começar por explicar que nesta fase vão ser clarificadas as ideias expostas, apresentadas as razões de concordância ou de discordância e que devem ser evitados os argumentos de persuasão. Inicia-se, em seguida, a discussão das ideias expostas no quadro. Pretende-se nesta fase clarificar as sugestões sem permitir que seja exercida influência de uns sobre os outros.

4- Primeira votação

Pede-se para que na votação seja adoptada uma escala, por exemplo de 1 a 5. Nesse caso, 1 seria a importância menor atribuída a cada item e 5 a maior. Distribui-se depois a cada membro do grupo um número de votos igual ao de itens seleccionados. Em cada boletim de voto, terá de constar: a) no canto superior esquerdo o número do item seleccionado, e b) no canto inferior direito o número de ordem (em termos de importância) atribuído a cada item. Procedem-se ao escrutínio e escrevem-se os resultados no quadro. A intenção do voto anónimo e quantificado é impedir a pressão de outros e permitir uma fácil ordenação das ideias expressas pelo grupo.

5- Discussão da primeira votação

Discutem-se brevemente os resultados, adverte-se que é a última oportunidade para clarificar as sugestões expressas no quadro e para apresentar razões de concordância e de discordância, isto para garantir que a diferença de votações é resultado de várias opiniões e não de falta de esclarecimento dos itens em discussão.

6- Última votação

Visite o "Portal da Transparência" (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

Vota-se, de novo, de maneira idêntica à anterior. Obtêm-se a lista final dos itens seleccionados devidamente classificados por ordem de prioridades. Encerra-se a sessão.

Análise Documental:

- 1- Identificação, verificação e apreciação de documentos para determinado fim. Ao mesmo tempo Método & Técnica.
 - Método: Pressupõe o ângulo escolhido com base de uma investigação;
 - Técnica: Recurso que complementa outras formas de obtenção de dados (entrevistas e questionários).
- 2- – Percursos: Além da pesquisa do objeto específico, faz-se necessária a apuração paralela e simultânea de informações que complementem os dados coletados, ou seja, é necessário haver uma contextualização.

Coleta de dados:

Tipos:

1- Entrevista

As entrevistas são largamente usadas em pesquisa de mercado, de opinião pública. Existem vantagens e desvantagens na coleta de dados através de entrevistas em relação à remessa postal de um questionário, conforme Oppenheim (1993) o uso de entrevistadores é necessário quando há no questionário uma série de perguntas abertas e é fundamental escrever as respostas nas palavras do investigado. Algumas vantagens da entrevista são que possibilitam a obtenção de dados referentes aos diversos aspectos da vida social; é uma técnica muito eficiente para a coleta de dados em profundidade acerca do comportamento humano; os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação. Por outro lado, as desvantagens são: a inadequada compreensão do significado das perguntas; o fornecimento de respostas falsas; a influência da presença do entrevistador; os custos com treinamento de pessoal para a aplicação das entrevistas entre outras.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais usada no âmbito das ciências sociais como, por exemplo, os psicólogos, sociólogos, pedagogos entre outros. Alguns autores citam a entrevista como o método fundamental de investigação nos mais diversos campos e pode-se afirmar que parte importante do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas foi obtida graças à sua aplicação.

As entrevistas podem ser classificadas em quatro tipos, a entrevista informal que é a menos estruturada por parecer uma conversação, mas se diferencia por ter o objetivo básico de coletar dados; a entrevista focalizada que é tão livre quanto a anterior, mas tem como enfoque um tema específico; a entrevista por pautas que apresenta um grau de estruturação, pois as pautas têm relação uma com a outra e devem ser guiadas pelo entrevistador para realmente haver as relações entre si e; a entrevista estruturada que como já diz pare de uma continuação de perguntas fixas e que são geralmente em grande número. E por fim, a entrevista, indiferentemente do tipo, devem ser encerradas da forma mais cordial possível, pois o entrevistado não ganha nada pela entrevista e em algumas situações há a necessidade de mais de uma entrevista por isso a necessidade de se tratar bem o interrogado.

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

2- Questionários

É o método mais usado em pesquisa qualitativa, principalmente em pesquisas de grande escala, como as que se propõem levantar a opinião política da população ou a preferência do consumidor.

