

Mapeamento do Universo de Auditoria e identificação dos objetos de maior risco da Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração

Renato Barbosa Medeiros

DsC. Danusa da Matta Duarte Fattori

Coletânea de Pós-Graduação, v.5, n.1
Políticas Públicas



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

MINISTROS

José Mucio Monteiro (Presidente)
Ana Arraes (Vice-presidente)
Walton Alencar Rodrigues
Benjamin Zymler
Augusto Nardes
Aroldo Cedraz de Oliveira
Raimundo Carreiro
Bruno Dantas
Vital do Rêgo

MINISTROS-SUBSTITUTOS

Augusto Sherman Cavalcanti
Marcos Bemquerer Costa
André Luís de Carvalho
Weder de Oliveira

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU

Cristina Machado da Costa e Silva (Procuradora-Geral)
Lucas Rocha Furtado (Subprocurador-geral)
Paulo Soares Bugarin (Subprocurador-geral)
Marinus Eduardo de Vries Marsico (Procurador)
Júlio Marcelo de Oliveira (Procurador)
Sérgio Ricardo Costa Caribé (Procurador)
Rodrigo Medeiros de Lima (Procurador)

DIRETOR GERAL

Fábio Henrique Granja e Barros

**DIRETORA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS,
PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

Flávia Lacerda Franco Melo Oliveira

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE
PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

Clémens Soares dos Santos

CONSELHO ACADÊMICO

Maria Camila de Ávila Dourado

Tiago Alves de Gouveia Lins Dutra

Marcelo da Silva Sousa

Rafael Silveira e Silva

Pedro Paulo de Moraes

COORDENADORA ACADÊMICA

Renata Miranda Passos Camargo

COORDENADOR EXECUTIVO

Pedro Paulo de Moraes

PROJETO GRÁFICO E CAPA

Núcleo de Comunicação - NCOM/ISC

Título:

Mapeamento do universo de auditoria e identificação dos objetos de maior risco da Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração

Renato Barbosa Medeiros

Monografia de conclusão de curso submetida ao Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista.

Orientador(a):

Prof. DsC. Danusa da Matta Duarte Fattori

Banca examinadora:

Danusa da Matta Duarte Fattori

Gustavo Fleury Soares

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MEDEIROS, Renato Barbosa. **Título:** Mapeamento do universo de auditoria e identificação dos objetos de maior risco da Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração. 2021. Monografia (Especialização em Controle de Políticas Públicas) – Instituto Serzedello Corrêa, Escola Superior do Tribunal de Contas da União, Brasília DF. 85 fls.

CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Renato Barbosa Medeiros

TÍTULO: Mapeamento do universo de auditoria e identificação dos objetos de maior risco da Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração.

GRAU/ANO: Especialista/2021

É concedido ao Instituto Serzedello Corrêa (ISC) permissão para reproduzir cópias deste Trabalho de Conclusão de Curso e emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. Do mesmo modo, o ISC tem permissão para divulgar este documento em biblioteca virtual, em formato que permita o acesso via redes de comunicação e a reprodução de cópias, desde que protegida a integridade do conteúdo dessas cópias e proibido o acesso a partes isoladas desse conteúdo. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte deste documento pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Renato Barbosa Medeiros
renato.medeiros@cgu.gov.br

FICHA CATALOGRÁFICA

L131a MEDEIROS, Renato Barbosa

Título: Mapeamento do universo de auditoria e identificação dos objetos de maior risco da Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração. Renato Barbosa Medeiros – Brasília: ISC/TCU, 2020.
87 fls. (Monografia de Especialização)

1. Avaliação de Políticas Públicas. 2. Mapeamento do Universo de Auditoria. 3. Objetos de auditoria de maior risco. I – Superintendência de Arrecadação/Agência Nacional de Mineração.

CDU 02
CDD 020

Título:

Mapeamento do universo de auditoria e identificação dos objetos de maior risco da Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração

Renato Barbosa Medeiros

Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação *lato sensu* em Controle de Políticas Públicas realizado pelo Instituto Serzedello Corrêa como requisito para a obtenção do título de especialista.

Brasília, 01 de dezembro de 2021.

Banca Examinadora:

Dra. Danusa da Matta Duarte Fattori
Orientadora
Controladoria-Geral da União

Me. Gustavo Fleury Soares
Avaliador
Controladoria-Geral da União

Dedico este trabalho a todos os gestores da Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração, bem como aos colegas da Controladoria-Geral da União, que poderão utilizá-lo na avaliação das políticas públicas afetas ao processo de arrecadação de receitas no setor minerário brasileiro.

Agradecimentos

Agradeço aos gestores da Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração, na pessoa do Superintendente Sr. Etivaldo Silva, pela colaboração na elaboração deste estudo.

Agradecimento especial a minha orientadora, Dra. Danusa da Matta Duarte Fattori, que com muito carinho e paciência me auxiliou na condução deste trabalho, sempre me guiando para que pudéssemos produzir um texto que agregasse valor à gestão da unidade estudada.

Agradeço ainda a minha esposa e ao meu filho, pela compreensão e pelos momentos que deixei de estar com eles, para que pudesse me dedicar a este estudo.

Resumo

Este trabalho consiste na aplicação da metodologia de Planejamento Anual de Auditoria baseado em riscos na Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração (SAR/ANM). Foi desenvolvido com base nas normas internacionais de auditoria e nos normativos dos principais órgãos de controle da União: Controladoria-Geral da União e Tribunal de Contas da União. Considerou, ainda, as quatro etapas descritas no Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal – Entendimento da Unidade Auditada, Definição do Universo de Auditoria, Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos e Seleção dos Trabalhos de Auditoria com Base em Riscos. Na primeira etapa, foram identificados os macroprocessos da SAR, conforme consta em seus Relatórios de Gestão, nos principais normativos e em notícias publicadas no site institucional (<https://www.gov.br/anm/pt-br>), no intuito de levantar os objetos que compõem o universo de auditoria da Unidade e subsídios para a identificação e avaliação de riscos. Na segunda etapa, foi coletada a percepção dos gestores da Superintendência quanto aos riscos da unidade. Os relatórios de auditoria elaborados pela Controladoria-Geral da União – CGU, pelo Tribunal de Contas da União - TCU e pela Auditoria Interna da ANM também foram pesquisados para identificar potenciais riscos que devem ser tratados pela unidade e relacionar esses riscos aos objetos que compõem o universo de auditoria. Por fim, com base nas etapas anteriores, foram relacionados os riscos aos processos que compõem os macroprocessos e identificados os objetos de maior risco e que, portanto, devem ser priorizados nos trabalhos de auditoria e, sugere-se, pela própria SAR.

Palavras-chave: Planejamento de Auditoria baseado em riscos, arrecadação, Agência Nacional de Mineração, universo de auditoria.

Abstract

This work consists of the application of the Risk-based Annual Audit Planning methodology in the Tax Revenue Superintendence of the National Mining Agency (SAR/ANM). It was developed based on international auditing standards and the regulations of the main control bodies of the Union: Office of the Comptroller General and Federal Audit Court. It also considered the four steps described in the Manual of Technical Guidelines for Internal Auditing Government of the Federal Executive Branch – Understanding the Audited Unit, Definition of the Audit Universe, Assessment of Risk Management Maturity and Selection of Audit Works Based on Risks. In the first stage, the SAR macro-processes were identified, as stated in its Management Reports, in the main regulations and in news published on the institutional website (<https://www.gov.br/anm/pt-br>), to survey the objects that make up the Unit's audit universe and subsidies for the identification and assessment of risks. In the second stage, the perception of the Superintendence managers regarding the risks of the unit was collected. The audit reports prepared by the Office of the Comptroller General - CGU, the Federal Audit Court - TCU and the ANM Internal Audit were also researched to identify potential risks that must be addressed by the unit and relate these risks to the objects that make up the audit universe. Finally, based on the previous steps, the risks were related to the processes that make up the macro-processes and the objects of greatest risk were identified and which, therefore, should be prioritized in the audit work and, it is suggested, by the SAR itself.

Keywords: Risk-based Audit Planning, tax revenues, National Mining Agency, audit universe.

Lista de figuras

Figura 1: Planejamento Anual da Unidade de Auditoria Interna Governamental	20
Figura 2: Modelo de Três Linhas do IIA.....	22
Figura 3: <i>Accountability</i> e Risco de Auditoria.....	24
Figura 4: Entendimento da Unidade Auditada.....	26
Figura 5: Relação entre objetivos, macroprocessos e processos.....	29
Figura 6: Escala para Avaliação de Riscos.....	30
Figura 7: Fluxo de Decisões com Relação à Maturidade da Gestão de Riscos.....	31
Figura 8: Organograma ANM.....	39
Figura 9: Mapa Estratégico ANM.....	40
Figura 10: Tela Sigmine.....	45
Figura 11: Escalas de Impacto (I).....	76
Figura 12: Escalas de Probabilidade (P).....	77

Lista de gráficos

Gráfico 1: Arrecadação Multas e Serviços/2020.....	50
--	----

Lista de quadros

Quadro 1: Principais Objetivos Relacionados à Superintendência de Arrecadação..	41
Quadro 2: Universo de Auditoria: Processos realizados pela Superintendência de Arrecadação.....	52
Quadro 3: Matriz SWOT do Macroprocesso de Fiscalização das Receitas.....	56
Quadro 4: Riscos decorrentes das fraquezas e ameaças do Macroprocesso de Fiscalização das Receitas.....	57
Quadro 5: Matriz SWOT do Macroprocesso de Gestão das Receitas.....	57
Quadro 6: Riscos decorrentes das fraquezas e ameaças do Macroprocesso de Gestão das Receitas.....	58
Quadro 7: Matriz SWOT do Macroprocesso de Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico.....	59
Quadro 8: Riscos decorrentes das fraquezas e ameaças do Macroprocesso de Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico.....	59
Quadro 9: Matriz SWOT do Macroprocesso de Contencioso.....	60
Quadro 10: Riscos decorrentes das fraquezas e ameaças do Macroprocesso de Contencioso.....	60
Quadro 11: Matriz SWOT do Macroprocesso de Arrecadação.....	61
Quadro 12 Riscos decorrentes das fraquezas e ameaças do Macroprocesso de Arrecadação.....	62
Quadro 13: Riscos da SAR.....	63

Lista de tabelas

Tabela 1: Arrecadação CFEM.....	46
Tabela 2: Distribuição CFEM para Estados e Municípios.....	48
Tabela 3: Arrecadação TAH/2020.....	49
Tabela 4: Matriz de Riscos da SAR.....	64
Tabela 5: Diagrama de Verificação de Riscos da SAR.....	65
Tabela 6: Ordem decrescente de priorização dos processos.....	67
Tabela 7: Justificativas de Classificação quanto ao Impacto e à Probabilidade.....	78
Tabela 8: Magnitude Total dos Riscos Associados aos processos da SAR.....	83

Lista de abreviaturas e siglas

AGU	Advocacia Geral da União
AMB	Anuário Mineral Brasileiro
ANM	Agência Nacional de Mineração
CADIN	Cadastro de Inadimplentes
CETEM	Centro de Tecnologia Mineral
CFEM	Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais
COCON	Coordenação do Contencioso
CODIP	Coordenação de Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico
COFIR	Coordenação de Fiscalização de Receitas
COGER	Coordenação de Gestão das Receitas
CGU	Controladoria-Geral da União
DIEF	Declaração de Informações Econômico-Fiscais
DIRCI	Divisão de Integridade, Riscos e Controles Internos
DIRAR	Divisões Regionais de Arrecadação
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
DVR	Diagrama de Verificação de Riscos
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Renováveis
IIA	<i>The Institute of Internal Auditors</i> – Instituto dos Auditores Internos
IPPF	<i>International Professional Practices Framework</i> – Normas Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna
GRU	Guia de Recolhimento da União
MOT	Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal

PABR	Plano Anual de Auditoria Baseado em Riscos
PIC	Ponto de Incidência da CFEM
PLG	Permissão de Lavra Garimpeira
PO	Plano Operacional
RAL	Relatório Anual de Lavra
SAPIENS	Sistema AGU de Inteligência Jurídica
SAR	Superintendência de Arrecadação
SCM	Sistema de Cadastro Mineiro
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SFC	Secretaria Federal de Controle Interno
SIGMINE	Sistema de Informação Geográfica da Mineração
SINARC	Sistema de Arrecadação (ainda não lançado)
SISCOB	Sistema de Controle da Cobrança dos Tributos de Mineração
SISGRU	Sistema de Gestão do Recolhimento da União
TCU	Tribunal de Contas da União
UAIG	Unidade de Auditoria Interna Governamental

Sumário

1.	Introdução.....	17
2.	Referencial Teórico.....	20
2.1.	Planejamento dos trabalhos de auditoria interna baseado em riscos.....	20
2.2.	Fundamentos do Plano Anual de Auditoria Baseado em Riscos.....	21
2.3.	Base Normativa para Plano Anual de Auditoria Interna Baseado em Riscos.....	25
2.3.1.	Entendimento da Unidade Auditada.....	26
2.3.2.	Definição do Universo de Auditoria.....	28
2.3.3.	Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos.....	29
2.3.4.	Seleção dos Objetos de Auditoria com Base em Riscos.....	31
3.	Metodologia.....	35
4.	Resultados Obtidos.....	36
4.1.	Entendimento da Unidade Auditada.....	36
4.1.1.	Por que a organização existe (<i>why</i>)?.....	36
4.1.2.	Como a organização faz (<i>how</i>)?.....	38
4.1.3.	O que a organização faz (<i>what</i>)?.....	45
4.2.	Definição do Universo de Auditoria.....	51
4.3.	Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos.....	53
4.4.	Seleção dos Objetos de Auditoria com Base em Riscos.....	55
4.4.1.	Conhecimento dos Objetivos Organizacionais.....	55
4.4.2.	Identificação e Avaliação dos Riscos.....	55
4.4.3.	Associação dos Riscos ao Universo de Auditoria.....	66
5.	Conclusões.....	70
	Referências bibliográficas.....	72
	Anexo A – Objetivos Estratégicos e seus Indicadores.....	75
	Anexo B – Escalas de Impacto e Probabilidade.....	76
	Apêndice A – Justificativas para os valores de impacto e de probabilidade dos riscos levantados.....	78
	Apêndice B – Associação dos Riscos ao Universo de Auditoria.....	82

1. Introdução

As agências reguladoras são órgãos governamentais que surgiram como parte do processo de privatização, ou de desestatização, do Estado Brasileiro, em um cenário de redefinição do seu papel na atividade econômica, iniciado com o Programa Nacional de Desestatização, instituído pela Lei nº 8.031/90, alterada pela Lei nº 9.491/97. Foram criadas com a função de fiscalizar e controlar a qualidade da prestação de serviços públicos, estabelecendo regras para diversos setores econômicos que impactam diretamente a vida de todos os cidadãos. A criação das agências reguladoras teve, entre outras finalidades, a de permitir ao poder público atuar de forma mais indutora e menos direta na prestação de serviços públicos.

No entanto, de acordo com estudiosos como Silva (2020), esse modelo de gestão de serviços públicos ainda está em um processo de amadurecimento, e neste sentido, as agências reguladoras brasileiras sofrem ainda com indicações questionáveis para os cargos de direção e problemas de autonomia financeira, o que tem enfraquecido a atuação dessas autarquias no seu papel de regulação (SILVA, 2020).

Segundo este mesmo autor, para que tenhamos agências regulatórias independentes e fortes, são necessários *“mecanismos que assegurem o controle externo e social dessas autarquias, trazendo pluralidade e ampliação dos espaços de compartilhamento decisório com o público interessado”*.

A Agência Nacional de Mineração - ANM foi criada em 2017. Tem por finalidade promover o planejamento e o fomento da exploração mineral e do aproveitamento dos recursos minerais e superintender as pesquisas geológicas, minerais e de tecnologia mineral, bem como assegurar, controlar e fiscalizar o exercício das atividades de mineração em todo o território nacional.

A principal fonte de arrecadação da ANM é a Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais – CFEM, que, apenas em 2021, chegou a R\$ 10,2 bilhões, o que representa cerca de 3% do total da produção mineral do mesmo período. Essa arrecadação é calculada sobre o valor do faturamento líquido das mineradoras, quando o produto mineral é vendido. Quando não ocorre a venda porque o produto foi consumido, transformado ou utilizado pelo próprio minerador, o valor da

CFEM é baseado na soma das despesas diretas e indiretas ocorridas até o momento da utilização do produto mineral.

Dentro do organograma da Agência, foi criada, em 12 de março de 2020, com a edição da Resolução ANM nº 27, que alterou o seu Regimento Interno, a Superintendência de Arrecadação - SAR, cujas competências estavam, até então, sob responsabilidade da Superintendência de Produção Mineral, que é a responsável pelos assuntos relacionados às outorgas de títulos para o aproveitamento das jazidas minerais.

Com o enfoque na melhoria da atuação dos atores de controle interno da unidade, contribuindo para agregar valor à gestão, este trabalho tem como objetivo identificar, dentro do universo de auditoria da Superintendência de Arrecadação, aqueles objetos de maior risco para a unidade e que, portanto, deveriam ser tratados de forma prioritária tanto pelos gestores quanto pelos auditores responsáveis pela área.

A escolha da Superintendência de Arrecadação como objeto deste estudo levou em consideração a sua responsabilidade pela arrecadação dos encargos financeiros do titular do direito minerário e os demais valores devidos ao poder público nos termos da Lei nº 13.575, de 27 de dezembro de 2017, bem como sua recente criação, já que ainda há pouco conhecimento sobre a sua atuação e desempenho.

Para alcançar os objetivos deste estudo, foram levantadas informações sobre os principais macroprocessos da Superintendência, os objetivos, as atividades e as principais partes relacionadas, os principais arranjos organizacionais existentes, os recursos orçamentários envolvidos, a visão geral sobre a estrutura de pessoal existente, os principais sistemas informatizados utilizados e os marcos regulatórios vigentes. Tais informações foram obtidas por meio dos Relatórios de Gestão produzidos pela Agência, dos principais normativos e de notícias publicadas no site institucional (<https://www.gov.br/anm/pt-br>). Importante, ainda, a percepção dos gestores sobre os riscos da Agência, obtida por meio de diversas interações e entrevistas. Os relatórios de auditoria elaborados pela Controladoria-Geral da União – CGU, pelo Tribunal de Contas da União - TCU, e pela Auditoria Interna da Agência também serviram de fonte de informações para este estudo.

Como produtos, este estudo apresenta uma seção com o Entendimento da Unidade, que responde às seguintes questões: Por que a Superintendência de Arrecadação existe? Como a Superintendência de Arrecadação se estrutura e atua

para atender aos seus propósitos? O que a Superintendência de Arrecadação traz como resultados?

Com base nesse entendimento, apresentam-se, na seção seguinte, os objetos que compõem o universo de auditoria da unidade, que neste estudo serão os seus macroprocessos e processos. Para cada objeto, serão apresentados a descrição do objeto e a indicação da área responsável, dos principais normativos relacionados e de eventuais riscos que já tenham sido levantados pela Unidade de Auditoria Interna Governamental - UAIG ou pela própria organização.

No capítulo seguinte, será apresentado o nível de maturidade da gestão de riscos, considerando o exposto pelos gestores da Unidade e os levantamentos realizados.

Por fim, serão apontados os objetos de maior risco e que, portanto, deveriam ser priorizados em um eventual planejamento anual das atividades de auditoria baseado em riscos. As conclusões alcançadas poderão subsidiar o planejamento de futuras ações de controle da CGU na Agência.

