



**MINISTÉRIO DO TURISMO**  
**SECRETARIA ESPECIAL DA CULTURA**  
**INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL - IPHAN**  
**Auditoria Interna**  
**Gabinete da Presidência**  
**Presidência do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional**

Relatório Auditoria Nº 001/2023-Audin/Iphan

**Missão da Audin**

Desenvolver trabalhos de avaliação e consultoria baseados em riscos para aprimorar os processos e as operações relacionados à governança, ao gerenciamento de riscos e aos controles internos, de forma a subsidiar o processo de tomada de decisão.

**POR QUE A AUDITORIA INTERNA REALIZOU ESSE TRABALHO?**

Para avaliar a implementação da **Gestão de Riscos (GR)** no âmbito do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), considerando que esta Auditoria Interna (Audin) é responsável pela supervisão e pelo monitoramento da GR neste órgão, conforme prescrito no § 8º do artigo 7º da [Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 11, de 26.01.2021](#), bem como pelas atribuições inerentes de controle interno relativas a essa unidade.

**QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDIN?**

O presente trabalho teve como finalidade verificar a implementação da GR no Iphan, observando a sua estruturação e seu funcionamento no órgão, face ao cumprimento da legislação, doutrina, jurisprudência e boas práticas vigentes.

**QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUDITORIA INTERNA? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?**

Após realizar o trabalho, verificaram-se algumas inconsistências no que tange à implementação da GR no órgão. Preliminarmente, identificou-se a necessidade de se formalizar e se instituir algumas estruturas/instâncias para a implementação da GR. Há lacunas, por exemplo, quanto à institucionalização e ao funcionamento do ente responsável pela coordenação da GR no Iphan, principalmente no que se refere à escassez de recursos humanos suficientes e qualificados para se desempenhar esse papel.

Constatou-se que faltam ser institucionalizados e implementados diversos elementos e etapas vitais para a implementação da GR no Instituto, como: o mapeamento dos principais processos do Iphan; a delimitação e a implementação dos processos de GR (como, a identificação, a análise, a avaliação dos riscos, bem como o tratamento e o monitoramento desses riscos); o entrelaçamento do mapeamento dos riscos com os principais processos identificados de gestão; a metodologia detalhada de GR; o apetite de riscos e sua declaração; dentre outros elementos.

Diagnosticou-se, em acréscimo, a falta de elaboração, institucionalização e aprovação de Plano de Ação que vise definir e controlar esses elementos faltantes, por meio de estipulação de cronograma e de papéis de atribuição devidamente delimitados.

Assim, embora tenha ocorrido a aprovação da política de GR no Iphan e a instituição do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGGC), sob um viés teórico, ainda não houve a aplicação concreta e prática dessa temática, no órgão.

Nota-se, ainda, a ausência ou a inconsistência de publicações de informações e de documentações no Portal Gov.Br do Iphan, no tocante à GR, bem como a necessidade de uma atuação mais efetiva da coordenação e do Comitê citado, no fito de alavancar e fomentar a governança da Entidade, entranhando-se a GR na sua cultura e na busca por resultados.

Tendo em vista os referidos aspectos, foram emitidas recomendações no intuito de contribuir para o aperfeiçoamento da implementação da GR no âmbito do Iphan, e conseqüentemente, de sua governança.

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

Audin – Auditoria Interna  
 Astec - Assessoria de Assuntos Técnicos e Administrativos  
 APF - Administração Pública Federal  
 CGU – Controladoria-Geral da União  
 CGRC - Comitê de Governança, Riscos e Controles, do MTur  
 CGGC - Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles, do Iphan  
 CGPLAN - Coordenação-Geral de Planejamento e Orçamento  
 COGEP - Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas  
 CPLAN - Coordenação de Planejamento e Projetos  
 CSC - Carta de Serviço ao Cidadão  
 CVI – Cadeia de Valor Integrada  
 DECOF - Departamento de Cooperação e Fomento - DECOF  
 DPA – Departamento de Planejamento e Administração  
 DPAM - Departamento de Patrimônio Material e Fiscalização - DEPAM  
 DPE - Departamento de Projetos Especiais - DPE  
 DPI - Departamento de Patrimônio Imaterial - DPI  
 DOU - Diário Oficial da União  
 ERM-COSO II - *Enterprise Risk Management - The Comittee of Sponsoring Organizations II*  
 GAB - Gabinete  
 GR - Gestão de Riscos  
 ID – Identidade  
 IIA – Instituto de Auditores Internos  
 IN – Instrução Normativa  
 Iphan – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional  
 ME - Ministério da Economia  
 MInfra - Ministério da Infraestrutura  
 MTur - Ministério do Turismo

PAINT - Plano Anual de Auditoria Interna  
PDP - Plano Anual de Desenvolvimento de Pessoas  
PEI - Planejamento Estratégico Institucional  
PRESI – Presidência do Iphan  
RG – Relatório de Gestão  
SEI - Sistema Eletrônico de Informações  
TCU – Tribunal de Contas da União  
UGI – Unidade de Gestão de Integridade

## SUMÁRIO

### [1. INTRODUÇÃO](#)

### [2. BREVES CONCEITUAÇÕES, BASES NORMATIVAS E BOAS PRÁTICAS QUE FOMENTAM A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE GR NA APF](#)

### [3. ANÁLISES PRETÉRITAS EFETUADAS PELA AUDIN E POR OUTROS ÓRGÃOS DE CONTROLE EM RELAÇÃO À GR DO IPHAN.](#)

### [4. RESULTADOS DOS EXAMES](#)

#### [4.1. Informação 01:](#)

#### [4.2. Constatação 01:](#)

#### [4.3. Constatação 02:](#)

### [5. RECOMENDAÇÕES:](#)

### [6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS](#)

## 1. INTRODUÇÃO

Consoante às atribuições desta Audin previstas no [Decreto nº 11.178, de 18.08.2022](#), que aprova a Estrutura Regimental do órgão, na [Portaria IPHAN nº 63, de 29.12.2022](#), que aprova o seu Regimento Interno, na [Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 26, de 25.06.2021](#), que aprova o Estatuto dessa Unidade, bem como no § 8º do artigo 7º da [Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 11, de 26.01.2021](#), apresenta-se o resultado dos exames realizados para a avaliação da implementação da GR no Iphan.

A fim de orientar a execução deste trabalho, que ocorreu durante o período de novembro de 2022 a janeiro de 2023, principalmente, por meio de análise documental aos processos administrativos constantes do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) deste Instituto, e por meio de conversas e de reuniões realizadas com técnicos que estão responsáveis pelo desenrolar desta temática no órgão, foram formuladas as seguintes questões de auditoria:

1. As estruturas para a implementação da GR foram instituídas? Essas estruturas são adequadas e suficientes para atuarem? E estão atuando?
2. A GR foi implementada efetivamente no Iphan? Faltam elementos e etapas de GR a serem instituídos e implementados?