Como toda técnica, os questionários, tem suas vantagens e suas limitações, atingirem um grande número de indivíduos mesmo que em regiões afastadas uma das outras, gasto zero com pessoal qualificado para aplicar o questionário porque não é necessário o treinamento dos pesquisadores, permitem que as pessoas respondam ao questionário na hora que determinarem oportuna, garantir o anonimato das respostas, são algumas das vantagens de se fazer um questionário para a obtenção de dados. Por outro lado, os questionários não permitem que as pessoas que não saibam ler e escrever respondam as questões causando assim, algumas deformações nos resultados da pesquisa, impedem também que o informante tire dúvidas de entendimento nas questões pelo fato de o pesquisador não estar presente, os questionários possuem um número relativamente baixo de questões, pois é sabido que os questionários com número extenso de perguntas são cansativos e muitas vezes não são respondidos totalmente.

Após, de o questionário ter sido redigido e antes de ser aplicado definitivamente no público ele deverá passar por um pré-teste para assegurar que esteja bem elaborado, sobretudo sobre a sua clareza e precisão de termos, forma de questões, desmembramento das questões, ordem e introdução do questionário.

3- Formulários

Para Vergara (2000, p. 55), os formulários são um meio-termo entre entrevista e questionário, mas, como no questionário o formulário também é apresentado por escrito, mas é o pesquisador que assinala as respostas dadas oralmente pelo respondente.

4- Observação

A observação é o instrumento básico de coleta de dados em todas as ciências, sendo importante para a construção de qualquer conhecimento.

As modalidades de observação que são empregadas na investigação científica são a observação assistemática, a observação sistemática, a participante, a não-participante, a individual, em equipe, na vida real e em laboratório, que variam de acordo com as circunstâncias. A observação pode ser realizada na vida real, no próprio local onde o evento ocorre, em um ambiente normal e cotidiano, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo, ou em laboratório, que requer condições especiais, geralmente exige organização cuidadosa e controlada, o uso de equipamentos adequados possibilita observações mais rigorosas.

A observação assistemática ou não estruturada, denominada também como espontânea, informal, simples, ocasional e acidental pelo fato de que o conhecimento ser obtido através de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los. A observação sistemática designada também como estruturada, planejada controlada, o observador sabe o que procura e o que necessita de importância em determinada situação. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 193) e Thums (2003, p. 155), neste tipo de observação há um planejamento de ações, sendo uma observação direcionada, ao inverso da assistemática. Quadros, anotações, escalas, dispositivos mecânicos são alguns dos instrumentos que podem ser utilizados nessa observação.

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

A observação participante consiste na participação real e ativa do pesquisador como membro do grupo, trabalha junto com o grupo e participa das atividades normais deste.

Já na não participante, o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela, permanecendo fora, presencia o fato, mas não participa dele.

A observação individual é a modalidade que requer a presença de apenas um pesquisador, a observação em equipe possibilita que o grupo observe a ocorrência por vários ângulos e surge a oportunidade de confrontar os dados coletados.

A observação pode ser realizada na vida real, no próprio local onde o evento ocorre, em um ambiente normal e cotidiano, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo, ou em laboratório, que requer condições especiais, geralmente exige organização cuidadosa e controlada, o uso de equipamentos adequados possibilita observações mais rigorosas.

5- Sociometria

Conforme Lakatos e Marconi (2002, p.126), a sociometria é uma técnica quantitativa que procura explicar relações pessoais entre indivíduos de um mesmo grupo. Revela a estrutura interna dos grupos, indicando as posições de cada indivíduo em relação aos demais. Permite analisar os grupos, identificar seus líderes, os subgrupos e os desajustados, tem sido utilizada nos mais diversos campos de estudos.

6- Histórias de Vida

Lakatos e Marconi (2002, p.135), definem história de vida como as experiências de alguém, suas vivências, que tenham significado importante para o conhecimento do objeto em estudo.

A técnica permite estudar o impacto da interação social sobre as crenças e decisões dos indivíduos. Por exemplo, como as pessoas agem nas organizações e como as rotinas diárias influenciam seu trabalho, assim como o efeito das decisões ao longo do tempo.

7- Testes

Testes são muito usados nas organizações, especialmente no processo de seleção e na área de desenvolvimento gerencial, quando se deseja medir o potencial dos indivíduos.

Os testes possuem alguns requisitos como a sua validade, a sua precisão e sua padronização. São apresentados de várias formas como, por exemplo, verbais, de lápis e papel, visuais e podem ser feitos individualmente ou coletivamente.

8- Escalas Sociais

As escalas sociais são criadas para medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objetiva possível. Criar uma escala social é algo muito trabalhoso que requer muito esforço e disciplina para se seguir os passos corretamente, pois, elas podem acarretar alguns problemas tais como: fidedignidade; validade; ponderação dos itens; natureza dos itens; igualdade das unidades; definição de um contínuo entre outras.