2. Referencial Teórico

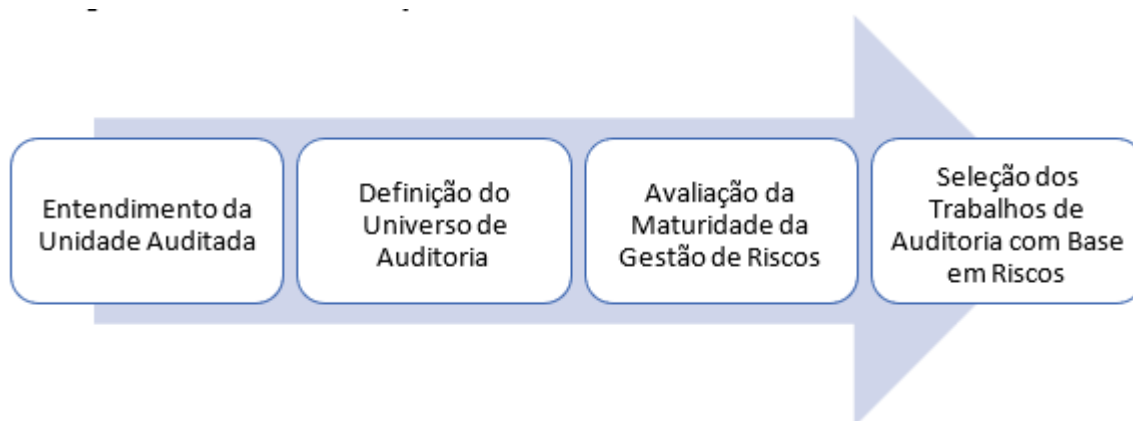
2.1. Planejamento dos trabalhos de auditoria interna baseado em riscos

De acordo com o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (MOT), aprovado pela IN SFC/CGU nº 8/2017, o planejamento dos trabalhos de auditoria baseado em riscos é instrumento primordial, capaz de garantir que as unidades de auditoria concentrem seus esforços nas áreas e atividades onde os riscos poderão afetar o alcance dos principais objetivos, trazendo maiores impactos para a gestão da unidade. Vale salientar que o MOT está em conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional da Auditoria Interna (IPPF) do *The Institute of Internal Auditors* (IIA).

Para que acrescente de fato valor à gestão, esse planejamento deve estar em consonância com o planejamento estratégico da Unidade Auditada, atendendo às expectativas da Alta Administração.

O MOT também define que o planejamento de auditoria baseado em riscos se divide em duas etapas: a elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna Baseado em Riscos – PABR, denominado Plano Operacional (PO) na CGU, e os planejamentos dos trabalhos individuais de auditoria. Este estudo irá abordar apenas os procedimentos relativos a essa primeira etapa, que pode ser sintetizada na figura abaixo.

Figura 1: Planejamento Anual da Unidade de Auditoria Interna Governamental



Fonte: MOT/SFC/CGU

Esse processo de planejamento também é influenciado por outros fatores, tais como as prioridades estabelecidas pela Alta Administração da unidade auditada, os projetos de auditoria de execução obrigatória, além da oportunidade de atuação e de questões relativas à capacidade operacional da Unidade de Auditoria.

Logo, o Plano Anual de Auditoria Baseado em Riscos corresponderá a um conjunto de projetos, que podem ser de avaliação, de consultoria e de apuração, a serem realizados sobre os objetos constantes do Universo de Auditoria já mapeado, selecionados com base nos riscos e nos demais fatores de priorização estabelecidos pela Unidade Auditada.

2.2. Fundamentos do Plano Anual de Auditoria Baseado em Riscos

O Plano Anual de Auditoria Baseado em Riscos – PABR deverá estar alicerçado em conceitos internacionalmente aceitos, como por exemplo, naqueles apresentados pela já citada Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (*IPPF*) do IIA.

De acordo também com o IIA, para ajudar uma organização a identificar estruturas e processos que melhor a auxiliem no atingimento dos objetivos e facilitem uma forte governança e gerenciamento de riscos, é recomendado aplicar um modelo de três linhas, conforme figura abaixo:

Figura 2: Modelo de Três Linhas do IIA

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Fonte: Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de Defesa

A ideia desse modelo é comunicar papéis e responsabilidades da auditoria interna e da gestão da unidade na tríade governança, gestão de riscos e controles internos. A responsabilidade da gestão de atingir os objetivos organizacionais compreende os papéis da primeira e da segunda linhas. Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo funções de apoio. É a primeira linha que lidera e dirige ações para atingir os objetivos da organização, garante a existência e o funcionamento de estruturas e de processos adequados (inclusive controles internos) para gerenciar operações, riscos e assegurar a conformidade legal, regulatória e com princípios éticos e mantém diálogo contínuo com a gestão.

Os papéis de segunda linha incluem o fornecimento de assistência no processo de gerenciamento de riscos, prestando suporte especializado à primeira linha; monitorando e verificando o desenvolvimento desse processo, a sua implantação, a ocorrência de melhoria contínua e o alcance de seus objetivos. Alguns desses papéis

podem ser atribuídos a especialistas e podem se concentrar em objetivos específicos do gerenciamento de riscos como: conformidade com leis, regulamentos, comportamento ético adequado; segurança da informação e tecnologia, sustentabilidade e avaliação de qualidade.

Já a auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos (IIA, 2020). Ela ajuda a garantir que as atividades e os objetivos estejam em harmonia com os interesses dos stakeholders; reporta ao corpo administrativo prejuízos à independência e à objetividade e implanta salvaguardas conforme necessário; e interage com a gestão a fim de assegurar que: os trabalhos de auditoria sejam relevantes e estejam coerentes com os objetivos estratégicos e operacionais das organizações; que não haja duplicação, sobreposição ou lacunas.

O modelo enfatiza a independência da auditoria interna, mas sempre atuando em cooperação com a gestão, não estando subordinada a esta. Sua independência é garantida pela prestação de contas ao corpo administrativo, pelo acesso irrestrito a pessoas, recursos e dados necessários para concluir seu trabalho, e pela garantia de que não haverá viés ou interferência no planejamento e na prestação dos serviços de auditoria.

Esse modelo se adapta bem à realidade das agências reguladoras, já que, diferentemente dos órgãos da administração direta, para os quais a Secretaria Federal de Controle Interno da CGU representa a Unidade de Auditoria Interna, as agências possuem suas próprias UAIG.

Outros conceitos importantes para entender os fundamentos do PABR são o de *accountability* e o de risco de auditoria, os quais estão bastante relacionados entre si. Não existe um termo em português que traduza o que seria *accountability*, mas esse conceito, no contexto em que aqui se pretende, está ligado à responsabilização daqueles que fazem a gestão de recursos públicos. Já o risco de auditoria é a possibilidade de o auditor vir a emitir uma opinião tecnicamente inadequada, como, por exemplo, ao analisar determinados controles, o auditor não detectar eventuais deficiências existentes.

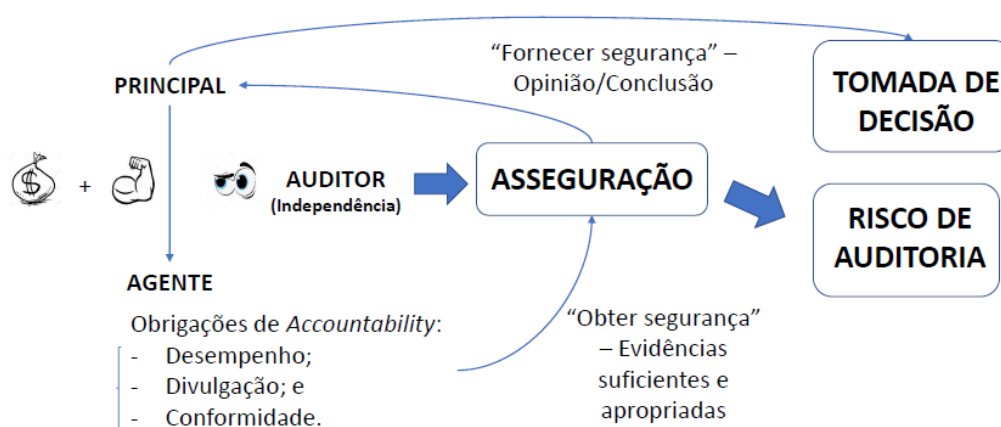
Para se entender a relação entre esses dois conceitos, é preciso, inicialmente, entender a relação “principal-agente” existente quando se gerem recursos públicos. O principal (sociedade), aquele que encarrega o agente (governantes eleitos) para prestar um serviço em seu benefício, disponibiliza os recursos financeiros para serem

geridos pelo Estado, por meio dos impostos, taxas e contribuições de melhoria. O agente, por outro lado, deve prestar contas (*accountability*) à sociedade de como esses recursos foram aplicados. Se a informação transmitida não tiver clareza, inteligibilidade e tempestividade, ocorre um desequilíbrio informacional nessa relação.

Em uma adaptação do modelo das três linhas do IIA à realidade do setor público, pode-se dizer que a sociedade, como patrocinadora, confia a supervisão organizacional a um órgão de governança, que, por sua vez, delega recursos e autoridade à gestão para tomar as ações apropriadas, incluindo o gerenciamento de riscos.

Neste momento, para atenuar esse conflito entre principal e agente, a auditoria interna, em sua função independente de fornecer asseguração sobre a boa e regular aplicação dos recursos públicos, irá buscar evidências apropriadas e suficientes em sua avaliação, de forma que essa possa, além de prestar contas à sociedade, auxiliar os gestores nas tomadas de decisão. A figura abaixo ilustra esse processo.

Figura 3: *Accountability* e Risco de Auditoria



Autores: Danusa da Matta Duarte Fattori e Paulo Ricardo Martins Ricarte dos Santos

Fonte: Curso PABR/CGU, Abril/2021

Caso essa asseguração não detectasse distorções relevantes por imperícia, imprudência ou mesmo pela utilização de critérios inadequados de mensuração pelo auditor, configurar-se-ia o citado risco de auditoria.

De acordo com a norma ISO 31000, o risco seria "o efeito da incerteza nos objetivos". Ou seja, o risco está relacionado a um evento que pode ou não acontecer, o qual, acontecendo, afastaria a unidade no atingimento dos objetivos esperados.

Por fim, é importante destacar a diferença entre o Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos e a Gestão de Riscos. A Gestão de Riscos consiste em “Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere aos riscos” (ISO 31000:2018). É de responsabilidade da alta administração da unidade, pois cabe aos gestores definir e identificar os objetivos estratégicos da organização, o apetite a risco (nível de risco que a organização está disposta a aceitar), identificar e avaliar os riscos, elaborar a resposta aos riscos e revisar seus controles.

Já a auditoria, por meio do PABR, considerando os objetivos e apetite a risco definidos pelos gestores, irá avaliar a gestão de riscos da unidade, fomentando-a, caso ainda não esteja madura, avaliar os controles existentes sobre os riscos mais relevantes, acompanhar o atendimento às recomendações e gerenciar os riscos de auditoria.

2.3. Base Normativa para o Plano Anual de Auditoria Interna Baseado em Riscos

Para a realização deste estudo, a base normativa utilizada foi o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, a Orientação Prática: Plano de auditoria interna baseado em riscos e o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU.

O Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, aprovado pela Instrução Normativa SFC/CGU nº 03/2017, em seus itens 84 a 92, trata do planejamento de Auditoria Interna baseado em riscos, e salienta a necessidade de se considerarem as estratégias, os objetivos, as prioridades, as metas da Unidade Auditada e os riscos a que seus projetos estão sujeitos.

Já o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (MOT), aprovado pela Instrução Normativa SFC/CGU nº 08/2017, em seu item 4.1, reforça o exposto no Referencial Técnico anteriormente citado e complementa com o detalhamento das etapas para a realização do Plano Anual de Auditoria Baseado em Riscos, as quais serão o objeto deste estudo: Entendimento da Unidade Auditada; Definição do Universo de Auditoria; Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos; e Seleção dos Trabalhos de Auditoria

com Base em Riscos. A Orientação Prática: Plano de auditoria interna baseado em riscos é um documento auxiliar para se realizarem as etapas que compõem o Planejamento Anual da Atividade de Auditoria Interna Governamental.

Por fim, merece destaque o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU, o qual apresenta ferramentas e orientações para a realização de auditorias de gestão de riscos em organizações públicas.

Considerando as bases normativas anteriormente citadas, apresenta-se, a seguir, o detalhamento das etapas que compõem este estudo.

2.3.1. Entendimento da Unidade Auditada

De acordo com o Manual de Orientações Técnicas, a finalidade dessa etapa é “adquirir conhecimentos sobre a Unidade Auditada; os seus objetivos; as estratégias e os meios pelos quais ela monitora o seu desempenho e os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos”.

A figura a seguir sintetiza as informações necessárias para essa etapa.

Figura 4: Entendimento da Unidade Auditada



As principais fontes de informações consideradas nesta etapa são:

- a alta administração, os gestores dos processos, profissionais com grande conhecimento sobre a Unidade ou área de atuação do Governo e as demais partes interessadas, com quem é possível coletar diversas informações, principalmente suas expectativas em relação à atividade de auditoria interna;
- áreas responsáveis pelo recebimento de denúncias relacionadas à Unidade ou outras instâncias públicas que detenham essa competência, a fim de subsidiar a elaboração do planejamento;
- documentos sobre planejamento organizacional (missão, visão, objetivos, valores, metas, indicadores etc.);
- estrutura organizacional e de governança, e as competências da unidade auditada e suas subunidades;
- sistemas de gestão empregados;
- marco legal e regulatório (leis, decretos, regimento interno, regulamentações externas incidentes sobre a Unidade Auditada e suas atividades, bem como políticas, procedimentos e manuais internos relevantes etc.);
- resultados de trabalhos de auditoria anteriores.

Para a realização dessa etapa, o TCU, em seu Roteiro de Avaliação da Maturidade, sugere as seguintes questões (adaptado de *Golden Circle Theory*. SINEK, 2011):

a) por que (*why*) a organização existe – o propósito: qual a demanda social, o problema ou a necessidade que motivou a criação e justifica a sua existência. É nesse âmbito que se identificam a missão e os objetivos-chaves da organização, a sua finalidade;

b) como (*how*) a organização faz – o processo: a maneira como a organização se estrutura e atua para atender seu propósito, incluindo os objetivos estratégicos e de negócios e os macroprocessos, processos, áreas, funções e atividades relevantes para a sua realização. É também nesse âmbito que se identificam a visão e os valores fundamentais que fixam o tom do topo da organização. Todos esses elementos de entendimento são estabelecidos pela governança e pela alta administração.

c) o que (*what*) a organização faz – o resultado: os produtos, bens e serviços oferecidos pela organização para cumprir o seu propósito, alterando, por meio de seu processo de geração, preservação e entrega de valor, a realidade social ou melhorando a capacidade do próprio Estado para atender as demandas sociais. É também nesse âmbito que se identificam as medidas de desempenho (metas, indicadores-chaves de desempenho, de risco e variações aceitáveis no desempenho) e o histórico de resultados alcançados.

Para que se tenha acesso a todas as informações que permitam uma melhor compreensão da Unidade que será auditada, é preciso que a equipe tenha uma forte

interlocução e um relacionamento de confiança com os gestores e as demais partes interessadas.

2.3.2. Definição do Universo de Auditoria

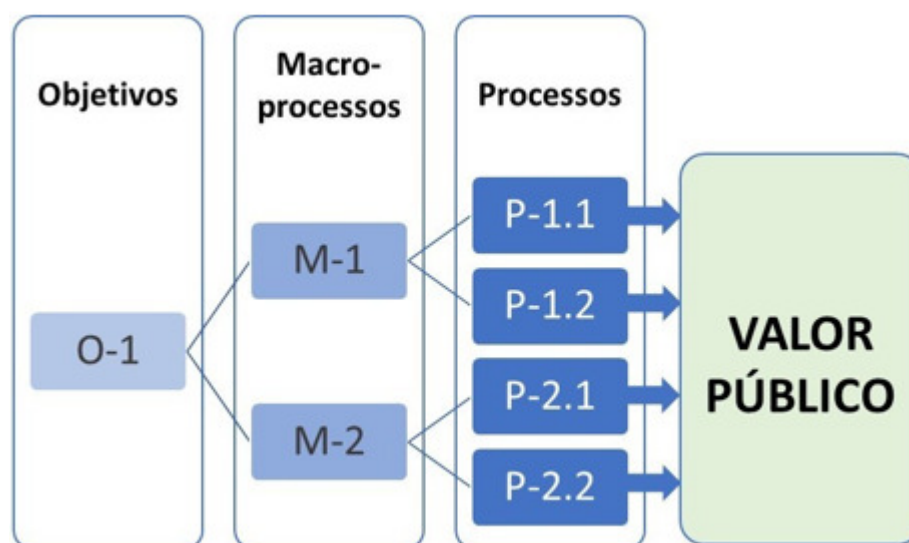
O universo de auditoria pode ser entendido como a reunião de todos os aspectos de uma determinada unidade sujeitos a ações de auditoria, tais como subunidades, macroprocessos, processos ou mesmo atividades que importem riscos para o atingimento dos objetivos estratégicos, operacionais, financeiros ou de conformidade da unidade.

O Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal define o universo auditável como o “conjunto de objetos de auditoria passíveis de serem priorizados pela UAIG para a elaboração do Plano de Auditoria Interna”.

O MOT alerta que

Como os objetos podem variar bastante de uma UAIG para outra, é necessário que cada uma defina o conceito de objeto de auditoria que será adotado para a realização do seu plano de auditoria. Idealmente esse conceito deverá ser validado pela instância que aprovará o Plano de Auditoria Interna, uma vez que todo o planejamento da auditoria interna será realizado com base nesses objetos. (MOT, 2017)

Neste sentido, a Orientação Prática do PABR sugere que, preferencialmente, devem ser considerados os processos como objetos de auditoria. Dessa forma, deve-se, com base no conhecimento dos objetivos (chave e estratégicos) da unidade auditada, identificar os macroprocessos existentes e, para cada um deles, o conjunto de processos finalísticos e de apoio (os objetos de auditoria), responsáveis pela entrega de valor pela Unidade ou área de atuação governamental em estudo, conforme ilustrado a seguir.

Figura 5: Relação entre objetivos, macroprocessos e processos

Fonte: SFC/CGU

É preciso, então, definir quais informações constarão no cadastro dos objetos identificados, como, por exemplo: a área responsável, os principais normativos relacionados e eventuais riscos que já tenham sido levantados pela UAIG ou pela própria organização, além de datas e conclusões referentes aos últimos trabalhos de auditoria realizados por parte da UAIG e de outras instituições de auditoria governamental e privada, se for o caso.

Ainda segundo o MOT, definido o conceito de objeto de auditoria e como esses serão descritos, cabe aos auditores responsáveis por essa etapa organizar aqueles que compõem o universo de auditoria e documentá-los, registrando-os, preferencialmente, de forma hierárquica, em uma estrutura de árvore, que permita agregações em níveis variados.

2.3.3. Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos

Segundo o MOT, a finalidade dessa etapa é obter uma visão geral do quanto a administração e o conselho (se houver) da unidade auditada determinam, avaliam, gerenciam e monitoram os riscos de forma harmoniosa com o arcabouço técnico adotado pela organização. Para isso, faz-se necessário que a UAIG defina o modelo de avaliação de maturidade de gestão de riscos a ser aplicado. O modelo deve prever os estágios de evolução da gestão de riscos, em níveis de maturidade, que caracterizem melhorias na implementação do processo de gestão de riscos.