O presente trabalho não contempla as ações específicas do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) previstas para o exercício de 2022 ou de 2023. Todavia, é decorrente da necessidade urgente de se aperfeiçoar a estrutura deste Instituto, no sentido de se fomentar e se desenvolver a temática de GR nos processos decisórios do órgão, em prol de busca pela eficiência, eficácia e efetividade no desenvolvimento de suas políticas públicas e tomada de decisões.

## 2. BREVES CONCEITUAÇÕES, BASES NORMATIVAS E BOAS PRÁTICAS QUE FOMENTAM A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE GR NA APF

A Gestão de riscos é um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos que afetam os objetivos estratégicos do órgão. Assim, refere-se ao processo que visa conferir razoável segurança quanto ao alcance dos seus objetivos. Tanto organizações públicas quanto privadas devem procurar entender quais são os riscos associados às suas operações, processos e atividades, no intuito de tratar potenciais prejuízos e aprimorar a sua gestão, e, por conseguinte, implantar as melhorias necessárias ao aprimoramento do sistema de gestão de riscos.

As práticas de gestão de riscos deverão estar alinhadas à estratégia do órgão e devem se integrar aos processos organizacionais e de tomada de decisão. Além disso, a GR deve estar pautada em ações e atribuições de papéis e de responsabilidades, para a sua implementação.

Cabe à alta administração do Iphan e às suas principais instâncias de governança a implementação da GR, como orientado no [Referencial Básico de Gestão de Riscos, do TCU, Abril de 2018](#):

*A alta administração e as instâncias de governança da instituição têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestar contas sobre o estabelecimento dos objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançar esses objetivos e o estabelecimento de estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos durante a realização desses objetivos (IIA, 2013). Assim, a instância máxima de governança e a alta administração têm a responsabilidade de assegurar a existência, o monitoramento e a avaliação de um sistema efetivo de gestão de riscos e controle interno, bem como de utilizar as informações resultantes desse sistema para apoiar seus processos decisórios e gerenciar riscos estratégicos (TCU, 2014).*

No âmbito da Administração Pública Federal (APF), existe um conjunto de normas, de regulamentações, de manuais e boas práticas relacionadas à temática de GR e controles, dentre elas, podem-se mencionar as seguintes:

#### a) Normas gerais do Poder Executivo Federal:

- [Instrução Normativa \(IN\) Conjunta CGU/MP nº 1, de 10.05.2016](#) - Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;
- [Decreto nº 9.203, de 22.11.2017](#) - Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

#### b) Normas específicas do Ministério do Turismo (MTur) e do Iphan:

##### b.1) do MTur:

- [Portaria MTur nº 753, de 10.11.2020](#) - Institui o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) e demais instâncias de supervisão e apoio no âmbito do MTur e dá outras providências. Alterada pela [Portaria MTur nº 27, de 23.08.2021](#);
- [Resolução CGRC/MTur nº 1, de 07.03.2022](#) - Institui a Política de Gestão de Riscos, no âmbito do MTur; e
- [Metodologia da GR do MTur](#).

##### b.2) do Iphan:

- [Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 11, de 26.01.2021](#) - Aprova a política de Gestão de Riscos e Governança Pública e institui o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGGC) no âmbito Iphan;

#### c) Manuais e referenciais gerais atrelados à GR:

- [ABNT NBR ISO 31.000 – Gestão de riscos – Princípios e diretrizes](#);
- Enterprise Risk Management (ERM-COSO II);
- “[Referencial Básico de Gestão de Riscos](#)”, do TCU, de abril de 2018;
- “[10 Passos para a Boa Gestão de Riscos](#)”, do TCU, de janeiro de 2018;
- “[Manual de Gestão de Riscos](#)”, 2ª Edição, do TCU, 2020; e
- “[Metodologia de Gestão de Riscos](#)” – 2ª Versão, da CGU, de abril de 2021.

Resalta-se que a lista acima, fonte de referência para a elaboração deste Relatório e da implementação de boas práticas em gestão de riscos, não é exaustiva.

### 3. ANÁLISES PRETÉRITAS EFETUADAS PELA AUDIN E POR OUTROS ÓRGÃOS DE CONTROLE EM RELAÇÃO À GR DO IPHAN.

Em 30.10.2017, a Audin elaborou o Relatório de Auditoria nº 5/2017 - AUDIN/IPHAN (2839580), cuja constatação foi a seguinte: “Política de gestão de riscos não implementada no âmbito do Iphan”.

As recomendações emanadas em relação a essa constatação e a manifestação atualizada da Audin face às providências adotadas pelos gestores do Iphan estão consignadas no Quadro 1, apresentado abaixo:

**Quadro 1 – Situação atual das recomendações emanadas pela Audin em relação ao Relatório de Auditoria nº 5 /2017 - AUDIN/IPHAN.**

Item (nº)	Teor da recomendação	ID (nº)	Manifestação da Audin face às providências adotadas pelos gestores	Situação da recomendação
1	Adotar as medidas faltantes a fim de conclusão e definição do Planejamento Estratégico do Instituto.	1030173	Considera-se a recomendação atendida, em virtude da publicação da Portaria Iphan nº 23, de 17.5.2021, que aprova o Planejamento Estratégico Institucional - PEI 2021-2024 no âmbito do Iphan.	Concluída
2	Considerando já atingido o prazo estabelecido pela IN 01 MP/CGU, adotar as providências necessárias à implementação da Política de Gestão de Riscos do Instituto.	1030224	Reunião realizada em 7.12.2022, verificou-se que houve avanços significativos na Política de GR do Iphan. Constatou-se que houve a publicação da Portaria Iphan nº 11/2021, que aprova a política de GR e Governança Pública e institui o CGGC, neste Instituto. Assim, considera-se a recomendação implementada. No entanto, a Audin continuará o monitoramento, tendo em vista a não implementação concreta da GR no órgão.	Concluída
3	Instituir o Comitê de Governança, Riscos e Controles ou instância análoga apta a gerir a Gestão de Riscos na unidade.	1030239	Em virtude da publicação da Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 11, de 26 de janeiro de 2021, considera-se a recomendação atendida	Concluída

Fonte: Elaboração da própria Audin, com base em análise ao SEI e ao Sistema e-Aud, em 9.12.2022.

Por intermédio de pesquisa ao SEI do Iphan, à “[Pesquisa de Relatórios da CGU](#)” e à Plataforma do TCU, em 13.12.2022, não foi localizada ação de controle relacionada à implementação da GR, realizada pelo TCU e/ou pela CGU, com o enfoque no órgão como um todo.