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

As escalas mais usadas são as escalas de ordenação, de graduação, de distância social.

9- Amostragem

A amostragem se fundamenta em leis estatísticas que lhe conferem fundamentação científica. Na pesquisa social são utilizados diversos tipos de amostragem, que podem ser classificados em dois grandes grupos: amostragem probabilística e não-probabilística. Os tipos do primeiro grupo são rigorosamente científicos e os do segundo grupo não apresentam fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador (GIL, 1995, p. 93). Coleta de dados é de suma importância nas ciências, fundamental para qualquer trabalho, em qualquer fase de sua execução, sendo um importante instrumento para a construção de qualquer conhecimento. Sem a coleta de dados, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido a simples conjectura e adivinhação.

A coleta de dados possibilita meios diretos para estudar uma ampla variedade de fenômenos e permite a análise sobre um conjunto de atitudes comportamentais.

Brainstorming:

- 1- Definir o problema (note que a palavra " problema " não é necessariamente negativo - o problema pode ser " Precisar de um produto novo para a época do Natal " ou " Como usar o orçamento da empresa efetivamente durante o ano"). Escrever concisamente o problema e ter certeza de que todo o mundo entenda o problema e que esteja de acordo com o modo que foi formulado. Não há necessidade de colocar muitas restrições no problema no momento.
- 2- Dar um tempo limite - é recomendado em torno de 25 a 30 minutos, experiências anteriores demonstram que tempo é requerido. Grupos maiores demandam mais tempo para assimilarem as idéias de todos.
- 3- Todos tem que opinar por soluções ao problema, enquanto uma pessoa de fora escreve-as ou entra no Brainstormer. Não deve haver **ABSOLUTAMENTE NENHUMA CRÍTICA DE IDÉIAS**. Não importa o quanto maluca, impossível ou tola uma idéia é, deve ser escrito abaixo. Riso deve ser encorajado. Críticas não. Por que? Porque deve-se encorajar o fluxo livre de idéias e assim que os participantes da sessão de brainstorming começam a temer crítica das suas idéias, eles pararão de gerar idéias. Além disso, as idéias que primeiro parecem tolas podem provar serem boas ou conduzirem a idéias muito boas.
- 4- Uma vez que o tempo acabou, selecionar as cinco melhores idéias. Ter certeza de que todos os envolvidos na sessão de brainstorming estejam de acordo com a escolha.
- 5- Escrever aproximadamente cinco critérios que julgar das melhores idéias selecionadas que podem resolver o problema. Critérios devem começar com a palavra " deve ", por exemplo, "ela deveria ter valor efetivo", "ela deveria ser legal", "ela deveria ser possível de terminar antes", etc.
- 6- Dar para cada idéia uma pontuação de 0 a 5 pontos que dependem de como se conhece bem cada critério. Uma vez que todas as idéias foram marcadas para cada critério, somar as pontuações.
- 7- A idéia com a pontuação mais alta resolverá melhor o problema. Mas deve-se manter um registro de todas as melhores idéias e suas pontuações no caso da melhor idéia se mostrar não ser executável no momento.

Visite o "Portal da Transparência" (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas
Auditoria Federal de Controle Interno do IFAM

Av. Sete de Setembro nº. 1975, Centro, Manaus/AM – CEP 69020-120 – Fone (92) 3621-6742 – E-mail auditoria@ifam.edu.br

ANEXO B: modelo de quadro para mensuração de riscos e desenvolvimento de respostas.

Matriz de Gerenciamento de Riscos (Registro de Riscos)													
Projeto								Projeto nº	0				
Gerente do Projeto								Sponsor	0				
Entregas do Projeto								Atualizado em:	0				
ID	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	Detectabilidade	Importância	Categoria	Evento que dispara o risco	Resposta ao risco e descrição	Plano de Contingência	Responsável	Status	Data do registro	Data para revisão do risco
1	O que é o risco?				0		Que ato ou evento inicia a ocorrência do risco ou aciona a estratégia de resposta?	Como você responderá a esse risco?	Se o risco se tornar uma realidade, o que você fará para resolvê-lo (backup, alternativa ou workaround)?	Quem monitora o risco?			
2					0								
3					0								
4					0								
5					0								
6					0								
7					0								
8					0								
9					0								
10					0								

Visite o “Portal da Transparência” (www.portaltransparencia.gov.br) e fiscalize o uso dos recursos públicos federais.