

# Gestão de Riscos:

## Conceitos e Papel da Auditoria Interna

# Objetivos

---

- **Objetivo Geral:** Compreender a gestão de riscos em órgãos e entidades públicas, com vista a ajudar a melhorar a governança pública, bem como entender o papel da auditoria interna em relação ao tema.
- **Objetivos Específicos:**
  - Conhecer os elementos conceituais relacionados à gestão de riscos;
  - Identificar e assimilar as responsabilidades das partes envolvidas na gestão de riscos e controles internos;
  - Conhecer os aspectos gerais de um processo de gestão de riscos;
  - Distinguir os papéis da auditoria interna em relação à gestão de riscos;
  - Explorar estruturas de gestão de riscos;
  - Analisar os normativos sobre a gestão de riscos no Poder Executivo Estadual;
  - Conhecer proposta de implantação de gestão de riscos nas organizações públicas.

## **1. Governança Pública.**

1. Conceitos. Mecanismos e Estrutura de Governança Pública.
2. Relação entre governança e gestão.
3. Mecanismos de Governança Pública.

## **2. Fundamentos da gestão de riscos.**

1. Conceitos. Eventos. Probabilidade e Impacto. Riscos inerentes e residuais. Percepção de Risco. Appetite/Tolerância a riscos. Mitos sobre gestão de riscos.
2. Categorias e Dicionário de Riscos.

## **3. Modelo de Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles.**

1. Papéis e responsabilidades.
2. Auditoria Interna.
  1. Conceito e papéis em relação à gestão de riscos.

## 3. Processo de gestão de riscos.

1. Estabelecimento do Contexto/Ambiente Interno.
2. Identificação de Riscos.
3. Avaliação/Análise de Riscos. Cálculo do Risco. Matriz de Risco.
4. Tratamento/Respostas a Risco. Controles Internos. Avaliação dos Controles Internos.
5. Informação, Comunicação, Monitoramento e Análise Crítica.
6. Técnicas/Ferramentas de identificação e análise de riscos.

## 4. Estruturas de gestão de riscos. COSO e ISO31000. Decreto nº 47.087, de 1º fevereiro de 2019 e Decreto nº 46.855, de 7 de dezembro de 2018, ambos do Estado de Pernambuco.

## 5. Implantação da gestão de riscos.

# Metodologia de Trabalho

---



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

- **Metodologia de Ensino:** Leituras comentadas, exposições ativo-participativas do conteúdo, estudos de caso, dramatização, desempenho de papel, discussão sobre vídeos apresentados e exercícios aplicados.
- **Metodologia de Avaliação de Aprendizagem:** Realizada em quatro fases:
  - 1) **diagnóstica** - aplicação de questionário informal com utilização de ferramenta *online* em que se avalia o nível inicial de conhecimentos dos participantes;
  - 2) **formativa** - aplicação de exercícios com utilização de ferramenta *online*;
  - 3) **somativa** - aplicação de questionário informal com utilização de ferramenta *online* em que se verifica em que medida o aprendiz atingiu os objetivos propostos; e
  - 4) **Reação** - aplicação de questionário oficial da(s) escola(s) de governo em que se verifica satisfação após a capacitação e se os elementos do curso (metodologia, instrutor, material etc.) corresponderam às expectativas. Além disso, os participantes serão avaliados por meio de prova do curso de aperfeiçoamento.



# Contexto

**www.menti.com**  
código:

- Nome
- Organização, departamento, cargo/função
- Experiência em gestão de riscos
- Expectativa em relação ao curso
- Passatempo

## POR QUE GESTÃO DE RISCOS?

# VUCA

- ***Volatility* (Volatilidade):** Ritmo elevado com que ocorrem mudanças com impacto nas organizações.
- ***Uncertainty* (Incerteza):** Quando a informação relevante não está disponível.
- ***Complexity* (Complexidade):** Diferentes acontecimentos não lineares, interconectados e interdependentes que dificultam a interpretação, dando a sensação de caos.
- ***Ambiguity* (Ambiguidade):** Quando a informação relevante está disponível, mas o significado geral ainda é desconhecido.

## AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO CONSTANTEMENTE SOB ATAQUE DO MUNDO VUCA!

Pressão social e política

Desastres naturais

Crises econômicas

Crises energéticas

Crises de Transporte

Mudança tecnológica

Falha na prestação de serviços...

## Preceitos para lidar com VUCA

- Visão do todo e não da parte - visão sistêmica;
- Velocidade na tomada de decisão - flexibilidade e coragem;
- Pensar fora da caixa, ser criativo diante das incertezas - inovação;
- Colaboração entre as equipes, redes de colaboração e multidisciplinariedade;
- Agilidade, adaptabilidade e resiliência.

### Conclusão...

**Um mundo VUCA só pode ser gerenciado com base em riscos.**

**Daí a importância de todos os gestores saberem e/ou  
possuírem a competência de lidar com riscos.**

# Contexto (continuação)

## MAIS SOBRE O MUNDO VUCA...



[https://www.youtube.com/watch?v=ZuEF76Xs\\_Mw](https://www.youtube.com/watch?v=ZuEF76Xs_Mw)



# Governança Pública



# Governança - Teoria da Agência



**Governança:** Sistema elaborado para evitar que o agente use os recursos do principal em benefício próprio.

## COMPONENTES DE PROTEÇÃO DO PRINCIPAL



Boa estrutura de **GESTÃO DE RISCOS**.



**CONTROLES INTERNOS** adequados.



“**Governança corporativa** é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os **relacionamentos** entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

(IBGC, 2015)

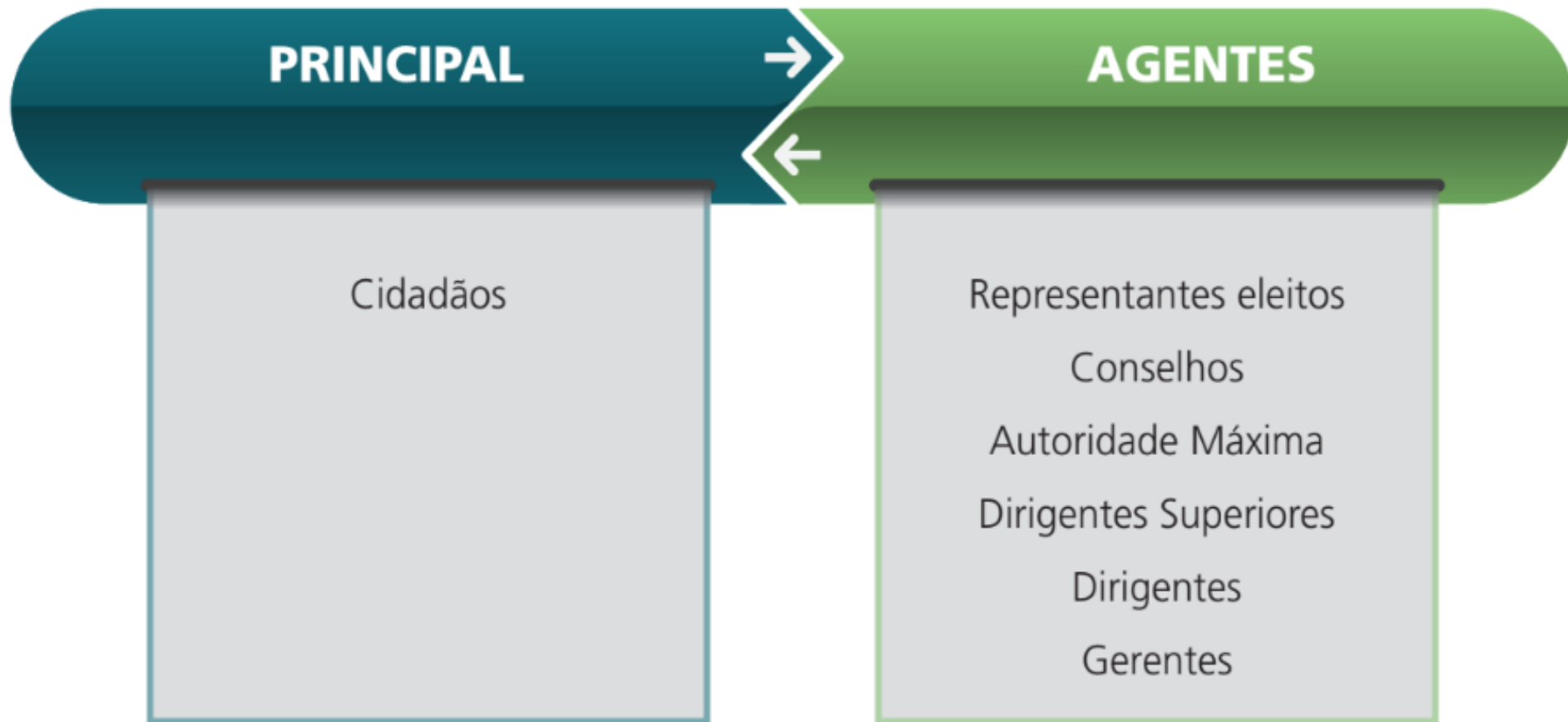
<https://www.ibgc.org.br/>

## Governança Pública pelo TCU...



<https://youtu.be/kGYdT1mJ-0c>

# Relação Agente x Principal



Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública  
(TCU, 2014)

**Governança pública** é o conjunto de **mecanismos de liderança, estratégia e controle** postos em prática para **avaliar, direcionar e monitorar a gestão**, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade

(Decreto Federal nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 e  
Decreto Estadual nº 46.855, de 7 de dezembro de 2018)

## SISTEMA DE GOVERNANÇA PÚBLICA

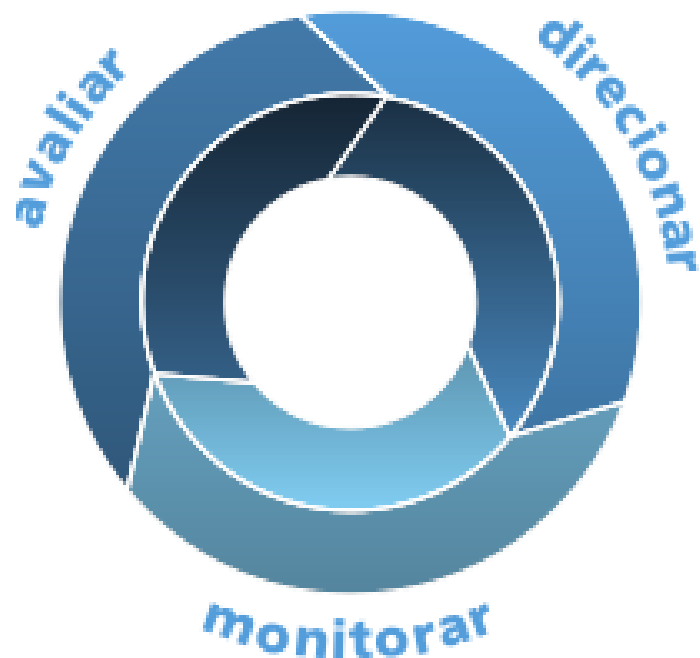
A maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança.

