



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO

CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO

FÓRUM PERMANENTE DE CONTROLE INTERNO

Implementando a Gestão de
Risco no Poder Executivo do
Estado do Ceará



DEZEMBRO 2023



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO



**Sua organização
faz gestão de
risco?**

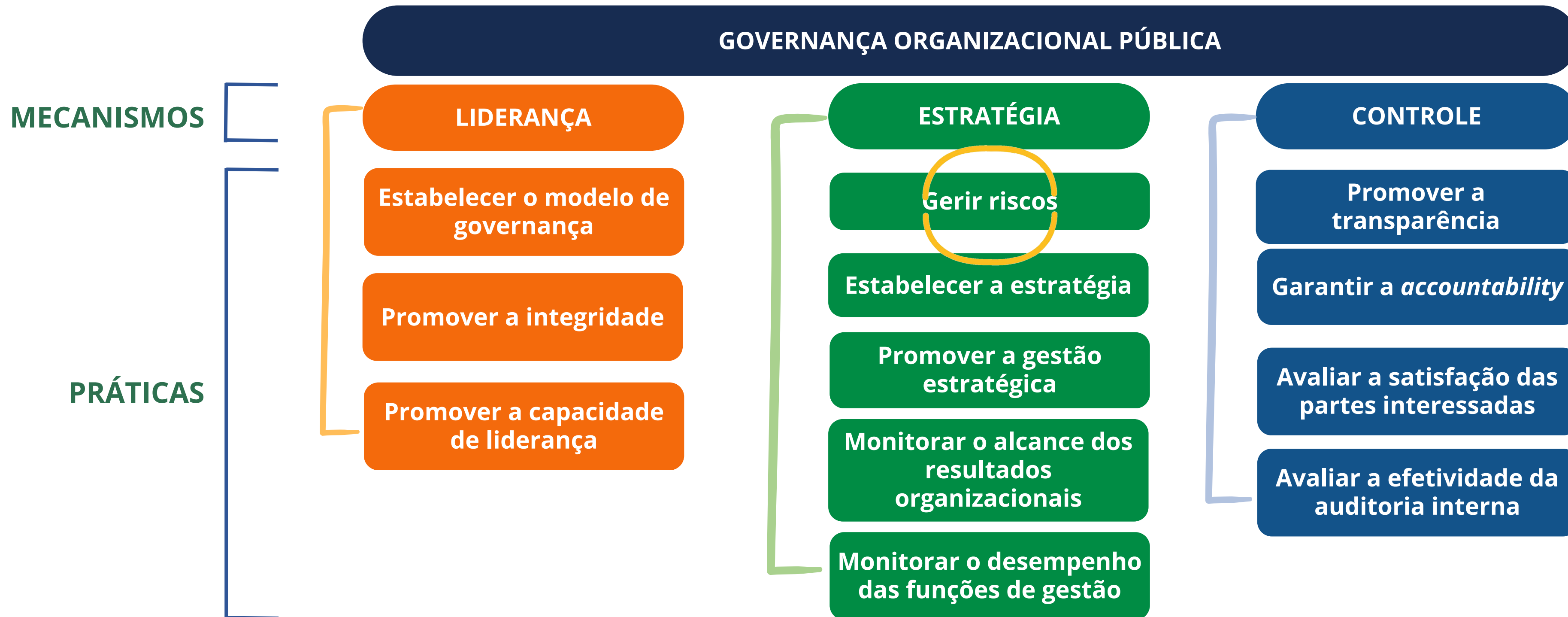


GOVERNANÇA PÚBLICA

GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCO



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO



Fonte: Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Edição 3 - Brasília: TCU, 2020

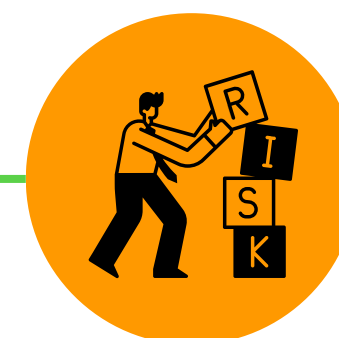
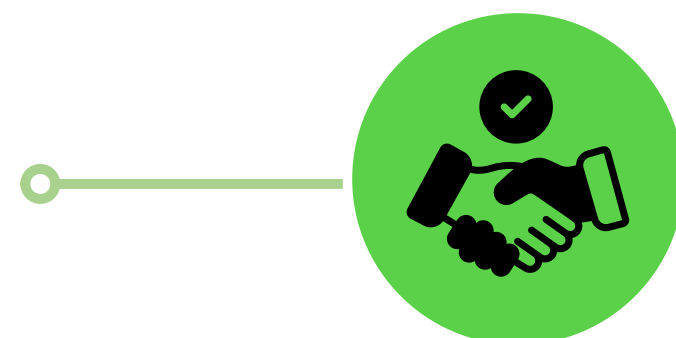
GOVERNANÇA PÚBLICA

PROGRAMA DE INTEGRIDADE CEARÁ E GESTÃO DE RISCO



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO

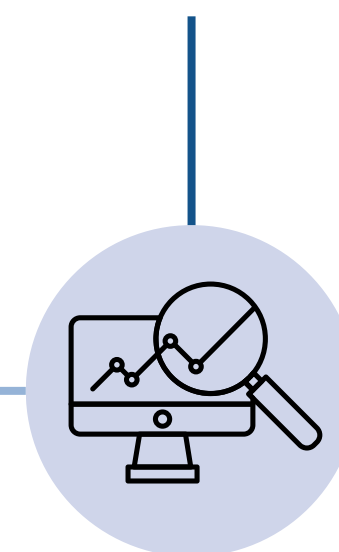
Comprometimento e apoio da autoridade máxima do órgão ou entidade



