



TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU

UNIDADE DE METODOLOGIA E SUPORTE À AUDITORIA

AVALIAÇÃO DE RISCO EM AUDITORIAS OPERACIONAIS

SUMÁRIO
Seção 1: O que é avaliação de risco e quando realizá-la
1.1 O propósito da avaliação de risco
1.2 Definição de risco e avaliação de risco
Seção 2: Como realizá-la
A abordagem do auditor para a avaliação de risco
Etapa ① - Apresente a área auditada em um diagrama e liste os controles-chave esperados
Etapa ② - Identifique os riscos
Etapa ③ - Analise os riscos para avaliar o nível de risco
Etapa ④ - Foque nos riscos-chave para definir as questões de auditoria e o escopo
Anexos
I: Processo de Avaliação de Risco
II: Fontes de informação
III: Lista ilustrativa de fatores de risco
IV: Exemplos de riscos

Documentos relacionados	Risk_my_audit.xls (modelo)
Quem contatar	Se você perceber que as informações fornecidas neste documento podem ser aprimoradas, por favor não hesite em comunicar suas sugestões: ECA-AMS.CONTACT@eca.europa.eu

¹ O propósito do estudo preliminar é permitir que o Membro responsável avalie se a auditoria é realista, realizável e como pode ser útil. A ênfase está em testar a disponibilidade de informações e a viabilidade de métodos.

² Relatório Especial 09/2006 sobre as despesas de tradução incorridas pelo Parlamento, a Comissão e o Conselho.

SEÇÃO 1: O QUE É AVALIAÇÃO DE RISCO E QUANDO REALIZÁ-LA

1.1 O PROPÓSITO DA AVALIAÇÃO DE RISCO

Realize a avaliação de risco durante o estudo preliminar...

para focar a auditoria em áreas de alto risco

O Manual de Auditoria de Desempenho exige que o auditor realize a avaliação de risco **durante o estudo preliminar** para:

- revelar as áreas de potenciais fraquezas em uma organização;
- identificar os riscos e analisar aqueles que são os mais significativos e críticos para a obtenção de um bom desempenho;
- examinar como esses riscos são gerenciados pela organização;
- focar a auditoria nas áreas de alto risco e desenvolver as possíveis questões de auditoria relacionadas.

Após a avaliação de risco, os auditores completarão a tabela **Possíveis Questões de Auditoria e Escopo (PQAE)**, uma ferramenta que lhes ajudará na escolha da(s) questão(s) de alto nível para a auditoria e na definição do seu escopo.

1.2 DEFINIÇÃO DE RISCO E AVALIAÇÃO DE RISCO

O que é risco?

Risco pode ser definido de várias maneiras, dependendo do contexto. Geralmente, o risco é considerado como a possibilidade de perda ou dano, uma ameaça de algo dar errado com as atividades, a organização da entidade ou as pessoas envolvidas. No contexto da UE, o auditor lida principalmente com organizações e programas que têm objetivos políticos. Portanto, uma definição de risco baseada em objetivos é a mais adequada.

Risco nesse sentido é definido como um incidente ou uma ocorrência de um conjunto particular de circunstâncias que, se acontecer, pode afetar adversamente a organização, como a exposição a perdas financeiras, a perda de reputação ou a falha para entregar uma política ou programa de maneira econômica, eficiente ou efetiva. Os riscos podem variar de natureza e dizem respeito a qualquer nível da organização.

Riscos para a boa gestão financeira, isto é, os riscos para atingir economicidade, eficiência e efetividade^{NT1}, podem ser inerentes à natureza (risco inerente) e/ou resultar de deficiências no controle interno (risco de controle). O risco inerente é o nível de risco existente antes dos controles e/ou da resposta ao risco. Risco residual é o nível de risco que ainda permanece após levados em conta as ações e os controles existentes.

O que é avaliação de risco?

Uma definição geral de **avaliação de risco** é "a identificação e análise de riscos relevantes para o alcance de objetivos, formando uma base para determinar como os riscos devem ser gerenciados".³

No contexto de uma auditoria de desempenho, avaliação de risco pode ser definida como a identificação e análise de riscos-chave para o alcance de objetivos relacionados à economicidade, eficiência e efetividade, formando assim uma base para desenvolver as possíveis questões de auditoria e determinar o potencial escopo da auditoria.

³ Gerenciamento de Risco Corporativo – Estrutura Integrada, do Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO), 2004.

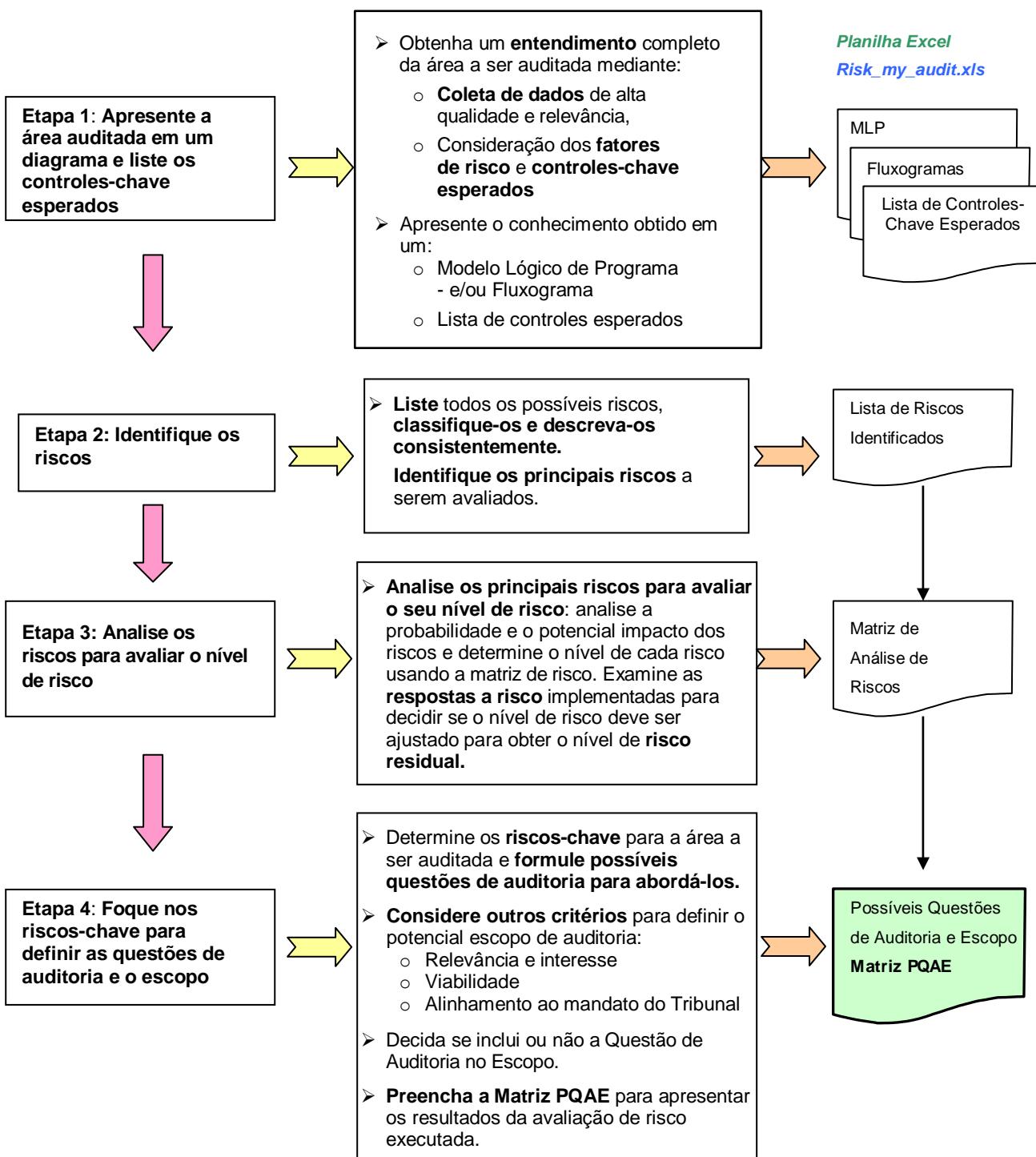
^{NT1} Nota de tradução: Tradução de *effectiveness*. Esse termo em inglês abrange dois conceitos diferentes na língua portuguesa: efetividade (conceito relacionado aos resultados) e eficácia (conceito relacionado ao grau de alcance das metas programadas).