- 1) as estruturas administrativas (instâncias);
- 2) os processos de trabalho;
- 3) os instrumentos (ferramentas, documentos, etc);
- 4) o fluxo de informações;
- 5) o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento.

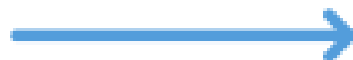
(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Relação Governança x Gestão

## GOVERNANÇA



Estratégia



Accountability

## GESTÃO



(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

 **ESCOLA DE CONTROLE  
INTERNO | SCGE - PE**  
Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.



(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Estrutura de Governança



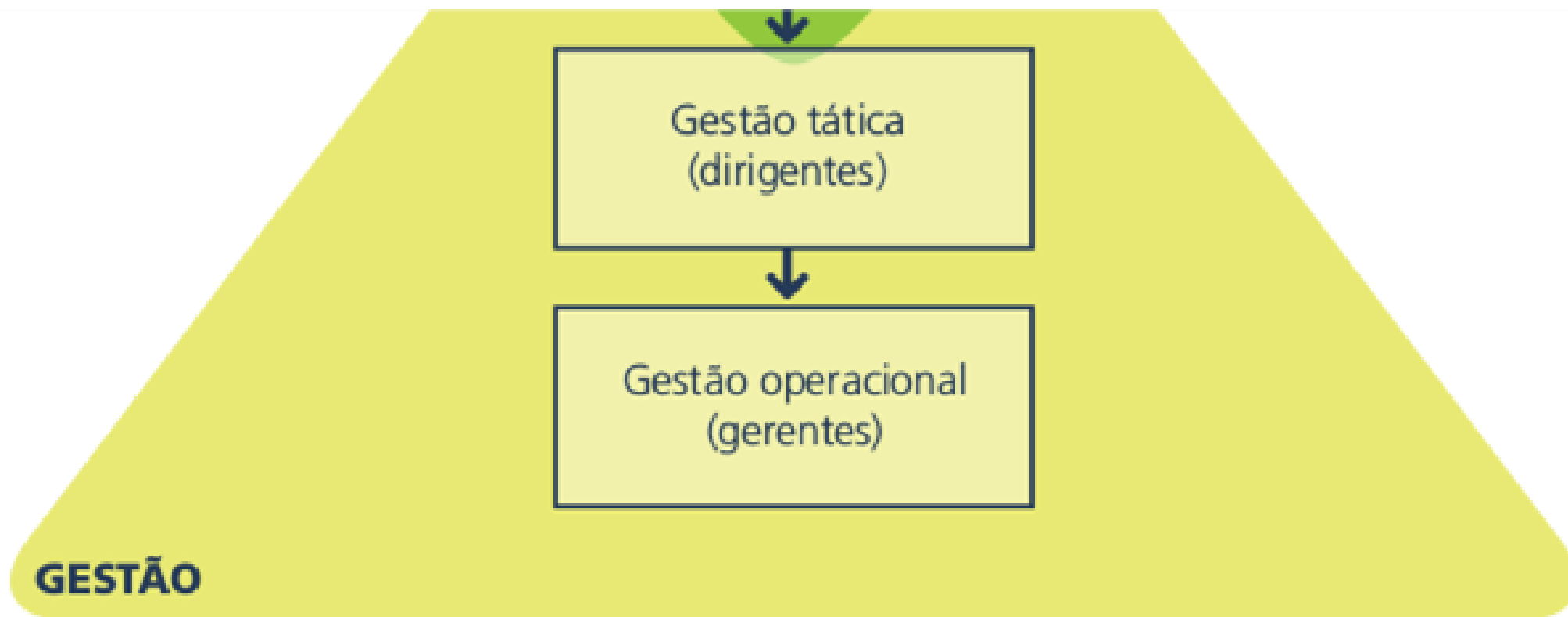
(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Estrutura de Governança



(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Estrutura de Governança



(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Níveis de Análise - Mecanismos

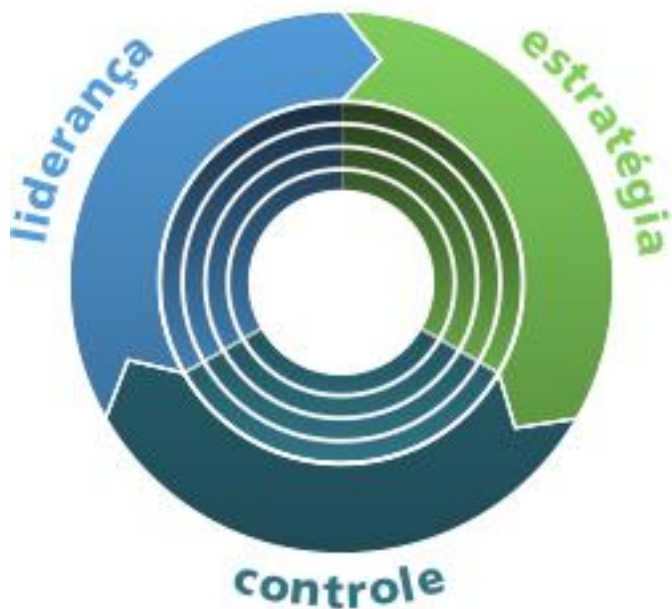


(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Mecanismos de Governança



(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

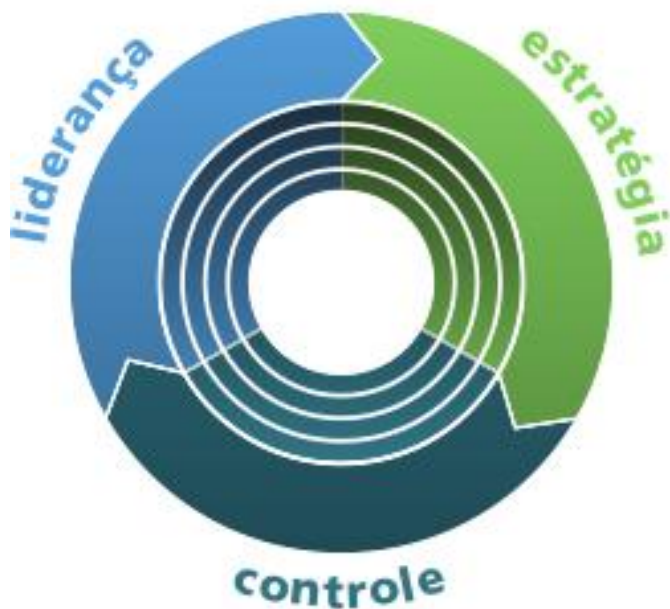


## LIDERANÇA

Conjunto de práticas, de natureza humana ou comportamental, que assegura a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: pessoas íntegras, capacitadas, competentes, responsáveis e motivadas ocupando os principais cargos das organizações e liderando os processos de trabalho.

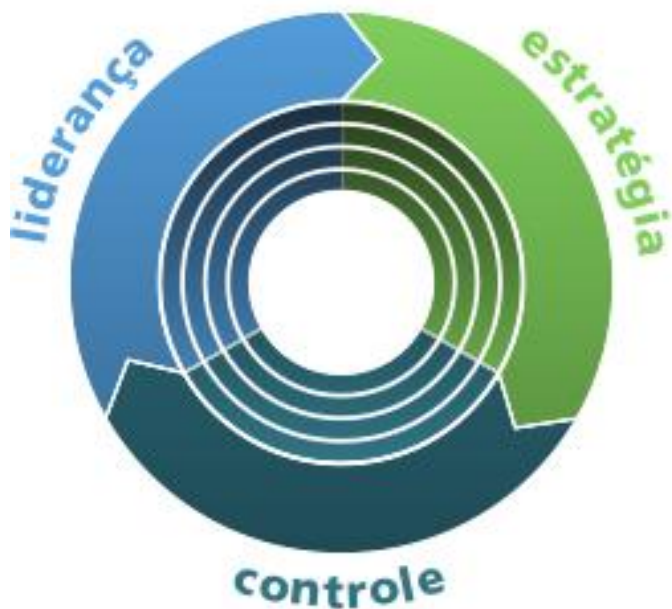
**Códigos de Ética**

**Programa de  
Integridade**



## ESTRATÉGIA

Envolve aspectos como: escuta ativa de demandas, necessidades e expectativas das partes interessadas; avaliação do ambiente interno e externo da organização; avaliação e prospecção de cenários; definição e alcance da estratégia; definição e monitoramento de objetivos de curto, médio e longo prazo; alinhamento de estratégias e operações das unidades de negócio e organizações envolvidas ou afetadas.



## CONTROLE

Para que os processos sejam executados, existem riscos, os quais devem ser avaliados e tratados. Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e accountability, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados.

