



Gestão Pública Interna com foco nos Riscos

**Noções Básicas da Metodologia de Gestão Pública
Baseada em Riscos**



**Programa de Orientação e Capacitação dos Gestores Públicos
Federais – Capacita [Presencial]**





Gestão Pública Interna com foco nos Riscos

Metodologia e Gestão Pública Interna de Riscos

18 de novembro de 2015 – das 08:30 às 17:30

Palestrante:

Vicente de Paula Silva

vicente.silva@cgu.gov.br

Produto / Objeto:

Evento para alinhar o entendimento sobre Riscos e Auditoria Interna Pública

Resultado / Objetivo:

Munir os participantes de conceitos e práticas que levem ao entendimento e à aplicação das técnicas e abordagens, contidas na gestão pública interna baseada em riscos – vista como incorporadora de valor nas programações em órgãos e entidades do governo federal.

Público-Alvo:

1º Módulo:

Agentes públicos com atuação nos ambientes gerenciais decisores da UFSM.

2º Módulo:

Agentes públicos com atuação nas macrofunções controlacionais internas da UFSM.

Avaliação da Atividade

[Desempenho do Produto]:

Efetuada pelos *interessados* presentes – no final do evento.

ABR - *razões das falhas de utilização*

Estudo do Institute of Internal Auditors – IIA aponta que [pelo menos] 1/3 das UAI falha na utilização da ABR.

Dentre as *razões* dessa situação, a pesquisa sugere:

- i) - **incompreensão dos conceitos de risco;**
- ii) - **crença de que a avaliação dos riscos requer especializados conhecimentos e softwares;**
- iii) - **pouco tempo para o planejamento, devido ao ciclo contínuo das exigências de execução dos trabalhos;**
- iv) - **muitas UAI sentem que suas ações têm uma dimensão bastante reduzida, para utilizar ferramentas de planejamento;**
- v) - **Os auditores internos sentem que não há harmonia das auditorias de conformidade legal, normativa e financeira como o risco.**

Gestão Pública Interna com foco nos Riscos

Metodologia de Risco e Atuação da Auditoria
Interna

Manhã - Quarta-feira – 18/11/2015

1 – Metodologia da Gestão de Risco Público

Tarde - Quarta-feira – 18/11/2015

2 – Controle Interno Staff - e a G/P/I – B/Risco

1 – Metodologia da Gestão de Risco Público

Dia 18/12/2015

Conteúdo - Manhã – 08:30 – 12:00

1.1 - Objetivos Institucionais e Política Controlacional Interna

1.2 - Percepções de Riscos e Termos Correlatos

1.3 - Sistema de Controle Interno

– Funções Clássicas e Integração dos Níveis

1.4 - Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas

1.5 - Abordagens Metodológicas de Mapeamento e Análise de Riscos

1.6 - Foco no Risco e Gestão de Políticas Públicas

1.7 - Mapeamento, Análise e Tratamento de Riscos Públicos

2 – Controle Interno Staff – e a G/P/I - BR

Dia – 18/11/2015

Conteúdo - Tarde – 13:30 – 18:00

2.1 – Distinções e Articulações Possíveis no Nível Staff – do C/I/P

2.1.1 - Esquema Básico das Abordagens do Controle Staff

Macrofunções controlacionais internas

[Elementos Distintivos]

2.1.2 - Ouvidoria

2.1.3 - Controladoria

2.1.4 - Perícia

2.1.5 - Corregedoria

2.1.6 - Auditoria

2.1.7 - Integração para Maximizar os Benefícios Previstos

Normas, Princípios e Diretrizes

Autoridades Controlacionais internacionais

INTOSAI - International Organisation of Supreme Audit Institutions
IFAC - International Federation of Accountants
GAO - Government Accountability Office [US]
IIA - Institute of Internal Auditors

Organismos Reconhecidos / Normas Internacionais

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
COSO-ERM - Enterprise Risk Management
ISO 31000 - Risk management – Principles and guidelines
ISO 31010 - Técnicas de Avaliação de Risco

Normas nacionais

ABNT NBR ISO 31000
NBC-TA – Normas Brasileiras de Contabilidade - Auditoria
TCU Acórdos e SEGECEX Portarias relacionadas a riscos
CGU/PR [CCCI] – Normas de Auditoria Pública Interna

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.1 – Objetivos Institucionais e Política Controlacional

Objetivos *gerais* da gestão pública:

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

1 – Entregas Públicas

2 – Articulação de recursos para operar as entregas

3 – Operadores dos objetos e objetivos

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.1 – Objetivos Institucionais e Política Controlacional

Para que existem as organizações públicas?

Mapa Estratégico

A – Missão

B – Visão

C – Negócio

Objetivos Institucionais

1 – Entregas Públicas

2 – Articulação de recursos para operar as entregas

3 – Operadores dos objetos e objetivos

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.1 – Objetivos Institucionais e Política Controlacional

Projetos: *fatiamento* dos objetivos institucionais

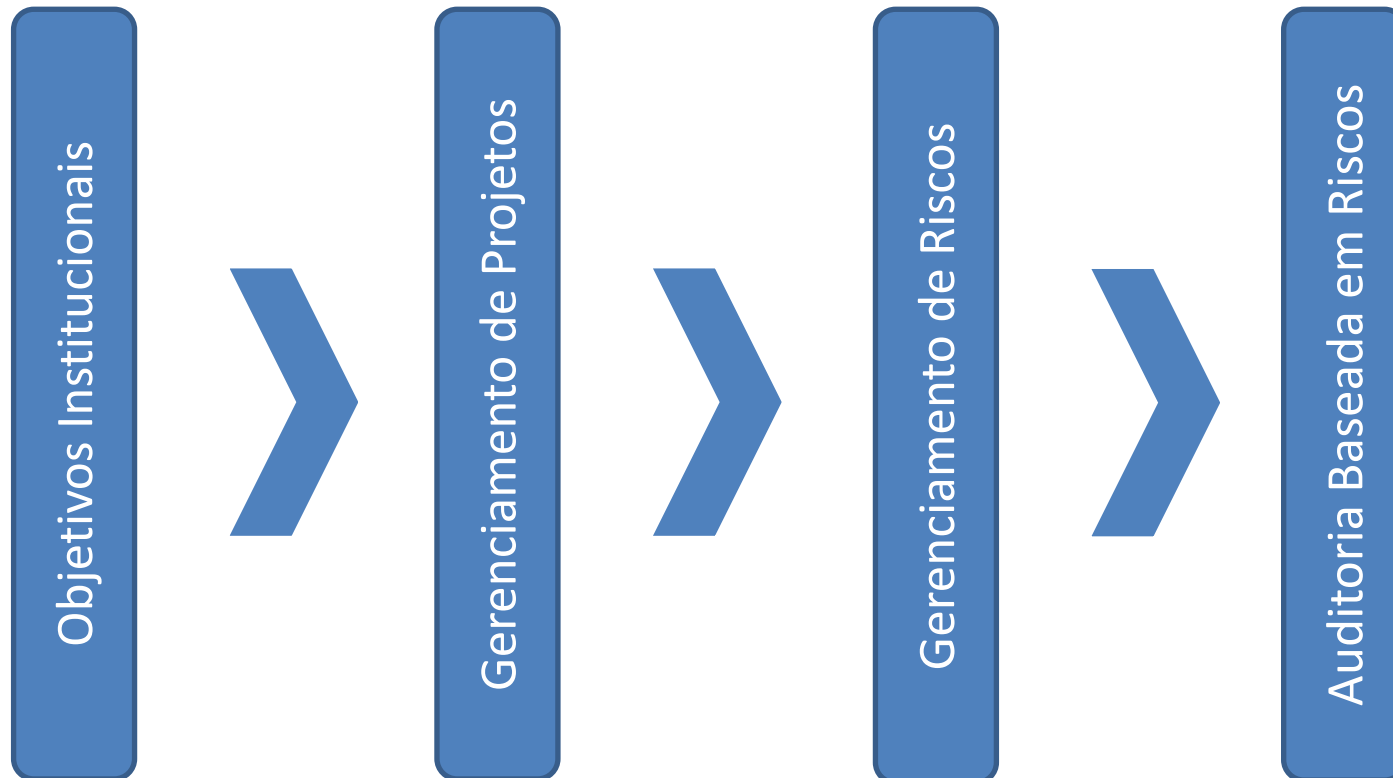
Gerenciamento de Projetos

- ✓ Gestão do Escopo
- ✓ Gestão do Tempo
- ✓ Gestão do Custo
- ✓ Gestão da Qualidade
- ✓ Gestão das Pessoas / RH
- ✓ Gestão da Comunicação
- ✓ **Gestão dos Riscos**
- ✓ Gestão das Aquisições
- ✓ Gestão de Stakeholders

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.1 – Objetivos Institucionais e Política Controlacional

Projetos: *desdobramentos* da sistemática



1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.1 – Objetivos Institucionais e Política Controlacional

Para que controlar uma execução pública?

Política Controlacional Interna

- 1 – Omissiva
- 2 – Reativa
- 3 – Proativa
- 4 – Protagonista

- 1 – Entregas Públicas
- 2 – Articulação de recursos para operar as entregas
- 3 – Operadores dos objetos e objetivos

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.1 – Objetivos Institucionais e Política Controlacional

Política Controlacional: Definição de Focos Estratégicos

- 1 – Legalidade: *Pretérita / Futura* [?]
- 2 – Desempenho: *Pretérito / Futuro*

Visão Estelar



Punição de fatos dolosos
pretéritos
Correção de fatos culposos
pretéritos



Prevenção de eventos dolosos
futuros
Tratamento de eventos culposos
futuros

Visão Resiliente / holística

Controle Público sobre eventos futuros de efeito negativo

Auditoria Pública sobre eventos gerenciais futuros de efeito deletério

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.1 – Objetivos Institucionais e Política Controlacional

Definição da Política Controlacional Geral

Focalização

- *Estratégica* - nas Entregas Públicas e Risco
- *Tático/Gerencial* - na Agência Pública e Risco
- *Operacional* - no Agente e Risco

Definição da Política Controlacional Interna

Focalização

- *Estratégica* nas Entregas Públicas e Risco
- *Tático/Gerencial* na Agência Pública e Risco
- *Operacional* no Agente e Risco

*Controle Interno de “eventos negativos **potenciais**” na gestão de políticas públicas – compulsória ou eletiva.*

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.1 – Objetivos Institucionais e Política Controlacional

Controle Público Interno - *Lógica da Matriz Operacional*

Controle Público Interno

A – Atuação / foco nas Entregas Públicas
[sobre *Compromissos Programáticos*]

B – Atuação / foco na Agência
[sobre *Competências Institucionais*]

C – Atuação / foco no Agente
[sobre *Atribuições de Cargos / Funções*]

- 1 - Política Controlacional com foco para trás
- 2 - Política Controlacional com foco para frente

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.1 – Objetivos Institucionais e Política Controlacional

Política de Alinhamento do Ciclo Auditorial Público com a Gestão Baseada em Riscos

Atuação auditorial interna pública e Gestão de Risco

Independência e Cogestão na Auditoria Pública Interna

- A Cogestão representa, em síntese, a participação, em algum momento, no processo gerencial amplo.
- O PDCA como ciclo gerencial de políticas públicas. A auditoria interna, por óbvio, integra o “C” do ciclo PDCA.

