



Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público



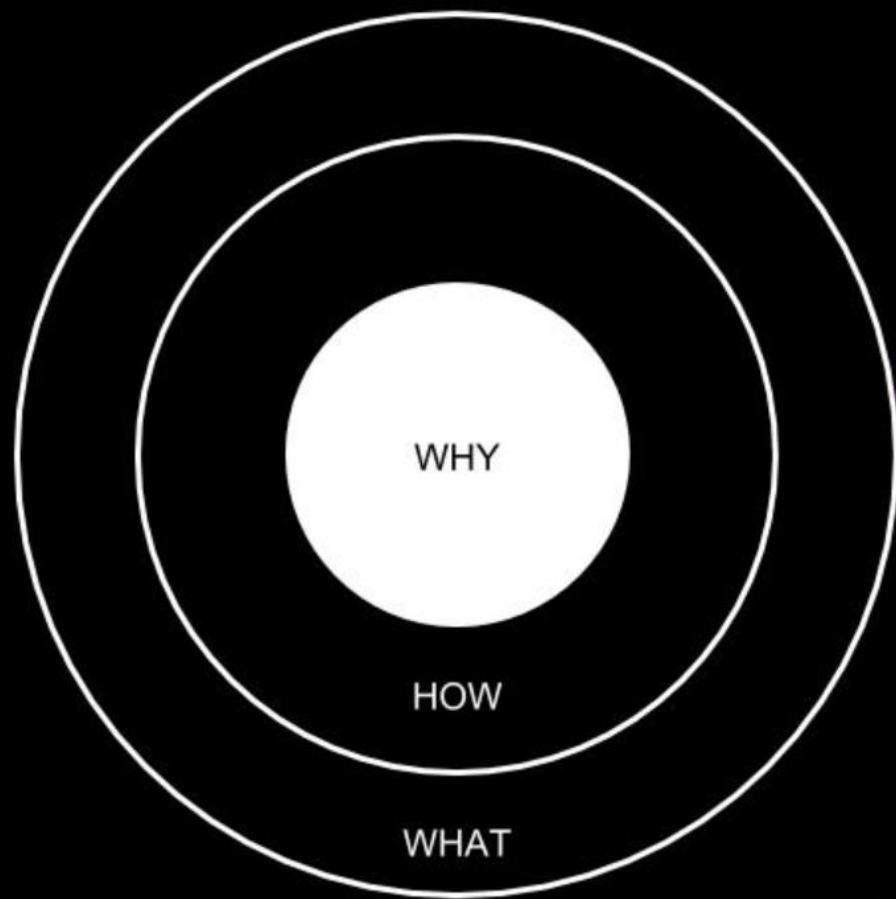
Professor Rodrigo Fontenelle

- ❖ 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 e FGV**, 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.

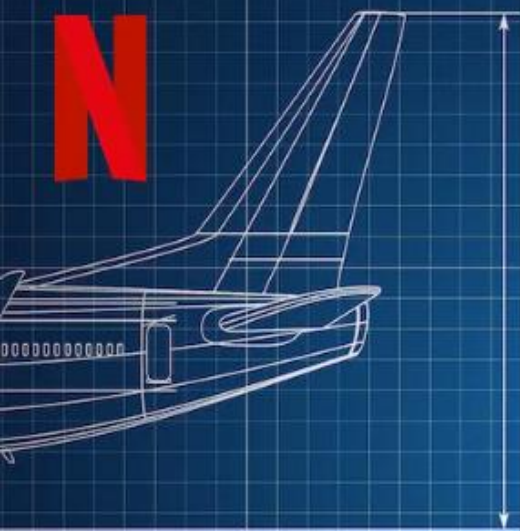
Se você não investe em gerenciamento de riscos, não importa o negócio em que você está, é um negócio arriscado.

