Gestão por Processos com Foco em Riscos













Sumário

Apresentação	3
Objetivo	
Tópico 01 – Riscos: O que são e os que nos interessam	
01.1 - O que são e o que não são riscos?	
01.2 – Quais os riscos que nos interessam?	
Tópico 02 – Gerenciamento de Riscos	
02.1 - Por que gerenciar riscos?	
02.2 - O que é gerenciamento de riscos?	
02.3 - Como gerenciar riscos?	
Tópico 03 – O modelo de estrutura integrada de gestão de riscos COSO II	
Tópico 04 – Gerenciamento de riscos na Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do	
Ceará (CGE/CE)	37
Referências	









Apresentação

Gestão por Processos com Foco em Riscos

Esta aula apresenta uma visão geral sobre o gerenciamento de riscos abordando, sob uma perspectiva ampla, as situações que podem ou não ser consideradas como riscos, bem como aqueles que interessam no âmbito das organizações. Além disso, a aula apresenta argumentos que justificam a razão pela qual os riscos devem ser gerenciados, o que significa esse gerenciamento e como ele pode ser conduzido. Na sequência, aborda-se uma metodologia de gerenciamento de riscos e, finalmente, apresenta-se o gerenciamento de riscos sob a ótica do órgão central de controle interno do Poder Executivo do Estado do Ceará, no bojo do Programa de Fortalecimento do Controle Interno.

Objetivo

Proporcionar ao aluno conhecimentos gerais sobre o processo de gerenciamento de riscos, contemplando inicialmente uma visão sobre o que são e o que não são riscos e a indicação dos que interessam às organizações, seguida de definições sobre gerenciamento de riscos e das formas de exercê-lo, e, por último, a apresentação de uma metodologia de gerenciamento de riscos e da perspectiva da CGE sobre esse tema.









Curso: Gestão por processo com focos em riscos

Autoria: Paulo Roberto de Carvalho Nunes

Módulo: 02

Tópico 01 – Riscos: O que são e os que nos interessam

Objetivo: Apresentar informações que permitam a compreensão das características dos riscos em geral e daqueles que interessam às organizações.

01.1 - O que são e o que não são riscos?

A definição para risco pode ser considerada circunstancial e dependente de quem ou qual organização a apresenta ou a considera em sua vida, pessoal ou organizacional. Nada obstante, indubitavelmente, o risco traz em sua essência uma imagem de algo sobre o qual não se pode prever ou evitar, algo incerto, um evento que pode ou não ocorrer, normalmente acarretando certa perda, em caso de se tornar realidade.

"O risco é parte de qualquer empreitada humana. Desde o instante em que despertamos pela manhã, que entramos em nosso carro ou usamos o transporte público para a escola ou trabalho, até voltarmos para a cama (e talvez mesmo depois), estamos expostos a riscos de diferentes intensidades."

(DAMODARAN, 2009, p. 21.) -

Complementando essa visão relativa a uma abordagem humana sobre risco, Hill afirma que









"o risco reflete coisas futuras com as quais estamos preocupados, como nossa situação financeira, nossa saúde, nossos empregos, nossos filhos, o meio ambiente, os outros países, as leis e as regulações e os futuros políticos."

(HILL, 2006, p. 37) –

Nesse contexto, faz-se necessário demarcar um ponto de partida, sendo razoável supor que inicialmente seja interessante definir o que é **incerto**, **incerteza** e **evento**, para na seqüência tratar-se especificamente o risco e seu gerenciamento.

Com efeito, dentre inúmeras definições, pode-se considerar **incerto** como algo que não é certo ou que é duvidoso, que transmite dúvidas, que não é seguro, algo contingente ou aleatório, e a **incerteza** como a falta de certeza ou a dúvida, ou o estado de coisa incerta (AURÉLIO, 2017).

Já **evento** está associado a um acontecimento, a algo que acontece (PRIBERAM, 2017), um incidente ou ocorrência, a partir de fontes internas ou externas a uma entidade, podendo afetar a realização dos objetivos (COSO, 2007).

Assim, pode-se presumir que o risco está relacionado a situações, a estados ou a eventos em que não se pode assegurar que algo ocorra com certeza, sobre o que restam dúvidas ou não se está seguro, de forma imprevisível, contingencial, aleatória.

Nesse sentido, de acordo com o Ministério da Economia e Finanças do Reino Unido,

"risco é definido como incerteza do resultado, seja em forma de uma oportunidade (positiva) ou de uma ameaça (negativa), de ações e eventos."

(HM TREASURY, 2004) –









De outra parte, o **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**(Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway) definiu que

"incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor às organizações, as quais só existem para gerar valor para os **stakeholders(** partes interessadas)"

(COSO, 2007, p. 3) –

De acordo com IFAC (2001, p. 57), os *stakeholders* (partes interessadas) abrangem: o corpo ou indivíduo (s) eleito(s) ou designado(s) para a diretoria de um órgão e que têm responsabilidade pela avaliação do desempenho; os representantes eleitos pela sociedade (parlamentares); os provedores de recursos (contribuintes, credores financeiros, proprietários de títulos do governo e credores em geral); os prestadores de serviços e parceiros (funcionários, contratados, parceiros de *joint ventures* e de outras entidades governamentais); os usuários dos serviços (pessoas físicas e empresas que se beneficiam dos serviços que a entidade proporciona); grupos de interesse como analistas e coletores de estatísticas (analistas políticos, economistas, analistas financeiros, agências de *rating*); a mídia; e a comunidade em geral.

♥ Saiba Mais

O COSO® (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) é uma organização privada criada nos EUA, em 1985, para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa.

Inicialmente criada como *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*(National Commission on Fraudulent Financial









Reporting), essa comissão era formada por representantes das principais associações de classes de profissionais ligados à área financeira.

O primeiro objeto de estudo da comissão foram os controles internos das empresas. Essa comissão, posteriormente, tornou-se um comitê e passou a se chamar COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

O COSO é uma organização sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros, sobretudo pela aplicação da ética e da efetividade na aplicação e no cumprimento dos controles internos e é patrocinado pelas cinco das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos EUA. Em decorrência da globalização e padronização internacional das técnicas de auditoria, as recomendações da COSO, relativas aos controles internos, bem como seu cumprimento e sua observância são amplamente praticados e tidos como modelo e referência no Brasil e na maioria dos países do mundo.

Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/COSO, Acesso em 15 ago. 2017.

Ademais, e com a finalidade de demonstrar a relação entre eventos, riscos e oportunidades, COSO (2007, p. 4) indica que

"os eventos podem gerar impacto tanto negativo quanto positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir o valor existente. Os de impacto positivo podem contrabalançar os de impacto negativo ou podem representar oportunidades, que por sua vez representam a possibilidade de um evento ocorrer e influenciar favoravelmente a realização dos objetivos, apoiando a criação ou a preservação de valor. "

(COSO 2007, p. 4) -









Diante de toda a variedade, e não dotada de consenso, de definições expostas, pode-se inferir que a incerteza (algo que qualifica o risco), o risco e a oportunidade mantêm entre si relação de complementaridade em seus significados, e que o risco pode ser categorizado em termos das consequências positivas (oportunidades) e negativas (aqui entendidas como ameaças) decorrentes de sua ocorrência, por meio de um evento.

Finalmente, algo é certo e indiscutível: problemas, fatos ou eventos passados, que já ocorreram, não são riscos, justamente porque, em virtude de já terem ocorrido, não são mais detentores de característica ou atributo desconhecido, em si mesmo e em termos de seus efeitos, sejam eles positivos ou negativos.



Sugestão de leitura complementar: Capítulo 1 - "O que é risco?", do livro de Damadoran (2009), p. 21-24.

01.2 – Quais os riscos que nos interessam?

O interesse deste curso está voltado para os **riscos** relacionados à gestão das organizações, das **instituições**, cuja existência atual e futura depende de como são administradas e dos resultados que alcançam. Assim, o foco está relacionado aos riscos associados às **metas**, aos **objetivos** e aos **resultados** estabelecidos pelas organizações e de como eles se relacionam com os recursos alocados, com a comunicação empreendida, com a visibilidade alcançada e com o desempenho ao longo do tempo, por exemplo.











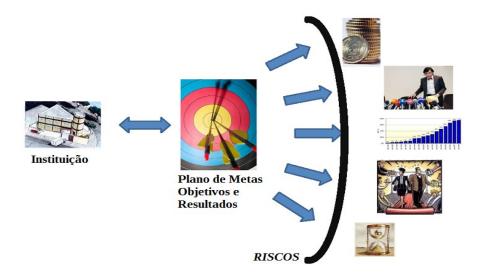


Imagem 01 - Relacionamento das Metas, objetivos e resultados com os recursos

Mesmo assim, faz-se necessário focar um pouco mais esse universo tão abrangente de riscos. Dessa forma, pode-se considerar que os riscos relativos à gestão das organizações que mais interessam aos gestores e a tantos quantos tratem da missão de gerenciá-las são os que se referem às dimensões estratégica, financeira, operacional e de conformidade.

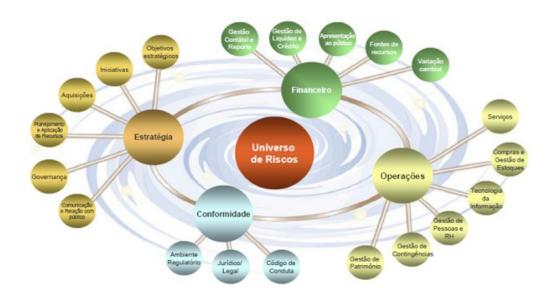


Imagem 02 - Universo de Riscos

Nesse sentido, por exemplo, podem-se indicar, a seguir, algumas









características organizacionais inerentes à **dimensão estratégica**, cujos riscos associados são objeto de interesse:

Objetivos Estratégicos

Projeções quantitativas ou qualitativas para o futuro de uma organização, normalmente estabelecidas de forma participativa entre representantes das partes relacionadas e que têm interesse na organização, observados requisitos de exequibilidade.

Iniciativas

Ações que marcam o início de qualquer atividade, projeto, processo organizacional, vinculadas a objetivos definidos previamente.

Aquisições

Ações de incorporação de insumos para o processo operacional de uma organização.

Planejamento e Aquisição de recursos

Ações de preparo, organização e controle para viabilizar a estruturação de recursos de toda ordem e o processo operacional de uma organização.

Governança

Estrutura que visa suprir a necessidade de assegurar que as empresas proporcionem retornos aos seus financiadores, investidores e fornecedores de recursos, inclusive acionistas, acrescentando valor às empresas, a longo prazo.

Comunicação e relação com o público

Ações de transmissão e recepção de mensagens com todas as partes relacionadas e que têm algum interesse com e nas organizações.









No que se refere à **dimensão financeira**, algumas das características organizacionais cujos riscos estão associados estão, a seguir, exemplificadas:

Gestão Contábil e reporte

Ações que assegurem a consistência e a integridade dos registros e relatórios contábeis, de acordo com a estrutura patrimonial, econômica e financeira de uma organização.

Gestão de liquidez e crédito

Ações que assegurem eficiência e eficácia na gestão financeira de bens, direitos e obrigações de uma organização.

Apresentação ao público

Modelo que proporciona oportuno, tempestivo e adequado conjunto de relatórios que comunicam a situação patrimonial, econômica e financeira às diversas partes relacionadas com os interesses de uma organização.

Fontes de recursos

Estrutura que viabiliza oportuna, tempestiva e adequada alocação de recursos financeiros, viabilizando a eficiência do processo operacional de uma organização.

Variação cambial

Ações que assegurem proteção às dívidas e a outras obrigações de uma organização que estejam atreladas a alteração de cotação de moeda estrangeira.









Em relação à **dimensão operacional** ou das **operações**, são apresentadas, a seguir, algumas características organizacionais para os quais estão relacionados riscos:

Gestão de patrimônio

Modelo e estrutura que assegura as melhores condições de uso e de retorno aos recursos de uma organização e aos correspondentes investimentos realizados.

Gestão de contingências

Modelo e estrutura que definem o que deve ser feito por uma organização ante a possibilidade de ocorrência de situações operacionais indesejadas.

