

Concurso Nacional Unificado

CNU

Bloco 5 – Administração

SUMÁRIO

CONHECIMENTOS GERAIS	13
■ DESAFIOS DO ESTADO DE DIREITO: DEMOCRACIA E CIDADANIA	13
■ FORMAÇÃO HISTÓRICA DO ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO.....	13
■ CONSTITUIÇÃO FEDERAL, DE 1988: DIREITOS FUNDAMENTAIS, SOCIAIS E POLÍTICOS.....	15
■ CONSOLIDAÇÃO DA DEMOCRACIA, REPRESENTAÇÃO POLÍTICA E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ	48
■ RELAÇÕES ENTRE OS PODERES EXECUTIVO E LEGISLATIVO E OS DESAFIOS DA GOVERNABILIDADE.....	50
■ JUDICIALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	51
■ CAPACIDADES ESTATAIS E DEMOCRACIA.....	54
■ EFETIVAÇÃO E REPARAÇÃO DE DIREITOS HUMANOS: DEMANDAS SOCIAIS HISTÓRICAS, AUTORITARISMO, VIOLÊNCIA DE ESTADO, MEMÓRIA, VERDADE E JUSTIÇA	56
■ POLÍTICAS PÚBLICAS: FUNDAMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS, CONCEITOS E TIPOLOGIAS	58
■ CICLOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS: AGENDA, FORMULAÇÃO, PROCESSOS DECISÓRIOS, IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	59
■ LEVANTAMENTO, SISTEMATIZAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS E DE INDICADORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS	62
■ FEDERALISMO, DESCENTRALIZAÇÃO E SISTEMAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL.....	64
■ INTERSETORIALIDADE E TRANSVERSALIDADE	65
■ TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E SEUS IMPACTOS NA SOCIEDADE E NAS POLÍTICAS PÚBLICAS	65
■ ÉTICA E INTEGRIDADE	69
■ PRINCÍPIOS E VALORES ÉTICOS DO SERVIÇO PÚBLICO, SEUS DIREITOS E DEVERES	70
■ GOVERNANÇA PÚBLICA E SISTEMAS DE GOVERNANÇA.....	72
■ TRANSPARÊNCIA E ACESSO À INFORMAÇÃO	74

■ DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA SOCIEDADE: DIVERSIDADE DE SEXO, GÊNERO, SEXUALIDADE E DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL	76
DIVERSIDADE CULTURAL	79
■ DESAFIOS SOCIOPOLÍTICOS DA INCLUSÃO DE GRUPOS VULNERABILIZADOS.....	80
CRIANÇAS E ADOLESCENTES.....	80
IDOSOS	81
LGBTQIA+	81
PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS	83
PESSOAS EM SITUAÇÃO DE RUA.....	83
POVOS INDÍGENAS.....	84
COMUNIDADES QUILOMBOLAS E DEMAIS MINORIAS SOCIAIS.....	85
■ DESIGUALDADES E INTERSECIONALIDADES	88
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	89
PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E NORMAS QUE REGEM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	89
■ EVOLUÇÃO DAS REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO E DO SERVIÇO PÚBLICO NO BRASIL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	96
■ SISTEMAS ESTRUTURANTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	98
■ FUNDAMENTOS DAS FINANÇAS PÚBLICAS, TRIBUTAÇÃO E PLANEJAMENTO-ORÇAMENTO (PLANO PLURIANUAL, LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS E LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL).....	100
■ TRABALHO E TECNOLOGIA	108
EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E USO DE NOVAS TECNOLOGIAS	109
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, AUTOMAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO SETOR PÚBLICO	110
LIMITAÇÕES, RISCOS E PROBLEMAS ASSOCIADOS AO USO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NO SETOR PÚBLICO	111
EIXO TEMÁTICO 1 – GESTÃO GOVERNAMENTAL E GOVERNANÇA PÚBLICA ESTRATÉGIA, PESSOAS, PROJETOS E PROCESSOS.....	
■ PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	117
CONCEITOS	117
PRINCÍPIOS	117
ETAPAS, MÉTODOS E FERRAMENTAS	117