Governança e Propósito

www.rodrifontenelle.com.br



N

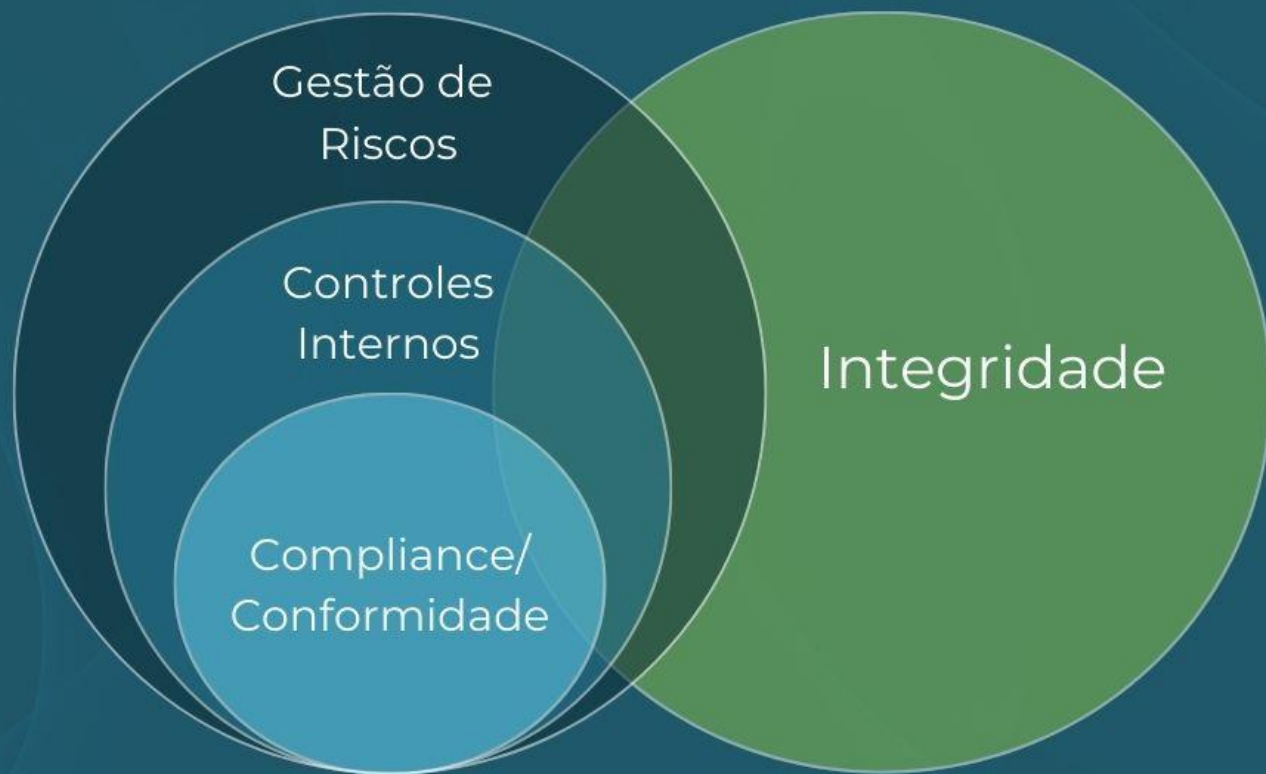


ANGLE OF
ATTACK SENSOR
OUTPUT 247

DOWNFALL

THE CASE AGAINST BOEING

Interação entre instrumentos de governança



Nivelando o Conhecimento

www.rodrifontenelle.com.br

1

Conceitos e fundamentos

Todos nós fazemos Gestão de Riscos



Tudo na vida



é gerenciamento de risco,



não sua eliminação.