Gestão de pessoas e de recursos humanos Modelo e estrutura definidos para gestão dos que atuam em uma organização, independente de seu vínculo profissional ou empresarial, sob a ótica dos processos de seleção, contratação, manutenção, desenvolvimento, sucessão e desligamento.

Tecnologia da informação e informação

Estrutura de recursos de natureza tecnológica, em termos de *hardware* e *software*, que proporcionam a melhor especificação, desenvolvimento, aplicação e manutenção de sistemas de informação e de comunicação.

Compras e gestão de estoques

Modelo e estrutura organizacional que proporciona adequada eficiência no processo de aquisição e conseqüente gestão dos estoques de insumos a serem utilizados no processo operacional de uma organização.









Serviços

Modelo e estrutura organizacional que viabiliza a prestação de serviços internos de apoio e suporte a todas as áreas e unidades que compõem a organização.

Finalmente, quanto à **dimensão conformidade**, algumas das características organizacionais para as quais os riscos devem ser observados estão apresentadas abaixo:

Ambiente regulatório

Estrutura institucional que submete uma organização a critérios de natureza econômica e social definidos pelo Estado em relação a determinados serviços públicos que lhe são delegados.

Jurídico e legal

Ações que assegurem eficiência e eficácia na gestão financeira de bens, direitos e obrigações de uma organização.

Código de conduta

Conjunto de requisitos de natureza ética e moral que devem ser seguidos por todos os que atuam em uma organização.









Enfim, os riscos que interessam neste curso são os relativos à dinâmica de gestão de uma organização no contexto de sua perspectiva estratégica, financeira, operacional e de regulação, considerando ainda sua razão de ser e os interesses das diversas partes relacionadas.

Curiosidade

A Secretaria Estadual de Saúde do Estado *XZPTO* em seu planejamento estratégico para o quadriênio 2016 a 2019 definiu os seguintes objetivos:

- ✓ fornecer serviços de saúde para a população do estado, priorizando os indivíduos de menor renda.
- contribuir para a redução da morte infantil por falta de atendimento aos recém-nascidos.
- ✓ contribuir para a redução de nascimento não desejado, principalmente entre as adolescentes, na faixa dos 12 aos 18 anos.
- fornecer medicamentos essenciais à vida gratuitamente ou a preços condizentes com a renda dos beneficiários envolvidos em situação de doença grave ou terminal.
- zelar pela qualidade do serviço médico oferecido pelos hospitais e pelos postos de saúde do Estado.

Durante esse quadriênio, a Secretaria resolveu avaliar o Departamento de Aquisição e Logística, responsável por adquirir e distribuir material hospitalar, médico e farmacêutico para os Hospitais e postos de saúde do Estado *XZPTO*. Nesse departamento temos dois setores: o de compras e o de almoxarifado.

O setor de compras é responsável por adquirir:









- material hospitalar para cirurgias programadas e emergenciais;
- bens e equipamentos para as instalações dos hospitais;
- remédios essenciais à vida, direcionados a doenças graves e terminais; e
- → fornecer medicamentos essenciais à vida gratuitamente ou a preços condizentes com a renda dos beneficiários envolvidos em situação de doença grave ou terminal.
- preservativos para distribuição gratuita nos postos de saúde.

O setor de almoxarifado recebe os produtos adquiridos, estoca e atende às demandas dos hospitais e postos de saúde.

Considerando as competências do departamento e dos setores, reflita sobre o gerenciamento dos riscos e responda às perguntas a seguir:

- © Como você categorizaria os riscos que podem afetar esse departamento?
- Quais os eventos relevantes que podem representar riscos para o cumprimento das competências do departamento?
- Relacione no mínimo 10 riscos que decorrem dos possíveis eventos. A partir dos eventos relacionados que revisão você faria na categorização?









Curso: Gestão por processo com focos em riscos

Autoria: Paulo Roberto de Carvalho Nunes

Módulo: 02

Tópico 02 – Gerenciamento de Riscos

Objetivo: Proporcionar aos alunos conhecimentos básicos sobre as razões pelas quais os riscos devem ser gerenciados, o significado do processo de gerenciamento de riscos e as principais formas de como proceder a esse gerenciamento.

02.1 - Por que gerenciar riscos?

Tendo em vista o que até aqui foi exposto, especialmente em relação ao escopo dos riscos que devem ser de interesse em uma organização, na seção precedente, pode-se inferir, naturalmente, que tais situações merecem e devem ser objeto de atenção específica por parte dos gestores e técnicos em uma organização.

Tanto assim que entidades, como, por exemplo, a *The International Organisation of Supreme Audit Institutions* (Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores), prescrevem que **quaisquer entidades públicas ou privadas** estão condicionadas a eventos, incidentes ou ocorrências provocados por origens internas ou externas e que acarretam conseqüências positivas ou negativas aos seus correspondentes desempenhos (INTOSAI, 2007).

Já o Ministério da Economia e Finanças do Reino Unido afirma que









"qualquer que seja o propósito de uma organização, o alcance de seus objetivos está cercado pela incerteza que tanto apresenta ameaça como oferece oportunidades para seu sucesso."

(HM TREASURY, 2004) -

No âmbito da abordagem de Hill (2006, p. 38), como o risco faz parte das rotinas pessoal e profissional de cada um, sua gestão requer

"mais que decisões intuitivas e implícitas em relação a eles; exige uma gestão ativa de riscos em bases sistemáticas, holísticas e integradas."

(HILL 2006, p. 38) -

Já a CGU e o MPOG, no âmbito da IN no 01/2016, consideram como objetivos da gestão de riscos:

"Art. 15. São objetivos da gestão de riscos: I – assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;

 II – aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e

III – agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização. "

(GGU, 2016) -









Retornando ao Decreto nº 29.388/2008 (CGE, 2016), que institui a auditoria preventiva com foco em riscos no Poder Executivo do Estado do Ceará, observa-se que a instituição dessa abordagem de Auditoria prevista em seu art. 1º está associada ao correspondente conceito, o qual traz em seu conteúdo o objetivo para gerenciamento de risco, como a seguir indicado:

"Art.2º Considera-se Auditoria Preventiva o conjunto de abordagens de auditoria exercidas sob a forma de orientação aos gestores públicos, buscando contribuir para assegurar condições que viabilizem o cumprimento dos objetivos institucionais de um Órgão ou Entidade, no âmbito de sua função de controle interno, integrante do correspondente processo de gestão."