Gestão de Riscos

EIXOS

Definição e fortalecimento de instâncias de integridade



Monitoramento Contínuo

MODELO DE 3 LINHAS THE IIA



LEGENDA

↑ Prestação de contas, reporte

↓ Delegar, orientar, recursos, supervisão

↔ Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração

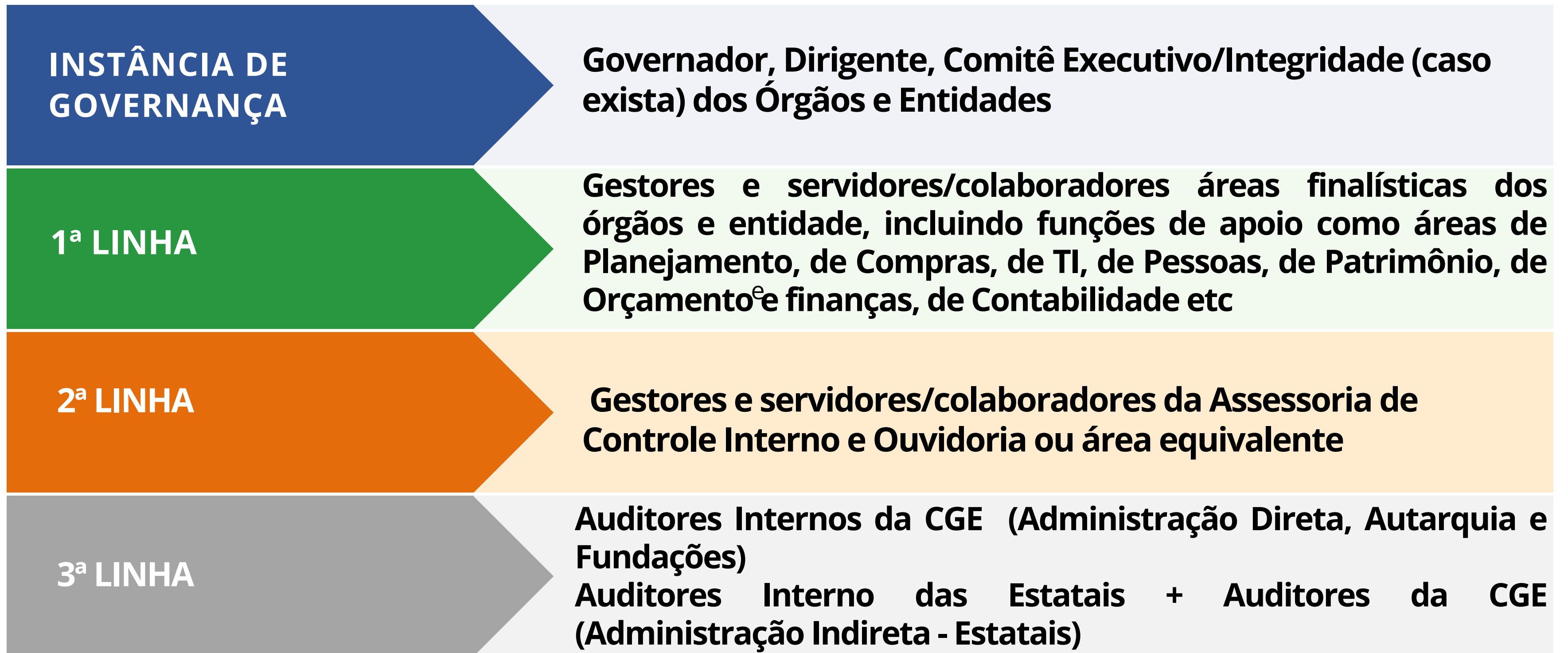


MODELO DE 3 LINHAS NO PODER EXECUTIVO



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO

Atores no modelo de 3 Linhas no Poder Executivo Estadual



Fonte: Adaptado Lei Complementar Estadual nº309/2023 e Referencial Técnico de Atividade de Auditoria Interna Governamental do Estado do Ceará (2021)

DEFINIÇÕES

Gestão Risco x Gerenciamento de Risco



→ **Gestão de Risco:** conjunto de **ações coordenadas e direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias** de gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a **melhoria contínua de processos de trabalho**, de projetos e da **eficácia na alocação e utilização dos recursos disponíveis**, contribuindo para o **cumprimento dos objetivos da organização;**

→ **Gerenciamento de Risco: processo contínuo** que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas **a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos capazes de afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos da organização;**

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS

- ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines, da International Organization for Standardization (ISO);
- COSO ERM – Enterprise Risk Management, da Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO II);
- Orange Book - Governo do Reino Unido;
- Instrução Normativa MP/CGU nº01/2016 – GRCl;
- Referencial Básico de Gestão de Risco do TCU (2018).

Por que adotar uma metodologia de **Gestão de Risco?**



- **Prepara a organização para cumprir seus objetivos e função social**
- **Reduz a incidência de surpresas e incertezas**
- **Estimula e potencializa a transparência**
- **Contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos**
- **Protege e fortalece a imagem da instituição perante a sociedade**

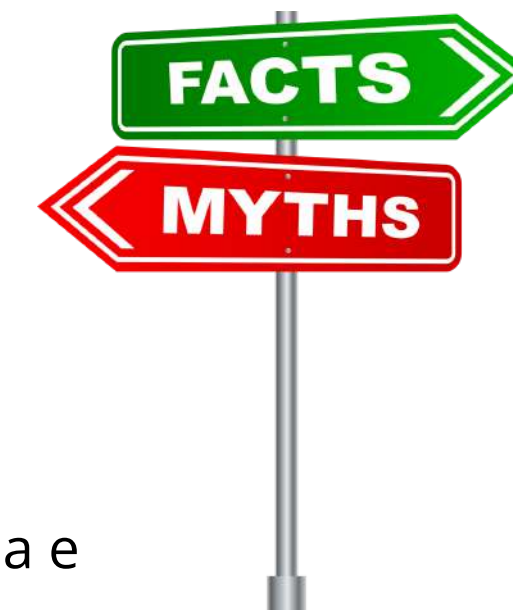
5 MITOS E UMA VERDADE SOBRE GESTÃO DE RISCO



- 1 - Gestão de Risco vai aumentar o trabalho
- 2 - Gestão de Risco aumentará os custos da minha organização
- 3 - Gestão de riscos vai engessar ainda mais meus processos, pois vai trazer mais controles
- 4 - Gestão de riscos só pode ser implementada com contratação de consultoria privada
- 5 - Gestão de riscos só pode ser implementada se eu tiver um sistema



Verdade – Gestão de riscos é um processo contínuo, que exige mudança de cultura



OS 5 OBSTÁCULOS MAIS CITADOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO NAS EMPRESAS



Ausência de cultura em Gestão de Riscos



Falta de clareza em relação aos benefícios potenciais



Existência de outras prioridades



Falta de apoio dos executivos



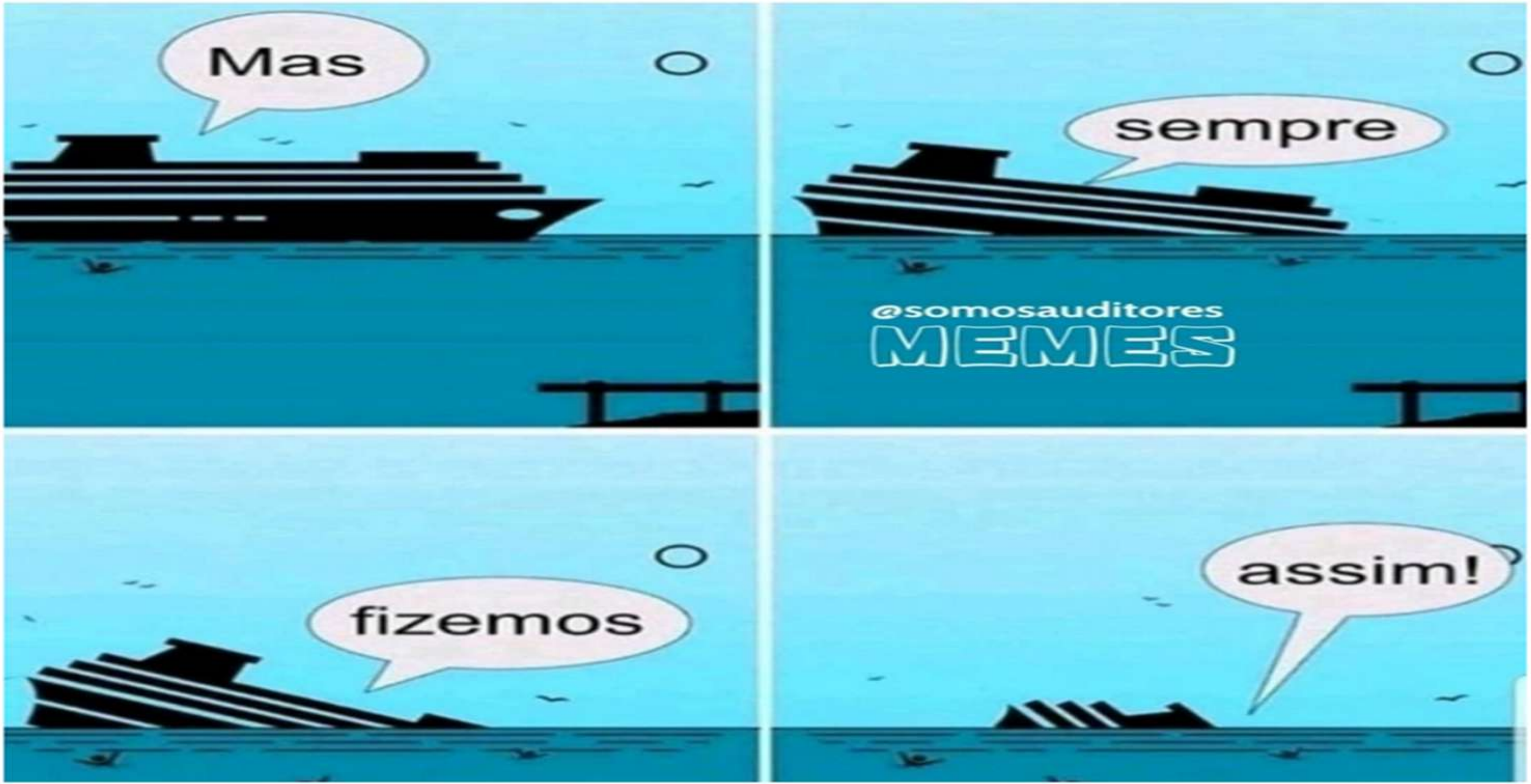
Abordagem teórica, complexa e não direcionada a ajudar no alcance dos objetivos estratégicos