-Walter Winston



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



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

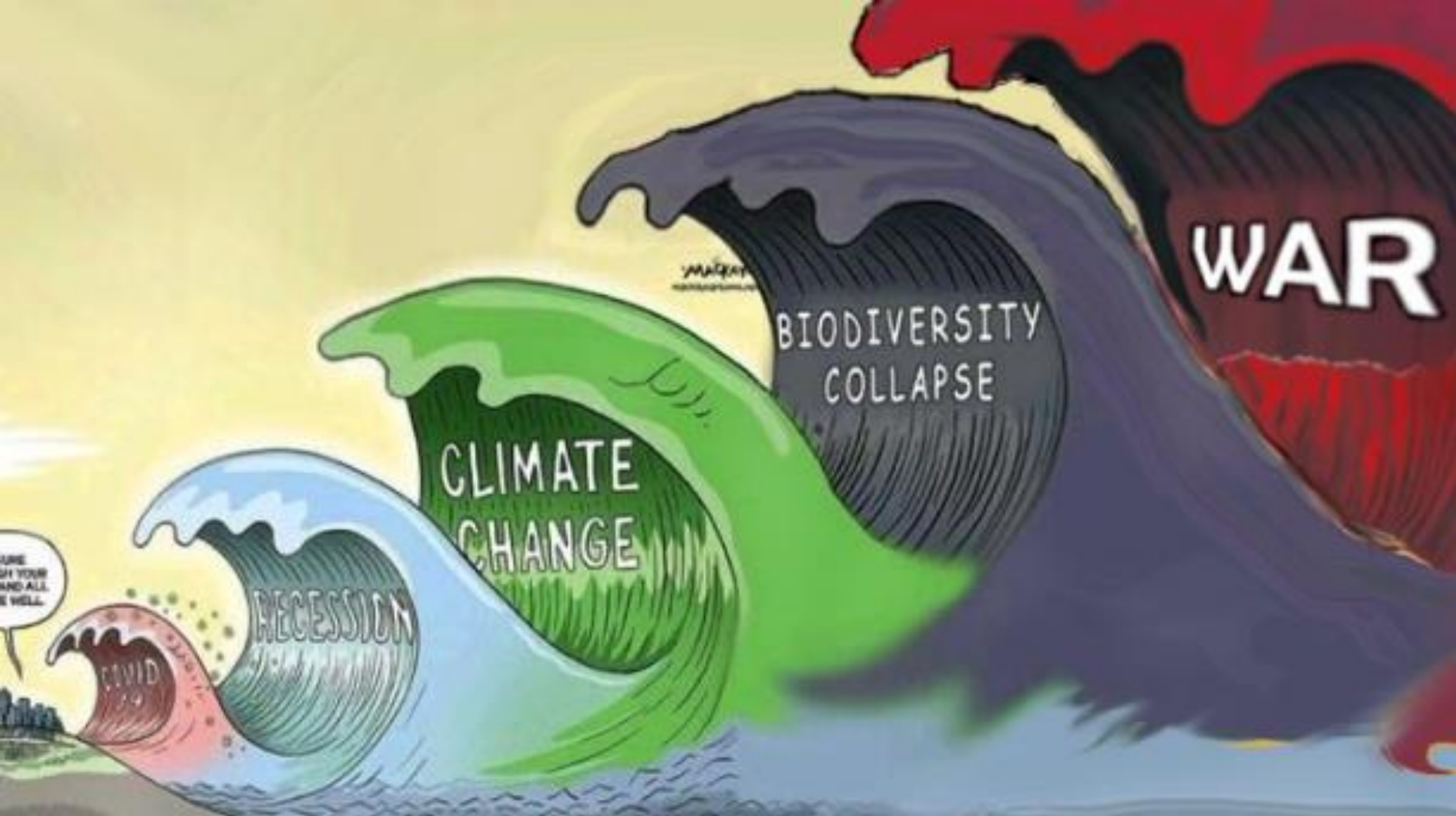
“O apetite a risco é a quantidade de riscos, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor.” (COSO ERM)



“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)

2

Riscos Globais



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

COVID

RECESSION

CLIMATE CHANGE

BIODIVERSITY COLLAPSE

WAR

MAGNET

19th Edition

INSIGHT REPORT



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

3

Mitos e verdades

FAKENEWS

Mitos e Verdades

- 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**”.



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



@somasauditores



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.



@somasauditores

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.

**Sem gestão de
riscos...**



Gerenciamento de Riscos

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

Warren Buffet

1

Analizando o ambiente



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



2ª - Identificação de Eventos de Riscos



3ª - Avaliação de Riscos e Controles



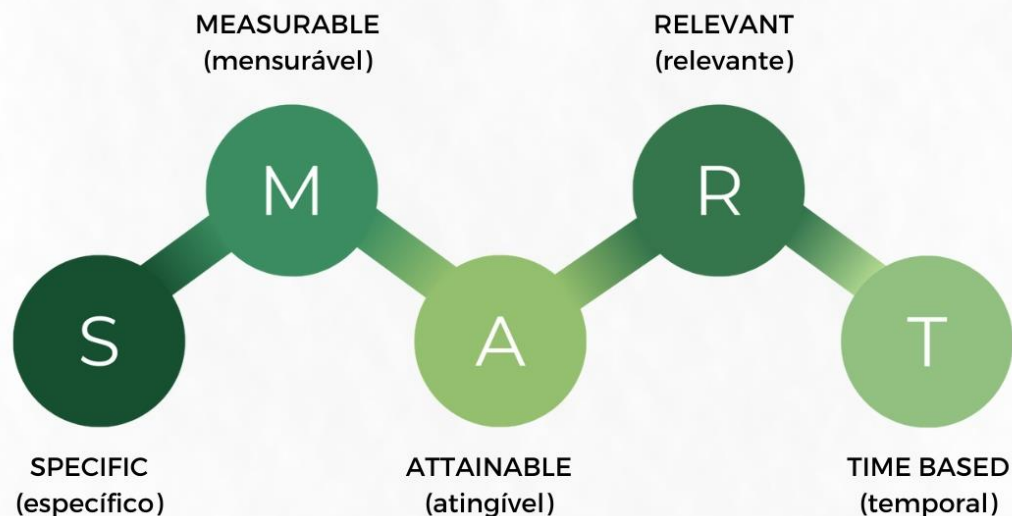
4ª - Resposta a Riscos e Plano de Ação



5ª - Informação, Comunicação
e Monitoramento

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

O objetivo precisa ser:



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	<p>Forças Características internas que facilitam o alcance dos objetivos estratégicos da organização.</p>	<p>Oportunidades Situações do ambiente externo que facilitam o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.</p>
Fatores Negativos	<p>Fraquezas Fatores internos que atrapalham o consecução dos objetivos estratégicos da organização.</p>	<p>Ameaças Situações externas que dificultam o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.</p>

Gerenciamento de Riscos

Fontes de identificação de riscos (exemplos):

SWOT

Relatórios de
Auditoria

Manifestações
da Ouvidoria

Experiências
Individuais

2

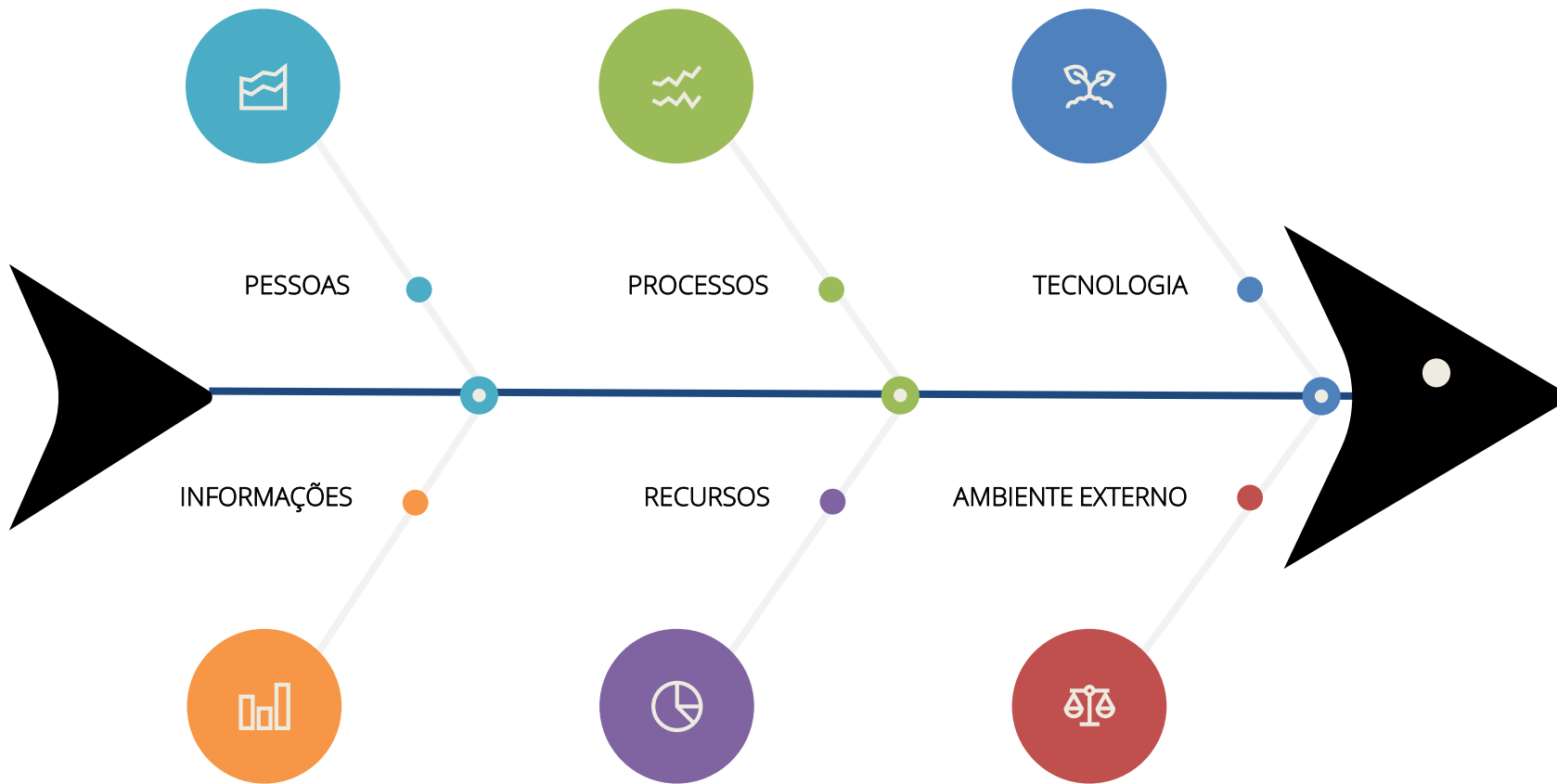
Identificando os riscos

O que pode nos impedir de alcançar nossos objetivos



Exemplificando

Devido ao desconhecimento/negligência dos servidores, poderá acontecer a autorização de um pagamento indevido, o que poderá levar à responsabilização do servidor/desperdício de recursos impactando na eficiência do processo em questão.