Gestão de Riscos      Transparência      Correição

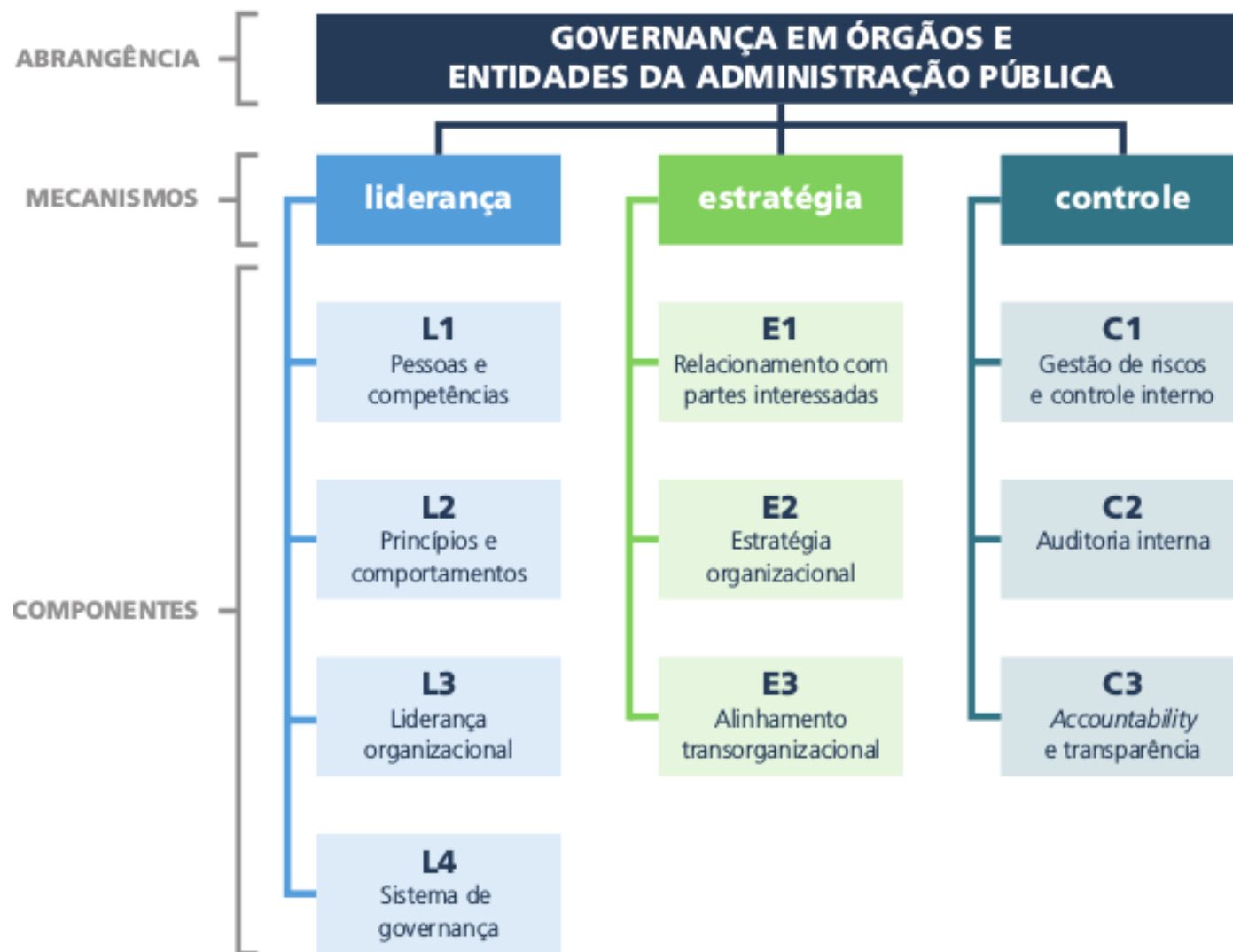
Auditoria Interna      Prestação de Contas

# Níveis de Análise - Componentes



(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Componentes de Governança



(TCU, 2014)

# Níveis de Análise - Práticas



(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Níveis de Análise - Práticas

## controle

### C1

Gestão de riscos  
e controle interno

### C2

Auditoria interna

### C3

Accountability  
e transparência

**Prática C1.1 - Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.**

Refere-se a definir diretrizes para o sistema de gestão de riscos e controle interno e implantá-lo. Pressupõe que os riscos críticos da organização estejam identificados e que os controles internos para mitigá-los estejam implantados. Requer, ainda, a implantação de um plano de continuidade relacionado aos elementos críticos de negócio e a atribuição da responsabilidade por coordenar o sistema de gestão de riscos. As informações resultantes do sistema são utilizadas pelas instâncias internas de governança para apoiar seus processos decisórios.

(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Níveis de Análise - Práticas

## controle

### C1

Gestão de riscos  
e controle interno

### C2

Auditoria interna

### C3

Accountability  
e transparência

**Prática C1.2 - Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.**

Pressupõe que o sistema de gestão de riscos e controle interno seja monitorado e avaliado pela mais alta instância interna de governança da organização, considerando aspectos como conformidade legal e regulamentar, aderência a boas práticas, alinhamento a estratégias da organização e desempenho global.

Como resultado do monitoramento e avaliação, medidas visando o aprimoramento do sistema são implementadas sempre que necessário.

(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Níveis de Análise - Práticas

## controle

### C1

Gestão de riscos  
e controle interno

### C2

Auditoria interna

### C3

Accountability  
e transparência

## Prática C2.1 - Estabelecer a função de auditoria interna.

Envolve definir o propósito, autoridade e responsabilidade da auditoria interna em estatuto que estabeleça a sua posição dentro da organização, autorize acesso aos recursos organizacionais necessários ao desempenho dos seus trabalhos e defina o escopo de suas atividades. Implica, ainda, a implantação da função de auditoria, resultando na produção de relatórios relevantes destinados às instâncias internas de governança.

# Níveis de Análise - Práticas

## controle

### C1

Gestão de riscos  
e controle interno

### C2

Auditoria interna

### C3

Accountability  
e transparência

**Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.**

Requer que a auditoria interna se reporte funcionalmente à mais alta instância interna de governança e, administrativamente, à alta administração. Envolve, ainda, definir diretrizes para o tratamento de conflitos de interesse na função de auditoria interna e identificar competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades, provendo condições para que os auditores internos possuam, coletivamente, as competências identificadas.

# Níveis de Análise - Práticas

## controle

### C1

Gestão de riscos  
e controle interno

### C2

Auditoria interna

### C3

Accountability  
e transparência

**Prática C2.3 - Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.**

Relaciona-se com definir diretrizes para que a função de auditoria interna contribua para a melhoria dos processos de governança, de gestão e de gerenciamento de riscos e controles, assim como diretrizes para o planejamento dos trabalhos, aprovando plano de auditoria interna, com base nos objetivos e metas vigentes. Pressupõe executar os trabalhos de auditoria interna em conformidade com as diretrizes e os planos definidos e avaliar o desempenho da função de auditoria interna, implementando medidas visando seu aprimoramento sempre que necessário.

(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Níveis de Análise - Itens de Controle



(Referencial básico de governança - TCU, 2014)

# Níveis de Análise - Itens de Controle

## controle

### C1

Gestão de riscos  
e controle interno

### C2

Auditoria interna

### C3

Accountability  
e transparência

3120. Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna.

3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna. (tipo E)

- ☐ Não adota
- ☐ Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- ☐ Adota
  - Indique quais as evidências dessa adoção:
- ☐ Não se aplica
  - ☐ Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
    - Indique que leis e/ou normas são essas:
  - ☐ Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
    - Identifique esses estudos:
  - ☐ Não se aplica por outras razões.
    - Explique que razões são essas:

← Prática  
← Item de Controle

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- ☐ a) o estatuto da auditoria interna confere amplo acesso a documentos e informações
  - ☐ b) o estatuto da auditoria interna confere define regras de reporte e monitoramento dos resultados dos trabalhos de auditoria
  - ☐ c) o estatuto define que a auditoria interna se reporta funcionalmente à mais alta instância interna de governança
  - ☐ d) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de governança
  - ☐ e) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de gestão de riscos
  - ☐ f) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle
  - ☐ g) o estatuto contém vedação de que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão
  - ☐ h) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Atividades; Auditoria interna; Controles internos; Eficácia; Gestão; Gestão de riscos; Governança; Instância de governança; Mandato ou estatuto da auditoria interna; Organização; Processo de trabalho; Risco.

# Governança x Gestão de Riscos

---

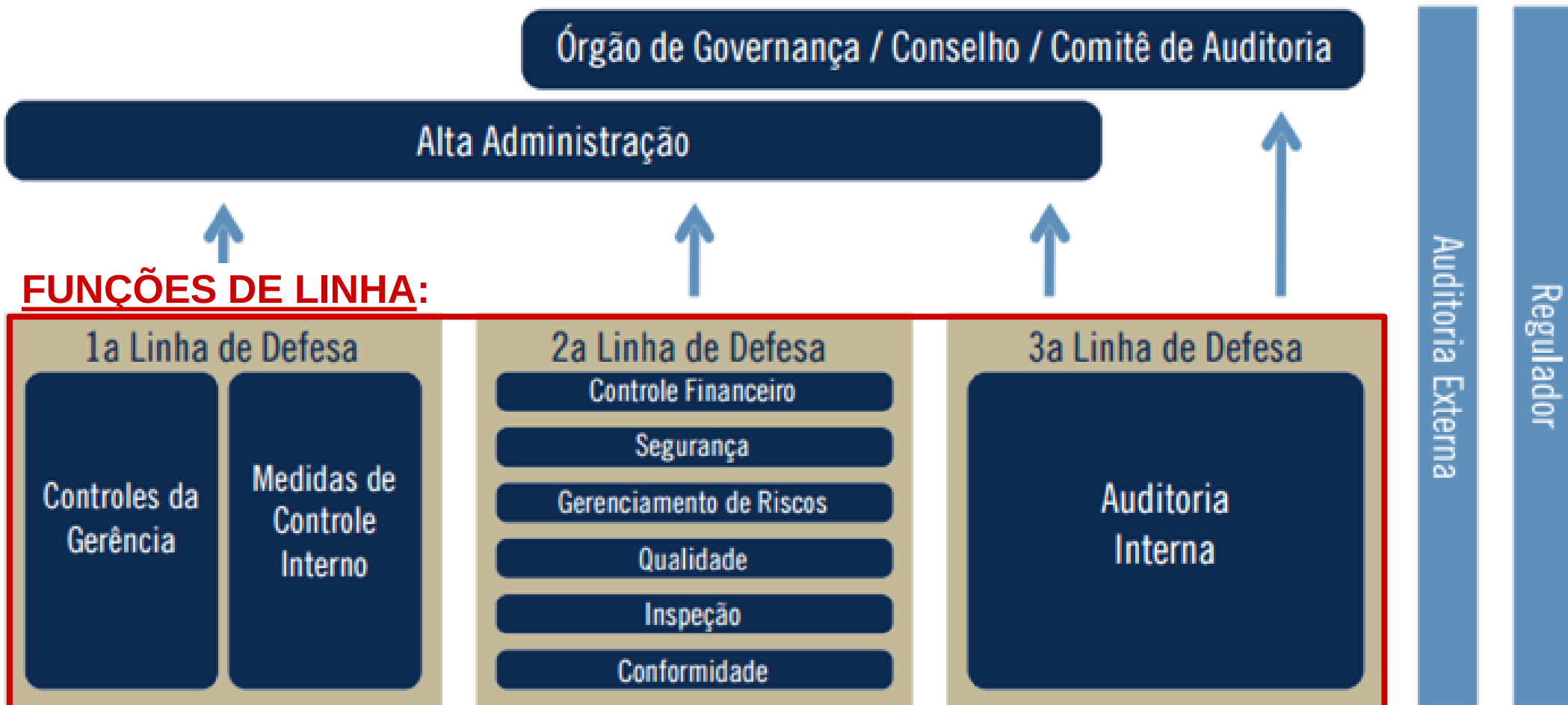




# Modelo de 3 Linhas de Defesa



# Modelo de 3 Linhas - Estrutura



# Modelo de 3 Linhas - Funções

## 1ª LINHA

Gestão Operacional.  
Responsável por gerenciar os riscos e tem propriedade sobre eles, devendo implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles.