SEÇÃO 2: COMO REALIZÁ-LA

Em quatro etapas progressivas

O processo de avaliação de risco consiste de quatro etapas progressivas, cada uma atuando como um filtro e levando à próxima. Isso permite ao auditor começar com a obtenção de entendimento da área a ser auditada e terminar focando nos riscos-chave críticos que levam a possíveis questões de auditoria relevantes e ao potencial escopo de auditoria. (ver **Anexo I: O processo de avaliação de risco: insumos, ferramentas e produtos**).

Visão geral do processo de avaliação de risco

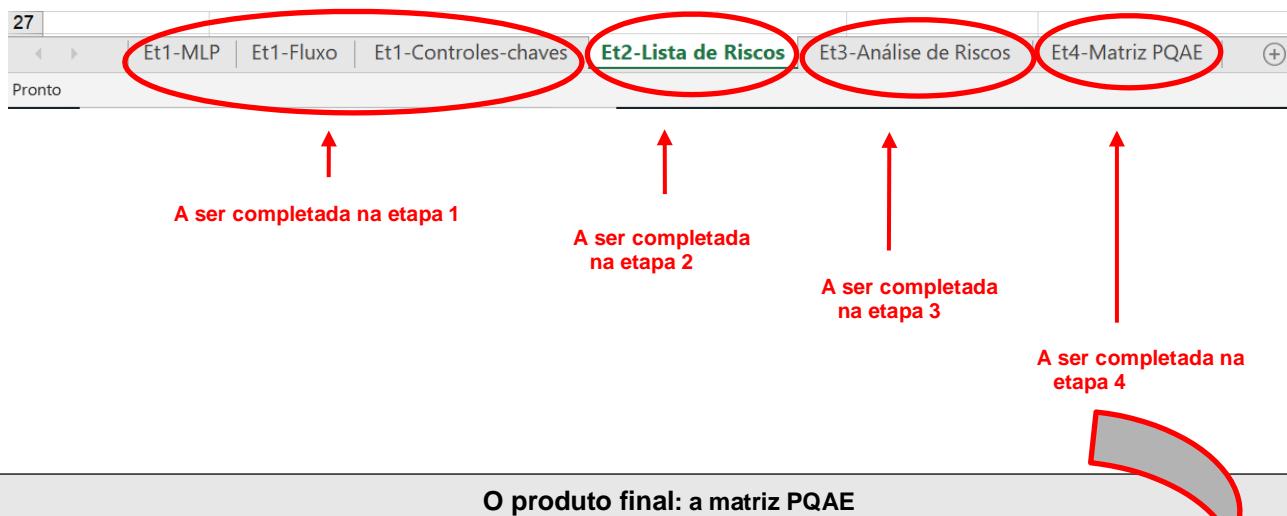


A abordagem do auditor para a AVALIAÇÃO DE RISCO

A avaliação de risco ser a **ligação** entre o conhecimento obtido da área a ser auditada e as questões de auditoria e o escopo. Identificar e avaliar riscos não é uma ciência exata e dependerá principalmente do bom julgamento do auditor. Esse julgamento deve se basear em conhecimento, análise e experiência. O auditor deve ser **sistemático, exaustivo e rigoroso**. Nenhum risco importante deve ser ignorado.

As planilhas do arquivo Risk_my audit.xls

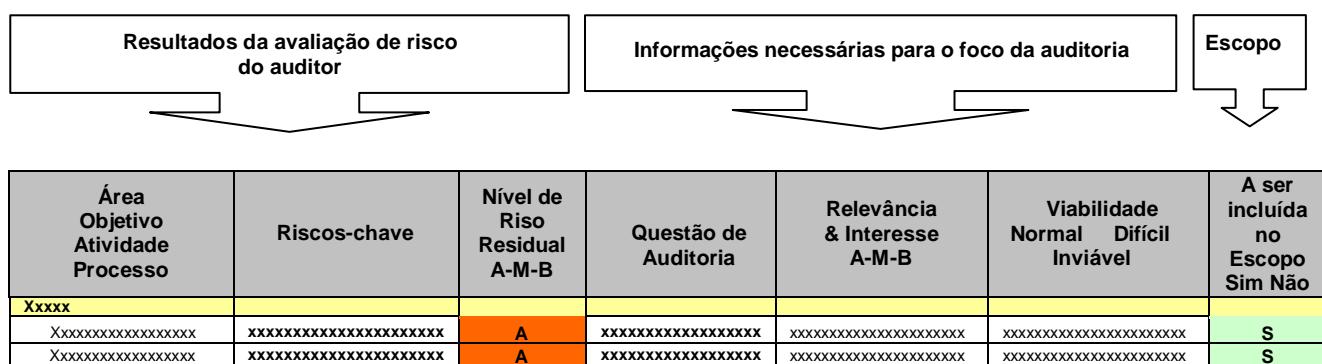
O processo de tomada de decisões ao longo da avaliação de risco deve ser registrado na planilha Risk_my audit.xls para permitir que revisores e dirigentes entendam completamente o processo. O modelo Risk_my audit.xls foi elaborado para refletir, passo a passo, as análises e os julgamentos do auditor durante a realização da avaliação de risco. Cada etapa do processo tem uma planilha exclusiva, que levará ao produto final, a **Matriz PQAE** ou **Possíveis Questões de Auditoria e Escopo**.



O propósito da **Matriz PQAE** é fornecer uma visão geral:

- da avaliação final dos riscos,
- das questões de auditoria que podem abordá-los,
- da relevância, do interesse e da viabilidade das questões de auditoria, e portanto,
- de um ou mais, potencial(s) escopo(s) de auditoria.

A **Matriz PAQE** é uma **ferramenta** para definir o escopo de auditoria. É estruturada como a seguir:



ETAPA ① - APRESENTE A ÁREA AUDITADA EM UM DIAGRAMA E LISTE OS CONTROLES-CHAVE ESPERADOS

Os objetivos desta etapa são adquirir e apresentar um abrangente e coerente conhecimento do objeto da auditoria e identificar os controles que se esperam estar implementados. Para esse fim, sugere-se apresentar a área em um diagrama de **Modelo Lógico de Programa** (MLP) e/ou em um fluxograma e preparar uma lista de controles esperados.

Adquira um bom e atualizado conhecimento,

A base de qualquer processo de avaliação de risco é ter um conhecimento sólido e atualizado da área de auditoria, independentemente do tamanho e da natureza do assunto. O auditor deve adquirir e demonstrar um entendimento completo dos objetivos da política/programa/entidade e dos indicadores de desempenho relacionados, dos principais atores, dos processos e controles-chave.

colete dados de alta qualidade

Relevantes **dados de qualidade** fornecem uma base valiosa para identificar riscos à boa gestão financeira. Fontes de informação incluem o próprio auditado, partes interessadas externas (beneficiários, usuários, não usuários etc.), os próprios documentos e relatórios do Tribunal ou de outras instituições europeias, Entidades de Fiscalização Superior ou organismos públicos.

e considere os fatores de risco.

Exemplos de documentos e organizações que podem fornecer ao auditor informações adicionais sobre a área de auditoria são fornecidos no **Anexo II**.

Especial atenção deve ser dada aos **fatores de risco**, ou seja, certas condições que podem aumentar o nível de risco, o que requer um conhecimento mais aprofundado da área, a fim de alcançar uma avaliação mais ampla de possíveis riscos.

Uma lista ilustrativa de fatores de risco é fornecida no **Anexo III** (os auditores podem ainda usar os fatores de risco identificados no exercício de Programação para estabelecer o Portfólio de Possíveis Questões de Auditoria). O auditor pode adicionar a essa lista os fatores de risco específicos da área de auditoria.

Apresente o conhecimento adquirido em um diagrama,

O conhecimento adquirido pelo auditor deve ser apresentado em um diagrama, que dê uma visão abrangente da área de auditoria. O auditor é encorajado a construir um MLP para definir a lógica da intervenção pública.

