

Formação em

GOVERNANÇA, GESTÃO E GERENCIAMENTO

DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



Sumário

Governança Pública	4
--------------------	---

Gestão de Riscos	7
------------------	---

Gerenciamento de Riscos	17
-------------------------	----

Metodologia para a Implementação do Gerenciamento de Riscos	22
--	----

Consolidação do Sistema de Controle Interno	33
--	----

Considerações	37
---------------	----

Referências	38
-------------	----



Formação em Governança, Gestão e Gerenciamento de Riscos na Administração Pública.

Este material foi meticulosamente elaborado para proporcionar uma compreensão profunda e aplicável dos conceitos essenciais de governança e gestão de riscos no setor público. Em um contexto em que 30% dos projetos governamentais enfrentam desafios significativos por falta de estratégias de risco efetivas, a importância deste tema torna-se ainda mais crítica.

Na Administração Pública, eficiência, transparência e responsabilidade são mais do que ideais: são pilares fundamentais para alcançar resultados positivos e cumprir com os objetivos institucionais. Este material, destinado especialmente aos gestores públicos, estudantes de políticas públicas e profissionais de *compliance*, aborda detalhadamente os mecanismos e princípios que garantem uma gestão pública estratégica e eficiente. Também explora as melhores práticas para a identificação, análise e abordagem de riscos de forma proativa.

Ao longo dos capítulos, você encontrará desde a definição e propósito da governança pública até metodologias específicas para a implementação de gerenciamento de riscos, tudo isso enriquecido com estudos de caso, exemplos práticos e discussões sobre a importância de uma cultura organizacional que priorize a gestão de riscos.

Convidamos você a mergulhar neste aprendizado, que não apenas aprimorará seu conhecimento sobre governança e riscos, mas também contribuirá significativamente para a construção de uma Administração Pública mais resiliente, transparente e eficiente. Aproveite cada capítulo.

Boa leitura e excelente aprendizado!

Governança Pública

Governança Pública é o alicerce de uma administração eficiente e transparente, fundamental para alcançar os objetivos institucionais e oferecer serviços de qualidade à população. Neste capítulo, vamos explicar os conceitos básicos da governança pública, suas definições, finalidades e os princípios que a sustentam. Também vamos destacar a importância de aplicá-la nas instituições públicas e discutir os principais decretos e normas que regulam a governança no Brasil, como o Decreto Federal n.º 9.203/2017 e o Decreto n.º 68.159/2023 do Governo do Estado de São Paulo.

1.1 Definição e Finalidade da Governança Pública

A Governança consiste em mecanismos e princípios que as instituições (públicas ou privadas) possuem para auxiliar na tomada de decisões, nas boas práticas de gestão, na observância das normas e políticas éticas, bem como para manter relações junto à sociedade, com vistas ao cumprimento dos objetivos e/ou das finalidades. Portanto, é essencial para garantir que os entes públicos atuem de maneira estratégica, eficaz e, com isso, cumpram a sua finalidade de forma razoável, observando os princípios da economicidade e da eficiência, ou seja, buscar fazer o melhor para cumprir o(s) objetivo(s), com o menor custo, com vistas aos resultados aferidos.

O Decreto Federal n.º 9.203/2017 (alterado pelo Decreto Federal n.º 9.901/2019), em seu Art. 2º, dispõe que 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 públicos.

No mesmo sentido, o Decreto n.º 68.159/2023 do Governo do Estado de São Paulo, em seu Art. 2º, define Governança Pública como sendo o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à concepção e implementação de políticas públicas e à prestação de serviços públicos.

Assim, diferentemente da Administração Pública burocrática ortodoxa e da nova gestão pública, a governança busca uma resposta às transformações sociais, capaz de lidar com os desafios do pluralismo, da maior complexidade dos problemas públicos, com transparência e *accountability* (que é o conjunto de práticas para prestar contas e responsabilização pelas ações).

1.2 Os Princípios da Governança Pública

Os princípios da Governança Pública, segundo a Controladoria-Geral da União, em consonância ao Art. 3º, caput, do Decreto n.º 68.159/2023 do Governo do Estado de São Paulo, são:

- **Integridade:** observância ao princípio basilar da Administração Pública que é a indisponibilidade do interesse público, bem como nos princípios constitucionais da legalidade, moralidade e impessoalidade, com vistas à atuação ética;
- **Confiabilidade:** por meio da promoção da gestão de riscos, minimizando as incertezas, com maior grau de segurança e credibilidade;
- **Melhoria Regulatória:** são medidas para ampliar a qualidade da regulação com base em evidências e apoiadas nas opiniões dos cidadãos e/ou interessados;
- **Capacidade de Resposta:** manifestação de forma clara, eficiente e eficaz às demandas apresentadas pelos interessados;
- **Transparência:** garantia de acesso às informações legítimas e fidedignas aos cidadãos; e,
- **Prestação de Contas e Responsabilidade (Accountability):** mecanismo para a prestação de contas, o controle social e a responsabilização dos agentes públicos pelo desempenho e resultados das ações na gestão pública.

1.3 A Governança Pública no Estado de São Paulo

O Governo do Estado de São Paulo editou o Decreto n.º 68.159, de 09 de dezembro de 2023, regulamentando a Governança Pública no âmbito da sua Administração Pública Direta e Autárquica, tendo estabelecido diretrizes, mecanismos e prazos para os seus órgãos e entes instituírem os Comitês Internos de Governança, com as seguintes atribuições:

- Auxiliar a alta administração no desenvolvimento, implementação e execução de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste decreto;
- Incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados nos órgãos e entidades e representem soluções para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos e para o aprimoramento dos processos decisórios;
- Promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas de governança estabelecidos nos manuais e deliberações do Comitê de Governança Estadual;
- Elaborar manifestação técnica em matéria de governança, no âmbito da estrutura do órgão ou entidade.

Ainda, o Decreto n.º 68.158, de 09 de dezembro de 2023, do Governo do Estado de São Paulo, em seu Art. 11, estabeleceu outras atribuições aos Comitês Internos de Governança, quais sejam:

- Definir os limites de apetite a risco no nível institucional;
- Aprovar os planos de ação e as respectivas medidas de controle a serem implementadas;
- Zelar pelo alinhamento da gestão de riscos aos padrões de conduta e integridade, assim como ao planejamento estratégico.