OS 5 OBSTÁCULOS MAIS CITADOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO NAS EMPRESAS



auditoria.memes
Belém



PRINCIPAIS AVANÇOS NACIONAIS NA CULTURA E IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO



TJDFT
Tribunal de Justiça do
Distrito Federal e dos
Territórios



STJ
SUPERIOR
TRIBUNAL DE JUSTIÇA

MINISTÉRIO DA
FAZENDA

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

**BANCO CENTRAL
DO BRASIL**

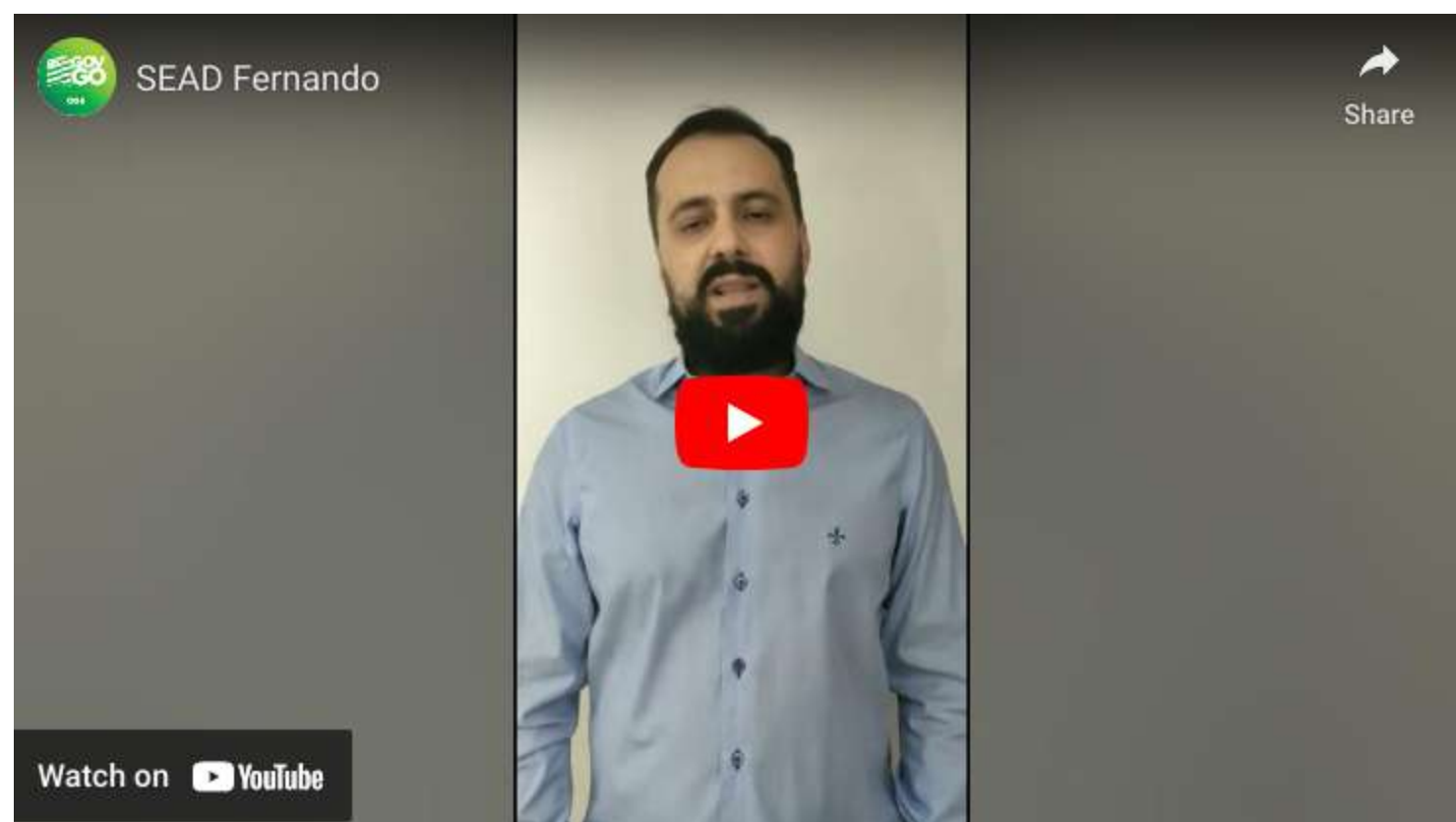
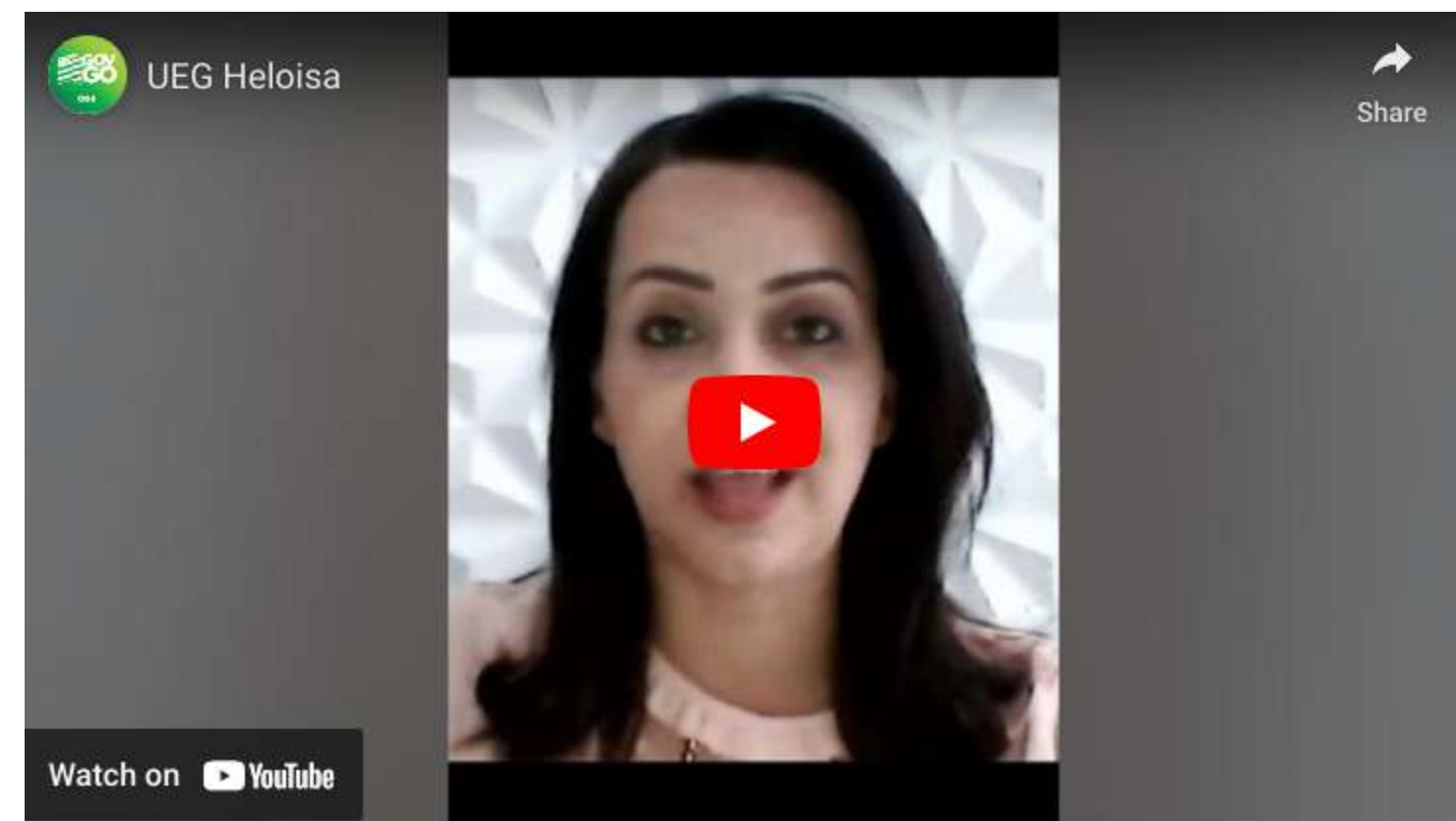
**MINAS
GERAIS**
GOVERNO
DIFERENTE.
ESTADO
EFICIENTE.
CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO

GOVERNO DE
GOIÁS
O ESTADO QUE DÁ CERTO

ÓRGÃOS E ENTIDADES DO ESTADO DO CEARÁ QUE IMPLEMENTARAM A GESTÃO DE RISCO

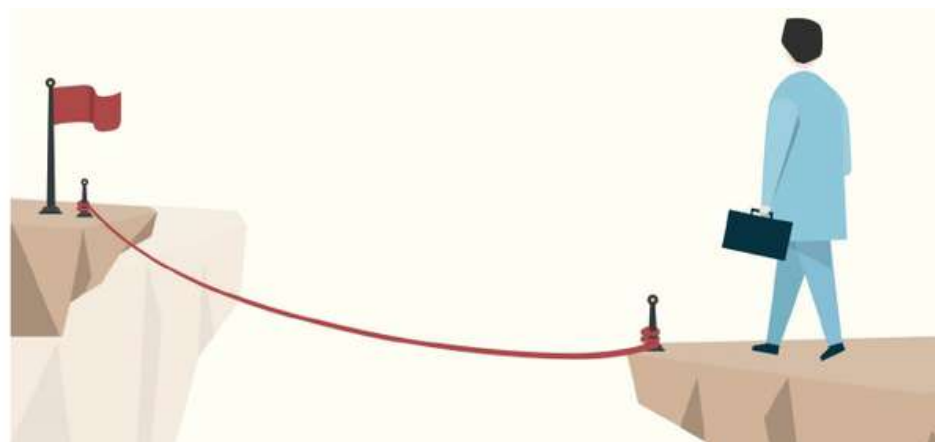


RESULTADOS DA GESTÃO DE RISCO NO ESTADO DE GOIÁS



DEFINIÇÕES

O que é
risco?



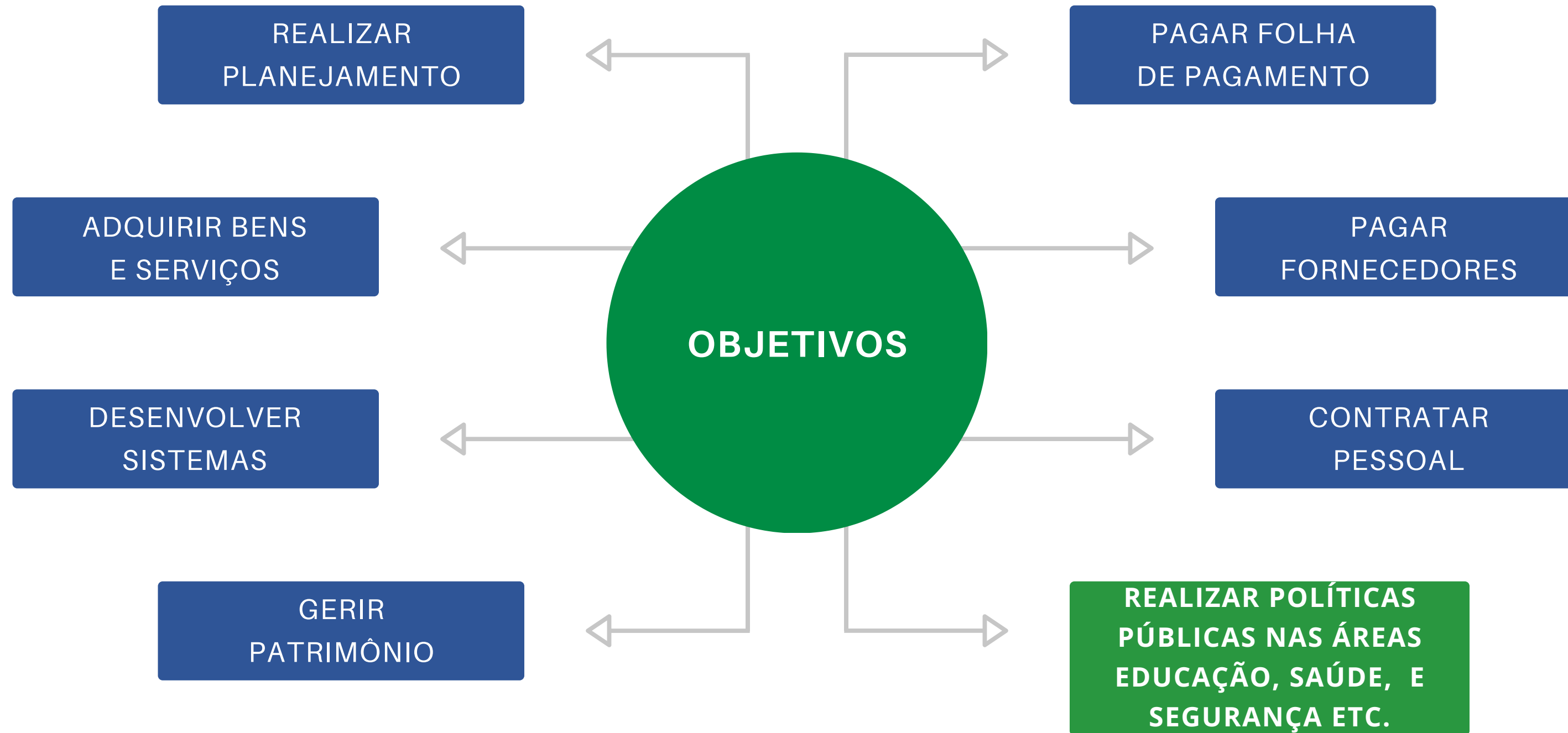
EFEITO DA INCERTEZA NOS OBJETIVOS (NORMA ISO 31000)

EVENTO FUTURO E INCERTO QUE, CASO OCORRA, PODE IMPACTAR NEGATIVAMENTE O ALCANCE DOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO (COSO II)

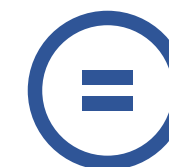
POSSIBILIDADE DE OCORRÊNCIA DE UM EVENTO QUE TENHA IMPACTO NO ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO (Decreto Estadual nº 33.805/2020)



OBJETIVOS NO SETOR PÚBLICO



O que pode dar errado ???