Diante do exposto, entende-se que as razões pelas quais os riscos devem ser gerenciados passam pelo fato de que a adoção de práticas e instrumentos de gestão de riscos contribuem para a melhoria do processo de tomada de decisões e, consequentemente, elevam as chances de alcance de melhores resultados, considerando-se que as situações caracterizadoras de riscos são inerentes e estão presentes em qualquer tipo de organização (pública, privada e do terceiro setor).

♥ Saiba Mais

Assista ao vídeo "Até os Ratos precisam gerenciar os riscos".









02.2 - O que é gerenciamento de riscos?

Tendo já discutido aspectos relacionados ao que são e o que não são riscos, quais os riscos que devem ser objeto de atenção em uma organização e quais os motivos que gestores e técnicos têm para gerenciá-los, partimos agora para evidenciar o que é o gerenciamento de riscos.

O ponto de partida relativamente ao gerenciamento de riscos corporativos está relacionado ao fato de que qualquer organização existe para proporcionar valor às partes interessadas, sob situações de incertezas, e desafiadoras, em que seus administradores devem decidir até que ponto admitem esses estados de coisas incertas, bem como estabelecem como interferir na busca de produção de valor às partes interessadas (COSO, 2007).

Nesse contexto, e como as incertezas podem se referir a riscos e a oportunidades, potencialmente destruidores ou agregadores de valor, o gerenciamento de riscos permite aos gestores tratar as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades decorrentes, com a finalidade de melhorar a capacidade de agregar valor (COSO, 2007).

Ainda de acordo com COSO (2007, p. 4) gerenciamento de riscos nas organizações se refere a

"[...] um processo conduzido [...] pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o "apetite a risco" da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos."

(COSO 2007, p. 4) -

A definição para gerenciamento de riscos proposta por COSO (2007, p.4)









reflete alguns conceitos importantes e essenciais tais como:

- um processo contínuo e que flui através da organização;
- conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização;
- aplicado à definição das estratégias;
- aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta;
- formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu "apetite a risco";
- capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização;
- orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

Antes de seguirmos adiante, faz-se necessário compreender o sentido da expressão "apetite a risco" mencionada na definição para gerenciamento de riscos apresentada por COSO (2007).

Com efeito, 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. O "apetite a risco" reflete toda a filosofia administrativa de uma organização e, por sua vez, influencia a cultura e o estilo operacional desta."

(COSO, 2007, p.20) -









As organizações podem adotar indicadores qualitativos (elevado, moderado ou baixo) ou quantitativos (metas de crescimento, retorno e risco) para medir o apetite ao risco, sendo que uma organização com maior "apetite a risco" poderá investir grande parcela de seus recursos para áreas de alto risco, como é o caso dos mercados emergentes há menos tempo, e uma organização com pequeno "apetite a risco" poderá restringir sua atuação no curto prazo, alocando recursos em mercados consolidados (COSO, 2007).

COSO (2007) observa ainda que o "apetite a risco" está diretamente associado à estratégia organizacional e é ponderado por ocasião do estabelecimento das estratégias, as quais expõem a organização a níveis diferenciados de riscos. Assim, o gerenciamento de riscos auxilia a gestão da organização a escolher uma estratégia alinhando a criação de valor com o "apetite a risco", orientando a alocação de recursos entre as divisões de negócios e iniciativas, de acordo com os riscos e o planejamento de retorno dos recursos investidos.

Ainda nesse sentido, COSO (2007) afirma que, em qualquer entidade, sua organização interna, suas equipes de profissionais, seus diversos processos organizacionais e sua infraestrutura para responder e monitorar riscos eficazmente são ponderados pelo correspondente "apetite a risco".

Retornando à busca das respostas para o que é gerenciamento de riscos, registramos que, no Reino Unido, o Ministério da Economia e Finanças (HM Treasury, 2004) estabelece que:









" gerenciamento de riscos inclui identificar e avaliar riscos (os riscos inerentes) para, então, construir respostas para eles.

Os recursos disponíveis para gerenciar riscos são finitos e, assim, o objetivo é alcançar uma resposta ótima aos riscos. Risco é algo que não se evita, e toda a organização precisa agir para gerenciar riscos de maneira a colocá-los em um nível que seja tolerável, coerente com o "apetite a riscos". "

(HM TREASURY, 2004) -

Hill (2006, p. 38), por sua vez, informa que a Secretaria do Tesouro do Canadá, em sua publicação *Integrated risk management framework*, define o gerenciamento de riscos como:

"uma abordagem sistemática que permite a definição da melhor linha de ação diante de incertezas mediante a identificação, a compreensão, a atuação e a comunicação de questões que envolvem riscos."

(HM TREASURY, 2004) –

Com isso, visa-se auxiliar os servidores a:

- → reconhecer e atacar riscos importantes;
- → facilitar decisões sobre como riscos dessa natureza devem ser administrados;
- → monitorar o progresso alcançado na gestão desses riscos; e
- → aprender a melhorar a maneira pela qual lidamos com riscos.

De sua parte, Hill (2006, p. 38) acrescenta que a finalidade da gestão de









riscos "é aumentar os benefícios e diminuir os custos de atividades incertas" quanto às diversas funções, que integram o objeto de lida por parte do governo, como, por exemplo: proteção de direitos, criação de condições para a melhoria do bem-estar econômico e social, manutenção da integridade do meio ambiente, melhoria da saúde humana ou da prestação de serviços governamentais.

A definição estabelecida pela CGU e MPOG, na IN nº 01/2016, por seu turno, considera como gerenciamento de riscos o

" processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização. "

(GGU, 2016) -

Nesse sentido, e diante das definições e conceitos apresentados, entende-se que o gerenciamento de riscos pode ser visto como um processo em que se busca transformar situações de incertezas ou de dúvidas que podem prejudicar as operações e os resultados de uma organização em possibilidades de melhoria das atividades e dos processos ou de alavancagem dos resultados, sejam eles econômicos ou sociais.