NÍVEIS.....	118
ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS.....	118
ANÁLISE DE AMBIENTES E CENÁRIOS E SEUS DIFERENTES INSTRUMENTOS E MATRIZES.....	119
MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS E PLANOS DE AÇÃO.....	119
IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	120
FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	121
INDICADORES DE DESEMPENHO	125
Conceito, Formulação e Análise	127
■ GESTÃO DE PESSOAS	128
EVOLUÇÃO E FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS.....	128
RECRUTAMENTO	131
SELEÇÃO.....	133
GESTÃO DO DESEMPENHO	136
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	137
ENTREGA POR RESULTADOS	139
VALORIZAÇÃO	140
SISTEMAS DE RECOMPENSAS E RESPONSABILIZAÇÃO	140
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	140
CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	146
LIDERANÇA; ESTILOS DE LIDERANÇA E SITUAÇÕES DE TRABALHO.....	149
TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	149
NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS	150
TENDÊNCIAS DO FUTURO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO	152
Potencialidades e Riscos do Uso da Inteligência Artificial	152
■ GESTÃO DE PROJETOS	152
CONCEITOS BÁSICOS	152
GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO, DO ESCOPO, DO TEMPO, DE CUSTOS, DA QUALIDADE, DE RECURSOS HUMANOS, DE COMUNICAÇÕES, DE RISCOS, DE AQUISIÇÕES E DE PARTES INTERESSADAS	153
EXEMPLOS DE APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS	153
■ METODOLOGIAS ÁGEIS.....	154

■ GESTÃO DE PROCESSOS	161
CONCEITOS DA ABORDAGEM POR PROCESSOS	161
TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS.....	163
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS: POTENCIALIDADES E RISCOS.....	165
 EIXO TEMÁTICO 2 - GESTÃO GOVERNAMENTAL E GOVERNANÇA PÚBLICA: RISCOS, INOVAÇÃO, PARTICIPAÇÃO, COORDENAÇÃO E PATRIMÔNIO.....	 169
■ GESTÃO DE RISCOS	169
PRINCÍPIOS, OBJETIVOS, TÉCNICAS, INTEGRAÇÃO AO PLANEJAMENTO	169
BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS	171
CONTROLES INTERNO E EXTERNO.....	176
■ INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA.....	178
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO ESTADO	178
GOVERNO ELETRÔNICO	179
TRABALHO NO SETOR PÚBLICO E USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: POTENCIALIDADES E RISCOS.....	182
■ PARTICIPAÇÃO SOCIAL NOS PROCESSOS DE GESTÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	184
CONSELHOS, CONFERÊNCIAS, AUDIÊNCIAS PÚBLICAS, CONSULTAS PÚBLICAS, PPA PARTICIPATIVO, ORÇAMENTO PARTICIPATIVO E OUTROS MECANISMOS	184
CONTROLE SOCIAL	190
PARCERIAS ENTRE GOVERNO E SOCIEDADE	193
■ MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL.....	196
INSTRUMENTOS E TERMOS DE FOMENTO E COLABORAÇÃO.....	196
■ ARTICULAÇÃO VERSUS A FRAGMENTAÇÃO DE AÇÕES GOVERNAMENTAIS.....	209
DIMENSÕES DA COORDENAÇÃO: INTRAGOVERNAMENTAL, INTERGOVERNAMENTAL E GOVERNO-SOCIEDADE.....	211
COORDENAÇÃO EXECUTIVA E NÚCLEO DE GOVERNO	213
■ ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS.....	215
O PATRIMÔNIO DAS EMPRESAS E ÓRGÃOS PÚBLICOS	215
CONCEITUAÇÃO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO.....	217
GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS	218