RISCO

DEFINIÇÕES

CATEGORIA DO RISCO



Risco Legal



Risco Operacional



Risco Orçamentário-
Financeiro

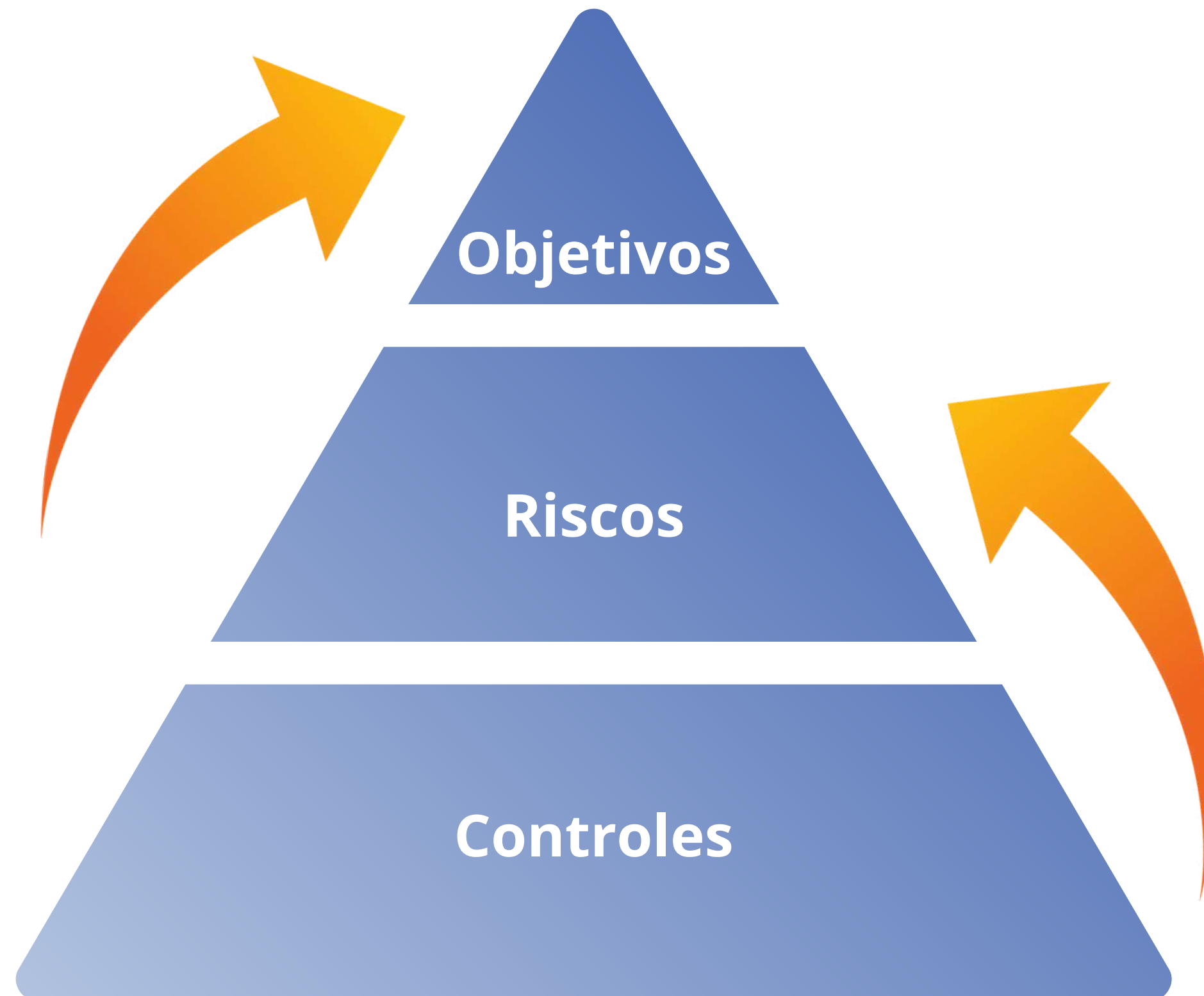


Risco de Integridade

DEFINIÇÕES



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO



IDENTIFICAÇÃO DE RISCO - TRÍADE CAUSA, EVENTO E CONSEQUÊNCIA

RISCO

CAUSA

Motivos que podem promover a ocorrência do risco.

EVENTO

Ocorrência ou mudanças em um conjunto específico de circunstâncias.

CONSEQUÊNCIA

Resultados provocados pelo risco que afetam os objetivos do processo organizacional.

Será que **você faz**
gerenciamento de
riscos no processo
de contratações
públicas ?



GESTÃO DE RISCOS

OBJETIVO



**Adquirir Bens
e Serviços**

RISCO



Para reduzir a chance de sobrepreço e superfaturamento



Para reduzir a chance de comprar um produto ruim



Para reduzir a chance de contratar uma empresa sem capacidade técnica e econômica



Para reduzir a chance de receber um produto em desacordo com a especificação contratual

CONTROLE

A Administração realiza pesquisa de preço com diversas fontes, adota método e formaliza



A Administração faz a especificação do objeto no termo de referência



A Administração elabora um edital com cláusula que defina os requisitos de qualificação técnica e econômico-financeira



A Administração designa fiscais e gestores para acompanhar a execução do contrato e dar o recebimento do objeto.



DIFERENÇA ENTRE RISCO E PROBLEMA



RISCO = INCERTEZA

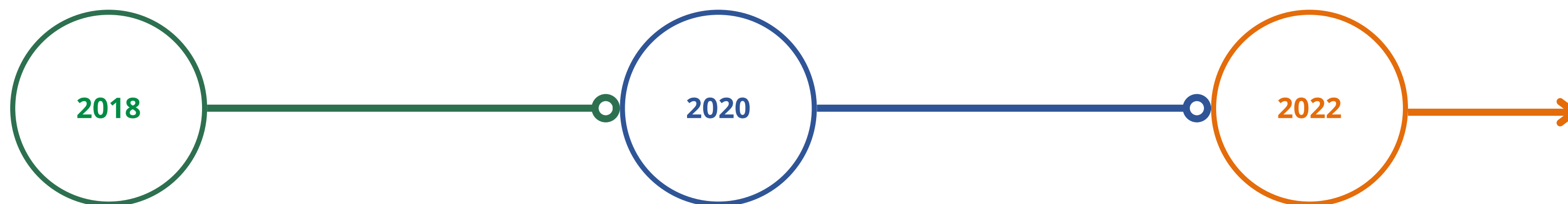
X



PROBLEMA = CERTEZA

“Um **RISCO**, quando se concretiza, torna-se um **PROBLEMA**”.