Avaliação do Grau de Maturidade da Gestão de Riscos e Atuação Auditorial

- 1 – Nulo ou *Ingênuo***
- 2 – Baixo ou *Consciente***
- 3 – Médio ou *Definido***
- 4 – Bom ou *Gerenciado***
- 5 – Ótimo ou *Habilitado***

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.2 - Percepções de Risco e Termos Correlatos

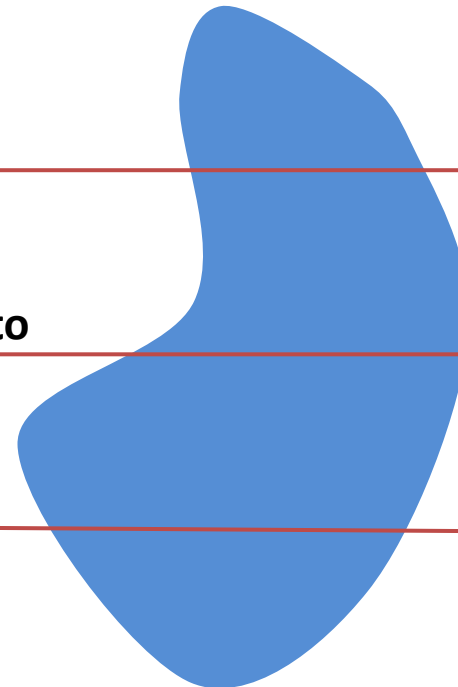
Método do Pensamento Sistêmico **[Metáfora do Iceberg]**

Nível 1
- **Eventos**

Nível 2
- **Padrões de Comportamento**

Nível 3
- **Estrutura Sistêmica**

Nível 4
- **Modelos Mentais**



1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.2 - Percepções de Risco e Termos Correlatos

Riscos como termo abrangente

- *Risco como fato da vida de uma estratégia ou organização.*

1 - Risco como intuição / racional

- *Riscos Difusos/Diversos e Risco específico*

2 - Riscos como incertezas de resultados / ou evento

- Risco como evento negativo - uma **ameaça**

- Risco como evento positivo – uma **oportunidade**

3 - Risco como “evento potencial ou oculto”

- *trata-se de uma elaboração teórica, construída no tempo, com o objetivo de mediar nossa relação com os perigos, visando **minimizar os prejuízos e maximizar os benefícios.***

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.2 - Percepções de Risco e Termos Correlatos

Sommerville (2003, p. 70) afirma que se pode pensar em risco como uma **probabilidade** de que alguma circunstância adversa realmente venha a ocorrer. Tho (2005, p. 65) complementa esta definição ao afirmar que risco é simplesmente a possibilidade de perda ou dano. Riscos se referem diretamente a:

- **resultados negativos**, ou
- **fatores que levam a resultados negativos.**

Pfleeger (2004, p. 113) distingue riscos de outros eventos no **projeto** por três características:

- **uma perda associada com esse evento;**
- **a probabilidade de que o evento ocorra; e**
- **o grau que pode se alterar a saída.**

Embora com palavras diferentes, pesquisadores como Sommerville (2003), Pfleeger (2004), Peters (2001), entre outros, manifestam conceitos convergentes: riscos são problemas em potencial a um **projeto**, que se vierem a se concretizar, implicam em prejuízo a uma ou mais dimensões do projeto.

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.2 - Percepções de Risco e Termos Correlatos

Percepções / Cognição de Riscos:

Estratégica [Política] – percepção construída

Tática / Intermediária [Social] – percepção intuitiva

Operacional / Técnica – percepção “racional”

Percepção sensível: a cultura da desonestidade

- Risco como fenômeno
- Risco como nômene

Elementos da estrutura elementar do Risco

- 1 - **Evento:** fator de risco
- 2 - **Probabilidade:** chance da ocorrência
- 3 - **Impacto:** efeito / consequência / repercussão
- 4 - **Grau do Risco:** mensuração do resultado potencial

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.2 - Percepções de Risco e Termos Correlatos

Distinção entre **Risco** e os **Termos Correlatos**

O uso assimétrico de **termos correlatos** contribui para dificultar a compreensão do arcabouço conceitual das metodologia do risco.

Termos correlatos mais evidentes:

1 - Vulnerabilidade

- *Contribui para a definição da probabilidade de o evento ocorrer.*

2 - Fragilidade

- *Estabelece a condição de **fraqueza** de uma situação.*

3 - Ameaça

- *Refere-se à temporalidade do risco. Risco de médio ou longo prazo.*

4 – Perigo

- *Refere-se à temporalidade do risco. Risco de curto prazo.*

Risco difere de perigo. Perigo é a origem da perda.

*Exemplo: o incêndio é um **perigo**, o **risco** são as condições de armazenagem, carga de incêndio, cultura de funcionários, entre outras.*

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.2 - Percepções de Risco e Termos Correlatos

Tipologia Geral de Eventos de Impacto Negativo

Eventos Percebidos / Imperceptíveis

Eventos Intrínsecos / Construídos

Eventos Externos / Contextuais / de Ambiente

Eventos Estruturais / Sistêmicos

Eventos Conjunturais

Eventos Pontuais / Específicos

Risco Inerente dos Eventos

Risco Residual dos Eventos

Eventos com Risco Reputacional

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.3 – Sistema de Controle Interno / Administrativo

Conceito de Controle Interno

*O controle interno é um processo integrado e dinâmico que se adapta continuamente às mudanças enfrentadas pela organização. A **direção** e o corpo de **servidores**, de **todos os níveis**, devem estar envolvidos nesse processo, para enfrentar os **riscos** e oferecer razoável segurança do alcance da missão institucional e dos objetivos gerais.*

INTOSAI

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.3 – Sistema de Controle Interno / Administrativo

Níveis Estruturais do Sistema de Controle Administrativo

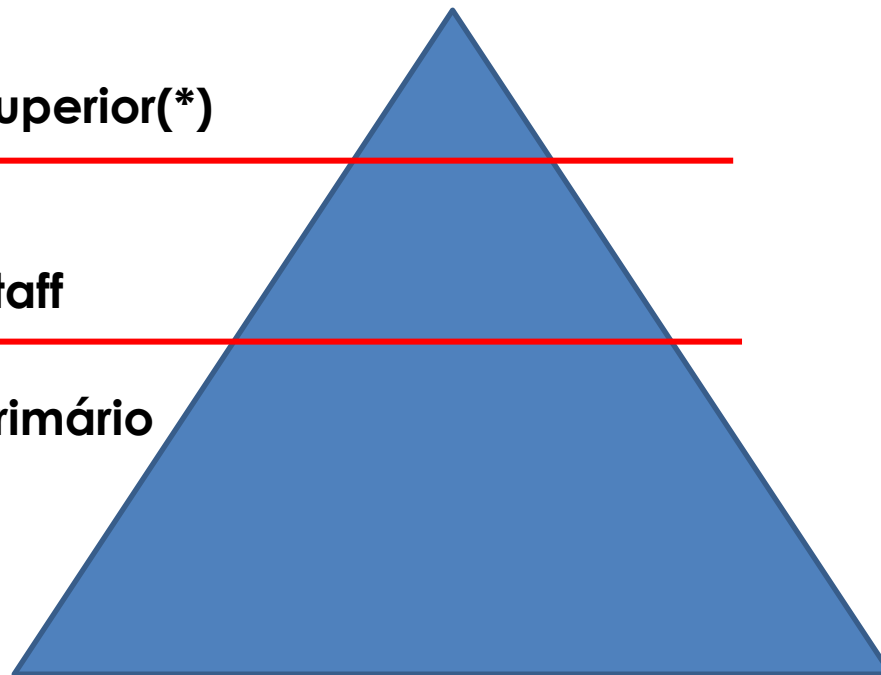
3 - Controle Interno Superior(*)



2 - Controle Interno Staff



1 - Controle Interno Primário



(*) Direções Deliberativas Colegiadas / Gerências Decisionais

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.3 – Sistema de Controle Interno / Administrativo

Funções Clássicas

- dos Níveis do *Sistema de Controle Interno*

Níveis do Controle Interno ou Administrativo	Funções Controlacionais Internas				
	Prevenção	Detecção	Avaliação	Proposição de Correção	Correção ou Correição
Superior					X
Staff / Especializado		X	X	X	
Primário	X				

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.3 – Sistema de Controle Interno / Administrativo

Integração dos Níveis do *Sistema de Controle Interno* - A partir das Funções Clássicas

Níveis do Controle Interno ou Administrativo	Funções Controlacionais Internas				
	Prevenção	Detecção	Avaliação	Proposição de Correção	Correção ou Correição
Superior					X
Staff / Especializado		X	X	X	
Primário	X				

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.4 – Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas

1.4.1 - Significado de Gerenciar Risco

1.4.2 - Etapas da Estratégia do Gerenciamento de Risco

1.4.3 - Modelo Conceitual

1.4.4 - Limitações do Gerenciamento de Riscos

1.4.5 - Aplicação das Relações Custo/Benefício



1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.4 – Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas

1.4.1 - Significado Geral do Gerenciamento de Risco

Sem **Objetivos Institucionais** não existem riscos a gerenciar.

Gerenciar é enfrentar, com algum apetite, os ***riscos corporativos ou institucionais***.

Gestão Corporativa de Riscos – processo estruturado, consistente e contínuo em toda a organização, para identificar, avaliar, estabelecer respostas e relatar oportunidades e ameaças que afetam a consecução de seus objetivos.

Grau de Maturidade da Gestão de Riscos

- 1 – Nulo ou *Ingênuo*
- 2 – Baixo ou *Consciente*
- 3 – Médio ou *Definido*
- 4 – Bom ou *Gerenciado*
- 5 – Ótimo ou *Habilitado*

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.4 – Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas

1.4.1 - Significado Geral do Gerenciamento de Risco

- *Gerenciar Riscos não se constitui em Opção*
- *Gerenciar Riscos é Condição Absoluta e Necessária*

“A gestão de riscos é uma abordagem que, em qualquer organização, **privilegia o alcance de resultados**, de forma que sua mitigação, por meio de controles apropriados, tem potencial de **garantir maior eficácia da gestão pública**. No Brasil, com a inclusão da eficiência no rol dos princípios da administração pública (art.37, caput, da Constituição), tornou-se "**explícita a obrigação dos gestores públicos de direcionar em seus esforços para a consecução de resultados, sendo insuficiente o atendimento aos imperativos legais e normativos**”

AC TCU 2.467/2013-Plenário

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.4 – Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas

1.4.1 - Significado Geral do Gerenciamento de Risco

O termo **Risco**, na norma internacional **ISO 31000:2009**, é definido como:

“Efeito da incerteza nos objetivos”.