Assim, a análise efetuada por esta Audin, registrada neste Relatório, atua sob o cunho preventivo e de alerta, no sentido de impulsionar a cultura e a estrutura do Iphan, a favor da institucionalização da GR no órgão.

### 4. RESULTADOS DOS EXAMES

Este Relatório de Auditoria enfocou no histórico de implementação da GR no Iphan, na análise dos elementos necessários para essa implementação, checando-se quais foram os elementos implementados até o momento e quais aqueles que necessitam, ainda, serem desenvolvidos e/ou aperfeiçoados.

Ainda, observou-se como estão funcionando as estruturas desse Instituto, para a implementação de GR no órgão, averiguando-se se essas estruturas foram designadas, estão funcionando e servindo para o processo de retroalimentação na tomada de decisão dos gestores, em prol do alcance dos objetivos estratégicos, e conseqüentemente, da missão da Entidade.

De forma geral, foram examinados os normativos, os manuais, a doutrina e as jurisprudências vigentes, as informações e as documentações registradas no SEI, a auditoria já efetuada no ano de 2017 pela antiga gestão da Audin, as auditorias realizadas pela CGU e pelo TCU em relação a outros órgãos e entidades, para servir de alicerce à análise dos elementos de exame supramencionados.

Adicionalmente, foram realizadas conversas com o servidor atualmente responsável, na prática, pela implementação de GR no Iphan, com representantes da Ouvidoria, da Corregedoria, do Departamento de Planejamento e Administração (DPA) e do Gabinete da Presidência, no fito de certificar qual a situação da GR nesta autarquia, bem como avaliar os gargalos existentes e as possibilidades de melhoria afetas a esta temática. Essa responsabilidade pela implementação da GR no órgão, contudo, está eivada de alguns vícios, que serão examinados, de forma mais detalhada, neste Relatório, mais adiante.

Também, foi averiguado o Portal Institucional do Iphan, com vistas a se verificar se há informações e documentações atualizadas acerca dos trabalhos desenvolvidos pelo Instituto, a fim de fomentar e institucionalizar a GR no órgão.

Levando-se em conta que o objeto central do levantamento é a gestão de riscos como um todo, e não a integridade, analisou-se apenas superficialmente a necessidade de se identificar, avaliar e tratar os riscos de integridade, na Entidade.

Assim, no enfoque da implementação da GR, no Iphan, como um todo, foram constatados os seguintes Achados de Auditoria:

#### 4.1. Informação 01:

##### Breve histórico e situação atual da implementação da GR no âmbito do Iphan.

Analisando-se o SEI do Iphan, observou-se a existência de 4 (quatro) principais processos administrativos que tratam diretamente da temática de GR no âmbito desta Entidade, quais sejam:

**Quadro 2 – Lista de principais processos administrativos relacionados à implementação de GR no Iphan.**

Item (nº)	Processo (nº)	Data de autuação do processo	Assunto relacionado ao processo
1	01450.900520/2017-35	12.09.2017	Relatório de Auditoria nº 5 /2017 -AUDIN/IPHAN (2839580), elaborado pela Audin em 30.10.2017, que analisou a GR à época.
2	01450.002919/2020-54	13.11.2020	Aprovação da Política de Gestão de Riscos e Governança Pública e instituição do CGGC no âmbito do Iphan, via Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 11/2021, e evidenciação de outros elementos desenvolvidos ao longo dos últimos dois anos a respeito desta temática.
3	01450.002158/2021-11	13.07.2021	Resposta apresentada pelo Iphan, em 12.08.2021, em relação à pesquisa sobre a GR na Administração Pública, conduzida pelo Ministério da Economia (ME), em parceria com a CGU.

Item (nº)	Processo (nº)	Data de atuação do processo	Assunto relacionado ao processo
4	72031.002720/2022-77	07.03.2022	Análise da Resolução CGRC/MTur nº 1/2022, que instituiu a Política de GR, no âmbito do MTur (órgão superior), pelo DPA do Iphan, na intenção de se verificar o grau de aderência daquela Política com a Política de GR instituída pelo Iphan (órgão supervisionado), via Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 11/2021.

Fonte: Elaboração da própria Audin, com base em análise ao SEI, Bloco Interno 87321 da Audin, localizado nesse Sistema.

Cotejando-se os autos dos processos listados no Quadro 2, acima, e realizando-se reuniões com técnicos do Iphan, no que diz respeito à Gestão de risco no Iphan, constatou-se que o Instituto implementou, de forma geral, as seguintes ações e medidas durante os últimos anos:

**Quadro 3 – Elementos ou medidas relacionados à GR, implementados até o momento (janeiro de 2023), pelo Iphan.**

Item (nº)	Elementos implementados	Documentação relacionada e observações
1	Aprovação do Planejamento Estratégico Institucional (PEI).	<a href="#">Portaria Iphan nº 23, de 17.05.2021</a> - Aprova o PEI 2021-2024 no Iphan, inclusive, contemplando em seus anexos o Mapa Estratégico 2021-2024 e os objetivos estratégicos do órgão.
2	Aprovação da Cadeia de Valor Integrada (CVI), que permite identificar a missão, os principais macroprocessos e os valores públicos que são entregues à sociedade.	Portaria Iphan nº 49 (3883421), de 8.11.2021.
3	Realização de curso de capacitação de gestão de risco ministrada por colaborador da CGU.*	Realizado no período de 18.10 a 21.10.2021. E-mail (3023659).
4	Realização de <i>workshops</i> facilitados pela CPLAN/CGPLAN/DPA, no final de 2021, com a participação dos pontos focais designados formalmente pelos Diretores dos Departamentos desta Autarquia.	Relatório de Gestão (RG) referente ao exercício de 2021 – Subitem 3.1 - GR (3410119). Apresentações de Materiais (como: 3109114, 3139787 e 3155655) e listas de presença (como: 3134377 3157034).
5	Elaboração de um Plano de Trabalho, contendo diretrizes gerais e “metodologia” para a implementação GR na Entidade. **	Documentos intitulados, no SEI, como “Plano de Trabalho Simplificado GR” (3109062) e “Plano e Metodologia” (3109036).
6	Elaboração da Matriz RACI (Matriz de Responsabilidades) – Principais <i>stakeholders</i> (agentes) envolvidos com a implementação da GR no Iphan	RG de 2021 – Fls. 35 (3410119) e Apresentação Material – 2º Workshop (3139787).
7	Organização de piloto relacionado à GR com a CPLAN, para a elaboração da Carta de Serviço ao Cidadão (CSC) 2021, contendo fluxograma, matriz de risco e mapa de calor.	Documento intitulado, no SEI, como “Plano e Metodologia” (3109036) – item 3, às folhas 6 a 8.
8	Instituição da Política de GR.	Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 11/2021 (2457341).
9	Institucionalização do CGGC, e primeira reunião realizada desse Comitê em 09.09.2021, para explicar a movimentação do tema GR e definir os seguintes passos de implementação.	- Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 11/2021 (2457341). - Primeira reunião realizada pelo CGGC, no dia 09.09.2021. (Ata: 2976832)
10	Institucionalização de ente responsável pela supervisão e monitoramento da GR.	Competência atribuída à Audin, conforme disposto no § 8º do art. 7º da Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 11/ 2021 (2457341).
11	Institucionalização da Unidade de Gestão de Integridade (UGI).	Portaria Iphan nº 447, de 29.11.2018, alterada pela Portaria Iphan nº 58, de 13.12.2022. A UGI competia à Assessoria do DPA, do período de 30.11.2018 a 15.12.2022. A partir de 16.12.2022, essa responsabilidade foi realocada à Assessoria de Assuntos Técnicos e Administrativos - ASTEC/GAB/PRESI, conforme consta no Processo nº 01450.000561/2021-14.