LOGÍSTICA REVERSA	219
LOGÍSTICA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	219
EIXO TEMÁTICO 3 - POLÍTICAS PÚBLICAS	223
■ AS DIFERENTES CONCEITUAÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS	223
■ O PROCESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: O PAPEL DO ESTADO	228
■ A BUROCRACIA E O ESTADO	230
■ O PAPEL DA BUROCRACIA E A DISCRICIONARIEDADE NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	231
■ IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: PROBLEMAS, DILEMAS E DESAFIOS.....	232
ARRANJOS INSTITUCIONAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	233
INSTRUMENTOS E ALTERNATIVAS DE IMPLEMENTAÇÃO, COMO FUNDOS, CONSÓRCIOS, TRANSFERÊNCIAS OBRIGATÓRIAS E OUTROS INSTRUMENTOS	233
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	234
SISTEMAS DE MONITORAMENTO	235
TIPOS E MODALIDADES DE AVALIAÇÃO	236
■ POLÍTICAS PÚBLICAS INFORMADAS POR EVIDÊNCIA	239
CONCEITO E TIPOS DE EVIDÊNCIA	240
INSTITUCIONALIZAÇÃO E GOVERNANÇA DO USO DE EVIDÊNCIAS	240
EIXO TEMÁTICO 4 - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA, CONTABILIDADE PÚBLICA E COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	245
■ O PAPEL DO ESTADO E A ATUAÇÃO DO GOVERNO NAS FINANÇAS PÚBLICAS	245
■ ORÇAMENTO PÚBLICO	246
CONCEITO E FUNÇÕES.....	246
TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS	247
PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS	248
CICLO ORÇAMENTÁRIO	250
PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	254
PLANO PLURIANUAL E DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS	254
ORÇAMENTO ANUAL.....	256

CRÉDITOS ORDINÁRIOS, ADICIONAIS E EMENDAS PARLAMENTARES	257
■ CONTABILIDADE PÚBLICA: PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS	260
PATRIMÔNIO: COMPONENTES PATRIMONIAIS – ATIVO, PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....	260
■ FATOS CONTÁBEIS E RESPECTIVAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS NA ÁREA PÚBLICA ..	261
■ RECEITA PÚBLICA.....	264
CONCEITO	264
CLASSIFICAÇÕES.....	265
ESTÁGIOS E FONTES.....	268
DÍVIDA ATIVA	269
■ DESPESA PÚBLICA.....	269
CONCEITO	269
CLASSIFICAÇÕES.....	270
ESTÁGIOS	272
RESTOS A PAGAR.....	273
DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	274
■ DÍVIDA FLUTUANTE E FUNDADA	275
■ SUPRIMENTO DE FUNDOS	276
■ LICITAÇÃO.....	278
CONCEITO, NATUREZA JURÍDICA, OBJETO E FINALIDADE	278
PRINCÍPIOS BÁSICOS E CORRELATOS.....	278
MODALIDADES	279
OBRIGATORIEDADE, DISPENSA E INEXIGIBILIDADE.....	284
PROCEDIMENTO LICITATÓRIO	288
ANULAÇÃO, REVOGAÇÃO E RECURSOS ADMINISTRATIVOS	295
SANÇÕES E PROCEDIMENTO SANCIONATÓRIO	296
■ CRIMES EM LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.....	297
■ CONTRATO ADMINISTRATIVO PARA COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	300
CONCEITO, PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E ESPÉCIES	300
EXECUÇÃO E INEXECUÇÃO	304
DURAÇÃO, PRORROGAÇÃO,RENOVAÇÃO E EXTINÇÃO	306