02.3 - Como gerenciar riscos?

Após o que até aqui foi apresentado em termos de riscos, inclusive o que são e o que não são riscos, aqueles que interessam, os motivos para que sejam gerenciados e o que esse gerenciamento significa, serão agora apresentadas algumas formas de se efetuarem os procedimentos de gestão de riscos.









Nesse sentido, registre-se a existência de alguns modelos ou abordagens de referência que apresentam metodologias e padrões a serem utilizados para a gestão de riscos, destacando-se, dentre os mais utilizados, o que se refere à **Norma ISO 31000-2018** e à norma concebida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* ou simplesmente **COSO**, em sua versão **II**, dedicados à melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. Essa publicação da norma substituia anterior que era de 2009 e traz algumas importantes diferenças.

Acerca do modelo previsto na Norma ISO 31000-2018, registre-se que se refere a uma série de padrões relacionados ao gerenciamento de riscos, codificados pela *International Organizations for Standadization*, tendo surgido da necessidade de harmonizar padrões e regulamentações publicados anteriormente, relacionados com a gestão de riscos.

Tal norma pode ser aplicada aos vários tipos de riscos, ligados aos diferentes setores de uma entidade, incluindo a visão de que risco também é oportunidade. O escopo dessa abordagem é permitir que todas as tarefas estratégicas, gerenciais e operacionais de uma organização estejam alinhadas com objetivos próprios da gestão de riscos, por meio de tarefas e processos.

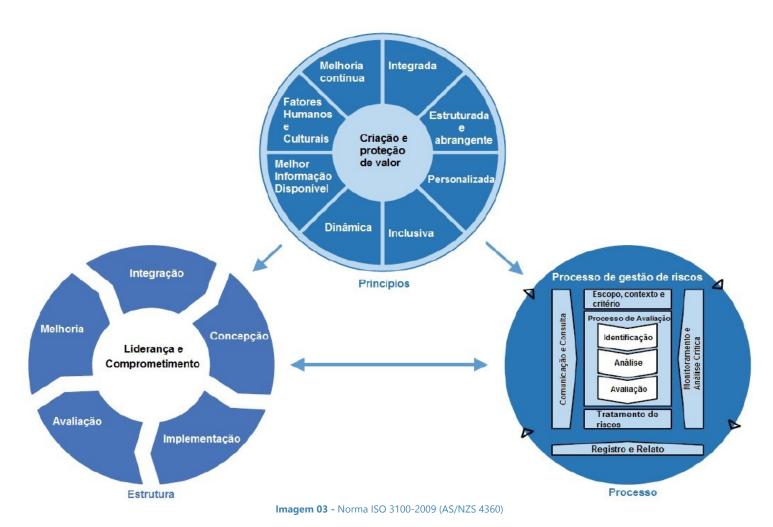
A aplicação do modelo da Norma ISO trata de formalizar e de desenvolver processos dentro de Sistemas de Gerenciamento de Riscos. A maioria das implicações, por adotar o novo padrão, está relacionada à reengenharia de práticas gerenciais, para entrar em conformidade com a documentação, comunicação e socialização do novo padrão de operação de Gestão de Riscos.











Comparando as duas versões podemos elencar alguns pontos:

- 1. a introdução da norma ficou mais sucinta e objetiva;
- **2.** termos e definições houve uma redução, pois na versão 2009 haviam 29 itens enquanto que na versão 2018 restaram apenas 8.
- **3.** os princípios também houve redução de 11, na versão 2009, para 8 na versão 2018;
- **4.** a estrutura sofreu diversas mudanças, mas sem sem muitas alterações de sentido.









Algumas ideias ganharam mais destaque do que na versão anterior, sendo:

- a) Posicionamento da liderança: Assim como em outras normas ISO mais recentes, a liderança, ou Alta Direção, vem sendo posicionada como essencial para a condução das atividades de definição de responsabilidade e, especialmente, mudança de cultura por meio da demonstração de comprometimento.
- **b)** Monitoramento sistêmico: Na nova versão é pontuado sobre a necessidade de assegurar que sistemas para gerenciar riscos estejam implementados e operem eficazmente, lembrando que sistemas podem ser informatizados ou não.
- **c)** Contexto da organização: Ao se analisar o contexto da organização, foi incluído um ponto sobre considerar a complexidade das redes de relacionamento e dependências, de partes interessadas.
- **d)** Comunicação e consulta: É ressaltada a importância da comunicação e consulta com as partes interessadas de forma mais genérica, porém destacando a relevância de desenvolver melhorias a partir das informações coletadas com a consulta.
- **e)**Implementação: A nova redação tem mais foco em planejamento da estrutura, retirando citações objetivas referentes a manutenção de registros e atendimento a requisitos legais, que estavam presentes na versão anterior.

Na versão 2018 foi dada ênfase do caráter dinâmico e iterativo da gestão de riscos; assim como as orientações para identificação, análise e avaliação de riscos ficaram mais claras e didáticas; também a abordagem sobre documentação do processo de gestão de riscos e seus resultados ficou mais flexível; não há mais a presença do anexo que explicava os atributos de uma gestão de riscos avançada; empregou um discurso mais









gerencial, ou estratégico; e foi reforçada a ideia de que a gestão de riscos é algo que deva ser intrínseca à organização.

Já o modelo COSO II aborda o paradigma de gestão de riscos por meio de um modelo integrado composto pelas dimensões: ambiente interno; definição de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta ao risco; atividades de controle; informação e comunicação; e monitoramento (COSO, 2007). As especificações, alcances e significados desse modelo integrado serão apresentados na próxima seção desta aula.

Por outro lado, Hill (2006) lembra que foram desenvolvidas várias outras estruturas de gestão de riscos com a finalidade de auxiliar os gestores a tratar os riscos de forma sistemática, citando, a título de exemplo: a gestão de riscos da Associação Canadense de Padrões (CAN/CSAQ850-97); o modelo de Critérios de Controle desenvolvido pelo **Instituto Canadense de Auditores Juramentados** (Canadian Institute of Chartered Accountants); a Estrutura de Gestão de Riscos em Políticas Públicas, do Grupo de Trabalho de Secretários Executivos Adjuntos para a Gestão de Riscos; e a estrutura para a Gestão Integrada de Riscos, do Conselho do Tesouro canadense.