Fonte: Legislação vigente à GR em cotejamento às informações e documentações consignadas nos principais processos relacionados a essa matéria no Iphan, listados no Quadro 2 deste Relatório.

Legenda: \* - Inobstante esta capacitação pontual, é necessária a implementação contínua e atualizada dessa temática, via Plano de Ação Geral de Implementação da GR no Instituto, por fases e elementos.

\*\* - Verificou-se a necessidade de implementação de melhorias na “metodologia” referenciada. Essa necessidade será detalhada mais a frente, neste Relatório.

De acordo com o item 3.1 do RG referente ao exercício de 2021 (3410119), “o Iphan definiu como metodologia de atuação a sequência de atividades abaixo ilustrada: 1. Definição dos papéis e responsabilidades; 2. Definição do escopo dos trabalhos; 3. Mapeamento dos processos; 4. Identificação, avaliação e resposta aos riscos; 5. Diagnóstico e implementação de controles internos; e 6. Avaliação dos resultados pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGGC).”

Ainda, nesse RG foi explicitada a “Matriz RACI” (ou seja, a Matriz de Responsabilidades) do principais *stakeholders* (agentes) envolvidos na implementação da GR no âmbito do Iphan, conforme Figura 01, apresentada adiante:

**Figura 01 – Matriz RACI – Principais agentes envolvidos na implementação da GR, no Iphan.**

## MATRIZ RACI – PRINCIPAIS STAKEHOLDERS



Fonte: RG 2021 (3410119), às fls. 35; e "Apresentação Material - 2º Workshop" (3139787), ratificada pelos dirigentes via diversos documentos constantes do Processo nº 01450.002919/2020-54.

Com base na figura apresentada, verifica-se que a Coordenação de Planejamento e Projetos (CPLAN), da Coordenação-Geral de Planejamento e Orçamento (CGPLAN), do DPA, é responsável por várias atividades na implementação da GR. Ainda, verificou-se, ainda, à folha 36 desse RG que essa Coordenação atuaria como 2ª linha de defesa da instituição, atuando como assessoria especializada e consultoria em GR, consoante estipulado na 1ª Reunião do CGGC, realizada em 09.09.2021 (Ata - 2976832).

Entretanto, identificou-se que o servidor responsável, na realidade, por essa temática no âmbito do órgão, o servidor Rafael Brandão Oliveira, foi realocado para a Assessoria de Assuntos Técnicos e Administrativos (Astec), que integra o Gabinete da Presidência. Portanto, deve haver uma reanálise/readequação dessa Matriz, e principalmente, um desmembramento dos elementos, das etapas e das fases faltantes e/ou deficitárias, no sentido de se aclarar como será efetuada a implementação efetiva da GR no Iphan.

Constatou-se que o trabalho de implementação efetiva da GR no Iphan foi impactado por conta da mudança de sede, ocorrida nos anos de 2021 e 2022, e por alterações de pessoal realizadas na Coordenação de Planejamento e Projetos (CPLAN/DPA), bem como pela ausência de estrutura de trabalho.

Essas e outras falhas mapeadas pela Audin serão elencadas nos Achados de Auditoria evidenciados adiante.

### 4.2. Constatção 01:

**Estrutura mínima deficiente e/ou imprecisa quanto à implementação da GR no órgão, dificultando o seu avanço e a sua institucionalização efetiva.**

Verificando-se a estrutura atualmente consignada no Regimento Interno, na Estrutura Regimental e na Política de GR, do Iphan, observaram-se algumas deficiências, em termos de estruturação e de delimitação de papéis/atribuições para a implementação de GR no órgão, pormenorizadas a seguir:

**a) Ausência e/ou imprecisão de unidade responsável formalmente pela coordenação da implementação de GR no Iphan, bem como estrutura mínima para essa unidade, mormente de recursos humanos suficientes e capacitados.**

Observou-se, primeiramente, no artigo 7º da Portaria Iphan nº 11/2021 que a coordenação da GR do Iphan é competência do CGGC, e a sua supervisão e monitoramento é competência da Audin, conforme demonstrado adiante:

*Art. 7º O CGGC é órgão colegiado permanente, de caráter deliberativo, vinculado diretamente à Presidência do IPHAN, responsável pela coordenação da política de governança pública e gestão de riscos do IPHAN. O comitê será presidido pelo Presidente do IPHAN e terá a seguinte composição:*

*I - Diretor do Departamento de Planejamento e Administração - DPA;*

*II - Diretor do Departamento de Patrimônio Material e Fiscalização - DEPAM;*

*III - Diretor do Departamento de Patrimônio Imaterial - DPI;*

*IV - Diretor do Departamento de Cooperação e Fomento - DECOF;*

*V - Diretor do Departamento de Projetos Especiais - DPE;*

*VI - Procurador-Chefe; e*

*VII - Auditor-Chefe.*

*Parágrafo primeiro. A Secretaria-Executiva do CGGC será de responsabilidade da Coordenação-Geral de Planejamento e Orçamento - CGPLAN/DPA.*

*(...) § 8º Compete à Autoria Interna - AUDIN o apoio ao comitê, bem como a supervisão e o monitoramento da gestão de riscos no âmbito do IPHAN. (Grifo nosso)*

Pelo exposto, verifica-se que, normativamente, a coordenação da GR no Iphan compete ao CGGR, ao passo que a CGPLAN/DPA irá auxiliá-lo, na função de Secretaria-Executiva desse colegiado.

Já, via "[Pesquisa de Gestão de Riscos na Administração Pública](#)" (2839935), organizado pelo Ministério da Economia (ME), em parceria com a CGU, constatou-se que a Presidência do Iphan informou, no dia 12.08.2022, a esses órgãos, no subitem 1.5, que a unidade organizacional do Iphan responsável por coordenar a GR é a "Setorial/Seccional de Planejamento". Essa resposta foi elaborada com base em informações advindas da antiga gestão da Audin, do DPA e da própria Presidência.