## 2ª LINHA

Constituída por funções (unidades, comitês ou outras estruturas organizacionais).  
Ex.: Comitê de Risco.  
Estabelecidas para auxiliar a desenvolver e/ou monitorar os controles da primeira linha de defesa.

## 3ª LINHA

Auditoria Interna.  
Fornece avaliações e consultoria sobre os processos de governança, gestão de riscos, controles internos aos órgãos de governança e à alta administração da organização.

## Órgãos de governança (Conselho de Administração e equivalentes) e a alta administração

- Não são considerados dentre as três “linhas” do modelo, mas **são as principais partes interessadas atendidas pelas “linhas”** e são as partes em melhor posição para ajudar a garantir que o modelo seja aplicado.
- Têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestação de contas sobre o estabelecimento dos objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançar esses objetivos e o estabelecimento de estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos durante a realização desses objetivos.
- **O modelo de Três Linhas de Defesa é implementado melhor com o apoio ativo e a orientação do órgão de governança e da alta administração da organização.**

# Auditoria Interna

---



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

A **auditoria interna** é uma atividade independente e objetiva de **avaliação** e **consultoria**, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de **gerenciamento de riscos, controle e governança**.



**Instituto dos Auditores  
Internos do Brasil**

A auditoria interna representa a terceira linha no Modelo de 3 Linhas de Defesa.

**Possui o maior nível de independência e objetividade dentro da organização.**

A auditoria interna avalia, presta consultoria e pode defender a implantação da gestão de riscos e controles, mas **não deve implantá-los, visto que comprometeria a independência e objetividade na prestação de serviço à organização.**

# Auditoria Interna

SERVIÇOS DE:



AVALIAÇÃO



CONSULTORIA



## Auditoria Interna pelo IIA...



<https://youtu.be/PtjLn30KKYQ>



# Fundamentos da Gestão de Riscos



## Gestão de Riscos pelo TCU...

**MAS AFINAL,  
O QUE É UM RISCO??**



- A possibilidade de que um evento ocorra e afete negativamente a realização dos objetivos (COSO)
- **Efeito da incerteza nos objetivos.** O efeito é um desvio em relação ao esperado, podendo ser positivo e/ou negativo (ISO 31000)

"Situação específica em um determinado momento futuro que, devido à natureza do negócio naquele momento, é de particular interesse para você".

([https://www.strategic-risk-europe.com/why-current-risk-definitions-just-dont-](https://www.strategic-risk-europe.com/why-current-risk-definitions-just-dont-work/1420822_article)

[work/1420822\\_article](https://www.strategic-risk-europe.com/why-current-risk-definitions-just-dont-work/1420822_article))

# Elementos Associados aos Riscos

---



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

- **Objetivos:** Resultados que se pretende atingir.
- **Evento:** Incidente ou ocorrência de fontes internas ou externas a uma organização, que podem afetar a consecução dos objetivos. Os eventos podem ter impacto negativo, impacto positivo ou ambos.
- **Impacto:** Efeito do evento.
- **Probabilidade:** Possibilidade do evento.
- **Percepção de risco:** Julgamento subjetivo sobre probabilidade e/ou impacto de um evento. É influenciada por condições psicossociais (emoções, vida pessoal, etc.), fisiológicas (Saúde do corpo, alimentação, remédios, etc.) e cognitivas (conhecimento sobre o setor e as tarefas).

**PROBLEMA:** uma situação ou condição existente que afeta no momento presente os objetivos e que requer uma solução.

**Um risco, quando se concretiza, torna-se uma problema.**

# Tolerância x Apetite

## **Tolerância a riscos:**

Está intimamente ligado à capacidade e principalmente resiliência de determinada organização em suportar o impacto de determinado risco.

**VS**

**Apetite a riscos:** Pré-disposição dos gestores em assumirem determinados níveis de exposição à risco, independente de sua capacidade de suportar o impacto do risco (tolerância à risco).

- **Risco inerente** é o nível de risco antes de quaisquer ações de mitigação de risco terem sido levadas em conta, como atividades de controle, também chamados de controles internos. Exemplo: o risco inerente de inundação antes de levar em consideração as medidas de prevenção de inundações.
- **Risco residual** é o nível de risco após ter levado em consideração as ações de mitigação de risco tais como controles internos. **As áreas que são bem controladas geralmente terão níveis mais baixos de risco residual.**

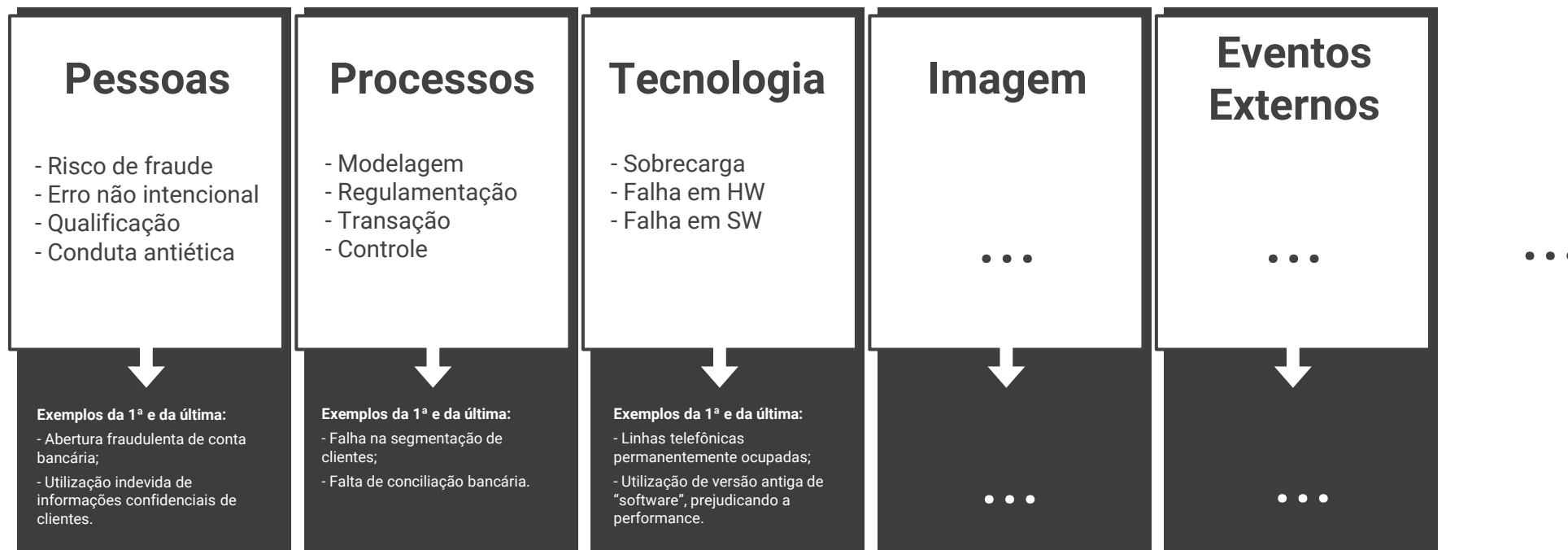
RISCO INERENTE

— ATIVIDADES DE CONTROLE

---

RISCO RESIDUAL

- O dicionário de riscos serve para classificar/categorizar os riscos em uma linguagem comum, considerando as características e o ambiente de negócio da organização.



Processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela **alta administração**, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus **objetivos**.

(DECRETO FEDERAL Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017 e  
DECRETO ESTADUAL Nº 46.855, DE 7 DE DEZEMBRO DE 2018)

## Para que serve Gestão de Riscos?



<https://www.youtube.com/watch?v=ZFhgJqX5e7E>

# Gestão de Riscos - Mitos

- Complexo
- Burocrático
- Eleva os custos
- Necessita de consultorias
- Somente com sistemas