REVISÃO	308
RESCISÃO	308
PLANEJAMENTO DE COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: FORMALIZAÇÃO DA DEMANDA, PLANO ANUAL DE CONTRATAÇÕES, ESTUDOS TÉCNICOS PRELIMINARES, GERENCIAMENTO DE RISCOS, TERMO DE REFERÊNCIA.....	310
 EIXO TEMÁTICO 5 - TRANSPARÊNCIA, PROTEÇÃO DE DADOS, COMUNICAÇÃO E ATENDIMENTO AO CIDADÃO	327
■ TRANSPARÊNCIA PÚBLICA	327
LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO: DIREITO DE ACESSO À INFORMAÇÃO NO BRASIL, NEGATIVAS DE ACESSO, INFORMAÇÕES CLASSIFICADAS E DADOS ABERTOS	327
Transparência Ativa e Passiva	337
PORTAL DA TRANSPARÊNCIA	347
■ LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS (LGPD).....	347
FUNDAMENTOS E CAMPO DE APLICAÇÃO, PRINCÍPIOS E DIREITOS DO TITULAR, RESPONSABILIDADES DOS AGENTES, ASPECTOS INTERNACIONAIS, SEGURANÇA E A AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS.....	347
■ COMUNICAÇÃO CONTEMPORÂNEA E A INTERNET.....	367
FINALIDADES DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA – COMUNICAÇÃO POLÍTICA E COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO	368
ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E NARRATIVA.....	370
COMUNICAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	372
ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS EXECUTIVOS, BRIEFING E NOTAS INFORMATIVAS.....	374
COMUNICAÇÃO EM MÍDIAS DIGITAIS	375
■ A ÉTICA NA PRODUÇÃO DE CONTEÚDO COM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA	376
■ ATENDIMENTO AO CIDADÃO, QUALIDADE DE SERVIÇOS PÚBLICOS.....	377
ACESSIBILIDADE E USO DE LINGUAGEM SIMPLES.....	378
■ ESTATÍSTICA.....	378
NOÇÕES DE AMOSTRAGEM: AMOSTRAGEM PROBABILÍSTICA E NÃO PROBABILÍSTICA	378
NOÇÕES DE INFERÊNCIA ESTATÍSTICA: POPULAÇÃO E AMOSTRA, SELEÇÃO DE AMOSTRA, ESTATÍSTICA E PARÂMETRO, DISTRIBUIÇÕES AMOSTRAIS	379
ESTATÍSTICAS DE LOCALIZAÇÃO: MÉDIA, MEDIANA, MODA	383

EIXO TEMÁTICO 2 - GESTÃO GOVERNAMENTAL E GOVERNANÇA PÚBLICA: RISCOS, INOVAÇÃO, PARTICIPAÇÃO, COORDENAÇÃO E PATRIMÔNIO

GESTÃO DE RISCOS

PRINCÍPIOS, OBJETIVOS, TÉCNICAS, INTEGRAÇÃO AO PLANEJAMENTO

O gerenciamento de riscos é um dos assuntos mais atuais na Administração Pública brasileira. Com o intuito de convergir com as boas práticas internacionais e consolidar a eficiência na gestão pública, os diversos órgãos governamentais publicaram manuais (roteiros) de gerenciamento de riscos nas suas atividades precípua.

É válido salientar que o principal objetivo da implementação da gestão de riscos é aumentar o grau de certeza na consecução dos objetivos, o qual tem impacto direto na eficiência.

Este tópico tem seu alicerce no “Manual de Gestão de Riscos — Um Passo Para a Eficiência¹” publicado pelo Tribunal de Contas da União. Primeiramente, vamos entender o conceito de risco!

Risco é a possibilidade de ocorrência de um evento, um incidente de fontes internas ou externas à organização, o qual pode afetar adversamente a realização de objetivos. Por outro lado, uma **oportunidade** é a possibilidade de ocorrência de um evento que pode afetar positivamente a realização de objetivos.

Neste sentido, percebemos que o risco está presente em todas as atividades humanas, em todos os campos. Em relação à gestão de riscos na esfera pública, o risco pode estar presente tanto nas atividades que envolvem a aplicação desses recursos, quanto naquelas que envolvem a fiscalização e o controle da sua boa e regular aplicação.

PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS

Alguns princípios regem a gestão de riscos na Administração Pública, a saber:

Fomentar a inovação e a ação empreendedora responsáveis

Ao realizar algo que nunca foi feito antes ou que implique riscos, identificar, avaliar e tratar esses riscos aumenta a chance de sucesso. Mesmo que a iniciativa

não tenha sucesso por algum motivo, estará documentado que o gestor tinha consciência dos riscos e adotou as providências necessárias para mitigá-los, o que demonstra uma gestão responsável.

Considerar riscos e, também, oportunidades

A oportunidade é também chamada de risco positivo, pois constitui a possibilidade de um evento afetar positivamente os objetivos. A boa gestão de riscos deve, também, considerar as oportunidades, pois o gestor precisa estar preparado para aproveitá-las.

Aplicar-se a qualquer tipo de atividade ou projeto

A gestão de riscos pode ser aplicada a qualquer ação organizacional que tenha um objetivo claro ou da qual resulte um produto ou serviço definido.

Aplicar-se de forma contínua e integrada aos processos de trabalho

Gerir riscos não pode ser uma atividade esporádica e descasada do dia a dia do trabalho. Deve ser uma atitude permanente, parte integrante do processo decisório, desde que apresente relação custo-benefício favorável.

Ser implantada por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua

A implantação da gestão de riscos deve ser um processo gradual e progressivo, com revisões periódicas, a partir de mudanças organizacionais e/ou no ambiente externo e dos resultados das avaliações do funcionamento do sistema de gestão de riscos.

Considerar a importância dos fatores humanos e culturais

A percepção sobre os riscos e seus impactos no alcance dos objetivos depende das características das pessoas responsáveis pela gestão desses riscos e da cultura de determinado órgão ou área da instituição em que esses riscos são avaliados.

Nesse sentido, uma boa gestão de riscos deve considerar a influência dos fatores humanos e da cultura organizacional na identificação, na avaliação e no tratamento dos riscos. O sucesso ou fracasso da gestão de riscos depende da cultura organizacional.

Ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração

A alta administração tem a responsabilidade de conduzir o processo de implantação, de manter o sistema funcionando com eficiência e economicidade, de gerenciar os riscos-chave liderar pelo exemplo, demonstrando efetivo compromisso com a gestão de riscos.²

OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS

São considerados objetos do gerenciamento de riscos toda variável que seja possível gerenciar com o intuito de aplicar as boas práticas preconizadas no mercado, a saber: resultados, metas, atividades, projeto, informações, dados, integridade e ética, iniciativa ou ação de plano institucional, além dos recursos empregados nas unidades organizacionais.

1 BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de Gestão de Riscos do TCU: um passo para a eficiência**. 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf. Acesso em: 27 dez. 2022.

2 Ibidem (p. 17 e 18).

MODELOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Com a entrada da gestão de riscos na agenda das organizações, foram desenvolvidos diversos modelos de gerenciamento de riscos, nos quais alinham as boas práticas internacionais e estabelecem critérios para a sua implementação.

Os mais utilizados e conhecidos que podem ser cobrados em sua prova são:

The Comitee of Sponsoring Organizations (COSO)

The Comitee of Sponsoring Organizations (COSO) é uma associação Estadunidense sem fins lucrativos, especializada no estudo da melhoria dos relatórios financeiros, com ênfase no caráter ético, governança corporativa e aprimoramento dos controles internos.

Suas recomendações são publicadas no manual *Internal Control — Integrated Framework* (Controles Internos — Um Modelo Integrado), cuja referência é mundial na temática de controle interno e gerenciamento de riscos.

De acordo com a entidade, o controle interno pode ser definido como:

Um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade.³

Modelo Britânico

O *HM Treasury* (similar ao Ministério da Economia) do Governo Britânico elaborou e publicou um documento denominado *The Orange Book Management of Risk — Principles and Concepts* (Gerenciamento de riscos — princípios e conceitos) em 2001, sendo referência para as organizações públicas e privadas do Reino Unido.