Embora tenha sido informado pelo Iphan em resposta à pesquisa do ME que compete à "Setorial/Seccional de Planejamento" a coordenação da GR no Instituto e embora normativamente essa atribuição caiba à CGGC, isso não se coaduna com a prática. Verificou-se que a responsabilidade, atualmente, por essa coordenação pela implementação da GR no Iphan, na realidade, ficou adstrita ao servidor Rafael Brandão Oliveira, que atua no cargo de Analista I, concursado pelo Iphan, e que estava alocado até meados de 2022 na Coordenação Geral de Planejamento e Orçamento (CGPLAN/DPA).

As matérias e as atividades afetas à coordenação de GR eram desenvolvidas, coordenadas e/ou assinadas por esse servidor na condição de "Ponto focal da Secretaria Executiva da CGGC" e/ou de "Coordenador de Planejamento e Projetos", conforme observado em alguns documentos inseridos no Processo

nº 01450.002919/2020-54 e no Processo nº 72031.002720/2022-77, como: E-mails (3023659, 3125485, 3135491, 3157122, 3176008 e 3744225), “Plano e Metodologia – GR” (3109036), “Plano de Trabalho Simplificado – GR” (3109062), ofícios (3180980 e 3542147), dentre outros documentos.

Em 3.11.2022, foi publicada no Diário Oficial da União (DOU), a [Portaria de Pessoal Iphan nº 622, de 1º.11.2022](#), nomeando esse servidor para exercer o cargo de Coordenador Técnico, CCE 1.10, da ASTEC/GAB/PRESI. Portanto, esse agente foi realocado, do DPA para o Gabinete da Presidência. E, por intermédio de conversas com o referido gestor, com o Chefe da ASTEC, o Ouvidor, o Corregedor e outros membros do Iphan, ocorrida em 7.12.2022 (Ata – 4035359), cuja pauta foi justamente a situação da implementação da GR na Entidade, constatou-se que ele, na prática, continua atuando como coordenador da GR no órgão. A despeito de esse agente não ter sido formalmente indicado para essa finalidade, tampouco a unidade em que ele está lotado; e, principalmente, não deter estrutura mínima de recursos suficientes e adequados, principalmente recursos humanos disponíveis e capacitados para auxiliá-lo nesse desafio.

Portanto, face aos fatos mencionados, constata-se uma imprecisão quanto à definição e às atribuições precisas e objetivas relativas a qual unidade organizacional do Iphan está responsável pela coordenação da GR, bem como ausência de recursos disponíveis para essa finalidade.

Essa necessidade de aperfeiçoamento já fora identificada, inclusive, em 24.05.2022, pelo referido servidor, por intermédio do item “b” da conclusão consignada no Ofício Nº 63/2022/CPLAN/CGPLAN/DPA-IPHAN (3542147), que ao confrontar a Política de GR do MTur (como órgão supervisor) face à Política de GR do Iphan (como órgão supervisionado), dentre outros aspectos, expressa a seguinte oportunidade de melhoria: “Criação de uma estrutura organizacional (célula/ área/ equipe) especializada e direcionada para o tema de Gestão de Riscos da entidade.”

Assim sendo, deve haver uma unidade específica no Iphan para instituir e coordenar as tarefas e as ações, com vistas a garantir a implementação efetiva da GR no órgão, contribuindo para o alcance dos seus objetivos estratégicos e para a busca por melhores resultados de gestão. Inclusive, sendo essa unidade responsável por garantir a disponibilização de informações e de documentações atualizadas e contínuas relacionadas a essa temática, via prestação de contas, por meio de transparência ativa e passiva, bem como de respostas a órgãos externos de gerenciamento e de controle (quando houver questionamentos).

A competência e a gestão pela escolha dessa unidade é da Presidência do órgão, conforme prescreve o artigo 19 da [IN Conjunta CGU/MP nº 1/2016](#), evidenciado a seguir:

*Art. 19. O dirigente máximo da organização é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.*

Com vistas a contribuir para essa escolha, frisa-se que o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGGC), do Iphan é uma instância estratégica, normalmente, que atua mais com cunho deliberativo, e menos de gerenciamento. Este papel de coordenação da GR, normalmente, deve ser desempenhado por uma unidade organizacional que possa ser propositiva, e não por um colegiado. Até mesmo, para se ter um comando concreto e evitar divergências e postergações. Após, as proposições de ações, atividades e processos já elaboradas, advindas dessa unidade organizacional, com a contribuição de outras áreas do Iphan, é que, geralmente, se deve efetuar as proposições devidas ao Alto Colegiado do órgão, no fito de se angariar a chancela/legitimidade da Alta Administração.

#### **b) Ausência de definição de atribuições e de papéis relativos a outros atores importantes na implementação da GR do MTur.**

O inciso III do artigo 17 da [IN Conjunta CGU/MP nº 1/2016](#) prevê a necessidade de se especificar as competências e as responsabilidades para a efetivação da GR no órgão, conforme demonstrado adiante:

*Art. 17. A política de gestão de riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal em até doze meses a contar da publicação desta Instrução Normativa, deve especificar ao menos:*

*(...) III - competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade.*

Ao se avaliar a Política de GR e outras normas do Iphan, cotejando-se a outras Políticas de GR e normas da APF, entretanto, identificou-se que há lacunas e necessidade de designação de outros atores na condução do processo e de responsabilidade da implementação da GR nesta autarquia, como a criação e a institucionalização de “subcomitês”, “núcleos de governança” e “gestores de riscos (e controles)”, e outras instâncias de governança e GR que a Presidência entender necessárias e oportunas.

Como referência comparativa utilizou-se as normas do MTur ([Portaria MTur nº 753/2020](#) e a [Resolução CGRC/MTur nº 1/ 2022](#)), do Ministério da Infraestrutura ([Portaria Minfra nº 1.633, de 15.15.2022](#)), do Instituto Brasileiro de Museus ([Portaria Ibram nº 1.143, de 30.03.2022](#)) e do Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI ([Manual de GR do INPI](#)).