Há vários modelos para se realizar essa avaliação, tal como o do TCU, contido no seu Roteiro de Avaliação de Maturidade de Riscos (TCU, 2018); outro com base nos Princípios da Gestão de Riscos da norma ISO 31000 e nas orientações do Manual “Auditoria Baseada em Riscos – Como implementar a ABR nas organizações: uma abordagem inovadora”, disponível em aplicativo (<https://iso31000.net/avaliacao-da-maturidade-da-gestao-de-riscos/>); além do que utilizaremos como base para este estudo, que é o disponível no Anexo III da Orientação Prática do PABR.

Nesse modelo, há uma planilha em que estão dispostos os quesitos para avaliação (vinte itens de verificação para cinco temas: Fixação de Objetivos e Metas; Comitê de Governança, Riscos e Controle; Mandato e Comprometimento; Processo de Gestão de Riscos; e Resultados), os quais devem ser avaliados como “Inexistente”, “Inicial”, “Básico”, “Aprimorado” e “Avançado”.

Para auxiliar nesse processo de avaliação, recomenda-se utilizar os conceitos apresentados abaixo:

Figura 6: Escalas para avaliação dos riscos

0 – Inexistente	1 – Inicial	2 – Básico	3 – Aprimorado	4 – Avançado
Prática inexistente, não implementada ou não funcional.	Prática realizada de maneira informal e esporádica em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em algumas áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos na maior parte das áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.	Prática realizada de acordo com normas e padrões definidos em todas as áreas relevantes para os objetivos-chaves da organização.

Fonte: elaboração própria de acordo com (TCU, 2018)

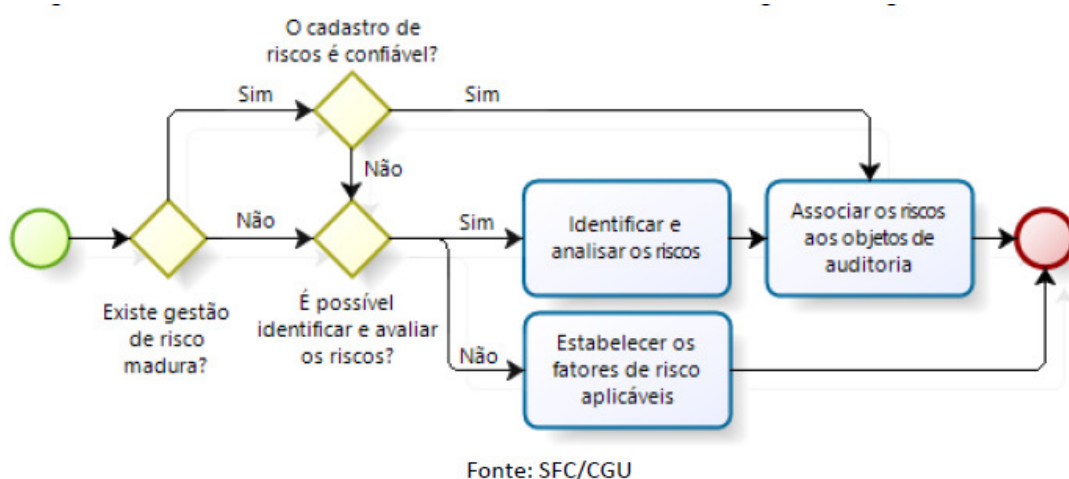
Após a realização de testes para verificar se o cadastro de riscos é confiável, constatado o nível de maturidade “Aprimorado” ou “Avançado”, os riscos mapeados pela gestão devem ser apropriados pela UAIG como variáveis de classificação dos objetos de auditoria definidos.

No entanto, não havendo maturidade suficiente ou inexistindo gestão de riscos no contexto avaliado, a equipe deve realizar a identificação e a avaliação dos riscos, de forma a permitir a priorização e a seleção de trabalhos de auditoria sobre objetos que representam maior nível de risco inerente.

Por fim, nas situações em que for constatada a inadequação da maturidade da gestão de riscos da Unidade e não forem aplicável ou viável a identificação e a avaliação dos riscos pela UAIG, poderão ser utilizados critérios de priorização, chamados de fatores de risco, para priorização e seleção dos objetos de auditoria do Universo em estudo. Esses critérios deverão ser devidamente validados junto ao gerente do trabalho de mapeamento do Universo de Auditoria.

O fluxograma a seguir demonstra as decisões a serem tomadas pela UAIG com relação à maturidade da gestão de riscos da unidade.

Figura 7: Fluxo de decisões com relação à maturidade da gestão de riscos



2.3.4. Seleção dos Objetos de Auditoria com Base em Riscos

A última etapa do Plano Anual de Auditoria Baseado em Riscos é a seleção dos objetos de auditoria baseada nos riscos levantados na etapa anterior. Como é possível se verificar por meio do fluxograma anterior (Figura 7), a avaliação da maturidade da gestão de riscos influencia diretamente na escolha da estratégia que a unidade de auditoria interna irá adotar a fim de selecionar os objetos de auditoria. O MOT prevê três possibilidades para a realização desta seleção:

2.3.4.1. Seleção dos trabalhos com base na avaliação de riscos realizada pela Unidade Auditada

Segundo o MOT:

“caso a UAIG tenha segurança razoável de que o processo de gerenciamento de riscos da Unidade Auditada apresenta alto nível de maturidade, após testado que o cadastro de riscos é confiável, os riscos identificados e mensurados pela organização poderão ser utilizados como insumo para a elaboração do Plano de Auditoria Interna

Isso significa que, com base nos registros do processo de gerenciamento de riscos, a UAIG conhecerá os objetivos (estratégicos e operacionais), os riscos inerentes associados aos objetivos, com sua respectiva mensuração, e os controles internos da gestão implementados pela Unidade Auditada para mitigar os riscos.” (MOT, 2017)

No entanto, como essa forma de priorização se baseia no cadastro de riscos da Unidade Auditada, é possível que não haja uma correspondência direta entre os riscos identificados pela gestão e o Universo de Auditoria mapeado pela equipe, sendo necessário primeiramente realizar a associação entre os objetos de auditoria mapeados e os objetos da gestão de riscos (macroprocessos, processos, unidades de negócio etc.) e, somente então, vincular os riscos (ou conjunto de riscos) aos objetos do Universo de Auditoria.

2.3.4.2. Seleção dos trabalhos com base na avaliação de riscos realizada pela UAIG

Caso a Unidade Auditada não tenha um processo de gerenciamento de riscos maduro, conforme descrito no item anterior, a seleção dos objetos de auditoria poderá ser feita com base em uma avaliação de riscos realizada pela UAIG.

Neste caso, de acordo com o MOT,

“para que o resultado do processo de levantamento e de avaliação dos riscos seja condizente com a realidade e útil, é fundamental que a UAIG interaja com a alta administração e com os gestores no decorrer de todo o seu desenvolvimento. Não obstante, deve ficar claro para todas as partes envolvidas que a relação dos riscos a ser construída pela UAIG tem por finalidade servir de base para a priorização dos trabalhos de auditoria, e que, ainda que possa contribuir para o gerenciamento de riscos da organização, não substitui a responsabilidade da alta administração, do conselho (se houver) e dos gestores nesse processo.” (BRASIL, 2017)

Estão então previstas as seguintes etapas para esse tipo de seleção:

- Conhecimento dos objetivos organizacionais: fazer a vinculação dos objetivos-chaves e estratégicos para cada macroprocesso;
- Identificação e Avaliação dos Riscos:

Para a etapa de identificação dos riscos, há várias técnicas passíveis de serem usadas pela UAIG, como, por exemplo, *brainstorming*; entrevistas estruturadas ou semiestruturadas; técnica Delphi; listas de verificação; análise preliminar de perigos; estudo de perigos e operabilidade; análise de causa e efeito; técnica estruturada (E se); análise de SWOT; e análise de modos de falha e efeito.

Para a avaliação dos riscos identificados na etapa anterior, após consolidar aqueles decorrentes das fraquezas e ameaças e que podem impactar o atingimento dos objetivos de cada macroprocesso, deve-se estimar o nível de risco com base em critérios de probabilidade de ocorrência e impacto do evento, definindo escalas para essas duas perspectivas, conforme demonstrado no Anexo B – Escalas de Impacto e Probabilidade deste estudo.

Esses riscos avaliados serão então plotados em um Diagrama de Verificação de Riscos – DVR, conhecido também como Matriz de Probabilidade e Impacto de Risco.

- Associação dos Riscos ao Universo de Auditoria:

Nesta etapa final do processo de seleção, será feita a associação entre os riscos identificados e o Universo de Auditoria levantado pela equipe, classificando e priorizando os processos de maior risco como aqueles que devem merecer um tratamento prioritário pela equipe de auditoria no planejamento de suas ações.

2.3.4.3. Seleção dos trabalhos com base em fatores de risco

Por fim, de acordo com o MOT,

“uma outra forma de selecionar os trabalhos de auditoria com base em riscos, ainda que indiretamente, é associar os objetos de auditoria a fatores de riscos. Esse método costuma ser executado em dois estágios: definição dos fatores de risco e priorização dos objetos de auditoria” (MOT, 2017)

E ainda,

“não existe uma regra única para a definição dos fatores de risco, mas a UAIG deve estabelecer aqueles que considere mais adequados à realidade da Unidade Auditada. É necessário também que haja dados disponíveis relacionados a esses fatores e que eles sejam definidos de modo a

possibilitar a atribuição de alguma medida (graus, pontos, categorias...) aos objetos de auditoria mapeados. É importante também que a UAIG considere, ao estabelecer os fatores, os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada, bem como a possibilidade de ocorrência de erros, fraudes ou não conformidades significativas.” (MOT, 2017)

A Orientação Prática do PABR esclarece que, após a definição e aprovação dos fatores (e eventuais pesos atribuídos) a serem utilizados, a equipe deverá proceder à avaliação de cada um dos objetos com base nos critérios determinados e, a partir de então, promover a hierarquização dos objetos.

3. Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se a seguinte metodologia:

- Pesquisa bibliográfica sobre o tema de Planejamento Anual de Auditoria baseado em riscos apresentando os principais conceitos que serviram como referencial teórico para esta pesquisa;

- Pesquisa documental sobre os macroprocessos da Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração nos Relatórios de Gestão produzidos pela Agência, nos principais normativos e em notícias publicadas no site institucional (<https://www.gov.br/anm/pt-br>), no intuito de levantar os objetos que compõem o universo de auditoria da Unidade e subsídios para a identificação e avaliação de riscos;

- Entrevista com os gestores da Superintendência sobre a percepção dos riscos da unidade, com o objetivo de, a partir dessa percepção e conforme levantamentos realizados, avaliar o nível de maturidade da gestão de riscos na Unidade;

- Pesquisa documental dos relatórios de auditoria elaborados pela Controladoria-Geral da União – CGU, pelo Tribunal de Contas da União - TCU e pela Auditoria Interna da ANM, com a finalidade de identificar potenciais riscos que devem ser tratados pela unidade e relacionar esses riscos aos objetos que compõem o universo de auditoria;

- Com base nas etapas anteriores, elaborou-se a primeira etapa do Planejamento de Auditoria Baseado em Riscos, considerando as quatro etapas descritas no MOT¹.

¹ Entendimento da Unidade Auditada, com base na resposta às perguntas “*why*” – por que a organização existe, “*what*” – o que a organização faz, e “*how*” – como a organização faz; Definição do Universo de Auditoria, em que foram levantados os processos realizados pela SAR; Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos, com base nas entrevistas realizadas com os gestores da unidade e considerando os normativos relacionados; e Seleção dos Trabalhos de Auditoria com Base em Riscos, produto final deste estudo – para a Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração.

4. Resultados Obtidos

Nesta seção, serão apresentados os resultados da aplicação do conteúdo discutido no Referencial Teórico (mais especificamente as quatro etapas do Plano Anual de Auditoria Baseado em Riscos), utilizando-se a metodologia proposta para identificar os objetos de auditoria de maior risco na Superintendência de Arrecadação da Agência Nacional de Mineração.

4.1. Entendimento da Unidade Auditada

Constituindo-se a Superintendência de Arrecadação da ANM como objeto deste estudo, para o cumprimento desta etapa, denominada “Entendimento da Unidade Auditada”, verificaram-se seus objetivos, suas estratégias, e os meios pelos quais ela monitora o seu desempenho e os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

Para essa finalidade, foi utilizada a abordagem “*top-down*”: identificaram-se os objetivos estratégicos da Unidade e os principais processos relacionados a cada um desses objetivos.

Para tanto, este trabalho guiou-se pelo Roteiro de Avaliação da Maturidade do TCU (TCU, 2018), o qual sugere as seguintes questões:

- a) Por que a organização existe (*why*)?
- b) Como a organização faz (*how*)?
- c) O que a organização faz (*what*)?

4.1.1. Por que a organização existe (*why*)?

A Constituição Federal de 1988 já previa, no § 1º do artigo 20, a instituição de uma compensação financeira pela exploração de nossos recursos minerais, criando, desta forma, a CFEM. A Lei 8.876, de 02 de maio de 1994, que instituiu o Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM, em seu Art. 3º, inciso IX, atribuiu competência ao Departamento para baixar normas e exercer a fiscalização sobre a arrecadação da CFEM.

A Lei 13.575, de 26 de dezembro de 2017, criou a Agência Nacional de Mineração, extinguindo o então DNMP, autarquia federal vinculada ao Ministério de

Minas e Energia, atribuindo à Agência, em seu artigo 2º, a competência para, entre outras:

- regular, fiscalizar, arrecadar, constituir e cobrar os créditos decorrentes:
 - a) da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM), de que trata a [Lei nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989](#);
 - b) da taxa anual, por hectare, a que se refere o [inciso II do caput do art. 20 do Decreto-Lei nº 227, de 28 de fevereiro de 1967](#) (Código de Mineração); e
 - c) das multas aplicadas pela ANM; (inciso XII)
- normatizar, fiscalizar e arrecadar os encargos financeiros do titular do direito minerário e os demais valores devidos ao poder público nos termos desta Lei, bem como constituir e cobrar os créditos deles decorrentes e efetuar as restituições devidas; (inciso XXVIII)
- instituir o contencioso administrativo para julgar os créditos devidos à ANM em 1ª instância administrativa e os recursos voluntários, assim como os pedidos de restituição do indébito, assegurados o contraditório e a ampla defesa; (inciso XXX)

Inicialmente estabelecida como uma Gerência dentro da Superintendência de Produção Mineral (Resolução ANM nº 02/2018), a área de arrecadação, a partir da Resolução ANM nº 27/2020, passou a contar com uma Superintendência de Arrecadação, à qual competem, atualmente, as seguintes responsabilidades:

- I - Propor normas, fiscalizar e arrecadar os encargos financeiros do titular do direito minerário e os demais valores devidos ao poder público nos termos da Lei nº 13.575, de 27 de dezembro de 2017, bem como constituir e cobrar os créditos deles decorrentes e efetuar as restituições devidas referentes a:
 - a) Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM;
 - b) Taxa Anual por Hectare - TAH;
 - c) Emolumentos;
 - d) Multas aplicadas; e
 - e) Demais receitas.
- II - operacionalizar a distribuição da cota parte da CFEM;
- III - consolidar débitos relativos à CFEM, TAH, emolumentos, ressarcimentos de vistoria, multas e outras receitas;
- IV - deliberar quanto aos processos administrativos de ressarcimento, devolução ou compensação de valores relacionados às receitas;
- V - relacionar-se com outras instituições de fiscalização em matérias correlatas, em articulação com as demais Superintendências da ANM e as Unidades Administrativas Regionais;
- VI - firmar acordos de cooperação técnica e respectivos aditamentos, com órgãos públicos federais, estaduais, municipais e distrital para a fiscalização da CFEM, permuta de informações e realização de ações conjuntas;
- VII - interagir com a Procuradoria Federal Especializada junto à ANM, comunicando previamente à Diretoria Colegiada, na busca de soluções relativas ao procedimento de cobrança que se encontra em juízo;
- VIII - aprovar os manuais de procedimentos de sua área de atuação;

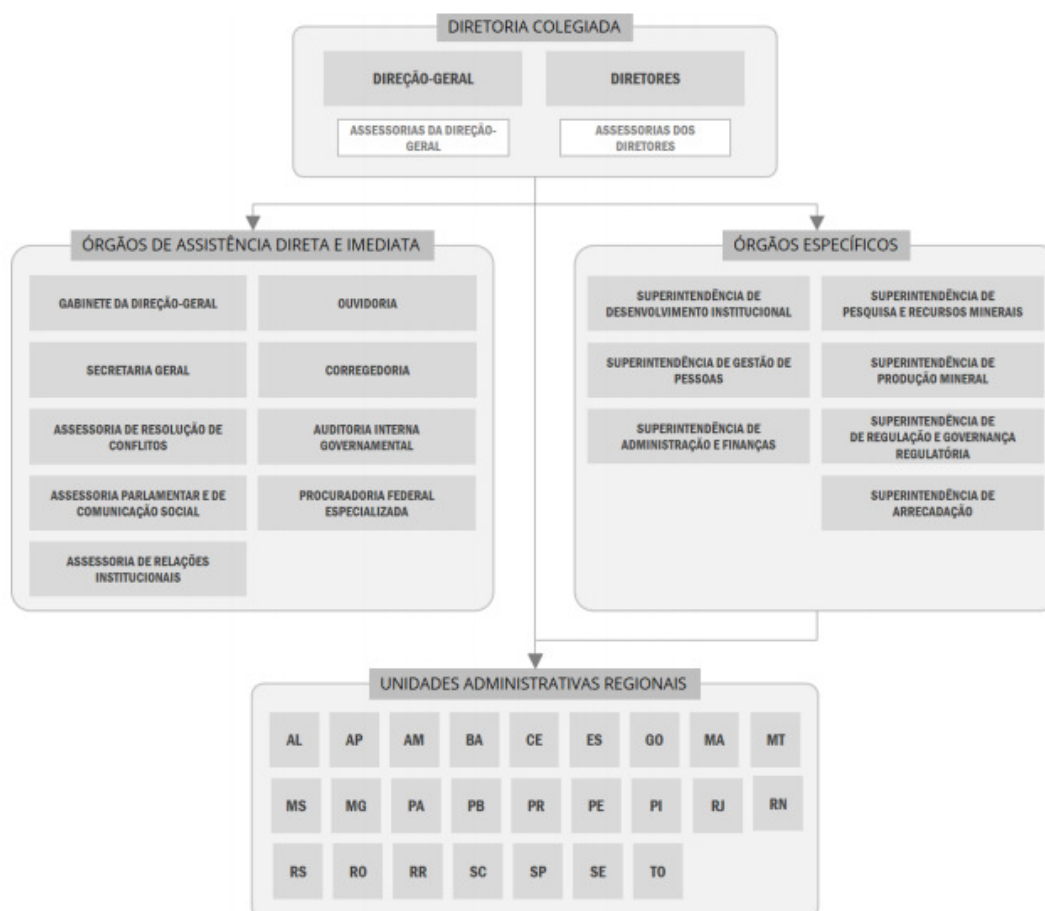
IX - gerir as Divisões Regionais de Arrecadação em sua área de atuação.