Hill (2006) destaca ainda que essas estruturas de gestão de risos desenvolvidas estão suportadas por uma base comum referente às principais etapas de um ciclo de processo decisório em gestão de riscos: identificação; avaliação; resposta; comunicação; e monitoramento e aprendizagem.











Ademais, registre-se que a CGU e o MPOG (CGU, 2016) estabeleceram, no âmbito da IN nº 01/2016, que na implementação e na atualização do modelo de gestão de riscos, a alta administração, bem como seus servidores ou funcionários, deverá observar os componentes da estrutura de gestão de riscos:

- ambiente interno;
- → fixação de objetivos;
- → identificação de eventos;
- avaliação de riscos;
- resposta a riscos;
- → atividades de controles internos;
- → informação e comunicação; e
- monitoramento.

Diante do exposto, conclui-se que há diversas e variadas proposições e modelos destinados a viabilizar a gestão de riscos em uma organização e que a adoção de um modelo pode basear-se inclusive em uma estrutura concebida, modelada e definida pela própria organização, observando suas realidades institucionais e suas necessidades de decisões relacionadas a riscos.

♥ Saiba Mais

Para uma leitura complementar, acesse a biblioteca do curso e leia o "Guia sobre a gestão de riscos no serviço público", de Stephem Hill.









Curso: Gestão por processo com focos em riscos

Autoria: Paulo Roberto de Carvalho Nunes

Módulo: 02

■ Tópico 03 – O modelo de estrutura integrada de gestão de riscos COSO II

Objetivo: Apresentar informações básicas que levem ao conhecimento das três dimensões do modelo de gestão integrada de riscos – objetivos da organização, componentes do gerenciamento de riscos e objetos controle.

Conforme mencionado no tópico anterior, será abordado aqui o modelo de estrutura integrada de gestão de riscos COSO II, o qual trata o paradigma de gestão de riscos por meio de um modelo integrado de três conjuntos de dimensões que presume a existência de um relacionamento direto entre os objetivos que uma organização pretende alcançar [primeira dimensão], os componentes



Imagem 05 - Matriz Tridimensional

do gerenciamento de riscos [segunda dimensão] e os objetos de controle [terceira dimensão], o qual pode ser visualizado por meio de uma matriz tridimensional, em forma de cubo (COSO, 2007, p. 7).

Com efeito, de acordo com COSO (2007, p. 5), a dimensão referente aos objetivos que uma organização almeja atingir contemplam as seguintes categorias:









Estratégicos	Metas gerais, alinhadas com o que suportem à sua missão.
Operacional	Utilização eficaz e eficiente dos recursos.
Comunicação	Confiabilidade de relatórios.
Conformidade	Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

De outra parte, a dimensão referente aos componentes do gerenciamento de riscos corporativos "é constituída de oito componentes inter-relacionados, pelo qual a administração gerencia a organização, e estão integrados com o processo de gestão", conforme a seguir COSO (2007, p. 6):

Ambiente Interno

O ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.

Fixação de objetivos

Os objetivos devem existir antes que administração identificar possa OS eventos potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de processo implementado para estabelecer os objetivos que









propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.

Identificação de Eventos

Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.

Avaliação de Riscos

Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.

Resposta a Risco

A administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o "apetite a risco".

Atividades de Controle

Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.

Informações e Comunicações

As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que









permita que sejam cumpridas as responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.

Monitoramento

A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Por outro lado, e com base na premissa de que a metodologia do COSO II é aplicável a qualquer setor da organização, uma vez que é focada em riscos dos processos e não em tarefas ou departamentos isolados, a terceira dimensão prevê que os controles devem ser exercidos sobre todos os objetos ou níveis organizacionais da entidade, pois em cada processo existem riscos potenciais e os controles devem sempre estar presentes para mitigar esses riscos independentemente de onde eles possam ocorrer, seja numa subsidiária, numa unidade de negócio, numa divisão ou ao nível da própria entidade (COSO, 2007).

Destaquem-se ainda algumas especificidades relativas à aplicação da metodologia do COSO II como instrumento de gestão de riscos (COSO, 2017):











Relacionamento entre Objetivos e Componentes

Existe um relacionamento direto entre os objetivos, que uma organização se empenha em alcançar, e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para o seu alcance. Quanto mais consistente e presente essa relação, maior a capacidade de a entidade manter o enfoque na totalidade de seu gerenciamento de riscos, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos.



Eficácia

determinação de eficácia do do grau de gerenciamento riscos corporativos de uma organização corresponde ao julgamento decorrente da avaliação da presença e da eficácia do funcionamento dos oito componentes. Desse modo, os componentes também são critérios para o gerenciamento eficaz de riscos corporativos. Para que os componentes possam estar presentes e funcionem adequadamente, não poderá haver fraquezas significantes, e os riscos necessitam ser enquadrados no apetite a risco da organização. Quando se constata que o gerenciamento de riscos corporativos é eficaz em cada uma das quatro categorias de objetivos, isso significa que os mais altos níveis colegiados de gestão de uma entidade (o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, por exemplo) terão garantia razoável de que entenderam até que ponto os objetivos estratégicos e operacionais estão realmente sendo alcançados, o sistema









comunicação da empresa é confiável, e todas as leis e regulamentos cabíveis estão sendo observados. Os oito componentes não funcionarão de forma idêntica em todas as organizações. A aplicação, e obtenção de um resultado eficaz, da metodologia COSO II para a gestão de riscos em quaisquer organizações, privadas ou públicas, deverá ser conduzida de modo a assegurar que cada um de seus componentes esteja presente e funcionando, naturalmente de forma adaptada ao tipo institucional e formal da organização.