Corroborando a necessidade de se criar e se institucionalizar o “gestor de riscos (e controles)”, em termos normativos, o artigo 20 da [IN Conjunta CGU/MP nº 1/2016](#) prescreve o seguinte:

*Art. 20. Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado.*

*§ 1º O agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.*

*§ 2º São responsabilidades do gestor de risco:*

*I - assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização;*

*II - monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de riscos; e*

*III - garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização.*

Adicionalmente, de acordo com o [Referencial Básico de Gestão de Riscos, do TCU, Abril de 2018](#):

*O processo de gestão de riscos representa o conjunto de atividades contínuas, realizado pelas pessoas em todos os níveis da entidade, desde a definição das estratégias até o nível das atividades operacionais, concebido para identificar riscos que possam afetar a capacidade da organização em atingir os seus objetivos e para apoiar tomadas de decisões e ações que forem necessárias para mantê-los em níveis compatíveis com os limites de exposição a riscos previamente estabelecidos, de maneira a fornecer segurança razoável do cumprimento dos objetivos.*

*(...) Cada pessoa na organização tem uma parcela de responsabilidade na gestão de riscos (COSO, 2006) e todo o pessoal deve receber uma mensagem clara das instâncias de governança e da alta administração de que as responsabilidades de gestão de riscos devem ser levadas a sério (INTOSAI, 2007). Responsabilidades claras devem ser definidas para que cada grupo de profissionais entenda os limites de suas responsabilidades e como seus cargos se encaixam na estrutura geral de gestão de riscos da organização (IIA, 2013).*

Assim, há a necessidade de se estipular as definições e as atribuições dos principais agentes responsáveis pelo processo de GR no Iphan.

#### **4.3. Constatação 02:**

**Gestão de riscos não implementada efetivamente no âmbito do Iphan, necessitando de definição e de institucionalização de elementos para o alcance dessa implementação.**

Em que pesem as recomendações registradas no Relatório de Auditoria nº 5 /2017 - AUDIN/IPHAN (2839580) terem sido atendidas pelos gestores (conforme registrado no item 3 deste Relatório) e existirem vários elementos já implementados relacionados à essa temática no órgão (conforme registrado no item 4.1 deste Relatório), demonstrando esforços da Entidade na implementação dessa temática no órgão, verifica-se que a GR ainda não foi implementada na Entidade.

Essa premissa foi efetuada com base nos referenciais, manuais, doutrina, jurisprudência, normativos e boas práticas vigentes relacionados à essa temática, bem como com base em análise documental de processos e de conversas realizadas com gestores, afetos ao tema.

Consoante as normas que tratam da gestão de riscos no âmbito do executivo federal, e consoante o contido no item 3 do [Relatório de Avaliação nº 851993](#), por meio do qual a CGU analisou a GR no MTur, em relação às suas contas de 2019, implementar uma gestão de risco implica em realizar as seguintes etapas:

- a. definição e aprovação da política de gestão de riscos do Ministério do Turismo, estabelecendo princípios, objetivos e a estrutura de gestão de riscos;
- b. instituição do Comitê Interno de Governança e/ou Subcomitê de Riscos;
- c. definição de papéis e responsabilidades suficientes para dar início à estruturação da gestão de riscos em linhas de defesa, considerando os contextos interno e externo da organização;
- d. mapeamento dos riscos a partir dos macroprocessos identificados;
- e. incorporação da gestão de riscos aos processos organizacionais com o uso de métodos de priorização para classificar os processos que, devido a sua relevância, terão prioridade na aplicação do processo de gerenciamento de riscos;
- f. definição da metodologia da gestão de riscos, considerando os componentes da estrutura da gestão de risco;
- g. utilização da gestão de riscos para apoiar a tomada de decisão e a melhoria contínua dos processos.

Observou-se, assim, que o Iphan implementou os itens “a” e “b”, listados. No entanto, os outros itens elencados, ou não foram implementados, ou foram implementados de modo incompleto e/ou impreciso. Visando-se detalhar essa falha, apresenta-se, no Quadro 4, evidenciado abaixo, os elementos que necessitam de implementação e/ou aprimoramento/ajuste no âmbito desta autarquia.

**Quadro 4 – Elementos e medidas relacionados à GR, não implementados até o momento (janeiro de 2023) ou implementados de modo incompleto e/ou impreciso, pelo Iphan.**

Item (nº)	Elemento relacionado à GR que falta ser implementado e/ou foi implementado de forma incompleta ou imprecisa	Documentação relacionada	
1	Unidade organizacional responsável por coordenar a GR, bem como estrutura mínima para se efetuar essa finalidade.	Falha detalhada no campo “a” do subitem 4.2 de:	
2	Definição e implementação de estruturas organizacionais do Iphan responsáveis por criar as condições necessárias à efetiva execução do processo de gestão de riscos.	Falha detalhada no campo “b” do subitem 4.2	
3	Mapeamento de processos.	- Ata da única reunião realizada pelo CGGC, em 09.09.2021 (2976832); - Ata da reunião realizada com algumas instâncias de integridade sobre GR, em 07.12.2022 (4035359); e - Documentos constantes do Processo nº 01450.002919/2020-54.	Só há mape
4	Política de GR mais completa, que contemple elementos vitais para a implementação da GR no Iphan, como: os seus processos detalhados e seu apetite de riscos, por meio de declaração desse apetite.	- Portaria GAB-IPHAN/IPHAN nº 11/2021 (2457341) - Aprova a política de GR e Governança Pública no Iphan. - <a href="#">Resolução CGRC/MTur nº 1, de 07.03.2022</a> - Institui a Política de GR, no MTur.	Foi compa como a d naquela pc
5	Metodologia de GR, que contemple, de modo detalhado, os elementos necessários à implementação da GR no Iphan, como referenciais, técnicas, ferramentas e frameworks utilizados, as responsabilidades, o modus operandis dessa implementação.	- “Metodologia” de GR do Iphan – Documento denominado de “Plano e Metodologia (3109036); e - <a href="#">Metodologia de GR do MTur</a> .	Foi compa políticas, c lacunas na Iphan é r demonstre órgão.
6	Percepção das partes interessadas e dos atores envolvidos em todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos.	Pesquisa sobre GR na APF (2839935) – Subitem 1.4.	
7	Delimitação e implementação efetiva dos principais processos de GR, como por exemplo: o estabelecimento do contexto, a identificação, a análise, a avaliação dos riscos, o tratamento desses riscos, a comunicação e a consulta às partes interessadas, o monitoramento e a melhoria contínua, conforme previsto no <a href="#">Manual de Gestão de Riscos do TCU, 2ª Edição, 2020</a> .	- Apresentação Material – 3ª <i>Workshop</i> – Fls. 8 a 15. (3155655); - Planilha Matriz de Riscos - 1ª Parte (3157133); e - Documentos constantes do Processo nº 01450.002919/2020-54.	Foram idei processos atividades, ao Cidadã implement sistemática Nessa linha e o tratam
8	Metodologias estabelecidas como guias, manuais, fluxos ou normativos de gestão de riscos.	Pesquisa sobre GR na APF (2839935) – Subitem 8.1.	
9	Ferramenta (sistema) de que dê suporte ao gerenciamento de riscos.	Pesquisa sobre GR na APF (2839935) – Subitem 8.3.	
10	Mecanismos de comunicação padronizado.	Pesquisa sobre GR na APF (2839935) – Subitem 8.1.	
11	Mecanismos para avaliar se a carteira de risco é compatível com o apetite a risco da organização.	Pesquisa sobre GR na APF (2839935) – Subitem 2.5.	
12	Utilização da GR para apoiar seus processos decisórios, inclusive com a utilização e o monitoramento de indicadores de gestão.	Pesquisa sobre GR na APF (2839935) – Subitem 2.4.	Os indicad uma neces entender c processos