Gestão de Riscos

À medida que navegamos pela complexidade do século XXI, a capacidade de identificar, analisar e mitigar riscos torna-se fundamental, não apenas no setor privado, mas especialmente na Administração Pública. A Gestão de Riscos, um componente essencial da governança moderna, proporciona ferramentas e metodologias que permitem às organizações antever desafios e se preparar adequadamente para eles, assegurando uma operação mais segura e eficiente.

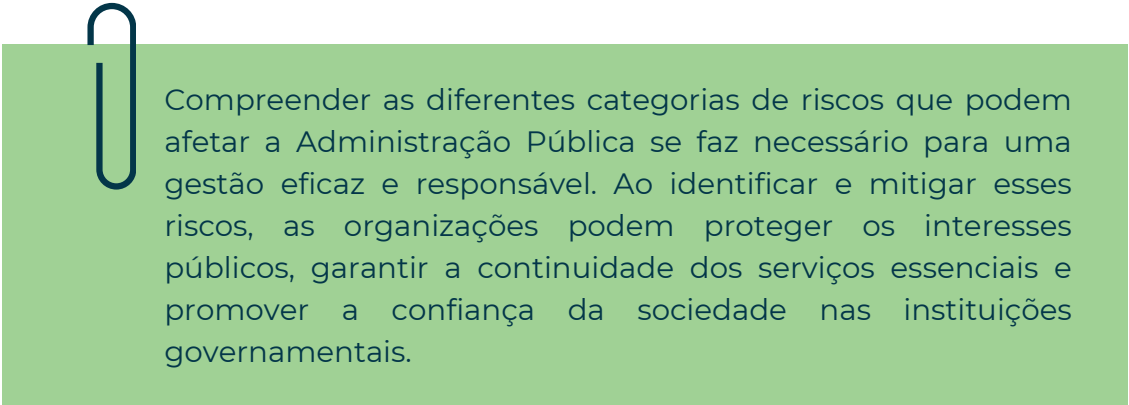
2.1 Entendendo os Riscos na Administração Pública: Definição e Categorias

A gestão de riscos na Administração Pública é essencial para garantir que os serviços e recursos sejam geridos de forma eficiente e responsável. Compreender a definição de risco e as diferentes categorias que podem afetar as operações governamentais é o primeiro passo para criar um ambiente de trabalho seguro e eficiente.

Nesse contexto, podemos afirmar que risco é todo evento (ato ou fato) que pode afetar, positiva e/ou negativamente, os objetivos e fragilizar a instituição, causando danos de ordem política, estratégica, legal, moral, econômica (orçamentário e financeiro), operacional, de pessoal, tecnológica, de imagem, entre outras. Risco, na Administração Pública, é a possibilidade de que um evento ou ação adversa ocorra e afete negativamente a capacidade da organização de cumprir seus objetivos.

A Controladoria Geral do Estado de São Paulo, em sua Metodologia de Gestão de Riscos, categorizou o risco da seguinte forma:

- **Político:** Quando estiver relacionado às políticas públicas instituídas pelo Governo Federal, do Estado de São Paulo e/ou Municipal que possam impactar nas atividades do CEETEPS.
- **Estratégico:** Quando puder afetar de forma relevante os objetivos estratégicos e as finalidades do CEETEPS.
- **Legal/Conformidade:** Quando estiver relacionado às alterações normativas que podem comprometer as atividades.
- **Integridade:** Quando estiver relacionado à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que pode comprometer os valores e padrões, assim como a realização dos objetivos.
- **Financeiro/Orçamentário:** Quando puder comprometer a capacidade da autarquia de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.
- **Operacional:** Quando puder comprometer as atividades, normalmente associado a falhas, deficiência ou inadequação dos processos internos, dos recursos humanos e/ou tecnológicos.
- **Pessoal/Recursos Humanos:** Quando estiver associado à escassez de pessoal, que possa prejudicar o cumprimento das atribuições ou realizar as atividades necessárias ao cumprimento da(s) finalidade(s) do CEETEPS.
- **Tecnologia da Informação:** Quando estiver relacionado ao vazamento de informações sigilosas, invasão, fraude digital, perda de dados, falta de disponibilidade de sistemas, vulnerabilidade por conta da falta de competência e habilidades por parte dos usuários.



Compreender as diferentes categorias de riscos que podem afetar a Administração Pública se faz necessário para uma gestão eficaz e responsável. Ao identificar e mitigar esses riscos, as organizações podem proteger os interesses públicos, garantir a continuidade dos serviços essenciais e promover a confiança da sociedade nas instituições governamentais.

2.2 A Gestão de Riscos: Definições e Responsabilidades

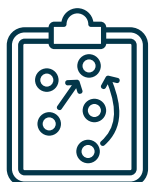
A gestão de riscos consiste na arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências, processo e metodologia) necessária para o gerenciamento de riscos de forma eficaz e funciona como uma rede de segurança, que envolve toda a instituição, protegendo-a de possíveis problemas que possam surgir.

A implementação da gestão de riscos não é tarefa de apenas uma pessoa ou de um único departamento. Ela envolve todos os níveis e áreas do ente público. Vamos ver como isso funciona na prática:



Nível Estratégico:

Exemplo prático: No topo da instituição, a alta administração identifica riscos estratégicos que podem afetar os objetivos de longo prazo. Por exemplo, se uma nova legislação pode impactar nos objetivos e metas, é necessário planejar e adaptar a estratégia do ente público.



Nível Tático:

Exemplo prático: Em um nível intermediário, gestores de diferentes unidades ou departamentos analisam riscos específicos das suas áreas. Por exemplo, o gestor de Tecnologia da Informação (TI) pode avaliar os riscos de cibersegurança e implementar medidas para proteger os dados da organização.



Nível Operacional:

Exemplo prático: No dia a dia, todos os agentes públicos identificam e relatam riscos operacionais. Por exemplo, um funcionário da linha de produção percebe que uma máquina está com um funcionamento irregular e reporta para a manutenção antes que cause um acidente.

O Governo do Estado de São Paulo editou o Decreto n.º 68.158, de 09 de dezembro de 2023, regulamentando a Política de Gestão de Riscos no âmbito da sua Administração Pública Direta e Autárquica, tendo estabelecido, nos Arts. 7º ao 11, as responsabilidades na seguinte forma:

Primeira linha:

Agentes públicos responsáveis pelo gerenciamento direto dos riscos nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, como os gestores de unidades, processos de trabalho, projetos, de atividades, ações, contratos e demais instrumentos congêneres.

