



Gestão de Riscos: Teoria e Prática



PROFESSOR RESPONSÁVEL

Rodrigo Fontenelle

- ❖ Auditor Federal de Finanças e Controle da CGU, atualmente é **Controlador-Geral do Estado de MG** e **presidente do Conselho Estadual de Controle Interno de Minas Gerais**, biênio 2024-2025.
- ❖ Foi **Conselheiro de Administração** da Novacap, Hemobrás, INB e Casa da Moeda e **presidente do Conselho Fiscal** do BDMG.
- ❖ Foi **presidente do** Conselho Nacional de Controle Interno (**Conaci**), biênio 2022-2023.
- ❖ **Mestre em Contabilidade** (UnB). Pós-graduado em Finanças (Ibmec) e Auditoria Financeira (UnB/TCU). Bacharel em Ciências Econômicas pela UFMG.
- ❖ Professor da **Fundação Dom Cabral**, também atua como instrutor e mentor para altos executivos na ENAP.
- ❖ **Autor** dos livros *Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público* (Ed. Fórum, 3ª edição) e *Auditoria Privada e Governamental* (Ed. Impetus, 4ª edição).
- ❖ Possui **cinco certificações internacionais**: CGAP, CIA, CCSA e CRMA, emitidas pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA) e ISO 37001 e 37301, pela Tradius.



DISCLAIMER

- ❖ As opiniões proferidas neste curso são pessoais do Prof. Rodrigo Fontenelle, não se confundindo com a posição de Controlador-Geral do Estado de Minas Gerais.
- ❖ O Prof. Rodrigo Fontenelle se encontra de férias oficiais (folga compensativa) da Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais.

Governança no Setor Público

www.rodrifontenelle.com.br



AGENDA

1. Governança no Setor Público.
2. Gestão de Riscos.
3. Gerenciamento de Riscos.
4. Casos de Sucesso.

1

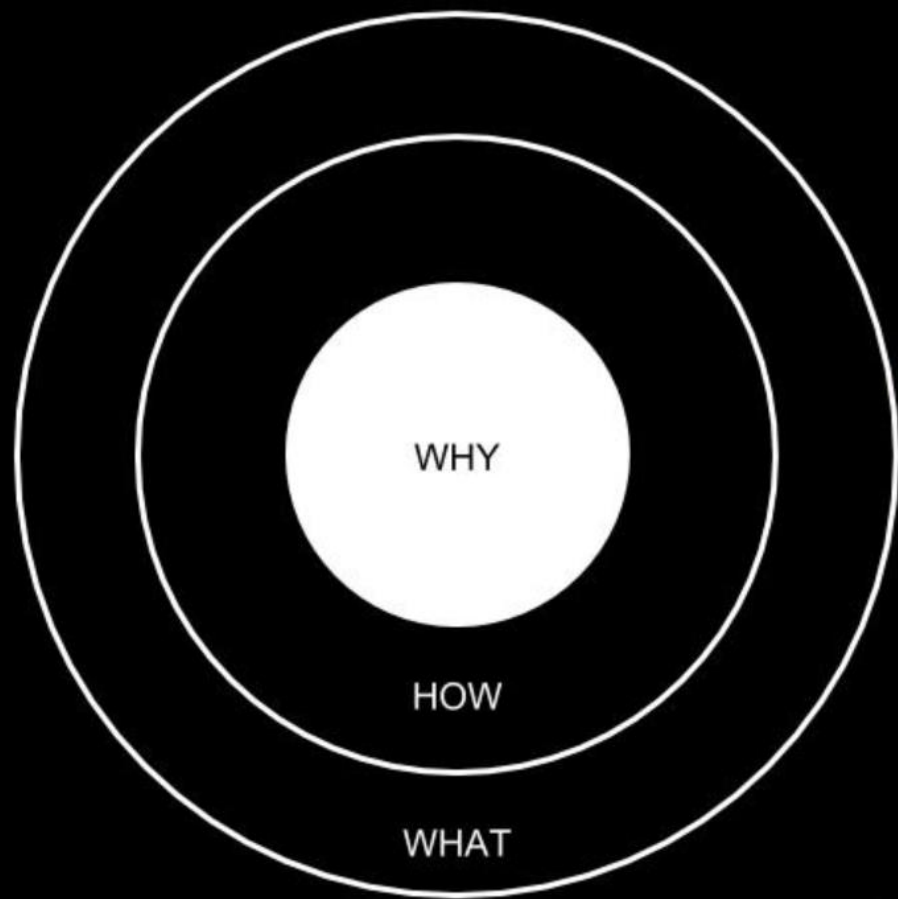
**Por que eu
preciso disso?**



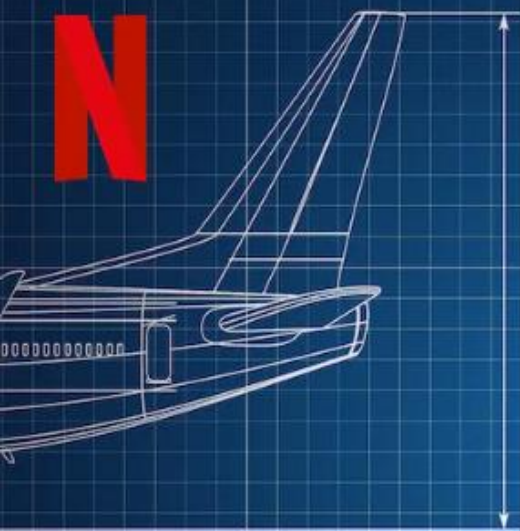
Por que estamos aqui hoje?

Zelar pela adequada aplicação dos recursos públicos com transparência, publicidade e participação social, fortalecendo o combate à corrupção.





N



ANGLE OF
ATTACK SENSOR
OUTPUT 247

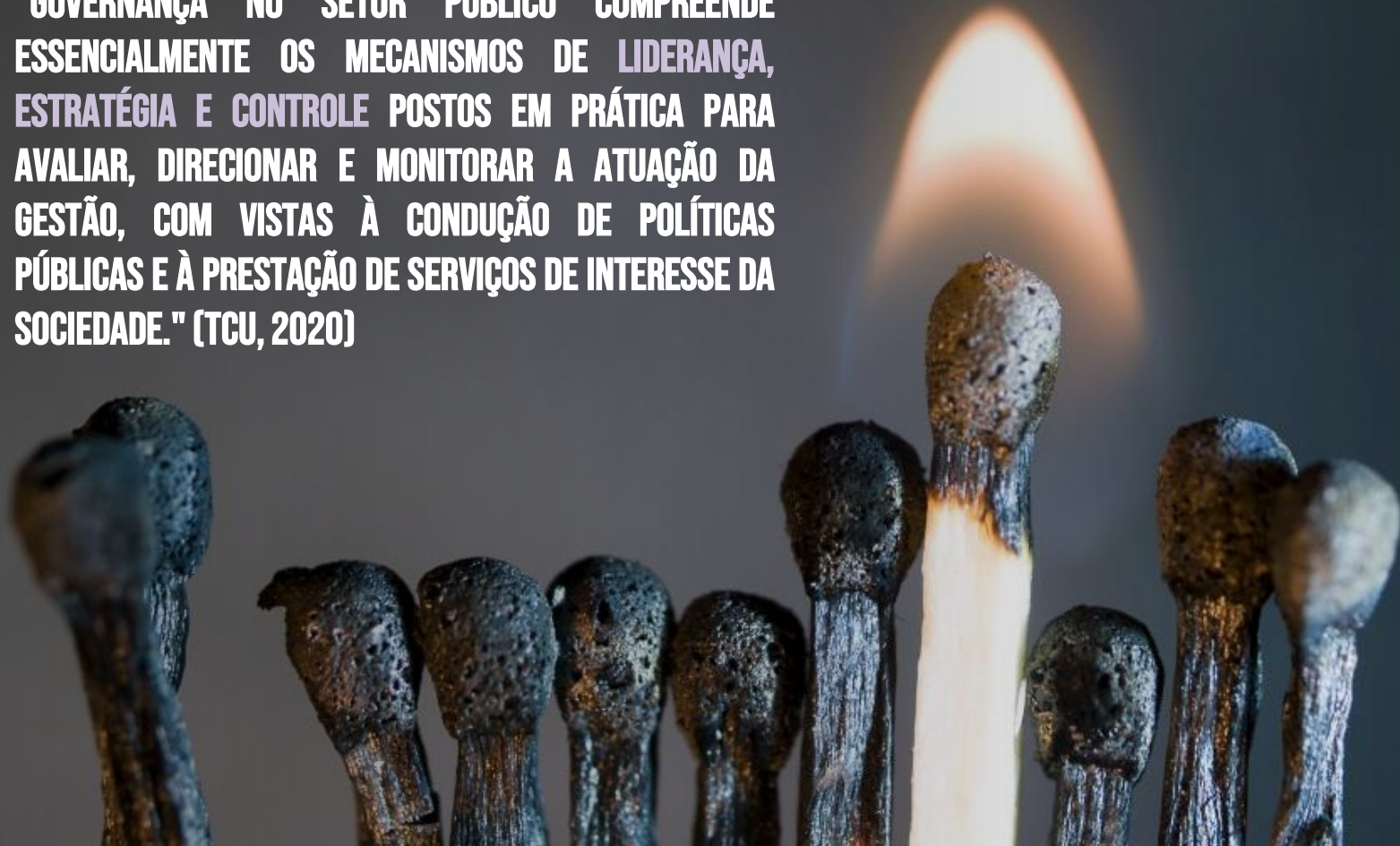
DOWNFALL

THE CASE AGAINST BOEING

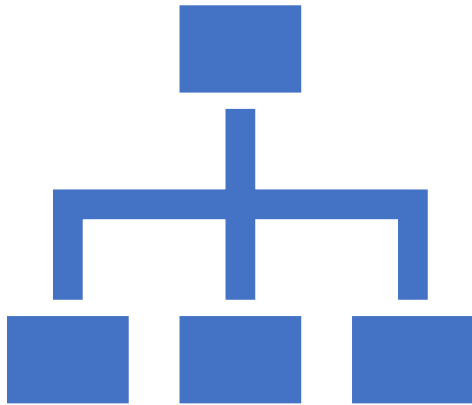
2

Noções, Princípios e Diretrizes

“GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO COMPREENDE ESSENCIALMENTE OS MECANISMOS DE LIDERANÇA, ESTRATÉGIA E CONTROLE POSTOS EM PRÁTICA PARA AVALIAR, DIRECIONAR E MONITORAR A ATUAÇÃO DA GESTÃO, COM VISTAS À CONDUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E À PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE INTERESSE DA SOCIEDADE.” (TCU, 2020)



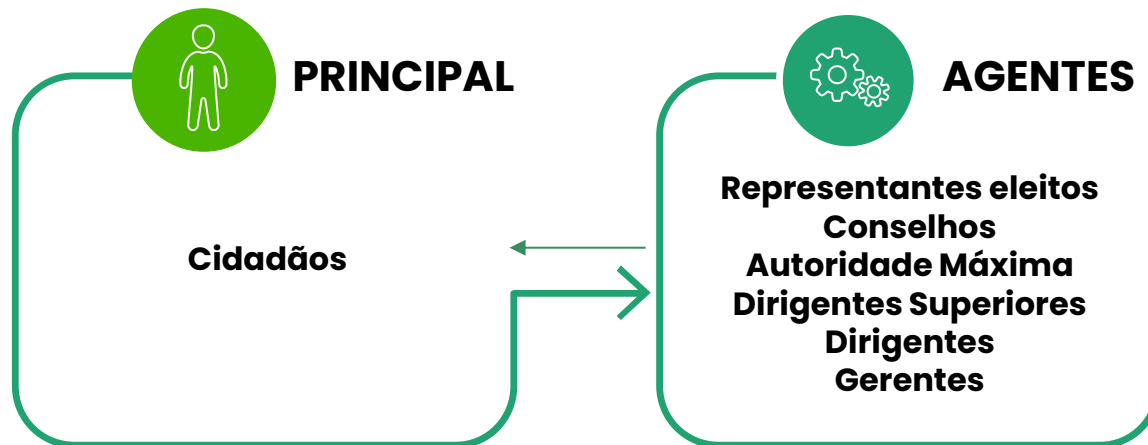
Definição



Governança corporativa é um **sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos** pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à **geração de valor** sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral.

Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo **equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.**

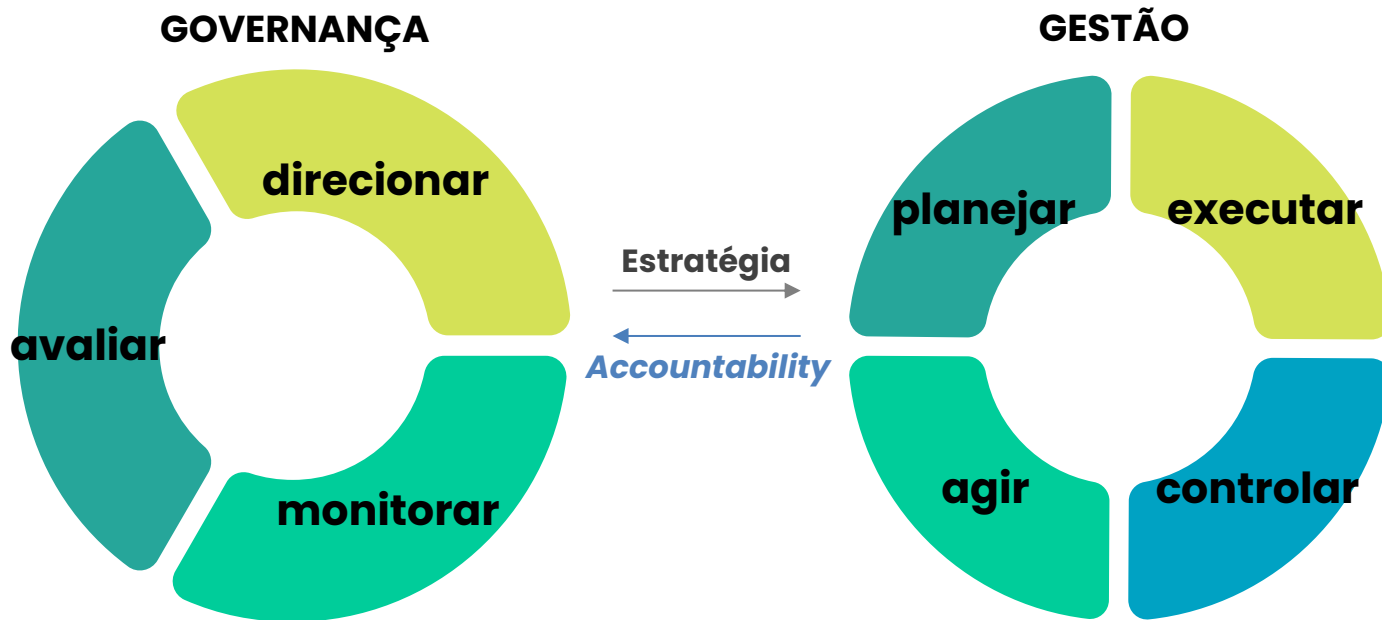
Teoria principal agente no Setor Público

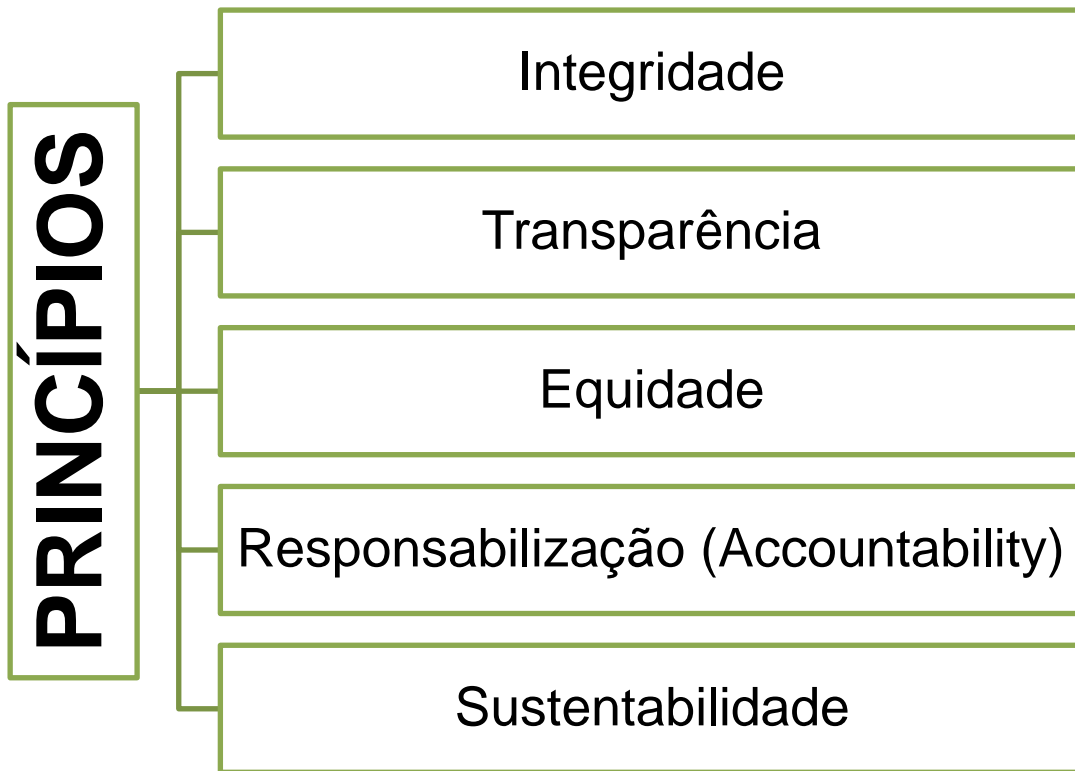


Mosaico da Governança (TCU)

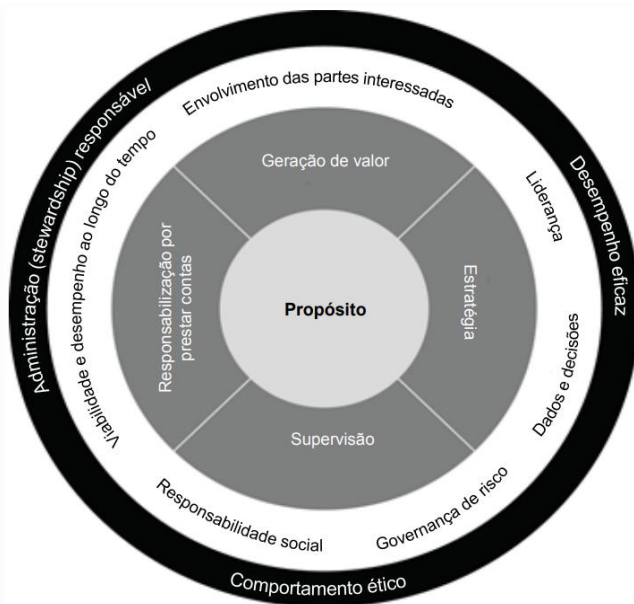


Relação Governança x Gestão (TCU)