Conforme se verifica, o propósito da Superintendência de Arrecadação é fazer a gestão das receitas oriundas da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais – CFEM, da Taxa Anual por Hectare – TAH, emolumentos e multas aplicadas. Essa gestão consiste em propor normas, fiscalizar, arrecadar, constituir e cobrar créditos decorrentes, efetuar as restituições devidas, operacionalizar a distribuição da cota parte, consolidar débitos, deliberar quanto aos processos administrativos correlatos, relacionar-se com outras instituições fiscalizadoras, firmar acordos de cooperação técnica, aprovar manuais e gerir as unidades descentralizadas de arrecadação.

4.1.2. Como a organização faz (how)?

A Superintendência de Arrecadação – SAR é uma das sete superintendências que compõem a Agência Nacional de Mineração, e que tratam das responsabilidades específicas da Agência. A ANM possui também uma Diretoria Colegiada, órgãos de Assistência Direta e Imediata e Unidades Administrativas Regionais. O organograma abaixo ilustra a estrutura.

Figura 08: Organograma ANM



Fonte: Relatório de Gestão ANM 2020

A Superintendência de Arrecadação conta com quatro coordenações: de Fiscalização de Receitas - COFIR, de Gestão de Receitas - COGER, de Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico - CODIP, e de Contencioso - COCON. Além dessas coordenações, há oito Divisões Regionais de Arrecadação – DIRAR, conforme demonstrado mais à frente neste estudo.

Conforme informações prestadas pelos titulares, as coordenações possuem a seguinte estrutura de pessoal:

- SAR – a unidade central conta com três servidores, incluindo o Superintendente, e mais dois estagiários e uma secretária;
- COGER – conta atualmente com quatro servidores, sendo três lotados na coordenação e um sob regime de cooperação;
- CODIP – possui dois servidores, lotados em Minas Gerais;
- COFIR – conta com oito servidores, lotados em vários estados;

- COCON – possui seis servidores, também distribuídos em vários Estados.

Já as Divisões Regionais, que são independentes das coordenações, ligadas diretamente à Superintendência, possuem a seguinte lotação:

- DIRAR 1 (MG) – possui oito colaboradores, sendo dois estagiários e um terceirizado;
- DIRAR 2 (PA/AP) – conta com cinco colaboradores, sendo dois terceirizados;
- DIRAR 3 (DF/GO/MS/MT/TO) – possui quatro servidores;
- DIRAR 4 (BA/SE/AL) – são dez colaboradores, incluídos dois terceirizados e um estagiário;
- DIRAR 5 (ES/RJ/SP) – conta com oito servidores;
- DIRAR 6 (PR/RS/SC) – possui nove colaboradores, entre servidores e terceirizados;
- DIRAR 7 (PE/RN/CE/PB/PI/MA) – conta com quatro servidores e uma estagiária;
- DIRAR 8 (RO/RR/AC/AM) – são cinco colaboradores, sendo duas estagiárias.

Logo, a estrutura total da SAR, contando servidores (62), terceirizados (11) e estagiários (8), soma 81 pessoas.

O Mapa Estratégico da ANM também apresenta informações relevantes para o entendimento da unidade.

Figura 09: Mapa Estratégico ANM



Fonte: Planejamento Estratégico ANM 2020-2023

Ao se analisar o Mapa Estratégico da ANM, juntamente com os indicadores de monitoramento do Plano Estratégico (Anexo A), constata-se que a Superintendência de Arrecadação é responsável por um dos indicadores do objetivo estratégico “Assegurar a produtividade, a simplificação e integração dos processos organizacionais”, qual seja, o “Índice de eficiência na constituição do crédito de cobrança de Receitas”. Não há, no Mapa Estratégico da Agência, outros objetivos estratégicos que estejam direta e explicitamente vinculados à Superintendência de Arrecadação.

Neste estudo, foram consideradas as competências e responsabilidades descritas no Regimento Interno da ANM para atribuir a cada coordenação da Superintendência a responsabilidade por um macroprocesso finalístico, e, por consequência, as principais atribuições dessas coordenações são os processos relacionados a esses macroprocessos. Os macroprocessos aqui descritos envolvem também as divisões regionais de arrecadação.

Feitas essas considerações, apresentam-se, no quadro a seguir, os macroprocessos sob responsabilidade da SAR e os principais objetivos relacionados a esses macroprocessos, com base nas responsabilidades desta Superintendência e nas atribuições de cada uma de suas coordenações.

Quadro 1: Principais objetivos relacionados à Superintendência de Arrecadação

Macroprocessos finalísticos	Principais objetivos relacionados	Responsável
Fiscalização das receitas	<ul style="list-style-type: none"> - Propor normas para a área de fiscalização; - Fiscalizar os encargos financeiros do titular do direito minerário; - Relacionar-se com outras instituições de fiscalização em matérias correlatas; - Firmar acordos de cooperação técnica e respectivos aditamentos, com órgãos públicos federais, estaduais, municipais e distrital para a fiscalização da CFEM, permuta de informações e realização de ações conjuntas. 	COFIR - Coordenação de Fiscalização de Receitas/DIRAR – Divisões Regionais de Arrecadação
Gestão das receitas	<ul style="list-style-type: none"> - Propor normas relacionadas à arrecadação; - Arrecadar os encargos financeiros do titular do direito minerário; - Deliberar quanto aos processos administrativos de ressarcimento, devolução ou compensação de valores relacionados às receitas. 	COGER – Coordenação de Gestão das Receitas
Distribuição, Inteligência e	<ul style="list-style-type: none"> - Operacionalizar a distribuição da cota parte da CFEM. 	CODIP – Coordenação de

Planejamento Estratégico		Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico
Contencioso	- Constituir e cobrar os créditos decorrentes do direito minerário; - Interagir com a Procuradoria Federal Especializada junto à ANM.	COCON – Coordenação do Contencioso
Arrecadação	- Consolidar débitos relativos à CFEM, TAH, emolumentos, ressarcimentos de vistoria, multas e outras receitas.	COFIR - Coordenação de Fiscalização de Receitas/DIRAR – Divisões Regionais de Arrecadação

Fonte: elaboração própria com base no Regimento Interno da ANM (Resolução nº 27/2020)

Quanto aos sistemas de Tecnologia da Informação utilizados para a operacionalização das atividades da Superintendência, foram informados os seguintes:

- Sistema Cadastro Mineiro (SCM): responsável pela automação do processo de outorga e controle de requerimentos e requerentes (pessoas físicas ou jurídicas), solicitações, prioridades, prazos, fases do processo, ações necessárias e emissão/publicação dos documentos necessários à formalização dos atos previstos no Código de Mineração. Além de possibilitar o controle do ciclo de vida dos processos minerários, fornece informações essenciais aos sistemas das demais áreas finalísticas, sendo a base para tomada de decisões nas ações de arrecadação e fiscalização.
- SISCOB - Sistema de Arrecadação: responsável pelo controle do processo de arrecadação da Agência, contemplando funcionalidades relativas a prazos, valores devidos, valores recolhidos e conciliação e distribuição dos recursos arrecadados, conforme previsto na legislação. Também gera os relatórios gerenciais necessários a uma efetiva gestão dos recursos oriundos da pesquisa e exploração mineral.
- Relatório Anual de Lavra (RALWEB): responsável por receber as informações declaradas pelos mineradores a respeito das atividades realizadas no processo de lavra no ano referência, vinculadas a cada processo minerário de sua responsabilidade, contemplando dados da lavra, como reserva, custos, valor de venda e outros.

- Sistema ContÁgil Lite: ferramenta de auditoria e de processamento de arquivos digitais da Receita Federal do Brasil utilizada pelos fiscos municipais e estaduais, desenvolvida para agilizar o trabalho do fiscal na identificação de indícios de fraudes e outros elementos que possam subsidiar seu resultado.
- Sistema de Emissão de Boletos: módulo do Sistema de Arrecadação responsável pela geração do boleto da CFEM devida para as produções mensais, para pagamento até o último dia útil do segundo mês subsequente ao do fato gerador.
- Sistema Eletrônico de Informações (SEI): desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, cujo objetivo é promover a eficiência administrativa.
- Sistema AGU de Inteligência Jurídica (SAPIENS): Gerenciador Eletrônico de Documentos (GED) que possui avançados recursos de apoio à produção de conteúdo jurídico e de controle de fluxos administrativos, focado na integração com os sistemas informatizados do Poder Judiciário e do Poder Executivo. Procura simplificar rotinas e expedientes, além de auxiliar, com suas ferramentas de inteligência, no processo de tomada de decisão e na elaboração de documentos.
- Comércio Exterior (Comex): responsável por gerar informações sobre o desempenho do setor mineral na balança comercial brasileira, incluídos dados de importação e exportação por substância.
- Sigmine: Sistema de Informação Geográfica da Mineração: plataforma online desenvolvida e mantida pela ANM, cujo objetivo é mostrar a localização e detalhes dos processos minerários ativos na Agência.

Já o modelo de governança atualmente adotado pela ANM apresenta, entre outros produtos, alguns mecanismos de transparência das informações que são relevantes para a atuação da Superintendência de Arrecadação e para o controle social de suas ações. Entre esses mecanismos, considerando a área de arrecadação, destacam-se os seguintes:

1- Anuário Mineral Brasileiro (AMB): <http://dados.gov.br/dataset/anuario-mineral-brasileiro-amb>

Dados declaratórios de produção e destinações (vendas, transferências, consumo e transformação) obtidos a partir do Relatório Anual de Lavra (RAL), considerando os eventuais ajustes e depurações realizados pelo corpo técnico da ANM. A série de dados contempla desde o ano-base 2010, e as informações disponibilizadas são divididas em três arquivos - produção bruta, beneficiada e água mineral - que são atualizados diariamente para refletir inserções de novas declarações, retificações ou ajustes nos dados.

2 - Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM) <http://dados.gov.br/dataset/sistema-arrecadacao>

Dados sobre Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais (CFEM). São apresentados os dados de origem dos valores arrecadados, os dados de processos de cobrança sobre titulares fiscalizados, e os dados de distribuição dos valores arrecadados para municípios e unidades federativas.

3 - Taxa Anual por Hectare (TAH) <http://dados.gov.br/dataset/taxa-anual-por-hectare-tah>

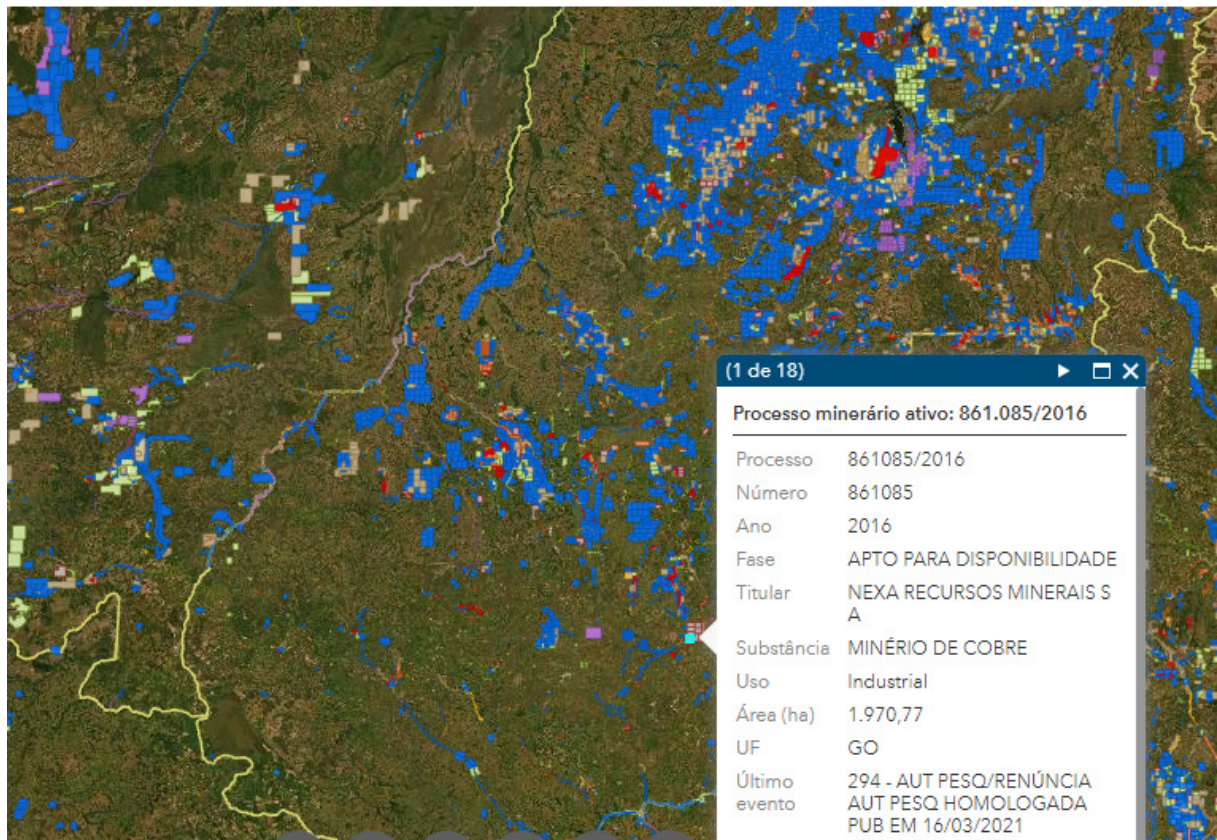
Dados sobre Taxa Anual por Hectare (TAH) relacionando processo, ano, titular, hectares, valores totais pagos e cobrados.

A ANM também publica, semestralmente, um Informe Mineral, que, entre outras informações, detalha o desempenho da arrecadação da CFEM e da TAH, trazendo comparativos históricos².

Uma ferramenta importante para a instrumentalização da análise de dados espaciais apresentados pelos mineradores para pagamento de CFEM aos municípios afetados é o Sistema de Informação Geográfica de Mineração – Sigmine (<https://geo.anm.gov.br/portal/home/>), que permite, por meio de uma plataforma de fácil navegação geográfica, encontrar todas as áreas dos processos minerários cadastrados na ANM, como os requerimentos para pesquisa e lavra, concessões e licenciamentos.

² Verifica-se, ainda, que no site da ANM (<https://www.gov.br/anm/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/>) são encontradas informações sobre as avaliações de desempenho, Planejamento Estratégico, Plano de Gestão Anual, Plano de Integridade, Relatórios de Gestão, entre outros documentos.

Figura 10: Tela Sigmime



Fonte: SIGMINE

(<https://geo.anm.gov.br/portal/apps/webappviewer/index.html?id=6a8f5ccc4b6a4c2bba79759aa952d908>, acesso em 11/06/2021, às 09:27)

4.1.3. O que a organização faz (*what*)?

O principal resultado da Superintendência de Arrecadação da ANM está relacionado com a arrecadação e a gestão dos recursos oriundos da CFEM e da TAH.

A Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM, estabelecida pela Constituição de 1988, em seu Art. 20, § 1º, é devida por toda e qualquer pessoa física ou jurídica habilitada a extrair substâncias minerais, para fins de aproveitamento econômico, com exceção daquela oriunda da lavra garimpeira, em que o devedor é o primeiro adquirente da substância (Lei nº 8.001 de 13/03/90).

A seguir, apresenta-se uma tabela com as arrecadações da CFEM para os últimos anos, atualizada até 24 de janeiro de 2022.

Tabela 1: Arrecadação CFEM

Arrecadação CFEM	
	Atualizado Diariamente
Ano/Mês	Total
<input type="checkbox"/> 2022 (Em Aberto)	21.929.578,49
<input type="checkbox"/> 2021	10.288.935.761,49
<input type="checkbox"/> 2020	6.080.696.753,38
<input type="checkbox"/> 2019	4.504.238.668,90
<input type="checkbox"/> 2018	3.036.143.592,41
<input type="checkbox"/> 2017	1.838.568.021,45
<input type="checkbox"/> 2016	1.797.879.226,75
<input type="checkbox"/> 2015	1.519.721.771,84
<input type="checkbox"/> 2014	1.711.318.234,76
<input type="checkbox"/> 2013	2.376.174.750,78
<input type="checkbox"/> 2012	1.834.958.234,73
<input type="checkbox"/> 2011	1.561.680.727,11
<input type="checkbox"/> 2010	1.083.427.367,36
<input type="checkbox"/> 2009	742.731.140,98

Fonte: https://sistemas.anm.gov.br/arrecadacao/extra/relatorios/arrecadacao_cfem.aspx, acesso em 24/01/2022 às 11:47

O crescimento da arrecadação se deve a diversos fatores, como, por exemplo, a valorização do dólar e a alteração do valor das *commodities* no mercado internacional, principalmente do minério de ferro, principal fonte de recursos do CFEM. Conforme o Relatório de Gestão 2020 da ANM, também contribuiu para o expressivo aumento na arrecadação de 2019 para 2020 (35%), a alteração da política de pagamento da CFEM promovida pela empresa Vale S/A, que passou a efetuar o pagamento da CFEM no prazo de 30 (trinta) dias após a ocorrência do fato gerador, prazo inferior ao estabelecido no art. 3º, da Lei nº 8.001/1990. Com a alteração promovida, a Vale que é o maior contribuinte de CFEM, recolheu 13 (treze) meses de CFEM no ano de 2020.

A tabela ainda mostra que a alta da arrecadação permaneceu em 2021, quando o valor arrecadado foi quase 70% maior do que o do ano anterior (2020).

A Superintendência de Arrecadação é responsável por, após o recolhimento da CFEM, distribuir os recursos daí oriundos aos Estados, Distrito Federal, Municípios e aos órgãos da administração da União, como contraprestação pelo aproveitamento econômico dos recursos minerais em seus respectivos territórios.

Os recursos da CFEM são distribuídos da seguinte forma:

- 10% para a União (7% ANM, 1% FNDCT, 1,8% CETEM e 0,2% IBAMA);
- 15% para o estado onde for extraída a substância mineral;
- 60% para o município produtor;

- 15% para os municípios quando afetados pela atividade de mineração e a produção não ocorrer em seus territórios.

A distribuição da CFEM é realizada automaticamente em contas correntes específicas, no sexto dia útil que sucede ao recolhimento por parte das empresas de mineração, e esses recursos devem ser aplicados em projetos que, direta ou indiretamente, revertam em prol da comunidade local, em forma da melhoria da infraestrutura, da qualidade ambiental, da saúde e da educação. No entanto, conforme notícia veiculada no site da ANM (<https://www.gov.br/anm/pt-br/assuntos/noticias/anm-defende-que-estados-e-municipios-tornem-transparente-o-uso-da-cfem>), falta transparência na aplicação destes recursos por parte dos outros entes federativos.

A tabela a seguir mostra a distribuição da CFEM para os Estados e Municípios nos últimos anos³.

³ No endereço https://sistemas.anm.gov.br/arrecadacao/extra/Relatorios/distribuicao_cfem.aspx é possível consultar a distribuição por município e por UF de cada ano.