Item (nº)	Elemento relacionado à GR que falta ser implementado e/ou foi implementado de forma incompleta ou imprecisa	Documentação relacionada	
13	Plano de Ação que contemple atividades e ações, com cronograma e atribuição de responsabilidades definidas, que tenham como objetivo pôr em prática a integração das atividades de GR a todos os processos organizacionais do Instituto.	Nos moldes daquele que está sendo implementado no MTur, na "Tabela 1 – Atividades e prazos de implementação do Plano de Ação", fls 19 a 21, do <a href="#">Relatório de Avaliação CGU nº 851993</a> , que, atualmente, já está mais atualizado do que o exposto.	A ser elab da GR no I Neste Plan capacitaçã seus colab pela COG responsáveis Como des estruturad sobre GR 382/2022/ acerca da Desenvolvi capacitaçõ
14	Atuação mais efetiva e periódica do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGGC), em relação à implementação da GR no Iphan.	- Ata da única reunião realizada pelo CGGC, em 09.09.2021 (2976832); e - Ata da reunião realizada com as instâncias de integridade sobre GR, em 07.12.2022 (4035359).	Examinanc gestores re do CGGC, e 09.09.2021
15	Inserção de informações e de documentações relacionadas à implementação de GR no Portal do Iphan, visando o fomento à transparência ativa.	<a href="#">Portal institucional do Iphan.</a>	Como parê já inserida órgãos e ei

Fonte: Legislação, manuais e boas práticas vigentes relacionados à GR e Questionário da Pesquisa de GR na APF, organizado pelo ME, em cotejamento às informações e às documentações consignadas nos principais processos relacionados a essa matéria no Iphan, listados no Quadro 2 deste Relatório.

Sintetizam-se, adiante, as principais conclusões sobre o estágio de implementação da Gestão de Riscos do Iphan.

Algumas etapas iniciais da implantação da gestão de riscos no Iphan foram efetivamente concluídas, quais sejam:

- a definição e a aprovação da Política de Gestão de Riscos, estabelecendo princípios, objetivos e diretrizes de gestão de riscos; e
- a institucionalização de ente responsável pela supervisão e pelo monitoramento da GR, bem como do CGGC.

Contudo, várias etapas relacionadas à execução do processo de gestão de riscos ainda não foram colocadas em prática e/ou necessitam ser aprimoradas, quais sejam:

- a institucionalização da estrutura de GR, inclusive de definição clara de qual unidade é responsável pela coordenação do processo de GR no Iphan;
- o mapeamento dos principais processos de gerenciamento do órgão, com base no seu planejamento estratégico;
- a definição e a implementação dos processos de GR, como por exemplo: o estabelecimento do contexto, a identificação, a análise, a avaliação dos riscos, o tratamento desses riscos, a comunicação e a consulta às partes interessadas, o monitoramento e a melhoria contínua dos processos. Sendo importante a interconexão entre o mapeamento dos riscos com os principais processos de gerenciamento identificados;
- a elaboração e a implementação de Plano de Ação que estipule ações, atividades, processos e estratégias de atuação, no sentido de garantir a implementação efetiva da GR no órgão, contemplando, inclusive, os processos de GR, mencionados no item "c", acima;
- a incorporação da GR aos processos organizacionais, com o uso de métodos de priorização para classificar os processos que, devido a sua materialidade, relevância e criticidade, terão prioridade na aplicação do processo de gerenciamento de riscos;
- o aperfeiçoamento da metodologia do processo de GR, considerando os componentes da estrutura da GR a serem implementados;
- a utilização da GR para apoiar a tomada de decisão e a melhoria contínua dos processos.

Como consequência, os principais benefícios da GR para governança pública ainda não foram alcançados pelo Iphan, quais sejam:

- ser uma ferramenta auxiliar no processo de tomada de decisão;
- modelar processos organizacionais levando em consideração riscos identificados; e
- instituir tratamentos e controles internos que busquem maximizar a probabilidade de que seus objetivos sejam alcançados e os resultados sejam otimizados.

A despeito dos avanços identificados, percebe-se que há espaço para aprimoramentos e melhorias quanto aos seguintes aspectos:

- desenvolvimento contínuo dos agentes públicos, por meio de capacitação relacionadas à GR; e
- maior celeridade na implementação das medidas e dos elementos necessários (faltantes e/ou necessitantes de aperfeiçoamento) à efetiva implementação da GR do Iphan, já listados, e sua divulgação à sociedade.

De forma geral, verifica-se que as práticas de gestão de riscos deverão estar alinhadas à estratégia e se integrem aos processos organizacionais e de tomada de decisão da instituição, o que não se constatou no caso em tela, até o presente momento.

Além disso, verificou-se, em algumas ocasiões, falta de clareza quanto à forma de elaboração, da institucionalização e da implementação da GR no Iphan. Não foram localizadas documentações que demonstrassem que os principais processos do Instituto foram mapeados, os seus riscos foram identificados, analisados e avaliados, tampouco foram apresentados os controles internos e os tratamentos face a esses riscos. Assim, não foram identificados elementos que busquem maximizar a probabilidade de que seus objetivos sejam alcançados, da melhor maneira possível, bem como os resultados sejam aprimorados por meio da implementação dessa GR no órgão.

Sem a constatação desse mapeamento, e, conseqüentemente, sem a análise, a avaliação e o tratamento dos riscos, não é possível concluir se tais riscos foram levados em consideração nas tomadas de decisões, em prol de se alcançar os objetivos estratégicos e as finalidades primordiais do Instituto. Foram localizados apenas alguns elementos mencionados, mapeados e examinados de forma esparsa, sem estruturação, padronização, chancela da Alta Gestão do



Iphan e, menos ainda, sem a comprovação de sua utilidade, de forma concreta e efetiva pelas unidades do Iphan, em termos de tomada de decisões e de retroalimentação dessa tomada de decisões.

Não foi comprovado, dessa forma, que a GR está integrada aos processos de planejamento estratégico, à gestão e à cultura organizacional do órgão, e funciona de maneira holística e sinérgica no órgão. Faltam, ainda, a utilização de indicadores de gestão atrelados a essa temática no Instituto, inclusive de integridade.