PROGRAMA DE INTEGRIDADE



Lei Estadual nº 16.717/2018

Institui o Programa de Integridade do Poder Executivo do Estado do Ceará

Portaria CGE nº 74/2020

Dispõe sobre as diretrizes para a operacionalização do Programa de Integridade do Poder Executivo do Estado do Ceará, instituído pela Lei Estadual nº16.717/2018

Decreto Estadual nº 34.814/2022

Dispõe sobre o programa de integridade, institui o selo de integridade, institui a rede do sistema de controle interno do Poder Executivo do Estado do Ceará e dá outras providências

GESTÃO DE RISCO

2020

2021

Decreto Estadual nº 33.805/2020

Institui a Política de Gestão de Risco do Poder Executivo do Estado do Ceará

Portaria CGE nº 05/2021

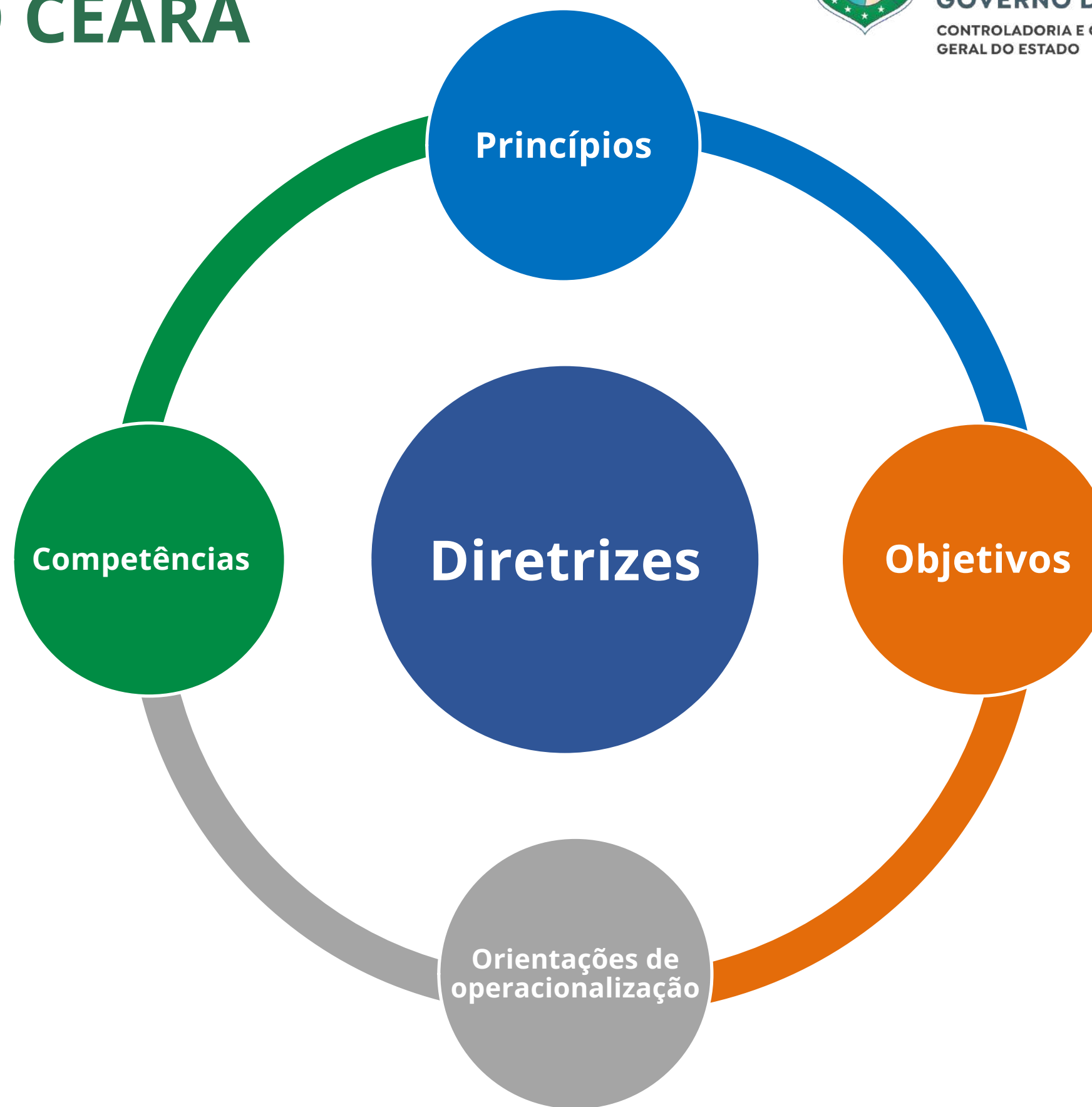
Institui a metodologia de gerenciamento de riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará

POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCO DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO CEARÁ



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO

O que é a
política de
gestão de risco?



CAPÍTULO II – DOS PRINCÍPIOS

- Agregar e proteger valor
- Apoiada e gerenciada pela Alta Gestão e por todos da organização
- Ser parte integrante dos processos organizacionais
- Subsidiar a tomada de decisões
- Considerar ameaças e oportunidades
- Ser estruturada e processada de forma personalizada e proporcional aos contextos interno e externo da organização

- Ser baseada nas informações disponíveis, oportunas e claras para as partes interessadas
- Considerar fatores humanos e culturais
- Sistemática, estruturada, abrangente e oportuna
- Transparente e inclusiva
- Dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças
- Fomentar a melhoria contínua da organização