Tabela 2: Distribuição CFEM para Estados e Municípios

Distribuição CFEM		
<i>Atualizado Diariamente</i>		
Ano/Mês	Estado	Município
<input type="checkbox"/> 2021 (Em Aberto)	1.525.534.634,74	6.102.138.538,96
<input type="checkbox"/> 2020	872.639.820,30	3.487.381.144,54
<input type="checkbox"/> 2019	691.427.232,56	2.664.131.752,69
<input type="checkbox"/> 2018	653.120.948,50	1.774.543.849,37
<input type="checkbox"/> 2017	410.681.273,24	1.160.620.992,19
<input type="checkbox"/> 2016	421.530.261,91	1.191.281.176,72
<input type="checkbox"/> 2015	340.815.477,22	963.174.176,86
<input type="checkbox"/> 2014	401.487.241,97	1.134.637.859,48
<input type="checkbox"/> 2013	539.625.131,73	1.525.027.547,01
<input type="checkbox"/> 2012	430.483.758,04	1.216.584.533,59
<input type="checkbox"/> 2011	348.642.251,22	985.293.317,27
<input type="checkbox"/> 2010	235.363.046,07	665.156.434,56
<input type="checkbox"/> 2009	182.487.118,76	515.724.466,06
<input type="checkbox"/> 2008	182.405.639,26	515.494.197,90
<input type="checkbox"/> 2007	124.396.951,25	351.556.601,49
<input type="checkbox"/> 2006	105.999.372,19	299.548.058,10

Fonte: https://sistemas.anm.gov.br/arrecadacao/extra/Relatorios/distribuicao_cfem.aspx,
 acesso em 14/12/2021, às 08:51

Em relação ao outro tributo arrecadado pela SAR, ou seja, a Taxa Anual por Hectare – TAH, esta tem natureza jurídica de preço público, sendo devida pelo titular da autorização de pesquisa, em decorrência da publicação no Diário Oficial da União do título autorizativo de pesquisa (Alvará de Pesquisa), destinando-se exclusivamente à ANM.

A tabela a seguir apresenta a arrecadação da TAH no ano de 2020, por Gerência Regional.

Tabela 3: Arrecadação TAH/2020

Relatório de Arrecadação da Taxa Anual por Hectare - Brasil							
Gerência Regional		Processos			R\$		
		Total	Pagos	%	Previsto	Pagos	%
1	Gerência Regional - AL	64	57	89,06	250.207,49	233.622,35	93,37
2	Gerência Regional - AM	150	111	74,00	2.453.811,53	1.572.549,07	64,09
3	Gerência Regional - AP	29	16	55,17	566.551,70	329.655,74	58,19
4	Gerência Regional - BA	3647	2896	79,41	14.106.045,52	10.935.160,61	77,52
5	Gerência Regional - CE	620	536	86,45	2.231.114,86	1.934.981,61	86,73
6	Gerência Regional - ES	309	188	60,84	1.060.740,22	296.156,53	27,92
7	Gerência Regional - GO	1581	1422	89,94	7.695.322,88	6.977.045,82	90,67
8	Gerência Regional - MA	147	128	87,07	1.352.421,57	1.259.795,71	93,15
9	Gerência Regional - MG	3599	3172	88,14	9.925.965,52	8.812.106,26	88,78
10	Gerência Regional - MS	220	212	96,36	813.261,16	783.667,32	96,36
11	Gerência Regional - MT	1076	980	91,08	13.148.487,22	12.474.967,02	94,88
12	Gerência Regional - PA	863	610	70,68	11.316.580,81	7.216.966,61	63,77
13	Gerência Regional - PB	380	311	81,84	1.369.096,51	936.283,93	68,39
14	Gerência Regional - PE	345	278	80,58	1.009.880,49	801.922,42	79,41
15	Gerência Regional - PI	245	211	86,12	1.201.452,02	1.019.551,57	84,86
16	Gerência Regional - PR	641	560	87,36	1.189.469,96	897.108,86	75,42
17	Gerência Regional - RJ	261	226	86,59	400.343,86	326.693,57	81,60
18	Gerência Regional - RN	316	286	90,51	597.771,57	525.432,23	87,90
19	Gerência Regional - RO	107	92	85,98	821.345,25	648.211,52	78,92
20	Gerência Regional - RR	41	36	87,80	354.627,24	311.432,31	87,82
21	Gerência Regional - RS	760	719	94,61	1.863.364,18	1.807.245,88	96,99
22	Gerência Regional - SC	318	301	94,65	536.841,53	520.543,21	96,96
23	Gerência Regional - SE	48	41	85,42	109.995,74	97.381,99	88,53
24	Gerência Regional - SP	1232	1174	95,29	1.259.988,62	1.218.558,98	96,71
25	Gerência Regional - TO	332	238	71,69	2.871.188,25	1.846.607,48	64,32
BRASIL		17.331	14.801	85,40%	78.505.875,70	63.783.648,60	81,25%

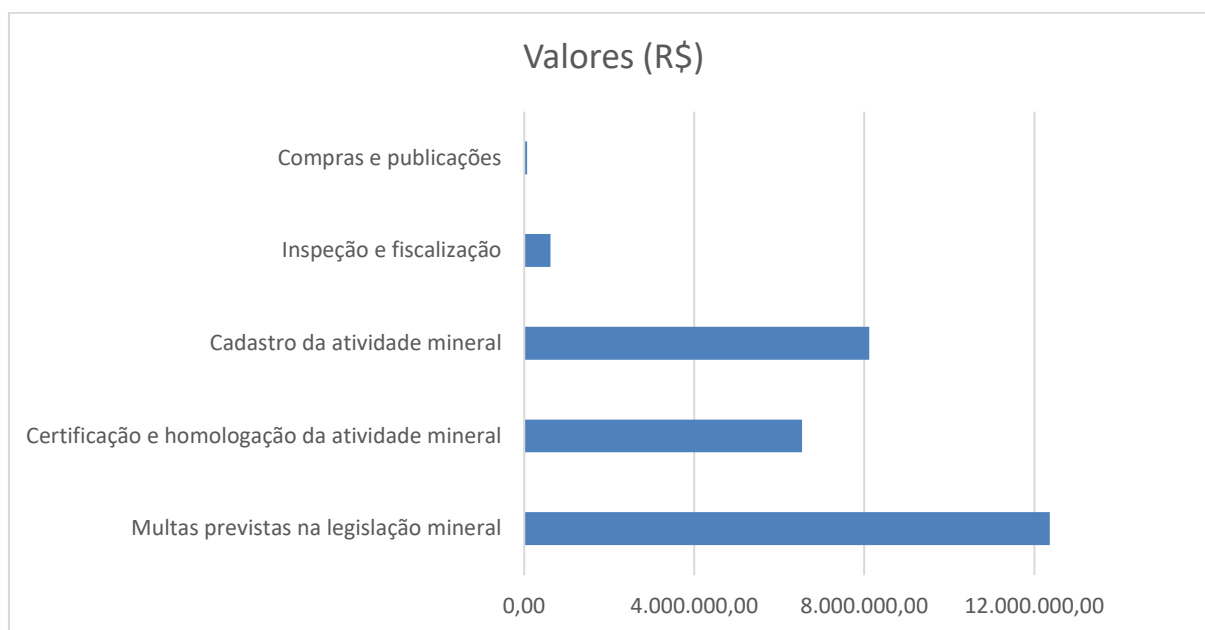
Fonte: https://sistemas.anm.gov.br/arrecadacao/extra/Relatorios/relatorio_arrecadacao.aspx, acesso em 14/12/2021, às 08:55

Essa Taxa deve ser paga anualmente por todos aqueles mineradores que possuem uma poligonal de direito minerário, conforme o tamanho (R\$ 3,70 por hectare para a primeira vigência da autorização de pesquisa e R\$ 5,56 para as novas renovações). Caso o minerador não tenha interesse em renovar seu direito minerário, ele não precisa mais arcar com essa taxa. Da tabela acima, verifica-se que apenas no Estado do Espírito Santo houve uma arrecadação bem abaixo da prevista (27,92%),

o que pode indicar uma alta inadimplência, ou a diminuição na demanda por atualização dos títulos minerários.

Além da CFEM e da TAH, cabe ainda à SAR recolher valores decorrentes de multas e de serviços prestados aos minerários. O gráfico a seguir mostra os valores arrecadados com serviços e multas em 2020⁴.

Gráfico 1: Arrecadação Multas e Serviços/2020



Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações contidas em

https://sistemas.anm.gov.br/arrecadacao/extra/Relatorios/Total_RetornoConvenio.aspx, acesso em 17/06/2021, às 08:42

As fiscalizações da atividade minerária e da arrecadação da CFEM, cujos procedimentos e critérios para planejamento são disciplinados pela Portaria ANM nº 251/2019, podem ser exercidas, complementarmente, pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios, por meio da celebração de Acordo de Cooperação Técnica com a ANM, conforme estabelece a Resolução ANM nº 59/2021.

A Superintendência de Arrecadação também realiza a consolidação dos débitos nos casos de parcelamento das obrigações apontadas pelas fiscalizações, calculando juros e atualizações monetárias, além de deliberar quanto aos processos

⁴ Na página de sistemas da ANM (<https://www.gov.br/anm/pt-br/assuntos/arrecadacao/relatorios-1>) é possível realizar várias outras pesquisas sobre os relatórios de arrecadação, podendo filtrar por substâncias, arrecadadores, empresas, unidades da Agência, entre outros. Também está disponível quadro de arrecadação anual dos serviços prestados e multas aplicadas pela agência (https://sistemas.anm.gov.br/arrecadacao/extra/Relatorios/Total_RetornoConvenio.aspx).

administrativos de ressarcimento, devolução ou compensação de valores relacionados às receitas arrecadadas.

Além da arrecadação de recursos, a Superintendência de Arrecadação também possui uma agenda regulatória, como instrumento de planejamento, gestão e transparência, conforme previsto na Lei nº 13.848/2019, e que envolve assuntos relacionados a todas as suas coordenações e divisões regionais. Para o biênio 2020/2021, ela está responsável pelos seguintes temas:

- a) Regulamentação da Lei nº 13.540/2017, lei que trata da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais – CFEM;
- b) Inclusão de novas substâncias no sistema de valor de referência;
- c) Declaração de Informações Econômico-Fiscais (DIEF) da CFEM: declaração a ser apresentada mensalmente pelos contribuintes da CFEM;
- d) Cadastro Nacional do Primeiro Adquirente de Bem Mineral proveniente do Regime de Permissão de Lavra Garimpeira – PLG: base de dados com as pessoas que adquirem minerais de garimpeiros ou de cooperativas.

4.2. Definição do Universo de Auditoria

O universo de auditoria consiste no conjunto de objetos da organização que estão sujeitos a ações de auditoria. Segundo o MOT, esses objetos podem ser: unidades de negócios, linhas de produtos ou serviços, processos, programas, sistemas, controles, operações, contas, divisões, funções, procedimentos, políticas.

Para este estudo, foram selecionados, como objetos de auditoria, os processos realizados por cada coordenação que compõe a Superintendência de Arrecadação, a partir das responsabilidades estabelecidas na Resolução ANM nº 27/2020. A seleção dos processos se justifica por serem menores que os macroprocessos e mais perenes do que as atividades, e por representarem a atuação habitual de uma unidade, sendo os processos considerados os objetos preferenciais pela Orientação Prática: PABR.

Com base na citada Resolução, e considerando o exposto na seção “Entendimento da Unidade” deste estudo, chegou-se ao seguinte universo de auditoria para a SAR.

Quadro 2: Universo de auditoria: Processos realizados pela Superintendência de Arrecadação

Macroprocessos finalísticos	Processos
1. Fiscalização das receitas	<p>(a) Planejamento, acompanhamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação das atividades relacionadas à fiscalização das receitas;</p> <p>(b) Gestão e suporte institucional às Divisões Regionais de Arrecadação em relação à fiscalização das receitas;</p> <p>(c) Celebração e coordenação do desenvolvimento das metodologias aplicáveis às fiscalizações das receitas;</p> <p>(d) Proposição de resoluções, normas, manuais e roteiros destinados a regulamentar e uniformizar os procedimentos na área de fiscalização das receitas;</p> <p>(e) Supervisão do deslocamento dos agentes fiscalizadores e controle sobre a descentralização dos recursos;</p> <p>(f) Execução do plano anual de fiscalização da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM, estabelecido pela Coordenação de Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico, e a respectiva cobrança;</p> <p>(g) Manutenção da guarda e preservação dos documentos e registros de recolhimento das receitas.</p>
2. Gestão das receitas	<p>(h) Controle e recolhimento de taxas, emolumentos, multas e ressarcimentos, em conformidade com a legislação vigente;</p> <p>(i) Estudo e proposição do reajuste dos valores das taxas, emolumentos, multas e ressarcimentos;</p> <p>(j) Proposição de resoluções, normas, manuais e roteiros destinados a regulamentar e uniformizar os procedimentos na área de gestão das receitas;</p> <p>(k) Acompanhamento e divulgação do desempenho da arrecadação das receitas;</p> <p>(l) Gerenciamento, coordenação e controle da arrecadação e das receitas da ANM;</p> <p>(m) Planejamento, acompanhamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação das atividades relacionadas à arrecadação e cobrança;</p> <p>(n) Tratamento e sistematização de dados e informações a fim de elaborar e disponibilizar as estatísticas das receitas;</p> <p>(o) Atualização das bases de dados com as informações sobre arrecadação, cobrança e devolução;</p> <p>(p) Emissão de parecer quanto aos processos administrativos de ressarcimento, devolução ou compensação de valores relacionados às receitas;</p> <p>(q) Realização da conciliação bancária dos pagamentos;</p> <p>(r) Declaração de decadência e da prescrição dos créditos decorrentes da CFEM e de outros valores previstos na legislação minerária;</p> <p>(s) Coordenação, acompanhamento e controle da execução das atividades de emissão de boletos bancários referentes à arrecadação e cobrança das receitas;</p> <p>(t) Inclusão e exclusão dos devedores da ANM no Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal - CADIN, conforme legislação em vigor;</p> <p>(u) Imposição de multas com base nos autos de infração oriundos dos procedimentos fiscalizatórios.</p>
3. Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico	<p>(v) Proposição de medidas de aperfeiçoamento e regulamentação que visam à uniformização dos procedimentos de arrecadação, fiscalização, cobrança e acompanhamento das receitas;</p> <p>(w) Elaboração de estudos relativos à previsão das receitas e proposição de metas de arrecadação e cobrança a serem alcançadas;</p> <p>(x) Elaboração de estudos e estimativas das receitas;</p>

	<p>(y) Distribuição das quotas-partes sobre a arrecadação da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM;</p> <p>(z) Definição dos critérios para ações prioritárias de fiscalização da CFEM e respectivo plano anual;</p> <p>(aa) Acompanhamento da evolução da arrecadação de tributos incidentes sobre a produção e a comercialização de bens minerais;</p> <p>(bb) Elaboração de estudos dos custos dos produtos e serviços prestados pela ANM, propondo atualização dos valores das receitas e identificando fontes alternativas de receitas.</p>
4. Contencioso	<p>(cc) Planejamento, acompanhamento, coordenação, supervisão e controle dos Processos Administrativos de Cobrança em trâmite na ANM;</p> <p>(dd) Promoção de estudos e proposição de medidas saneadoras e conciliatórias para redução de eventual passivo processual;</p> <p>(ee) Promoção de estudos e proposição de medidas de aperfeiçoamento e regulamentação que visam a maior eficiência e celeridade no trâmite processual;</p> <p>(ff) Reconsideração ou encaminhamento de defesa administrativa referente ao auto de infração, na sua área de competência, e Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP, e proposição de imposição da respectiva multa à Superintendência de Arrecadação;</p> <p>(gg) Análise do recurso da imposição de multa no âmbito da Superintendência de Arrecadação e Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP;</p> <p>(hh) Atendimento às demandas oriundas da Procuradoria Federal.</p>
5. Arrecadação	<p>(ii) Aplicação de autos de infração resultantes da ação fiscalizatória;</p> <p>(kk) Consolidação de débitos relativos a taxas, ressarcimentos de vistoria, multas e outras receitas;</p> <p>(ll) Desenvolvimento de ações relativas às notificações administrativas dos inadimplentes das taxas, demais multas previstas na legislação mineral e ressarcimento de vistoria;</p> <p>(mm) Desenvolvimento de ações administrativas relativas à lavratura de autos de infração, imposição de multas, nulidade de alvarás de pesquisa;</p> <p>(nn) Parcelamento de débitos relativos à Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM, Taxa Anual por Hectare - TAH, Taxa de Vistoria e multas;</p> <p>(oo) Desenvolvimento de ações relativas às notificações administrativas dos inadimplentes da CFEM;</p> <p>(pp) Instauração de processo administrativo de cobrança de Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM, Taxa Anual por Hectare - TAH, Taxa de Vistoria e multas, bem como expedir Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP;</p> <p>(qq) Expedição de notificações no decorrer da ação fiscalizatória;</p> <p>(rr) Proposição de abertura de processo de cobrança dos créditos da ANM e proposição de encaminhamento dos respectivos processos de cobrança à Procuradoria Federal;</p> <p>(ss) Instauração e instrução de procedimento administrativo de caducidade e nulidade de autorização de pesquisa;</p> <p>(tt) Declaração da nulidade <i>ex officio</i> da autorização de pesquisa pelo não pagamento da taxa anual por hectare após a devida imposição e não pagamento de multa;</p> <p>(uu) Emissão das certidões pertinentes;</p> <p>(vv) Atendimento a demandas jurídicas, atendimento a demandas externas e internas e representação institucional da Superintendência de Arrecadação;</p> <p>(ww) Assessoramento às Coordenações e Assessoria Técnica da Superintendência de Arrecadação;</p> <p>(xx) Controle de prazos para cumprimento de exigências.</p>

Fonte: elaboração própria com base na Resolução ANM nº 27/2020

4.3. Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos

A finalidade dessa etapa é obter uma visão geral do quanto a administração da Superintendência de Arrecadação determina, avalia, gerencia e monitora os riscos de forma harmoniosa com o arcabouço técnico adotado pela organização. E para isso, seria necessário que a UAIG definisse o modelo de avaliação de maturidade de gestão de riscos a ser aplicado. O modelo deve prever os estágios de evolução da gestão de riscos, em níveis de maturidade, que caracterizem melhorias na implementação do processo de gestão de riscos.

Em entrevista com o responsável pela Auditoria Interna da ANM, foi informado que não há ainda avaliação de risco de nenhuma área ou processo de trabalho realizado pela SAR, apesar de existir na Agência uma Divisão de Integridade, Riscos e Controles Internos – DIRCI. Essa divisão está subordinada à Superintendência de Desenvolvimento Institucional, e foi criada por meio da Resolução ANM nº 02/2018, tendo como principal função atuar nas áreas de gestão de riscos e controles internos, no programa de integridade, ética, promoção da transparência ativa, acesso à informação e promoção de ações de prevenção de conflitos de interesses e nepotismo (Art. 28).

Com relação à gestão de riscos especificamente, foi instituída, em 26 de março de 2021, por meio da Resolução ANM nº 63, a Política de Gestão de Riscos Corporativos da Agência Nacional de Mineração, que estabeleceu os objetivos, princípios, conceitos, diretrizes, atribuições e responsabilidades a serem observadas para a execução da gestão de riscos corporativos, bem como orientações quanto à identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos corporativos na Agência.

Pelo exposto, verifica-se que o processo de gestão de riscos na ANM, e conseqüentemente na SAR, está apenas em seus passos iniciais. Neste caso, conforme o item 2.3.3 deste estudo, a UAIG deve então, alternativamente, realizar a identificação e a avaliação dos riscos, de forma a permitir a priorização e a seleção de trabalhos de auditoria sobre objetos que representam maior nível de risco inerente.