De acordo com esse documento, a gestão de riscos deve ser gerenciada em três níveis: nível **estratégico**, nível **programa** e nível **projetos e atividades**; e evidencia que a comunicação deve fluir tanto de cima para baixo, quanto de baixo para cima.

ABNT NBR ISO 31000

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a entidade responsável pela normatização técnica no território brasileiro. Assim, baseada na norma ISO 31000:2009 (*Internacional Organization for Standardization*), publicou sua versão nacional idêntica em conteúdo técnico, estrutura e redação.

Neste sentido, a norma em tela fornece princípios e diretrizes genéricas para auxiliar na implementação da gestão de riscos, seja em empresas privadas, ou em organizações públicas.

Conforme a ISO 31000, se a gestão de riscos for implementada e mantida conforme suas diretrizes, pode trazer os seguintes benefícios para as organizações:

- facilitar e aumentar a probabilidade de atingir as metas e objetivos;
- identificar facilmente as oportunidades e riscos;
- criar uma cultura de gestão ativa;
- melhorar a governança;
- estreitar a confiança com as partes interessadas;
- maximizar a eficácia operacional;
- melhorar a aprendizagem organizacional.

INTEGRAÇÃO AO PLANEJAMENTO

Como podemos perceber, o gerenciamento de riscos não pode ser um setor (área) estanque, ou seja, fazer uma gestão isolada. Mas, sim, é de suma importância a sua integração com todos os setores da organização, transformando em uma cultura da organização e responsabilidade de todos.

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Tendo como referência a norma ISO 31000, o processo de gestão de riscos é o detalhamento de suas etapas e as suas principais atividades, com o propósito de harmonizar os diversos modelos e assim fornecer uma abordagem comum para sua aplicação.

Importante!

As etapas a seguir foram transcritas do Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União (TCU). A maioria das questões cobradas deste assunto são retiradas em sua literalidade desta publicação.

As etapas são as seguintes:

Comunicação e Consulta

Como dizia a célebre frase do comunicador Chacrinha “Quem não se comunica, se trumbica”.

É fundamental que **haja uma efetiva comunicação informativa e consultiva** durante todas as etapas e/ou atividades do gerenciamento de riscos, entre todos os atores do processo (organização e partes interessadas).

Um bom plano de comunicação auxilia **a assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente**, além de **garantir que todos os envolvidos estejam cientes de suas funções e responsabilidades**.

Contextualização

O estabelecimento do contexto:

[...] envolve o entendimento da organização, dos objetivos e do ambiente, inclusive do controle interno, no qual os objetivos são perseguidos, com o fim de obter uma visão abrangente dos fatores que podem influenciar a capacidade da organização para atingir seus objetivos, bem como fornecer parâmetros para a definição de como as atividades subsequentes do processo de gestão de riscos serão conduzidas.⁴

3 **Controle Interno — Estrutura Integrada**. Maio de 2013. Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 28 dez. 2022.

4 Boletim do Tribunal de Contas da União Especial – v. 1, n. 1 (1982) – . – Brasília : TCU, 1982, p. 26 e 27.

Identificação

Identificação de riscos é o processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, tendo como base o contexto estabelecido e apoiado na comunicação e consulta com as partes interessadas, internas e externas. (BRASIL, 2017 apud ABNT, 2009).

*O objetivo é produzir uma lista abrangente de riscos, incluindo causas, fontes e eventos que possam ter um impacto na consecução dos objetivos identificados na etapa de estabelecimento do contexto.*⁵

Análise

A análise de riscos é o processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco, fornecendo a base para a avaliação e para as decisões sobre o tratamento de riscos (BRASIL, 2017 apud ABNT, 2009).

Dessa maneira, o risco é calculado conforme a sua probabilidade de ocorrer e seus possíveis impactos.