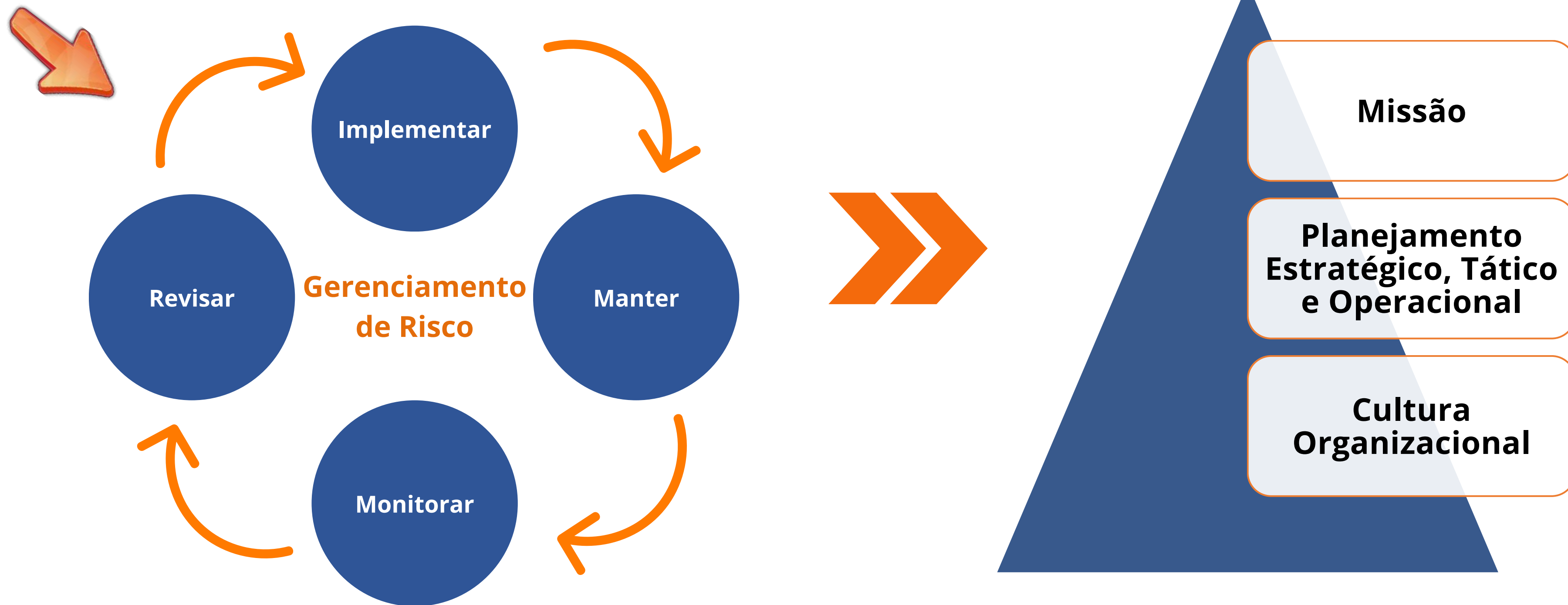
CAPÍTULO III - DOS OBJETIVOS

- > Aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos organizacionais
- > Fomentar uma gestão proativa
- > Atentar para a necessidade de se identificar e tratar riscos dos processos críticos em toda a organização
- > Facilitar a identificação de oportunidades e ameaças
- > Prezar pelas conformidades legal e normativa dos processos organizacionais
- > Melhorar a prestação de contas à sociedade
- > Melhorar a aprendizagem organizacional

- > Melhorar a governança
- > Estabelecer uma base confiável de informações para a tomada de decisão
- > Melhorar o ambiente de controle interno
- > Alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos
- > Melhorar a eficácia e a eficiência operacional
- > Melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes
- > Aumentar a capacidade de adaptação a mudanças
- > Minimizar perdas

CAPÍTULO IV - DAS DIRETRIZES PARA O GERENCIAMENTO DE RISCO DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO CEARÁ

Órgãos e Entidades deverão:



CAPÍTULO V - DAS COMPETÊNCIAS

CGE

- **Orientar e assessorar** os órgãos e entidades na implementação da gestão de risco (**Auditoria Interna: Serviço de Consultoria**)
- Avaliar a implementação da gestão de risco (**Auditoria Interna: Serviço de Avaliação**)
- **Analisar propostas de mudanças na Política de Gestão de Riscos** e proceder às alterações
- **Definir, regulamentar e avaliar a metodologia de gerenciamento de riscos** e proceder alterações, quando necessário; e
- Avaliar a eficácia dos controles internos implementados, bem como outras respostas (**Auditoria Interna: Serviço de avaliação**)

ALTA ADMINISTRAÇÃO DOS ÓRGÃOS

- **Garantir o apoio institucional** para promover a gestão de riscos, em especial, os recursos necessários, o relacionamento entre as partes interessadas
- **Garantir o alinhamento** da gestão de risco ao **Programa de Integridade** do órgão ou entidade

CAPÍTULO V - DAS COMPETÊNCIAS

Áreas de atuação para o gerenciamento de risco e competências gerais:



§2º As áreas de atuação responsáveis pelo gerenciamento de riscos deverão manter fluxo regular e constante de comunicação.

CAPÍTULO V - DAS COMPETÊNCIAS

Os órgãos e entidades definirão, por meio de portaria, às áreas de atuação responsáveis pelo gerenciamento de risco (...)

Exemplo: CGE

CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO

PORTARIA CGE Nº25/2022.

IMPLEMENTAR A GESTÃO DE RISCOS NA CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DO CEARÁ E DEFINIR AS ÁREAS DE ATUAÇÃO RESPONSÁVEIS PELO GERENCIAMENTO DE RISCOS. O SECRETÁRIO DE ESTADO CHEFE DA CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO DO CEARÁ, no uso de suas atribuições que lhe confere o inciso III, do artigo 93, da Constituição Estadual; CONSIDERANDO o disposto no inciso III, do art. 4º, da Lei nº 16.717, de 21 de dezembro de 2018, que institui o Programa de Integridade do Poder Executivo do Estado do Ceará; CONSIDERANDO o disposto no art. 9º do Decreto nº 33.805, de

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO | SÉRIE 3 | ANO XIV Nº159 | FORTALEZA, 04 DE AGOSTO DE 2022

7

09 de novembro de 2020; CONSIDERANDO a Portaria nº 05/2021, de 03 de fevereiro de 2021, que institui a Metodologia de Gerenciamento de Riscos do Poder Executivo do Estado do Ceará; CONSIDERANDO a necessidade de operacionalizar a gestão de riscos na Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado RESOLVE:

Art. 1º No âmbito da CGE, em conformidade com o art. 9º do Decreto nº 33.805/2020, as áreas responsáveis pelo gerenciamento de riscos são:

I – Estratégica: Comitê Executivo

II – Tática: Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria - ASCOU

III – Operacional: Área responsável pelo processo organizacional

Art. 2º Compete aos gestores das unidades administrativas indicar os processos organizacionais mais críticos e seus responsáveis para serem incluídos no Plano de Gerenciamento de Riscos, apresentando-os à ASCOU.

§1º Os processos críticos a serem incluídos no Plano de Gerenciamento de Riscos devem estar previamente mapeados.

§2º O disposto no parágrafo anterior não é impeditivo para indicação, pelos gestores das unidades administrativas, de processos que não estejam mapeados, os quais deverão ser mapeados antes do início do gerenciamento.

Art. 3º Compete à ASCOU selecionar, dentre os processos indicados pelas áreas, aqueles que terão seus riscos gerenciados por esta Assessoria durante o ano, mediante aprovação do Comitê Executivo.

Parágrafo Único. Os riscos dos processos monitorados anteriormente, que tenham ações pendentes, poderão ser incluídos no monitoramento pela ASCOU anualmente, com a ciência do Comitê Executivo.

Art. 4º Compete ao Comitê Executivo aprovar os processos organizacionais selecionados para o gerenciamento de riscos.

Parágrafo Único. As competências específicas de cada área, no que se refere ao gerenciamento dos riscos, estão estabelecidas nos arts. 10, 11 e 12 do Decreto nº 33.805/2020.

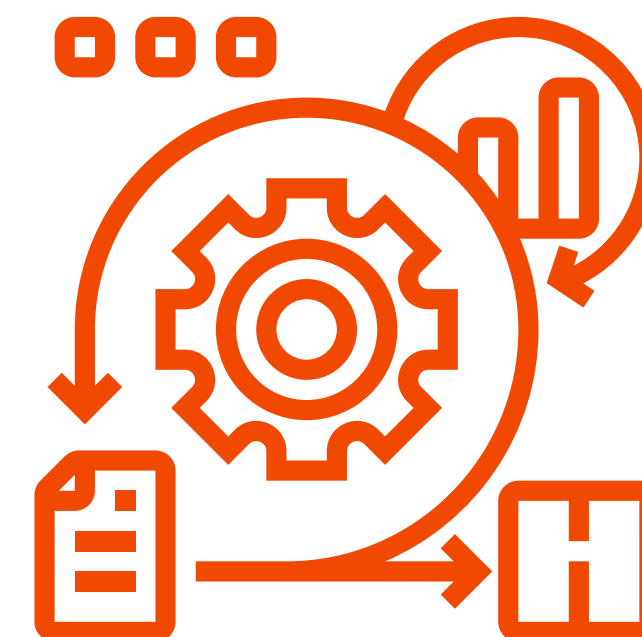
Art. 5º O responsável pelo processo organizacional irá identificar, analisar, priorizar e responder aos riscos, realizando seus respectivos registros na forma do Anexo Único desta portaria, em concordância com a Portaria nº 05/2021.

Art. 6º A ASCOU analisará a identificação, avaliação, priorização e resposta aos riscos realizados pela área operacional. Em caso de aprovação encaminhará para validação do Comitê Executivo.