ISO 37000:2022



	Resultados da Governança
	Princípio Primário de Governança
	Princípios Fundamentais de Governança
	Princípios Facilitadores de Governança

Princípios Facilitadores

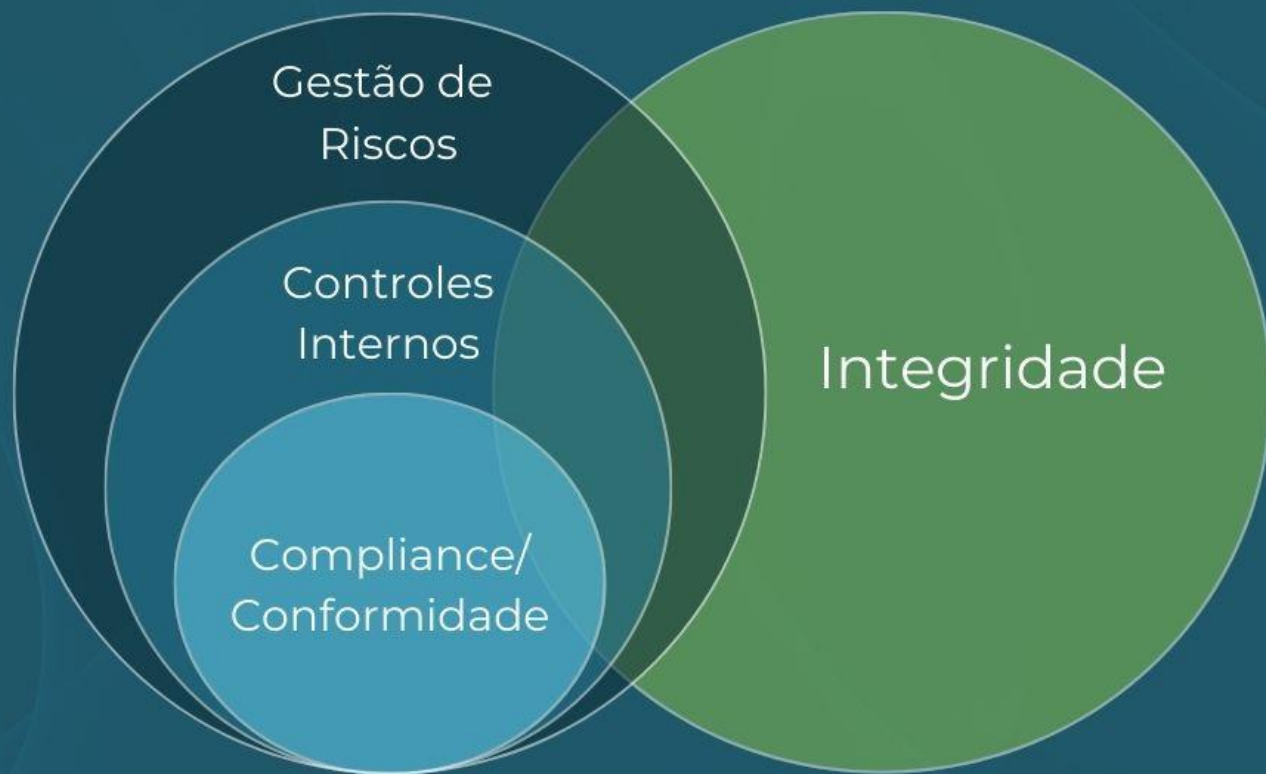
Governança de Riscos



O efeito da incerteza no propósito organizacional e nos resultados estratégicos:

- Estabeleça o tom (cultura e apetite a riscos)
 - Pratique gestão de riscos eficaz
 - Supervisione a gestão de riscos

Interação entre instrumentos de governança



Gestão de Riscos

www.rodrifontenelle.com.br

O risco é como o fogo: se controlado,
ele irá ajudá-lo; se incontrolável, ele se
levantará e destruirá você.

Theodore Roosevelt

1

Conceitos e fundamentos

Todos nós fazemos Gestão de Riscos



Propositum
Obbiettivo
Doel
Objectif
Target
Meta
Objetivo
Цель
目標
στόχος
ターゲット
ツィ
Ziel
ターゲット
ターゲット



Alice: Você pode me ajudar?

Gato: Sim, pois não.

Alice: Para onde vai esta estrada?

Gato: Para onde você quer ir?

Alice: Eu não sei, estou perdida.

Gato: Para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve.

Processo sem Gestão de Riscos



Efeito da incerteza nos objetivos (ISO 31000).



Evento futuro e incerto que, caso ocorra, pode impactar negativamente o alcance dos objetivos da organização (COSO ERM).

Probabilidade X Impacto



Apetite a Riscos



Conceito

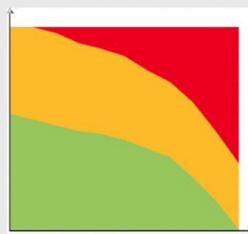
“O apetite a risco é a quantidade de riscos, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor.” (COSO ERM)



“Expressão ampla de quanto risco uma organização está disposta a enfrentar para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas , no cumprimento de sua missão.” (TCU 2018)

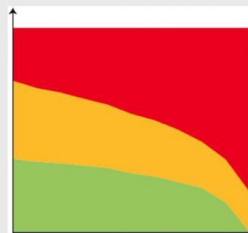
Gráfico

RF



Se a **área vermelha** é menor, significa que **poucos riscos** são considerados críticos ou extremos.

Mantendo as demais variáveis constantes, a organização de cima possui um apetite a riscos **MAIOR** do que a de baixo.



Se a **área vermelha** é maior, significa que existem **muitos riscos** que são considerados críticos ou extremos.

Prática

Matriz da CGU

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
		PROBABILIDADE				

Matriz do MPDG

IMPACTO	Catastrófico 5	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico	Risco Crítico
	Grande 4	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico	Risco Crítico
	Moderado 3	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto	Risco Crítico
	Pequeno 2	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado	Risco Alto	Risco Alto
	Insignificante 1	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Pequeno	Risco Moderado	Risco Moderado
		1	2	3	4	5
		Muito baixa	Baixa	Possível	Alta	Muito alta
		PROBABILIDADE				

2

Cultura de riscos e cenário atual



Definição Cultura Organizacional

“Valores, crenças, conhecimento e compreensão, compartilhados por um grupo de pessoas com um propósito comum”.
(HILLSON, 2013)



Características Cultura Organizacional

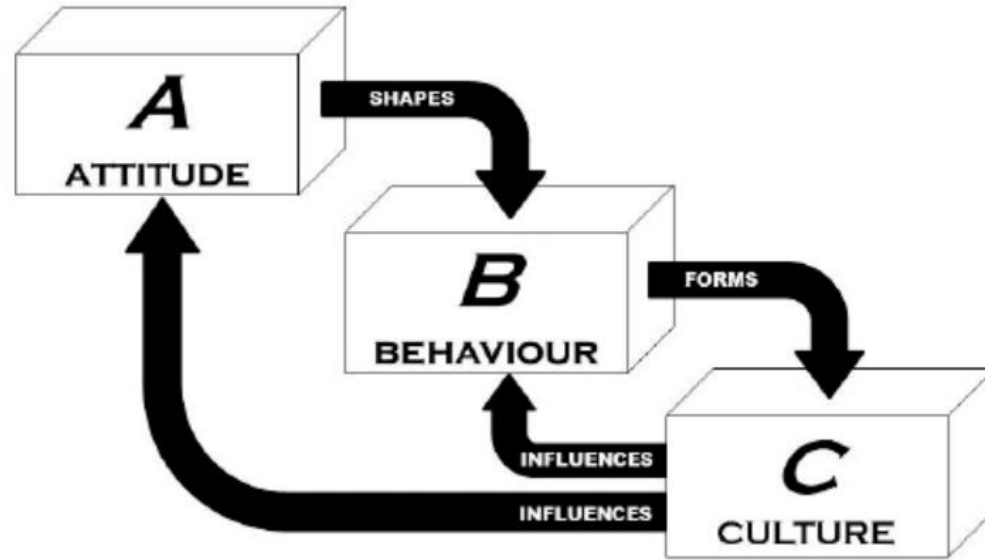
- Existe em diferentes níveis de uma organização, com base nos vários grupos.
- Seus aspectos geralmente são internos, invisíveis, tácitos e ocultos. Como resultado, é difícil medir a cultura, monitorar seu desenvolvimento, modificá-la proativamente e gerenciá-la.



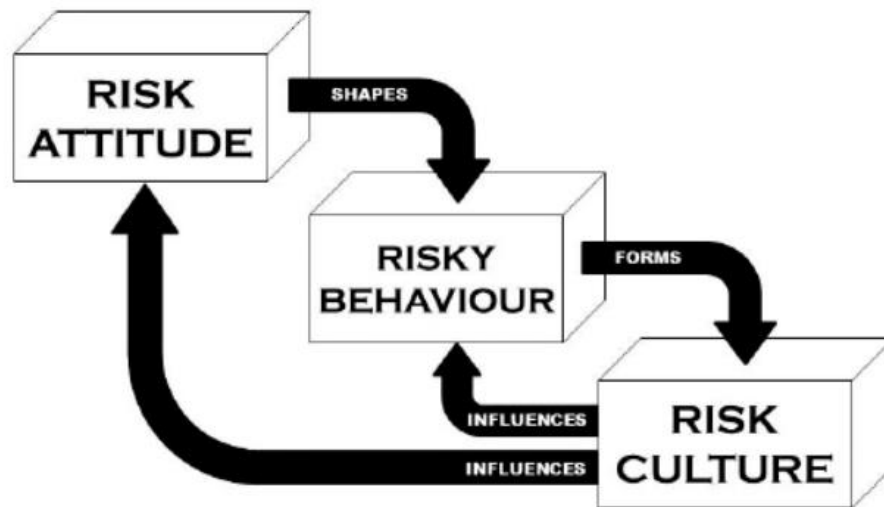
ABC da Cultura

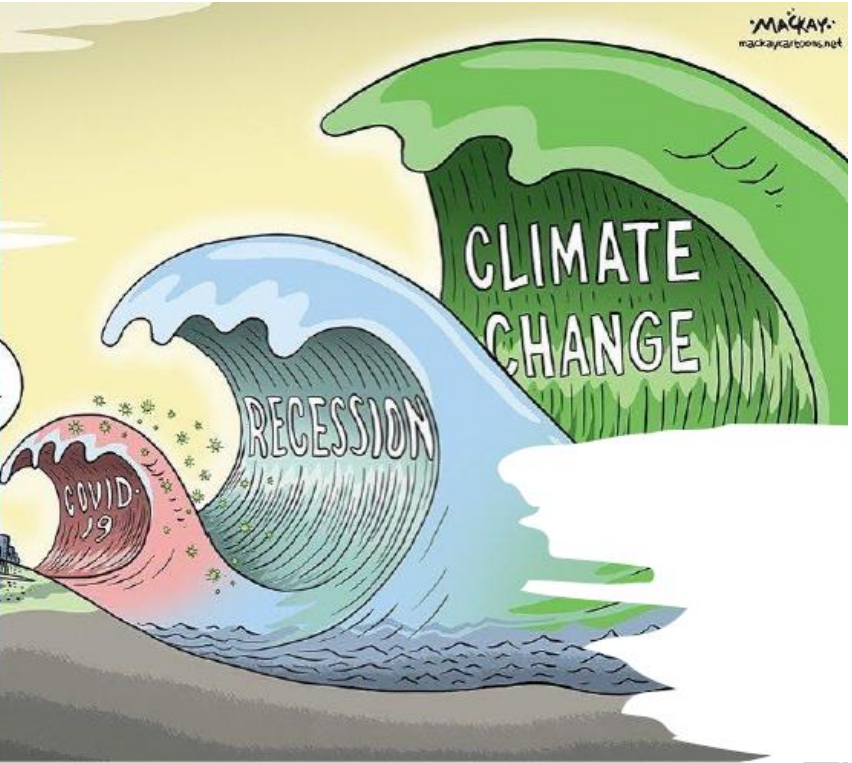
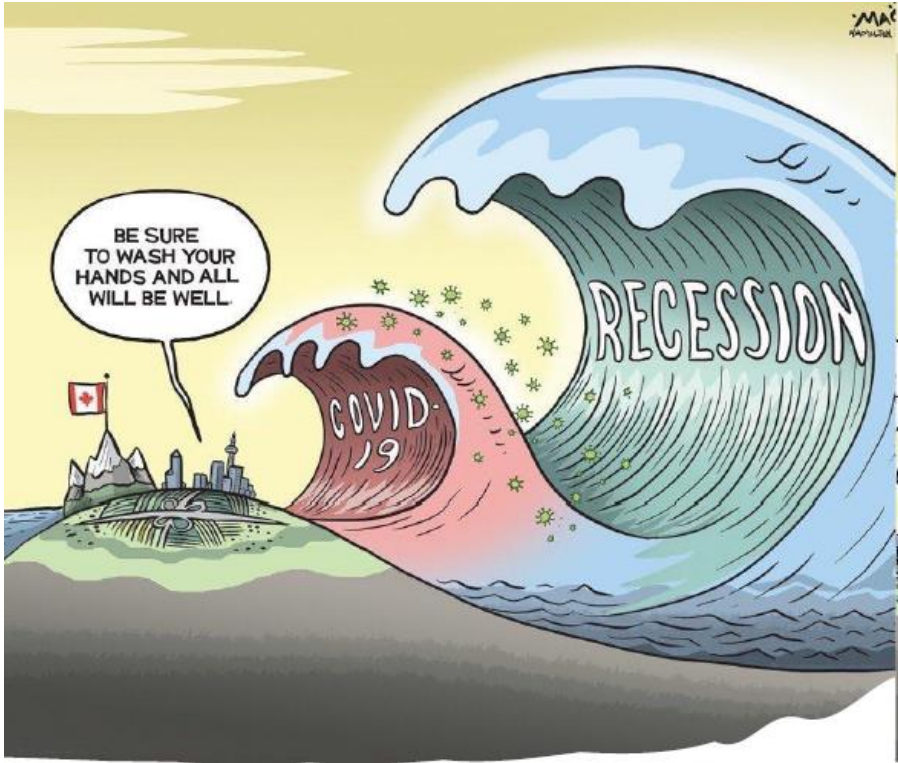
- Atitude é a posição escolhida adotada por um indivíduo ou grupo em relação a uma determinada situação, influenciada pela percepção. (Hillson & Murray-Webster, 2007).
- O comportamento compreende ações externas observáveis, incluindo decisões, processos, comunicações etc.
- Cultura: valores, crenças, conhecimento e compreensão, compartilhados por um grupo de pessoas com um propósito comum.

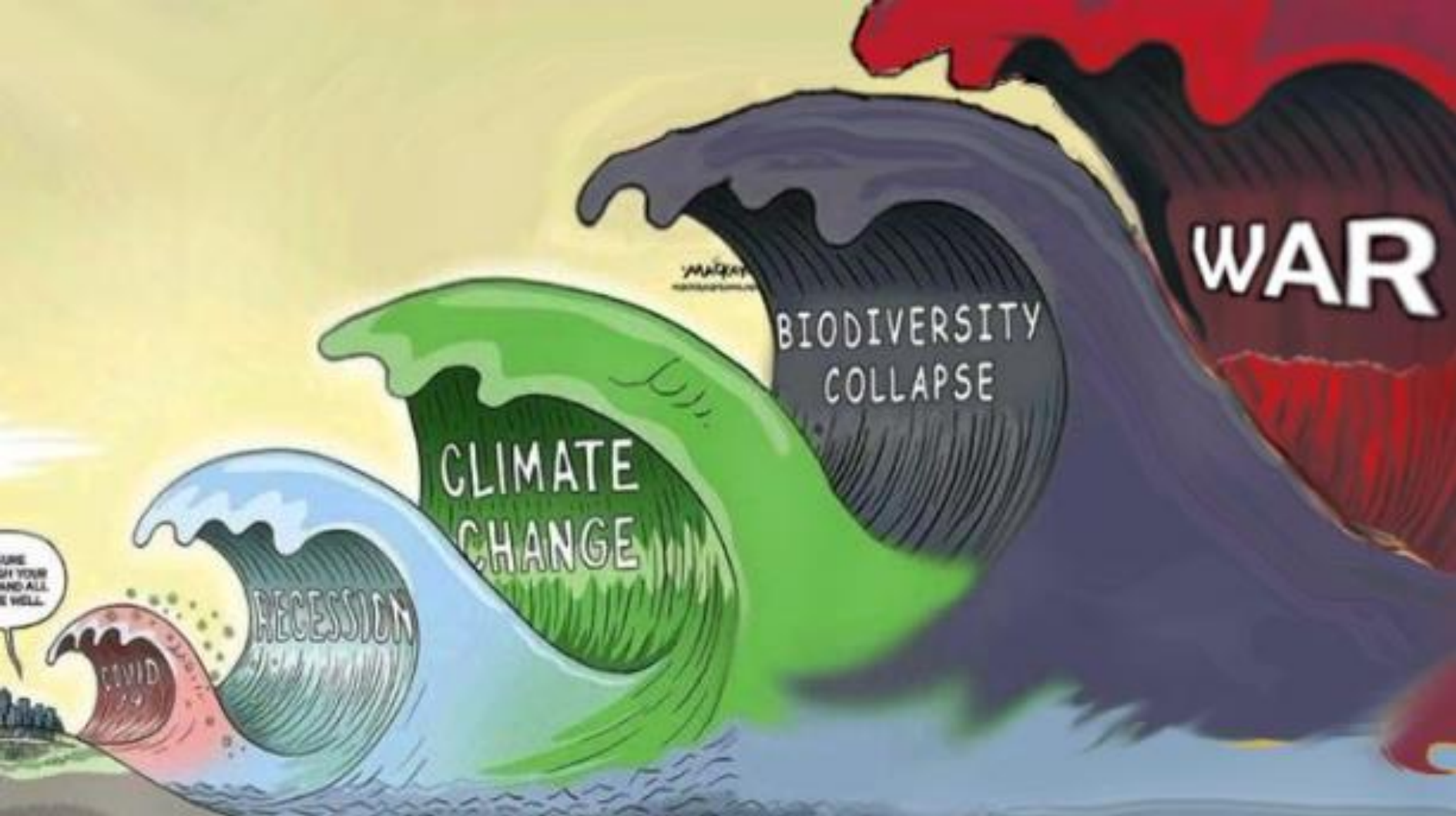
ABC da Cultura



ABC da Cultura







BE SURE TO TAKE CARE OF YOURSELF AND ALL THE OTHERS WELL.