Segunda linha:

Agentes públicos responsáveis pelos controles internos e gestão de riscos (gerenciamento indireto dos riscos), que têm como objetivo apoiar e monitorar, mediante o fornecimento de conhecimento e de ferramentas adequadas, os gestores da primeira linha de atuação.

Terceira linha:

A Controladoria Geral do Estado, que é responsável pela avaliação objetiva e independente da gestão de riscos, controles internos e governança.

A gestão de riscos precisa ser uma prática contínua e integrada em todos os níveis da gestão pública. Isso garante que todos os colaboradores estejam cientes e preparados para lidar com as incertezas do ambiente governamental. Assim, podemos construir uma Administração Pública mais resiliente, eficiente e transparente.

2.3 O Processo de Gestão de Riscos

O processo da gestão de riscos compreende as seguintes etapas:

Entendimento do Contexto: Conhecer os objetivos institucionais e os processos a eles relacionados, assim como definir os contextos internos e externos a serem levados em consideração no gerenciamento de riscos.

Identificação e Análise de Riscos: Procedimento contínuo de levantar os possíveis riscos que podem afetar o ente público, considerando os fatores internos e externos, com as suas causas e consequências.

Avaliação de Riscos: Estimativa dos níveis de probabilidade e de impacto da possível ocorrência dos eventos, bem como do risco inerente, alocando-os na matriz de riscos.

Tratamento de Riscos: Desenvolvimento de estratégias e plano(s) de ação para mitigar, compartilhar, aceitar ou evitar o(s) risco(s), com a definição do apetite a riscos, garantindo que a organização esteja preparada para lidar com as incertezas.

Comunicação e Monitoramento: Acompanhar o desempenho e verificar a adequação e suficiência dos controles internos, mantendo um fluxo contínuo de compartilhamento de informações entre as partes interessadas.



É importante ressaltar que, todas essas etapas, embora estejam relacionadas ao processo de gestão de riscos, se aplicam, também, ao gerenciamento de riscos, em todos os níveis do ente público.

2.4 Um Cuidado de Todos!

Para que a gestão de riscos seja eficaz, é essencial que todos na organização entendam sua importância e participem ativamente. Aqui estão algumas maneiras de promover essa cultura:

Capacitação Contínua:



- Exemplo prático: Realizar treinamentos regulares sobre gestão de riscos, explicando a importância de identificar e relatar ameaças potenciais. Isso garante que todos estejam preparados para agir.

Comunicação Aberta:



- Exemplo prático: Criar canais de comunicação onde os colaboradores possam reportar riscos de forma anônima e sem medo de represálias. Isso encoraja uma maior participação e transparência.

Integrar a Gestão de Riscos no Dia a Dia:



- Exemplo prático: Incluir a gestão de riscos nas reuniões regulares de equipe, discutindo possíveis ameaças e soluções. Isso mantém o tema sempre em pauta e reforça sua importância.

A gestão de riscos é fundamental para a consolidação de um sistema de controle interno robusto. Esse sistema é composto por políticas, procedimentos e práticas que ajudam a garantir que a organização atinja seus objetivos de forma eficiente e ética. Quando todos participam da gestão de riscos, contribuímos para um ambiente de trabalho mais seguro e confiável.

É um esforço coletivo que envolve todos os níveis e áreas da instituição ou ente público. Quando todos entendem e aplicam esses conceitos, podemos criar um ambiente mais seguro e eficiente, fortalecendo nosso sistema de controle interno. **Lembre-se: a gestão de riscos é um cuidado de todos nós!**

2.4 Um Cuidado de Todos!

Capacitação Contínua:



- Exemplo prático: Realizar treinamentos regulares sobre gestão de riscos, explicando a importância de identificar e relatar ameaças potenciais. Isso garante que todos estejam preparados para agir.

Comunicação Aberta:



- Exemplo prático: Criar canais de comunicação onde os colaboradores possam reportar riscos de forma anônima e sem medo de represálias. Isso encoraja uma maior participação e transparência.

Integrar a Gestão de Riscos no Dia a Dia:



- Exemplo prático: Incluir a gestão de riscos nas reuniões regulares de equipe, discutindo possíveis ameaças e soluções. Isso mantém o tema sempre em pauta e reforça sua importância.



2.5 Estudo de Caso - Benefícios de uma Gestão de Riscos Eficaz na Administração Pública

A cidade de Vila Luz do Sul decidiu implementar uma gestão de riscos eficaz em sua Administração Pública após enfrentar uma série de problemas que afetaram a eficiência dos serviços e a confiança dos cidadãos. Vamos explorar como essa iniciativa transformou a cidade e trouxe diversos benefícios.

Situação Inicial

Antes da implementação da gestão de riscos, Vila Luz enfrentava vários desafios:

 **Inundações Frequentes:** Durante a temporada de chuvas, muitas áreas da cidade sofriam com enchentes, causando danos a propriedades e interrompendo serviços essenciais.

 **Fraude em Contratos Públicos:** A falta de transparência e controle nos contratos públicos resultou em casos de fraude, desperdício de recursos e desconfiança da população.

 **Interrupções de Serviços de TI:** O sistema de TI da prefeitura era obsoleto, levando a frequentes interrupções nos serviços online, que são essenciais para o atendimento ao cidadão.



Implementação da Gestão de Riscos

A prefeitura de Vila Luz do Sul decidiu adotar uma abordagem sistemática para a gestão de riscos, envolvendo todas as áreas da Administração Pública. As principais ações incluíram:

Identificação de Riscos: Um mapeamento detalhado dos riscos em diversas áreas, incluindo infraestrutura, finanças, tecnologia da informação e conformidade legal.

Avaliação de Riscos: Análise da probabilidade e impacto de cada risco identificado, permitindo a priorização das ações de mitigação.

Desenvolvimento de Planos de Ação: Criação de planos de contingência e estratégias para mitigar os riscos, garantindo uma resposta rápida e eficaz a possíveis eventos adversos.

Comunicação, Tratamento e Monitoramento: Com o(s) plano(s) de ação e contingência estabelecido(s) compete aos gestores dos riscos comunicar a(s) autoridade(s) competente(s), visando a(s) sua(s) aprovação(ões), implementação(ões) para o(s) tratamento(s), bem como o(s) respectivo(s) monitoramento(s) por parte do(s) gestor(es) dos riscos, em sede de gerenciamento, como primeira linha de atuação; pela Controladoria Interna, como segunda linha de atuação, e pela Auditoria Interna, como terceira linha de atuação, em sede de gestão de riscos.

Capacitação de Funcionários: Treinamentos regulares para todos os funcionários sobre a importância da gestão de riscos e como identificar e relatar possíveis ameaças.