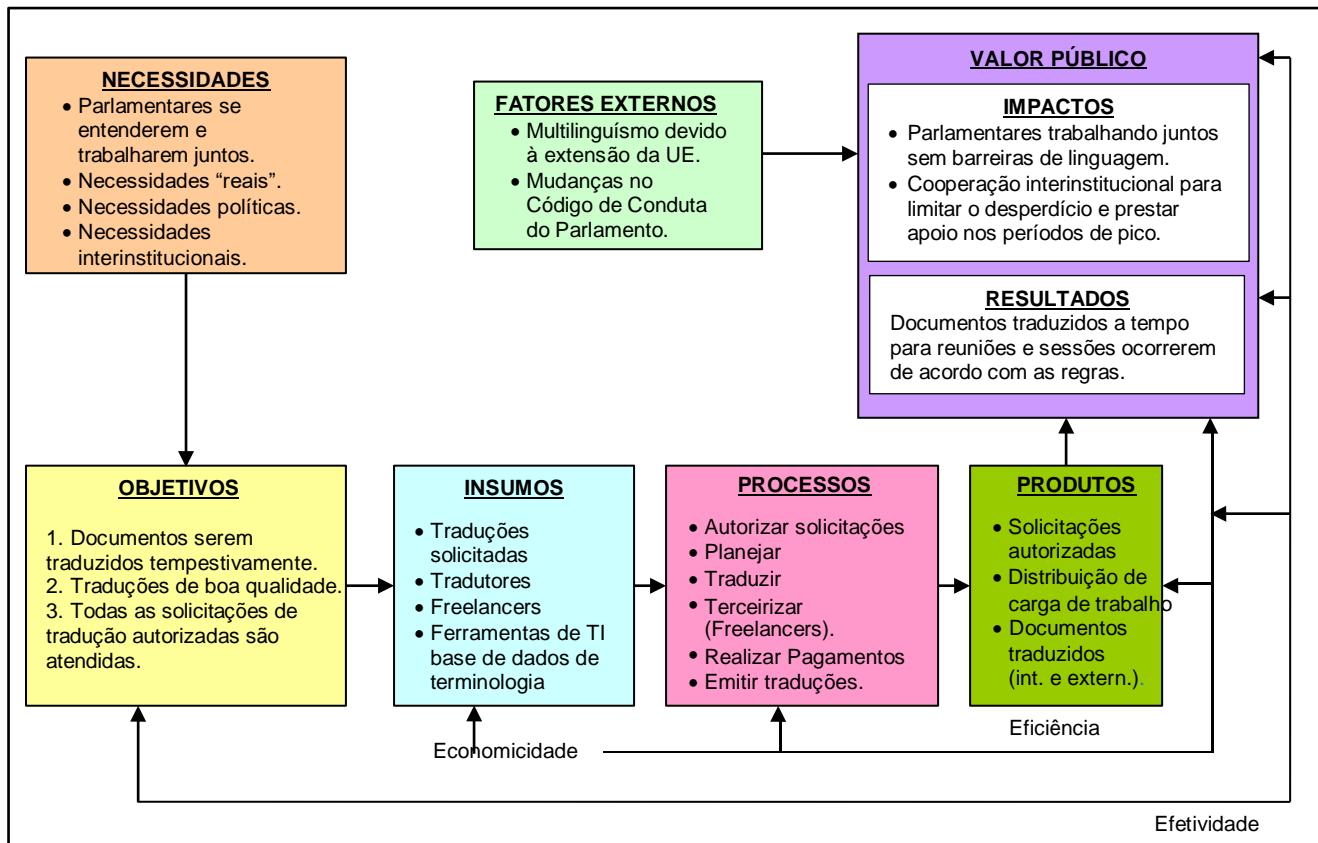
e/ou em um fluxograma.

O MLP, proposto no Manual de Auditoria de Desempenho do Tribunal⁴, ajuda a identificar e definir a relação entre as necessidades socioeconômicas a serem abordadas pela intervenção e seus objetivos, insumos, processos, produtos e resultados, que incluem resultados e impactos.

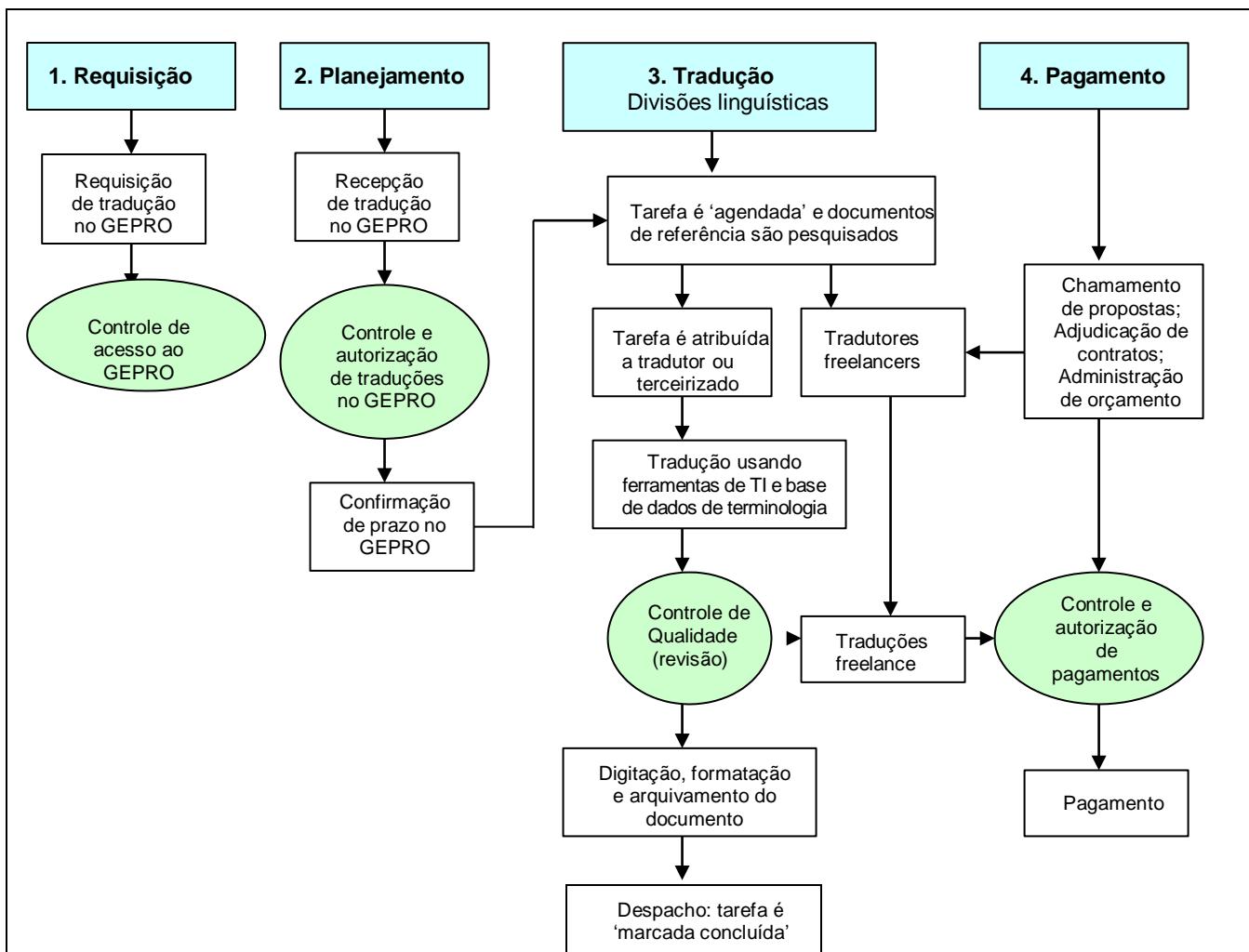
O auditor pode precisar apresentar um ou mais elementos do MLP em um nível mais detalhado. Ele pode usar um fluxograma para fazer isso. Fluxogramas são mapas ou representações gráficas de um processo, particularmente úteis para exibir como um processo funciona atualmente ou poderia idealmente funcionar.

⁴ Manual de Auditoria de Desempenho, Capítulo 2, par. 2.3.1 O uso de modelos lógicos em auditorias de desempenho.

 Exemplo do Modelo Lógico de Programa adaptado da auditoria nas "Despesas de tradução das instituições"



 Exemplo de um fluxograma adaptado da auditoria "Despesas de tradução das instituições"



Liste os controles-chave esperados

Uma vez que os processos tenham sido apresentados e compreendidos, é necessário identificar os controles-chave que o auditor espera encontrar. Os controles podem ser descritos resumidamente em uma Lista de controles-chave esperados (veja abaixo). Muitos riscos de controle são derivados da falta ou do mau funcionamento de tais controles. Esta lista também pode ser usada ao elaborar o Plano de Coleta de Evidências.

Exemplo de uma lista de controles-chave esperados adaptada da auditoria nas "Despesas de tradução das instituições".