COVID-19

RECESSION

CLIMATE CHANGE

BIODIVERSITY COLLAPSE

WAR

MAGNET

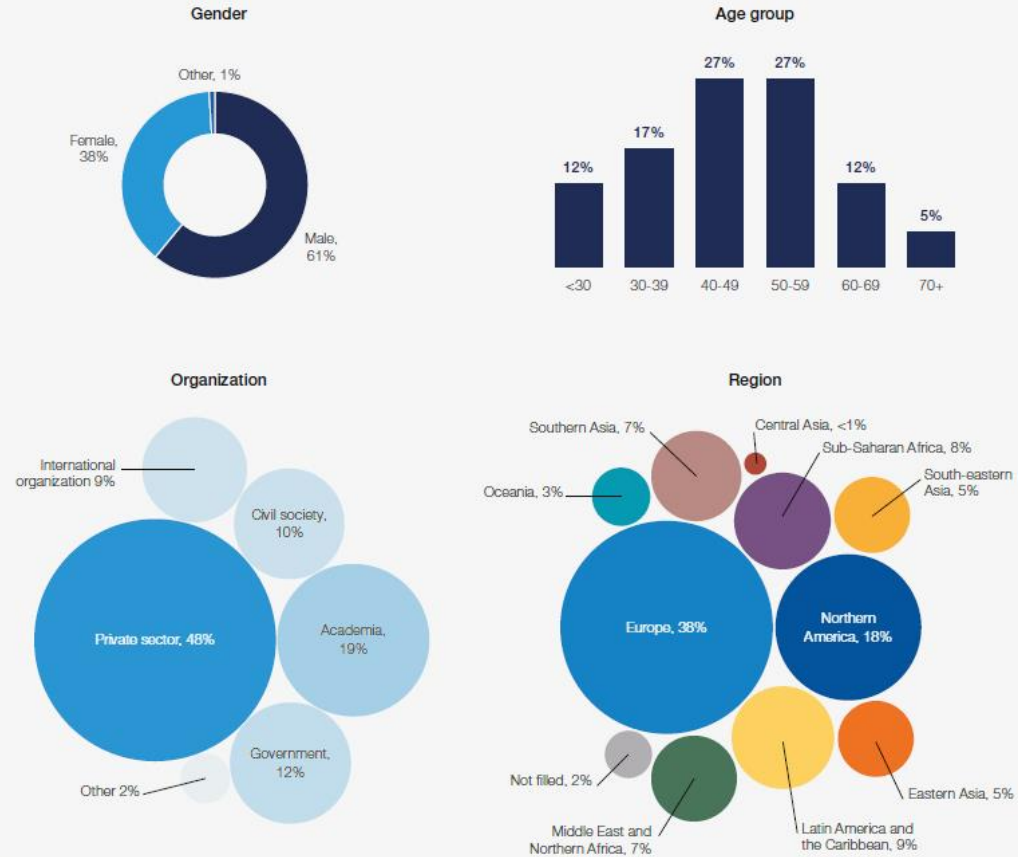
19th Edition

INSIGHT REPORT



TABLE B.1

Survey sample composition



Source

World Economic Forum Global Risks
Perception Survey 2023-2024.

FIGURA B

Cenário de risco atual

Selecione até cinco riscos que você acredita terem maior probabilidade de apresentar uma crise material em escala global em 2024.

Categorias de Risco

- | Econômico
- | Ambiental
- | Geopolítico
- | Social
- | Tecnológico



Fonte

Relatório de Riscos Globais 2023-2024
do Fórum Econômico Mundial

FIGURA C

Riscos globais classificados por gravidade no curto e longo prazo

Estime o provável impacto (gravidade) dos seguintes riscos no período de 2 e 10 anos.

Categorias de Risco

Econômico

Ambiental

Geopolítico

Social

Tecnológico

2 anos



10 anos



Fonte

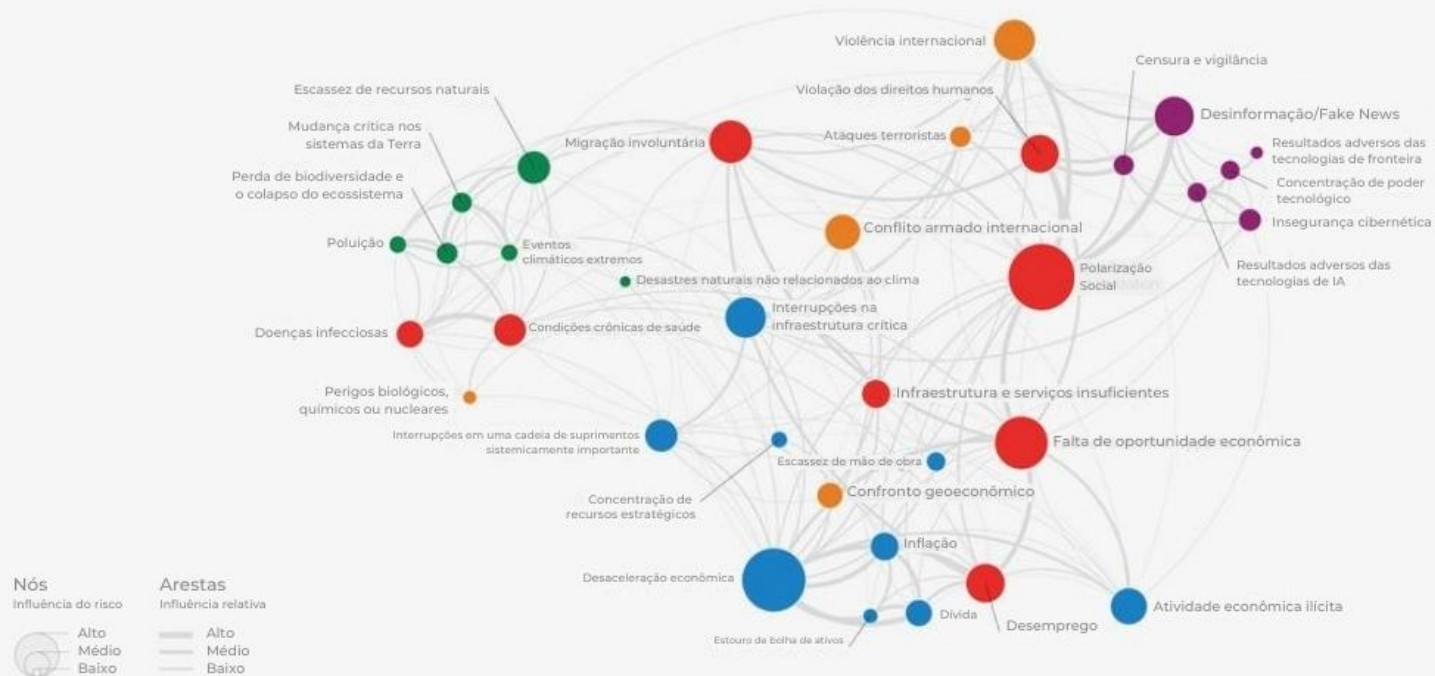
Relatório de Riscos Globais 2023-2024
do Fórum Econômico Mundial



rodrigofontenelle.com.br

FIGURA D

Cenário dos riscos globais: um mapa de interconexões



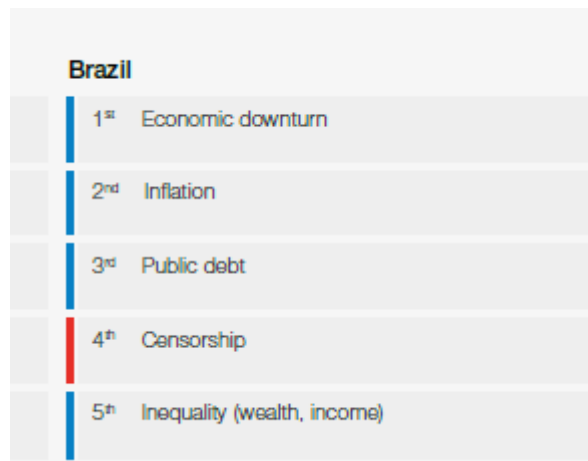
Fonte

Relatório de Riscos Globais 2023-2024 do Fórum Econômico Mundial

Categorias de Risco

Econômico | Ambiental | Geopolítico | Social | Tecnológico

"Quais são os cinco riscos mais propensos a representar a maior ameaça para o seu país nos próximos dois anos?"



Principais desafios na implementação



66% Cultura da organização

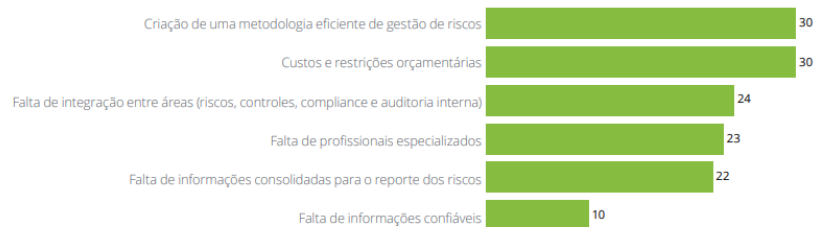


45% Falta de prioridade da administração



32% Falta de ferramentas e sistemas de suporte tecnológico

22% no levantamento de 2019



3

Mitos e verdades

Mitos



RISK DOCTOR BRIEFING

TOP TEN RISK MYTHS

© June 2015, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow
david@risk-doctor.com



RODRIGO
FONTENELLE

Todo risco é ruim.

FAKE

Nosso negócio não é arriscado.

FAKE

Gestão de riscos é perda de tempo.

FAKE

Gestão de riscos requer números.

FAKE

O que nós não conhecemos não irá nos machucar.

FAKE

Os riscos são cobertos pelos processos existentes.

FAKE

O gestor de riscos gerencia os riscos.

FAKE

Contingência é para os fracos.

FAKE

Todos os riscos podem e devem ser evitados.

FAKE

Gestão de riscos não funciona.

FAKE

FAKENEWS

Mitos e Verdades

INNOVATION & TECHNOLOGY

INNOVATION & ECOLOGY

Antonium-90.
purity 99.99%

AGRICULTURAL INDUSTRY

Fertilizers and
radioactivity.

- Modismo **FAKE**
- Exterminador de Corrupção **FAKE**
- “Coisa” de Órgãos de Controle **FAKE**
- + Trabalho **FAKE**

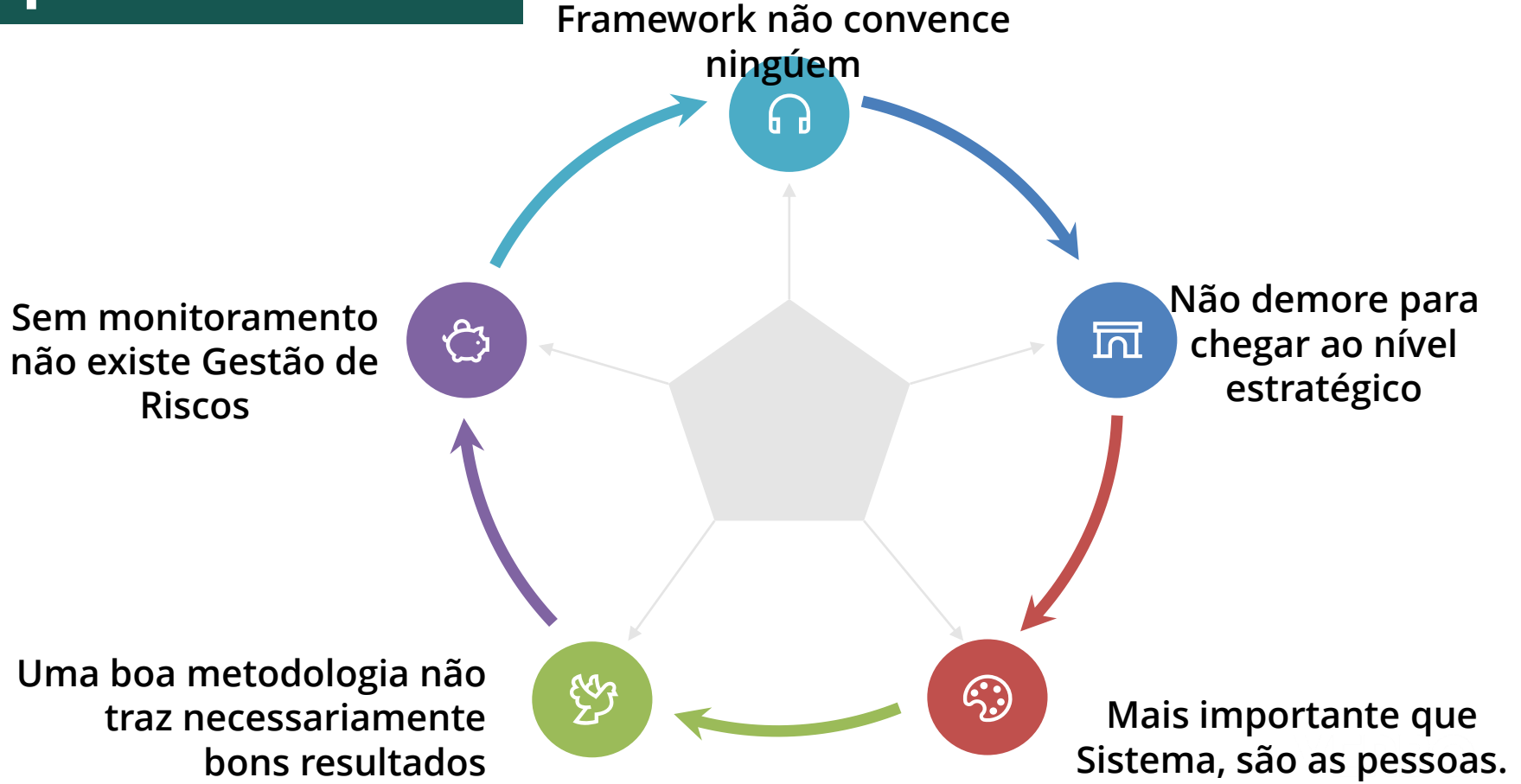
Fonte: Miranda (2021)

PERCEPÇÃO SOBRE GESTÃO DE RISCOS

“Mesmo que por vezes não apareça,
a **Gestão de Riscos** pertence ao **processo**”.



Aprendizado



4

Principais frameworks

A

ISO 31000

Família ISO 31000



ISO 31000



ISO/IEC 31010



ISO GUIA 73

Destinatários

01

Os responsáveis pelo desenvolvimento da política de gestão de riscos no âmbito de suas organizações.

02

Os que precisam avaliar a eficácia de uma organização em gerenciar riscos.

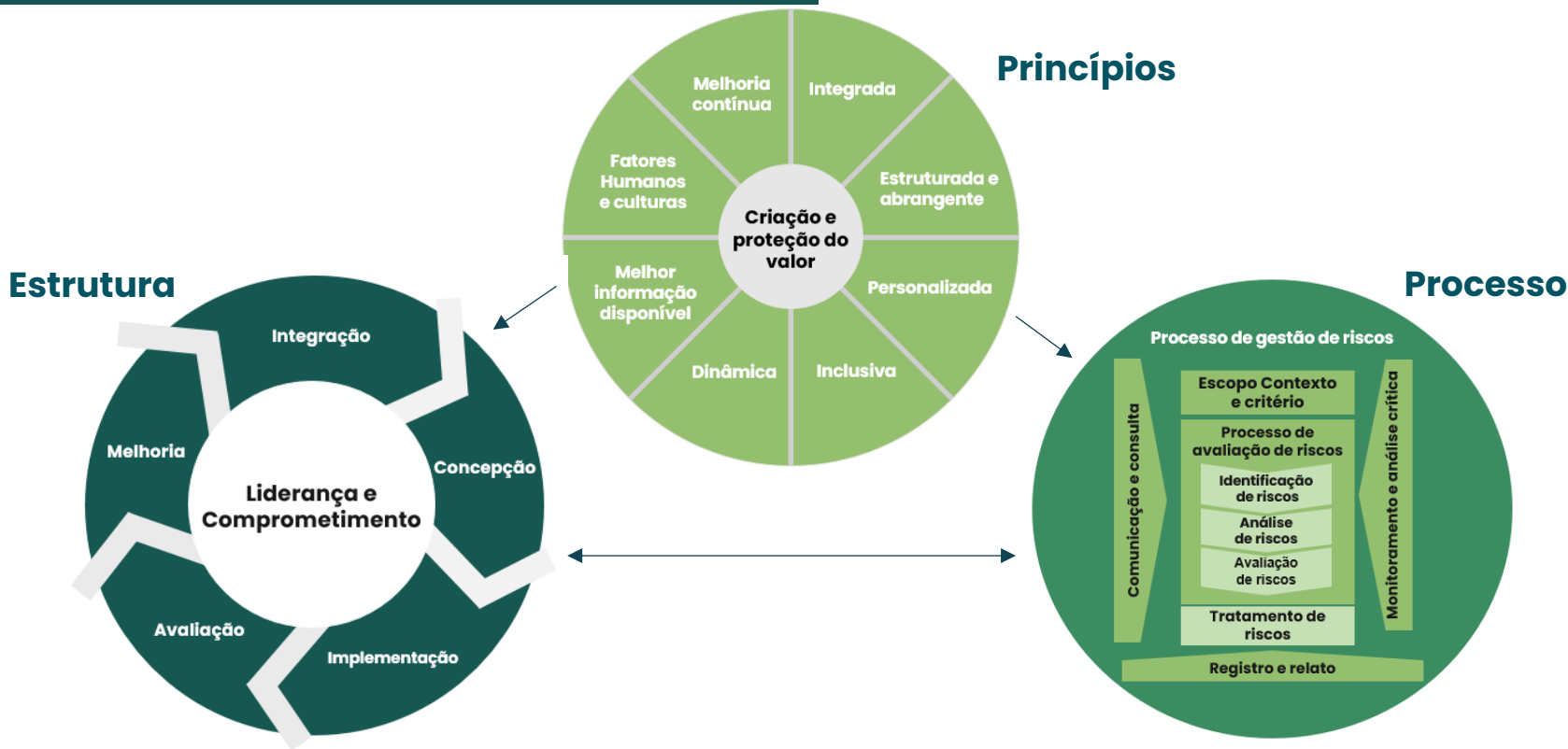
03

Os responsáveis por assegurar que os riscos são eficazmente gerenciados na organização como um todo ou em uma área, atividade ou projeto específicos.