Essa identificação, avaliação e priorização dos riscos da Superintendência de Arrecadação, que é o objetivo maior deste estudo, será apresentada na seção seguinte.

4.4. Seleção dos Objetos de Auditoria com Base em Riscos

Conforme descrito no item 2.3.4.2 deste estudo, estão previstas as seguintes etapas para esse tipo de seleção.

4.4.1. Conhecimento dos Objetivos Organizacionais

Nesta etapa, propõe-se a vinculação dos objetivos-chave e estratégicos a cada macroprocesso da Superintendência de Arrecadação. No entanto, conforme já detalhado anteriormente, considerando que o Mapa Estratégico da ANM não vincula seus objetivos estratégicos a ações realizadas diretamente pela SAR, considerar-se-á a associação proposta no Quadro 1 - Principais objetivos relacionados à Superintendência de Arrecadação.

4.4.2. Identificação e Avaliação dos Riscos

Para a identificação dos principais riscos, foi utilizada primeiramente a técnica da Matriz SWOT para cada macroprocesso finalístico. A Matriz SWOT (acrônimo dos termos em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) tem como finalidade levantar as principais forças e fraquezas (elementos internos à unidade), oportunidades e ameaças (fatores externos à unidade) de cada macroprocesso aqui avaliado.

Com base nas fraquezas e nas ameaças levantadas, foram identificados os riscos associados a cada macroprocesso, os quais foram em seguida avaliados em termos de probabilidade e impacto. Em seguida, esses riscos foram plotados no Diagrama de Verificação de Riscos – DVR⁵.

Posteriormente, os riscos foram associados aos objetos de auditoria, ou seja, os processos apresentados na Definição do Universo de Auditoria (seção 4.2), que foram, em seguida, priorizados de acordo com a magnitude dos riscos a eles associados.

⁵ Conhecido na literatura como Matriz de Probabilidade e Impacto de Risco.

Os dados para o preenchimento das matrizes foram obtidos com base na percepção dos coordenadores da SAR e dos responsáveis pelas Divisões Regionais, os quais apresentaram suas versões da Matriz SWOT, e nos levantamentos realizados pela Controladoria-Geral da União e pelo Tribunal de Contas da União nas ações de controle realizadas junto à ANM⁶.

4.4.2.1. Riscos relacionados ao Macroprocesso Fiscalização das Receitas

Apresenta-se, a seguir, a Matriz SWOT do Macroprocesso de Fiscalização das Receitas.

Quadro 3: Matriz SWOT do Macroprocesso de Fiscalização das Receitas

Macroprocesso Fiscalização das Receitas	
Ambiente Externo	Ambiente Interno
Oportunidades	Forças
Op1. Competência comum entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios para legislar sobre registro, acompanhamento e fiscalização das concessões minerárias Op2. Formalização de Acordos de Cooperação Técnica com outros entes federativos para fiscalizar os créditos decorrentes da CFEM.	Fo1. Todos os cargos ou funções comissionadas subordinados à SAR poderão ser exercidos de forma desterritorializada, sem necessidade de alteração em assentamento funcional Fo2. Existência de manual de fiscalização Fo3. A gratificação dos servidores está vinculada a metas de desempenho Fo4. A arrecadação aumenta quando há mais fiscalizações
Ameaças	Fraquezas
Am1. Limitações das fiscalizações presenciais em razão da pandemia Am2. Incertezas jurídicas sobre a possibilidade de intercâmbio de dados cadastrais e de informações econômico-fiscais, especialmente de órgãos de fiscalização tributária estadual (alegação de sigilo fiscal)	Fr1. O Planejamento Estratégico 2020-2023 não contempla a área de Fiscalização das Receitas Fr2. O Manual de Fiscalização não contempla as etapas de fiscalização da arrecadação, plano de fiscalização ou planejamento das ações Fr3. Carência de pessoal Fr4. Potencial redução de metade da força de trabalho em razão de aposentadorias Fr5. Critérios para formação de equipes e definição de deslocamentos nas fiscalizações não são formalizados Fr6. A documentação da fiscalização e de seus resultados não estão em relatórios padronizados e não há sistemática de revisão, aprovação ou supervisão por instâncias superiores. Fr7. O tratamento a ser aplicado aos papéis de trabalho não é normalizado nem há orientação sobre sua organização, conservação e guarda Fr8. Não há a identificação dos processos críticos para definição dos objetivos e metas da Unidade, bem como, do diagnóstico de risco

⁶ Relatórios CGU 824722 e 201801466. Acórdãos TCU 2.914/2020 – Plenário e 343/2019 – Plenário.

	envolvido nos processos estratégicos, nem a definição e riscos operacionais, de informação e de conformidade Fr9. Ausência de relatórios gerenciais que auxiliem as fiscalizações, relacionados aos débitos de CFEM, com o universo dos processos de cobrança e informações detalhadas destes, a respeito do passivo de processos, da natureza, fase, materialidade e prazo da dívida, e do risco de decadência e prescrição dos valores de CFEM.
--	--

Fonte: elaboração própria

Para identificar os riscos associados aos objetivos deste macroprocesso, buscou-se, com o auxílio dos gestores da SAR, responder à questão: “*Quais riscos podem decorrer das fraquezas e das ameaças relacionadas ao macroprocesso?*”.

Quadro 4: Riscos decorrentes das fraquezas e das ameaças relacionadas ao Macroprocesso de Fiscalização das Receitas

Riscos	Fraquezas e Ameaças relacionadas ao risco
R1. Planejamento ineficiente das atividades relacionadas à fiscalização das receitas	Fr1; Fr5; Fr8; Fr9
R2. Acompanhamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação deficientes das atividades relacionadas à fiscalização das receitas	Fr2; Fr3; Fr4; Fr6; Fr7; Fr9
R3. Execução parcial do plano anual de fiscalização da CFEM	Am1; Fr3; Fr4
R4. Perda de documentos e registros de recolhimento das receitas	Fr6; Fr7

Fonte: elaboração própria

4.4.2.2. Riscos relacionados ao Macroprocesso Gestão das Receitas

Apresenta-se, a seguir, a Matriz SWOT do Macroprocesso de Gestão das Receitas. Para este macroprocesso não foram apontadas ameaças.

Quadro 5: Matriz SWOT do Macroprocesso de Gestão das Receitas

Macroprocesso Gestão das Receitas	
Ambiente Externo	Ambiente Interno
Oportunidades	Forças
Op1. Interface de Pagamento SINARC (Novo sistema de arrecadação)	Fo1. Facilidade de adaptação da força de trabalho
Ameaças	Fraquezas
Não foram detectadas/apontadas ameaças para este macroprocesso.	Fr1. Carência de pessoal Fr2. Inexistência de críticas ou restrições diante da ausência de dados cadastrais necessários a notificações e cobranças

	<p>Fr3. Sistema de Arrecadação apresenta falhas de disponibilidade dos dados, com perda de arquivos armazenados</p> <p>Fr4. Não há um processo de verificação de pagamento sistematizado nem rotinas de alertas para controle de prazos de forma automatizada</p> <p>Fr5. Os documentos não são protegidos de modo a evitar a alteração de fórmulas e a realização de cálculos incorretos, nem há rotinas de guarda e salvamento dos arquivos que subsidiam os cálculos.</p> <p>Fr6. Não há conferência e supervisão dos cálculos e lançamentos, em inobservância ao disposto no art. 18 do Regimento Interno da ANM.</p> <p>Fr7. Ausência de manuais de utilização dos sistemas (exceto RALWeb)</p> <p>Fr8. Ausência de dicionário de dados para as bases de dados e sistemas</p>
--	--

Fonte: elaboração própria

Para este macroprocesso, os riscos identificados associados aos seus objetivos foram os seguintes.

Quadro 6: Riscos decorrentes das fraquezas e ameaças do Macroprocesso de Gestão das Receitas

Riscos	Fraquezas e Ameaças relacionadas ao risco
R1. Recolhimento de taxas, emolumentos, multas e ressarcimentos a menor	Fr1; Fr2; Fr3; Fr4; Fr5; Fr6
R2. Divulgação do desempenho da arrecadação das receitas e de estatísticas com números incorretos	Fr2; Fr3; Fr4; Fr5
R3. Bases de dados com informações incorretas sobre arrecadação, cobrança e devolução	Fr2; Fr3; Fr5; Fr6; Fr7; Fr8
R4. Processos administrativos de ressarcimento, devolução ou compensação de valores relacionados às receitas com parecer inapropriado	Fr3; Fr4; Fr5; Fr6
R5. Conciliação bancária dos pagamentos da CFEM realizada indevidamente	Fr3; Fr4; Fr5; Fr6
R6. Declaração indevida da decadência e da prescrição dos créditos decorrentes da CFEM e de outros valores previstos na legislação minerária	Fr3; Fr4; Fr5; Fr6
R7. Imposição de multas em valores indevidos com base nos autos de infração oriundos dos procedimentos fiscalizatórios	Fr3; Fr4; Fr5; Fr6

Fonte: elaboração própria

4.4.2.3. Riscos relacionados ao Macroprocesso Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico

A seguir, a Matriz SWOT do Macroprocesso de Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico. Em que pesem os esforços juntamente com os gestores da área, bem como o estudo realizado no material disponível, para este macroprocesso não foram detectadas e/ou apontadas oportunidades, forças ou ameaças, apenas fraquezas.

Quadro 7: Matriz SWOT do Macroprocesso Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico

Macroprocesso Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico	
Ambiente Externo	Ambiente Interno
Oportunidades	Forças
Não foram detectadas/apontadas oportunidades para este macroprocesso.	Não foram detectadas/apontadas forças para este macroprocesso.
Ameaças	Fraquezas
Não foram detectadas/apontadas ameaças para este macroprocesso.	Fr1. Plano de Gestão Anual 2021 não traz metas para a área de Fiscalização das Receitas Fr2. Os planos anuais de fiscalização não são formalizados, não especificando as ações que serão realizadas Fr3. Os critérios para seleção dos sujeitos passivos são os de materialidade e temporalidade, não considerando outros dados econômicos, financeiros ou fiscais das empresas, nem as informações do setor de fiscalização minerária Fr4. Os sistemas informatizados não funcionam de modo integrado: não há alertas, trilhas de auditoria nem rotina automatizada de batimento das informações do RAL com os pagamentos da CFEM aptos a indicarem sujeitos passivos elegíveis à fiscalização Fr5. Denúncias versando sobre arrecadação da CFEM não recebem tratamento diferenciado ou prioritário, exceto as oriundas do Poder Judiciário e de órgãos de controle (Ministério Público, polícias etc.) Fr6. Não há vinculação nos sistemas das denúncias recebidas aos respectivos processos minerários, sendo recepcionadas e registradas apenas por meio de controles manuais existentes Fr7. Utilização de dados com padrões de unidades de medidas e/ou nomenclaturas distintas dentro do mesmo processo ou em sistemas distintos

Fonte: elaboração própria

Para este macroprocesso, os riscos identificados associados aos seus objetivos foram os seguintes.

Quadro 8: Riscos decorrentes das fraquezas e ameaças do Macroprocesso Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico

Riscos	Fraquezas e Ameaças relacionadas ao risco
R1. Procedimentos de arrecadação, fiscalização, cobrança e acompanhamento das receitas aplicados de maneira não uniforme	Fr7
R2. Previsão incorreta das receitas e proposição de metas de arrecadação e de cobrança inadequadas	Fr1; Fr2; Fr3
R3. Definição de critérios inapropriados para ações prioritárias de fiscalização da CFEM e respectivo plano anual	Fr3; Fr4; Fr5; Fr6
R4. Arrecadação abaixo do valor devido da CFEM	Fr3; Fr4; Fr5; Fr6

Fonte: elaboração própria

4.4.2.4. Riscos relacionados ao Macroprocesso Contencioso

A Matriz SWOT a seguir refere-se ao Macroprocesso do Contencioso. Em que pesem os esforços, as interações e as pesquisas realizadas, para este macroprocesso não foram detectadas e/ou apontadas oportunidades ou forças, apenas ameaças e fraquezas.

Quadro 9: Matriz SWOT do Macroprocesso Contencioso

Macroprocesso Contencioso	
Ambiente Externo	Ambiente Interno
Oportunidades	Forças
Não foram detectadas/apontadas oportunidades para este macroprocesso	Não foram detectadas/apontadas forças para este macroprocesso
Ameaças	Fraquezas
Am1. Lacunas na legislação Am2. Ausência de penalidades efetivas para mineradoras, principalmente antes de 2017	Fr1. Carência de pessoal Fr2. Grande quantidade de processos físicos de recursos administrativos em estoque, por analisar

Fonte: elaboração própria

Para este macroprocesso, os riscos identificados associados aos seus objetivos foram os seguintes.

Quadro 10: Riscos decorrentes das fraquezas e ameaças do Macroprocesso Contencioso

Riscos	Fraquezas e Ameaças relacionadas ao risco
R1. Aumento do passivo processual	Fr1; Fr2
R2. Prescrição dos débitos	Fr1; Fr2

R3. Imposição de multa indevida	Fr1; Fr2; Am1; Am2
R4. Análise intempestiva de recurso da imposição de multa	Fr1; Fr2
R5. Atendimento intempestivo de demandas oriundas da Procuradoria Federal	Fr1; Fr2

Fonte: elaboração própria

4.4.2.5. Riscos relacionados ao Macroprocesso Arrecadação

Por fim, apresenta-se a Matriz SWOT referente ao Macroprocesso Arrecadação.

Quadro 11: Matriz SWOT do Macroprocesso Arrecadação

Macroprocesso Arrecadação	
Ambiente Externo	Ambiente Interno
Oportunidades	Forças
Op1. Crescimento do setor minerário Op2. Monopólio estatal sobre a pesquisa e a lavra de minérios Op3. Interesse dos Estados e Municípios na participação dos resultados da exploração mineral Op4. Aprimoramento do Sistema de Arrecadação em desenvolvimento Op5. Barramento SEI-SAPIENS Op6. Estrutura legal das Agências (desburocratiza a edição de normas e regulamentos)	Fo1. Competência exclusiva para arrecadar os créditos decorrentes da CFEM, da TAH e das multas por aplicadas Fo2. Descentralização da arrecadação nas DIRAR (oito unidades) Fo3. 7% do que é arrecadado retorna para a ANM Fo4. Arrecada mais do que gasta Fo5. Aumento contínuo na arrecadação Fo6. Corpo técnico com elevado conhecimento Fo9. Conhecimento da clientela pelos títulos outorgados Fo10. Possibilidade de trabalho remoto Fo11. Sistema de Gestão de Processos e de Fluxo de Trabalho – GETA Fo12. Experiência dos líderes Fo13. Realização de forças-tarefa de servidores de outras DIRARs para auxiliar as Divisões com mais demandas
Ameaças	Fraquezas
Am1. Alta inadimplência Am2. Baixo recolhimento espontâneo da CFEM por parte das mineradoras Am3. Discrepância nos valores declarados para objetos com características uniformes Am4. Utilização de empresas em paraísos fiscais intermediando negociações para pagar menos CFEM Am5. Ausência de concurso público para repor o quadro de pessoal Am6. Novo Sistema de Arrecadação – SENARC não abrangerá cobrança de créditos anteriores a sua implantação Am7. Empresa contratada para gestão de TI não cumpre prazos e não mantém sistemas atuais Am8. Código de Mineração desatualizado Am9. Responsabilização de servidores em caso de perda de receita	Fr1. Carência de pessoal, inclusive especialistas de nível superior (Contadores e Economistas) Fr2. Carência de recursos logísticos, materiais e orçamentário-financeiros Fr3. Procedimento não automatizado de cruzar as informações prestadas pelas empresas mineradoras quando da geração dos boletos de pagamento (dados de pagamento) com aquelas prestadas pelas mesmas empresas mediante envio do Relatório Anual de Lavra (RAL), portanto, de caráter autodeclaratório Fr4. Não realização de capacitações específicas Fr5. Falta de ferramentas automatizadas de auditoria Fr6. Não há compartilhamento de informações com a Receita Federal do Brasil e com as Secretarias Estaduais de Fazenda Fr7. Baixa eficiência dos procedimentos de cobrança

	<p>Fr8. O modelo de NFLDP constante do Manual CFEM não apresenta campos para detalhar os cálculos de apuração dos débitos, gerando falta de transparência e retrabalho</p> <p>Fr9. Processos não digitalizados</p> <p>Fr10. Falta de normatização e regulamentos internos desatualizados/pouco detalhados</p> <p>Fr11. Passivo de processos.</p> <p>Fr12. Estrutura de responsabilidades conflitante entre as Coordenações, as Divisões Regionais e as Gerências Regionais</p> <p>Fr13. Falta de integração entre os vários sistemas utilizados</p> <p>Fr14. Cadastros desatualizados dos administrados</p>
--	---

Para este macroprocesso, os riscos identificados associados aos seus objetivos foram os seguintes.

Quadro 12: Riscos decorrentes das fraquezas e das ameaças do Macroprocesso Arrecadação

Riscos	Fraquezas e Ameaças relacionadas ao risco
R1. Parcelamento indevido de débitos relativos à CFEM, TAH, Taxa de Vistoria e multas	Am7; Fr4; Fr5; Fr10; Fr13
R2. Notificações administrativas insuficientes dos inadimplentes da CFEM	Am1; Am2; Am5; Am7; Fr1; Fr2; Fr5; Fr7; Fr11
R3. Não Instauração de processos administrativos de cobrança de CFEM, TAH, Taxa de Vistoria e multas, bem como não expedição da Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP	Am1; Am2; Am6; Am7; Fr1; Fr2; Fr3; Fr5; FR6; Fr7; Fr11; Fr13
R4. Instauração e instrução insuficientes de procedimento administrativo de caducidade e nulidade de autorização de pesquisa	Am5; Am6; Am7; Fr1; Fr2; Fr4; Fr5; Fr11; Fr13
R5. Não declaração de nulidade <i>ex officio</i> da autorização de pesquisa pelo não pagamento da taxa anual por hectare após a devida imposição e não pagamento de multa	Am1; Fr1; Fr2; Fr5; Fr7; Fr10; Fr11; Fr13
R6. Não cumprimento dos prazos de exigências pelos mineradores	Fr1; Fr2; Fr4; Fr5; Fr11; Fr13
R7. Perda da qualidade em todo o processo de arrecadação devido à sobrecarga de trabalho	Am5; Am7; Am9; Fr1; Fr2; Fr4; Fr13
R8. Perda de servidores para outros setores mais atrativos	Am7; Am8; Am9; Fr1; Fr2; Fr4; Fr5; Fr9; Fr10
R9. Utilização dos títulos de pesquisa para especulação, em detrimento da execução da pesquisa mineral de fato	Am8; Fr10
R10. Conflito de entendimentos entre as Divisões Regionais e a Procuradoria Federal Especializada	Am8; Fr1; Fr10; Fr12

Fonte: elaboração própria

Posteriormente, os riscos foram consolidados no Diagrama de Verificação de Riscos – DVR, apresentado a seguir.

4.4.2.6. Diagrama de Verificação de Riscos⁷

Para a elaboração do Diagrama de Verificação de Riscos – DVR, primeiro listaram-se todos os riscos levantados para os macroprocessos estudados, conforme quadro a seguir⁸.