## Por que Gestão de Riscos?

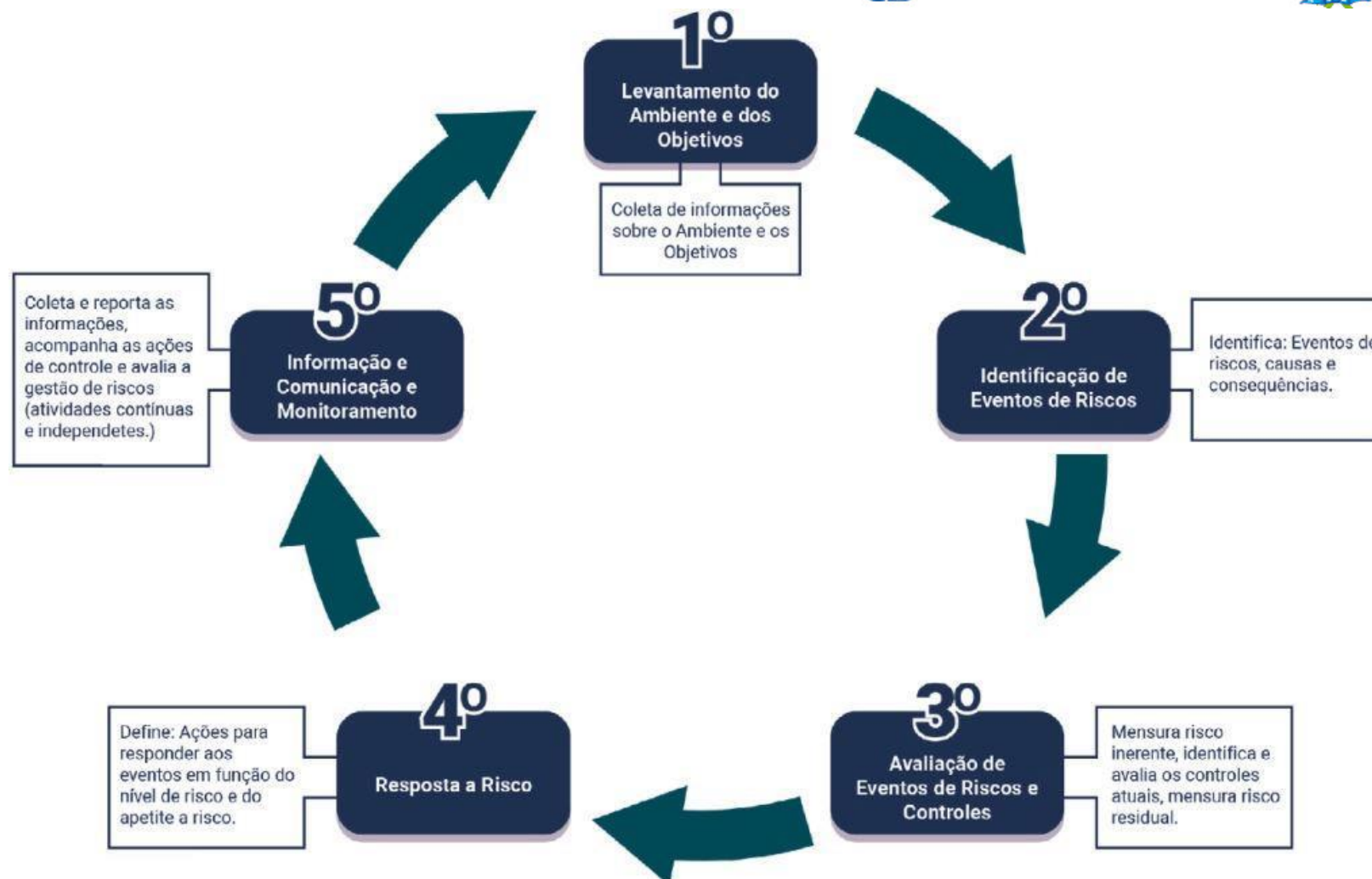


[https://youtu.be/\\_nl5OQnZnJc](https://youtu.be/_nl5OQnZnJc)



# Processo de Gestão de Riscos

# Processo de Gestão de Riscos



## Levantamento do Ambiente Interno e Objetivos (Estabelecimento do Contexto)

- O levantamento do ambiente interno e dos objetivos é a etapa do processo de gestão de riscos que envolve o entendimento da organização, dos objetivos e do ambiente, inclusive do controle interno, no qual os objetivos são perseguidos, com o fim de obter uma visão abrangente dos fatores que podem influenciar a capacidade da organização para atingir seus objetivos, bem como fornecer parâmetros para a definição de como as atividades subsequentes do processo de gestão de riscos serão conduzidas;
- Os objetivos são a essência da definição do contexto, pois a gestão de riscos ocorre no contexto dos objetivos da organização.

# Identificação de Riscos

---



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado

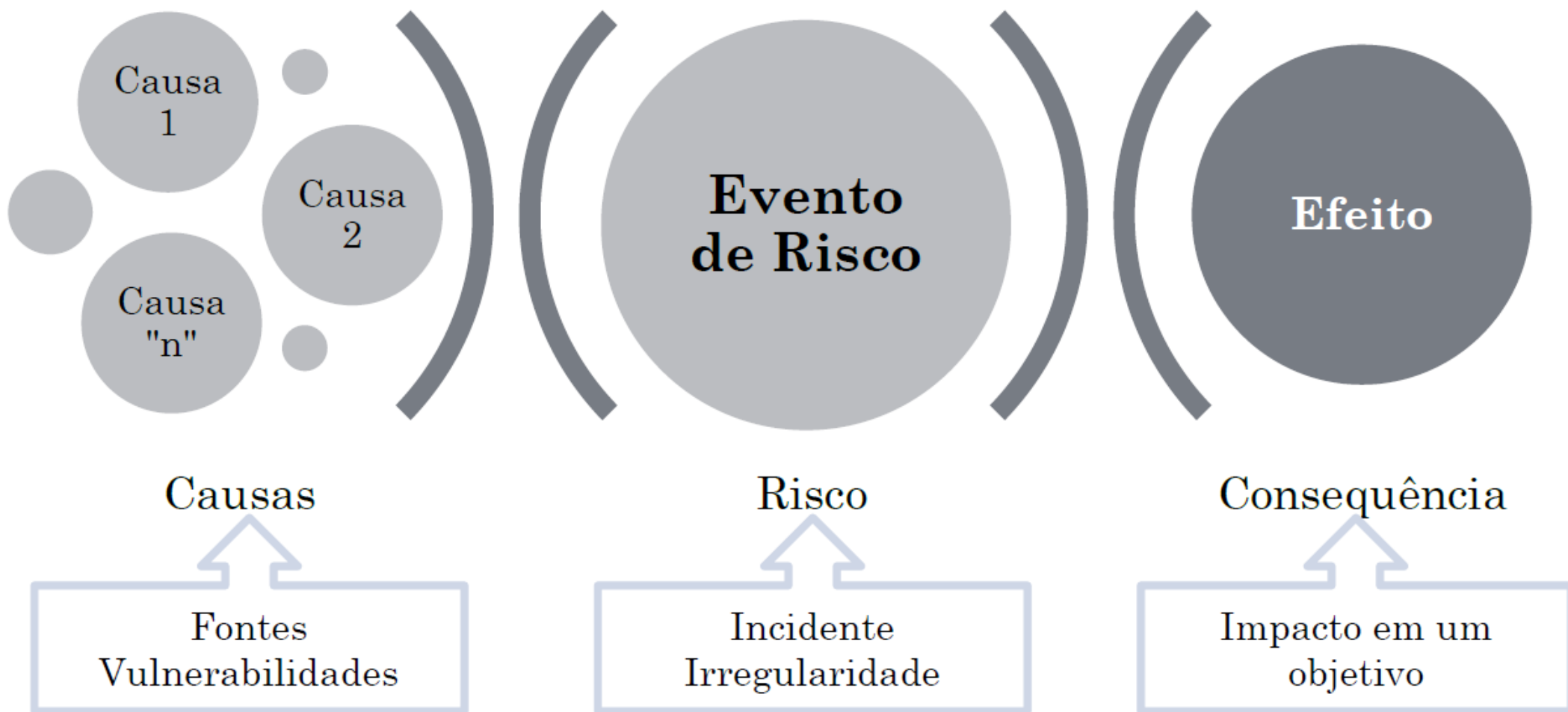


GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

Processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos, tendo por base o contexto estabelecido e apoiando-se na comunicação e consulta com as partes interessadas internas e externas (ABNT, 2009).

# Identificação de Riscos

## Componentes dos eventos de riscos



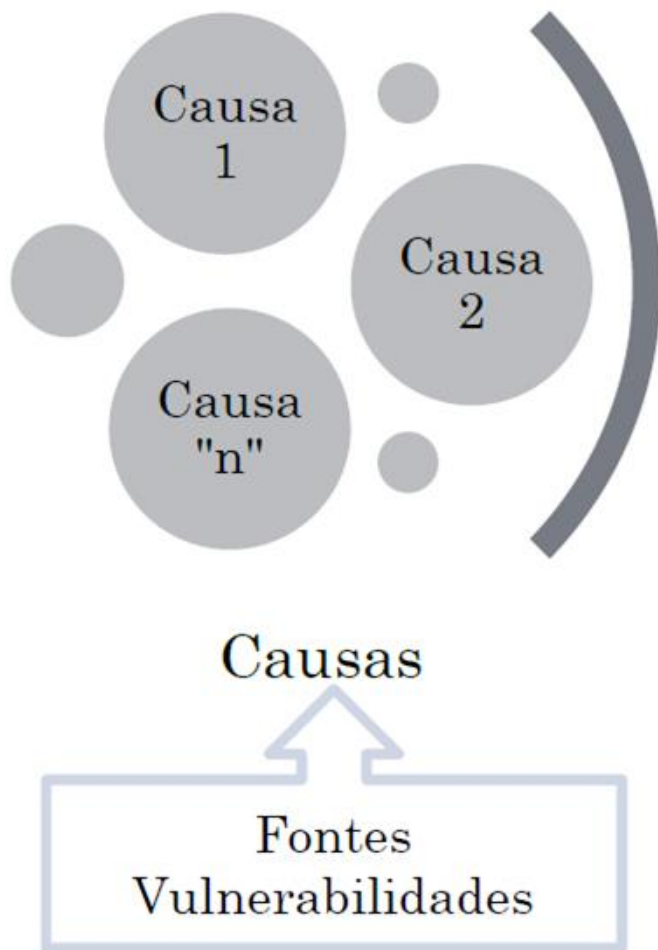
# Identificação de Riscos

## Causa = Fonte do Risco + Vulnerabilidade

**Fonte do Risco:** elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.

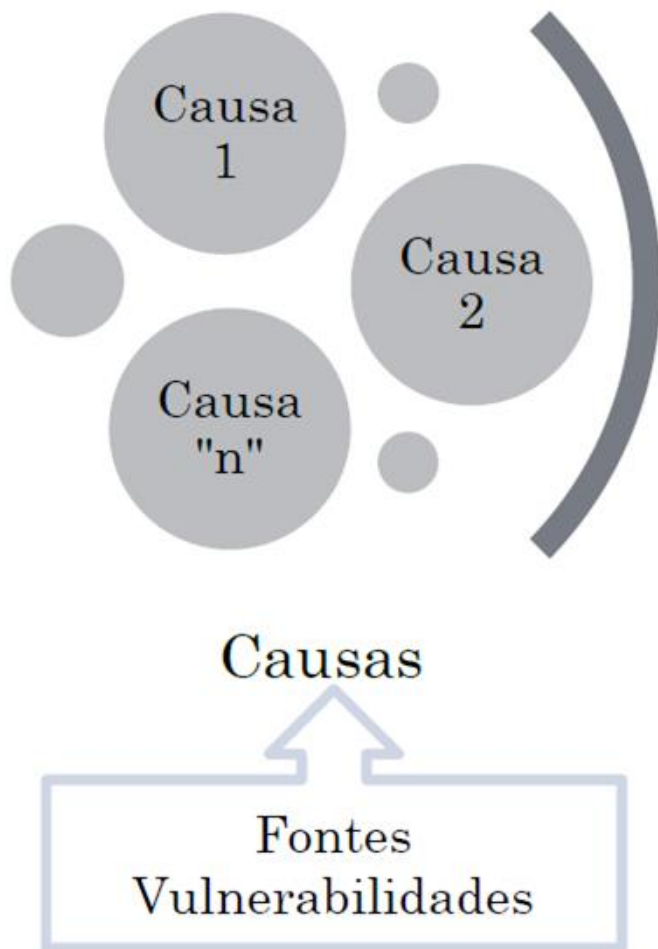
- pessoas;
- processos;
- sistemas;
- infra-estrutura física/organizacional
- tecnologia (de produto ou de produção)
- eventos externos (não gerenciáveis).