04

Desenvolvedores de normas, guias, procedimentos e códigos de práticas que, no todo ou em parte, estabelecem como o risco deve ser gerenciado dentro do contexto específico desses documentos.

Princípios, estrutura e processo



Princípios



Estrutura



Processo



B

Coso ERM 2017

COSO – Gerenciamento de Riscos e Controles Internos

ERM

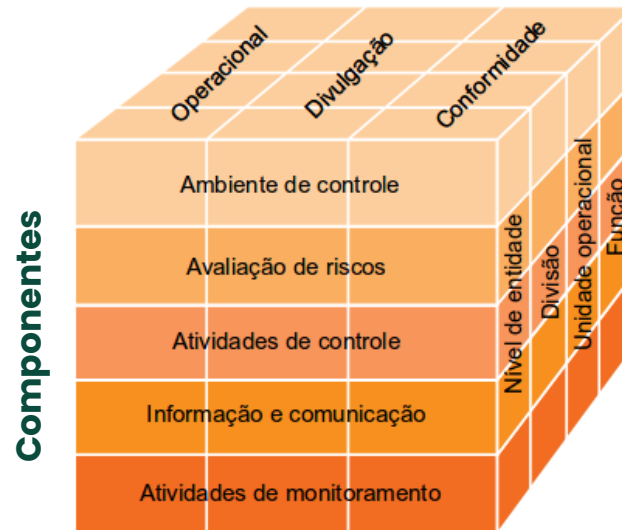
Objetivos



2004

Controles Internos

Objetivos



2013

COSO

**Gerenciamento
de Riscos Corporativos
Integrado com Estratégia
e Performance (2017)**



Estratégia em Contexto



Espiral



Governança e Cultura



Estratégia e Definição de Objetivos



Desempenho



Revisão



Informação, Comunicação e Reporte

Componentes



1. Analisa o contexto de negócios
2. Define o apetite a risco
3. Avalia as estratégias alternativas
4. Formula objetivos de negócios

Componentes



Governança e Cultura



Estratégia e Definição de Objetivos



Desempenho



Revisão



Informação, Comunicação e Reporte

1. Identifica o risco
2. Avalia a severidade do risco
3. Priorizar os riscos
4. Implementa respostas aos riscos
5. Adota uma visão de portfólio

Componentes



Governança e Cultura



Estratégia e Definição de Objetivos



Desempenho



Revisão



Informação, Comunicação e Reporte

1. Avalia mudanças importantes
2. Analisa riscos e performance
3. Busca o aprimoramento no gerenciamento de riscos corporativos

Componentes



Governança e Cultura



Estratégia e Definição de Objetivos



Desempenho



Revisão



Informação, Comunicação e Reporte

1. Alavanca sistemas de informação
2. Comunica informações sobre riscos
3. Divulga informações de risco, cultura e performance



Modelo de 3 linhas

“A ABORDAGEM DAS TRÊS LINHAS DE DEFESA, EMBORA NÃO SEJA UM MODELO DE GESTÃO DE RISCOS, É UMA FORMA SIMPLES E EFICAZ PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO E A CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE OS PAPÉIS E AS RESPONSABILIDADES ESSENCIAIS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES, APLICÁVEL A QUALQUER ORGANIZAÇÃO – NÃO IMPORTANDO O SEU TAMANHO OU A SUA COMPLEXIDADE – AINDA QUE NÃO EXISTA UMA ESTRUTURA OU SISTEMA FORMAL DE GESTÃO DE RISCOS” (TCU, 2017).

O Modelo das Três Linhas do The IIA



LEGENDA

↑ Prestação de contas, reporte

↓ Delegar, orientar, recursos, supervisão

↔ Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração

Papéis do corpo administrativo

O corpo administrativo garante estruturas e processos adequados, objetivos e atividades alinhados aos interesses, delega responsabilidades e recursos a gestão, estabelece e supervisiona função de auditoria interna.

Papéis da terceira linha

A auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos.

Criando e protegendo valor

Todos os papéis que trabalham juntos contribuem coletivamente para a criação e proteção de valor quando estão alinhados entre si e com os interesses prioritizados dos stakeholders.

1

Governança

A governança de uma organização requer estruturas e processos apropriados que permitam prestação de contas por parte de um corpo administrativo, ações da gestão, avaliação e assessoria por uma função de auditoria interna independente.

2

Gestão e os papéis da primeira e segunda linhas

A responsabilidade da gestão de atingir os objetivos organizacionais compreende os papéis da primeira e segunda linhas.

3

4

A independência da terceira linha

A independência da auditoria interna em relação a responsabilidades da gestão é fundamental para sua objetividade, autoridade e credibilidade.

5

6



GESTÃO

AUDITORIA INTERNA

Papéis de primeira linha



Liderar e dirigir ações (incluindo gerenciamento de riscos) e aplicação de recursos para atingir os objetivos da organização.



Manter um diálogo contínuo com o corpo administrativo e **reportar resultados** planejados, reais e esperados, vinculados aos objetivos da organização; e riscos.



Estabelecer e manter estruturas e processos apropriados para o gerenciamento de operações e riscos (incluindo controle interno).



Garantir a conformidade com as expectativas legais, regulatórias e éticas.

Fornecer expertise complementar, apoio, monitoramento e questionamento quanto ao gerenciamento de riscos, incluindo: 1) desenvolvimento, implantação e melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos nos níveis de processo, sistemas e entidade; 2) o atingimento dos objetivos de gerenciamento de riscos como: conformidade; controle interno e outros.



Fornecer análises e reportar sobre a adequação e eficácia do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno).



Papéis de segunda linha



@somosauditores



Mantém a prestação de contas primária perante o corpo administrativo e a **independência** das responsabilidades da gestão.



Comunica avaliação e assessoria independentes e objetivas à gestão e ao corpo administrativo sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, para apoiar o atingimento dos objetivos organizacionais e promover e facilitar a melhoria contínua.



Reporta ao corpo administrativo **prejuízos à independência e objetividade** e implanta salvaguardas conforme necessário.



@somosauditores

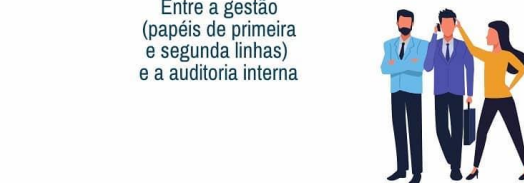
PRESTADORES EXTERNOS DE AVALIAÇÃO



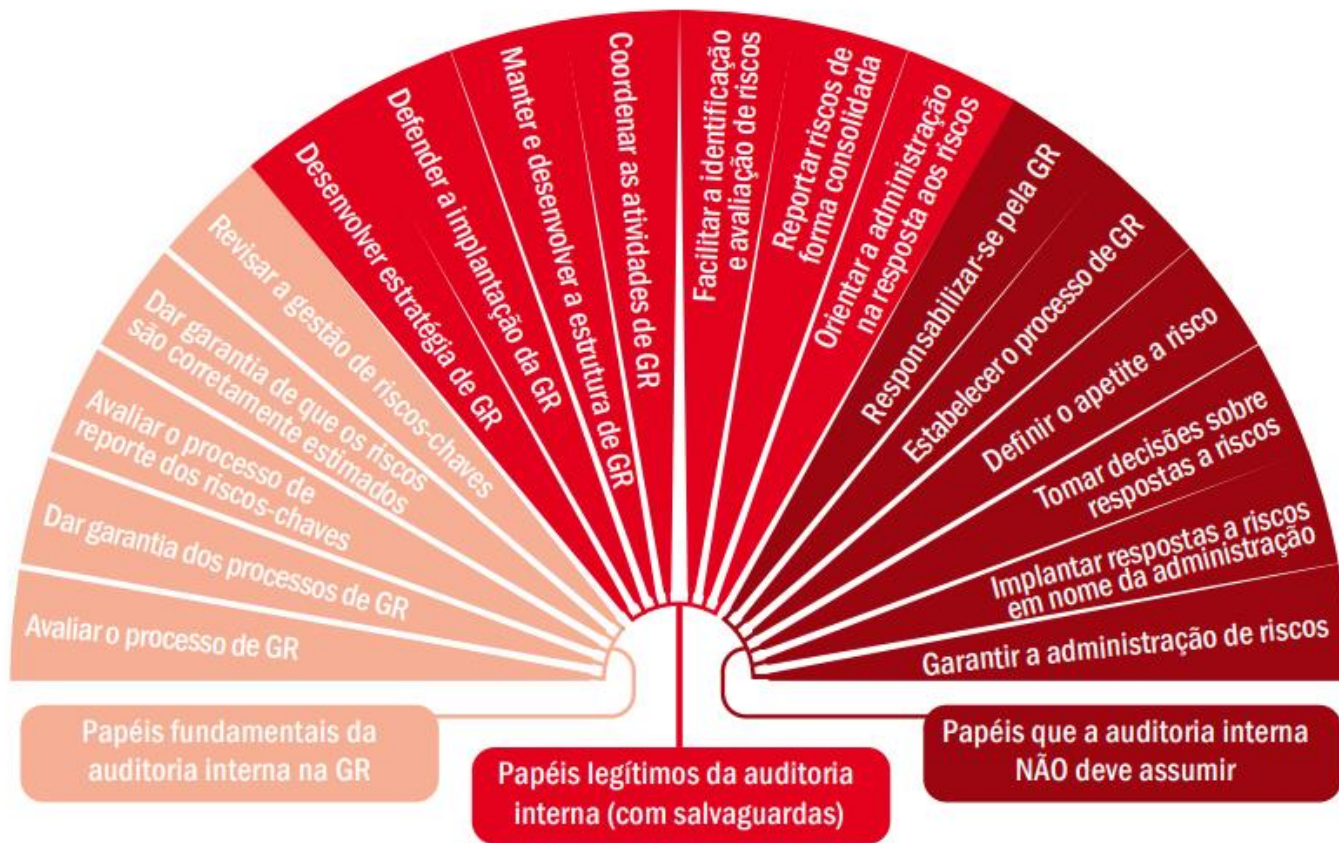
Prestam avaliação adicional para:

<p>Cumprir com as expectativas legislativas e regulatórias que servem para proteger os interesses dos stakeholders.</p>	<p>Atender aos pedidos da gestão e do corpo administrativo para complementar as fontes internas de avaliação.</p>
---	---

@somosauditores

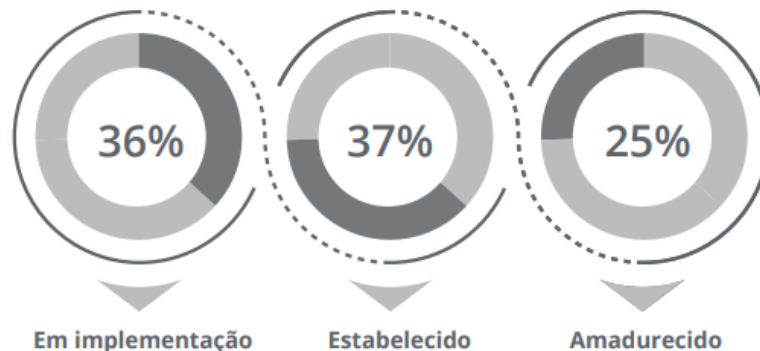


@somosauditores

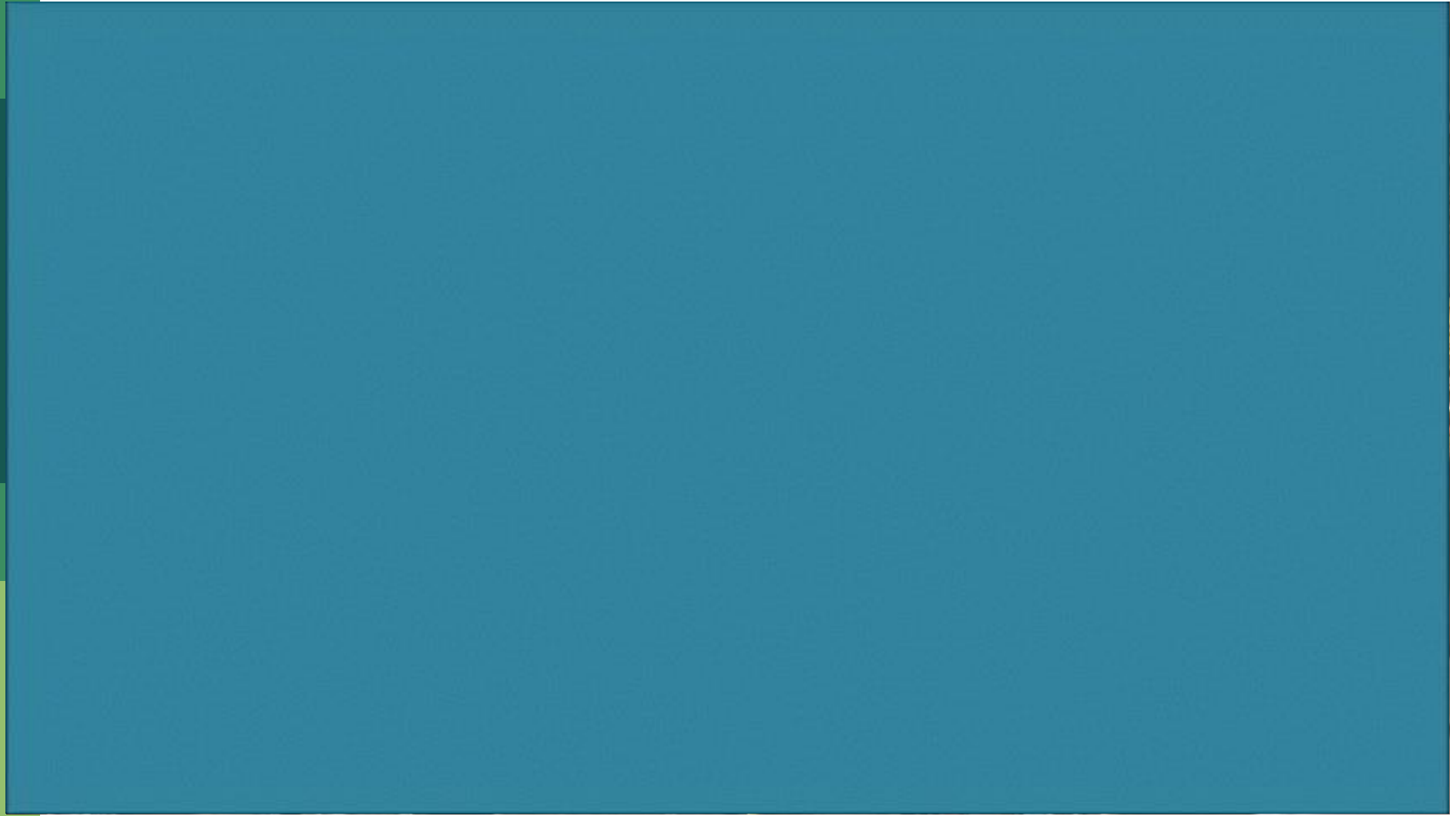


Modelo de Três Linhas – Maturidade

Maturidade do modelo das três linhas



	Em implementação	Estabelecido	Amadurecido
1ª linha Média e alta gestão das áreas de apoio e de negócios	Excesso de confiança nas gerências	Gerências carecem de propriedade para riscos e controles	Tem responsabilidade ativa na gestão de riscos e inicia o monitoramento de controles
2ª linha Gestão de riscos, canal de denúncias, controles internos e conformidade	Imaturidade em atividades de supervisão	Não possuem um monitoramento de conformidade eficaz	Visão holística e expandida na identificação de riscos emergentes
3ª linha Auditoria interna	Independente e objetiva, mas com assecuração insuficiente	Esta é a principal fonte de assecuração	Esforços de assecuração duplicados



Se você é de primeira linha de defesa, **não transfira sua responsabilidade primária sobre um risco**, ouça com atenção os pareceres do colega de segunda linha e tome decisões que otimizem o valor da empresa em longo prazo; se você atua na segunda linha, respeite a responsabilidade do colega e suas decisões, mas **faça sua voz ser ouvida e nunca se omita.**

Nutini, Marco Antonio. Risco não é um número: Como evitar a banalização e a burocratização do processo de gestão de riscos (p. 94). Edição do Kindle.

Exercício 1

1. Dividam-se em grupos de até 6 pessoas e para cada afirmação constante na aba LINHAS DE DEFESA, escolha a linha correspondente.

Gerenciamento de Riscos

O risco vem de você não saber
o que está fazendo.