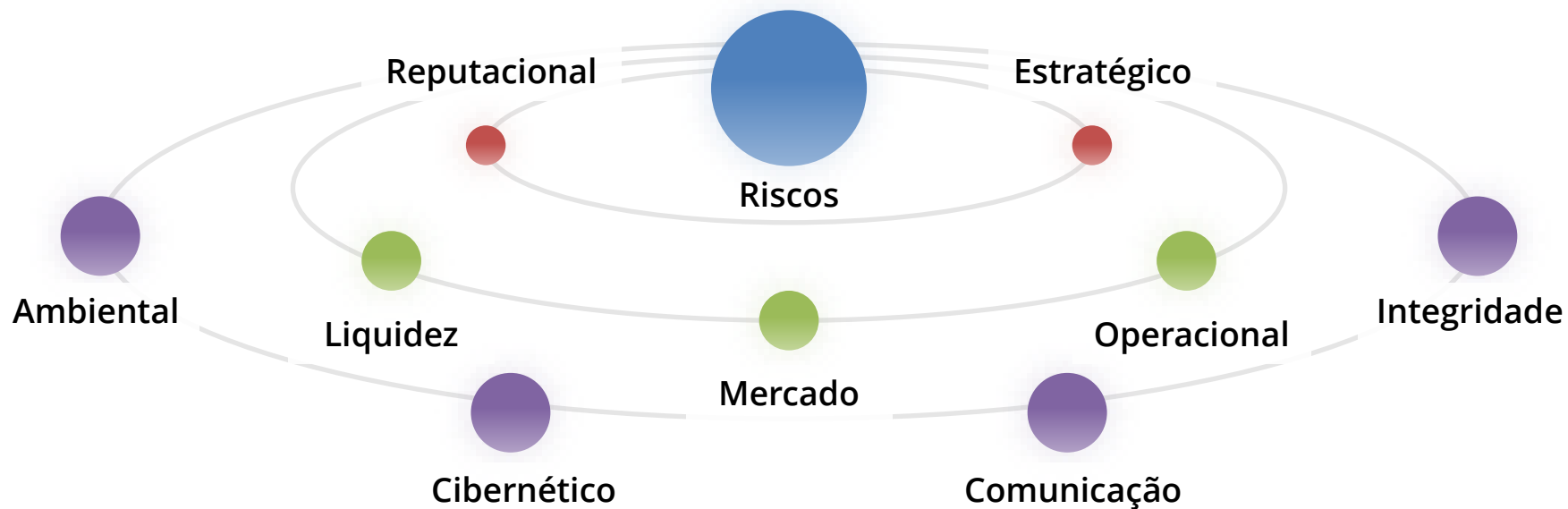
Técnicas



3

Tipos de riscos

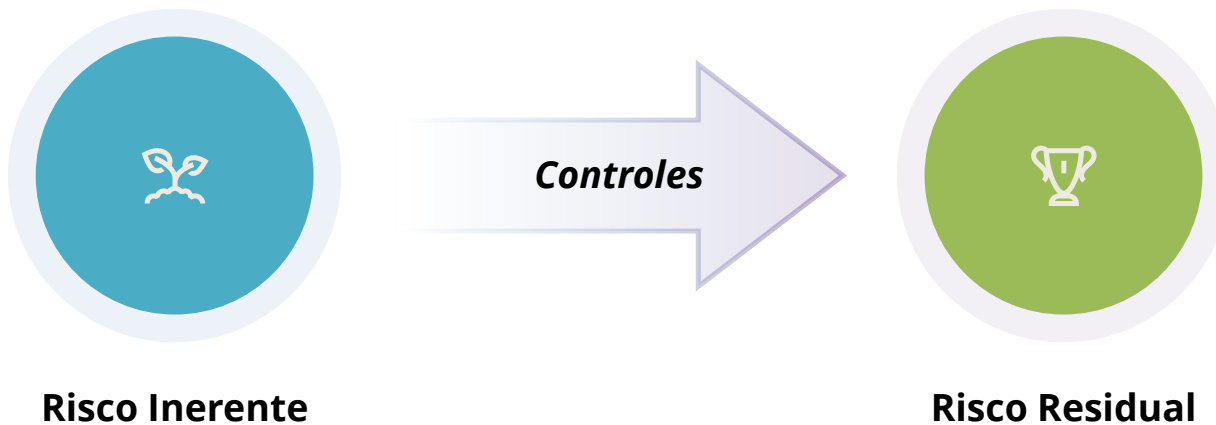
Tipos de Riscos



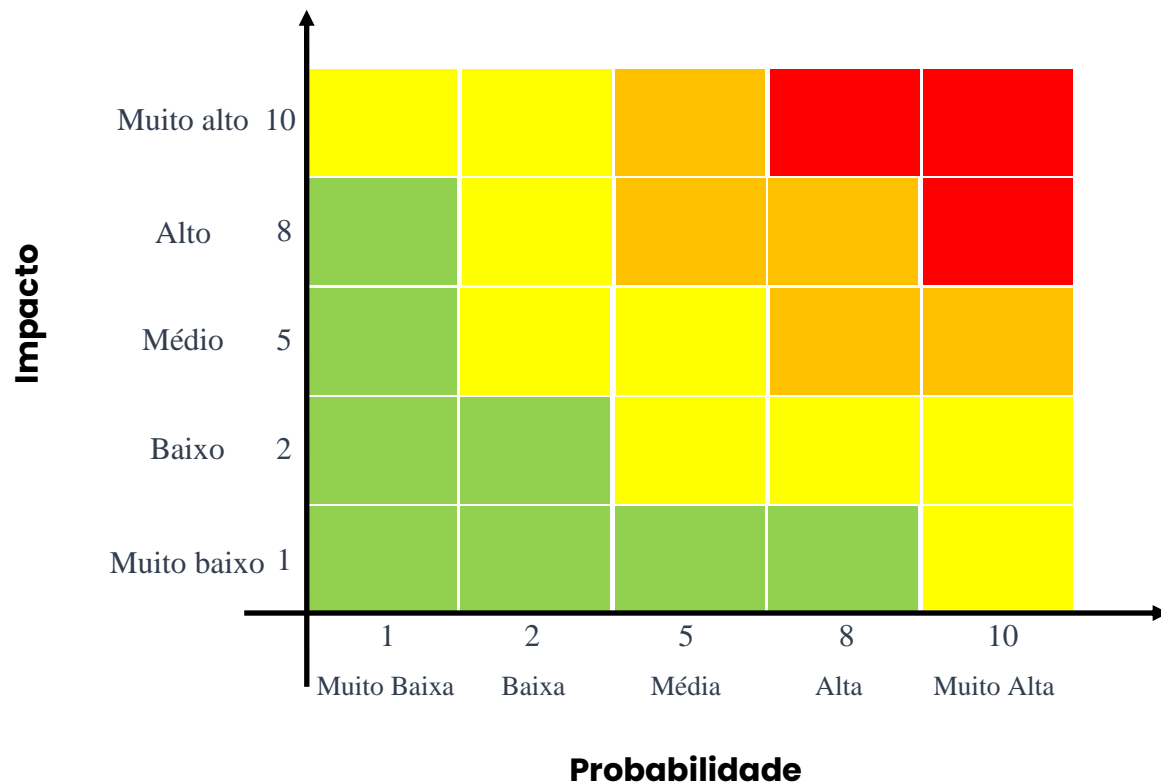
4

Avaliando os riscos

Avaliação de Riscos



Matriz de Riscos



Níveis de riscos

Risco Extremo

80 – 100

Risco Alto

40 – 79,99

Risco Médio

10 – 39,99

Risco Baixo

0 – 9,99

Matriz de Riscos

Escala de Probabilidade

Peso	Escala	Descrição
10	Muito Alta	É esperado que o evento ocorra na maioria das circunstâncias.
8	Alta	O evento provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias .
5	Média	O evento provavelmente ocorrerá em algumas circunstâncias.
2	Baixa	É improvável que o evento ocorra em algum momento, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
1	Muito Baixa	O evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais, pois as circunstâncias não indicam essa possibilidade.