**Vulnerabilidade:** inexistência, inadequações ou deficiências em uma fonte de risco.



# Identificação de Riscos

**Causa = Fonte do Risco + Vulnerabilidade**



01

**Da fonte:  
PESSOAS**

## **Vulnerabilidades:**

- Em número insuficiente;
- Sem capacitação;
- Perfil inadequado;
- Desmotivadas...

02

**Da fonte:  
PROCESSOS**

## **Vulnerabilidades:**

- Mal concebidos;
- Sem manuais ou instruções formalizadas;
- Sem segregação de funções...

03

**Da fonte:  
SISTEMAS**

## **Vulnerabilidades:**

- Obsoletos;
- Sem integração;
- Sem manuais de operação;
- Inexistência de "backups"...

## Sintaxe de descrição dos eventos de riscos

Devido a <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <OBJETIVO DE PROCESSO >.

### DICAS

- Sempre relacionado aos objetivos;
- Evitar descrever o impacto como próprio risco;
- Evitar descrever riscos que não impactam os objetivos;
- Evitar descrever risco como o oposto do objetivo;
- Deve incluir causa e consequência;
- Riscos podem ser agrupados.

Fonte: Orange Book

## TÉCNICAS

- Questionários
- Lista de Verificação  
(*Checklist*)
- *Workshop*
- *Brainstorming*
- Inspeções/auditorias
- Mapeamento de Processos
- Método Delphi
- Fluxogramas
- Diagrama de causa e efeito
- *Bow-tie*;
- Método dos 5 porquês
- Etc.

## Identificação de Riscos x Mapeamento de Processos

Embora seja uma boa prática de gestão, o mapeamento dos processos não é essencial para a gestão de riscos, sendo necessária a identificação dos processos.

# Avaliação/Análise de Riscos

---

Envolve comparar o nível de risco com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado, para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável ou se algum tratamento é exigido (ABNT, 2009).

Auxilia na tomada de decisões, em especial: (a) se um determinado risco precisa de tratamento e a prioridade para isso; (b) se uma determinada atividade deve ser realizada ou descontinuada; e (c) se controles internos devem ser implementados ou, se já existirem, se devem ser modificados, mantidos ou eliminados.

Nível de Risco = Função (Probabilidade, Impacto)

Nível de Risco = Probabilidade x Impacto

Nível de Risco = Probabilidade<sup>a</sup> x Impacto<sup>b</sup>

# Avaliação/Análise de Riscos

## ESCALA DE PROBABILIDADE (EXEMPLO)

| PROBABILIDADE | DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE, DESCONSIDERANDO OS CONTROLES                                                                          | PESO |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Muito baixa   | <b>Improvável.</b> Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade. | 1    |
| Baixa         | <b>Rara.</b> De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.     | 2    |
| Média         | <b>Possível.</b> De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.       | 5    |
| Alta          | <b>Provável.</b> De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.    | 8    |
| Muito alta    | <b>Praticamente certa.</b> De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.       | 10   |

## ESCALA DE IMPACTO (EXEMPLO)

| IMPACTO     | DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA                                                                   | PESO |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Muito baixo | <b>Mínimo</b> impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade). | 1    |
| Baixo       | <b>Pequeno</b> impacto nos objetivos (idem).                                                                               | 2    |
| Médio       | <b>Moderado</b> impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.                                                           | 5    |
| Alto        | <b>Significativo</b> impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.                                                    | 8    |
| Muito alto  | <b>Catastrófico</b> impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.                                                   | 10   |

# Avaliação/Análise de Riscos

## ESCALA DE IMPACTO (EXEMPLO 2)

| Critério de Impacto | Consecução de Objetivos | Falha na entrega de um resultado organizacional                                                                                                          | Falha na entrega de vários resultados organizacionais                                                                                                                                                           | Falha na entrega de um objetivo estratégico                                                                                                                                                                                            | Falha na entrega de mais de um objetivo estratégico                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | Financeiro              | Impacto financeiro que pode reduzir o fluxo de caixa em menos de US\$ 500.000                                                                            | Impacto financeiro significativo que pode reduzir o fluxo de caixa em mais de US\$ 500.000, mas inferior a US\$ 10 milhões                                                                                      | Impacto financeiro significativo que pode reduzir o fluxo de caixa em mais de US\$ 10 milhões, mas inferior a US\$ 50 milhões                                                                                                          | Impacto financeiro relevante que pode reduzir o fluxo de caixa em mais de US\$ 50 milhões                                                                                                                                                                   |
|                     | Processos Operacionais  | Limitada e mínima perda de operações. Interrupção do serviço prontamente recuperável.                                                                    | Perda significativa de operações, mas restrita a um número limitado de serviços / locais da Organização. Interrupção do serviço prontamente recuperável.                                                        | Perda importante em operações, mas restrita a um número limitado de serviços / locais da Organização. Recuperação de sistemas lentos.                                                                                                  | Deficiência organizacional ampla para continuar o negócio normal. Perda significativa de operações. Interrupção generalizada do serviço. Recuperação de sistemas lentos.                                                                                    |
|                     | Reputação / Imagem      | Incompetência / má administração ou outro evento que minará a confiança pública a nível local. Período de recuperação curto.<br><br>Irregularidade grave | Incompetência / má administração ou outro evento que minará a confiança pública a nível regional ou um relacionamento fundamental. Período de recuperação curto a moderado.<br><br>Pequena fraude ou corrupção. | Incompetência / má administração ou outro evento que minará a confiança pública a nível internacional / regional ou um relacionamento fundamental. Moderado a longo período de recuperação.<br><br>Fraude e corrupção em grande escala | Incompetência / má administração ou outro evento que irá destruir a confiança pública a nível internacional ou um relacionamento fundamental. Longo período de recuperação<br><br>Fraude, corrupção e irregularidades graves no nível da Alta Administração |
|                     | Pessoal                 | Perda não planejada de vários empregados dentro de uma unidade que pode causar alguma interrupção nas operações da unidade.                              | Perda não planejada de várias pessoas-chaves em uma unidade que causa interrupção significativa nas operações da unidade                                                                                        | Perda não planejada de várias pessoas-chaves que causa impacto significativo nas operações de um ou mais departamentos                                                                                                                 | Lesão grave / morte do pessoal                                                                                                                                                                                                                              |
|                     |                         | 1<br>Baixo                                                                                                                                               | 2<br>Médio                                                                                                                                                                                                      | 3<br>Alto                                                                                                                                                                                                                              | 4<br>Muito Alto                                                                                                                                                                                                                                             |

# Avaliação/Análise de Riscos

## ESCALA DE IMPACTO (EXEMPLO 3)

| Impacto - Fatores para Análise                                                                             |                                                                        |                                                 |                                                                                                      |                                                      |                                      |                      |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|----------------|
| Orientações para atribuição de pesos                                                                       | Estratégico-Operacional                                                |                                                 |                                                                                                      |                                                      |                                      | Econômico-Financeiro | Peso           |
|                                                                                                            | Esforço de Gestão                                                      | Regulação                                       | Reputação                                                                                            | Negócios/Serviços à Sociedade                        | Intervenção Hierárquica              | Orçamentário         |                |
|                                                                                                            | 15%                                                                    | 17%                                             | 12%                                                                                                  | 18%                                                  | 13%                                  | 25%                  | 100%           |
|                                                                                                            | Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso        | Determina interrupção das atividades            | Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão | Prejudica o alcance da missão do MP                  | Exigiria a intervenção do Ministro   | > = 25%              | 5-Catastrófico |
|                                                                                                            | Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado         | Determina ações de caráter pecuniários (multas) | Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa                             | Prejudica o alcance da missão da Unidade             | Exigiria a intervenção do Secretário | > = 10% < 25%        | 4-Grande       |
|                                                                                                            | Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais | Determina ações de caráter corretivo            | Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo                             | Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos       | Exigiria a intervenção do Diretor    | > = 3% < 10%         | 3-Moderado     |
| Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto | Determina ações de caráter orientativo                                 | Tende a limitar-se às partes envolvidas         | Prejudica o alcance das metas do processo                                                            | Exigiria a intervenção do Coordenador                | > = 1% < 3%                          | 2-Pequeno            |                |
| Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais                                      | Pouco ou nenhum impacto                                                | Impacto apenas interno / sem impacto            | Pouco ou nenhum impacto nas metas                                                                    | Seria alcançada no funcionamento normal da atividade | < 1%                                 | 1-Insignificante     |                |



# Avaliação/Análise de Riscos

## AVALIAÇÃO DOS RISCOS INERENTES

**Nível de risco inerente (NRI)** é o nível de risco antes da consideração das respostas que a Administração adota para reduzir a probabilidade (P) do evento ou os seus impactos (I) nos objetivos, incluindo controles internos.

$$\text{NRI} = P \times I$$

## AVALIAÇÃO DE CONTROLES

**Nível de Confiança (NC):** forma de avaliar o efeito dos controles internos na mitigação de riscos mediante análise dos atributos do desenho e da implementação do controle.

**Risco de controle (RC):** possibilidade de que os controles adotados pela gestão não sejam eficazes para prevenir, detectar e permitir corrigir, em tempo hábil, a ocorrência eventos que possam afetar adversamente a realização de objetivos.

$$\text{RC} = 1 - \text{NC}$$

## AVALIAÇÃO DOS RISCOS RESIDUAIS

**Nível de risco residual (NRR),** o risco que ainda permanece depois de considerado o efeito das respostas adotadas pela gestão para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos, incluindo controles internos e outras ações.

$$\text{NRR} = \text{NRI} \times \text{RC}$$

# Avaliação/Análise de Riscos

| <b>NÍVEL DE CONFIANÇA (NC)</b> | <b>AValiação DO DESENHO E IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES (ATRIBUTOS DO CONTROLE)</b>                                                                                                  | <b>RISCO DE CONTROLE (RC)</b> |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Inexistente<br>NC = 0% (0,0)   | Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.                                                                                               | Muito Alto<br><b>1,0</b>      |
| Fraco<br>NC = 20% (0,2)        | Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.               | Alto<br><b>0,8</b>            |
| Mediano<br>NC = 40% (0,4)      | Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas. | Médio<br><b>0,6</b>           |
| Satisfatório<br>NC = 60% (0,6) | Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.                                         | Baixo<br><b>0,4</b>           |
| Forte<br>NC = 80% (0,8)        | Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.                                                                | Muito Baixo<br><b>0,2</b>     |