Warren Buffet



1ª - Análise de Ambiente
Interno/Externo e Fixação dos Objetivos



2ª - Identificação de Eventos de Riscos



3ª - Avaliação de Riscos e Controles



4ª - Resposta a Riscos e Plano de Ação



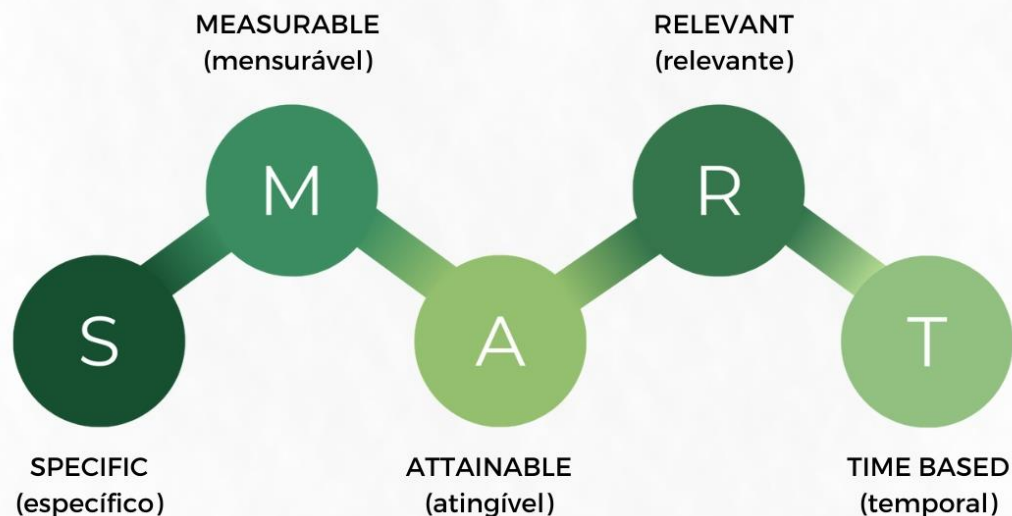
5ª - Informação, Comunicação
e Monitoramento

1

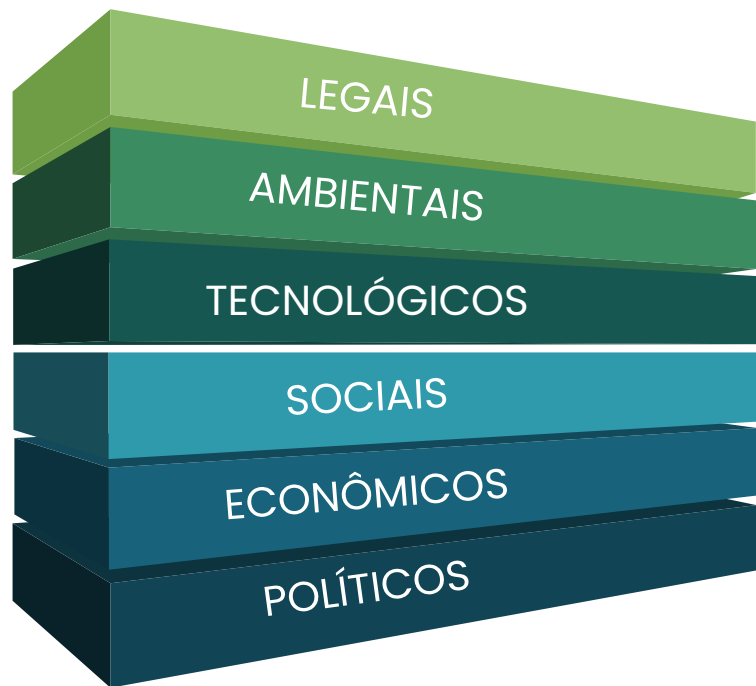
Analizando o ambiente e definindo objetivos

Definindo os objetivos de uma Gestão de Riscos com a técnica SMART.

O objetivo precisa ser:



Técnicas - PESTEL



- ✓ Como o governo e outros fatores políticos afetam a organização?
- ✓ Quais tendências econômicas podem ter impacto na organização?
- ✓ Quais são as tendências sociais e demográficas emergentes?
- ✓ Quais inovações tecnológicas podem afetar a organização?
- ✓ Quais aspectos ambientais influenciam o ambiente de negócios da organização?
- ✓ Quais mudanças na legislação podem impactar a organização?

Técnicas - SWOT

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	S Strengths (força)	W Weaknesses (fraquezas)
Fatores externos	O Opportunities (oportunidades)	T Threats (ameaças)

Técnicas - SWOT

Análise de cenário quanto as fraquezas e ameaças do ambiente que poderão impactar no atingimento das ações.

	Ambiente Interno	Ambiente Externo
Fatores Positivos	Forças Características internas que facilitam o alcance dos objetivos estratégicos da organização.	Oportunidades Situações do ambiente externo que facilitam o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.
Fatores Negativos	Fraquezas Fatores internos que atrapalham o consecução dos objetivos estratégicos da organização.	Ameaças Situações externas que dificultam o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

Exercício 2

1. Utilizando a mesma formação de grupo anterior, escolham um objetivo estratégico, macroprocesso ou processo para ser trabalhado ao longo de toda a oficina.
2. Na aba SWOT da planilha, descrevam esse objetivo estratégico / macroprocesso / processo.
3. Na mesma aba, listem forças e fraquezas da organização que podem ajudar ou atrapalhar na consecução desse objetivo.
4. Da mesma forma, listem oportunidades ou ameaças para o atingimento desse objetivo e transcreva na aba SWOT no campo correspondente.

2

Identificando os riscos

O que pode nos impedir de alcançar nossos objetivos



Gerenciamento de Riscos

Causa: Fonte + Vulnerabilidade

<p>Pessoas</p>	<p>Quantitativo insuficiente ou inadequado - Sem capacitação - Desmotivadas</p>
<p>Tecnologia</p>	<p>Técnica obsoleta - Baixo investimento em P&D - Sem integração - Não existência de redundância</p>
<p>Processos</p>	<p>Não mapeados - Sem segregação de funções - Mal elaborados</p>
<p>Infraestrutura</p>	<p>Fluxo informacional deficiente - Falta de clareza quanto a atribuições e responsabilidades - Instalação inadequada - Controle de acesso físico falho</p>

Gerenciamento de Riscos

Fontes de identificação de riscos (exemplos):

SWOT

Relatórios de
Auditoria

Manifestações
da Ouvidoria

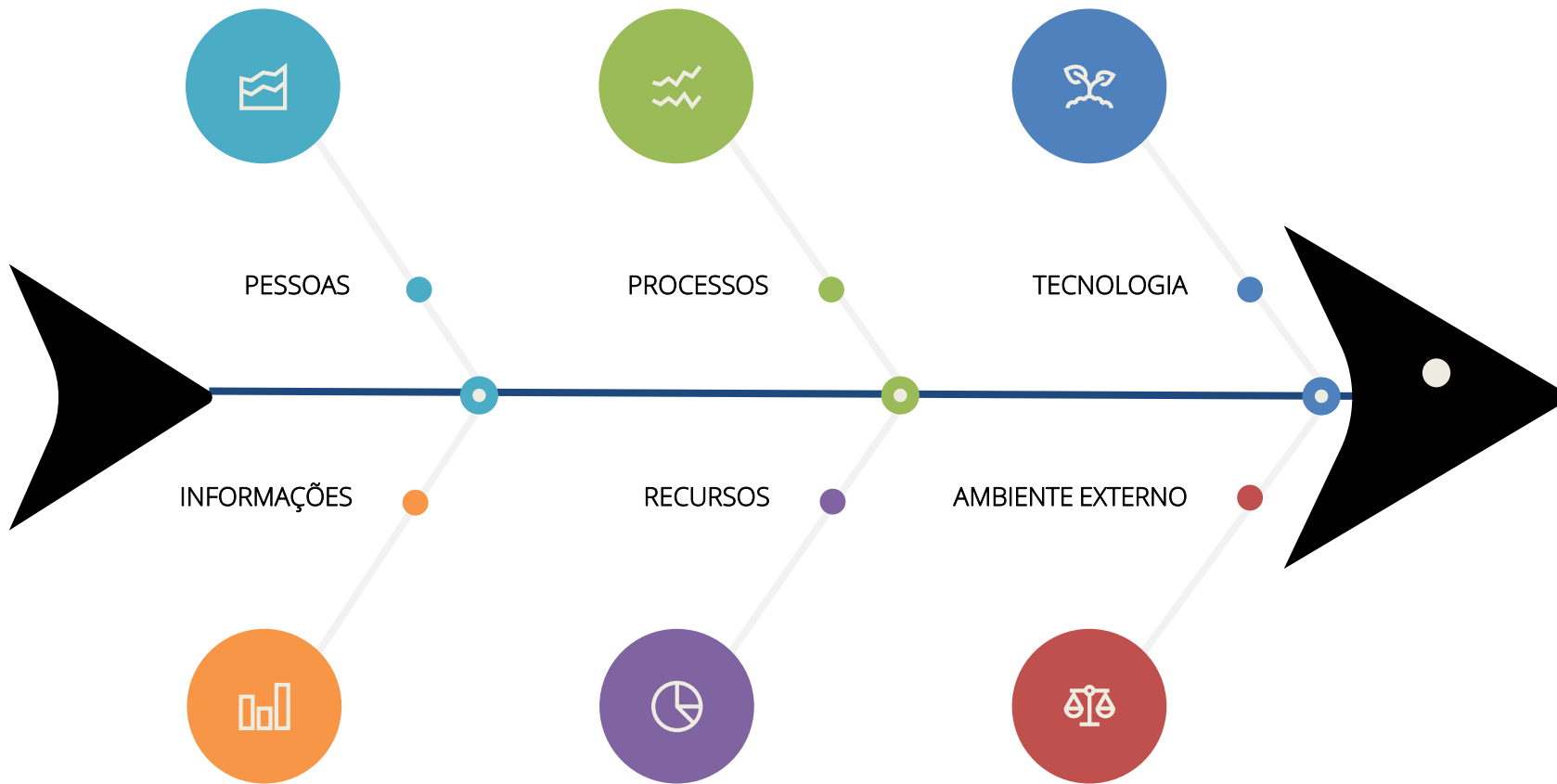
Experiências
Individuais

Sintaxe

Devido à <CAUSA>, poderá acontecer <RISCO>, o que poderá levar à <CONSEQUÊNCIA> impactando no/na <OBJETIVO>.

Exemplificando

Devido ao contato direto dos empregados da área de licitações com fornecedores, poderá acontecer o oferecimento ou solicitação de pagamento indevido, o que poderá levar à corrupção dos empregados impactando na entrega de bens à população.



Falta de capacitação

Processo mal elaborado

Preço de referência
acima do mercado

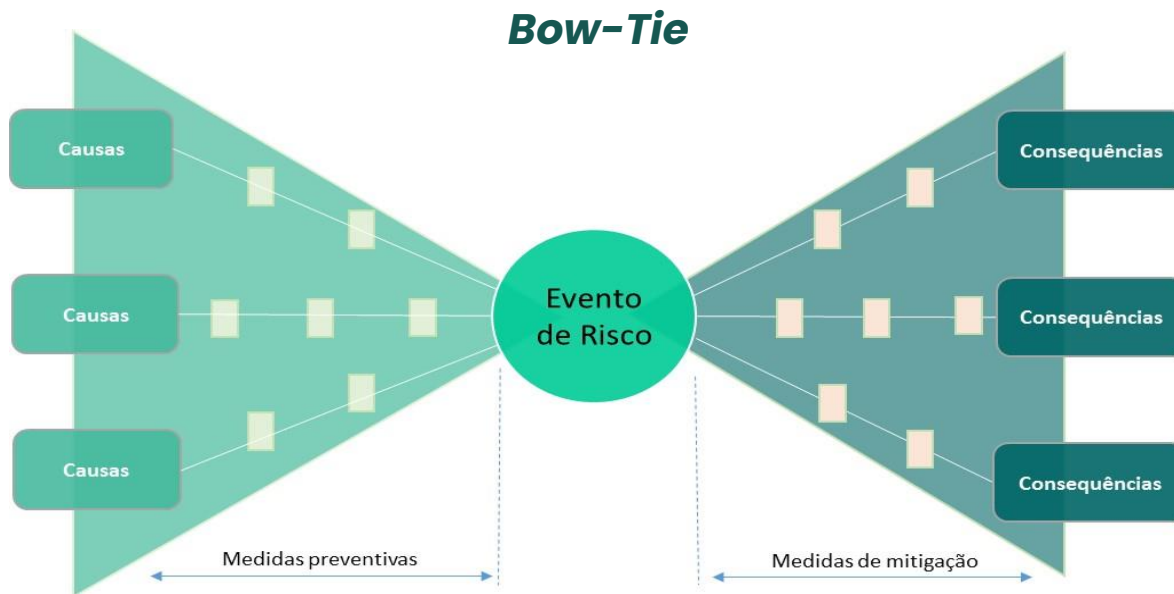
Definição imprecisa
do objeto

Falta de publicidade

Conluio

**Licitação
Irregular**

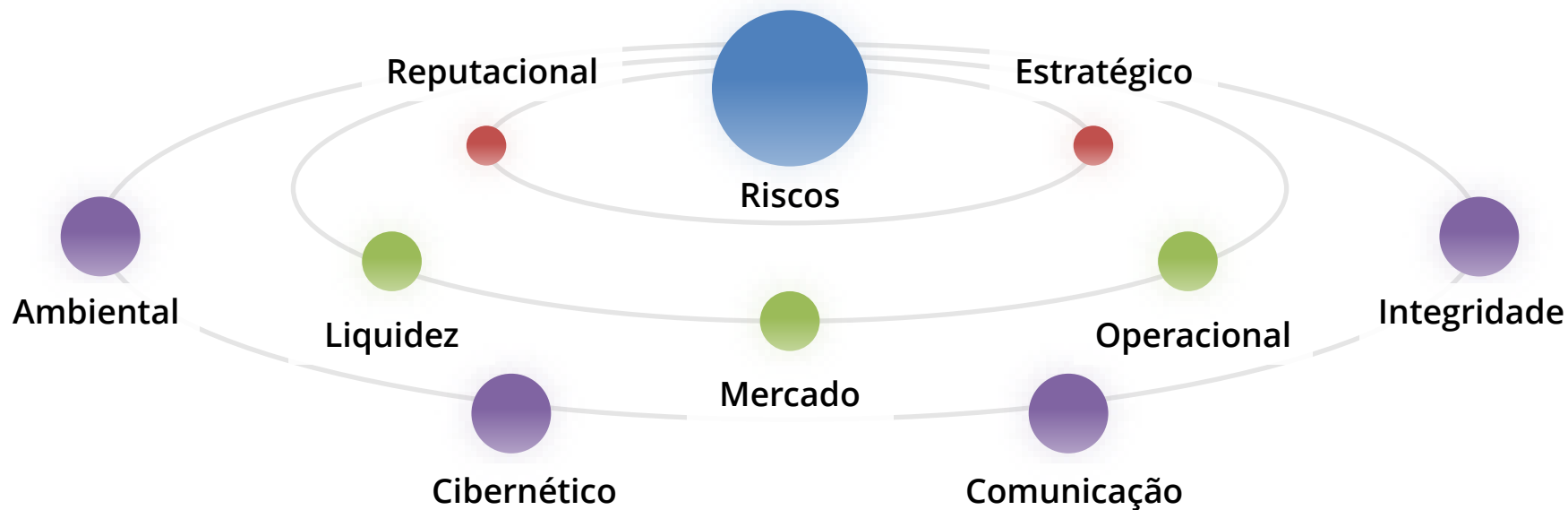
Técnicas



Técnicas



Tipos de Riscos



Principais Categorias

1

Estratégico

Decisões que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos da organização.

3

Integridade

Possibilidade de ocorrência de evento de corrupção, fraude, irregularidade ou desvio ético ou de conduta que venha a impactar o cumprimento dos objetivos institucionais.

2

Operacional

Perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, estrutura, pessoas, sistemas, tecnologia, assim como de eventos externos.

4

Reputacional

Comprometimento da confiança da sociedade em relação à capacidade da organização em cumprir sua missão institucional e interferência direta na imagem da organização.

Principais Categorias

5

Orçamentário/Financeiro

Comprometimento dos recursos orçamentários e financeiros necessários à realização das atividades da organização.

6

Comunicação

Eventos que podem impedir ou dificultar a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e para o cumprimento das obrigações de prestação de contas às instâncias controladoras e à sociedade.

7

Conformidade

Não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos.

Riscos de Integridade

Nepotismo

Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados

Pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público

Solicitação ou recebimento de vantagem indevida

Utilização de recursos públicos em favor de interesses privados

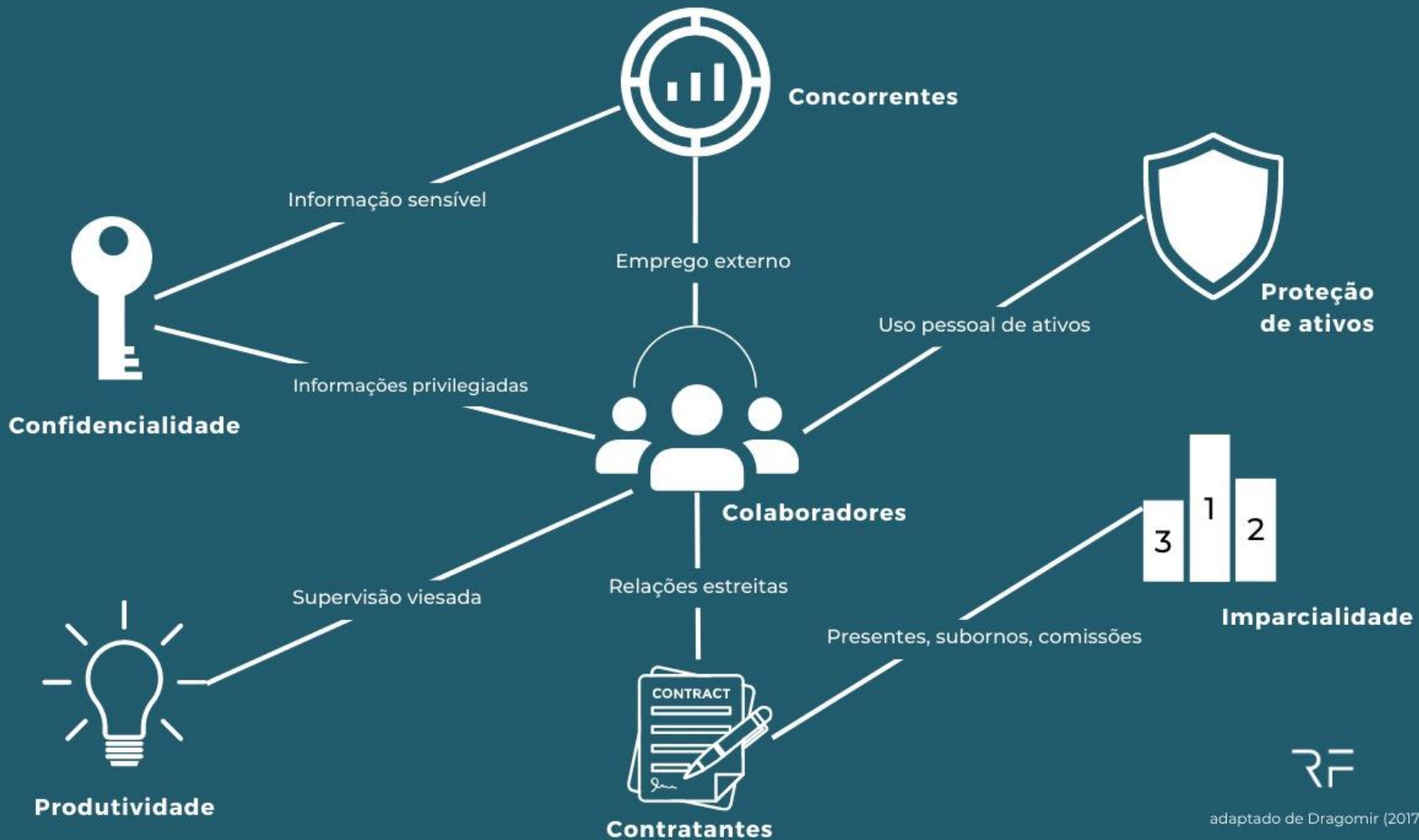
Conflito de Interesses



Situação gerada pelo **confronto entre interesses públicos e privados**, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública. (Lei nº 12813/2013).