O acontecimento [evento] tem que ser incerto; não pode haver a certeza de que ocorrerá.

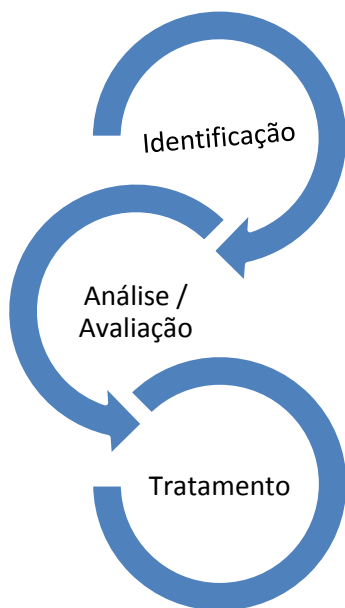
Nesse sentido, os objetivos abrangidos pela **Gestão de Riscos** incluem tanto os objetivos estratégicos, como os objetivos específicos de uma organização (por exemplo: os objetivos de Qualidade, de Responsabilidade Social, de *Compliance* etc .)

A **Gestão de Riscos** do século XXI engloba, enfim, qualquer tema que afeta ou impacta (negativa **ou positivamente**) os seres humanos, a sociedade, o meio ambiente, as organizações ...enfim.

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.4 – Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas

1.4.2 – Etapas da Estratégia do Gerenciamento de Risco



1 – Descoberta de Eventos [*com Potencial Nocivo*]

Identificação / Mapeamento dos Eventos Essenciais

2 – Análise de Eventos / Avaliação de Riscos

Análise de Eventos

Avaliação de Riscos

3 – Desenvolvimento de Resposta / Tratamento:

3.1 - Aceitar

3.2 - Evitar

3.3 - Transferir

3.4 - Mitigar

3.5 - Conter

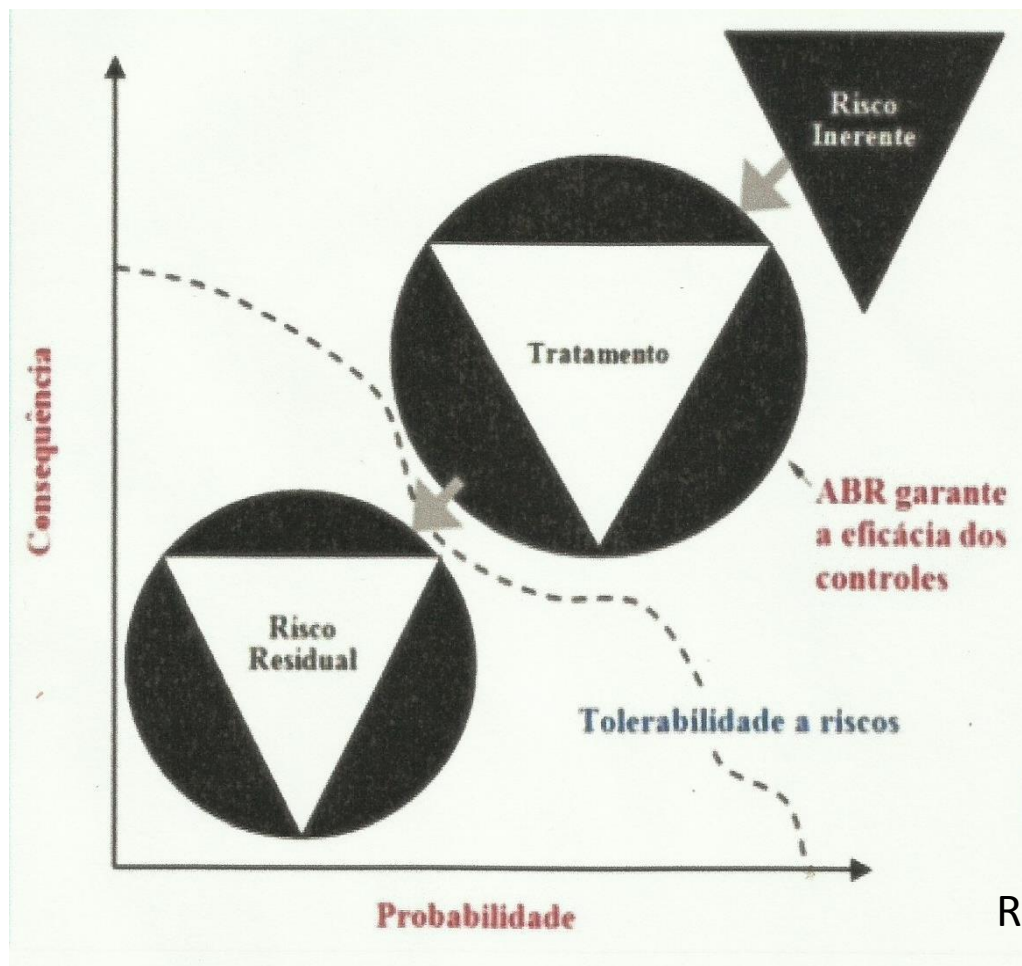
4 – Controle / Monitoramento do Tratamento (*)

5 – Aprendizado / Disseminação das Informações sobre Riscos

(*) etapa em que “o método” [*usualmente*] considera a intervenção auditorial.

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.4.2 – Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas



1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.4 – Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas

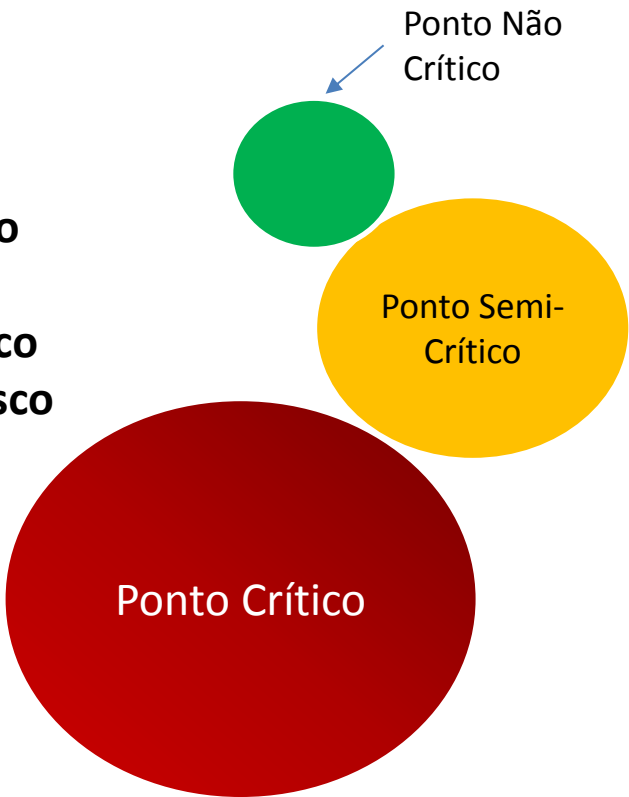
1.4.3 - Modelo Conceitual

– *Visão Crítica no Setor Público*



- Critérios de Risco
- Hipóteses de Risco
- Indícios de Risco
- Indicativos de Risco
- Indicadores de Risco

- A - Evento Crítico
- B - Evento Semi-Crítico
- C - Evento Não Crítico



Criticidade [dimensão da vulnerabilidade] – elemento da **Probabilidade**

Ponto Crítico – relação direta com **impacto / consequência / repercussão**

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

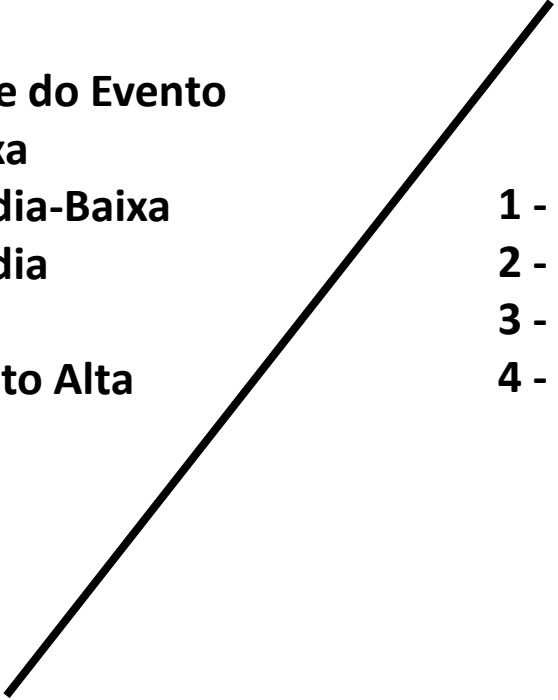
1.4 – Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas

1.4.3 - Modelo Conceitual

– *Visão Crítica no Setor Público*

Vulnerabilidade do Evento

- Baixa
- Média-Baixa
- Média
- Alta
- Muito Alta

- 
- 1 - Mapeamento de Processo
 - 2 - Diagrama de Flecha ou Arco [ADM]
 - 3 - Evento [*Ponto*] Crítico
 - 4 - Condição de Impacto do Evento
 - Baixo
 - Médio-Baixo
 - Médio
 - Alto
 - Muito Alto

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.4 – Gerenciamento de Risco - Lógica Geral das Etapas

1.4.4 - Limitações do Gerenciamento de Risco

Gerenciamento de Crises

Correção de Falhas

Respostas / Tratamento de Risco

1 – Limites da Aceitação

2 – Limites da Adequação [Evitar]

3 – Limites da Transferência

4 – Limites da Mitigação

5 – Limites da Contenção

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.4 – Gerenciamento de Risco - Lógica Geral das Etapas

1.4.5 - Aplicação das Relações Custo / Benefício

- Aplicação do Princípio 80/20
- Custo/Benefício de Identificação / Descoberta
- Custo/Benefício de Quantificação [Análise /Avaliação]
- Custo/Benefício do Tratamento / Desenvolvimento de Respostas
- Custo/Benefício do Controle de Respostas



1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5 – Abordagens Metodológicas de Mapeamento e Análise

1.5.1 - Metodologia COSO-ERM

- *uma metodologia que ordena os conceitos e estabelece critérios mais objetivos para a medição e gerenciamento dos riscos.*

1.5.2 - Análise SWOT

- análise subjetiva das capacidades internas, para identificar as forças e as fraquezas da organização, e do ambiente externo no qual atua a organização, para apontar as oportunidades e ameaças presentes.

1.5.3 - Diagrama de Verificação de Risco - DVR

- uma técnica da Gestão de Risco que visa, resumidamente, gerenciar efeitos adversos que possam comprometer um processo de gestão.

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.1 – Abordagem da Metodologia COSO-ERM [III]

[COSO-ERM – Enterprise Risk Management]

- vide Versão 2013 do *Internal Control - Integrated Framework (ICFR)*.