Área Objetivo Atividade Processo	Lista de controles-chave esperados
1. Requisição	Procedimentos de autorização adequados. Regras adotadas pelo Parlamento definindo, por exemplo, quem pode e quem não pode requisitar uma tradução, o número de páginas aceitadas por tipo de tradução, prazos. Exceções às regras claramente estabelecidas. Controles na etapa de planejamento para aceitar ou rejeitar requisições. Controles no nível de cada unidade de linguagem para aceitar ou rejeitar requisições. Controles de monitoramento e Sistema de Informações Gerenciais: por exemplo, requisições rejeitadas por tipo e por DG, taxa de requisições rejeitadas em relação ao número total de requisições, número de exceções e suas justificativas, requisições apresentadas dentro dos prazos estabelecidos e aquelas apresentadas após os prazos.
2. Planejamento	Controles que assegurem que os recursos sejam distribuídos proporcionalmente entre unidades e instituições. Controles que assegurem que o texto já não foi traduzido anteriormente. Controles que assegurem o menor tempo possível ocioso por tradutor e que os tradutores estejam trabalhando nas prioridades e nas tarefas certas.
3. Tradução	Chefes de divisão devem assegurar que traduções importantes sejam emitidas no devido tempo. Controle/revisão de qualidade.
4. Pagamento	Controles que assegurem que os procedimentos de propostas estejam em conformidade com o Regulamento Financeiro. O chamamento de propostas assegure que as melhores ofertas sejam selecionadas. Pagamento de freelancers: valores corretos, período correto, contas bancárias corretas. Necessidades orçamentárias adequadamente previstas e acompanhadas.

ETAPA ② - IDENTIFIQUE OS RISCOS

Desenvolva ideias iniciais para listar todos os possíveis riscos

O auditor deve agora identificar os riscos-chave. Ele deve primeiro listar todos os possíveis riscos e então agrupar, descrever e selecionar aqueles que deverão ser incluídos na Matriz de Análise de Riscos para serem analisados.

Ideias de risco podem ser desenvolvidas estudando-se o **MLP**, o **Fluxograma** e a **Lista de controles-chave esperados** elaborados na Etapa 1 e respondendo as seguintes questões:

1. O que pode dar errado? Qual pode ser o risco?
2. Quais ativos estão em risco - propriedades, recursos, informações, reputação, legalidade? De quais fontes – internas ou externas? Em qual nível: interno, externo, legal, estratégico, operacional, organizacional ou administrativo?
3. Com quem está o risco?
4. Quais fatores estão/podem estar restringindo o desempenho (economicidade, eficiência, efetividade)?
5. Qual pode ser a causa (incluindo fraquezas nos controles)?
6. Quais podem ser as consequências ou o impacto?
7. Como esse risco poderia ser gerenciado?

Ideias iniciais também podem ser desenvolvidas durante uma **sessão de brainstorming**. A sessão poderia ser conduzida por um colega independente, atuando como facilitador, com um **número limitado de participantes**. Muitas vezes é proveitoso conduzir a sessão com colegas da auditoria financeira (preferencialmente com auditores que cobrem a área) ou outros especialistas.

Agrupe ideias por categorias.

Uma primeira lista “bruta” de todos os possíveis riscos deve ser cuidadosamente examinada, classificada e refinada. Várias distinções podem ser feitas: i) entre os riscos inerentes e os riscos de controle; ii) entre os riscos de alto nível e os riscos mais operacionais ou detalhados; iii) entre os riscos significativos e os outros riscos.

Riscos podem ser agrupados por afinidade, por exemplo, por categorias, por assunto, por tema. Riscos podem também ser classificados por diferentes categorias: objetivo, tipo, área impactada, causa-raiz, processo, atividade etc. ou qualquer outro critério selecionado pelo auditor que seja **relevante para a auditoria**.

Exemplos de riscos por categorias:

Categoria	Risco
ECONOMICIDADE	<ul style="list-style-type: none">• Desperdício• Sobrepreço• Gastos suntuosos
EFICIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none">• Perdas• Relação insumos/produtos não otimizadas• Implementação lenta da intervenção• Falha em identificar e controlar externalidades
EFETIVIDADE	<ul style="list-style-type: none">• Formulação defeituosa da política: avaliação inadequada de necessidades, objetivos pouco claros ou incoerentes...• Falhas de gerenciamento: objetivos não sendo alcançados, gestão não priorizando o alcance dos objetivos.

Uma explicação detalhada da tabela acima pode ser encontrada no Manual de Auditoria de Desempenho. Outros exemplos de riscos e categorias de riscos são apresentados no **Anexo IV**.

Descreva os riscos consistentemente.

Os riscos relevantes selecionados devem ser descritos de maneira consistente para ser incluídos na “Lista de riscos identificados”. A descrição de um risco deve idealmente seguir a seguinte equação:

Formulação do risco = causa + problema + impacto

Portanto, deve incluir as seguintes informações:

- Quais são as principais **razões** para o problema?
- Qual é o **problema**?
- Quais são as **consequências** potenciais mais importantes?

Exemplos de descrição de riscos adaptados da auditoria nas “Despesas de tradução das instituições”

Objetivo	
“Traduzir a “Relatório Integral das Transcrições” ⁵ (RIT) nas “mais recentes” línguas oficiais a tempo de ser publicado no Diário Oficial” (DO).	
Descrição do risco	Avaliação da descrição do risco
“Falha em traduzir tempestivamente” (problema). “Falta de tradutores” (problema).	Exemplo de uma má formulação de risco porque não inclui nenhuma indicação da causa ou do impacto do problema.
“A falta de tradutores para as “mais recentes” línguas oficiais (problema) pode levar a atrasos na publicação do RIT no DO (impacto)”.	Aceitável porque dá uma indicação da consequência potencial. Entretanto, mesmo quando a informação não estiver disponível, o auditor deve tentar dar razões possíveis para o problema.
“Devido ao recrutamento insuficiente (causa), tradutores para as “mais recentes” línguas oficiais não estão disponíveis (problema), o que leva a um risco de atraso significativo na publicação do RIT no DO (impacto)”.	Boa porque a causa e a consequência do problema estão claramente indicadas.

⁵ Atas das sessões de debates do Parlamento Europeu.

Elabore a Lista de Riscos Identificados.

O auditor deve agora estar ciente de todos os riscos relacionados à área de auditoria. Os riscos identificados devem ser cuidadosamente examinados para decidir aqueles que são chaves (significativos e relevantes). Esses riscos devem ser incluídos na Matriz de Análise de Risco, onde sua probabilidade e impacto serão avaliados. A decisão de não considerar um risco deve ser explicada na coluna “Comentários” do modelo.

 *Exemplo de uma Lista de Riscos Identificados adaptado da auditoria nas "Despesas de tradução das instituições".*

Para os riscos que o auditor decide analisar posteriormente (resposta SIM na 3ª coluna), essas duas colunas são copiadas e coladas manualmente na próxima folha da planilha Matriz de Análise de Risco no modelo [Risk_my_audit.xls](#)

Área Objetivo Atividade Processo	Descrição do Risco causa + problema + impacto	Risco Chave (a ser incluído na Matriz de Análise de Risco para avaliação?) SIM / NÃO	Comentários
RH	Administração geral de recursos humanos e infraestrutura	NÃO	O assunto é muito vasto para que uma auditoria abranja todos os diferentes aspectos de gerenciamento que podem influenciar o custo e a eficiência da atividade. Esses aspectos serão abordados indiretamente.
RH	Risco para a legalidade e regularidade dos pagamentos ao pessoal e despesas gerais de edifícios e equipamentos técnicos nos casos em que os procedimentos não sejam seguidos.	NÃO	Coberto pelas auditorias anuais financeiras e de conformidade.
1. Requisição			
1.1	Risco de traduções excessivas no caso de os procedimentos de autorização não evitarem que os requerentes recorram à tradução mais do que o absolutamente necessário, por exemplo, tradução de textos menos importantes, tradução quando os envolvidos possuem um conhecimento suficiente da língua de origem, o que aumenta os custos.	SIM	
2. Planejamento			
2.1	Risco de distribuição inadequada de recursos entre instituições e unidades, devido à ausência de cooperação interinstitucional, resultando na contratação de freelancers quando a mesma ou outra instituição tem capacidade interna disponível.	SIM	
2.2	Risco de baixa produtividade devido à distribuição desigual da carga de trabalho, ferramentas de gestão inadequadas - as traduções não são concluídas a tempo, atrasando reuniões e processos jurídicos.	SIM	
3. Tradução			
3.1	Risco de excessiva ênfase na qualidade , devido à falta de instruções claras da administração, o que resultaria em menor produtividade nas traduções.	SIM	
4. Pagamento			
4.1	Risco de procedimentos irregulares na seleção de freelancers e na atribuição de trabalhos devido ao não cumprimento de regras do Regulamento Financeiro. Cada Instituição recruta separadamente, sem qualquer convite à apresentação de propostas, uma vez que os montantes anuais pagos a freelancers individuais estavam abaixo dos limites. Procedimentos irregulares constituem infração às regras podendo levar a Instituição a ser processada.	SIM	
4.2	Risco de desempenho insuficiente - nem todas as traduções de freelancers estão sujeitas a controle de qualidade e/ou revisão, causando traduções de qualidade insuficiente não devolvidas e corrigidas e não aplicação das penalidades contratuais.	NÃO	Muito improvável, com base nas entrevistas realizadas com os chefes de unidades.
4.3	Risco de pagamento excessivo ou insuficiente , ou seja, que o preço correto por página não seja aplicado e que os prazos para pagamentos não sejam respeitados, devido a controles insuficientes, resultando em desperdício de dinheiro.	SIM	