Situação onde os negócios, finanças, famílias, interesses políticos ou pessoais podem **interferir no julgamento de pessoas** no exercício das suas obrigações para a organização. (NBR ISO 37001:2016).



Como Evitar

CÓDIGO DE
CONDUTA

CANAL DE
DENÚNCIAS

INVESTIGAÇÃO
INTERNA



ON BOARDING
SEGURO E ÁGIL

POSSIBILIDADE
DE CONSULTA

TRANSPARÊNCIA

Dica Prática

- O risco não deve ser descrito simplesmente como o não alcance do objetivo. A descrição do risco deve prover insights sobre o que pode dar errado no processo.
- Defina qual tipo de técnica será utilizada (sessões presenciais, questionários, entrevistas individuais, etc.).
- O risco não pode ser descrito como ausência de controle. Por exemplo, para um processo de inventário de bens, o risco não é “falta de segregação de funções”, mas sim “apropriação indevida de bens”.
- Nas organizações que possuem uma área responsável pela fomento e implementação da gestão de riscos, possivelmente essa área ou pessoal será responsável pela facilitação.

- Avalie quanto tempo está sendo alocado no projeto para essa etapa do gerenciamento de riscos, bem como quantos facilitadores serão necessários.
- O facilitador deve fazer uma breve apresentação do projeto, lembrando o ambiente de controle avaliado e os objetivos do processo ou projeto que terá os riscos identificados.
- Se a opção for a realização de um encontro presencial, faça uma preparação adequada antes da sessão, garantindo que pessoas que entendam do processo que terá seus riscos identificados, não importando o nível hierárquico de cada indivíduo, estarão presentes à sessão.
- Tente manter o grupo focado. O grupo deve estar livre para definir e discutir os assuntos conforme ele julgar apropriado, mas isso pode levar à perda de foco. É papel do facilitador “trazer o grupo de volta” ao processo de identificação de riscos.

- Controle o tempo, tentando manter-se dentro da agenda programada.
- Elabore uma ata a ser assinada por todos os presentes. Nela deverá conter, pelo menos: data, local, participantes, método utilizado e eventual discordância individual que algum integrante queira deixar registrado em ata.
- Estimule a participação do grupo. Principalmente quando há uma pessoa hierarquicamente superior às outras no grupo, alguns integrantes podem se sentir desconfortáveis em dar sua opinião. Caso isso aconteça, avalie se a presença do chefe é imprescindível na sala.

Se a opção for a elaboração de um questionário, atente aos seguintes aspectos:

- As perguntas devem ser concisas e declaradas em termos simples.
- As perguntas devem ser livres de jargões e termos técnicos desnecessários.
- Não deve haver perguntas em excesso (até 35 perguntas é considerado aceitável por boa parte da doutrina).
- As perguntas não devem levar os participantes em direção a uma resposta particular.

Exercício 3

1. A partir do objetivo definido no exercício anterior, bem como da SWOT aplicada, identifique um evento de risco, pense possíveis causas e consequências.
2. Preencha as colunas D, B e E, nessa ordem.

3

Avaliando riscos e controles



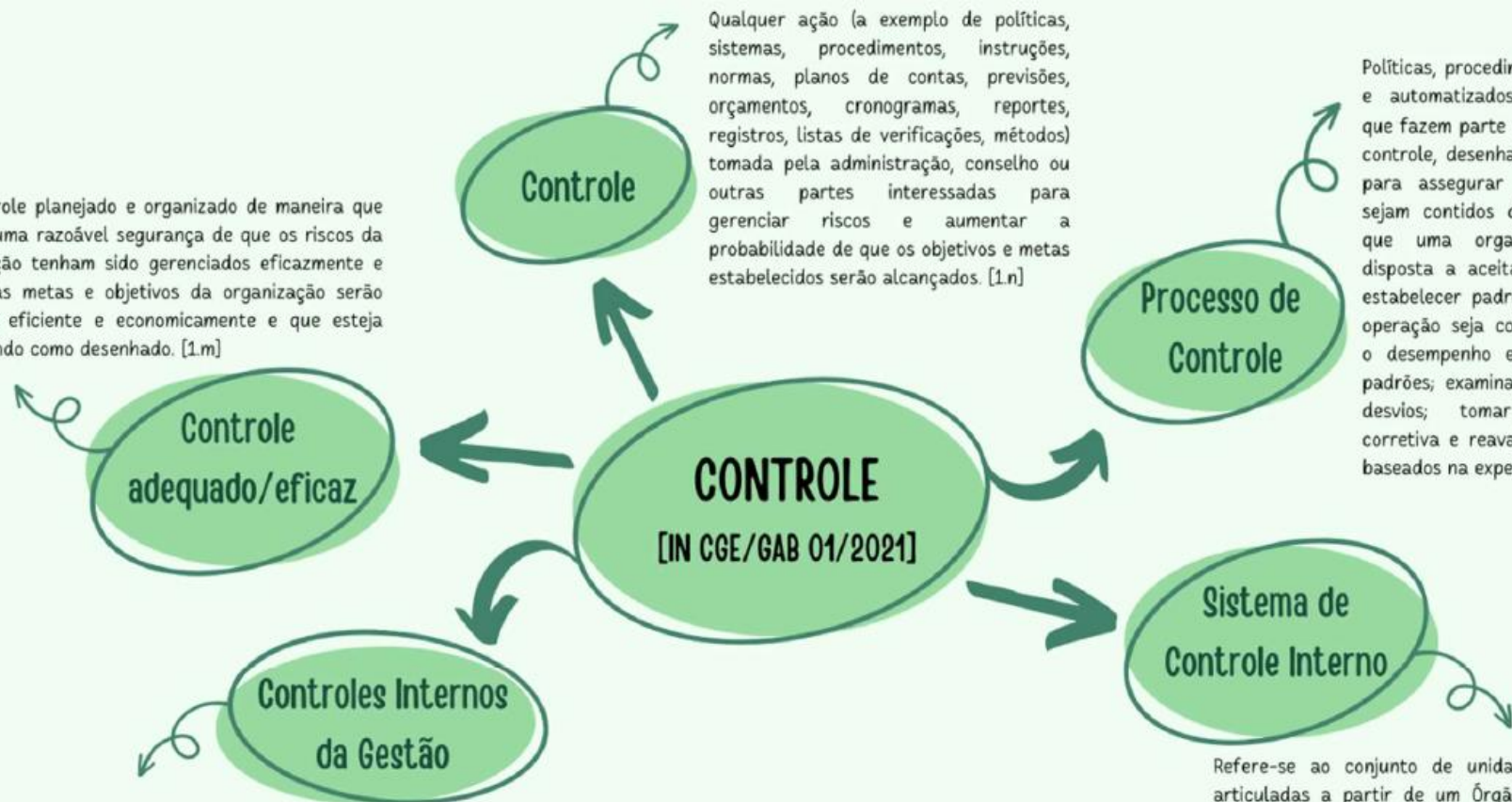
“ Se os homens fossem anjos, os governos não seriam necessários. Se os anjos governassem os homens, não seriam necessários nem controles externos nem internos sobre o governo.”

James Madison



**Controles
Internos**

É o controle planejado e organizado de maneira que forneça uma razoável segurança de que os riscos da organização tenham sido gerenciados eficazmente e de que as metas e objetivos da organização serão atingidos eficiente e economicamente e que esteja funcionando como desenhado. [1.m]



Conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; cumprimento das obrigações de accountability; cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. [1.o]

Refere-se ao conjunto de unidades técnicas articuladas a partir de um Órgão Central de coordenação geral das atividades de Auditoria Interna Governamental, orientadas para o desempenho das atribuições de controle interno indicados na Constituição e normatizados em cada nível de governo. [1.bb]

Quadro 02 - Controles Internos da Gestão e Auditoria Interna

ELEMENTOS	CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO	AUDITORIA INTERNA
DEFINIÇÃO	<p>Conjunto de regras, instrumentos e procedimentos (ambiente de controle) operados de forma integrada pela direção e servidores, para enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos gerais e a missão da entidade serão alcançados. Respostas diretas aos riscos.</p> <p>O controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, organização e direção sejam bem-sucedidos</p>	<p>Atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, estruturada para aprimorar as operações dos órgãos e das entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, auxiliando-os na consecução de seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.</p>
SUJEITO	Administração, gestão e corpo de servidores responsáveis pelos processos organizacionais.	Auditores Internos do Poder Executivo Estadual (de que trata a Lei nº 15.304/2004) e demais agentes públicos em exercício na Auditoria-Geral (AUGE) e nas Controladorias Setoriais, Seccionais e nas estatais, que atuam na atividade de Auditoria Interna Governamental.

ELEMENTOS	CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO	AUDITORIA INTERNA
GRAU DE INDEPENDÊNCIA	Menor. Diretamente relacionados com a entrega de bens e serviços aos clientes (população) e com a gestão dos riscos que podem comprometer o alcance das metas institucionais.	Maior. Livre de interferências na determinação do escopo, na execução dos procedimentos, no julgamento profissional e na comunicação dos resultados.
AÇÃO	Enfrentar/gerir os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os objetivos organizacionais serão alcançados.	Aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas estaduais, por meio de avaliação, consultoria, execução de trabalho de apuração e de determinações mandatórias.
FINALIDADE	Responsabilidade pelo gerenciamento de riscos.	Avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos.
INCLUI	<p>Conjunto de atividades, que podem ser de forma manual ou automatizada, a exemplo de políticas, sistemas, procedimentos, técnicas, ferramentas, instruções, normas, comissões, planos de contas, previsões, orçamentos, cronogramas, reportes, registros, listas de verificações, métodos, conciliações, avaliação de desempenho operacional, supervisão, segregação de funções, definição de responsabilidades, controles de acesso, entre outras.</p> <p>Qualquer processo de controle inclui:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer objetivos (<i>pontos de referência para o desempenho ou os resultados de uma organização</i>) e padrões (referem-se ao nível de atividade estabelecido para servir como um 	Abordagem sistemática, disciplinada e baseada em risco, metodologicamente estruturada, em consonância com normas técnicas e profissionais e convergente aos padrões internacionais de auditoria. Trabalho realizado mediante prévia identificação do universo auditável, considerando expectativas e tema/áreas prioritários da Alta Administração e demais partes interessadas.

ELEMENTOS	CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO	AUDITORIA INTERNA
	<p>modelo para a avaliação do desempenho organizacional, podendo ser utilizado para avaliar e controlar os diferentes recursos da organização, tais como a quantidade, qualidade, tempo e custo) de desempenho;</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. avaliar o desempenho atual; 3. comparar o desempenho atual com os objetivos padrões; 4. adotar a ação corretiva necessária para retroalimentar o ciclo. 	
ACESSO	<p>Definição clara dos papéis, responsabilidades e delegação de autoridade, para que as ações sejam operadas de forma integrada/coordenada pelos atores, sem sobreposição ou lacunas desnecessárias.</p>	<p>Acesso irrestrito a pessoas, de recursos e dados necessários para concluir seu trabalho.</p>
FREQUÊNCIA	<p>Atividades contínuas, permanentes, articuladas e integradas.</p>	<p>O Plano Anual de Auditoria Interna contempla o planejamento anual de atividades da AIG, baseado em riscos, e visa definir os trabalhos prioritários a serem executados em cada exercício, podendo ser ajustado durante a sua execução.</p>

Controles

Estudar padrões de
comportamento



Capacitar uma equipe



Implantar câmeras de
movimento



Inspecionar um produto



Dupla checagem de um relatório
financeiro

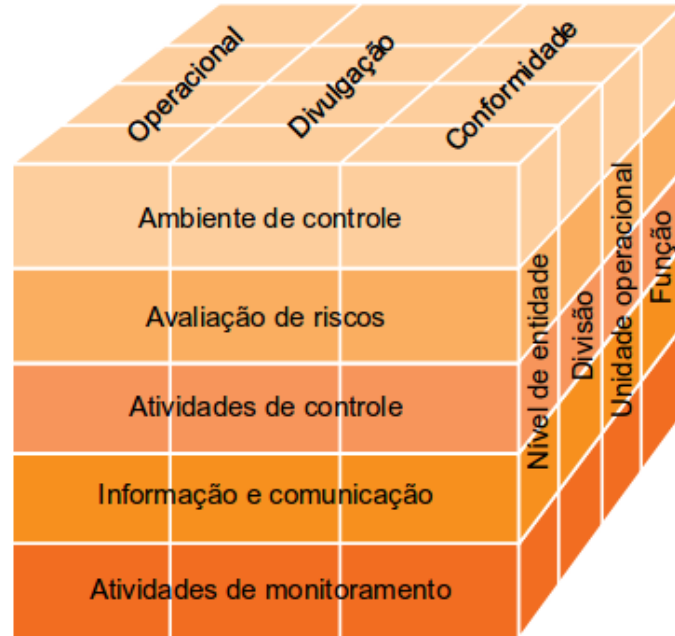


Monitorar um indicador



Definição

Controle Interno é um **processo** conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar **segurança razoável** com respeito à realização dos **objetivos** relacionados a **operações, divulgação e conformidade**. (COSO, 2013)



- ✓ A organização demonstra **compromisso** com a integridade e valores éticos.
- ✓ O Conselho demonstra **independência** da administração e fiscaliza o desenvolvimento e a performance do controle interno.
- ✓ A administração estabelece, em conjunto com o Conselho, **estruturas, linhas de reporte e autoridades e responsabilidades apropriadas** ao alcance dos objetivos.
- ✓ A organização demonstra comprometimento em atrair, desenvolver e **reter indivíduos competentes** em linha com os seus objetivos.
- ✓ A organização mantém **indivíduos** responsáveis pelo controle interno que **assegurem o alcance dos objetivos**.

- ✓ A organização especifica **objetivos com suficiente clareza** para possibilitar a identificação e avaliação dos riscos relacionados aos objetivos.
- ✓ A organização **identifica os riscos** ao alcance de seus objetivos e analisa os riscos, de forma a determinar como esses podem ser gerenciados.
- ✓ A organização **considera o potencial de fraude** na avaliação dos riscos ao alcance dos objetivos.
- ✓ A organização **identifica e avalia alterações** que podem impactar significativamente o sistema de controle interno.

Princípios

- ✓ A organização **seleciona e desenvolve atividades de controle** que contribuem para mitigar os riscos ao alcance dos objetivos a níveis aceitáveis.
- ✓ A organização seleciona e desenvolve **atividades gerais de controle em relação à tecnologia** que suporta o alcance dos objetivos.
- ✓ A organização implanta **atividades de controle através de políticas** que estabelecem o que é esperado e procedimentos que coloquem essas políticas em ação.

Princípios

- ✓ A organização **obtem/gera e usa informações relevantes e de qualidade** para suportar o funcionamento do controle interno.
- ✓ A organização **comunica suas informações internamente**, incluindo objetivos e responsabilidades para controle interno, necessárias para suportar o funcionamento do controle interno.
- ✓ A organização se **comunica com partes externas** sobre as questões que afetam o funcionamento do controle interno.

Princípios

- ✓ A organização **seleciona, desenvolve e realiza avaliações** para assegurar se os componentes do controle interno estão presentes e funcionando.
- ✓ A organização **avalia e comunica deficiências de controle interno tempestivamente** para as partes responsáveis por adotar ações corretivas, incluindo a alta administração e o Conselho, quando apropriado.

Preventivos



Detectivos



Corretivos




Limitações

Nenhum controle interno é 100% infalível. O que ele deve proporcionar é uma **segurança razoável** de que os objetivos da empresa serão atingidos. Dessa forma, as principais limitações do controle interno são:



Conluio de
Servidores



Eventos
Externos



Servidores
Negligentes



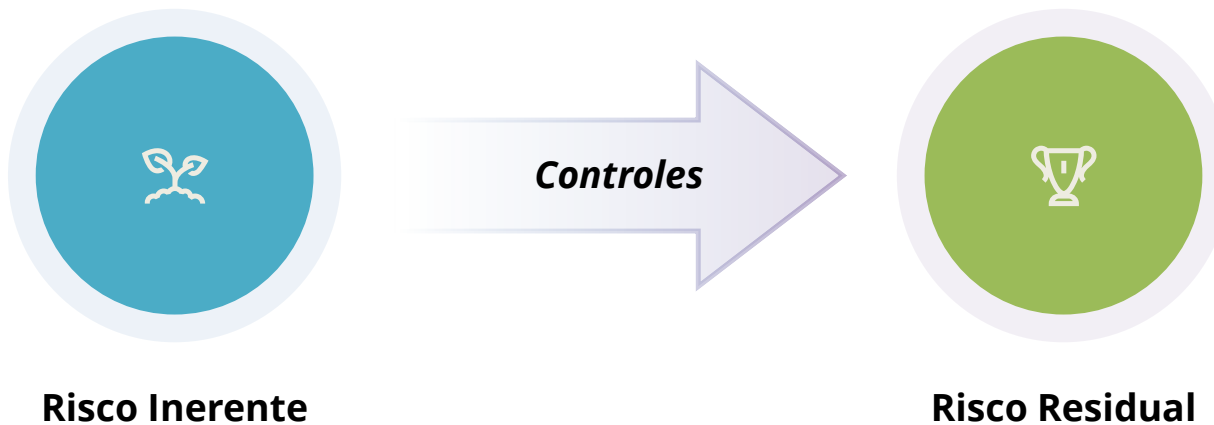
Custo
x
Benefício

Avaliação dos Controles

Nível de Eficácia

Eficácia do Controle	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1,0
Fraco	Controle depositado no conhecimento pessoal, em geral de maneira manual, responsabilidade individual.	0,8
Mediano	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.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

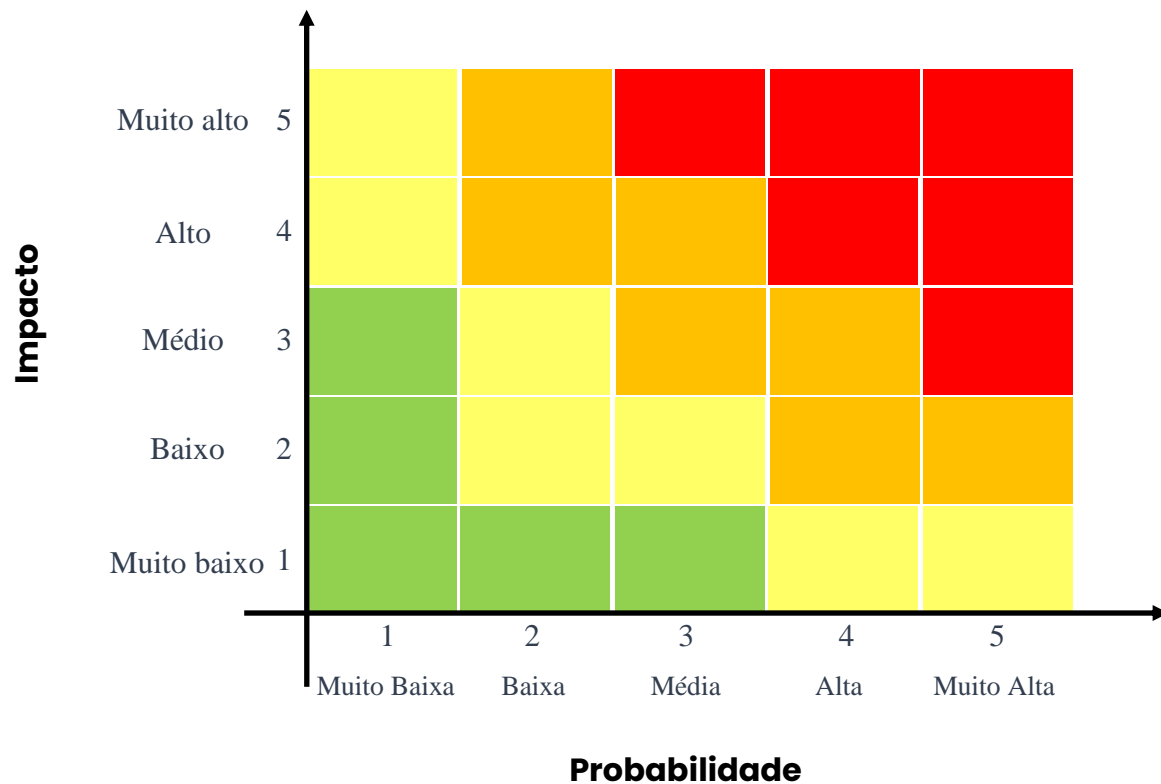
Avaliação de Riscos



Nível de risco **antes de quaisquer ações de mitigação de risco** terem sido levadas em conta, como atividades de controle.