Como aplicar a metodologia

- Componentes do Controle Interno:

- a) Ambiente de Controle
- b) **Avaliação de Riscos (*)**
- c) Atividades de Controle
- d) Informação e Comunicação
- e) Atividades Monitoramento

(*) Avaliação de Riscos:

- 1 - Fixação de Objetivos
- 2 - Identificação de Eventos
- 3 - Avaliação de Riscos
- 4 - Respostas a Riscos

15 de maio de 2013

COSO publica a nova versão de seu *framework* de Controles Internos (ICFR)

O COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - **acabou** de publicar a versão 2013 do *Internal Control - Integrated Framework (ICFR)*.

Um *framework* - ou arcabouço conceitual - é um conjunto de conceitos usado para resolver um problema de um domínio específico.

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.1 – Abordagem da Metodologia COSO-ERM [III]

[COSO-ERM – Enterprise Risk Management]

- vide *Versão 2013 do Internal Control - Integrated Framework (ICFR)*.

Potencialidade e Limitações da Metodologia COSO-ERM

- *A Metodologia COSO cuida basicamente de **vulnerabilidade**.*

Requisitos para uma boa análise COSO-ERM

(*) **Questões para discussão:**

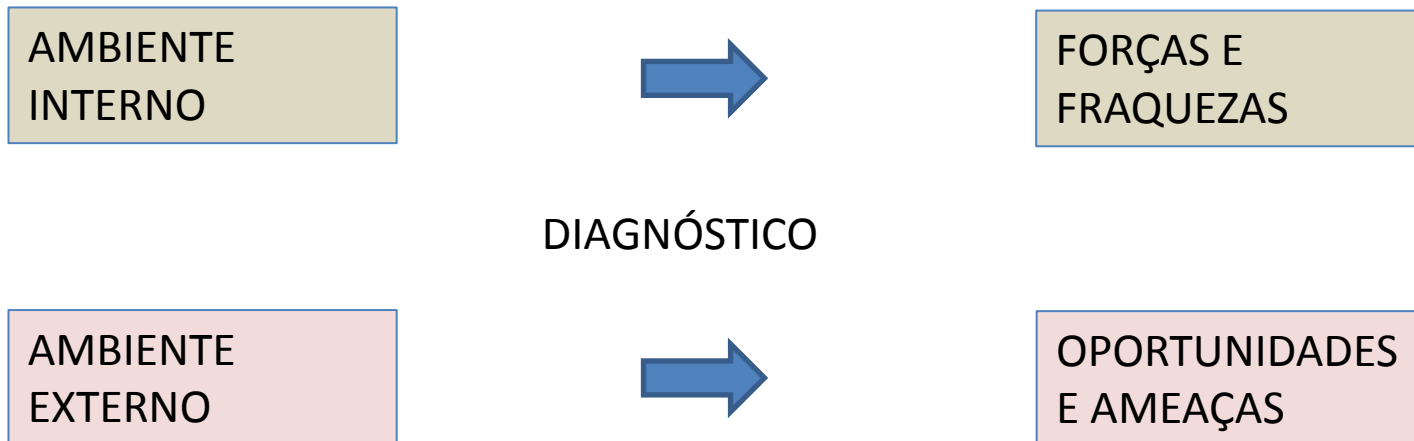
- 1) **COSO ERM (2004)** versus **ISO 31000 (2009)**: Quem terá supremacia em termos mundiais?
- 2) Como o novo **COSO 2013** (*Framework de Controles Internos*) se relaciona com a norma **ISO 31000 de Gestão de Riscos**?

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.2 – Abordagem pela Análise da Matriz SWOT

O que é a Análise SWOT

- análise subjetiva das capacidades internas, para identificar as forças e as fraquezas da organização, e do ambiente externo no qual atua a organização, para apontar as oportunidades e ameaças presentes. *"formulação de estratégia que busque atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas"*.



1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.2 – Abordagem pela Análise da Matriz SWOT

[**Portaria-SEGECEX N° 31, de 9 de dezembro de 2010**]

Aplicação da Análise SWOT em Auditoria Pública

- a elaboração da matriz auxilia a equipe a caracterizar, de forma sistemática, situações relacionadas às **forças** ou **fraquezas** internas, bem como às **oportunidades** e às **ameaças** externas do objeto da auditoria. Permite identificar estratégias adequadas e equilibradas para priorizar a atuação da auditoria.

Potencialidade e Limitações da Análise SWOT

Requisitos para uma boa análise SWOT

Como Aplicar a Técnica

Ambientação e Justificativa do Acrônimo

Forças e Fraquezas [**Internas**]

Oportunidades e Ameaças [**Externas**]

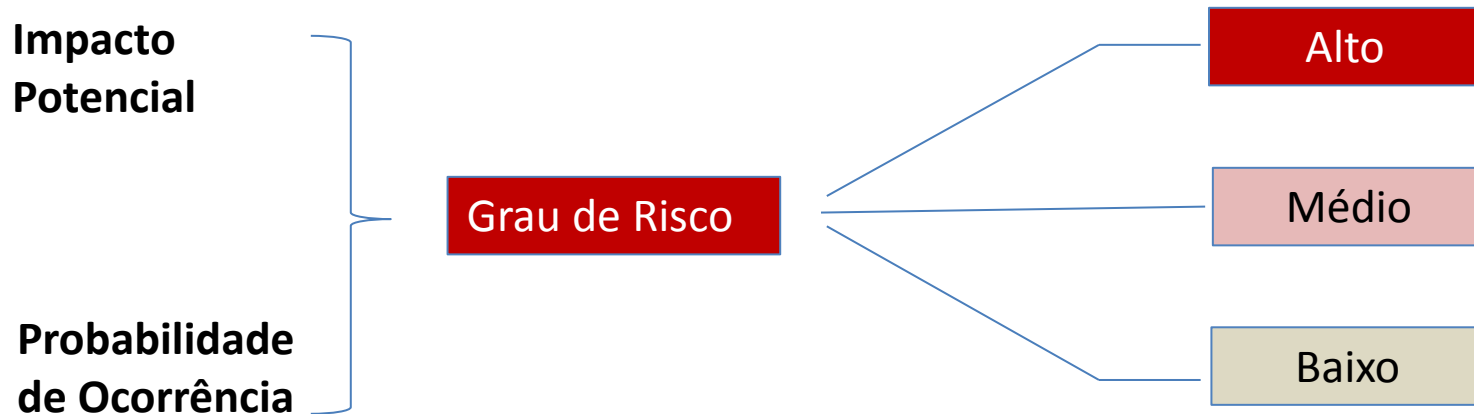
1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.3 – Abordagem do Diagrama de Verificação de Risco [DVR]

[Portaria-SEGECEX Nº 31, de 9 de dezembro de 2010]

O que é Diagrama de Verificação de Risco - DVR

uma técnica da Gestão de Risco que visa, resumidamente, gerenciar efeitos adversos que possam comprometer um processo de gestão.



1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.3 – Abordagem do Diagrama de Verificação de Risco [DVR]

[Portaria-SEGECEX Nº 31, de 9 de dezembro de 2010]

Como Aplicar a Técnica

		Média			
Impacto potencial no alcance dos objetivos	Alto	Baixa probabilidade Alto impacto	Média probabilidade Alto impacto	Alta probabilidade Alto impacto	
			Média probabilidade Médio impacto		Médio
	Baixo	Baixa probabilidade Baixo impacto	Média probabilidade Baixo impacto	Alta probabilidade Baixo impacto	
		Baixa	Probabilidade de ocorrência	Alto	

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.4 - Matriz de Risco Aplicada na Análise de Eventos

Mapa de Riscos como Matriz de Probabilidade x Impacto

Estrutura do Risco

/ Critérios da Matriz de Risco [*Risk Map*]

1 – Evento futuro

2 – Probabilidade [de ocorrência]

3 – Impacto [potencial]

4 - Grau de Risco

Evento: Fator de risco [o item selecionado para análise / avaliação]

Exemplo: Conceito Médio da Graduação – CPC Insatisfatório

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.4 - Matriz de Risco Aplicada na Análise de Eventos

Mapa de Riscos como Matriz de Probabilidade x Impacto

Estrutura do Riscos

/ Critérios da Matriz de Risco [*Risk Map*]

Composição do Critério Probabilidade – Vulnerabilidade [*Visão Crítica*]

Negligência [Incúria / Displicência / Descaso]

Imperícia [Desídia / Inaptidão / Inabilidade]

Imprudência [Leviandade / Inadvertência / Temeridade]

Composição do Critério Impacto – Relação com Ponto Crítico [*Visão Crítica*]

Repercussão deletéria sobre as Metas de **Objetos** e **Objetivos**

Distinção entre Risco e Evento [Ponto] Crítico

Risco - uma circunstância potencial de dano ou perda

Evento / Ponto Crítico [*Ponto de Risco*] – trata-se do

momento da operação funcional que, *se não ocorrer exatamente como previsto*, implica em dano ou perda [uma intercorrência gerencial].

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.4 - Matriz de Risco Aplicada na Análise de Eventos

Impacto [efeito] potencial - *negativo*

Composição do Critério Impacto – Relação com Ponto Crítico [*Visão Crítica*]

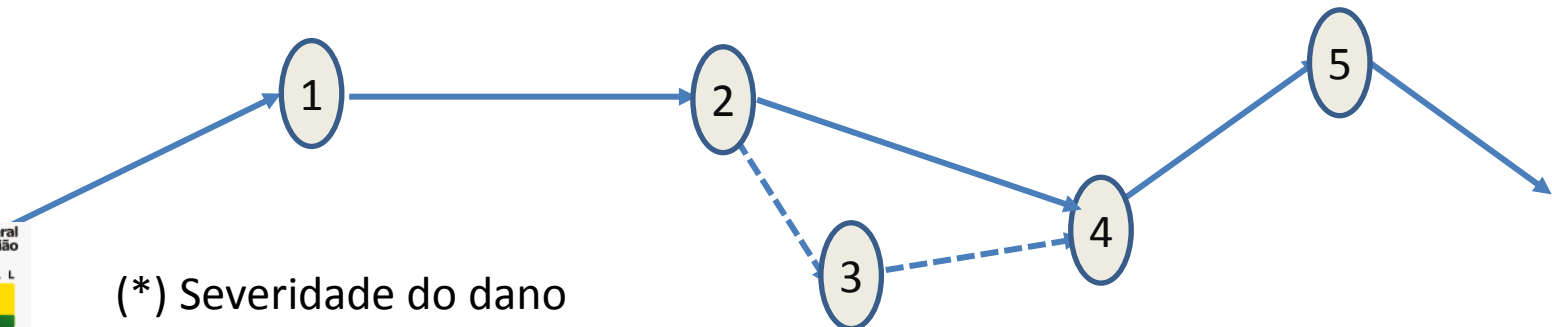
Repercussão deletéria sobre as Metas de **Objetos** e **Objetivos**

Mapeamento de Processos [Finalísticos / Meios]

Caminho Crítico [CPM] - *Roteiro de Produção do Objeto / Objetivo*

Lógica do Ponto Crítico – *Eventos Essenciais para alguma Consecução*

Pontuação / Graduação do Impacto [Repercussão] nos Objetivos (*)



2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.4 – Controles Primários e as Dimensões da Matriz de Vulnerabilidades

Dimensões	Autorização	Trâmite	Classificação	Registro	Guarda / Custódia	Conferência
Criticidade (!)						
Materialidade						
Relevância						

Matriz de Vulnerabilidade da CGU para o Programa de Fiscalização de Entes Federativos (*)

Composta por 12 indicadores de vulnerabilidade.