Art. 7º Os riscos baixo e médio estão dentro do apetite ao risco e não necessitam de tratamento, no entanto caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pelo responsável pelo processo e ser preenchido o Plano de Tratamento de Risco, na forma do Anexo Único desta portaria.

Art. 8º Os riscos altos e extremos estão fora desse apetite, devendo o responsável pelo processo organizacional propor tratamento e preencher o Plano de Tratamento de Risco, na forma do Anexo Único desta portaria. Caso esse risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento a não priorização deve ser justificada pelo responsável pelo processo.

METODOLOGIA DE **GERENCIAMENTO DE RISCOS** DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO CEARÁ (Portaria CGE nº 05/2021)



CAPÍTULO IV - DIRETRIZES PARA O GERENCIAMENTO DE RISCO

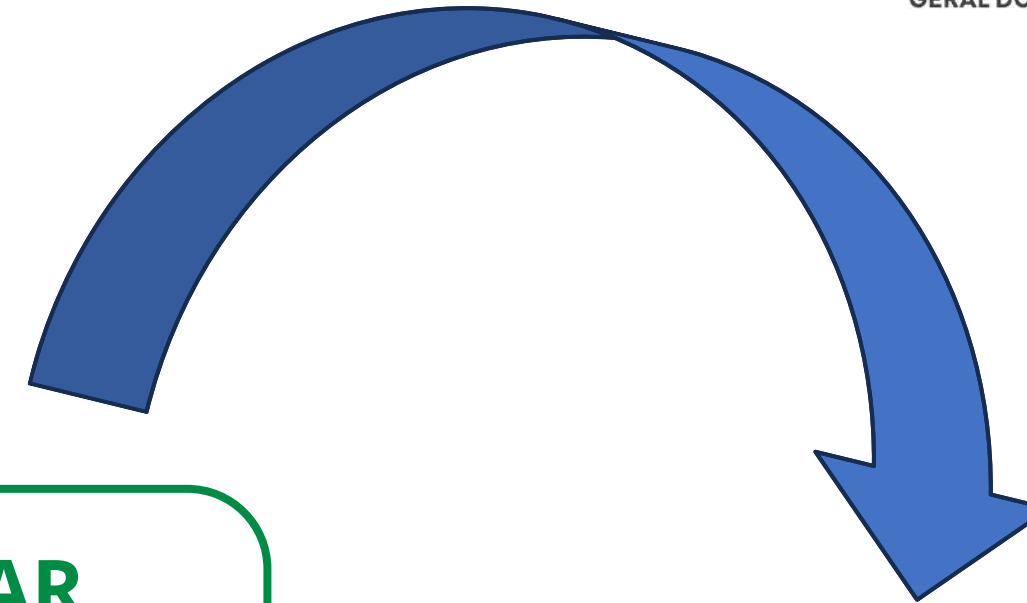
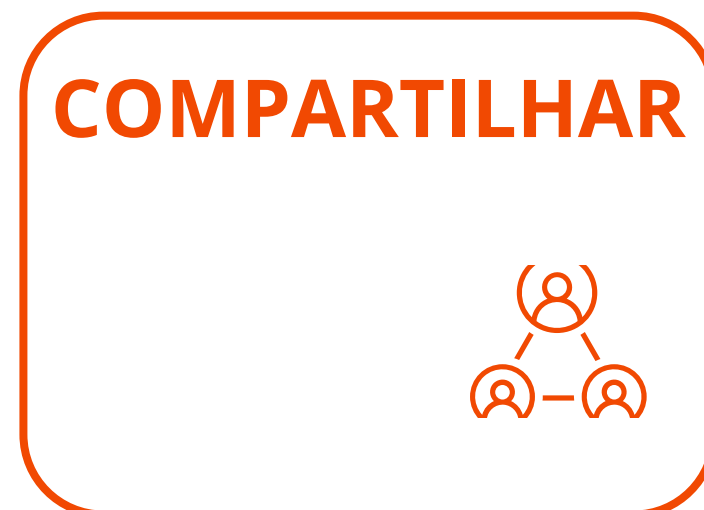
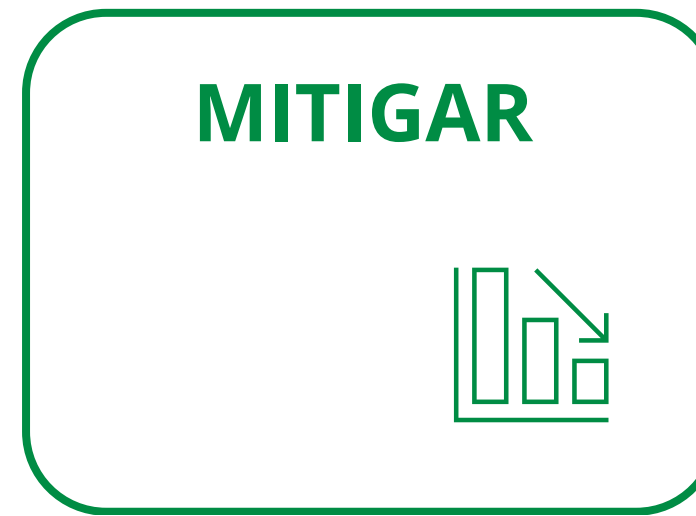
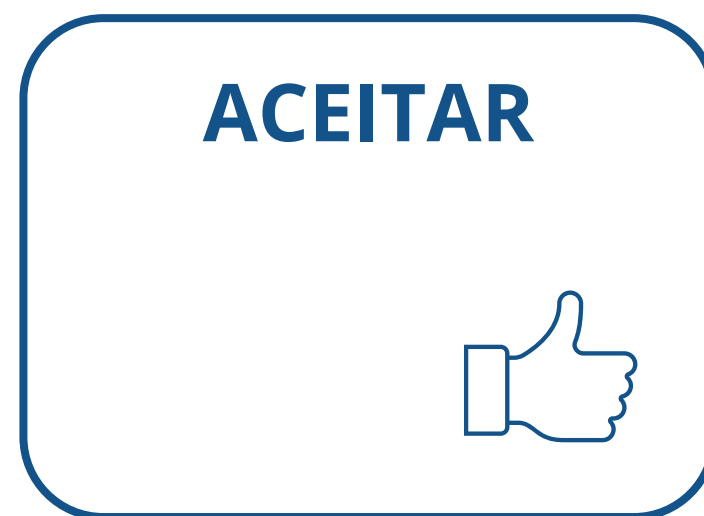


CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO



TRATAMENTO DE RISCOS

DEFINIÇÕES DE RESPOSTAS AOS RISCOS



**CONTROLES
INTERNOS**

REC

“ A ÚNICA JORNADA IMPOSSÍVEL É AQUELA
QUE VOCÊ NUNCA COMEÇA.”

Anthony Robbins, escritor norte-
americano

@reallygreatsite

GESTÃO SUPERIOR DA CGE

Aloísio Barbosa de Carvalho Neto
Secretário de Estado Chefe da
CGE

Marconi Lemos
Secretário Executivo da CGE

Marcelo Monteiro
Secretário Executivo PGI da CGE



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO

CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO



Coordenadoria de Auditoria Interna **COAUD**

Coordenadora: Ana Luiza Felinto Cruz
Articuladora: Emiliana Leite Filgueiras

Wescley Soares Silva

Orientador de Célula/Auditor de Controle Interno

 wescley.silva@cge.ce.gov.br

 [cgeceara](#)

 CGE.CE.GOV.BR



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO

**CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL DO ESTADO**