ETAPA ③- ANALISE OS RISCOS PARA AVALIAR O NÍVEL DE RISCO

Analise os riscos chave usando a Matriz de Análise de Riscos.

O auditor deve avaliar apenas aqueles riscos identificados como riscos-chave na etapa anterior. Para isso, ele(a) usará a **Matriz de Análise de Risco**.

Os riscos devem ser priorizados de acordo com seu nível (alto, médio ou baixo). O nível de risco é obtido avaliando-se separadamente a probabilidade de ocorrência do evento e o impacto desse evento⁶. Então, o nível residual deve ser determinado considerando a resposta da gestão para o risco.

A **precisão da análise de risco** dependerá da qualidade das informações disponíveis. Evidências devem ser usadas quando disponíveis. No entanto, o auditor também deve confiar no **bom senso e bom julgamento profissional**, com base no conhecimento adquirido e na experiência.

Dicas!

- ⇒ O auditor não deve visar níveis irrealistas de precisão.
- ⇒ O tempo gasto na quantificação de riscos deve estar relacionado à sua provável materialidade.

Qual é a probabilidade de algo dar errado?

O auditor deve decidir sobre a **probabilidade** de os riscos se materializarem, que é a dificuldade fundamental na avaliação de riscos, uma vez que a informação estatística não está disponível e as falhas raras são difíceis de estimar. Ao estimar a probabilidade de um evento, o auditor inevitavelmente trabalhará com suposições. Essas suposições devem ser razoáveis e devem ser documentadas.

Qual é o impacto?

O auditor então deve investigar quão vulnerável a organização é às ameaças apresentadas e determinar qual é o **provável impacto**, ou consequências dos riscos sobre a organização e/ou a realização dos seus objetivos relevantes, caso o risco se materialize. A análise das consequências do risco não deve se restringir somente aos efeitos diretos, mas deve se estender tanto quanto possível.

Quantificação do risco:
Alto – Médio – Baixo

O auditor deve determinar o nível – **alto, médio ou baixo** – de ocorrência (probabilidade) e severidade (impacto) para cada risco, usando a matriz de risco abaixo. A avaliação geral é o resultado da combinação de ambos os elementos.

Risco = probabilidade de ocorrência x impacto do evento

A Matriz de Risco

		Impacto		
		Baixo	Médio	Alto
Probabilidade	Alta			
	Média			
	Baixa			

Avaliação geral do risco:

Baixo	Médio	Alto
Risco pode ser ignorado	Julgamento baseado na característica do risco definido	O risco deve ser acompanhado pela auditoria

⁶ Enterprise Risk Management - Integrated Framework, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004.

Para os riscos médios e altos, considere as respostas implementadas pela gestão:

O risco pode ser minimizado ou controlado?

Para os riscos avaliados como Médio e Alto, o auditor examinará agora as respostas implementadas pela gestão. Este exame permitirá o auditor avaliar quão bem a entidade está **gerenciando os maiores riscos**, em vez de simplesmente focar em áreas de supostas fraquezas. Respostas a riscos e **atividades de controle** são as ações, políticas e/ou procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da administração sejam executadas e que as ações necessárias sejam tomadas para abordar e reduzir os riscos à realização dos objetivos da organização. Várias estratégias podem ser adotadas para lidar com riscos. **Riscos podem ser evitados, reduzidos, tolerados, mitigados, eliminados ou transferidos.** Nem todos os riscos podem ser ou devem ser evitados; reduzir todo risco a “zero” geralmente não é econômico para a organização.

Para identificar as ações, os controles e/ou procedimentos adotados para combater os principais riscos identificados, o auditor pode começar comparando os controles da **Lista de controles-chave esperados**, elaborada no início do exercício de avaliação de riscos, com os controles que a gestão afirma ter implementados. Também é necessário verificar quais **controles estão realmente em operação e estabelecer a extensão de suas limitações**. Os controles podem também ser realizados externamente, por exemplo, por órgãos nacionais de certificação ou internamente pela Auditoria Interna ou por uma unidade específica, por exemplo, uma unidade de verificação.

Exemplos de controle podem incluir:

1. Sistemas de controle interno como um todo e mais especificamente,
2. Controles financeiros
3. Segregação de funções, controles de acesso, delegação de autoridade
4. Políticas e procedimentos de monitoramento e supervisão
5. Auditorias e avaliações
6. Relatórios sobre desempenho e resultados
7. Diretrizes, procedimentos, manuais, formulários padrão etc.
8. Treinamento / campanhas informativas

Para ajustar o nível de risco e avaliar o risco residual.

A avaliação final do nível de risco, ou **nível de risco residual**, leva em conta as respostas implementadas pela administração para ajustar, isto é, para aumentar ou diminuir o nível de risco inicial, se apropriado. Reduzir o nível de risco é uma **decisão crítica que deve ser tomada após cuidadosa análise**, baseada na experiência e bom julgamento do auditor.

 Exemplo de uma Matriz de Análise de Risco adaptada da auditoria nas "Despesas de tradução das instituições".

Área Objetivo Atividade Processo	Descrição do Risco causa + problema + impacto	Probabi- lidade B-M-A	Impacto B-M-A	Nível de Risco B-M-A	Controles-chave esperados	Resposta a riscos	Risco Residual B-M-A
3. Tradução							
3.1	Risco de excessiva ênfase na qualidade, devido à falta de instruções claras da administração, o que resultaria em menor produtividade nas traduções.	Baixa	Médio	M			
4. Pagamento							
4.1	Risco de procedimentos irregulares na seleção de freelancers e na atribuição de trabalhos devido ao não cumprimento de regras do regulamento financeiro. Cada Instituição recruta separadamente, sem qualquer convite à apresentação de propostas, uma vez que os montantes anuais pagos a freelancers individuais estavam abaixo dos limites. Procedimentos irregulares constituem infração às regras podendo levar a Instituição a ser processada.	Alta	Médio	A	Os controles asseguram a conformidade dos procedimentos licitatórios com o Regulamento Financeiro. Os convites para a apresentação de propostas asseguram que seja selecionada a oferta mais econômica.	Cada instituição costumava recrutar separadamente sem qualquer convite à apresentação de propostas, uma vez que os montantes anuais pagos a freelancers individuais estavam abaixo dos limites. O Parlamento e a Comissão estão agora organizando licitações conjuntas para tradução, o que reduz significativamente a probabilidade de ocorrência. =>A probabilidade é ajustada para Baixa e o nível de risco é ajustado para Médio.	M
4.3	Risco de pagamento excessivo ou insuficiente, ou seja, que o preço correto por página não seja aplicado e que os prazos para pagamentos não sejam respeitados, devido a controles insuficientes, resultando em desperdício de dinheiro.	Baixa	Baixo	B			

ETAPA ④ – FOCO NOS RISCOS-CHAVE PARA DEFINIR AS QUESTÕES E O ESCOPO DA AUDITORIA

Discuta e confirme a análise de risco com o auditado.

A avaliação de risco está agora concluída e o resultado é explicado e documentado na Matriz de Análise de Risco. Nesse estágio, é aconselhável discutir e confirmar o MLP, o fluxograma e a análise de risco com o auditado; então o auditor deve formular as possíveis questões de auditoria e definir o escopo da auditoria. Para fazê-lo, ele deve preencher a **Matriz de Possíveis Questões de Auditoria e Escopo - PQAE**.