Resultados e Benefícios

Após a implementação da gestão de riscos, Vila Luz do Sul experimentou vários benefícios significativos:

1. Redução das Inundações:

- **Ação:** Construção de um novo sistema de drenagem nas áreas mais vulneráveis e criação de um plano de resposta a emergências.
- **Benefício:** A incidência de inundações diminuiu drasticamente, protegendo propriedades e melhorando a qualidade de vida dos cidadãos.

2. Transparência e Redução de Fraudes:

- **Ação:** Implementação de um portal de transparência onde todos os contratos públicos são divulgados e monitorados.
- **Benefício:** A fraude em contratos públicos foi praticamente eliminada, aumentando a eficiência no uso dos recursos e a confiança da população na Administração Pública.

3. Melhoria nos Serviços de TI:

- **Ação:** Atualização do sistema de TI e implementação de medidas de segurança cibernética.
- **Benefício:** Redução significativa nas interrupções dos serviços online, melhorando o atendimento aos cidadãos e a eficiência operacional.

4. Cultura de Prevenção:

- **Ação:** Desenvolvimento de uma cultura organizacional focada na prevenção e na gestão de riscos, com todos os funcionários engajados.
- **Benefício:** Maior conscientização e proatividade dos funcionários na identificação e tratamento de riscos, resultando em um ambiente de trabalho mais seguro e eficiente.

A gestão de riscos eficaz trouxe inúmeros benefícios para a cidade de Vila Luz do Sul. Através da identificação, avaliação e mitigação de riscos, a Administração Pública conseguiu melhorar a eficiência dos serviços, economizar recursos e restaurar a confiança da população.

Este estudo de caso mostra que a gestão de riscos não é apenas uma boa prática, mas uma necessidade vital para qualquer Administração Pública que deseja operar de forma eficiente e responsável. Ao adotar uma abordagem proativa e sistemática, as organizações podem transformar desafios em oportunidades, garantindo um futuro mais seguro e próspero para todos.

Gerenciamento Direto dos Riscos

À medida que entramos em uma era de incertezas crescentes e complexidades administrativas, o gerenciamento direto dos riscos assume um papel central na Administração Pública. Este capítulo explorará os princípios e práticas essenciais do gerenciamento de risco, enfatizando sua grande importância na prevenção de perdas e na maximização de oportunidades dentro do setor público.

3.1 Definições e Responsabilidades: O que significa gerenciar?

O gerenciamento direto dos riscos na Administração Pública é uma prática essencial para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente e que os serviços prestados à população sejam seguros e confiáveis. Mas o que significa exatamente gerenciar riscos? Vamos explorar este conceito fundamental e sua aplicação no contexto governamental.

Gerenciar riscos envolve um conjunto de processos e ações destinadas a identificar, analisar, avaliar e mitigar as incertezas que podem afetar os objetivos de uma instituição. No contexto da Administração Pública, isso significa proteger os recursos públicos, assegurar a continuidade dos serviços essenciais e promover a confiança da população nas instituições governamentais.

Em essência, gerenciar riscos é estar preparado para o inesperado. Isso inclui antecipar problemas potenciais e desenvolver estratégias para minimizá-los ou evitá-los completamente. É um processo contínuo e dinâmico que requer a participação de toda a organização.

O gerenciamento direto dos riscos é a primeira linha de atuação da gestão de riscos (níveis estratégico, tático e operacional). Em suma, é a linha de frente da gestão de riscos, pois o gerenciamento deve ocorrer pelos agentes públicos (gestores e operacionais) diretamente envolvidos nas atribuições, atividades e atos que devem ser praticados. Consiste na identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento dos riscos inerentes, buscando minimizar seus impactos negativos ou, se possível, aproveitar algum benefício potencial.

3.2 Gestor do Risco

O gestor do risco é o seu titular, isto é, o responsável direto pelo gerenciamento direto dos riscos, por estar na primeira linha de atuação na gestão de riscos.

Os agentes públicos das áreas estratégicas, táticas ou operacionais que possuam atribuições, processos e/ou atividades diretas devem promover o gerenciamento dos riscos, identificando, analisando, avaliando, tratando, comunicando e monitorando-os. No entanto, o gestor do risco é responsável pelas áreas específicas.

3.3 Implementando o Gerenciamento de Riscos na Administração Pública

O gerenciamento de riscos pode ser facilitado com o uso de ferramentas e recursos específicos. Existem diversas metodologias e *softwares* que ajudam a identificar, analisar, avaliar e tratar riscos de forma eficaz. Alguns exemplos incluem:

- **Mapeamento dos Processos, Fluxogramas, Análise de Documentos e Atividades de Controle:** Identifica eventos, analisa causas e consequências, e permite a avaliação dos riscos da instituição ou ente público.



Indicação de curso: Este conteúdo é parte integrante do Curso Noções Básicas de Mapeamento de Processos promovido pelo Grupo de Estudos e Formação (GEF-CI) da Controladoria Interna do Centro Paula Souza. O GEF-CI tem como objetivo promover a formação, com apoio pedagógico, treinamentos, oficinas, pesquisas, webinários, debates, avaliações entre outros. Você deseja conhecer mais sobre este tema? Conheça o curso completo de Noções Básicas de Mapeamento de Processos no link: [GEF-CI Curso](#).

- **Análise SWOT:** Permite a identificação, análise e avaliação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da instituição ou ente público.
- **Matriz de Riscos:** Uma ferramenta visual que ajuda a identificar e priorizar riscos com base na probabilidade e impacto das ocorrências.
- **Plano(s) de Contingência:** Estratégias preparadas para lidar com eventos adversos que tenham ocorrido, garantindo uma resposta rápida e eficaz.

3.3.1 Principais Etapas do Gerenciamento de Riscos

As etapas a serem observadas são:

1. Identificação e Análise dos Riscos:

- **Descrição:** O primeiro passo é identificar os riscos que podem impactar os objetivos da instituição ou ente público. Isso envolve o desenvolvimento do mapeamento dos processos, com fluxogramas da área, com aplicação das atividades de controle, podendo se valer, também, da análise SWOT.
- **Exemplo:** Uma prefeitura identifica o risco de enchentes em determinadas áreas da cidade, avaliando as causas, consequências e controles existentes.

2. Avaliação dos Riscos:

- **Descrição:** Após identificar e avaliar os riscos, é necessário avaliá-los em relação aos níveis de probabilidade e impacto da ocorrência.
- **Exemplo:** Avaliar a probabilidade de uma enchente ocorrer e o potencial impacto sobre a infraestrutura e a população.