 **NÃO EXISTE RISCO ZERO! RISCOS NÃO SÃO ELIMINADOS!**

# Avaliação/Análise de Riscos

| RISCOS IDENTIFICADOS                         | PROBABILIDADE |   | IMPACTO    |    | NÍVEL DE RISCO INERENTE (NRI) |
|----------------------------------------------|---------------|---|------------|----|-------------------------------|
| Risco 1 – Descrição do risco 1               | Alta          | 8 | Muito Alto | 10 | 80 RE (Extremo)               |
| Risco 2 – Descrição do risco 2               | Média         | 5 | Alto       | 8  | 40 RA (Alto)                  |
| Risco 3 – Descrição do risco 3               | Baixa         | 2 | Médio      | 5  | 10 RM (Médio)                 |
| Risco <i>n</i> – Descrição do risco <i>n</i> | Muito Baixa   | 1 | Médio      | 5  | 5 RB (Baixo)                  |

| RISCOS IDENTIFICADOS | P         | I            | NÍVEL DE RISCO INERENTE (NRI) | EFICÁCIA DO CONTROLE | RISCO DE CONTROLE (RC) | NÍVEL DE RISCO RESIDUAL (NRR) | NÍVEL DE CONFIANÇA (NCC) |
|----------------------|-----------|--------------|-------------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Risco 1              | Alta - 8  | M. Alto - 10 | RE - 80                       | Inexistente          | 1,0                    | RE - 80                       | 0 % (0,0)                |
| Risco 2              | Média - 5 | Alto - 8     | RM - 40                       | Mediano              | 0,6                    | RM - 24                       | 40% (0,4)                |
| Risco 3              | Baixa - 2 | Alto - 5     | RM - 10                       | Fraco                | 0,8                    | RB - 8                        | 20% (0,2)                |

RC = 1 - NC

NRR = NRI x RC

# Avaliação/Análise de Riscos

Uma boa prática para apoiar o processo de avaliação de riscos é estabelecer critérios para priorização e tratamento associados aos níveis de risco. Exemplo:

| NÍVEL DE RISCO | CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RE             | Nível de risco <b> muito além do apetite a risco</b> . Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e alta administração e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo.                                                       |
| RA             | Nível de risco <b>além do apetite a risco</b> . Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado a alta administração e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.                                                         |
| RM             | Nível de risco <b>dentro do apetite a risco</b> . Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais. |
| RB             | Nível de risco <b>dentro do apetite a risco</b> , mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos x benefícios, como diminuir o nível de controles.                                               |

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais alternativas para modificar o nível de cada risco e a elaboração de planos de tratamento que, uma vez implementados, implicarão em novos controles ou modificação dos existentes.

(ABNT, 2009; COSO, 2006)

# Resposta/Tratamento de Riscos

## EVITAR



É a decisão de não iniciar ou de descontinuar a atividade, ou ainda desfazer-se do objeto sujeito ao risco.

## MITIGAR



Adoção de medidas para reduzir probabilidade ou a consequência dos riscos ou até mesmo ambos.

As medidas são denominadas de **atividades de controle interno ou controles internos**.

## TRANSFERIR



Compartilhamento de uma parte do risco, mediante contratação de seguros ou terceirização de atividades.

## ACEITAR



Não tomar medidas para alterar a probabilidade ou a consequência do risco. Ocorre quando o risco está dentro do nível de tolerância, a capacidade para tomar medidas é limitada ou, o custo de tomá-las é desproporcional

Durante todas as etapas deve haver comunicação informativa e consultiva entre a organização e as partes interessadas, internas e externas, para:

- a) Auxiliar a estabelecer o contexto apropriadamente e assegurar que as visões e percepções das partes interessadas, incluindo necessidades, suposições, conceitos e preocupações sejam identificadas, registradas e levadas em consideração;
- b) Auxiliar a assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente, reunindo áreas diferentes de especialização; e
- c) garantir que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, e avalizem e apoiem o tratamento dos riscos.

Convém que seja desenvolvido um **plano de comunicação** e realizada consulta interna e externa para apoiar essa atividade, seja por meio de documento formal ou de lista de verificação.

# Monitoramento e Análise Crítica

---



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

Tem por finalidade:

- a) **detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que podem requerer revisão dos tratamentos de riscos e suas prioridades, assim como identificar riscos emergentes;**
- b) obter informações adicionais para melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos;
- c) analisar eventos (incluindo os “quase incidentes”), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles; e
- d) assegurar que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação

(ABNT, 2009).

# Monitoramento e Análise Crítica

---



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado

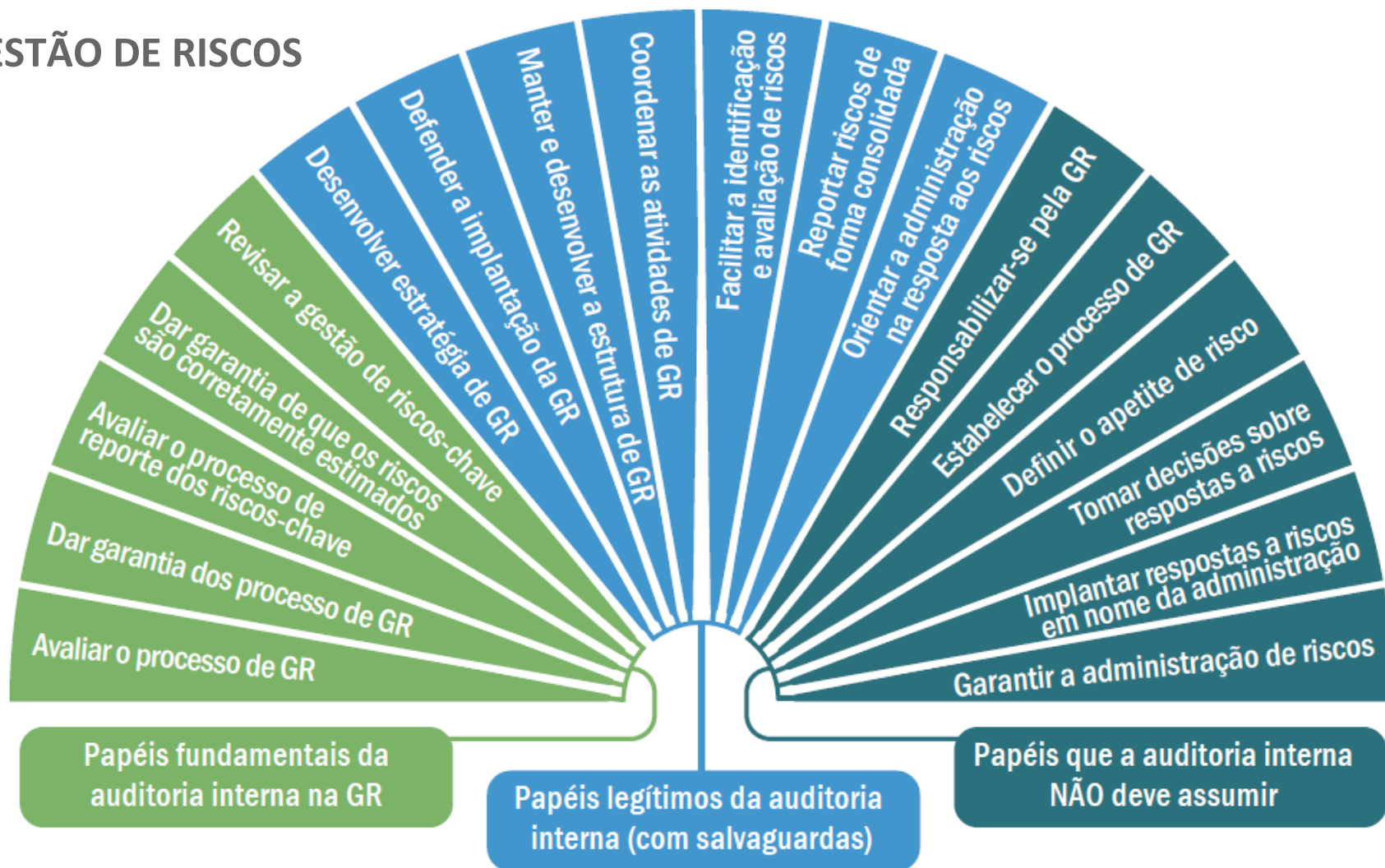


GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

- **Monitoramento contínuo** (ou pelo menos, frequente) pelas funções que gerenciam e têm propriedade de riscos e pelas funções que supervisionam riscos;
- **Análise crítica dos riscos** e seus tratamentos realizada pelas funções que gerenciam e têm propriedade de riscos e/ou pelas funções que supervisionam riscos, por meio de autoavaliação de riscos e controles (Control and Risk Self Assessment - CRSA);
- **Auditorias** realizadas pelas funções que fornecem avaliações independentes, seja por meio de auditoria interna ou externa, focando na estrutura e no processo de gestão de riscos, em todos os níveis relevantes das atividades organizacionais, ou seja, procurando testar os aspectos sistêmicos da gestão de riscos em vez de situações específicas.