Matriz de Riscos

Escala de Impacto

Peso	Escala	Descrição
10	Muito alto	IMPACTOS IRREVERSÍVEIS nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.
8	Alto	IMPACTOS DE REVERSÃO MUITO DIFÍCIL nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.
5	Médio	IMPACTOS SIGNIFICATIVOS nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas, porém recuperáveis.
2	Baixo	IMPACTOS PEQUENOS, DE FÁCIL REVERSÃO nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.
1	Muito baixo	IMPACTOS MÍNIMOS nos objetivos relacionados ao atendimento de metas, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas, absorvidos por meio de atividades normais.

5

Avaliando os controles

Controles

Estudar padrões de comportamento



Capacitar uma equipe



Implantar câmeras de movimento



Inspecionar um produto



Dupla checagem de um relatório financeiro



Monitorar um indicador



A close-up, low-angle shot of the interior of a car, focusing on the footwell area. The image shows the clutch, brake, and gas pedals. A person's foot is visible on the clutch pedal. The lighting is dramatic, with strong highlights and deep shadows. The text "Controles Internos" is overlaid in the bottom left corner.

Controles Internos

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)

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

6

Nível de Risco e Apetite a Riscos

Apetite a Riscos

“Quantidade e tipo de riscos que uma organização está disposta a buscar ou reter.” ISO 31073/2022

A última fase da avaliação do risco envolve a comparação do seu nível com o limite de exposição a riscos, a fim de determinar se o risco é aceitável.

O limite de exposição a riscos representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco.

Espera-se que, com os resultados do tratamento, o nível de risco residual fique abaixo do limite de exposição.

Apetite a Riscos

Matriz de Riscos						
I m p a c t o	Muito Alto	10	20	50	80	100
	Alto	8	16	40	64	80
	Médio	5	10	25	40	50
	Baixo	2	4	10	16	20
	Muito Baixo	1	2	5	8	10
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
		Probabilidade				

Apetite a Riscos

		Nível de Risco			
		Baixo	Médio	Alto	Extremo
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

7

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.

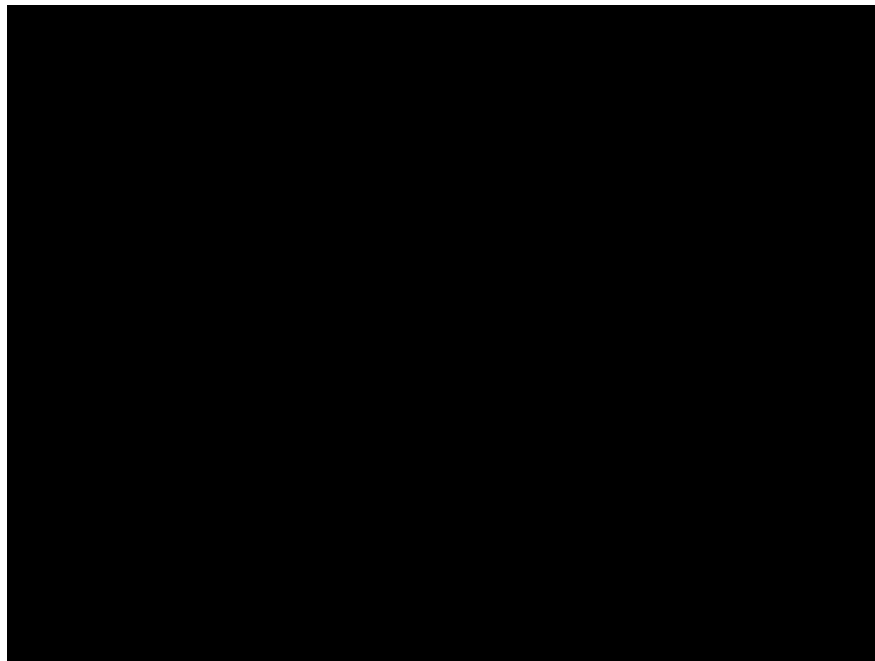
Aceitar

Reduzir

Transferir

Evitar

Cuidado com a resposta!