3. Desenvolvimento de Plano(s) de Ação e de Contingência:

- **Descrição:** Com base nos riscos analisados e avaliados, deve ser desenvolvido o plano de ação para mitigá-los.
- **Exemplo:** Construção de sistemas de drenagem, criação de planos de evacuação, entre outras medidas preventivas.

4. Comunicação e Capacitação:

- **Descrição:** Todos os responsáveis e interessados precisam estar cientes dos riscos e das medidas que se pretendem adotar para o tratamento.
- **Exemplo:** Realizar treinamentos regulares com funcionários e campanhas de conscientização para a população.

5. Implementação e Monitoramento:

- **Descrição:** As ações planejadas devem ser implementadas e continuamente monitoradas para garantir sua eficácia.
- **Exemplo:** Monitorar o desempenho dos sistemas de drenagem durante a temporada de chuvas e fazer ajustes conforme necessário.

Gerenciar riscos na Administração Pública é fundamental por várias razões:

- **Observância aos princípios da Administração Pública:** Assegura a aplicação dos princípios que regem a Administração Pública nos processos realizados.
- **Proteção de recursos públicos:** Garante a utilização eficiente dos recursos, evitando desperdícios e fraudes.

- **Continuidade dos serviços:** Assegura que os serviços essenciais continuem a ser prestados mesmo em situações adversas.
- **Confiança da população:** Promove a transparência e a confiança da população nas instituições governamentais.
- **Resiliência organizacional:** Aumenta a capacidade da organização de responder e se recuperar de crises, fortalecendo a resiliência.

Gerenciar riscos na Administração Pública é um processo contínuo e fundamental para garantir a eficiência e a confiabilidade das operações governamentais. Isso envolve identificar, avaliar e tratar os riscos para proteger os recursos públicos e assegurar que os serviços cheguem à população.

Ao promover uma cultura de gerenciamento de riscos, os entes públicos podem antecipar problemas, reduzir impactos negativos e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições. Em resumo, gerenciar riscos é estar preparado para o inesperado, assegurando que a Administração Pública cumpra sua missão de servir a comunidade de maneira eficaz e responsável.

3.4 Por que fazer o Gerenciamento de Riscos na Administração Pública?

Fazer o gerenciamento de riscos na Administração Pública é essencial por várias razões. Ele assegura a eficiência e a confiabilidade das operações governamentais. Ao identificar, analisar e avaliar possíveis riscos, os entes públicos podem tomar medidas proativas para reduzir impactos negativos e aproveitar oportunidades. Isso protege os recursos públicos e garante a continuidade e a qualidade dos serviços oferecidos à população.

Metodologia para a Implementação do Gerenciamento de Riscos

Inicialmente, é importante ressaltar que cada ente público tem autonomia para estabelecer a sua própria política de gestão de riscos, contendo a sua metodologia. Entretanto, apresentaremos a metodologia adotada pela Controladoria Geral do Estado de São Paulo como parâmetro de aplicação.

4.1 Identificação e Análise dos Riscos

O primeiro passo para implementar o gerenciamento de riscos, antes de identificá-los, é aferir os processos e procedimentos realizados, promovendo os seus mapeamentos e o desenvolvimento dos fluxogramas.

O mapeamento do processo consiste na definição sequencial lógica evolutiva do(s) procedimento(s), contemplando as áreas envolvidas, os atos ou documentos recebidos e analisados, os atos praticados e encaminhados. Deve-se iniciar pela descrição do objeto, processo ou atividade com a sua fundamentação jurídica e a definição das áreas envolvidas, para posteriormente mencionar os procedimentos realizados. Com o mapeamento definido, passa-se a esboçá-lo por meio do fluxograma a ser desenvolvido com ferramenta própria e disponível.

Feito isso, o segundo passo é aplicar as oito atividades ou critérios de controle nos processos e procedimentos mapeados:

1. Normas e Procedimentos: Consiste em aferir se os processos ou atividades estão respeitando as normas aplicáveis e se os procedimentos estão regulamentados em atos normativos internos.

2. Segregação de Funções: Refere-se à divisão na prática dos atos dentro de um processo ou atividade entre áreas e autoridades administrativas distintas, visando a não concentração das atividades e tomadas de decisão em uma única área ou agente público.

3. Limites de Alçada: São os limites determinados pela competência (atribuição) a um agente público ou setor da instituição, quanto à possibilidade de praticar atos em nome do ente público.

4. Autorizações: Referem-se aos atos que necessitam de aprovação de autoridade administrativa superior para suas efetivações.

5. Sistemas Informatizados: Utilização de sistemas para o processamento dos dados, possibilitando a proteção dos dados pessoais, registros e controles efetivos.

6. Segurança Física: Refere-se à proteção contra a compra, venda ou uso indevido, além dos extravios, furtos ou roubos de bens públicos tangíveis ou intangíveis.

7. Conciliação: Consiste na verificação da mesma informação com dados oriundos de bases diferentes, com ações corretivas, se houver necessidade.

8. Revisões de Desempenho: Refere-se ao acompanhamento do processamento, da execução e dos resultados obtidos, aferindo o cumprimento das metas, a adequação dos recursos disponíveis e as competências e habilidades dos agentes públicos envolvidos no processo ou atividade.

Após todo esse procedimento, é possível aferir eventos de riscos, suas causas e consequências, bem como analisar os controles existentes.

4.1.1 Categorização dos Riscos:

Ao identificar o evento de risco, recomenda-se sua categorização nos seguintes termos:

a) Político: eventos relacionados às políticas públicas instituídas pelos Governos Federal, Estadual e/ou Municipal que possam impactar nas atividades do CEETEPS.

b) Estratégico: eventos que podem afetar de forma relevante os objetivos estratégicos e as finalidades do CEETEPS.

c) Legal/conformidade: eventos decorrentes de alterações normativas que podem comprometer as atividades.

d) Integridade: eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões, assim como a realização dos objetivos.

e) Financeiro/orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.

f) Operacional: eventos que podem comprometer as atividades, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação dos processos internos, dos recursos humanos e/ou tecnológicos.

g) Pessoal/recursos humanos: eventos associados à escassez de pessoal, que possam prejudicar o cumprimento das atribuições ou realizar as atividades necessárias ao cumprimento da(s) finalidade(s) do CEETEPS.

h) Tecnologia da informação: eventos atrelados ao vazamento de informações sigilosas, invasões, fraudes digitais, perda de dados, falta de disponibilidade de sistemas, vulnerabilidade por conta da falta de competência e habilidades por parte dos usuários.