Quadro 13: Riscos da SAR

Riscos
R1. Planejamento ineficiente das atividades relacionadas à fiscalização das receitas
R2. Acompanhamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação deficientes das atividades relacionadas à fiscalização das receitas
R3. Execução parcial do plano anual de fiscalização da CFEM
R4. Perda de documentos e registros de recolhimento das receitas
R5. Recolhimento de taxas, emolumentos, multas e ressarcimentos a menor
R6. Divulgação do desempenho da arrecadação das receitas e de estatísticas com números incorretos
R7. Bases de dados com informações incorretas sobre arrecadação, cobrança e devolução
R8. Processos administrativos de ressarcimento, devolução ou compensação de valores relacionados às receitas com parecer inapropriado
R9. Conciliação bancária dos pagamentos da CFEM realizada indevidamente
R10. Declaração indevida da decadência e da prescrição dos créditos decorrentes da CFEM e de outros valores previstos na legislação minerária
R11. Imposição de multas em valores devidos com base nos autos de infração oriundos dos procedimentos fiscalizatórios
R12. Procedimentos de arrecadação, fiscalização, cobrança e acompanhamento das receitas aplicados de forma não uniforme
R13. Previsão incorreta das receitas e proposição de metas de arrecadação e cobrança inadequadas
R14. Definição de critérios inapropriados para ações prioritárias de fiscalização da CFEM e respectivo plano anual
R15. Arrecadação abaixo do valor devido da CFEM
R16. Aumento do passivo processual
R17. Prescrição dos débitos
R18. Imposição de multa indevida
R19. Análise intempestiva de recurso da imposição de multa
R20. Atendimento intempestivo de demandas oriundas da Procuradoria Federal
R21. Parcelamento indevido de débitos relativos à CFEM, TAH, Taxa de Vistoria e multas
R22. Notificações administrativas insuficientes dos inadimplentes da CFEM
R23. Não instauração de processos administrativos de cobrança de CFEM, TAH, Taxa de Vistoria e multas, bem como de expedição da Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP
R24. Instauração e instrução insuficientes de procedimento administrativo de caducidade e nulidade de autorização de pesquisa
R25. Não declaração de nulidade <i>ex officio</i> da autorização de pesquisa pelo não pagamento da taxa anual por hectare após a devida imposição e não pagamento de multa

⁷ Conhecido na literatura como Matriz de Probabilidade e Impacto do Risco

⁸ Atentar para o fato que houve uma renumeração dos riscos para a consolidação.

R26. Não cumprimento dos prazos de exigências pelos mineradores
R27. Perda da qualidade em todo o processo de arrecadação devido à sobrecarga de trabalho
R28. Perda de servidores para outros setores mais atrativos
R29. Utilização dos títulos de pesquisa para especulação, em detrimento da execução da pesquisa mineral de fato
R30. Conflito de entendimentos entre as Divisões Regionais e a Procuradoria Federal Especializada

Fonte: elaboração própria

Dando continuidade à avaliação dos riscos, foi necessário mensurá-los em termos de probabilidade e impacto, definindo escalas para essas duas perspectivas, conforme demonstrado no Anexo B deste estudo. Na tabela a seguir, resultante da percepção apresentada pelos coordenadores e responsáveis regionais, e considerando o julgamento profissional do pesquisador à luz dos conhecimentos adquiridos com a aplicação da metodologia, estão representados as probabilidades e os impactos dos riscos e as suas magnitudes⁹.

Tabela 4: Matriz de Riscos da SAR

Risco	Impacto (I)	Probabilidade (P)	(I) x (P)
R1	8	5	40 – Alto
R2	8	5	40 – Alto
R3	5	5	25 – Médio
R4	8	5	40 – Alto
R5	8	5	40 - Alto
R6	8	5	40 – Alto
R7	5	5	25 – Médio
R8	8	8	64 - Alto
R9	5	5	25 – Médio
R10	8	8	64 – Alto
R11	8	8	64 – Alto
R12	8	5	40 – Alto
R13	5	5	25 – Médio
R14	5	5	25 – Médio
R15	8	8	64 - Alto
R16	8	10	80 – Muito Alto
R17	8	5	40 – Alto
R18	8	5	40 – Alto

⁹ No Apêndice A constam as justificativas para as avaliações de impacto e probabilidade

R19	8	8	64 – Alto
R20	5	5	25 – Médio
R21	8	5	40 - Alto
R22	8	5	40 - Alto
R23	8	5	40 – Alto
R24	5	5	25 – Médio
R25	8	5	40 – Alto
R26	5	5	25 – Médio
R27	8	5	40 - Alto
R28	5	5	25 – Médio
R29	5	5	25 – Médio
R30	5	8	40 - Alto

Fonte: elaboração própria

A seguir os riscos estão plotados no Diagrama de Verificação de Riscos:

Tabela 5: Diagrama de Verificação de Riscos da SAR

Impacto	Muito Alto 10					
	Alto 8			R1; R2; R4; R5; R6; R12; R17; R18; R21; R22; R23; R25; R27	R8; R10; R11; R15; R19	R16
	Médio 5			R3; R7; R9; R13; R14; R20; R24; R26; R28; R29	R30	
	Baixo 2					
	Muito Baixo 1					
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
Probabilidade						

Fonte: elaboração própria

Da análise do Diagrama, verifica-se que os riscos mais relevantes são: R8, R10, R11, R15, R16 e R19. Portanto, para esses riscos devem ser priorizados trabalhos de auditoria no Planejamento Anual de Auditoria Baseado em Riscos. Na seção a seguir, propõe-se a associação dos riscos aos objetos levantados no Universo de Auditoria da SAR.

4.4.3. Associação dos Riscos ao Universo de Auditoria

Nesta seção, realizou-se a associação entre os riscos levantados no item anterior com os processos executados pela SAR que compõem seu Universo de Auditoria (item 4.2). Além dos riscos associados a cada processo, o Apêndice B apresenta a magnitude total dos riscos de cada macroprocesso, que representa a soma desses riscos.

A partir do levantamento de todos os riscos e calculada a magnitude desses riscos, conforme exposto no Apêndice B, utilizando-se da metodologia da Curva ABC (regra 80/20), foram categorizados os principais processos em ordem de magnitude dos riscos, os quais deveriam ser priorizados em um planejamento de auditoria baseado em riscos, conforme método de planejamento proposto neste estudo.

Tabela 6: Ordem decrescente de priorização dos processos

Processos	Magnitude Riscos	Percentual em relação ao total	Percentual acumulado	Curva ABC
(o) Atualização das bases de dados com as informações sobre arrecadação, cobrança e devolução	562	9,88	9,88	A
(p) Emissão de parecer quanto aos processos administrativos de ressarcimento, devolução ou compensação de valores relacionados às receitas	466	8,19	18,07	A
(cc) Planejamento, acompanhamento, coordenação, supervisão e controle dos Processos Administrativos de Cobrança em trâmite na ANM	392	6,89	24,96	B
(g) Manutenção da guarda e preservação dos documentos e registros de recolhimento das receitas	330	5,80	30,76	B

(h) Controle e recolhimento de taxas, emolumentos, multas e ressarcimentos, em conformidade com a legislação vigente	329	5,79	36,55	B
(u) Imposição de multas com base nos autos de infração oriundos dos procedimentos fiscalizatórios	288	5,06	41,61	B
(oo) Desenvolvimento de ações relativas às notificações administrativas dos inadimplentes da CFEM	274	4,82	46,43	B
(pp) Instauração de processo administrativo de cobrança de Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM, Taxa Anual por Hectare - TAH, Taxa de Vistoria e multas, bem como expedir Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP	265	4,66	51,09	B
(ll) Desenvolvimento de ações relativas às notificações administrativas dos inadimplentes das taxas, demais multas previstas na legislação mineral e ressarcimento de vistoria	265	4,66	55,75	B
(q) Realização da conciliação bancária dos pagamentos	258	4,54	60,29	B
(nn) Parcelamento de débitos relativos à Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM, Taxa Anual por Hectare - TAH, Taxa de Vistoria e multas	249	4,38	64,67	B
(ii) Aplicação de autos de infração resultantes da ação fiscalizatória	233	4,10	68,77	B
(gg) Análise do recurso da imposição de multa no âmbito da Superintendência de Arrecadação e Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP	224	3,94	72,71	B
ff) Reconsideração ou encaminhamento de defesa administrativa referente ao auto de infração, na sua área de competência, e Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP, e proposição de imposição da respectiva multa à Superintendência de Arrecadação	200	3,52	76,23	B
(kk) Consolidação de débitos relativos a taxas, ressarcimentos de vistoria, multas e outras receitas	185	3,25	79,48	B
(z) Definição dos critérios para ações prioritárias de fiscalização da CFEM e respectivo plano anual	154	2,71	82,19	C
(f) Execução do plano anual de fiscalização da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM, estabelecido pela Coordenação de Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico, e a respectiva cobrança	130	2,29	84,48	C
(ss) Instauração e instrução de procedimento administrativo de caducidade e nulidade de autorização de pesquisa	130	2,29	86,77	C
(r) Declaração de decadência e da prescrição dos créditos decorrentes da CFEM e de outros valores previstos na legislação minerária	128	2,25	89,02	C

(w) Elaboração de estudos relativos à previsão das receitas e proposição de metas de arrecadação e cobrança a serem alcançadas	115	2,02	91,04	C
(hh) Atendimento às demandas oriundas da Procuradoria Federal	105	1,85	92,89	C
(tt) Declaração da nulidade <i>ex officio</i> da autorização de pesquisa pelo não pagamento da taxa anual por hectare após a devida imposição e não pagamento de multa	105	1,85	94,74	C
(k) Acompanhamento e divulgação do desempenho da arrecadação das receitas	90	1,58	96,32	C
(xx) Controle de prazos para cumprimento de exigências	90	1,58	97,90	C
(a) Planejamento, acompanhamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação das atividades relacionadas à fiscalização das receitas	80	1,41	99,31	C
(b) Gestão e suporte institucional às Divisões Regionais de Arrecadação em relação à fiscalização das receitas	40	0,70	100,01 ¹⁰	C

Fonte: elaboração própria

Da análise dos dados apresentados no Apêndice B, conciliados na tabela anterior, verifica-se que os processos de “*Atualização das bases de dados com as informações sobre arrecadação, cobrança e devolução*” e “*Emissão de parecer quanto aos processos administrativos de ressarcimento, devolução ou compensação de valores relacionados às receitas*” são os que apresentam o maior risco para a Unidade, chegando a aproximadamente 20% do total dos riscos. Tais processos estão vinculados ao Macroprocesso “Gestão das Receitas”.

Conforme entrevistas realizadas junto aos gestores, que apresentaram as fraquezas e as ameaças relacionadas a cada um dos macroprocessos aqui avaliados, e considerando as fragilidades expostas nos últimos relatórios relativos a ações de controle da CGU e do TCU na área de arrecadação da ANM, verificou-se que há uma baixa formalização e padronização dos procedimentos de planejamento, execução, comunicação e registro dos resultados, bem como falta de revisão e supervisão em todas as etapas dos trabalhos dessa área. Os sistemas de informação são falhos e insuficientes para fomentar uma gestão eficiente e eficaz da arrecadação, não existindo automatização de rotinas de cruzamento de dados. Constatou-se, ainda, que grande parte dos processos ainda estão em meios físicos. Por fim, foram apontadas inconsistências nos dados contidos no cadastro de mineradoras. Todas essas

¹⁰ Erro de arredondamento

situações aumentam sobremaneira o risco de falhas na atuação da SAR, levando principalmente a uma possível arrecadação a menor da CFEM.

5. Conclusões

O Brasil enfrenta desafios cada vez maiores para implementar suas políticas públicas, principalmente neste cenário de limitação de recursos agravado pela pandemia. Ao gestor de políticas públicas cabe a difícil e imprescindível missão de escolher de forma transparente e racional como aplicar seus escassos recursos financeiros e de pessoal.

Conforme definido na introdução deste estudo, o objetivo aqui foi identificar, dentro do universo de auditoria da Superintendência de Arrecadação da ANM, aqueles objetos de maior risco para a unidade e que, portanto, deveriam ser tratados de forma prioritária tanto pelos gestores quanto pelos auditores responsáveis por essa área.

O resultado aqui apresentado traz informações importantes para os gestores da SAR/ANM e também a sociedade conhecerem mais profundamente as ameaças e as fraquezas relacionadas à unidade, os riscos que ameaçam os seus objetivos e a relação entre os principais riscos levantados e os processos e as atividades da Superintendência. Desta forma, será possível identificar e implementar os controles necessários para o atingimento dos objetivos da Unidade, permitindo, também, às instâncias de controle, focar seus esforços naqueles objetos de maior risco, propondo melhorias que agreguem de fato valor à gestão da Superintendência.

Espera-se, portanto, que os problemas identificados, como a falta de atualização e de comunicação entre as diversas bases de dados utilizadas, a fragilidade na guarda e na preservação de documentos em meio físico, a pouca padronização entre os procedimentos de planejamento, execução, comunicação e registro dos resultados, bem como a falta de revisão e de supervisão em todas as etapas dos trabalhos, sejam mitigados por meio de uma abordagem de governança que priorize os processos de maior risco para a Unidade, conforme apontado neste estudo. Deve-se salientar, entretanto, que este estudo não se propõe a ser uma doutrina a ser seguida por esses gestores, já que a gestão de uma unidade depende das circunstâncias políticas, econômicas e sociais vigentes, que são bastante dinâmicas, como pudemos perceber neste cenário pandêmico mundial, e deverá ser continuamente supervisionada e revisada pela alta administração, com o auxílio da auditoria interna da Agência. O

conhecimento daqueles que executam as políticas públicas mais diretamente também é de suma importância para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Espera-se também que este estudo auxilie a Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União nos esforços de mapear o universo de auditoria das unidades federais que estão sob sua alçada, indicando ações de controle que possam trazer maiores benefícios à sua atuação, e consolidando a metodologia de planejamento de auditoria baseado em riscos como ferramenta primordial na escolha de seus trabalhos de auditoria.

Como vantagens da metodologia aplicada neste estudo, aponta-se a possibilidade de adquirir conhecimento sobre a unidade pesquisada em um período relativamente curto; a participação ativa dos gestores envolvidos, gerando uma expectativa quanto aos resultados e um consequente compromisso com a implementação do plano; e a possibilidade de replicação da metodologia, pela própria unidade, em outras áreas estratégicas.

Neste sentido, como proposta de novos trabalhos acadêmicos relativos ao mesmo tema, propõe-se a utilização da metodologia na área responsável pelo monitoramento das barragens de mineração, também sob responsabilidade da ANM. Outra proposta viável seria adotar a metodologia em uma unidade que já tivesse uma avaliação de riscos amadurecida, comparando os resultados alcançados pela gestão de riscos promovida pela unidade com os resultados alcançados pelos pesquisadores ou pelos auditores.

Referências bibliográficas

SILVA, Rafael Silveira e; PINHEIRO, Victor Marcel; MEIRA, Liziane Angeloti; SANTANA, Hadassah Laís de Souza. **Regulação no Brasil: de onde e por onde já caminhamos**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, Julho 2020 (Textos para Discussão nº 282). Disponível em www.senado.leg.br/estudos. Acesso em 25/05/2021.

Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal / Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, Secretaria Federal de Controle Interno - Brasília: CGU, 2017.

Orientação Prática: Plano de auditoria interna baseado em riscos / Controladoria-Geral da União, Secretaria Federal de Controle Interno – Brasília: CGU, 2020.

IIA. Modelo das Três Linhas do IIA 2020 – Uma atualização das Três Linhas de Defesa. The IIA Global, 2020. Disponível em <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf> Acesso em 25/05/2021

ALBUQUERQUE, João HM, et al. **Um estudo sob a óptica da teoria do agenciamento sobre a accountability e a relação Estado-sociedade**. *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. Vol. 7. No. 2007. 2007.

NBC TA ESTURUTURA CONCEITUAL – ESTRUTURA CONCEITUAL PARA TRABALHOS DE ASSEGURAÇÃO

Guide, ISO: 73: 2009. Risk management—Vocabulary, 551, 2009. 23, 26

NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2018 – Gestão de Riscos - Diretrizes

Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos: Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018.

SINEK, Simon. **Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action**. Penguin Group: New York, 2011.

Brasil. Presidência da República. **Lei 13.575, de 26 de dezembro de 2017**. Cria a Agência Nacional de Mineração (ANM); extingue o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM); altera as Leis n.º 11.046, de 27 de dezembro de 2004, e 10.826, de 22 de dezembro de 2003; e revoga a Lei n.º 8.876, de 2 de maio de 1994, e dispositivos do Decreto-Lei n.º 227, de 28 de fevereiro de 1967 (Código de Mineração). Brasília, 2017.

Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasil, 1988.

Brasil. Ministério de Minas e Energia/Agência Nacional de Mineração. **Resolução nº 02, de 12 de dezembro de 2018**. Aprova as alterações de quantitativos de Cargos Comissionados de Gerência Executiva, de Assessoria, de Assistência e de Cargos Comissionados Técnicos, e o Regimento Interno da Agência Nacional de Mineração - ANM. Brasília, 2018.

Brasil. Ministério de Minas e Energia/Agência Nacional de Mineração. **Resolução nº 27, de 12 de março de 2020**. Altera o Regimento Interno da Agência Nacional de Mineração - ANM, aprovado pela Resolução nº 2, de 12 de dezembro de 2018. Brasília, 2020.

Brasil. Presidência da República. **Lei 13.848, de 25 de junho de 2019**. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Brasília, 2019.

Brasil. Ministério de Minas e Energia/Agência Nacional de Mineração. **Resolução nº 59, de 18 de fevereiro de 2021**. Regulamenta a celebração de Acordos de Cooperação Técnica entre a Agência Nacional de Mineração - ANM e Estados, o Distrito Federal e Municípios para a cooperação mútua no desempenho de ações e atividades complementares e acessórias à fiscalização da atividade minerária, nos termos do artigo 2º, § 4º, da Lei nº 13.575/2017. Brasília, 2021.

Brasil. Ministério de Minas e Energia/Agência Nacional de Mineração. **Portaria SEI nº 251, de 03 de abril de 2019**. Disciplinar os procedimentos e critérios para realização do planejamento nacional de fiscalização da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM. Brasília, 2019.

Brasil. Presidência da República. **Lei nº 8.001, de 13 de março de 1990**. Define os percentuais da distribuição da compensação financeira de que trata a Lei nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989, e dá outras providências. Brasília, 1990.

Brasil. Ministério de Minas e Energia/Agência Nacional de Mineração. **Resolução nº 63, de 26 de março de 2021**. Institui a Política de Gestão de Riscos Corporativos da Agência Nacional de Mineração- ANM. Brasília, 2021.

Brasil. Ministério de Minas e Energia/Agência Nacional de Mineração. **Planejamento Estratégico 2020/2023 da ANM**. Brasília, 2020.

Brasil. Ministério de Minas e Energia/Agência Nacional de Mineração. **Plano de Gestão Anual 2021 da ANM**. Brasília, 2021.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Técnica de indicadores de desempenho para auditorias / Tribunal de Contas da União.** – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2011.