8

Elaborando um plano de ação

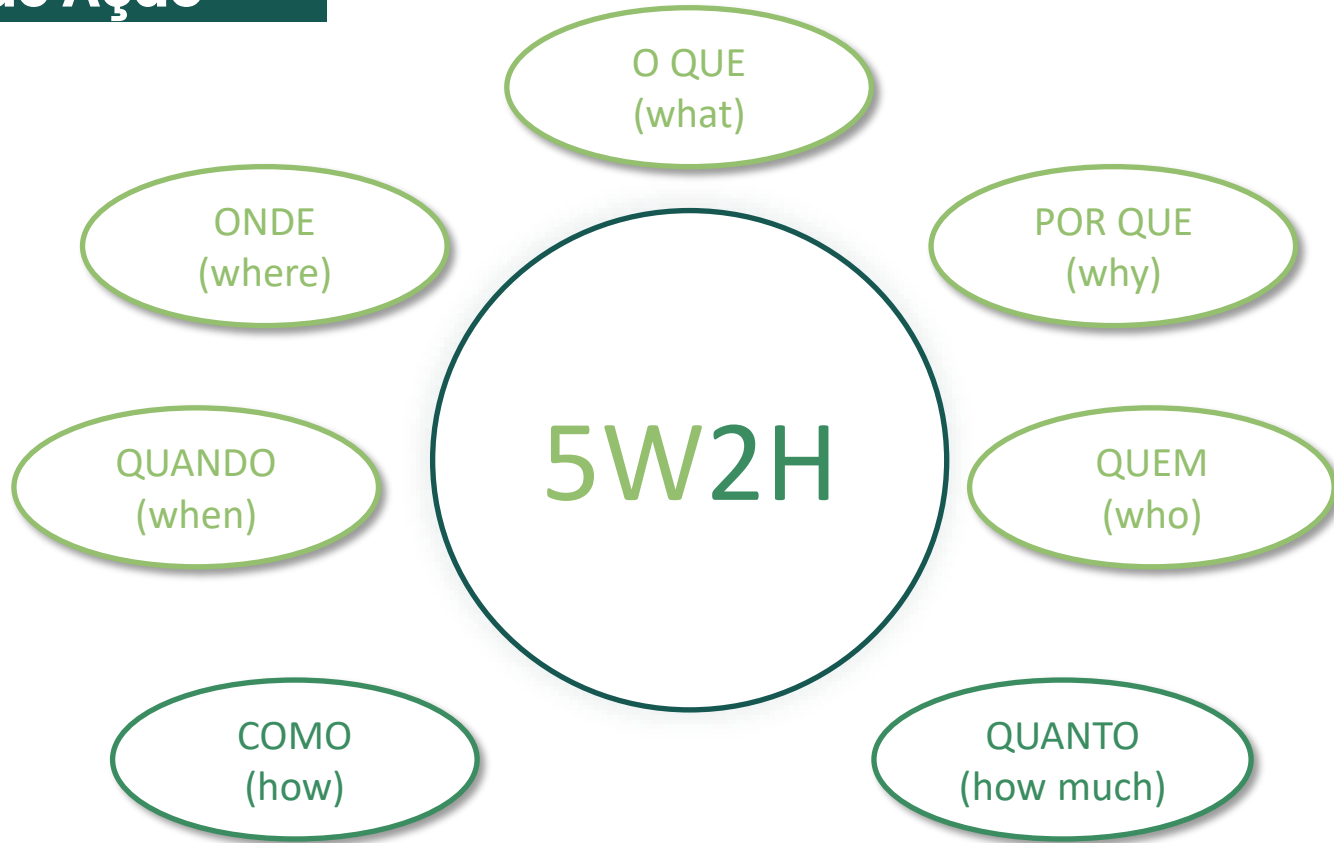
Plano de Ação

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.





9

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.

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.





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

Processo com Gestão de Riscos



Não está convencido?

www.rodrifontenelle.com.br

LEI 14.133/21



proposal

PROPOSAL

2 PAYMENT

A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, **inclusive de gestão de riscos e controles internos**, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

As contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo, inclusive mediante adoção de recursos de tecnologia da informação, e, além de estar subordinadas ao controle social, sujeitar-se-ão às seguintes linhas de defesa:

I - primeira linha de defesa, integrada por servidores e empregados públicos, agentes de licitação e autoridades que atuam na estrutura de governança do órgão ou entidade;

II - segunda linha de defesa, integrada pelas unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão ou entidade;

III - terceira linha de defesa, **integrada pelo órgão central de controle interno da Administração** e pelo tribunal de contas.



Primeira Linha

Servidores e
Empregados Públicos

Agentes de Licitação

Autoridades
de Governança



Segunda Linha

Unidades de
Assessoramento
Jurídico

Unidades de
Controle Interno



Terceira Linha

Órgão Central de
Controle Interno

Tribunal de Contas

MUDANÇA DE COMPORTAMENTO





Webinar Rodrigo Fontenelle



Guia de GR da CGE-MG



DÚVIDAS?



ESCANEE O QR CODE E PARTICIPE DO GRUPO

Obrigado!

 @rodrigofonte

 www.rodrigofontenelle.com.br