4.1.2 Causas:

Se referem às descrições dos motivos que podem ensejar a ocorrência do evento de risco.

4.1.3 Consequências:

Se referem aos possíveis resultados da ocorrência do evento de risco que podem afetar os objetivos e, por conseguinte, o cumprimento da finalidade do ente público.

4.1.4 Controles Existentes:

Se referem às ações praticadas e sedimentadas para o tratamento do risco, que ocasionam a redução dos níveis de probabilidade e/ou impacto da ocorrência.

Com esses elementos identificados, a aplicação prática e sequencial torna-se simples e pode ser esboçada por uma tabela para facilitar o seu acompanhamento (monitoramento) no momento do tratamento.

Modelo para o Gerenciamento dos Riscos - Identificação e Análise dos Riscos:

Identificação e Análise dos Riscos					
ID	CATEGORIA	EVENTO DE RISCO	CAUSAS	CONSEQUÊNCIAS	CONTROLES EXISTENTES

4.2 Avaliação dos Riscos e Posicionamento na Matriz

Todo risco identificado, categorizado, com suas causas, consequências e controles existentes, deve ser avaliado e posicionado na matriz de riscos.

Avaliação do Risco:

A avaliação deve ser realizada pelo gestor do risco sob dois prismas ou eixos:

Nível de Probabilidade (NP):

MUITO ALTO	PRATICAMENTE CERTO: De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	5
ALTO	PROVÁVEL: O evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	4
MÉDIO	POSSÍVEL: De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam essa possibilidade.	3
BAIXO	RARO: De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
MUITO BAIXO	IMPROVÁVEL: Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indicam essa possibilidade.	1

Nível de Impacto (NI):

MUITO ALTO	PARALISAÇÃO de operações ou atividades de processos, projetos ou programas do ente ou instituição, causando IMPACTOS IRREVERSÍVEIS ou catastróficos nos objetivos.	10
ALTO	INTERRUPÇÃO de operações ou atividades de processos, projetos ou programas do ente ou instituição, causando IMPACTOS DE DIFÍCIL REVERSÃO.	7
MÉDIO	INTERRUPÇÃO de operações ou atividades de processos, projetos ou programas do ente ou instituição, causando IMPACTOS SIGNIFICATIVOS nos objetivos, PORÉM RECUPERÁVEIS.	5
BAIXO	DEGRADAÇÃO de operações ou atividades de processos, projetos ou programas do ente ou instituição, causando IMPACTOS PEQUENOS nos objetivos.	3
MUITO BAIXO	DEGRADAÇÃO de operações ou atividades de processos, projetos ou programas do ente ou instituição, causando IMPACTOS MÍNIMOS nos objetivos.	1

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos da Controladoria Geral do Estado de São Paulo, adaptada (2024).

Risco Inerente (RI):

Definidos os níveis e pesos da probabilidade e impacto da ocorrência do risco, é possível aferir o risco inerente, que se refere ao nível do risco obtido por meio da multiplicação dos dois pesos fixados para os níveis de probabilidade e de impacto.

RI = NP x NI

RISCO INERENTE (RI)	
NÍVEL DO RISCO	FAIXA
Risco Baixo	01 - 04
Risco Médio	05 - 09
Risco Alto	10 - 25
Risco Extremo	26 - 50

Para o posicionamento na Matriz de Avaliação dos Riscos (MAR), o Risco Inerente (RI) deve ser obtido por meio da multiplicação dos dois pesos fixados para os níveis de probabilidade (NP) e de impacto (NI).

MATRIZ DE RISCO		PROBABILIDADE				
		MUITO BAIXA 1	BAIXA 2	MÉDIA 3	ALTA 4	MUITO ALTA 5
IMPACTO	MUITO ALTO 10	10	20	30	40	50
	ALTO 7	7	14	21	28	35
	MÉDIO 5	5	10	15	20	25
	BAIXO 3	3	6	9	12	15
	MUITO ABAIXO 1	1	2	3	4	5

Modelo para o Gerenciamento dos Riscos -
Identificação, Análise e Avaliação dos Riscos:

Identificação, Análise e Avaliação dos Riscos								
ID	CATEGORIA	EVENTO DE RISCO	CAUSAS	CONSEQUÊNCIAS	CONTROLES EXISTENTES	NP	NI	RI

4.3 Plano de Ação ou de Providências

O gestor dos riscos, após a identificação, análise e avaliação dos riscos, deve desenvolver o seu plano de ação ou de providências, contendo as opções de tratamento, ações que pretende implementar, o(s) responsável(is) e o(s) prazo(s) para implementação.

Modelo para o Gerenciamento dos Riscos - Plano de Ação para o Tratamento dos Riscos:

Plano de Ação para o Tratamento dos Riscos				
OPÇÕES DE TRATAMENTO	AÇÃO(ÕES)	RESPONSÁVEL(IS)	PRAZO	MONITORAMENTO

Opções de Tratamento:

A(s) ação(ões) referem-se ao que será realizado ou não para o tratamento do risco. O(s) responsável(is) são os agentes públicos encarregados para a realização da(s) ação(ões) firmada(s) para o tratamento do risco. Já o(s) prazo(s) referem-se à(s) data(s) para a conclusão da(s) ação(ões) de tratamento do risco.

OPÇÕES DE TRATAMENTO	
MITIGAR	Consiste em implementar controles, de custo/benefício adequado, aos eventos de riscos avaliados como extremos ou altos, possibilitando a redução das causas e/ou das consequências aferidas na etapa de identificação e análise dos riscos.
COMPARTILHAR	Consiste em compartilhar o tratamento dos riscos avaliados como extremos ou altos, cujo custo não seja adequado (por meio de terceirização, por exemplo) ou quando os agentes públicos envolvidos no processo não forem as autoridades administrativas competentes para a implementação dos controles necessários.
EVITAR	Consiste em evitar riscos extremos ou altos, quando o custo para a implementação dos controles for muito elevado e não for viável o seu compartilhamento, o que pode impactar nos processos e nas atividades realizadas, portanto esta opção de tratamento deve ser aprovada pelo Comitê Interno de Governança.
ACEITAR	Consiste no aceite ao risco, não se aplicando controles para o tratamento, quando estiver no nível de apetite ao risco definido pelo Comitê Interno de Governança.