COSO 2013

Matriz de Riscos



Níveis de riscos

Risco Crítico

Risco Alto

Risco Moderado

Risco Pequeno

Matriz de Riscos

Escala de Probabilidade

Peso	Escala	Frequência Observada / Esperada	Descrição
5	Muito Alta	$\geq 90\%$	O evento é esperado na maioria das circunstâncias.
4	Alta	$\geq 50\% < 90\%$	O evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias.
3	Média	$\geq 30\% < 50\%$	O evento deve ocorrer em algum momento.
2	Baixa	$\geq 10\% < 30\%$	O evento pode ocorrer em algum momento.
1	Muito Baixa	$< 10\%$	O evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.

Matriz de Riscos

Escala de Impacto

Peso	Escala	Descrição
5	Muito alto	O impacto ocasiona colapso às ações de gestão, a viabilidade estratégica pode ser comprometida.
4	Alto	O impacto compromete acentuadamente às ações de gestão, os objetivos estratégicos podem ser fortemente comprometidos.
3	Médio	O impacto é significativo no alcance das ações de gestão.
2	Baixo	O impacto é pouco relevante ao alcance das ações de gestão.
1	Muito baixo	O impacto é mínimo no alcance das ações de gestão.

Exercício 4

1. Na aba MAPA DE RISCOS, preencha as colunas C e F, pensando em controles preventivos e contingenciais EXISTENTES no processo escolhido.
2. A partir do conclusão do item 1, avalie os controles existentes (coluna G).

Nível de risco **após** ter levado em consideração as **ações de mitigação de risco** tais como atividades de controle.

COSO 2013

4

Definindo a resposta ao risco

Resposta ao Risco

Conhecido o nível de risco residual, verifique qual estratégia a ser adotada para responder ao evento de risco. A escolha da estratégia **dependerá do nível de exposição a riscos** previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco.

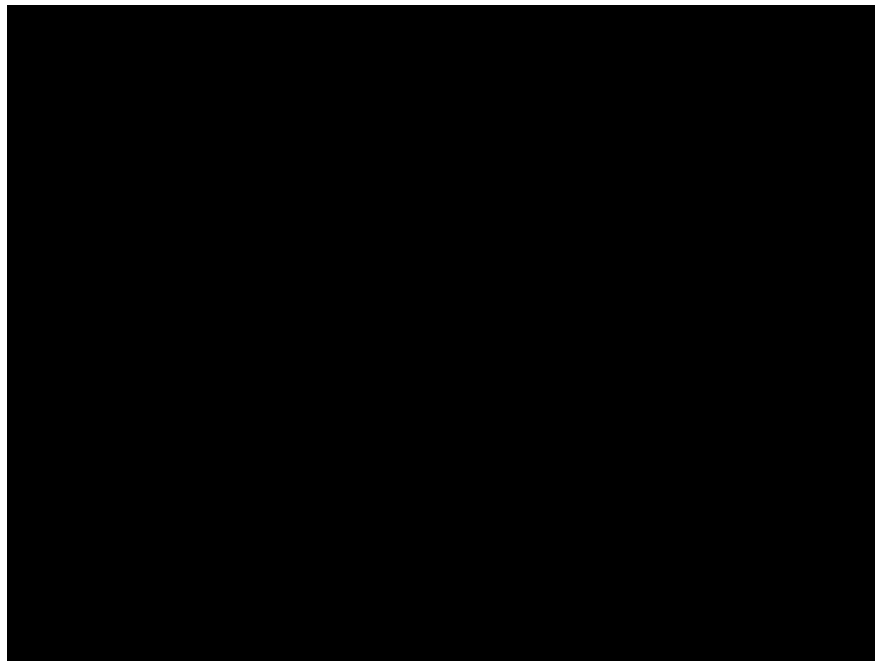
Aceitar

Mitigar

Transferir

Evitar

Cuidado com a resposta!



Resposta ao Risco

O tratamento dos riscos deve seguir os seguintes passos (TCU, 2018):



Identificar medidas de resposta ao risco.

Avaliar a viabilidade da implantação dessas medidas (custo benefício, viabilidade técnica, etc.).



Decidir quais serão implementadas

Elaborar plano de implementação das medidas para inclusão nos planos institucionais.



Mitigação

1. As ações de mitigação tenham um custo-benefício positivo.
2. Eventual plano de ação deve ser eficaz na redução do risco.
3. Deve-se monitorar as atividades de mitigação.



Transferência

Envolve a ação de transferir o impacto negativo de uma ameaça (e a titularidade da resposta) a um terceiro.

Importante:

- A transferência de risco não elimina uma ameaça, simplesmente faz com que a outra parte seja responsável pelas perdas econômicas/físicas conectadas.
- As organizações transferem para terceiros (companhias de seguros, mercados de derivativos etc.), principalmente, quando o custo de transferência é menor ou igual a perda esperada.
- Não exagere com o *overhedging* dos riscos → Pode acontecer de você transferir a terceiros as oportunidades também (*upside risk*).

Evitar



O risco deve que ser evitado quando:

- a) É inconsistente com os objetivos da organização.
- b) É maior que o *apetite* de riscos da organização.
- c) Os custos incrementais de *hedging* são maiores do que os resultados positivos de cobertura.

Apetite a Riscos

Apetite a Riscos - Legenda

Muito Baixo	A organização não aceita nenhum risco, devendo tratar todos os eventos de risco.
Baixo	A organização aceita a possibilidade de ocorrência de eventos de riscos baixos.
Médio	A organização aceita a possibilidade de ocorrência de eventos de riscos baixo e moderados
Alto	A organização aceita a possibilidade de ocorrência de eventos de riscos baixo, moderado e altos
Muito Alto	A organização aceita a possibilidade de ocorrência de eventos de todos os níveis de risco.

Apetite a Riscos

		Nível de Risco			
		Pequeno	Moderado	Alto	Crítico
Apetite a Riscos	Muito Baixo	Tratar	Tratar	Tratar	Tratar
	Baixo	Aceitar	Tratar	Tratar	Tratar
	Médio	Aceitar	Aceitar	Tratar	Tratar
	Alto	Aceitar	Aceitar	Aceitar	Tratar
	Muito Alto	Aceitar	Aceitar	Aceitar	Aceitar

Apetite a Riscos

Atitude perante o Risco Residual Exemplo: Apetite a Riscos Médio

Pequeno	Nível de risco dentro do apetite a risco. Podem existir oportunidades de maior retorno que possam ser exploradas. Pode ser o caso de assumir mais riscos, avaliando a relação custo x benefício e diminuindo alguns controles.
Moderado	Nível de risco dentro do apetite a risco. Requer atividades de monitoramento e manutenção dos controles.
Alto	Nível de risco, além do apetite a risco. Alguma ação deve ser tomada.
Crítico	Nível de risco muito além do apetite a risco. Ações devem ser tomadas tempestivamente.

Exercício 5

1. Abra a aba “Mapa de Riscos”.
2. Com todos os participantes juntos, definam um apetite a riscos da organização.
3. A partir do apetite a riscos escolhido, em grupos, escolha uma opção para tratamento (coluna M).
4. Caso haja divergência entre a opção escolhida e a sugestão de tratamento (coluna L), explique preenchendo a coluna N.

5

Elaborando um plano de ação

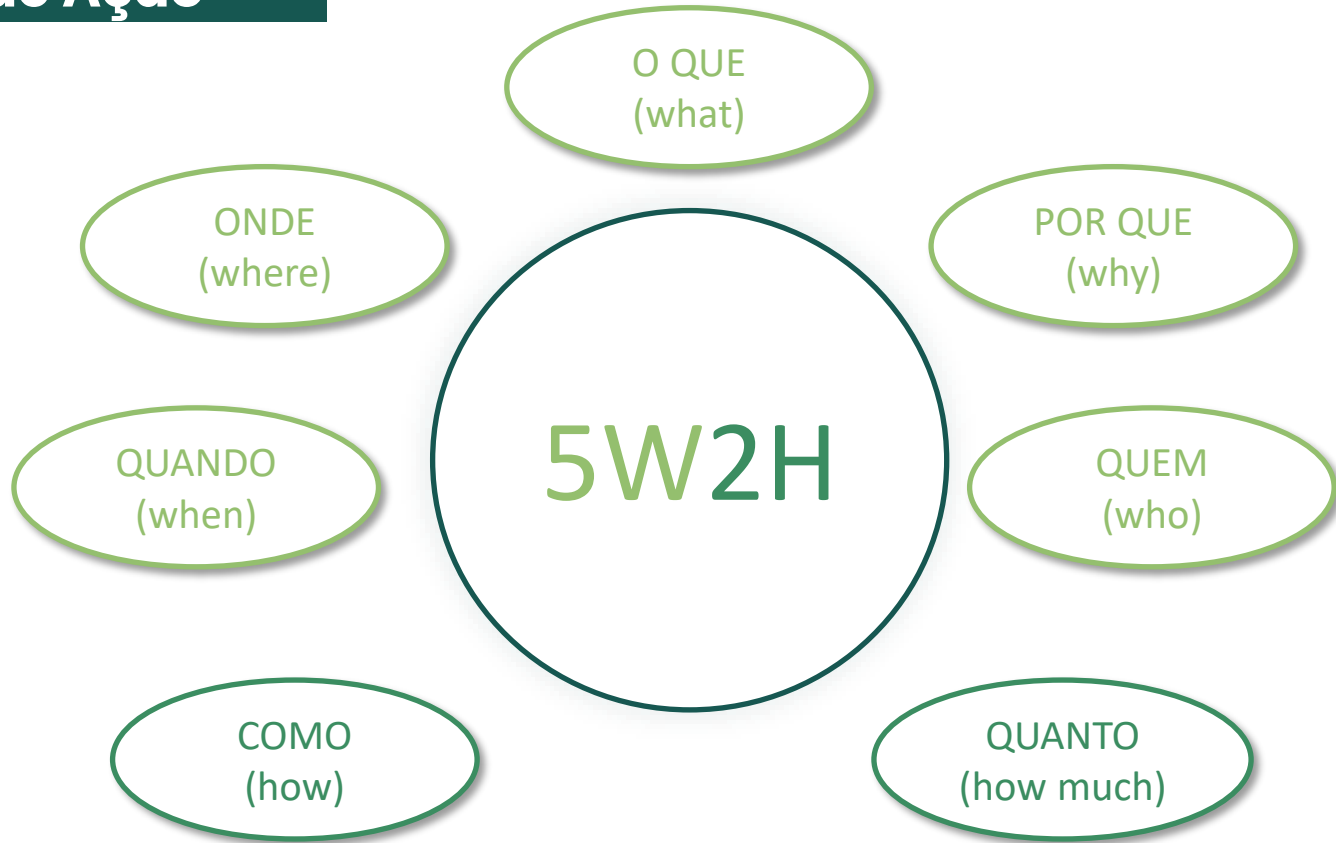
Plano de Ação

Dica prática

- Uma das boas opções disponíveis para a elaboração de um plano de ação é a metodologia 5W2H, exemplificada a seguir.
- Na implementação de um plano de ação, identifique claramente a ordem de prioridade em que cada tratamento deva ser implementado.
- Ao pensar em uma atividade de controle para mitigar determinado risco avaliado, faça uma avaliação da relação benefício/custo da implementação daquele controle. Fará sentido você implementá-lo se o resultado for maior que

1.





Exercício 6

1. Para aqueles riscos que houve necessidade de tratamento, preencher as colunas O a W.

6

Monitorando os riscos

As **informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas**, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão.

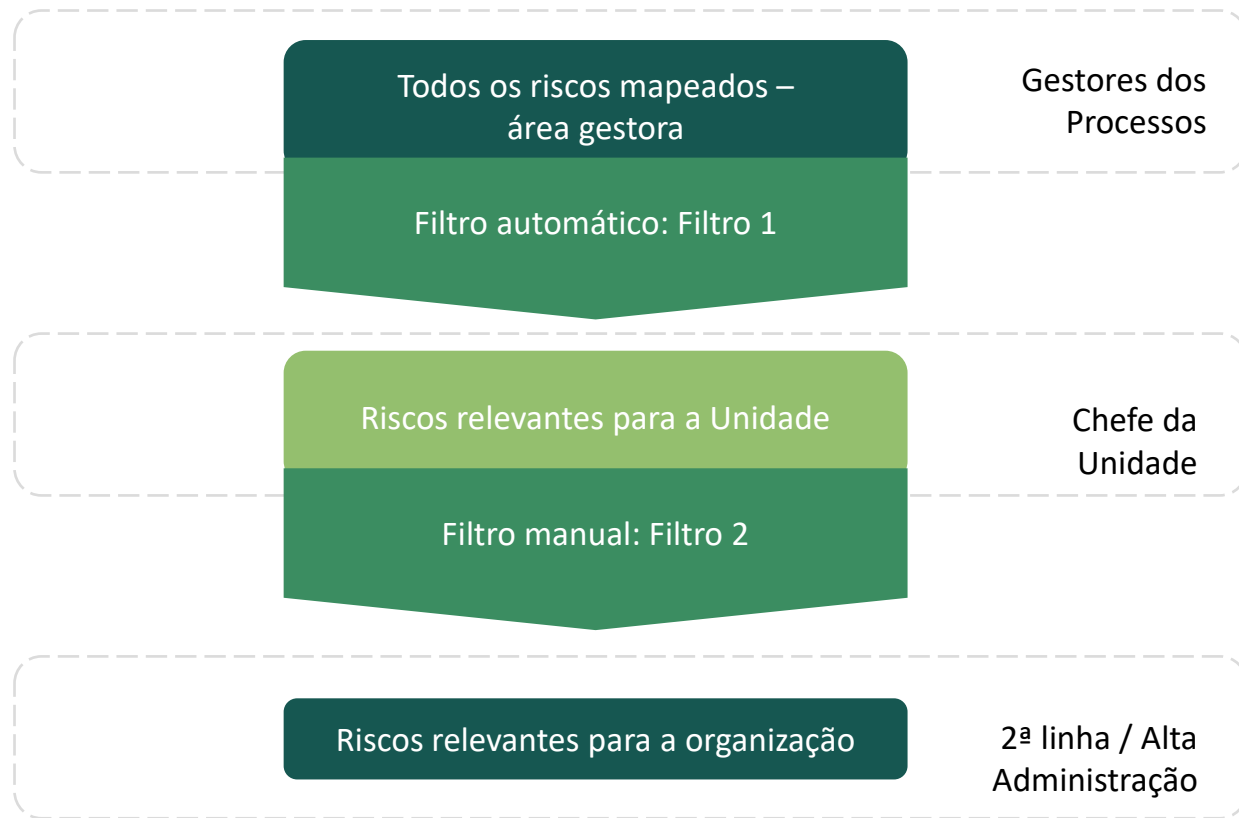
Informações

Confiáveis, íntegras e tempestivas

Comunicação

Flui em todas as direções e que alcance toda a organização

Entre instâncias de supervisão de gestão de riscos e controles internos ocorre por meio dos níveis de relacionamento delineados no Modelo de Relacionamento.



Exemplo:
MPOG, adaptado

Filtro 1

Serão selecionados automaticamente os riscos considerados relevantes, de acordo com a classificação abaixo:

- ✓ Riscos Estratégicos ou de Integridade.
- ✓ Riscos inerentes com Impacto 5 ou residuais com Impacto 4.
- ✓ Riscos residuais em nível “Crítico” ou “Alto”.

Filtro 2

A 2ª linha avaliará individualmente cada risco selecionado no Filtro 1, reportando às instâncias superiores (Alta Administração) os que possuam maior relevância.

Definição das medidas de controle

Critérios de classificação riscos-chave



Exemplo: SCGE-PE

Orange Book

“Devem ser criados processos para verificar se os riscos continuam a existir, se surgiram novos riscos, se a probabilidade e impacto dos riscos mudaram, reportar alterações significativas que ajustem as prioridades de risco e garantir a eficácia dos controles.”

COSO ERM

“O gerenciamento de riscos corporativos de uma organização modifica-se com o passar do tempo. As respostas a risco que se mostravam eficazes anteriormente podem tornar-se inócuas; as atividades de controle podem perder a eficácia ou deixar de ser executadas; ou os objetivos podem mudar. Essas modificações podem ser causadas pela chegada de novos profissionais, pelas mudanças na estrutura ou no direcionamento da organização ou, ainda, pela introdução de novos processos. Diante dessas mudanças, a administração necessita determinar se o funcionamento do gerenciamento de riscos corporativos permanece eficaz.”