Cada indicador recebe uma pontuação, que pode variar de 1 (**baixo**) até 4 (**muito alto**).

- 1 – Dimensão de Controle**
- 2 – Dimensão de Transparência / Accountability**
- 3 – Dimensão Econômico-Social**
- 4 – Dimensão de Materialidade**

(*) [Programa de Auditoria em Fornecedores]

1 – Metodologia da Gestão de Risco

1.5.4 – Estrutura Geral da Matriz de Risco

Elementos Estruturantes da Matriz

Evento: *Fator de Risco*

Probabilidade (*): *chance ou possibilidade de ocorrência do evento.*

Impacto: *consequência / efeito / repercussão ou reflexo estimado, se o evento vier a ocorrer. Atua sobre **objetos** e **objetivos**.*

Grau de Risco: *nível de negatividade do evento futuro.*

(*) a medida **de** quão provável **um evento** pode vir a acontecer, dentre todos os resultados possíveis.

Tipos básicos de Matriz

Matriz 2 x 2: Baixo ou Alto

Matriz 3 x 3: Baixo, Médio ou Alto

Matriz 5 x 5:

Gradação da Probabilidade:

1 - Improvável

2 - Pouco Provável

3 - Provável

4 - Muito Provável

5 - Quase Certo

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.4 - Matriz de Risco Aplicada na Gestão Pública

Composição do Critério Grau de Risco – *Visão Crítica*

Graduação / Hierarquização e Ranking dos Riscos

Produto do Controle de Risco

- Análise e Avaliação do Evento:

Baixo

Médio

Alto

Muito Alto

Proposição de Ação Corretiva



Resultado do Controle de Risco

- Monitoramento [**Acompanhamento** e **Supervisão**]

Risco Mitigado

Riscos Eliminados

1 – Metodologia da Gestão de Riscos

1.5.4 - Uso e Aplicação Auditorial da Matriz de Risco [Fins/Meios]

Nível de Risco
 $NR = P \times C$

		CONSEQUÊNCIAS (C)				
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADA	MAIOR	CATASTRÓFICA
		1	2	4	8	16
PROBABILIDADE (P)	RARO	1	2	4	8	16
	IMPROVÁVEL	2	4	8	16	32
	POSSÍVEL	3	6	12	24	48
	PROVÁVEL	4	8	16	32	64
	QUASE CERTO	5	10	20	40	80

Nível do Risco	Zonas de Decisão	Tratamento dos Riscos
$NR \leq 4$	Tolerável	Manter controles existentes
$4 < NR \leq 8$	Significativo	Avaliar a necessidade de novos controles
$8 < NR \leq 16$	Sério	Implementar novos controles
$NR > 16$	Intolerável	Paralisar a atividade

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.6 – Foco no Risco e Gestão de Políticas Públicas

Gestão Pública e Gestão de Políticas Públicas

Toda Gestão Pública é uma gestão de programa(a) / ações de governo.

Significado de Gerenciar Risco Público

Gerenciar na área pública é evitar os **riscos públicos** efetivos.

Risco Público

- 1 - **Risco Percebido** [Fenômeno] na Gestão Pública
Eventos fraudulentos / dolosos - Corrupção
- 2 - **Risco Imperceptível** [Nômeno] na Gestão Pública
Eventos Promovidos por Negligência
Eventos Promovidos por Imperícia
Eventos Promovidos por Imprudência

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.6.1 – O Sentido [Noção] de Risco Público

Riscos de **Estado** [Públicos]

Teoria do Risco Público

Risco na acepção pública significa perigo, potencialidade de dano, previsibilidade de perda ou de responsabilização pelo dano.

Trata-se de eventos futuros e incertos, mas, temidos ou receados por trazerem possibilidades de danos ou perdas coletivas – como a inexecução [total ou parcial] de políticas públicas.

Controlar é, ao fim e ao cabo, sopesar riscos

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.6.1 – O Sentido [Noção] de Risco Público

Focalização do Risco Público

[1 – Risco programático / 2 – Riscos organizacional / 3 – Risco funcional]

1 – Riscos Público de Entregas [Eventos Programáticos]

Riscos de não se alcançar o objeto / objetivo programado

2 – Riscos Públicos de Agência [Eventos Organizacionais]

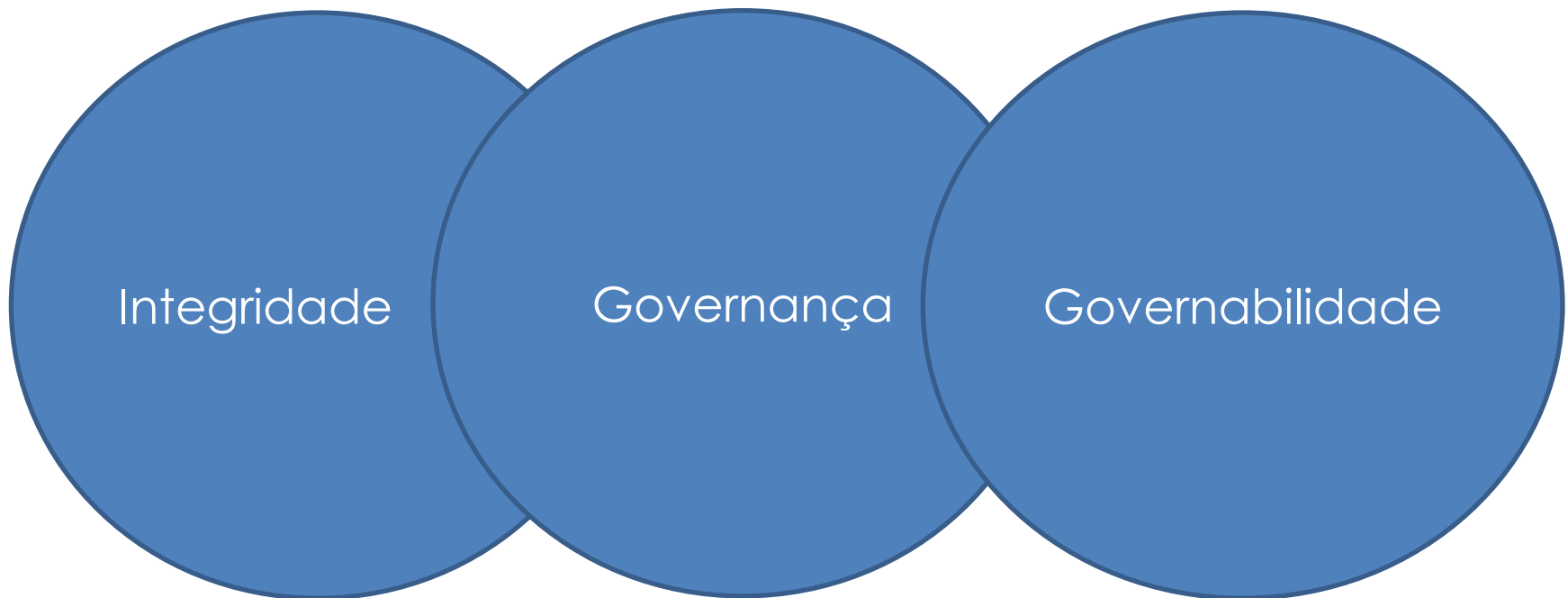
Riscos de não se obter o funcionamento previsto

3 – Riscos Públicos de Agente [Eventos Funcionais]

Riscos de não se cumprir a conduta esperada

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.6.1 – O Sentido [Noção] de Risco Público



1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.6.2 – Risco e Governabilidade Pública

Governabilidade Pública

A dimensão Governabilidade refere-se às garantias gerenciais efetivas, em função das ações deletérias do **ambiente externo** – cuida assim da proteção contra essas eventuais ações.

Risco e Governabilidade Pública

Governabilidade Pública e o Foco sobre Riscos da Entrega Pública

- Riscos Públicos de Entregas [*Programáticas*] – Foco Externo [Ameaças]

Riscos de não ser obtido o **objeto** coletivo previsto.

Governabilidade e Riscos

- O campo das **Ameaças**
- O campo das **Oportunidades**

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.6.3 – Risco e Governança Pública

Governança Pública

Combinação de processos e estruturas para administrar e monitorar atividades públicas com foco em objetos e objetivos programáticos.

Risco e Governança Pública

A dimensão Governabilidade refere-se às garantias gerenciais efetivas, em funções de atos deletérios no **ambiente interno** – cuida mesmo da proteção contra essas eventuais ações.

Governança Pública e o Foco sobre Riscos da Agência Pública

- **Riscos Públicos de Agência [Organizacionais] – Foco Interno [Fraqueza]**

Riscos de não ser obtido o **objeto** coletivo previsto.

Governança e Riscos

campo das **Forças**

campo das **Fraquezas**

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.6.4 – Risco e Programa de Integridade

Programa de Integridade [art. 42 do Dec. 8.420/2015]

- Os 5 pilares do Programa de Integridade

1º: Comprometimento e apoio da alta direção

2º: Instância responsável pelo Programa de Integridade

3º: **Análise de perfil e riscos**

4º: Estruturação das regras e instrumentos

5º: Estratégias de monitoramento contínuo

Risco e Programa de Integridade

- Riscos Públicos do Agente [*Comportamentais*] – Foco na Conduta Ética

Parâmetros para mitigar risco de atos/eventos lesivos

Um programa de *compliance*?

Programa de Integridade x Sistema de Governança Pública

- Integridade: *maior ênfase na conduta / foco no deslize comportamental*

- Governança: *maior ênfase no desempenho / foco nos resultados finais*

Avaliação dos Programas de Integridade – *uma avaliação de risco?*

– Decreto nº 8420/2015 [art. 18 (inciso V / art. 37 (inciso IV)]

– Portaria CGU nº 909/2015

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.7 - Mapeamento de Processos de Risco Público

Mapeamento de Eventos do Processo Gerencial Público

- Considerando a lógica ou foco que a Gestão adota para tratar os riscos



Risco nos Eventos de Entrega – *Produtos e Resultados*



Risco nos Eventos de Agência - *Organizacionais*



**Risco nos Eventos de Agente –
Conduta no *cargo/função***

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.7.1 – Uso e Aplicação da Matriz de Risco

Matriz de Risco Aplicada nas Atividades Programáticas Meio

Potenciais Causas Negativas – **para Frente, com baixa visibilidade**

- Programas de clientela internas ao Estado
 - cujo desempenho repercute nos Programas Finalísticos

Matriz de Risco Aplicada nas Atividades Programáticas Fins

Potenciais Efeitos Negativos – **para Frente, com alta visibilidade**

- Programas de clientela externa
 - cujo desempenho repercute diretamente na imagem dos serviços públicos.

1 - **Evento:** o Fator de risco

2 – **Probabilidade:** Quase certo / Provável / Possível/ Improvável / Raro

3 – **Impacto:** consequência estimada. Alta / Média / Baixa

4 – **Graduação do Risco:** Baixo / Médio/ Alto / Muito Alto

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.7.2 - Mapeamento de Processos de Risco Público

Mapeamento Geral de Eventos do Processo Gerencial Público

1 - Riscos de Agendamento

Atores / Escolhas / Preferências / Interesses

2 - Riscos de Formulação

Concepção / Formatação / Desenho Institucional

3 - Riscos de Implementação

3.1 - Riscos de Planejamento

3.2 - Riscos de Coordenação

3.3 - Riscos de Execução

4 - Riscos de Controle

a) **Monitoramento** [que Eventos Acompanhar/Supervisar]

b) **Avaliação** [que Eventos Avaliar]

c) **Ação Corretiva** [que Eventos mitigar / eliminar / corrigir]

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.7.2 - Mapeamento e **Análise** de Riscos de Entregas

Riscos das Entregas não serem obtidas como previsto

- Mapeamento de Eventos Programáticos Gerais

Tipologia de Eventos do Processo Geral:

1 - Eventos de Insumos [Recursos / Meios]

2 - Eventos de Produtos [Obras / Compras / Serviços]

2.1 - Risco de Inexecução de Especificações

2.2 - Risco de Inexecução de Quantidades

2.3 - Risco de Inexecução de Prazos

2.4 - Risco de Inexecução de Custos

3 - Eventos de Resultados [Objetivos / Finalidades]

3.1 - Risco de Inexecução de Incidências

3.2 - Risco de Inexecução de impactos

3.3 - Risco de Inexecução de Simetrias

4 - Eventos de Impactos [alterações de realidades definidas]

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.7.3 - Mapeamento e **Análise** de Riscos de Agência

Mapeamento dos Eventos de Agência - Competências Organizacionais

Eventos de Insumos [Recursos / Meios] de Potência Negativa

- 1 - Eventos Orçamentários - de Potencial Negativo**
- 2 - Eventos Financeiros - de Potencial Negativo**
- 3 - Eventos Patrimoniais - de Potencial Negativo**
- 4 - Eventos de Pessoal / RH - de Potencial Negativo**
- 5 - Eventos de Suprimentos - de Potencial Negativo**

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.7.4 - Mapeamento e **Análise** de Riscos de Agente

Mapeamento dos Eventos de Agente – Condutas Funcionais [Matriz de Responsabilização Gerencial]

É sempre importante determinar quem é o **Responsável pelo risco** para que, durante o projeto, eles possam ser revistos e avaliados.

Riscos de Condutas / Comportamentos Funcionais:

1 – Risco ético – *de moralidade*

- *Eventos de futuralidades antiéticas*

2 – Risco legal – *de juridicidade*

- *Eventos de futuralidades extralegais*

3 – Risco de transparência – *de publicidade*

- *Eventos de futuralidades sigilosas / opacas*

4 – Risco de preferências – *de impessoalidade*

- *Eventos de futuralidades liberais [não republicanas]*

5 – Risco objetivo - *de resultados [eficiência]*

- *Eventos de futuralidades ineficiente.*

**A Questão
da Fraude**

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.7.5 - Alinhamento da AIP com a Gestão Baseada em Riscos

Atuação auditorial interna pública e Gestão de Risco

Independência e Cogestão na Auditoria Pública Interna

- A Cogestão representa, em síntese, a participação, em algum momento, no processo gerencial amplo.
- O PDCA como ciclo gerencial de políticas públicas. A auditoria interna, por óbvio, integra o “C” do ciclo PDCA.

Avaliação do Grau de Maturidade da Gestão de Riscos e Atuação Auditorial

- 1 – Nulo ou *Ingênuo***
- 2 – Baixo ou *Consciente***
- 3 – Médio ou *Definido***
- 4 – Bom ou *Gerenciado***
- 5 – Ótimo ou *Habilitado***

Discussão própria do
Campo da Formulação
dos Trabalhos Auditoriais

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.7.5 - Alinhamento da AIP com a Gestão Baseada em Riscos

ABR-P – utilizar ou não utilizar?

1 – Se - na Gestão de Riscos - a maturidade do ente público for ótima

- a AIP deve, obrigatoriamente, implementar ABR?
- a AIP, não necessariamente, pode implementar ABR?

2 – Se - na Gestão de Riscos - a maturidade do ente público for nula

- a AIP não tem como, ou não pode, implementar ABR?
- a AIP tem como [pode/deve] implementar ABR?

3 – Se a autoridade controlacional aplica ou promove a ABR

- a AIP deve [incontingente] implementar ABR ?
- a AIP não pode implementar ABR – sem aceite interno?

4 – Se a autoridade controlacional não aplica ou promove a ABR

- a AIP pode/deve implementar ABR – mesmo sem norma?
- a AIP não pode/deve implementar ABR?

1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

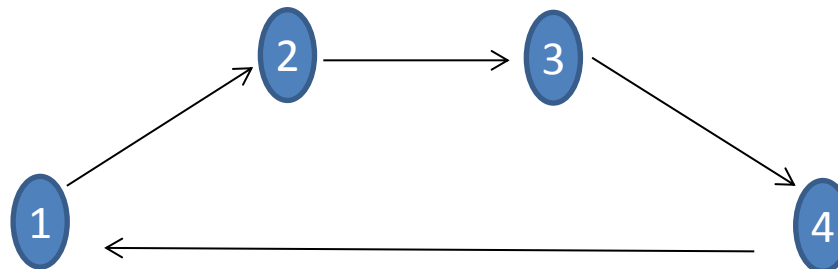
1.7.5 - Alinhamento da AIP com a Gestão Baseada em Riscos

Gerenciamento de Projetos Auditoriais Internos

- Todo Trabalho da AIP constitui-se em algum Projeto Específico

Pontos [Eventos] Crítico do Trabalho de Auditoria

- 1 - Agendamento do Projeto
- 2 - Formulação do Projeto
- 3 - Implementação do Projeto
- 4 - Controle de Qualidade do Projeto



1 – Metodologia da Gestão de Riscos Públicos

1.7.5 - Alinhamento da AIP com a Gestão Baseada em Riscos

A Questão do Agendamento

- Alinhamento e **Agenda Eletiva** da Auditoria Interna

- A AIP tem limitações de escopo
- A AIP tem limitações de tempo e custos

- Que fazer com a **Agenda Compulsória**?

- A AIP pode mitigar o tempo das compulsórias?
- A AIP pode/deve incorporar nas eletivas as demandas compulsórias?

2 – Controle Interno Staff – e a G/P/I - BR

Dia – 18/11/2015

Conteúdo - Tarde – 13:30 – 18:00

2.1 – Distinções e Articulações Possíveis no Nível Staff – do C/I/P

2.1.1 - Esquema Básico das Abordagens do Controle Staff

Macrofunções controlacionais internas

[Elementos Distintivos]

2.1.2 - Ouvidoria

2.1.3 - Controladoria

2.1.4 - Perícia

2.1.5 - Corregedoria

2.1.6 - Auditoria

2.1.7 - Integração para Maximizar os Benefícios Previstos

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – B/ Riscos

2.1.1 - Esquema Básico das Abordagens do Controle Staff

O Nível Staff na Proposta de Emenda à Constituição - PEC 45/2009

Ementa da PEC: Acrescenta o inciso XXIII ao art. 37 da Constituição Federal, dispondo sobre as atividades do sistema de controle interno.

Esquema Básico das Abordagens do Controle Staff Funções e Responsabilidades do Controle Interno Staff

- 1 – Monitoramento [de Vulnerabilidade]**
- 2 – Avaliação [do Tratamento de Riscos]**
- 3 - Proposição [de Ação Corretiva / ou Ato Correicional]**

- As normas do campo Controlacional Público procuram garantir que haja:
- I) eliminação;
 - ii) mitigação; ou mesmo
 - iii) “correção” de Riscos Públicos.

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.2 - Ouvidoria Pública Interna – *Elementos Distintivos*

– Funções da Ouvidoria Interna Pública

- Relação Controlacional Ambiente Externo/Interno - Ações Detectivas

– Abrangência das Manifestações Acolhidas / Retornadas

- Elogios
- Sugestões
- Solicitações
- Reclamações
- Denúncias

Linguagem técnica / público interno
Linguagem cidadã / público externo

– Participação *no Ciclo Integral [e integrada]* do Controle

– Visão *Holística*

- Monitoramento [de Vulnerabilidades]
- Avaliação de Desempenho [das Respostas a Riscos]
- Proposição [de Ação Corretiva – Respostas ao Risco]

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.3 - Controladoria Pública Interna – *Elementos Distintivos*

– Funções da Controladoria Interna Pública

- Classificações e Registros para Monitoramento e Avaliações

– Abrangência da Macrofunção Controladoria Pública

- Contadoria - Sistema Contábil / Financeiro
- Bases de Dados [Sistemas Corporativos]
- Sistema de Custos
- Sistema de Indicadores
- Sistema de Riscos

– Participação *no Ciclo Integral [e integrada]* do Controle

– Visão *Holística*

- Monitoramento [de Vulnerabilidades]
- Avaliação de Desempenho [das Respostas a Riscos]
- Proposição [de Ação Corretiva – Respostas ao Risco]

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.4 - Perícia Pública – *Elementos Distintivos*

– Funções da Perícia Interna Pública

- Operações Especiais
- Apuração Especializada de Denúncias Especiais

– Abrangência da Macrofunção Perícia Interna Pública

- Sindicância Patrimonial
- Sindicância Investigativa
- Apurações Analíticas [de Denúncias]

– *Participação no Ciclo Integral [e integrada] do Controle*

– *Visão Holística*

- Monitoramento [de Vulnerabilidades]
- Avaliação de Desempenho [das Respostas a Riscos]
- Proposição [de Ação Corretiva – Respostas ao Risco]

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.5 - Corregedoria Pública – *Elementos Distintivos*

– Funções da Corregedoria Interna Pública

- Apurações de condutas internas ilícitas / irregulares
- Ações Disciplinares: Atos Correicionais

– A Abrangência da Macrofunção Corregedoria Pública

- Sindicância administrativa
- Inquérito administrativo disciplinar
- Tomada de Contas Especial
- **Processo Administrativo de Responsabilização - PAR**

– Ciclo Integral [*e integrada*] da Auditoria Pública

– *Visão Holística*

- Monitoramento
- Avaliação
- Proposição [de Ação Corretiva – Respostas ao Risco]

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.6 - Auditoria Pública – *Elementos Distintivos*

– **Temporalidade Indeterminada da Relação Auditor/Auditado**

- Auditoria Privada: Contrato Mercantil
- Auditoria Pública: “Casamento” – sem direito a divórcio

– **A Abrangência da Macrofunção Auditorias Pública**

- Ações Detectivas
- Ações Avaliativas
- Ações Propositivas

– **Ciclo Integral [*e integrada*] da Auditoria Pública**

– **Visão Holística**

- Monitoramento [de Vulnerabilidades]
- Avaliação de Desempenho [das Respostas a Riscos]
- Proposição [de Ação Corretiva – Respostas ao Risco]

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.6 - Auditoria Pública - *Elementos Distintivos*

– Auditoria x Macrofunções Controlacionais “Para Fora”

- Fiscalização
- Vigilância
- Inspeção Pública

– Auditoria x demais Macrofunções Controlacionais “Para Dentro”

- Ouvidoria
 - Controladoria
 - **Perícia** [*Experts*]
 - Corregedoria
- } Controle Superior
} Controle *Staff*
} Controle Primário

– Funções e Responsabilidades da Auditoria Pública

Regra do Benefício: *Reduzir a Pontuação Inerente do Risco*

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.6 - Auditoria Pública - *Elementos Distintivos*

Auditoria Pública – *Ciclo Integral e Integrado*

Auditoria Pública Interna

Etapa 1 – *Deteção* [de Falhas / Vulnerabilidades]

Etapa 2 – *Avaliação* [de Entregas Públicas]

Etapa 3 – *Proposição* [de Ação Corretiva](*)

(*) a partir da identificação de Causas

Regra de Benefício do Trabalho: não faça, se não for *pra valer*

- Previna, elimine, mitigue ou trate [corrija?] Riscos Públicos

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.6 - Auditoria Pública - Elementos Distintivos

Auditoria Pública – *Ciclo Integral e Integrado*

“Risco” do Passado / Risco Real [Evento Lesivo no Futuro]

Visão Estelar



Punição de fatos dolosos
pretéritos
Correção de fatos culposos
pretéritos



Prevenção de eventos dolosos
futuros
Tratamento de eventos culposos
futuros

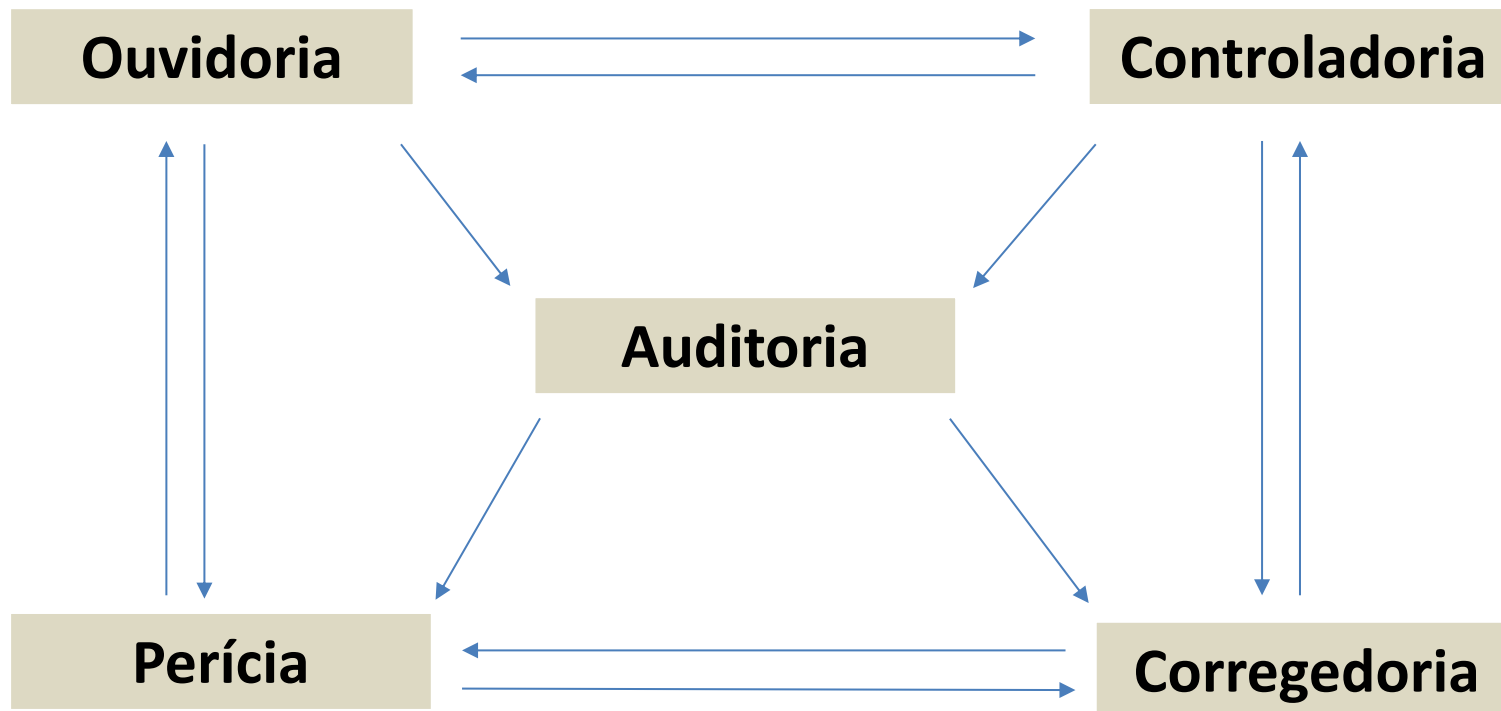
Visão Resiliente / Holística

CSR - Controle Público sobre eventos futuros de efeito negativo

Auditoria Pública sobre eventos gerenciais potencialmente deletério

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.7 - Integração para Maximizar os Benefícios Previstos



Quais Benefícios:
 Melhorias
 Economias

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.7 - Integração para Maximizar os Benefícios Previstos

– **Ciclo Integral [*e integrada*] das Funções Staff de Controle**

– **Visão *Holística***

- Monitoramento
- Avaliação
- Proposição [de Ação Corretiva – Respostas ao Risco]

– **Agendamento Integrado e Complementar dos Trabalhos**

Funções Complementares / Subsidiárias
Troca de Informações

– **Formulação dos Trabalhos visando a Maximizar os Benefícios**

– **Focos e Interesses Comuns: *Maximização de Benefícios***

- Ações de Melhorias Programáticas e Gerenciais
- Ações de Economias Programáticas e Gerenciais

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

Dia – Quarta-feira – 18/11/2015

Tarde – 13:30 – 18:00

2.2 - Controle Interno – *Avaliação, Inventário e Matriz de Vulnerabilidades*

2.2.1 – Componentes Essenciais do C/I - Primário

2.2.2 – Elementos p/ Avaliação dos Controles Primários

- Princípios Clássicos

- Requisitos dos Componentes Essenciais

2.2.3 – Inventário de Vulnerabilidades nos Controles Primários

2.2.4 – Controles Primários e a Matriz de Vulnerabilidade

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.1 – Componentes Essenciais do Controle Primário

1 - Mecanismos do Controle Primário

- Autorizações
- Trâmites
[Recepção / Remessa]
- Classificações
- Registros
- Guardas / Custódias
- Conferências

2 - Agentes / Instâncias do Controle Primário

3 - Instrumentos do Controle Primário

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.2 – Elementos para Avaliação dos Controles Primários

Princípios [Clássicos] de Controle Interno

Relação dos **Princípios** [Clássicos] de Controle Interno com os Requisitos dos Elementos Essenciais do Controle Primário:

- 1 - relação custo/benefício [risco controlado];**
- 2 - qualificação adequada, treinamento e rodízio;**
- 3 - delegação de poderes e determinação de responsabilidades;**
- 4 - segregação de funções;**
- 5 - instruções devidamente formalizadas;**
- 6 - controles sobre as transações; e**
- 7 - aderência às diretrizes e normas legais.**

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.2 – Elementos p/ Avaliação de Controles Primários

Qualificação dos Mecanismos:

- Requisitos**
- 1 - Eficácia
 - 2 - Integralidade
 - 3 - Economicidade
 - 4 - Razoabilidade

Qualificação dos Agentes [Instâncias] Operadores

- Requisitos**
- 1 - Competência (Agência) / Atribuição (Agente)
 - 2 - Zelo
 - 3 - Perícia
 - 4 - Prudência

Qualificação dos Instrumentos de Aplicação

- Requisitos**
- 1 - Acessibilidade / Manualização
 - 2 - Operacionalidade / Usabilidade / Aplicabilidade
 - 3 - Atualização tecnológica
 - 4 - Segurança operacional [física e/ou lógica].

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.3 - Rol de Vulnerabilidades em Controles Internos

Sistema de Controle Interno – Níveis e Funções Clássicas

Riscos nos Controles Primários – Inventário de Eventos com perspectiva de risco

- Cadastro dos Eventos de Mecanismos
- Cadastro dos Eventos de Agentes
- Cadastro dos Eventos de Instrumentos

Riscos nos Controles Staff – Inventário de Eventos com perspectiva de risco

- Cadastro dos Eventos de Entregas
- Cadastro dos Eventos de Agência
- Cadastro dos Eventos de Agentes

Riscos nos Controles Superiores – Inventário de Eventos com perspectiva de risco

- Cadastro dos Eventos de Negligência
- Cadastro dos Eventos de Imperícia
- Cadastro dos Eventos de Imprudência

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.4 – Contribuição entre as Unidades de Controle Interno

Avaliação do Grau de Maturidade da Gestão de Riscos e Atuação Integrada da Unidade de Controle Interno - Staff

- 1 – Nulo ou *Ingênuo***
- 2 – Baixo ou *Consciente***
- 3 – Médio ou *Definido***
- 4 – Bom ou *Gerenciado***
- 5 – Ótimo ou *Habilitado***

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.4 – Contribuição entre as Unidades de Controle Interno

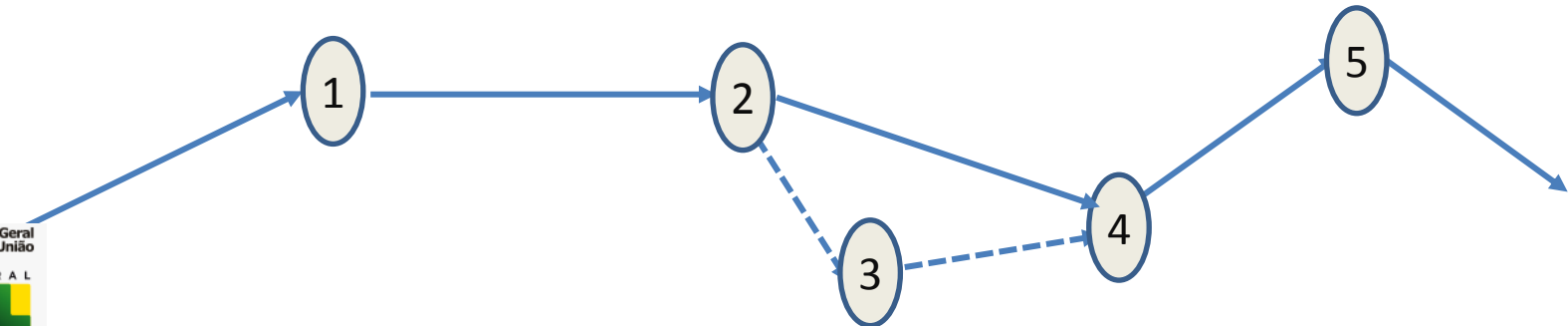
Impacto [efeito] potencial – *negativo sobre as entregas*
Construção do Critério Impacto – Relação com Ponto Crítico [*Visão Crítica*]
 Repercussão deletéria sobre as Metas de **Objetos** e **Objetivos**

Mapeamento de Processos Finalísticos

Roteiro Crítico [ADM] - Diagrama de *Produção das Entregas*

Lógica do Ponto Crítico – *Eventos Essenciais para a Consecução*

Pontuação / Graduação do Impacto [Repercussão] nos Objetivos



2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.4 – Contribuição entre as Unidades de Controle Interno

Vulnerabilidade do Controle Primário – dos Eventos Essenciais

Matriz de Vulnerabilidade dos Controles do Evento X – de Entregas

Dimensões	Autorização	Trâmite	Classificação	Registro	Guarda / Custódia	Conferência
Criticidade (!)						
Materialidade						
Relevância						

Vulnerabilidade do Evento

- Baixa
- Média-Baixa
- Média
- Alta
- Muito Alta

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.4 – Contribuição entre as Unidades de Controle Interno

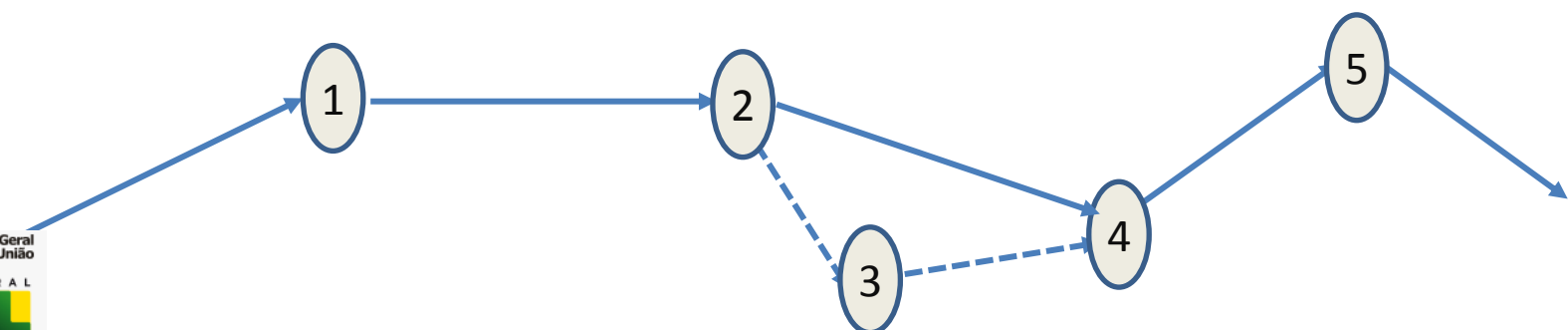
Impacto [efeito] potencial – *negativo a partir da Agência*
Construção do Critério Impacto – Relação com Ponto Crítico [*Visão Crítica*]
 Repercussão deletéria sobre as Metas de **Objetos** e **Objetivos**

Mapeamento de Processos Meios

Roteiro Crítico [ADM] – *Diagrama de Competências da Agência*

Lógica do Ponto Crítico – *Eventos Essenciais para a Consecução*

Pontuação / Graduação do Impacto [Repercussão] nos Objetos



2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

3.4.3 – Aplicação da Matriz de Vulnerabilidade

Vulnerabilidade do Controle Primário – dos Eventos Essenciais

Matriz de Vulnerabilidade dos Controles do Evento X – da Agência

Dimensões	Autorização	Trâmite	Classificação	Registro	Guarda / Custódia	Conferência
Criticidade (!)						
Materialidade						
Relevância						

Vulnerabilidade do Evento

- Baixa
- Média-Baixa
- Média
- Alta
- Muito Alta

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.4 – Contribuição entre as Unidades de Controle Interno

Impacto [efeito] potencial – negativo a partir do Agente

Construção do Critério Impacto – Relação com Ponto Crítico [Visão Crítica]

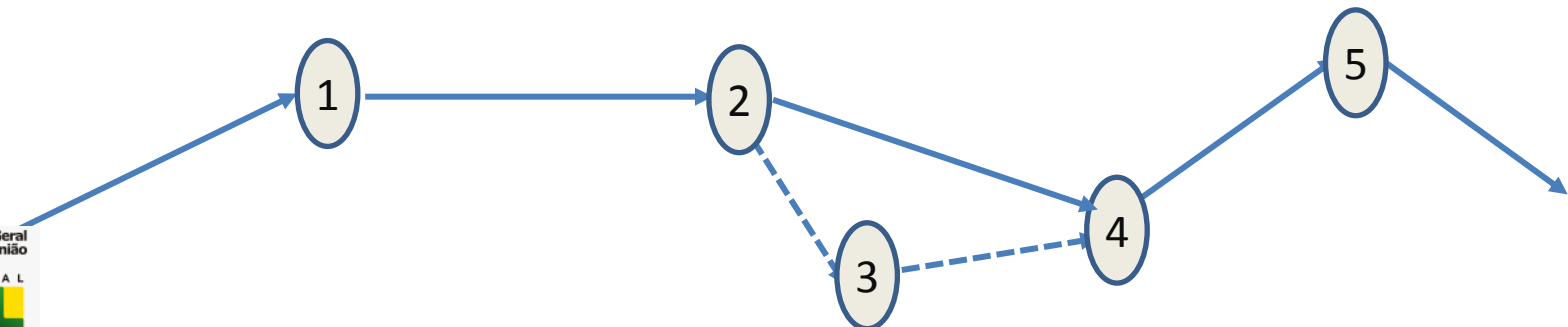
Repercussão deletéria sobre as Metas de **Objetos** e **Objetivos**

Mapeamento de Processos Meios

Roteiro Crítico - Diagrama de Atribuições dos Agentes

Lógica do Ponto Crítico – Eventos Essenciais para a Consecução

Pontuação / Graduação do Impacto [Repercussão] nos Objetos



2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.2.4 – **Contribuição entre as Unidades de Controle Interno**

Vulnerabilidade do Controle Primário – dos *Eventos Essenciais*

Matriz de Vulnerabilidade dos Controles do Evento X – **de Agentes**

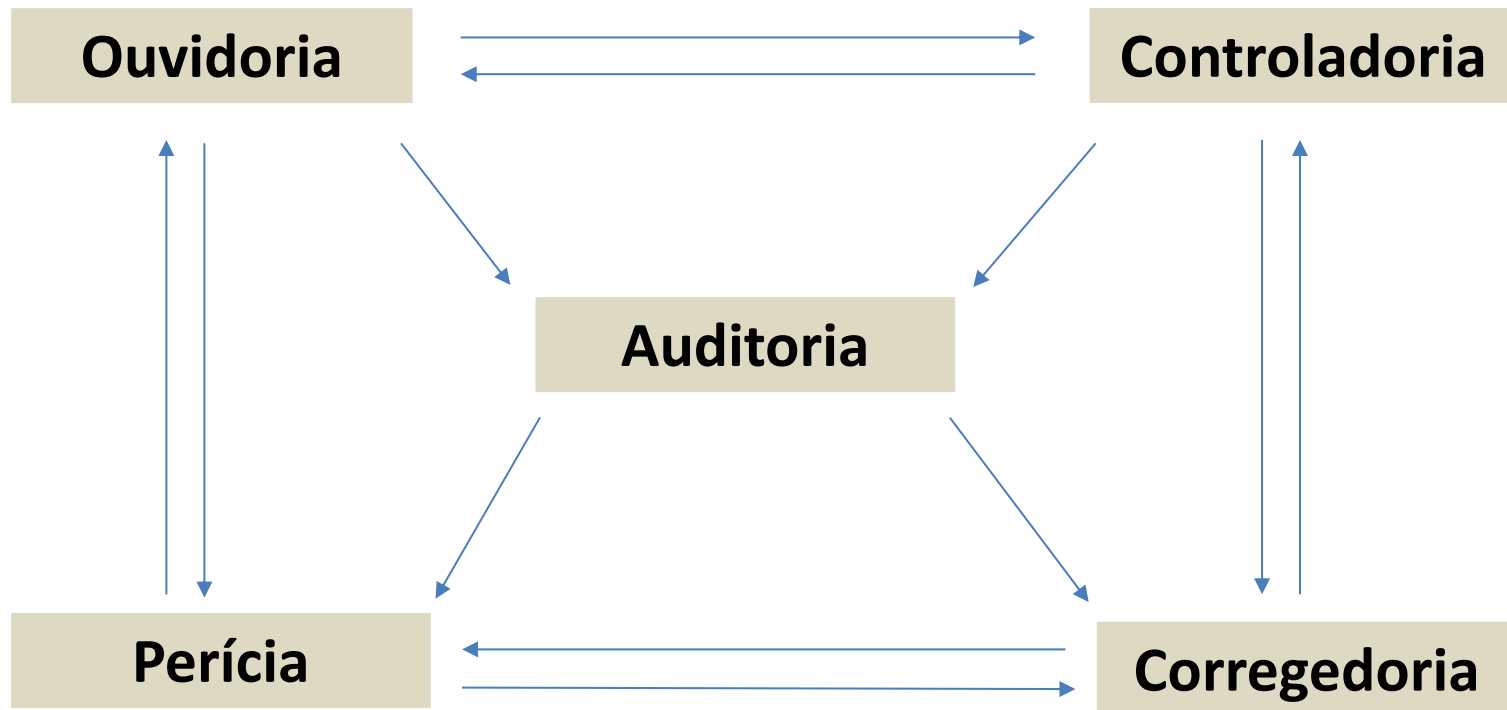
Dimensões	Autorização	Trâmite	Classificação	Registro	Guarda / Custódia	Conferência
Criticidade (!)						
Materialidade						
Relevância						

Vulnerabilidade do Evento

- Baixa
- Média-Baixa
- Média
- Alta
- Muito Alta

2 – Controle Interno Staff- e a G/I/P – Baseada em Riscos

2.1.7 - Integração para Maximizar os Benefícios Previstos



Por uma articulação [Comitê] de Controle Interno – no nível Staff

Fim
Obrigado.



Gestão de Riscos Públicos