Com todos esses elementos disponíveis, cabe ao gestor do risco comunicar as autoridades competentes e acompanhar (monitorar) a implementação da(s) ação(ões) pelo(s) responsável(is), bem como o cumprimento do(s) prazo(s) fixado(s).

4.4 Comunicação, Tratamento e Monitoramento

O gestor do(s) risco(s), após identificar, analisar e avaliar o(s) risco(s), bem como definir o plano de ação ou de providências, deve comunicar a(s) autoridade(s) competente(s), buscando o seu acolhimento para a promoção do tratamento na conformidade esperada.

Em não havendo ajustes a serem realizados e com a aprovação do plano de ação pela(s) autoridade(s) competente(s), compete ao gestor do(s) risco(s) dar início ao tratamento e promover o acompanhamento contínuo da implementação da(s) ação(ões) estabelecida(s), por meio da análise de evidências, com o objetivo de reduzir os níveis de probabilidade e/ou impacto e, por conseguinte, do risco inerente, em continuidade ao gerenciamento dos riscos.

As evidências são essenciais para fundamentar qualquer argumento, conclusão ou decisão, seja em investigações, auditorias, pesquisas ou análises. Elas vêm em diversas formas e são classificadas em diferentes tipos, o que facilita sua interpretação e uso eficaz.

As evidências consistem em informações concretas e verificáveis que sustentam afirmações ou conclusões, podendo incluir documentos, dados quantitativos, observações diretas, testemunhos e registros de ocorrências passadas. A qualidade e relevância dessas evidências são fundamentais para avaliar sua confiabilidade e o impacto que têm na tomada de decisões.

4.4.1 Diferentes tipos de evidências:

- **Evidências Documentais:** São registros escritos, como relatórios, contratos, políticas, e-mails, atas de reuniões, entre outros documentos que oferecem registros formais de informações relevantes.
- **Evidências Físicas:** Incluem objetos tangíveis ou materiais que podem ser examinados diretamente, como amostras de produtos, equipamentos, vestígios físicos de incidentes, entre outros.
- **Evidências Testemunhais:** São relatos de indivíduos que observaram ou estão familiarizados com eventos específicos. Depende da credibilidade e da precisão do testemunho para determinar sua validade.
- **Evidências Digitais:** Refere-se a dados eletrônicos, como registros de atividade em sistemas informatizados, *logs* de eventos, registros de transações online, que podem ser usados para reconstruir eventos passados ou demonstrar ações realizadas.

A matriz de achados é uma ferramenta usada para organizar e apresentar evidências de forma estruturada. Ela geralmente inclui as seguintes informações:

- **Descrição do Achado:** Breve resumo do que foi observado ou constatado.
- **Tipo de Evidência:** Indicação do tipo específico de evidência que sustenta o achado (documental, física, testemunhal, digital etc.).
- **Fonte da Evidência:** Referência à fonte específica da qual a evidência foi obtida (nome do documento, nome da testemunha etc.).
- **Relevância:** Avaliação da relevância da evidência para o contexto e para a análise do achado.
- **Conclusão ou Impacto:** Discussão sobre o que a evidência indica ou suporta em relação ao achado e suas implicações.

Usar uma matriz de achados não apenas ajuda a organizar as evidências que encontramos, mas também nos guia na análise cuidadosa das informações disponíveis e na criação de sugestões ou medidas para resolver problemas. Isso significa que quando temos evidências sólidas e uma matriz de achados bem-organizada, garantimos que nossas decisões sejam claras, consistentes e eficazes.

O monitoramento desempenha um papel fundamental no gerenciamento e na gestão de riscos, consistindo no acompanhamento contínuo de atividades, eventos e condições para identificar mudanças significativas que possam impactar os objetivos da organização. Essa prática não apenas possibilita a detecção precoce de potenciais problemas, mas também facilita ajustes rápidos e eficazes para mitigar riscos ou aproveitar oportunidades que surjam.

4.4.2 Ferramentas e Técnicas para Monitoramento Eficaz de Riscos

Para garantir um gerenciamento de riscos eficiente e proativo, é importante dispor de ferramentas e técnicas adequadas que permitam um monitoramento contínuo e eficaz. Entre essas ferramentas, destacam-se os Indicadores de Desempenho de Riscos, que são métricas essenciais para quantificar e avaliar a exposição da organização aos riscos previamente identificados.

Esses indicadores são fundamentais na coleta de dados relevantes, que podem ser derivados de registros históricos, análises estatísticas e modelos preditivos. Eles fornecem *insights* valiosos sobre a eficácia das medidas de controle de risco e alertam para a necessidade de ajustes nas estratégias de gerenciamento.

Alguns exemplos comuns de indicadores de desempenho de riscos incluem:

- **Taxas de Ocorrência de Incidentes:** Medem a frequência de eventos adversos dentro de um período especificado, ajudando a identificar áreas de maior vulnerabilidade.
- **Percentuais de Conformidade com Regulamentos:** Avaliam o grau de aderência às normas legais e regulatórias, indicando potenciais riscos de não conformidade.
- **Variações nos Custos Operacionais Devido a Riscos:** Monitoram alterações nos custos que podem ser atribuídas diretamente aos impactos de riscos identificados, proporcionando uma base para a tomada de decisão financeira mais informada.

Consolidação do Sistema de Controle Interno

À medida que as organizações públicas enfrentam crescentes demandas por transparência e eficácia na gestão dos recursos, a consolidação de um sistema de controle interno robusto torna-se essencial. Este capítulo explora os fundamentos, desafios e estratégias para fortalecer os sistemas de controle interno dentro das entidades governamentais, um componente vital para a governança e a integridade organizacional.

5.1 Sistema de Controle Interno - Abrangência

O sistema de controle interno é essencial para assegurar a transparência, a eficiência operacional e a conformidade das atividades no setor público. Ele também é fundamental para uma gestão eficaz de riscos. Quando áreas como Ouvidoria, Controladoria Interna, Auditoria, Comitê de Governança e a Área de Correição operam de forma eficiente e coordenada, contribuem significativamente para fortalecer o sistema de controle interno.

5. 2 Cultura de Gestão de Riscos: Promovendo uma Cultura de Riscos

A cultura de gestão de riscos é essencial aos entes públicos que buscam operar de maneira eficiente e resiliente em um ambiente dinâmico e íntegro. Este capítulo explora como promover uma cultura robusta de gestão de riscos, focando no engajamento da alta administração, na comunicação eficaz e no treinamento contínuo.