ISO 31073:2022

“Verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.”

Formas

Contínuo

Feitas de forma rotineira e definida. Em geral são realizadas pelos administradores das áreas, sendo inseridas no processo de negócio e efetuadas em tempo real.

Independente

Periódicas e conduzidas pela administração, auditoria interna, auditoria externa, entre outros. O que será avaliado, bem como a periodicidade são definidos pela administração do órgão avaliador. Sua periodicidade depende do ritmo de mudanças na entidade a ser avaliada.

Indicadores-chave de Risco

- ✓ São indicadores definidos para dar maior visibilidade às principais fontes de riscos da organização.
- ✓ Ao monitorar dados associados aos eventos, as organizações identificam a existência de condições que poderiam originar um evento.
- ✓ O KRI fornece um aviso antecipado com o objetivo de identificar potenciais eventos que possam impactar um objetivo de negócio traçado.
- ✓ Habilitam a prevenção de potenciais riscos elevados.
- ✓ Ajudam a identificar fraquezas em processos e/ou controles de forma a permitir ações a serem tomadas com objetivo de fortalecer o controle e resolver casos específicos.



Características



Mensuráveis.

Previsíveis.

Comparáveis.

Informativos.



Confira este exemplo prático:

Risco: Infarto

Fatores de Risco

Indicadores-chave

Obesidade

IMC > 35

Pressão alta

> 14 por 9

Colesterol alto

> 200 mg/dl

RF

► Objetivo: construção de uma escola por meio de convênio



Risco: execução irregular

Fatores de Risco

KRI

Recursos parados na maior parte da execução do convênio

Demora na conclusão do processo licitatório

Documentação inidônea para comprovação de despesas

% de recursos executados *versus* % de recurso previsto para o período no plano de trabalho

Número de recursos de licitantes

Número de comprovações de despesas inidôneas

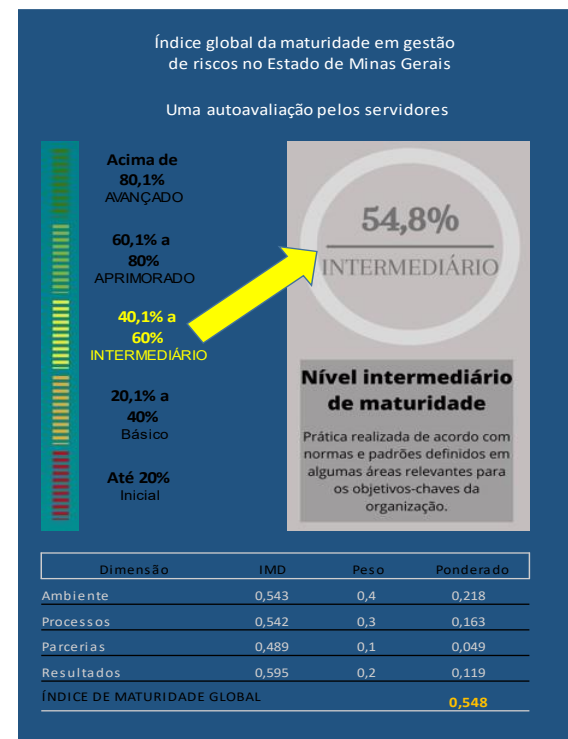
Processo com Gestão de Riscos



Casos de Sucesso

www.rodrifontenelle.com.br

Caso Minas Gerais



Minas Consciente



Minas Consciente

MINAS  CONSCIENTE
RETOMANDO A ECONOMIA DO JEITO CERTO



Onda vermelha
serviços essenciais



Onda amarela
serviços não
essenciais

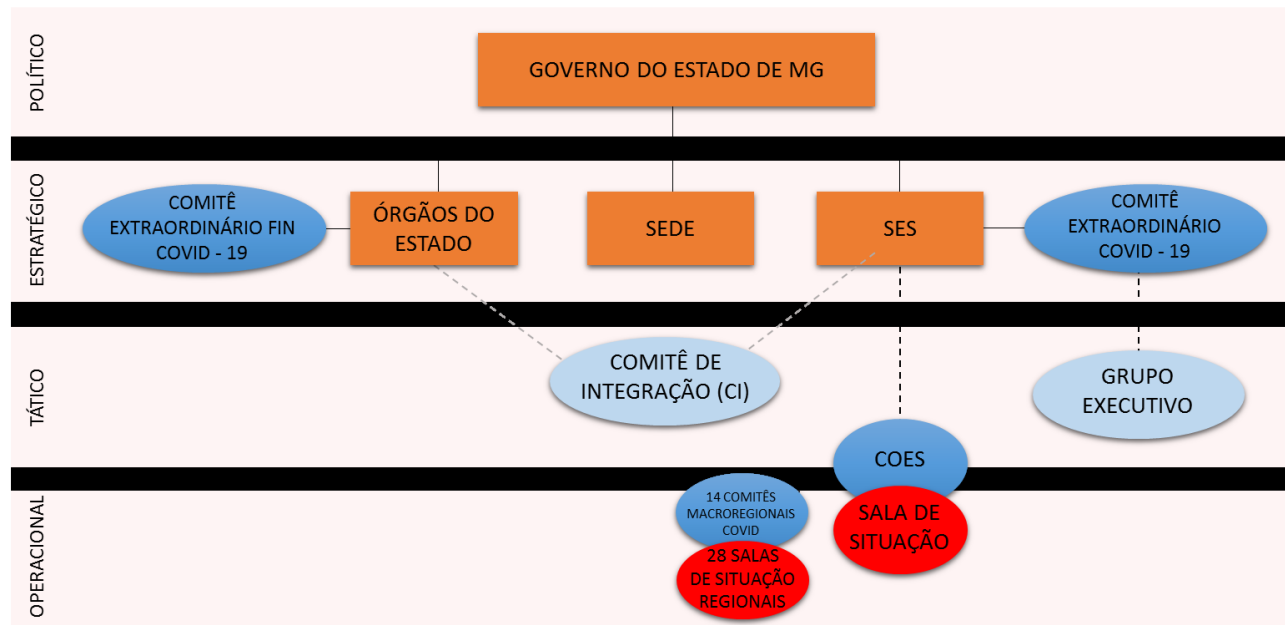


Onda verde
serviços não
essenciais com alto
risco de contágio



Minas Consciente

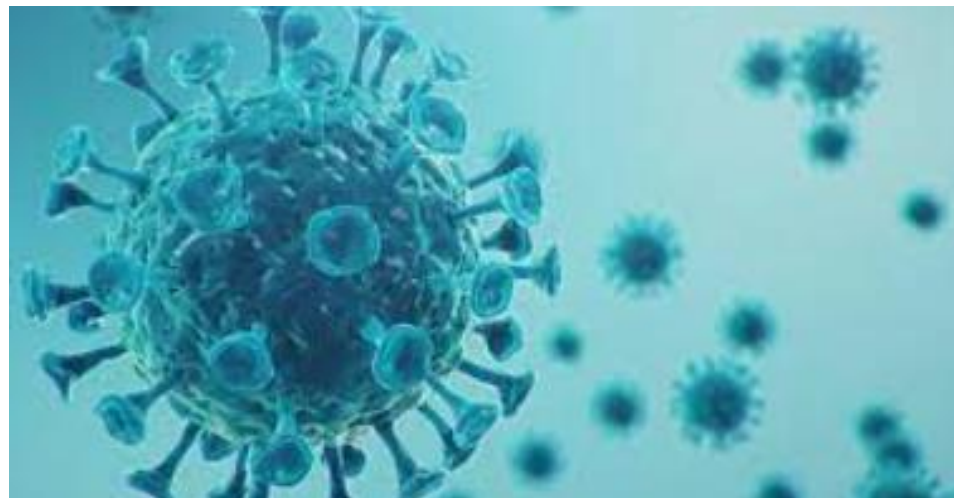
Estrutura de Governança do Plano Minas Consciente



Gestão de Riscos COVID 19



Gestão de Riscos Covid-19



Duas frentes principais de atuação



Força Tarefa

Novos dados sobre a **COVID-19** em MG disponibilizados em **formato aberto**



Auxílio ao Gestor

**CGE-MG disponibiliza
Roteiro de Consultoria
sobre Riscos em
Contratações**



**BOAS PRÁTICAS EM
COMPRAS PÚBLICAS
EMERGENCIAIS NO
CONTEXTO DA
PANDEMIA DE
COVID-19**



CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO



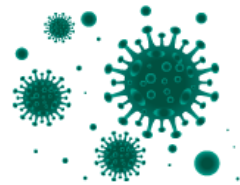
**MINAS
GERAIS**

GOVERNO
DIRETENTE
SÉRIOSO
EFICIENTE

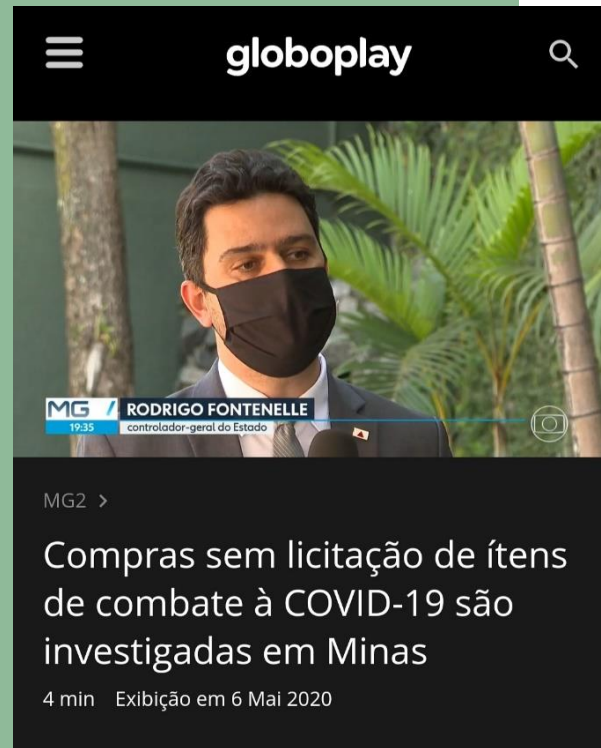
**PERGUNTAS E
RESPOSTAS
SOBRE
CONTRATAÇÕES
EMERGENCIAIS**

CONTROLADORIA
GERAL DO ESTADO
DE MINAS GERAIS





**ARCCO realiza
pente fino em
recursos para
combate à
pandemia**



Força-tarefa

- Criada em 23/03/2020.
- **Coordenação:** AUGÉ.
- **Membros:** Controladorias Setoriais: Saúde; Planejamento e Gestão; Desenvolvimento Social; e Segurança Pública. Controladorias Seccionais: FHEMIG; Hemominas; FUNED; IPSEMG; IPSM; UNIMONTES; CBMMG e PMMG.
- **Objetivo:** auxiliar a Alta Administração na mitigação dos riscos das aquisições de bens e serviços para o combate à pandemia do Covid-19 e integrar as atividades de auditoria interna dos órgãos e entidades envolvidos diretamente com as contratações emergenciais.
- **Periodicidade das reuniões:** semanais (alinhamento das ações, integração dos membros e compartilhamento de experiências e de documentos de auditoria).

- Elaboração de Matriz Consolidada dos Riscos envolvidos nos processos de contratação por emergência: classificação dos riscos identificados pela Força Tarefa;

Consequência	Avaliação do Risco			
Muito Relevante	Médio	Alto	Extremo	Extremo
Relevante	Baixo	Médio	Alto	Extremo
Pouco relevante	Insignificante	Baixo	Médio	Alto
Irrelevante	Insignificante	Insignificante	Baixo	Médio
	Raríssima	Rara	Eventual	Frequente
	Probabilidade			

Força-tarefa

**GT de Levantamentos
de Empresas/ Contratos/ Licitações
(80 municípios)**



**GT de Investigação
de Empresas/ Contratos/ Licitações
da administração pública federal,
estadual e municipal no
Estado de Minas Gerais**



**14 trilhas de auditoria
(tipologias)**

**Estratificação das
empresas/fornecedores:**

100 Mil Reais

1 Milhão de Reais

Acima de 1 milhão de Reais



Identificação/Divisão das contratações

- Estaduais (CGE-MG e PCMG)
- Municipais (TCE-MG; MPE-MG; MPC-MG)
 - Do Município de BH: CGTM-BH
- Federais (CGU-MG; TCU; MPF; RFB)

**Investigação e
Compartilhamento de
Informações**

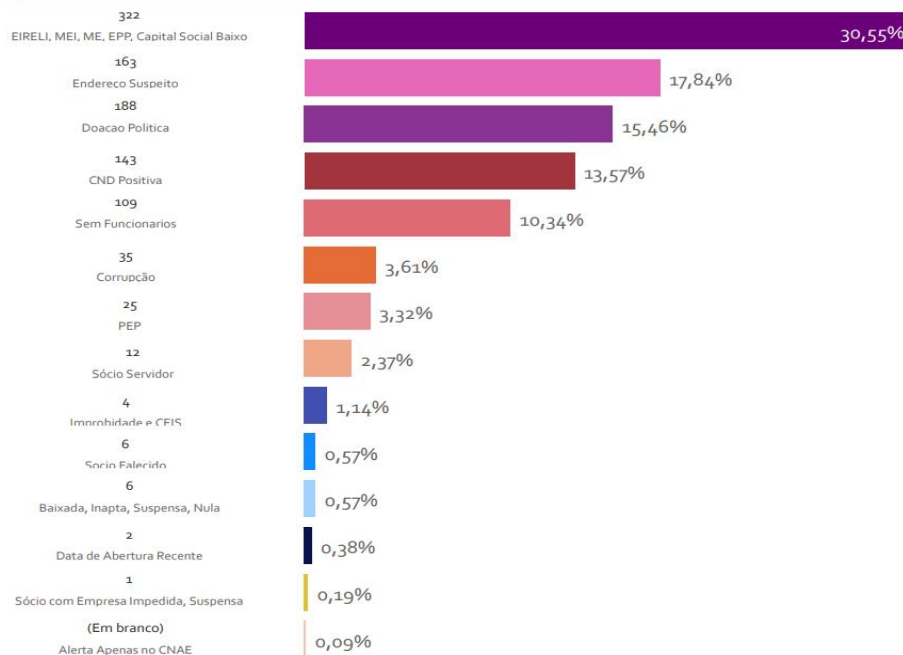


Força-tarefa

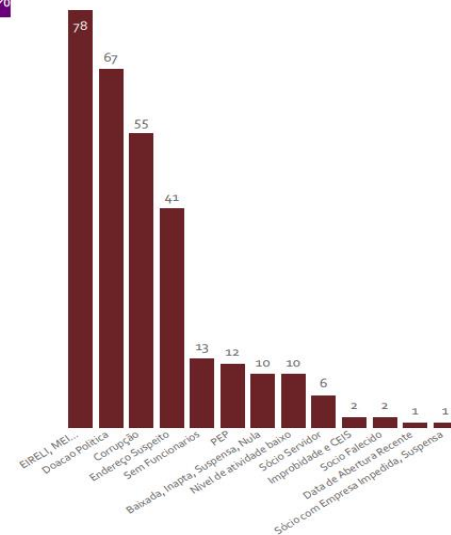


PAINEL - ARCCO

INDÍCIOS



Nº de Índios contratos acima de R\$1.000.0000,00

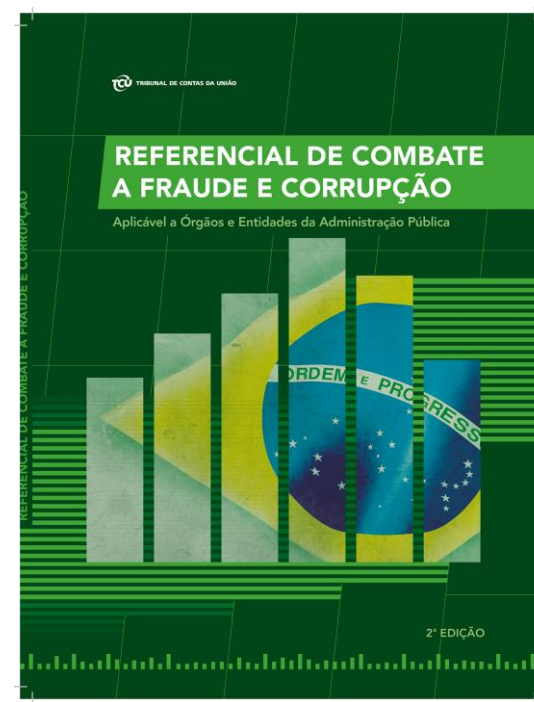


Referenciais

www.rodrifontenelle.com.br

Referenciais

• Tribunal de Contas da União



Referenciais

Conheça
o portfólio
Gestão de
Riscos da
CGE-MG!

Baixe gratuitamente!



Acesse cge.mg.gov.br, faça o download das publicações e aproveite a leitura!



Salve este conteúdo para ler sempre que quiser.

Referenciais



Riscos de Integridade

Conectando Valores para a Melhoria da Gestão

 Canal do Youtube: Rodrigo Fontenelle

WEBINAR
AO VIVO
QUARTA-FEIRA

28/02/2024
ÀS 19H



Rodrigo Fontenelle
Controlador-Geral do
Estado de Minas Gerais



Roberta Codignoto
Consultora de Compliance



Chantal Castro
Gerente da Plataforma
Ação contra Corrupção
Pacto Global da ONU no
Brasil



Francisco Netto
Auditor Fiscal da Sefin-RO



WEBINAR

GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA

com Rodrigo Fontenelle, Rodrigo Pironti,
Marcelo Zenkner e Daniel Lança

NOVA DATA

18/09 às 19h

Evento gratuito



MUDANÇA DE COMPORTAMENTO



Para refletir...



Três coisas que eu aprendi enquanto o meu avião caía.

Ric Elias estava na primeira fila do Voo 1549, o avião que amareou no rio Hudson em Nova Iorque, em janeiro de 2009. Em que pensou enquanto o avião caía?



DÚVIDAS?



ESCANEE O QR CODE E PARTICIPE DO GRUPO

| CURSO

GESTÃO DE RISCOS EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS:

APRENDA COMO FAZER!

COM RODRIGO FONTENELLE



ESCANEIE O QR CODE E SE INSCREVA



Obrigado!

 @rodrigofonte

 www.rodrigofontenelle.com.br