# Papéis da Auditoria Interna

GR = GESTÃO DE RISCOS



**[www.menti.com](https://www.menti.com)**

**Código:**

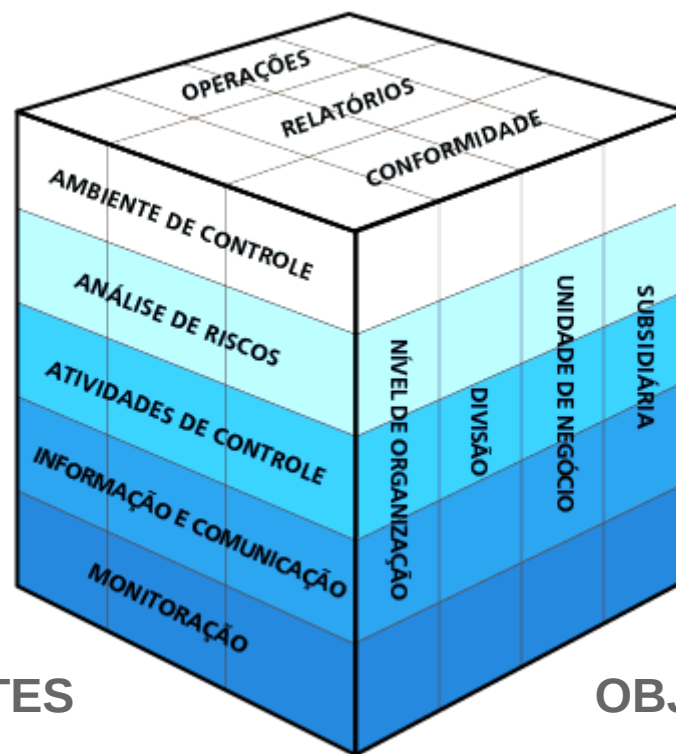


# Estruturas de Gestão de Riscos



## COSO-ICIF (COSO I)

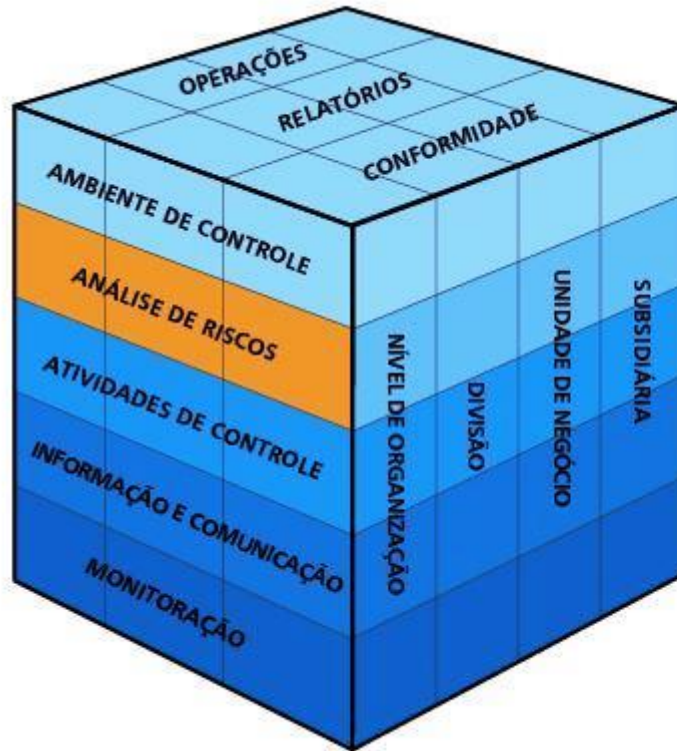
### OBJETIVOS



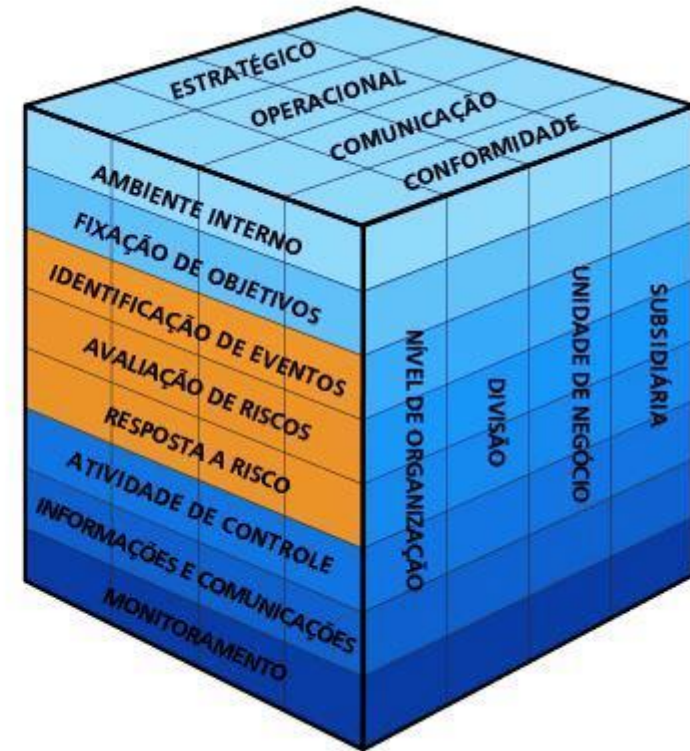
COMPONENTES

OBJETOS DE CONTROLE

## COSO-ERM (COSO II)



Expandido para 3  
componentes



# Estruturas de Referência



## COSO-ERM (2017)



### Governança & Cultura

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



### Estratégia & Fixação de Objetivos

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



### Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



### Análise & Revisão

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management

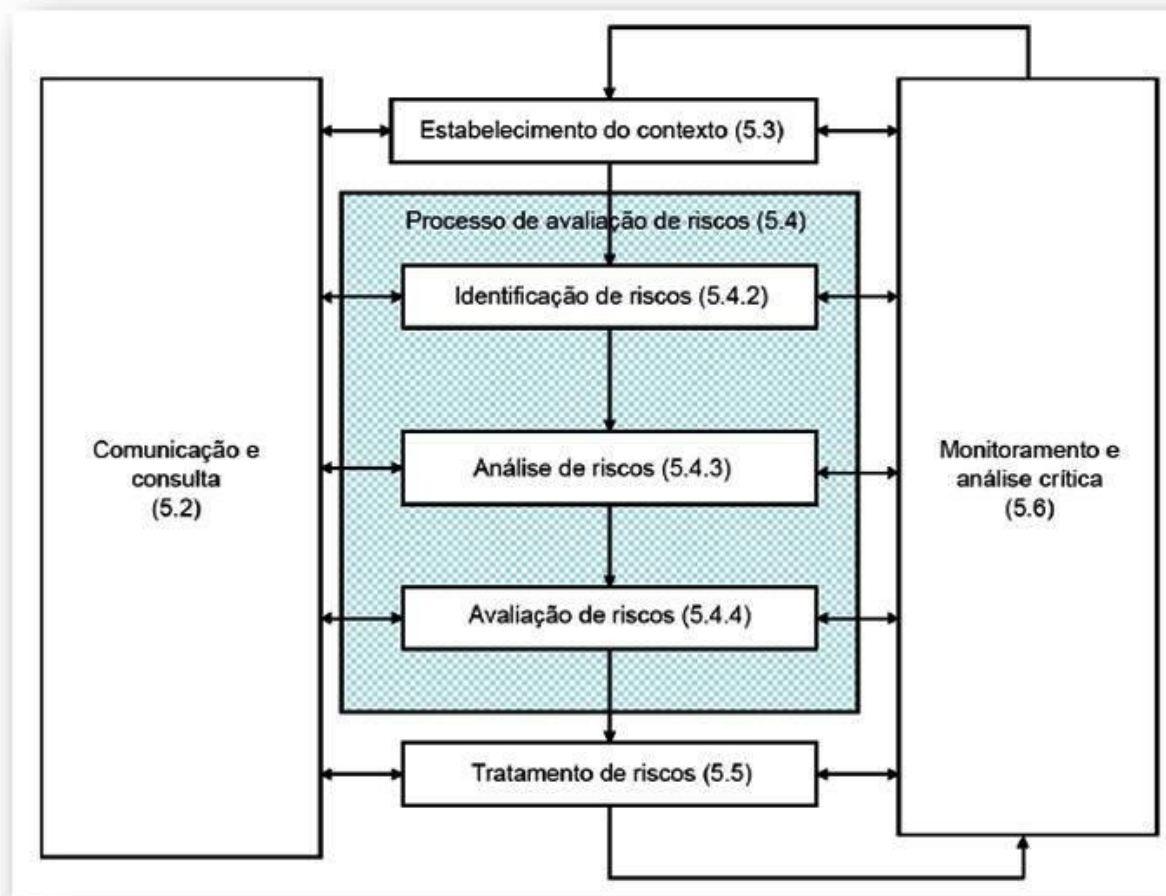


### Informação, Comunicação & Divulgação

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

# Estruturas de Referência

ISO 31000 (2009-2018)



- Decreto nº 47.087, de 1º fevereiro de 2019
- Decreto nº 46.855, de 7 de dezembro de 2018

# Decreto nº 47.087/2019

## DECRETO Nº 44.476/ 2017

(Setoriais de Controle Interno)

Art. 4º

[...] Parágrafo único. As Setoriais de Controle Interno - SCIs são responsáveis por proceder à **avaliação e supervisão do gerenciamento de riscos e da operacionalização dos controles internos executados por todos os níveis de gestão dentro da organização.**

Art. 6º À Setorial de Controle Interno - SCI compete:

I - **avaliar os procedimentos de controle e gerenciamento de riscos adotados pelas unidades organizacionais do órgão ou entidade, por meio de auditoria interna, propondo medidas corretivas quando os mesmos forem inexistentes ou se revelarem vulneráveis;**

## DECRETO Nº 47.087, DE 1º FEVEREIRO DE 2019

(Unidades de Controle Interno)

CONSIDERANDO o **modelo das Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles** do Institute of Internal Auditors -IIA;

CONSIDERANDO a **necessidade de identificar os riscos, estabelecer controles organizacionais** e aumentar a eficácia dos sistemas de gerenciamento respectivos;

Art. 2º **A Unidade de Controle Interno será instância interna de governança do órgão ou da entidade onde for instituída.**

# Decreto nº 46.855/2018

---



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

[...]

VI - **implementar controles internos fundamentados na gestão de risco**, que privilegiará ações estratégicas de prevenção a processos sancionadores;

Art. 5º São **mecanismos** para o exercício da governança pública:

[...]

III - **controle**, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com **vistas ao alcance dos objetivos institucionais** e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

# Decreto nº 46.855/2018



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

Art. 17. A **alta administração** das organizações da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional **deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos** com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de **riscos** que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

- I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;
- II - integração da **gestão de riscos** ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;
- III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos **riscos**, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

# Decreto nº 46.855/2018

---



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

Art. 17. [...] V - utilização dos resultados da **gestão de riscos** para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de **gerenciamento de risco**, controle e governança.

Art. 18. A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de **gerenciamento de riscos**, dos controles e da governança, por meio de:

I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;

II - adoção de abordagem baseada em **risco** para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria;

# Decreto nº 46.855/2018

---



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

- I - comprometimento e apoio da alta administração;
- II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;
- III - análise, avaliação e **gestão dos riscos** associados ao tema da integridade; e
- IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

# Implantação da gestão de riscos

---



Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

## **Passos para implantação:**

**Passo 01:** Decida gerenciar riscos de forma proativa

**Passo 02:** Aprenda sobre gestão de riscos

**Passo 03:** Defina papéis e responsabilidades

**Passo 04:** Estabeleça a política de gestão de riscos

**Passo 05:** Defina o processo de gestão de riscos

**Passo 06:** Identifique os riscos-chave

**Passo 07:** Trate e monitore os riscos-chave

**Passo 08:** Mantenha canais de comunicação com as partes interessadas

**Passo 09:** Incorpore a gestão de riscos aos processos organizacionais

**Passo 10:** Avalie e aprimore a gestão de riscos

10 passos para a boa gestão de riscos (TCU, 2018)



ESCOLA DE CONTROLE  
INTERNO | **SCGE - PE**  
Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco

Secretaria da  
Controladoria  
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO  
**PERNAMBUCO**  
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.