5. 3 Importância da Cultura de Gestão de Riscos

A gestão de riscos não se resume apenas a identificar e mitigar ameaças; ela envolve a integração de práticas que permeiam toda a organização. Uma cultura de gestão de riscos bem estabelecida ajuda a:

- Antecipar e responder proativamente às mudanças no ambiente externo e interno:
 - Melhorar a tomada de decisão, baseada em uma compreensão mais clara dos riscos e oportunidades.
 - Fortalecer a resiliência organizacional, minimizando potenciais impactos negativos.
 - Promover a transparência e a confiança, tanto internamente quanto externamente.

5.3.1 Promovendo uma Cultura de Riscos: O Engajamento da Alta Administração

O envolvimento ativo da alta administração é fundamental para estabelecer e sustentar uma cultura de gestão de riscos eficaz. A liderança deve demonstrar comprometimento e apoio contínuo através de:

- **Definição de Prioridades:** A alta administração deve estabelecer objetivos claros para a gestão de riscos, alinhados com os objetivos estratégicos da organização.
- **Alocação de Recursos:** Assegurar que recursos adequados sejam alocados para o desenvolvimento e implementação de processos de gestão de riscos.
- **Exemplo e Comunicação:** Líderes devem modelar comportamentos de gestão de riscos e comunicar consistentemente sua importância para todos os níveis da organização.

5. 4 Discussão de Boas Práticas

Lições Aprendidas:

1. Comprometimento da Liderança: A participação ativa da alta administração é fundamental para o sucesso da gestão de riscos, garantindo recursos e apoio necessários.

2. Abordagem Proativa: Identificar e avaliar riscos de forma proativa permite aos entes públicos implementar estratégias de mitigação antes que os problemas se tornem crises.

3. Integração de Tecnologia: Investir em tecnologias avançadas não apenas fortalece as defesas contra riscos, mas também aumenta a eficiência operacional e a agilidade na resposta a incidentes.

4. Cultura de Conscientização: Promover uma cultura institucional que valorize a conscientização e a educação sobre riscos cria uma linha de defesa forte contra ameaças internas e externas.

Em síntese, adotar boas práticas na Administração Pública é necessário para fortalecer a gestão de riscos e garantir o bom funcionamento das instituições. O comprometimento da liderança assegura que os recursos necessários sejam disponibilizados e o suporte necessário seja dado.

Uma abordagem proativa na identificação e avaliação de riscos permite que estratégias de mitigação sejam implementadas precocemente, prevenindo potenciais crises. Integrar tecnologias avançadas não apenas fortalece as defesas contra riscos, mas também melhora a eficiência operacional e a capacidade de resposta a incidentes.

Além disso, promover uma cultura organizacional que valorize a conscientização contínua sobre riscos cria uma defesa robusta contra ameaças internas e externas. Essas práticas não apenas garantem a segurança e a estabilidade das operações públicas, mas também aumentam a confiança dos cidadãos e parceiros no serviço público. Esse apoio é essencial para o progresso sustentável e eficaz das políticas e serviços governamentais, beneficiando diretamente a sociedade que servimos.

Considerações Finais

À medida que concluímos nossa jornada através deste material, esperamos que você tenha adquirido uma visão aprofundada e prática dos pilares de governança, gestão e gerenciamento de riscos na Administração Pública. Este material não foi apenas uma exploração teórica; ele foi desenhado para equipá-lo com ferramentas e conhecimentos necessários para enfrentar e superar os desafios contemporâneos que 30% dos projetos governamentais enfrentam por falta de estratégias de risco eficazes.

A governança e a gestão de riscos são mais do que meros conceitos regulatórios; são essenciais para garantir eficiência, transparência e responsabilidade na Administração Pública. Através dos capítulos, exploramos como estes conceitos se interconectam com a prática diária, influenciando decisivamente a qualidade dos serviços públicos e a confiança dos cidadãos nas instituições.

Cada seção foi cuidadosamente construída para fornecer uma base sólida sobre a qual você pode construir e expandir. O estudo de caso e exemplos práticos apresentados servem como testemunho da relevância de uma cultura organizacional robusta que valoriza a prevenção e a preparação.

Encorajamos você a levar adiante as lições aprendidas aqui, aplicando-as não apenas nas suas funções diárias, mas também na forma como aborda a liderança e o desenvolvimento de políticas. A aplicação consciente de uma gestão de riscos eficaz é fundamental para a transformação de desafios em oportunidades para inovação e melhoria contínua.

Esperamos que este material sirva como um recurso valioso em sua carreira e contribua significativamente para o aprimoramento das práticas de governança e gestão de riscos em sua organização. Agradecemos por dedicar tempo para explorar esses conceitos conosco. Que sua trajetória na Administração Pública seja marcada por decisões informadas, liderança ética e um compromisso inabalável com a excelência e a justiça.

Boa sorte e continue aprendendo, adaptando e liderando com integridade.

Referências

ÁVILA, Marta Dulcéia Gurgel. Gestão de Riscos no Setor Público. Controle: Doutrina e Artigos: Doutrina e Artigos, Ceará, v. 12, n. 1, p.179-198, jan. 2014. Semestral.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de Almeida. Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público. 2ª edição. Belo Horizonte: Forum, 2021.

SILVA, Roberto C. A auditoria operacional como instrumento de gerência no setor público. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA-USP, 1993.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. ISSAI 100: Princípios Fundamentais de Auditoria no setor público. Brasília: Tcu, 2013. 17 p.

ARAÚJO, Artur Alves de. GESTÃO DE RISCO NO SETOR PÚBLICO: PERCEPÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS. Recife, 2019. Disponível em: http://www.ppgc.ufrpe.br/sites/default/files/testes-dissertacoes/gestao_de_riscos_no_setor_publico_versao_ppgc.pdf. Acesso em: 12 de junho de 2024 às 13h40.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília: Tribunal de Contas da União -TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf. Acesso em: 12 de junho 2024 às 16h40

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Governança. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/governanca>. Acesso em 12 de junho de 2024 às 9h40

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. Metodologia de Gestão de Riscos. <http://intranetcge.des.sp.gov.br/wp-content/uploads/sites/12/2023/07/Metodologia-de-Gestao-de-Riscos.pdf>, de 2023. Acesso em 12 de junho de 2024 `às 10h40

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas da governança corporativa, 2009. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em 14 de junho de 2024 às 10h40.



CI

Controladoria
Interna

Rua dos Andradas, 140 | Santa Ifigênia | CEP 01208-000 | São Paulo, SP | Tel.: (11) 3324-3300