→ A despeito de oferecer importantes benefícios, o gerenciamento de riscos corporativos está sujeito a limitações, especialmente em decorrência do fato de que o julgamento humano, no processo decisório, pode ser falho, motivo pelo qual as decisões de respostas a risco e o estabelecimento dos controles necessitam levar em conta os custos e benefícios relativos. São exemplos de falhas dessa natureza: o erro ou engano humano; o conluio entre duas ou mais pessoas; e a recusa ou aceite da gestão em relação às decisões de gestão de riscos. Essas limitações impedem que as instâncias superiores de gestão (o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, por exemplo) tenham absoluta garantia da realização dos objetivos da organização.











Funções e Responsabilidades

Cada um dos empregados de uma organização de responsabilidade tem uma parcela no gerenciamento de riscos corporativos. O principal e titular de uma organização é o responsável maior e deve assumir a responsabilidade da iniciativa. Cabe aos outros gestores executivos e estratégicos apoiar a filosofia de administração de riscos da organização, incentivar a observação de seu apetite a risco e administrar os riscos dentro de suas esferas de responsabilidade, conforme as tolerâncias a risco. Em geral, cabe aos gestores responsáveis pela gestão de riscos, pela gestão financeira, pela gestão da auditoria interna, dentre outros, responsabilidades fundamentais de suporte. Os outros membros da organização são responsáveis pela execução da gestão de riscos em cumprimento das diretrizes dos protocolos е estabelecidos. A mais alta instância de gestão de uma organização (o Conselho de Administração, exemplo) executa importante atividade de supervisão da gestão de riscos da organização, estando ciente e de acordo com o grau de apetite a risco da organização. Diversas partes externas, como clientes, revendedores, parceiros comerciais, auditores externos, normativos analistas financeiros agentes e frequentemente fornecem informações úteis para a condução da gestão de riscos, porém não são responsáveis pela sua eficácia e nem fazem parte do próprio gerenciamento de riscos da organização.









Concluindo, há de se ressaltar que o modelo de gerenciamento de riscos baseado na metodologia COSO II contempla abordagens integradas, que levam em conta os objetivos que uma organização pretende alcançar, os componentes que compõem um processo de gerenciamento de riscos e os objetos organizacionais de aplicação de controles, visualizados por meio de uma matriz tridimensional, em forma de cubo, em que cada um dos integram correspondentes dimensões elementos que as mantém relacionamentos com os demais em busca do melhor funcionamento do todo, sem deixar de considerar as limitações humanas próprias dos profissionais envolvidos e de suas respectivas responsabilidades funcionais.

Saiba Mais

Para uma leitura complementar, acesse a biblioteca do curso e leia o Sumário Executivo do documento <u>"COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada"</u>, de Stephem Hill.









Curso: Gestão por processo com focos em riscos

Autoria: Paulo Roberto de Carvalho Nunes

Módulo: 02 – Visão Geral sobre Gerenciamento de Riscos

■ Tópico 04 – Gerenciamento de riscos na Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará (CGE/CE)

Objetivo: Apresentar as características gerais do gerenciamento de riscos no setor público e do Programa de Fortalecimento do Controle Interno do Poder Executivo, especialmente quanto à integridade e às três linhas de defesa do controle interno.

Inicialmente é importante destacar que o processo de implementação de gestão de riscos em uma organização, especialmente do setor público, requer o estabelecimento de uma estratégia de médio a longo prazo, que passa pelo cumprimento de uma série de desafios evolutivos quanto à maturidade de riscos organizacionais.

Nesse sentido, registre-se que a visão da QSP (2010) sobre a maturidade de riscos em uma organização contempla uma série de graus e correspondentes características, como a seguir alinhados:

		^			
П	ng	е	n	u	0
-			-		

Nenhuma abordagem formal desenvolvida para a gestão de riscos.

Consciente

Abordagem para a gestão de riscos dispersa em "silos".









Definido

Estratégia e políticas implementadas e comunicadas, apetite por riscos definido.

Gerenciado

Abordagem corporativa para a gestão de riscos desenvolvida e comunicada.

Habilitado

Gestão de riscos e controles internos totalmente incorporados às operações.

௴Atenção

Além disso, Braga (2012) relata que "a discussão da gestão de riscos ainda é incipiente na Administração Pública pátria, restrita a uma presença mais acentuada nos setores que lidam com o Sistema Financeiro e naqueles que atuam em desastres naturais".

Nada obstante, ainda como destaca Braga (2012), "os órgãos de controle podem contribuir sobremaneira nessa discussão, como indutores desse processo de gestão de riscos, em uma salutar interação", pois a ampliação da discussão sobre gestão de riscos no âmbito estatal contribui para a eficiência da gestão e a disponibilização de serviços públicos de qualidade é possível não só com diminuição de custos, melhoria de processos e adoção de instrumentos de mercado, mas também por meio do tratamento das incertezas (BRAGA, 2012).

Nesse sentido, a Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE) atualizou seu Planejamento Estratégico para o período 2015 a 2022,









aprovando-o por meio da Portaria no 183/2014, tendo, dentre os desafios a serem vencidos: a consolidação do controle interno preventivo baseado na gestão por processos; a universalização do atendimento em ouvidoria e acesso à informação; a educação para o controle social; o fortalecimento da ética e da transparência, e a estruturação e disponibilização de informações estratégicas para a tomada de decisão.

Assim, com a missão de "assegurar a adequada aplicação dos recursos públicos, contribuindo para uma gestão ética e transparente e para a oferta de serviços públicos com qualidade", a CGE estabeleceu oito objetivos estratégicos para o período 2015-2022, a seguir relacionados, os quais serão alcançados por meio da execução de 35 projetos estratégicos.

- **1.** Fortalecer a tomada de decisão pelos gestores, com base na atuação do controle interno como suporte à gestão;
- **2.** Consolidar as auditorias com abordagens qualitativas e baseadas em riscos e processos;
- **3.** Implantar a gestão de risco no Poder Executivo Estadual, considerando as necessidades do cidadão, as estratégias de Governo e as políticas setoriais;
- **4.** Consolidar o Controle Interno Preventivo, baseado na Gestão por Processos;
- **5.** Fortalecer a ouvidoria e o acesso à informação como instrumentos para consolidar a gestão ética, transparente, democrática e participativa;
- **6.** Consolidar o modelo de gestão institucional integrada, provendo os recursos organizacionais necessários à prevenção de riscos, à auditoria interna e à ouvidoria;
- **7.** Difundir a atuação da CGE junto à sociedade e fortalecer o desenvolvimento da cidadania, para o exercício do controle social;









8. Implantar a inteligência de negócio, agregando valor à prevenção de riscos, à auditoria interna e à ouvidoria.

Saiba Mais

Acesse a biblioteca do curso e leia o <u>"Planejamento Estratégico</u>" 2015-2022" .

Nesse contexto, e alinhado aos objetivos estratégicos acima referidos, especialmente o que se refere à implantação da gestão de risco no Poder Executivo Estadual, a CGE iniciou a execução do Programa de Fortalecimento do Controle Interno no Poder Executivo, tendo como um dos projetos o Programa de Integridade do Poder Executivo.

O referido Programa, lançado por ocasião do Seminário Controles Internos, Gestão de Riscos e Programa de Integridade, realizado em 30/08/2017, considera a integridade como um conjunto de mecanismos integrados, que criam o ambiente necessário para a Administração Pública gerar resultados com a qualidade esperada pela população, de forma regular, eficiente e proba. Nesse sentido, o objetivo do Programa de Integridade do Poder Executivo é sistematizar práticas de controle interno, de gestão de riscos e de governança, baseado no modelo de atuação das três linhas de defesa, estabelecido pelo *The Institute of Internal Auditors* (CGE, 2017).











Imagem 06 - Controle Externo

Para implantação do Programa de Integridade do Poder Executivo, será observado o cumprimento das seguintes estratégias (CGE, 2017):

- comprometimento e apoio da alta administração;
- instância responsável pelo Plano de Integridade;
- ✓ editar norma para implantação do Programa de Integridade;
- ✓ diagnóstico da situação atual do órgão Análise de Riscos;
- desenvolver Plano de Implementação estruturação das regras e instrumentos, Plano de Comunicação;
- ✓ definir metodologia de monitoramento contínuo.

Em decorrência da implantação desse Programa, são esperados os resultados apresentados a seguir (CGE, 2017):

✓ proporcionar razoável segurança no alcance dos resultados esperados;









- gerar economias decorrentes do ganho de eficiência;
- propiciar a adequada aplicação dos recursos públicos, em conformidade com as leis e regulamentos;
- proporcionar maior confiabilidade e qualidade das informações geradas para decisão e prestação de contas;
- ✓ transmitir o conceito de organização íntegra e transparente.

♥ Saiba Mais

Acesse o *link* para o Seminário Controles Internos, Gestão de Riscos e Programa de Integridade, realizado em 30/08/2017: https://www.cge.ce.gov.br/2017/08/30/seminario-controles-internos-gestao-de-riscos-e-programa-de-integridade.

Finalmente, registramos que a implantação de gerenciamento de riscos na CGE está inserida nas estratégias de implantação do Programa de Integridade do Poder Executivo, e será mais bem detalhada em breve, em suas etapas e correspondente cronograma.

♥ Saiba Mais

Para uma leitura complementar leia <u>"Gestão de Riscos no Setor Público – ampliando os horizontes"</u>.









Referências

- AVALOS, José Miguel Aguilera. **Auditoria e Gestão de Riscos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BRAGA. Marcus Vinicius de Azevendo. **Gestão de Riscos no Setor Público:** ampliando horizontes. Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-dos-riscos-no-setor-publico-ampliando-os-horizontes/67507. Acesso em 09/09/2017.
- BRITO, Claudenir; FONTENELLE, Rodrigo. Auditoria privada e governamental: teoria de forma objetiva e questões comentadas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- CGE/CE. Auditoria Governamental de Processos com Foco em Riscos, Ernest & Young Terco, 2012. 258p.
- El CGE/CE. Disponível em

 https://www.cge.ce.gov.br/2017/08/30/seminario-controles-internos-gestao-de-riscos-e-programa-de-integridade/. Acesso em 09 set. 2017.
- El CGU. Disponível em

 http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in cgu mpog 01 2016.pdf. Acesso em 15 ago. 2017.
- CHAVES, Renato Santos. Auditoria e Controladoria no Setor Público
 Fortalecimento dos Controles Internos com Jurisprudência do TCU. 2
 Ed. Curitiba: Juruá, 2011.
- COSO, Gerenciamento de Riscos na Empresa Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura (Versão em português), 2 vol. Jersey City: AICPA, 2007.
- DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco** uma referência para a tomada de riscos empresariais. São Paulo: Bookman, 2009.









- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de Processos Organizacionais**: Teoria, Finalidade, Metodologia de Trabalho e

 Resultados Esperados 3. ed São Paulo: Atlas, 2011.
- ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública. **Guia sobre a gestão de riscos no serviço público.** Stephen Hill. *In:* ENAP Cadernos 30. Brasília: Enap, 2006.
- HM Treasury. **The Orange Book** Management of Risk Principles and Concepts, 2004. 52p. Disponível em: https://goo.gl/wSqdZ6
- House of Commons Committee of Public Accounts, **Managing risks to** improve public services. 2005. 40p.
- [IFAC. International Federation of Accountants. Study 13. Corporate governance in the public sector: a governing body perspective. 2001.
- INTOSAI, INTOSAI GOV 9100 The International Standards of Supreme Audit Institutions, ISSAI, are issued by the International Organization of Supreme Audit Institutions, 2007.
- PRIBERAM. Disponível em https://www.priberam.pt/dlpo/evento. Acesso em 08 ago. 2017.
- QSP. Disponível em http://www.qsp.org.br/pdf/implemente_abr.pdf.
 Acesso em 09 set. 2017.
- TCU, **Auditoria Governamental**, 2011. 356p. Disponível em https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?
 fileId=8A8182A24F0A728E014F0B277355651D. Acesso em 20 jul. 2013
- Victorian Government (Australia) Department of Treasury and Finance,
 Victorian Government Risk Management Framework, 2011. 38p
 Disponível em https://www.dtf.vic.gov.au/planning-budgeting-and-financial-reporting-frameworks/victorian-risk-management-framework-and-insurance-management-policy 20 jul. 2013.