Outra questão sensível no que tange à implementação da GR se encontra na ausência e/ou na deficiência de discriminação e de monitoramento detalhados das etapas referentes às ações, às atividades e aos processos que devem ser desenvolvidos, para se alcançar essa implementação de GR no órgão. Consta-se, apenas, que esses elementos ainda estão fase de teste e implementados, de modo esparso em algumas unidades do Iphan, ou seja, encontram-se com a inicialização estruturada, coordenada e padronizada pendentes, sem base normativa, tampouco chancela da Alta Administração e da CGGC.

Em suma, o processo de GR, ainda, não está em funcionamento efetivo no órgão, devido à falta e/ou imprecisão de instâncias responsáveis para implementarem esse processo, e mormente, pela falta de recursos disponíveis para isso, com ênfase na escassez de recursos humanos suficientes e qualificados, direcionados especificamente para tal fim.

## 5. RECOMENDAÇÕES:

### Relacionadas à Constatação 01:

#### **À Presidência do Iphan**

1 – Designar, formalmente por meio de normativo, unidade específica deste Iphan que fique responsável pela coordenação da implementação da GR nesse órgão, e que detenha estrutura mínima necessária para esta atividade, como força de trabalho suficiente e qualificada, para a implementação dessa tarefa.

2 - Verificar a viabilidade e a oportunidade de se implementar novas instâncias e/ou unidades responsáveis pela implementação da GR no Iphan, como “Gestores de Riscos”, “Núcleos de Governança” e/ou “Subcomitês”. E, caso comprovada essa necessidade de implementação de novas instâncias e/ou unidades responsáveis, que a faça, formalmente por meio de normativo que delimite as suas atribuições, de forma individual e estrutural.

### Relacionadas à Constatação 02:

#### **À Unidade responsável pela coordenação da GR (após a sua designação formal)**

3- Constituir e/ou aperfeiçoar os elementos necessários para o fomento e o desenvolvimento da implementação efetiva da GR no órgão (como, o mapeamento de processos, o detalhamento e o acompanhamento dos principais processos de GR e de sua metodologia, a delimitação do apetite de riscos e a declaração acerca desse apetite, e outros), inclusive, com a estipulação e a implementação de plano de ação que contemple atividades, ações, responsabilidades, cronogramas e estratégias, para em seguida, angariar a chancela formal da Alta Gestão e da CGGC desses elementos, e implementá-los.

4 – Providenciar a alimentação do Portal Institucional do Iphan, a fim de garantir que as informações e as documentações relacionadas à implementação da GR estejam evidenciadas, de forma atualizada e completa à sociedade, em prol da transparência ativa.

5 – Solicitar à(ao) Presidente do CGGC a convocação de reunião ordinárias e/ou extraordinária, para tratar de GR, com vistas a apresentar as propostas relativas à aprovação de elementos voltados à implementação da GR no órgão a esse Colegiado, inclusive do Plano de Ação a ser proposto para tal finalidade, coordenando, acompanhando e monitorando essa implementação.

#### **Ao DPA (mais especificamente, à COGEP)**

6 – Estabelecer, implementar e priorizar plano de capacitação voltados à GR e à integridade, contemplando treinamentos contínuos, voltado para o desenvolvimento permanente dos agentes públicos e seus colaboradores, contando com o auxílio da unidade responsável pela coordenação da GR (a ser instituído) e pela supervisão e monitoramento dela (Audin), no âmbito do Iphan.

## 6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face da análise realizada, constatou-se que a implementação de Gestão de Riscos na autarquia encontra-se em fase incipiente/inicial, necessitando ser aprimorada, a fim de atender aos normativos, às doutrinas, às jurisprudências e às boas práticas de governança vigentes, às demandas de órgão de controle voltadas à APF, e principalmente, ao alcance dos objetivos estratégicos e aos melhores resultados de gestão possíveis.

De forma geral, observaram-se as seguintes conclusões pontuais em relação aos questionamentos de auditoria, inicialmente formulados por esta Audin:

### 1. As estruturas para a implementação da GR foram instituídas? Essas estruturas são adequadas e suficientes para atuarem? E estão atuando?

Não foram identificadas de maneira clara e precisa todas as estruturas organizacionais do Iphan que deverão estar a cargo da implementação da GR, e consequentemente, responsabilizarem-se por fornecer as condições necessária para que tal trabalho se desenvolva.

Ressalta-se a necessidade de se efetuar novos avanços nessa temática, principalmente no que se concerne à delimitação formal e normativa de uma unidade própria que coordene a gestão de riscos no Instituto, contemplando, inclusive força de trabalho suficiente e capacitada. Até mesmo, para alavancar a atuação mais sinérgica do CGGC, e do órgão como um todo, em termos de GR.

Nesse ponto, reitera-se a importância de realização de investimentos em insumos estruturais, principalmente material humano, para que seja possível a implementação efetiva dessa temática, posto que as estruturas de GR não estão atuando de modo satisfatório, uma vez que suas estruturas são inadequadas e insuficientes.

### 2. A GR foi implementada efetivamente no Iphan? Faltam elementos e etapas de GR a serem instituídos e implementados?

Algumas etapas iniciais da implantação da gestão de riscos no Iphan foram efetivamente concluídas. No entanto, após realizar o trabalho, verifica-se que, embora tenha ocorrido o desenvolvimento teórico do modelo de gestão de riscos, ainda não houve a aplicação concreta de tal gestão na prática. Nota-se a ausência ou a inconsistência de elementos e de etapas de GR a serem efetivamente implementados.

Ainda, constata-se a ausência de publicações de informações e de documentações no Portal Gov.Br do Iphan, no tocante à GR, bem como a necessidade de atuação mais efetiva da CGGC, em alavancar essa temática no órgão, provavelmente, em virtude da falta de propostas apresentadas pela coordenação de GR, frente à defasagem de recursos humanos disponíveis, já referenciados.

Nesse contexto, foram emitidas recomendações no intuito de contribuir para o funcionamento pleno e adequado da GR no âmbito do Iphan, e consequentemente em prol do aperfeiçoamento de sua integridade e governança.

As ações da Auditoria Interna devem ser entendidas como sendo de caráter essencialmente preventivo e contributivo, em virtude dessa Unidade ser a responsável pelo monitoramento e pela supervisão da GR no órgão. Assim, essas ações são destinadas a agregar valor e a melhorar as operações da entidade, assistindo-a na consecução de seus objetivos mediante uma abordagem sistemática, fortalecendo a gestão de riscos e racionalizando as ações de Controle Interno.

Ressalte-se que essas ações não têm a intenção de esgotar as possibilidades de inconsistências que possam ser observadas, mas sim, servir como orientação para as boas práticas da Administração Pública.

BRENNO D'AGUIAR DE SOUZA

Auditor-Chefe

---



Documento assinado eletronicamente por **Brenno D'aguiar De Souza, Auditor Chefe**, em 09/01/2023, às 12:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://sei.iphan.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador **4095544** e o código CRC **444E3913**.

---