Priorize os riscos.

A avaliação de risco deve identificar assuntos de potencial significância ou questões para **auditar em profundidade**. Com base no nível de risco/risco residual, o auditor deve priorizar os riscos para poder destacar e focar os **riscos-chave**, isto é, os riscos que são significativos e críticos. Esses incluirão todos os riscos de alto nível e os riscos de nível médio que são considerados críticos. Tipicamente, os assuntos que são mais críticos para o sucesso da atividade que está sendo auditada ou aqueles que apresentam os maiores riscos ou oportunidades de melhoria, são propostos para auditoria detalhada.

Na maioria dos casos, as avaliações de risco são baseadas em julgamentos mais ou menos subjetivos e informações qualitativas e não há respostas claras para determinar se o risco é crítico ou não. Os seguintes elementos podem ajudar os auditores na sua decisão:

Um risco deve ser considerado como **crítico**, se puder⁷:

- colocar em perigo ou dificultar a realização de objetivos da entidade, da política ou do programa;
- resultar em desperdício significativo de dinheiro na área sob estudo;
- resultar em infrações de leis e regulamentos;
- resultar em perdas financeiras significativas;
- colocar em risco a segurança das pessoas ou do meio ambiente;
- causar sérios danos às partes interessadas e instituições da UE;
- de alguma maneira, afetar seriamente a imagem e reputação da UE;
- impedir que os objetivos sejam alcançados de acordo com os princípios de economicidade, eficiência e efetividade.

Quais dos riscos identificados são chaves para a área auditada?

Riscos-chave podem ser agrupados de maneiras diferentes, dependendo das necessidades do auditor e da área de auditoria, por exemplo, por processo, objetivo, categoria (eficiência, eficácia, economicidade). O auditor deve, portanto, formular possíveis questões de auditoria para abordar um ou vários riscos-chave. As questões podem ser formuladas em um nível de detalhe correspondente a uma questão de nível 2 de um Plano de Coleta de Evidências.

Qual questão de auditoria poderia abordá-los?

Uma vez definidas as questões de auditoria, o auditor deve avaliar a relevância e o interesse potencial da questão e sua viabilidade **para definir o escopo de auditoria**. Aspectos⁸ a considerar incluem:

1. a relevância e o interesse da questão de auditoria:
 - a. o alinhamento do objeto de auditoria com o mandato do Tribunal de Contas Europeu;
 - b. a significância financeira (impacto) do risco ou os valores em risco. Os números podem ser obtidos de, por exemplo, programações financeiras e do nível de empenhos orçamentários, dotações finais, cancelamentos e pagamentos;
 - c. se há qualquer interesse público evidente ou interesse específico manifestado pelo Tribunal, pela autoridade de quitação, por outra instituição europeia ou Estado-Membro;
 - d. se as conclusões de auditoria puderem eventualmente influenciar o marco regulatório futuro ou qualquer decisão importante a ser tomada pela Comissão ou pelos Estados-Membros;
 - e. Se há alguma auditoria recente ou paralela cobrindo ou avaliando o tópico, caso em que a auditoria terá pouco valor a agregar.

É interessante e relevante o suficiente para justificar uma auditoria?

⁷ Adaptado de Gerenciamento de Riscos na Comissão, Comissão Europeia, Diretoria-Geral de Orçamento, Outubro, 2010.

⁸ Mais orientações sobre esses critérios são fornecidas no Manual de Auditoria de Desempenho, seção 3.2.4 “Desenhando a Auditoria”.

Seria viável essa abordagem?

2. a viabilidade da resposta à questão de auditoria:

- a. o risco para o Tribunal de Contas Europeu auditar (auditabilidade e viabilidade) ou não (credibilidade) esta área. É crucial apresentar uma avaliação realista da viabilidade.
- b. as questões podem ser respondidas?
- c. pode-se chegar a uma conclusão à luz das informações requeridas, metodologias de auditoria, recursos e habilidades de auditoria disponíveis?
- d. as condições são apropriadas em termos de tempo?

A Matriz PQAE é preenchida com as respostas a estas questões.

Quais questões de auditoria devem ser incluídas no escopo da auditoria?

Com todas as informações apresentadas Matriz PQAE, o auditor deve agora fazer uma proposta final para incluir ou não a questão de auditoria no escopo da auditoria.

Exemplo de uma Matriz PQAE adaptada da auditoria nas "Despesas de tradução das instituições".

Área Objetivo Atividade Processo	Risco-chave (todos os de nível Alto + os de nível Médio críticos)	Nível de Risco Residual	Questão de Auditoria	Relevância e Interesse A-M-B	Normal	Viabilidade Difícil	Não Viável	Incluir no escopo? SIM/NÃO
1. Requisição								
1.1	Risco de traduções excessivas no caso de os procedimentos de autorização não evitarem que os requerentes recorram à tradução mais do que o absolutamente necessário, por exemplo, tradução de textos menos importantes, tradução quando os envolvidos possuem um conhecimento suficiente da língua de origem, o que aumenta os custos. (Economicidade)	A	As instituições têm procedimentos adequados para evitar traduções não autorizadas e redundantes?	Alto O número total de páginas traduzidas em 2001 foi de 3.693.781 (100%)	Normal A documentação dos procedimentos em todos os serviços é muito fraca e quase não há inventário dos documentos nas instituições.			SIM
2. Planejamento								
2.1	Risco de distribuição inadequada de recursos entre instituições e unidades, devido à ausência de cooperação interinstitucional, resultando na contratação de freelancers quando a mesma ou outra instituição tem capacidade interna disponível. (Eficiência)	A	A distribuição de recursos entre instituições e unidades é adequadamente organizada?	Médio	Difícil			SIM
2.2	Risco de baixa produtividade devido à distribuição desigual da carga de trabalho, ferramentas de gestão inadequadas - as traduções não são concluídas a tempo, atrasando reuniões e processos jurídicos. (Eficiência)	M	A carga de trabalho é distribuída uniformemente ao longo do ano?	Alto	Difícil A produtividade de diferentes serviços de tradução é muito difícil de comparar porque depende de muitos fatores, alguns dos quais além do controle gerencial, por exemplo: rigidez dos prazos; língua de origem; ferramentas computacionais; velocidade e dedicação de cada tradutor individual; tempo gasto em terminologia.			SIM
3. Tradução								
3.1	Risco de excessiva ênfase na qualidade , devido à falta de instruções claras da administração, o que resultaria em menor produtividade nas traduções. (Efetividade)	M	As instituições têm procedimentos de monitoramento para assegurar que as traduções sejam entregues no devido tempo e com a qualidade requerida?	Médio	Normal			SIM
4. Pagamento								
4.1	Risco de procedimentos irregulares na seleção de freelancers e na atribuição de trabalhos devido ao não cumprimento de regras do Regulamento Financeiro. Cada Instituição recruta separadamente, sem qualquer convite à apresentação de propostas, uma vez que os montantes anuais pagos a freelancers individuais estavam abaixo dos limites. Procedimentos irregulares constituem infração às regras podendo levar a Instituição a ser processada.	M	O processo de seleção e a atribuição de trabalhos são legais e equitativos?	Médio O número total de páginas traduzidas por freelancers em 2001 foi de 687.697 (18,6%)	Difícil Frequentemente, não existe registro escrito da recusa de um trabalho e isso tornará difícil verificar se a classificação resultante do procedimento licitatório foi respeitada.			NÃO

BIBLIOGRAFIA / FONTES

Tribunal de Contas Europeu	Manual de Auditoria de Desempenho do Tribunal, revisão 2012. Papéis de trabalhos internos da auditoria das “Despesas de tradução das instituições” que levaram ao Relatório Especial 09/2006 do TCE.
Comissão	Gerenciamento de risco na Comissão – Guia de implementação. Comissão Europeia, Diretoria-Geral de Orçamento, versão atualizada Outubro, 2010.
Documentos externos	Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (COSO), 2004. Padrões e Diretrizes para a Prática Profissional de Auditoria Interna do Instituto de Auditores Internos (IIA). Planejamento em um passo, Escritório do Auditor Geral do Canadá. Ferramentas de Gerenciamento e Avaliação de Controle Interno, US GAO. Pesquisa em Auditoria Interna, 5ª. Edição. "A prática da moderna auditoria interna". IIA.
Websites	www.aicpa.org – Beyond traditional audit techniques www.coso.org www.mcneese.edu – Audit manual 3200 Internal controls www.mindtools.com www.theiia.org – Tone at the top www.wikipedia.com on risk assessment

Anexo I – O Processo de Avaliação de Risco: entradas, ferramentas e saídas

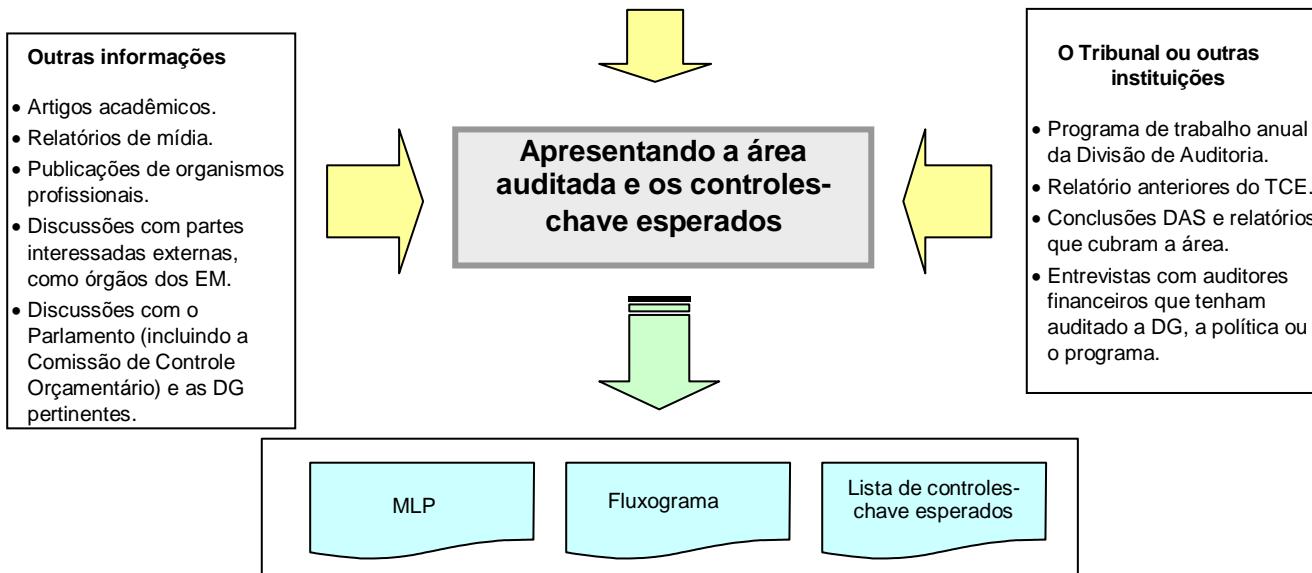
O processo de avaliação de risco é apresentado na tabela abaixo, juntamente com as **entradas, ferramentas e saídas de cada etapa do processo**. A tabela também fornece as referências ao Manual de Auditoria de Desempenho.

Visão geral do processo de avaliação de risco					
Manual de Auditoria de Desempenho	Etapa de avaliação de risco	Entrada	Ferramenta	Saída	Documentação no ASSYST Módulo Papéis de Trabalho
Cap. 3 Par. 3.2.3	Etapa 1: Apresente a área auditada em um diagrama e liste os controles-chave esperados.	Conhecimento da área de auditoria.	- Fontes de informação (Anexo II) - Lista ilustrativa de fatores de risco (Anexo III).	MLP e Fluxograma (p.6 e Anexo II). Lista de controles-chave esperados (p.7).	Modelo Risk_my_audit.xls : 3 Planilhas. “MLP”, “Fluxograma” e “Controles-chave esperados”.
Cap. 3 Par. 3.2.3	Etapa 2: Identifique os riscos.	MLP e Fluxograma Lista de controles-chave esperados.	Brainstorming. Como descrever um risco (p.8). Exemplos de riscos e categorias de risco (p.8 e anexo IV).	Lista de Riscos Identificados (p.9).	Modelo Risk_my_audit.xls : 1 Planilha. “Lista de riscos identificados”.
	Etapa 3: Analise os riscos para avaliar o nível de risco.	Lista de riscos identificados. Lista controles-chave esperados.	Matriz de Risco (p. 10)	Matriz de Análise de Riscos (p. 12)	Modelo Risk_my_audit.xls : 1 Planilha. “Matriz de Análise de Riscos”.
Cap. 3 Par. 3.2.4	Etapa 4: Foque nos riscos-chave para definir as questões de auditoria e o escopo.	Matriz de Análise de Riscos.	Julgamento profissional.	Possíveis Questões de Auditoria e Escopo – Matriz PQAE . (p.15)	Modelo Risk_my_audit.xls : 1 Planilha. “Matriz PQAE”.

ANEXO II – Fontes de informação

Órgãos auditados

- Documentos de alto nível, como relatórios anuais e planos de negócios.
- Discussões com o auditado.
- Resultados de desempenho comparados com metas. Contas
- Autoavaliação de risco feita pela administração.
- Trabalho realizado pela auditoria interna.
- páginas da Internet.
- Relatórios das Entidades Fiscalizadoras Superiores nacionais.
- Relatórios dos órgãos de certificação dos Estados-Membros.
- Regras e regulamentos, incluindo regulamentos de aplicação e instruções nacionais, o Regulamento Financeiro, o Estatuto do Pessoal...
- dados do EUROSTAT.
- Para auditorias envolvendo a Comissão:
 - Política Estratégica Anual e Relatório Anual de Atividades.
 - Plano de Gestão Anual das DG e Relatório Anual de Atividades.
 - Relatórios de avaliação e planos e programas das DG.
 - Relatórios emitidos pelas unidades de conformidade contábil.



ANEXO III – Lista ilustrativa de fatores de risco

Organização	<p><i>Estrutura</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ organização complexa (por exemplo, operações transfronteiriças, envolvendo questões linguísticas, políticas ou geográficas, vários níveis administrativos) ◊ organização sujeita a mudanças estruturais frequentemente ◊ organização geograficamente dispersa ◊ administração descentralizada <p><i>Recursos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ tecnologia da informação obsoleta, altamente complexa ou que inclui muitos sistemas computacionais diferentes e/ou incompatíveis ◊ pessoal insuficiente, pouco qualificado, inexperiente ou pouco motivado e/ou procedimentos de recrutamento inadequados ◊ ausência de estrutura administrativa de apoio comum ◊ sistemas de TI, quando a gestão do programa envolve vários serviços ◊ grande número de subcontratados ◊ emprego de recursos que são desnecessários, de qualidade muito alta ou que poderiam ter sido obtidos a um custo menor <p><i>Responsabilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ imposição de responsabilidades indesejadas a organizações/administrações ou beneficiários ◊ falta de clareza na divisão de responsabilidades ◊ falta de descrição de funções ◊ inexistência de políticas de rotação de pessoal ◊ fraca coordenação de atividades, especialmente em um sistema de gestão descentralizado ou compartilhado
Natureza da política, do programa e das operações	<p><i>Política/programa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ base jurídica incerta, complicada ou sujeita a alterações significativas ◊ grau significativo de mudança no ambiente do programa ◊ método complexo de entrega do programa ◊ regras contratuais ou de licitação complexas ◊ rápida implementação do programa após a decisão legal ou, no outro extremo, lenta implementação ◊ não gera valor adicional – os fundos da UE substituem as despesas dos governos nacionais ◊ baixa sustentabilidade (não apropriação; criação de projetos sem diálogo adequado com os beneficiários; beneficiários altamente dependentes da UE) <p><i>Operações</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ grande número de transações ◊ atividades complexas ◊ atividades envolvendo grandes volumes de recursos ou bens de alto valor ◊ atividades com as quais a entidade auditada tem pouca ou nenhuma experiência ◊ atividades de natureza considerada particularmente propensa a irregularidades ◊ operações emergenciais ◊ novas iniciativas criadas às pressas ◊ atividades financiadas por outras fontes (outros instrumentos da UE ou co-financiadas) ◊ contratos frequentemente concedidos sem competição ◊ elevada proporção de autorizações ou pagamentos no final do exercício ◊ dificuldade na identificação do beneficiário final
Objetivos	<p><i>Definição de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ inadequada avaliação das necessidades ◊ falta, pouco clareza, inadequação ou não quantificação de objetivos quanto à economicidade, eficiência e efetividade ◊ objetivos não incluem a legalidade, regularidade, exatidão e confiabilidade das contas, salvaguarda de ativos ◊ objetivos não priorizados ou prioridades não claras ◊ objetivos contraditórios ou incompatíveis, quer na política ou no programa da UE, ou entre as prioridades da UE e nacionais ◊ objetivos não comunicados a todos os níveis da gestão <p><i>Operacionalização dos objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ ausência de ligação clara entre os objetivos e as atividades ◊ critérios de elegibilidade/seleção pouco claros ou inconsistentes (amplos demais, restritivos demais ou não relevantes) ◊ fatores críticos que podem colocar em risco a realização de objetivos não avaliados regularmente

Medição do desempenho	<p><i>Uso de indicadores de desempenho</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ falta de indicadores para medir o alcance de economicidade, eficiência e efetividade ◊ use de indicadores que são inapropriados ou que podem encorajar comportamentos errados (por exemplo, busca de metas de curto prazo em detrimento do longo prazo). <p><i>Medição e monitoramento do desempenho</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ falta de um sistema para monitorar o desempenho real em relação ao plano ◊ evidência de mau desempenho, como indicado, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> - alto nível de reclamações - baixo nível de satisfação de usuários - disparidade de desempenho com outras organizações ou entre beneficiários - fraco desempenho dos serviços contratados com terceiros
Gestão	<p><i>Questões éticas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ valores éticos/de integridade mal estabelecidos (tolerância a irregularidades, ausência de código de conduta) ◊ forte pressão sobre a gestão para atingir objetivos ou cumprir prazos irrealistas (por exemplo, elevada taxa de empenho de dotações orçamentárias) ◊ pressões políticas ou outras sobre a gestão para agir de uma determinada maneira <p><i>Desempenho da gestão</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ evidência de má gestão, como indicado, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> - registros anteriores de má gestão na área/países - custos e prazos significativos excedidos em projetos - planejamento inadequado - falta de supervisão e monitoramento <p><i>Informações gerenciais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ falta ou inadequação do sistema de informações gerenciais ◊ informações gerenciais e financeiras ruins, não usadas ou usadas de forma inadequada
Controles	<p><i>Sistemas de controle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ falta de sistemas de controle interno para monitorar economicidade, eficiência e efetividade ◊ fraquezas no desenho e na operação de sistemas de controle ◊ sistemas de controle complexos ◊ funções de supervisão e controle inexistentes ou inadequadas ◊ diferenças nos sistemas de controle entre beneficiários/Estados-Membros ◊ operações não totalmente sujeitas aos controles usuais ◊ direitos de inspeções ou monitoramentos in loco não exercidos ou pouco utilizados <p><i>Controles financeiros</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ sistemas contábeis dos beneficiários incompatíveis com os sistemas da Comunidade ◊ custos excessivos do programa ou despesas que crescem além das expectativas ◊ dificuldade para determinar o custo dos insumos ◊ metas orçamentárias que são consistentemente perdidas em um grau significativo ◊ falta de um sistema de contabilidade de custos <p><i>Auditória e avaliação</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ sistema de auditoria inadequado (cobertura, qualidade, relatório, monitoramento) ◊ discrepâncias passadas em matéria de economicidade, eficiência e efetividade e/ou de legalidade e regularidade ◊ recomendações anteriores de auditoria não implementadas ◊ falta ou má avaliação e/ou falta de monitoramento de resultados de avaliações.

ANEXO IV – Exemplos de riscos

1 – TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU: EXEMPLOS DE RISCOS DE CONTROLE.

Categoria	Risco de Controle
ECONOMICIDADE	O risco de a Comissão ou dos Estados-Membros (EM) não aplicarem o princípio da economicidade: <ul style="list-style-type: none"> • por não terem mecanismos adequados para monitorar que os resultados desejados estão sendo alcançados ao custo mínimo; • porque os procedimentos implementados não asseguram que os custos sejam os mais baixos.
EFICIÊNCIA	O risco de que o programa não seja eficientemente gerenciado porque: <ul style="list-style-type: none"> • a Comissão ou os EM não consideram e monitoram os custos em comparação com os benefícios recebidos; • a Comissão ou os EM têm procedimentos inadequados para priorizar e selecionar projetos para o máximo impacto dos fundos comunitários; • a Comissão não coopera com os órgãos delegados para assegurar a execução tempestiva de projetos de cooperação técnica e financeira e a redução de custos.
EFETIVIDADE	O risco de o programa não ser efetivo visto que: <ul style="list-style-type: none"> • não existe mecanismo implementado para garantir que as atividades financiadas estejam alinhadas com o objetivo financeiro quantitativo da UE; • a Comissão e os Estados-Membros não estabeleceram e implementaram devidamente medidas adequadas para monitorar o impacto da política; • a Comissão e os Estados-Membros não procederam a uma adequada avaliação das necessidades e dos possíveis benefícios decorrentes do programa para apoiar as decisões de financiamento; • a Comissão e os Estados-Membros não estabeleceram e implementaram devidamente mecanismos adequados para identificar fraquezas e desvios dos objetivos. • os procedimentos adotados pela Comissão e pelos Estados-Membros não são apropriados e adequadamente aplicados. • há uma incoerência na gestão dos serviços da Comissão: diferentes objetivos e indicadores-chave de desempenho. • diferentes indicadores-chave de desempenho são usados pela Comissão e Estados-Membros.

2 – AS CATEGORIAS DE RISCO DA COMISSÃO EUROPEIA: EXEMPLOS DE RISCOS.

Principais categorias de risco		Exemplos de riscos
Externos	Ambiente externo (fora das Diretorias-Gerais e da Comissão)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riscos macro ambientais: <ul style="list-style-type: none"> • ajuda humanitária não chega à população atingida devido a corrupção/instabilidade social/conflitos armados. 2. Riscos relacionados a decisões políticas e prioridades externas à Comissão (por exemplo, outras instituições da UE, Estados-Membros): <ul style="list-style-type: none"> • objetivos da Comissão impactados pelo baixo apoio político nos Estados-Membros; • atrasos na entrega do programa devido a um ambiente complexo ou em mudança. 3. Riscos relacionados a parceiros externos (por exemplo, agências, terceirizados, consultores, mídia): <ul style="list-style-type: none"> • atrasos na implementação de um programa específico devido ao fraco desempenho do prestador de serviços/contratado.
Internos	Planejamento, processos e sistemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riscos relacionados a estratégia, planejamento e política, incluindo decisões políticas internas: <ul style="list-style-type: none"> • desempenho afetado por estratégias ou objetivos pouco claros; • lacunas de expectativas causadas pela ausência de objetivos acordados e metas de desempenho. 2. Riscos relacionados aos processos operacionais: <ul style="list-style-type: none"> • dificuldades na implementação de novas políticas devido à falta de instrumentos legais adequados; • implementação ineficaz de programas causada por procedimentos operacionais complicados. 3. Riscos relacionados a processos financeiros e alocação orçamentária: <ul style="list-style-type: none"> • pagamento de custos inelegíveis causados por regras financeiras pouco claras; • incoerência entre objetivos e orçamento disponível (orçamento desequilibrado). 4. Riscos relacionados a TI e outros sistemas de suporte: <ul style="list-style-type: none"> • desempenho operacional afetado por sistemas de TI obsoletos.
	Pessoas e a Organização	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riscos relacionados a recursos humanos (pessoal, competências, colaboração): <ul style="list-style-type: none"> • atrasos na implementação e erros causados por falta de competência e experiência. 2. Riscos relacionados a ética e comportamento organizacional (por exemplo, "tom do topo", fraude, conflitos de interesses, referência feita, por exemplo, ao relatório especial do TCE 15/2012 - Gestão de Ética nas agências da UE): <ul style="list-style-type: none"> • reputação adversa e perdas financeiras devido a conflitos de interesse (por exemplo, uso discriminatório de contratados); • fraudes ou irregularidades causadas por atitude negligente em relação a regras e regulamentos. 3. Riscos relacionados à organização interna: <ul style="list-style-type: none"> • desempenho operacional afetado por arranjos insuficientes de supervisão; • tomada de decisão atrasada ou inefetiva devido à delegação de autoridade insuficiente/inadequada; • fraudes/irregularidades devido à ausência de segregação de funções; • ineficiências devido à ausência de linhas claras de reporte. 4. Riscos relacionados à segurança de pessoas, instalações e equipamentos: <ul style="list-style-type: none"> • furto de equipamentos de alto valor ou de informações sensíveis causadas por controle insuficiente de acesso a instalações.