Anexo A – Objetivos Estratégicos e seus Indicadores

MISSÃO OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS			
		1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO
1 Promover o acesso e uso racional dos recursos minerais, gerando riquezas e bem-estar para a sociedade	Imagem da ANM perante os públicos de interesse	25%	50%	75%	100%
2 Gerir recursos com eficiência e transparência	Índice de etapas de projetos estratégicos concluídas	60%	80%	90%	100%
	Índice de implementação do Programa de Governança Corporativa	25%	25%	25%	25%
	Índice de eficiência na gestão de recursos	87%	90%	95%	97%
3 Aprimorar a regulação tendo como foco a sustentabilidade, desburocratização e a ampliação da liberdade econômica	Indicador de cumprimento da Agenda Regulatória	30%	81%	40%	100%
	Índice de redução da Categoria de Risco de Barragens de Mineração	80%	83%	86%	89%
	Indicador de redução do fardo regulatório (\$)	-	200 M	500 M	800 M
4 Atuar de forma transparente e participativa com os diversos públicos	Índice de participação da agência em projetos (legislativos e outros)	26%	46%	70%	100%
	Indicador de ações regulatórias submetidas a PPCS	60%	70%	90%	100%
5 Promover a celeridade, a acessibilidade e a ampliação dos canais de comunicação interna e externa	Ranking do grau de satisfação com o tempo de resposta da agência às demandas da Ouvidoria	1º lugar	1º lugar	1º lugar	1º lugar
	Grau de execução do Plano de Comunicação	10%	25%	55%	85%
6 Assegurar a produtividade, a simplificação e integração dos processos organizacionais	Redução do tempo de análise dos requerimentos de lavra	2818 dias	2818 dias	455 dias	228 dias
	Índice de eficiência na constituição do crédito de cobrança de Receitas	54%	58%	62%	66%
	Índice de melhoria de processos de trabalho prioritário	30%	50%	70%	88%
	Redução do tempo de análise dos requerimentos de pesquisa	270 dias	240 dias	210 dias	180 dias
	Índice de disponibilização de áreas em oferta pública	20%	40%	80%	130%
7 Desenvolver as pessoas e o ambiente, aprimorando os talentos e o desempenho institucional	Percentual de servidores desenvolvidos	45%	60%	70%	80%
	Índice de padronização de ambientes das unidades	6%	36%	46%	56%
8 Garantir a atualização tecnológica contribuindo para gestão eficiente	Índice de atualização de software comercial	85%	95%	100%	100%
	Índice de renovação de hardware	100%	100%	100%	100%
9 Fomentar uma cultura colaborativa	Índice de ações de fomento à cultura colaborativa realizadas	10%	25%	55%	85%
10 Organizar e disponibilizar informações de interesse dos vários públicos de forma clara e transparente	Índice de organização e disponibilização das informações	15%	40%	70%	100%

Fonte: Planejamento Estratégico ANM 2020-2023

Anexo B – Escalas de Impacto e Probabilidade

Figura 11: Escalas de impacto (I)

Escala de Impacto (eixo y do Risco Inerente)		
Magnitude	Descrição	I
Muito baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, porém causando impactos mínimos nos objetivos de prazo, custo, qualidade, escopo, imagem ou relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas (clientes internos/externos, beneficiários).	1
Baixo	Degradação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos pequenos nos objetivos .	2
Médio	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas, causando impactos significativos nos objetivos, porém recuperáveis .	5
Alto	Interrupção de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos .	8
Muito alto	Paralisação de operações ou atividades de processos, projetos ou programas da organização, causando impactos irreversíveis/catastróficos nos objetivos .	10

Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017. (adaptada)

Figura 12: Escalas de probabilidade (P)

Escala de Probabilidade (eixo x do Risco Inerente)		
Magnitude	Descrição	I
Muito baixa	Evento improvável de ocorrer. Excepcionalmente poderá até ocorrer, porém não há elementos ou informações que indiquem essa possibilidade.	1
Baixa	Evento raro de ocorrer. O evento poderá ocorrer de forma inesperada, havendo poucos elementos ou informações que indicam essa possibilidade.	2
Média	Evento possível de ocorrer. Há elementos e/ou informações que indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Evento provável de ocorrer. É esperado que o evento ocorra, pois os elementos e as informações disponíveis indicam de forma consistente essa possibilidade.	8
Muito alta	Evento praticamente certo de ocorrer. Inequivocamente o evento ocorrerá, pois os elementos e informações disponíveis indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2017. (adaptada)

Apêndice A – Justificativas para os valores de impacto e de probabilidade dos riscos levantados

Neste Apêndice A, considerando os riscos levantados na etapa anterior, apresentam-se as justificativas para a classificação do Impacto (muito baixo, baixo, médio, alto, muito alto) e da Probabilidade (muito baixa, baixa, média, alta, muito alta) de cada um dos riscos. Essas justificativas foram extraídas do material apresentado pelos gestores entrevistados, e considera as situações levantadas nos relatórios de ações de controle da CGU e do TCU.

Tabela 7: Justificativas de Classificação quanto ao Impacto e à Probabilidade

Risco	Justificativa para o Impacto	Justificativa para a Probabilidade
R1. Planejamento ineficiente das atividades relacionadas à fiscalização das receitas	Não há economicidade nos deslocamentos e eficácia na arrecadação das contribuições minerárias.	Tendo em vista que o Planejamento Estratégico da Unidade (ANM) não contempla a área de fiscalização, a probabilidade é média.
R2. Acompanhamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação deficientes das atividades relacionadas à fiscalização das receitas	Não obtenção de informações gerenciais sobre o total de fiscalizações realizadas em determinado período, insumo essencial à tomada de decisão dos gestores e à avaliação do desempenho da entidade.	Tendo em vista a carência de pessoal e a falta de processos automatizados, a probabilidade é média.
R3. Execução parcial do plano anual de fiscalização da CFEM	Não atingimento das metas propostas e consequente arrecadação da CFEM a menor.	Tendo em vista a falta de pessoal e a baixa automação dos processos de fiscalização, a probabilidade é alta.
R4. Perda de documentos e registros de recolhimento das receitas	Não há evidências dos trabalhos realizados e não há comunicação à administração, aos demais interessados e aos sujeitos passivos das Fiscalizações. Falhas de disponibilidade dos dados, com perda de arquivos armazenados.	Tendo em vista a existência de processos em meio físico a probabilidade dessas perdas é alta.
R5. Recolhimento de taxas, emolumentos, multas e ressarcimentos a menor	Recolhimentos a menor, falta de cobrança dos inadimplentes.	A baixa automação dos controles provoca a alta probabilidade de acontecer.
R6. Divulgação do desempenho da arrecadação das receitas e de estatísticas com números incorretos	Falta de integridade das informações, levando à perda de receita e à divulgação de dados pela ANM que não refletem a produção e comercialização do setor mineral.	Considerando a baixa automação dos processos de arrecadação a probabilidade é média.

<p>R7. Bases de dados com informações incorretas sobre arrecadação, cobrança e devolução</p>	<p>Sistemas com cadastro de minerador sem todas as informações preenchidas. Sistema não efetua críticas ou restrições diante da ausência de dados cadastrais necessários a notificações e cobranças, como o CEP e RG.</p> <p>Análise superficial do universo de arrecadação e cobrança da CFEM, não adotando de maneira adequada boas práticas como gestão baseada em evidências, regulação responsiva, foco no risco.</p> <p>A mesma empresa apresenta informações distintas em diferentes processos registrados no Sistema Cadastro Mineiro. Multiplicidade de cadastros com informações conflitantes entre elas.</p>	<p>A alimentação manual dos sistemas, a falta de críticas (red flags) e a baixa automação além da falta de pessoal tornam essa probabilidade muito alta.</p>
<p>R8. Processos administrativos de ressarcimento, devolução ou compensação de valores relacionados às receitas com parecer inapropriado</p>	<p>Abertura de recursos às decisões, com aumento do passivo de processos no contencioso.</p>	<p>A falta de pessoal e de uniformidade de procedimentos, de nomenclaturas e de critérios tornam média a probabilidade de ocorrência.</p>
<p>R9. Conciliação bancária dos pagamentos realizada indevidamente</p>	<p>Apuração dos débitos incorreta e manipulação indevida de informações (fraudes)</p>	<p>Tendo em vista a alta de pessoal e de rotinas automatizadas, a probabilidade é alta.</p>
<p>R10. Declaração indevida da decadência e da prescrição dos créditos decorrentes da CFEM e de outros valores previstos na legislação minerária</p>	<p>Perda de arrecadação</p>	<p>Falta de pessoal, dificuldades e lacunas na legislação e alta incidência de recursos tornam alta a probabilidade de ocorrência.</p>
<p>R11. Imposição de multas em valores indevidos com base nos autos de infração oriundos dos procedimentos fiscalizatórios</p>	<p>Geração de mais processos de recursos.</p>	<p>Falta de padronização e de critérios, além de falta de capacitação dos fiscais levam a uma média probabilidade de ocorrência.</p>
<p>R12. Procedimentos de arrecadação, fiscalização, cobrança e acompanhamento das receitas aplicados de forma não uniforme</p>	<p>Falta de uniformidade entre as decisões das ANM-R e, conseqüentemente, tratamento desigual dos administrados em idênticas situações.</p> <p>Apresentação de recursos em relação a tomadas de posições divergentes.</p> <p>Utilização de dados com padrões de unidades de medidas e/ou nomenclaturas distintas dentro do mesmo</p>	<p>A falta de uniformidade de nomenclaturas e critérios, e a falta de capacitação tornam alta a probabilidade de ocorrência.</p>

	processo ou em sistemas distintos no âmbito da Agência.	
R13. Previsão incorreta das receitas e proposição de metas de arrecadação e cobrança inadequadas	Planejamento deficiente das ações da Unidade.	Considerando que a área de arrecadação não é priorizada no planejamento estratégico da ANM, a probabilidade é média.
R14. Definição de critérios inapropriados para ações prioritárias de fiscalização da CFEM e respectivo plano anual	Subestima o universo fiscalizável. Esforços não concentrados nos sujeitos passivos com maior impacto no alcance do objetivo de otimizar a aplicação dos recursos disponíveis, quais sejam, os sujeitos passivos que conjuguem o maior risco de pagamento intempestivo ou inferior ao devido e o maior retorno material da fiscalização (maior potencial de arrecadação). Arrecadação a menor da CFEM.	A falta de pessoal e de critérios formalmente estabelecidos para seleção das fiscalizações, tornam muito alta essa probabilidade.
R15. Arrecadação abaixo do valor devido da CFEM	Deixar de arrecadar recursos para a União, beneficiários diretos e para a própria Agência.	As falhas nos procedimentos e critérios de seleção, bem como falta de pessoal e de ferramentas automatizadas, tornam muito alta essa probabilidade.
R16. Aumento do passivo processual	Atuação ineficiente da SAR, uma vez que exige uma alta demanda por recursos humanos e materiais para a realização de tarefas num prazo desarrazoado. Perda de prazos e consequentemente de receitas.	Tendo em vista a falta de pessoal e de padronização de procedimentos e critérios a probabilidade é alta.
R17. Prescrição dos débitos	Perda de receita.	A falta de pessoal e de rotinas automáticas, bem como a alta inadimplência levam a uma alta probabilidade desse risco.
R18. Imposição de multa indevida	Abertura de mais processos recursais.	A falta de rotinas e de critérios uniformes levam a uma média probabilidade de ocorrência.
R19. Análise intempestiva de recurso da imposição de multa	Prescrição dos débitos e consequente perda de receita.	Tendo em vista a falta de pessoal e o grande número do passivo de processos, a probabilidade de ocorrer é média.
R20. Atendimento intempestivo de demandas oriundas da Procuradoria Federal	Perda de prazos.	A carência de pessoal leva a uma média probabilidade de ocorrência.
R21. Parcelamento indevido de débitos relativos à CFEM, TAH, Taxa de Vistoria e multas	Perda de arrecadação, aumento da inadimplência.	Tendo em vista a falta de capacitação dos servidores essa probabilidade é média.
R22. Notificações administrativas insuficientes dos inadimplentes da CFEM	Aumento da inadimplência, com consequente perda de arrecadação.	Tendo em vista a alta de pessoal e de rotinas

		automatizadas, a probabilidade é média.
R23. Instauração insuficiente de processo administrativo de cobrança de CFEM, TAH, Taxa de Vistoria e multas, bem como de expedição da Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP	Perda de arrecadação.	Considerando a falta de pessoal e de capacitação, a probabilidade é média.
R24. Instauração e instrução insuficientes de procedimento administrativo de caducidade e nulidade de autorização de pesquisa	Mineradoras funcionando sem o respectivo alvará em vigência.	A falta de pessoal leva a uma média probabilidade de ocorrência.
R25. Declaração insuficiente da nulidade <i>ex officio</i> da autorização de pesquisa pelo não pagamento da taxa anual por hectare após a devida imposição e não pagamento de multa	Inadimplência das mineradoras. Aumento da sensação de impunidade.	A falta de pessoal e de rotinas automatizadas tornam a probabilidade média de ocorrência.
R26. Controle indevido de prazos para cumprimento de exigências	Perda de prazos prescricionais dos processos de cobrança. Perda de receitas.	Tendo em vista a falta de rotinas automatizadas (red flags), a probabilidade é média.
R27. Perda da qualidade em todo o processo de arrecadação devido à sobrecarga de trabalho	Arrecadação a menor, perda de prazos, insatisfação dos servidores.	A carência de pessoal torna esse risco com probabilidade média de ocorrência.
R28. Perda de servidores para outros setores mais atrativos	Piora do quadro de carência de pessoal.	A falta de mecanismos mais automatizados torna alta a probabilidade de ocorrência deste risco.
R29. Utilização dos títulos de pesquisa para especulação, em detrimento da execução da pesquisa mineral de fato	Desvirtuamento da pesquisa mineral, levando até à lavagem de dinheiro.	A probabilidade de ocorrência é muito alta, já que não há monitoramento adequado dos títulos outorgados.
R30. Conflito de entendimentos entre as Divisões Regionais e a Procuradoria Federal Especializada	Impasses e maior demora na análise de recursos.	Considerando a independência das instâncias e a falta de normatização adequada/atualizada, a probabilidade de ocorrência é alta.

Fonte: elaboração própria

Apêndice B – Associação dos Riscos ao Universo de Auditoria

Este Apêndice B traz a associação dos riscos ao Universo de Auditoria mapeado no item 4.2 deste estudo. Para cada processo foram levantados os riscos relativos e calculada a magnitude deste risco, considerando os valores da Tabela 4 - Matriz de Riscos da SAR (soma do produto Impacto x Probabilidade de cada risco envolvido).

O resultado desta associação foi então registrado na Tabela 6 – Ordem decrescente de priorização dos processos, por meio da metodologia da Curva ABC (regra do 80/2).

A tabela abaixo demonstra esses cálculos.

Tabela 8: Magnitude Total dos Riscos associados aos Processos da SAR

Macroprocessos Finalísticos	Processos	Riscos Associados	Magnitude Total do Risco
1. Fiscalização das Receitas	(a) Planejamento, acompanhamento, coordenação, supervisão, controle e avaliação das atividades relacionadas à fiscalização das receitas;	R1; R2	80
	(b) Gestão e suporte institucional às Divisões Regionais de Arrecadação em relação à fiscalização das receitas;	R27	40
	(f) Execução do plano anual de fiscalização da Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM, estabelecido pela Coordenação de Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico, e a respectiva cobrança;	R1; R2; R3; R14	130
	(g) Manutenção da guarda e preservação dos documentos e registros de recolhimento das receitas;	R4; R5; R6; R7; R9; R16; R18; R21; R23	330
	Magnitude Total para o Macroprocesso Fiscalização das Receitas		
2. Gestão das receitas	(h) Controle e recolhimento de taxas, emolumentos, multas e ressarcimentos, em conformidade com a legislação vigente;	R5; R6; R7; R8; R21; R22; R23; R30	329
	(k) Acompanhamento e divulgação do desempenho da arrecadação das receitas;	R6; R7; R13	90
	(o) Atualização das bases de dados com as informações sobre arrecadação, cobrança e devolução;	R1; R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R13; R14; R17; R18; R21; R23	562

	(p) Emissão de parecer quanto aos processos administrativos de ressarcimento, devolução ou compensação de valores relacionados às receitas;	R8; R9; R10; R11; R13; R15; R16; R21; R23	466
	(q) Realização da conciliação bancária dos pagamentos;	R9; R10; R11; R13; R22; R23	258
	(r) Declaração de decadência e da prescrição dos créditos decorrentes da CFEM e de outros valores previstos na legislação minerária;	R10; R15	128
	(u) Imposição de multas com base nos autos de infração oriundos dos procedimentos fiscalizatórios;	R10; R15; R18; R21; R23; R30	288
	Magnitude Total para o Macroprocesso Gestão das Receitas		2.121
3. Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico	(w) Elaboração de estudos relativos à previsão das receitas e proposição de metas de arrecadação e cobrança a serem alcançadas;	R1; R13; R14; R29	115
	(z) Definição dos critérios para ações prioritárias de fiscalização da CFEM e respectivo plano anual;	R1; R14; R15; R29	154
	Magnitude Total para o Macroprocesso Distribuição, Inteligência e Planejamento Estratégico		269
4. Contencioso	(cc) Planejamento, acompanhamento, coordenação, supervisão e controle dos Processos Administrativos de Cobrança em trâmite na ANM;	R8; R10; R16; R17; R18; R19; R23	392
	(ff) Reconsideração ou encaminhamento de defesa administrativa referente ao auto de infração, na sua área de competência, e Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP, e proposição de imposição da respectiva multa à Superintendência de Arrecadação;	R16; R17; R18; R30	200
	(gg) Análise do recurso da imposição de multa no âmbito da Superintendência de Arrecadação e Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP;	R16; R17; R19; R30	224
	(hh) Atendimento às demandas oriundas da Procuradoria Federal	R17; R20; R30	105
	Magnitude Total para o Macroprocesso Contencioso		921
	5. Arrecadação	(ii) Aplicação de autos de infração resultantes da ação fiscalizatória;	R11; R15; R18; R27; R28
(kk) Consolidação de débitos relativos a taxas, ressarcimentos de vistoria, multas e outras receitas;		R21; R22; R23; R27; R28	185
(ll) Desenvolvimento de ações relativas às notificações administrativas dos inadimplentes das taxas, demais multas previstas na legislação mineral e ressarcimento de vistoria;		R16; R22; R23; R27; R28; R30	265
(nn) Parcelamento de débitos relativos à Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM, Taxa Anual por Hectare - TAH, Taxa de Vistoria e multas;		R15; R17; R21; R27; R28; R302	249
(oo) Desenvolvimento de ações relativas às notificações administrativas dos inadimplentes da CFEM;		R15; R17; R22; R26; R27; R28; R30	274

	(pp) Instauração de processo administrativo de cobrança de Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais - CFEM, Taxa Anual por Hectare - TAH, Taxa de Vistoria e multas, bem como expedir Notificação Fiscal para Lançamento de Débito - NFLDP;	R16; R17; R23; R27; R28; R30	265
	(ss) Instauração e instrução de procedimento administrativo de caducidade e nulidade de autorização de pesquisa;	R24; R27; R28; R30	130
	(tt) Declaração da nulidade <i>ex officio</i> da autorização de pesquisa pelo não pagamento da taxa anual por hectare após a devida imposição e não pagamento de multa;	R25; R27; R28	105
	(xx) Controle de prazos para cumprimento de exigências.	R26; R27; R28	90
Magnitude Total para o Macroprocesso Arrecadação			1.796
Magnitude Total para todos os Macroprocessos¹¹			5.687

Fonte: elaboração própria

¹¹ O somatório da magnitude total dos riscos serve apenas como um índice que permite relativizar a magnitude total dos riscos dos processos, de modo a comparar a criticidade de cada processo.

Missão

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo

Visão

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável