



# 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](mailto: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

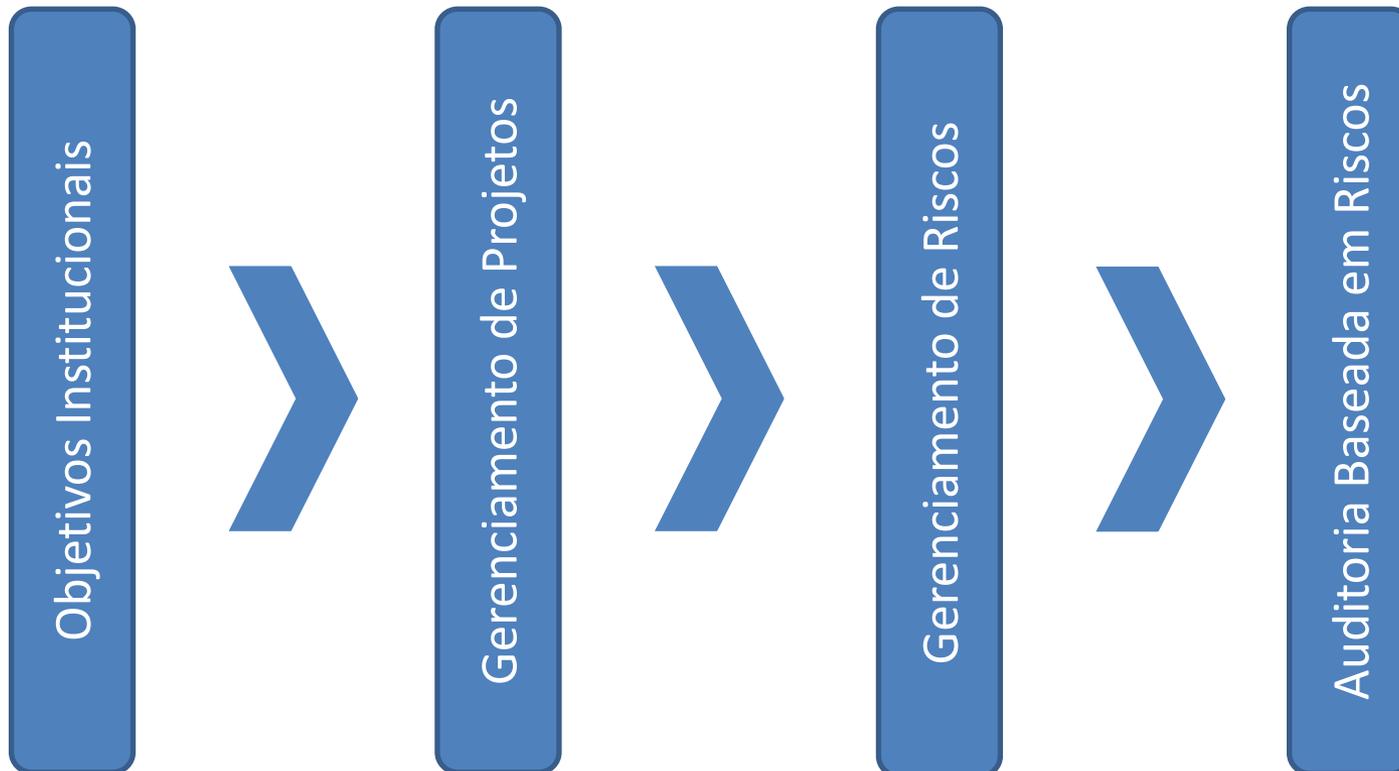
### Gerenciamento de Projetos

- ✓ 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

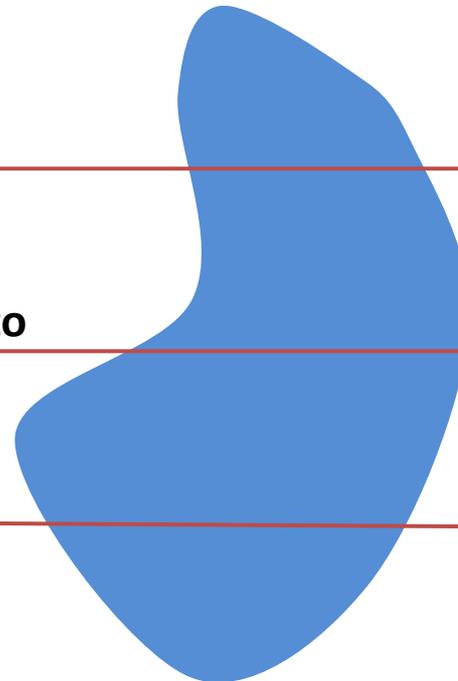
### **Método do Pensamento Sistêmico** **[Metáfora do Iceberg]**

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

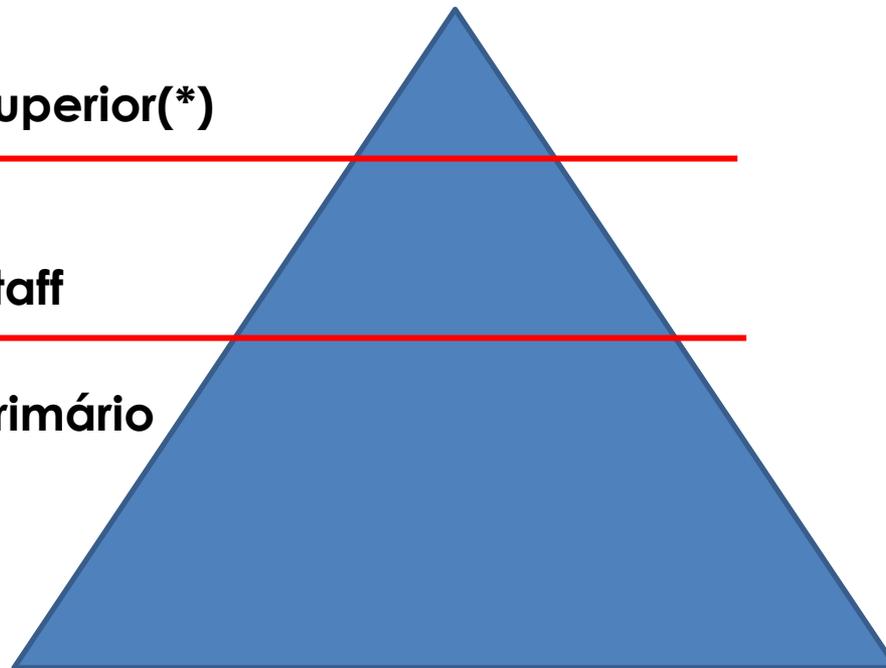
**3 - Controle Interno Superior(\*)**



**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.

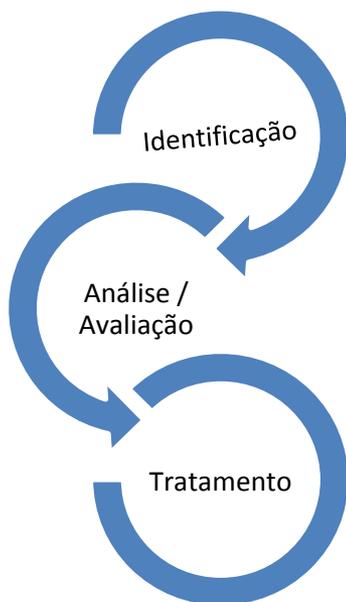
Nesse sentido, os objetivos abrangidos pela **Gestão de Riscos** incluem tanto os objetivos estratégicos, como os objetivos específicos de uma organização (por exemplo: os objetivos de Qualidade, de Responsabilidade Social, de *Compliance* etc .)

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

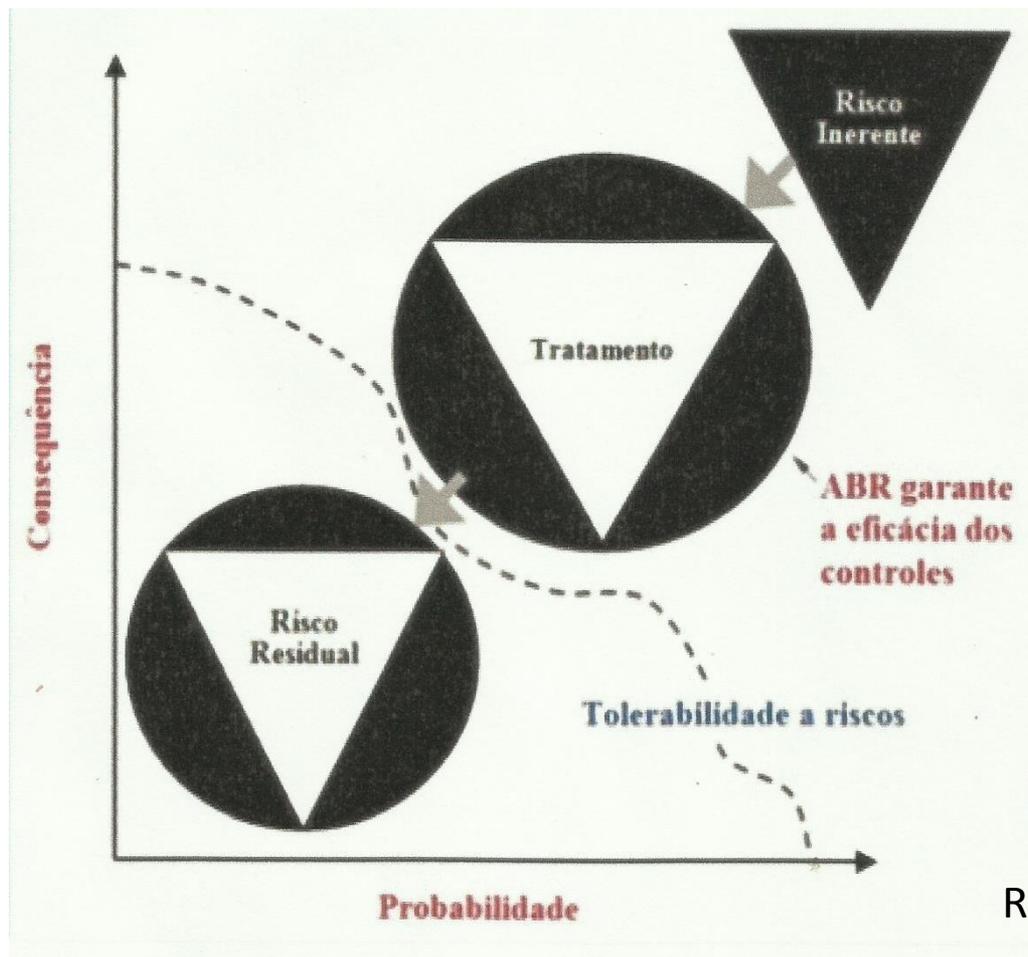
#### 4 – Controle / Monitoramento do Tratamento (\*)

#### 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



Reprodução

# 1 – Metodologia da Gestão de Riscos

## 1.4 – Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas

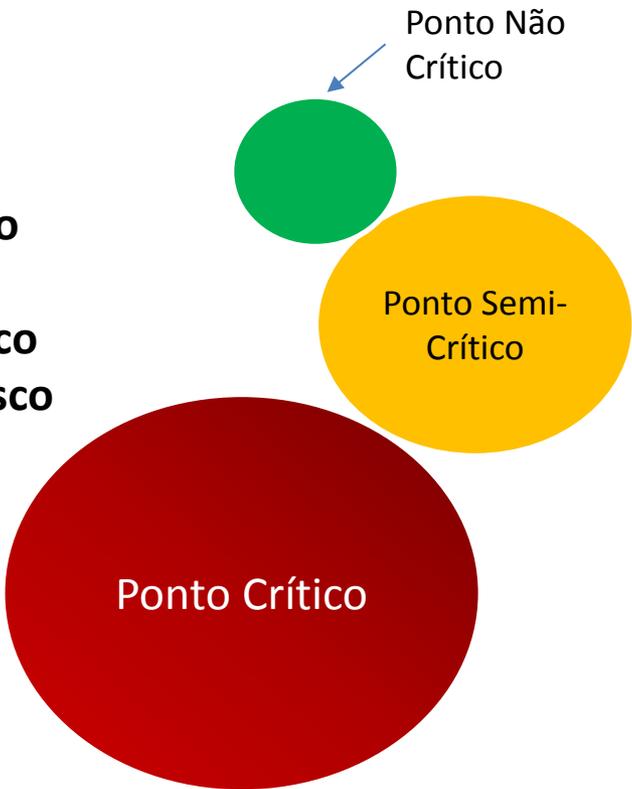
### 1.4.3 - Modelo Conceitual

– *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

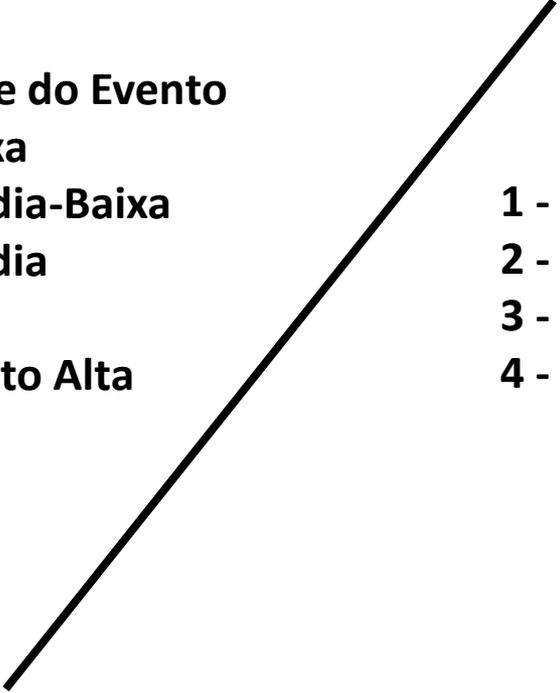
## 1.4 – Gerenciamento de Risco e a Lógica Geral das Etapas

### 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:**

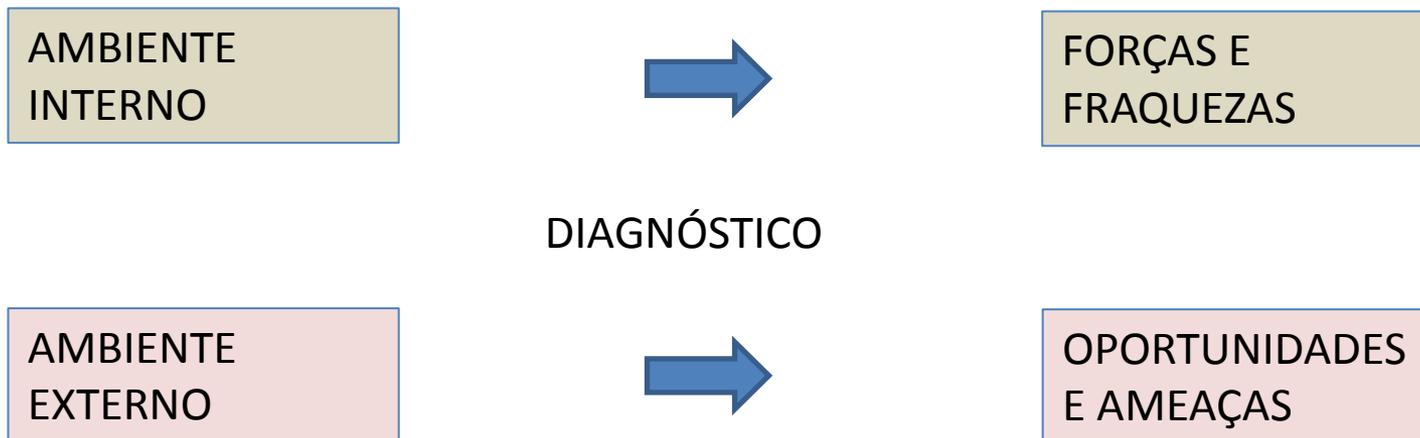
- 1) **COSO ERM (2004)** versus **ISO 31000 (2009)**: Quem terá supremacia em termos mundiais?
- 2) Como o novo **COSO 2013** (*Framework de Controles Internos*) se relaciona com a norma **ISO 31000 de Gestão de Riscos**?

# 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**]

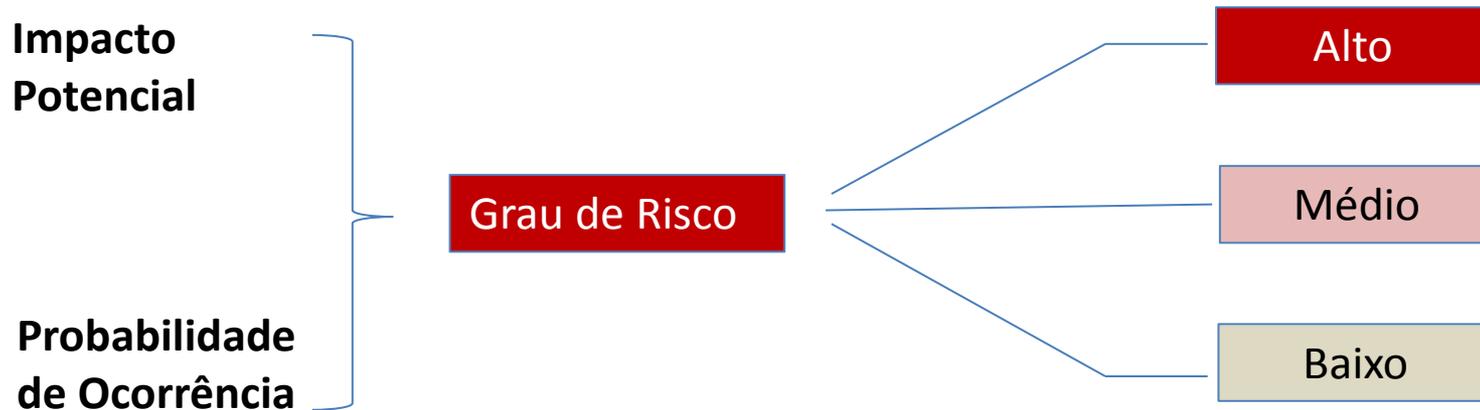
# 1 – Metodologia da Gestão de Riscos

## 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			
<b>Impacto potencial no alcance dos objetivos</b>	Alto	<b>Baixa probabilidade Alto impacto</b>	<b>Média probabilidade Alto impacto</b>	<b>Alta probabilidade Alto impacto</b>	
			<b>Média probabilidade Médio impacto</b>		Médio
	Baixo	<b>Baixa probabilidade Baixo impacto</b>	<b>Média probabilidade Baixo impacto</b>	<b>Alta probabilidade Baixo impacto</b>	
		Baixa	<b>Probabilidade de ocorrência</b>	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*]**

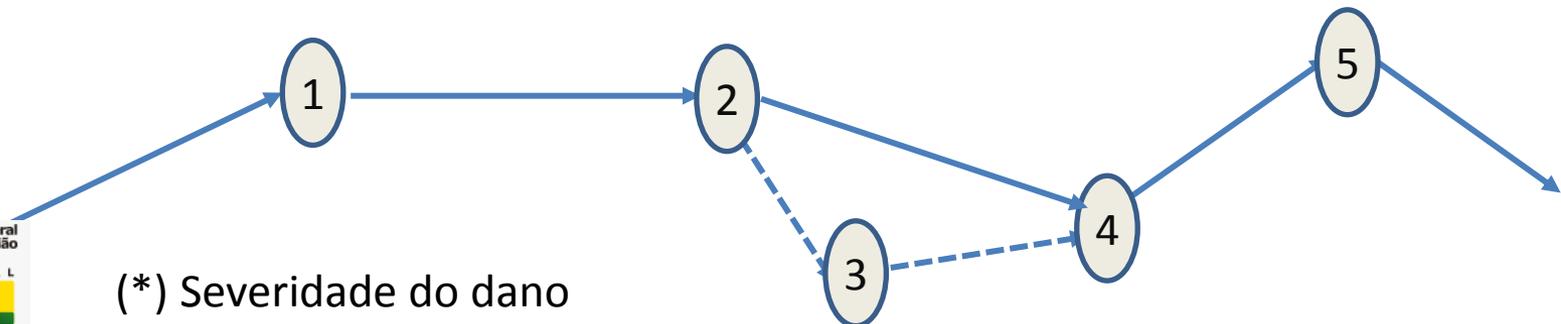
Repercussão deletéria sobre as Metas de **Objetos** e **Objetivos**

### **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 (\*)**



(\*) Severidade do dano

## 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:

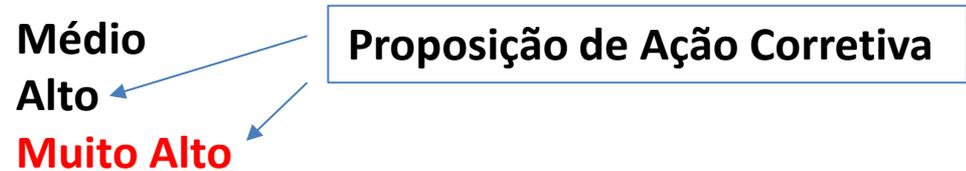
Baixo

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]**

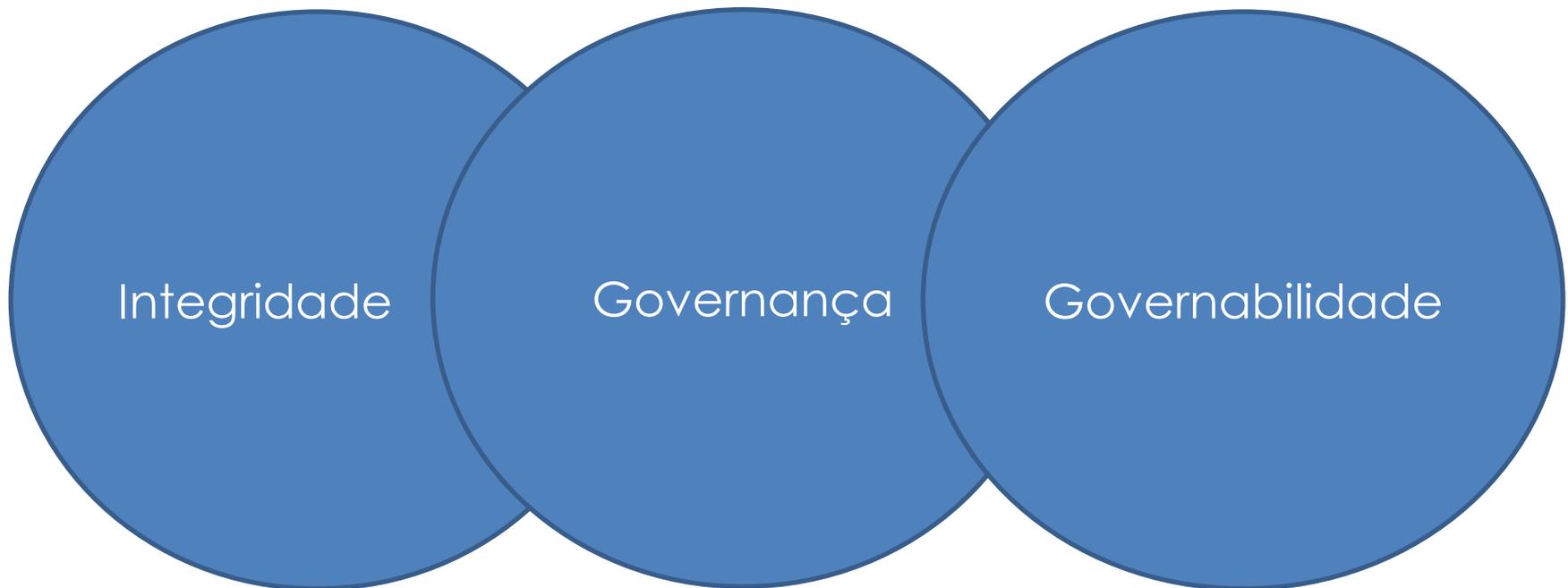
*Riscos de não se obter o funcionamento previsto*

#### **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 – **Gradação 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

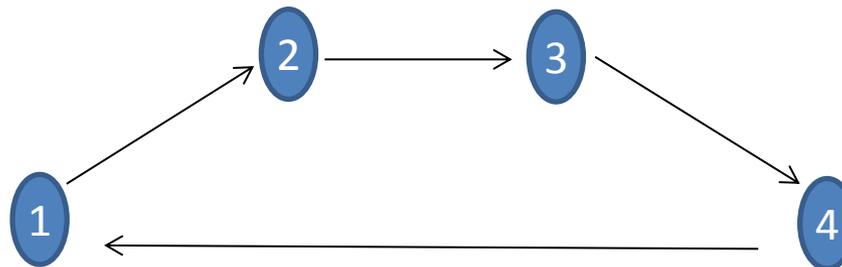
## 1.7.5 - Alinhamento da AIP com a Gestão Baseada em Riscos

### 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*

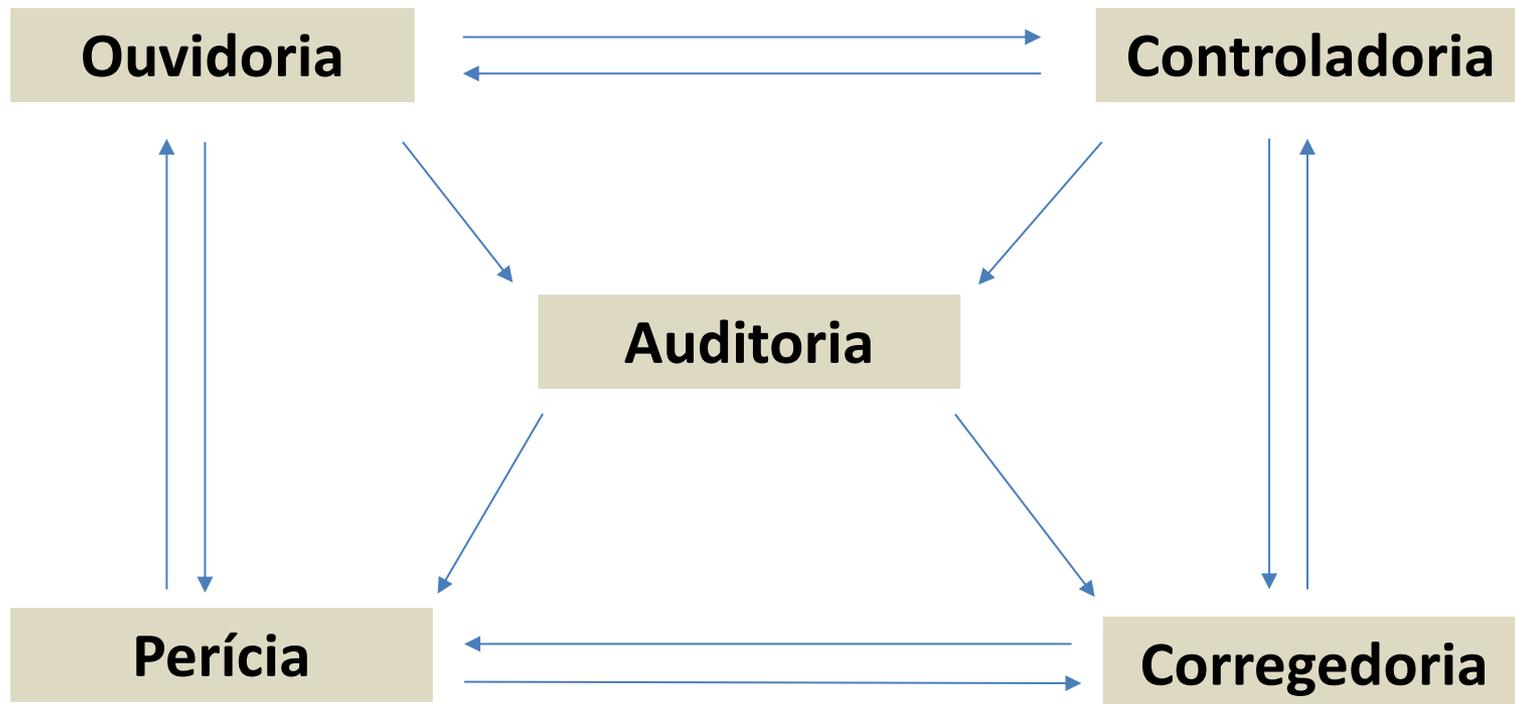
Visão Resiliente / Holística

**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

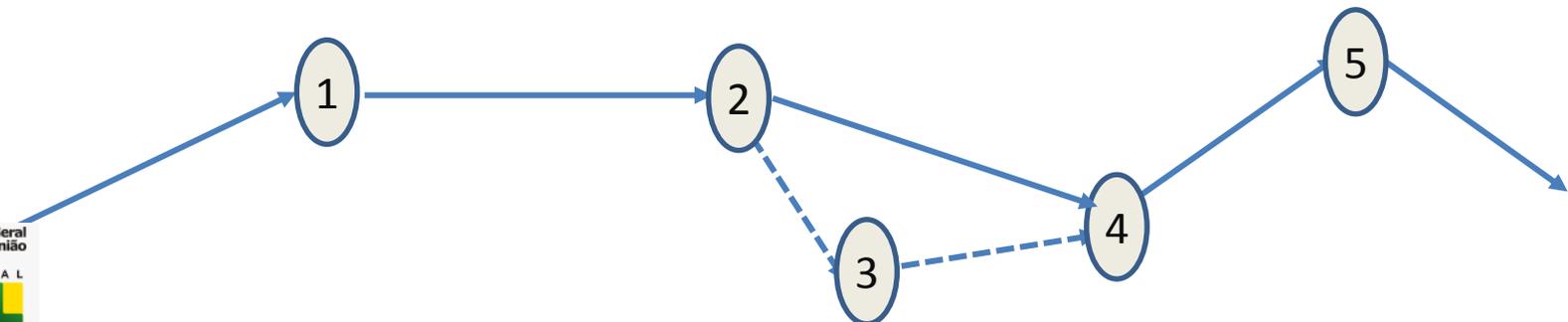
**Impacto [efeito] potencial – *negativo sobre as entregas***  
**Construção do Critério Impacto – Relação com Ponto Crítico [*Visão Crítica*]**  
Repercussão deletéria sobre as Metas de **Objetos** e **Objetivos**

**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

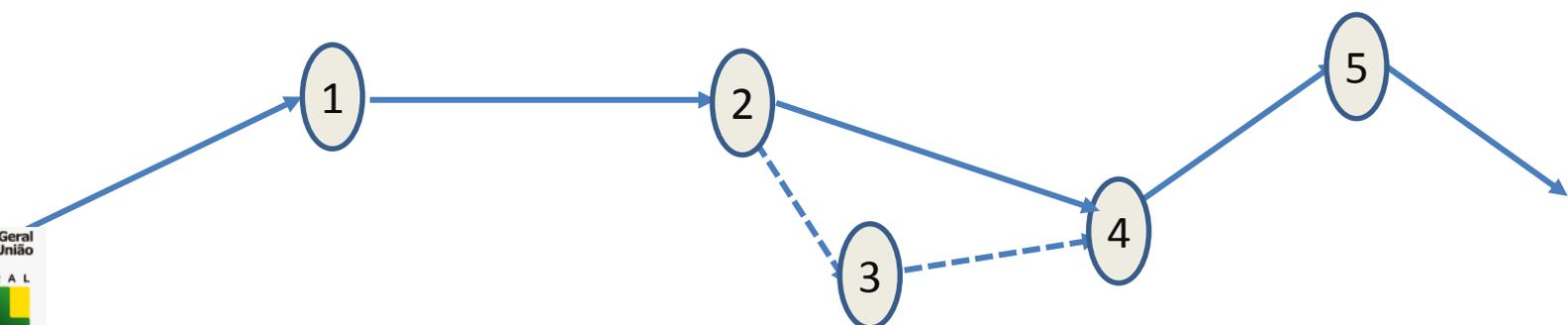
**Impacto [efeito] potencial – *negativo a partir da Agência***  
**Construção do Critério Impacto – Relação com Ponto Crítico [Visão Crítica]**  
 Repercussão deletéria sobre as Metas de **Objetos** e **Objetivos**

### 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
<b>Criticidade (!)</b>						
<b>Materialidade</b>						
<b>Relevância</b>						

**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]**

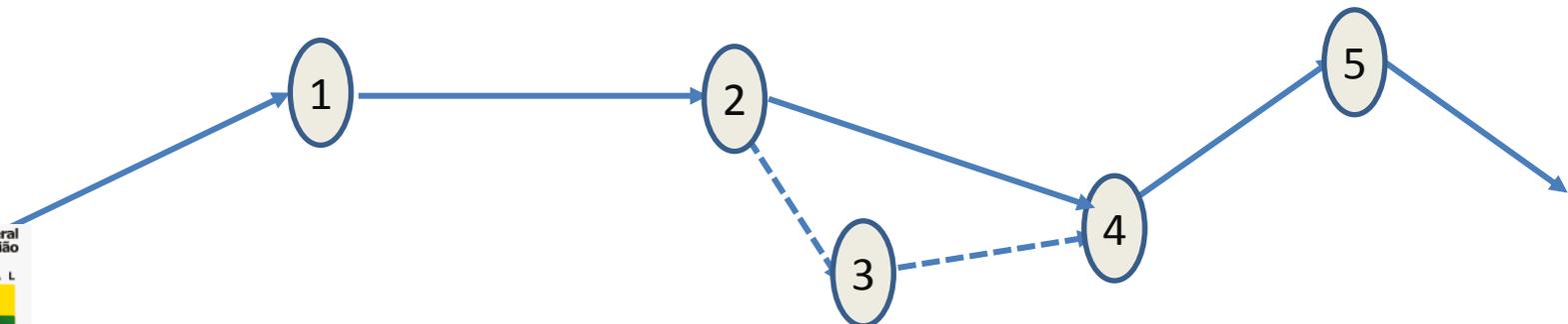
Repercussão deletéria sobre as Metas de **Objetos** e **Objetivos**

**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**

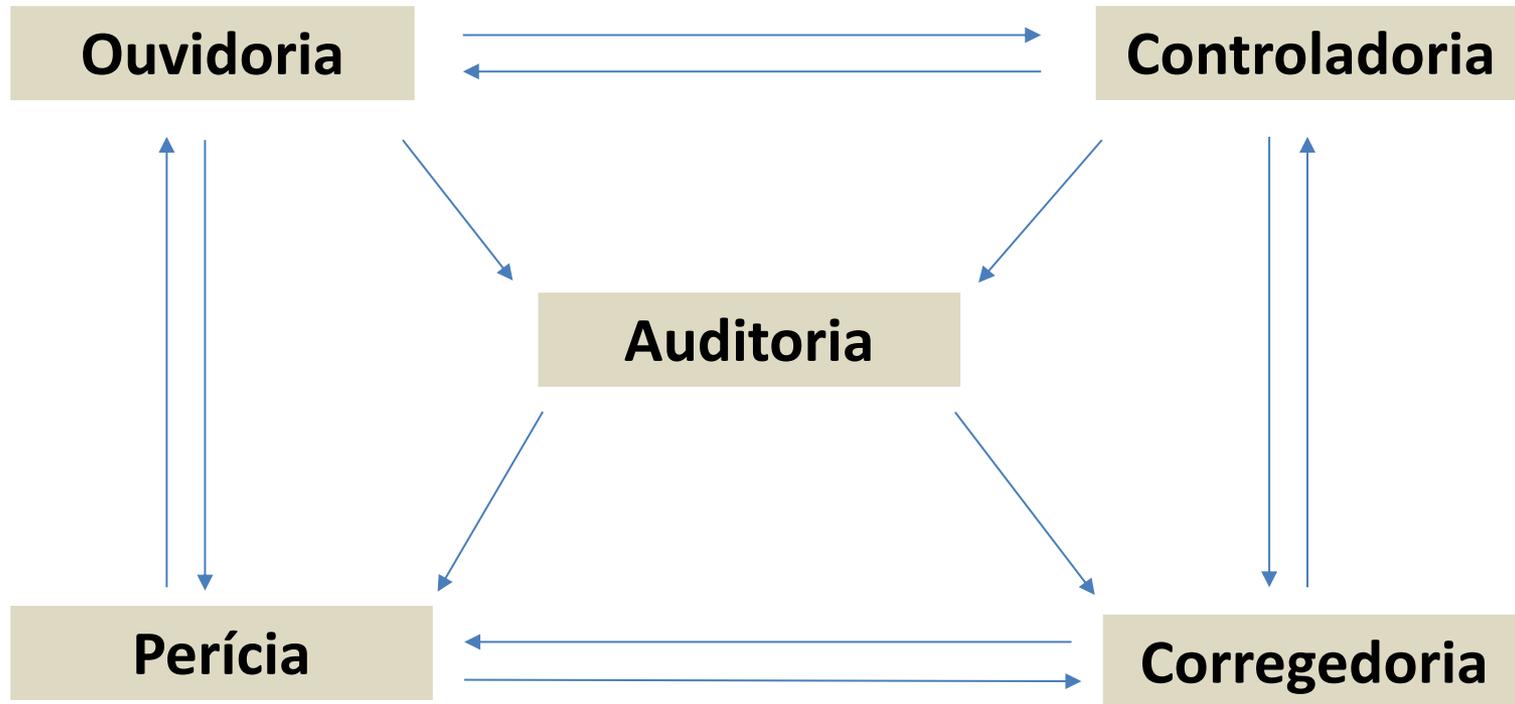
Dimensões	Autorização	Trâmite	Classificação	Registro	Guarda / Custódia	Conferência
<b>Criticidade (!)</b>						
Materialidade						
Relevância						

**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