Tratamento

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar o nível do risco (a probabilidade ou o impacto) e a elaboração de planos de tratamento que, uma vez implementados, implicarão a introdução de novos controles ou a modificação dos existentes. Um dos benefícios da gestão de riscos é exatamente o rigor que proporciona ao processo de identificação e seleção de alternativas de respostas aos riscos (BRASIL, 2017 apud ABNT, 2009; COSO, 2004).

Monitoramento e Retroalimentação (Análise Crítica)

O monitoramento e a retroalimentação são considerados parte das principais etapas do gerenciamento de riscos, tendo como finalidade a detecção das mudanças no contexto externo e interno, possibilitando assim a revisão dos parâmetros adotados e a identificação de novos riscos.

Outro ponto importante no monitoramento é a possibilidade de obter informações adicionais com o objetivo de melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos.

Já a retroalimentação permite criar um arcabouço das melhores práticas que já foram testadas e aprovadas, e com isso, realimentar o processo de gestão de riscos com esses “cases” de sucesso.

Boas Práticas de Gestão de Riscos

Por fim, é importante não somente elaborar o arcabouço teórico, mas colocar em práticas as referências mundiais de gestão de riscos, tais como:

- integrar a gestão de riscos na estrutura estratégica da organização;
- almejar sempre a melhoria contínua;
- capacitar os recursos humanos para que todos sejam atores da transformação;
- assegurar que os recursos necessários sejam alocados para a gestão de riscos;
- criar mecanismos de comprometimento da alta direção;

- alinhar a missão, visão e objetivos organizacionais com as práticas de gestão de riscos;
- pautar a gestão pela ética e responsabilidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de Gestão de Riscos do TCU: um passo para a eficiência.** 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/46/B3/C6/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf. Acesso em: 27 dez. 2022.

_____. **Gestão de Riscos: roteiro de auditoria.** Roteiro de Auditoria. 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15EAB92B3015F2F41DB870250>. Acesso em: 27 dez. 2022.

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS

Riscos são inerentes a praticamente quaisquer atividades. A vida humana por si só é incerteza e “estar vivo” já pressupõe uma dose de risco. Não seria diferente nas organizações. Por isso que, conforme afirma a *Metodologia de gestão de riscos* do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações — MCTI (BRASIL, 2022, p. 7), “lidar com as inúmeras incertezas decorrentes dos vários fatores (econômicos, sociais, legais, tecnológicos, operacionais, dentre outros)” é fundamental para o atingimento dos objetivos almejados.

Logo, saber identificar os potenciais eventos que poderão se materializar em riscos e comprometer o alcance dos objetivos é um pressuposto essencial para eficácia da gestão.

Nesse sentido, o próprio governo brasileiro vem alocando esforços significativos na direção da criação de uma cultura de governança e de gestão de riscos de forma estruturada no Poder Executivo Federal.

Em um contexto mais amplo, é importante que as organizações, sejam públicas ou privadas, busquem entender quais são os riscos associados às suas operações, processos e atividades, com o objetivo de evitar prejuízos e promover as melhorias necessárias ao aprimoramento do seu sistema de gestão de riscos.

Segundo o *Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia* (BRASIL, 2021, p. 9):

O gerenciamento de riscos é o processo conduzido pela alta administração e pelos demais servidores e colaboradores em que são estabelecidas as estratégias de prevenção e controle de riscos que possam impactar os objetivos da organização.

Ou também, conforme define a *Política de Gestão de Riscos* do ME (III, art. 4º), gerenciamento de riscos é a:

[...] aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão de riscos, para identificar, analisar, avaliar, tratar, comunicar e monitorar potenciais eventos ou situações de risco, bem como fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos relacionados a processos, projetos e demais objetos avaliados.

⁵ Ibidem, p. 27 e 28.

É aí que entra, justamente, a função controle: para responder aos riscos! Ainda segundo o *Guia* (2021, p. 9): “A função dos controles é dar tratamento à probabilidade ou ao impacto da materialização de um risco em relação a um objetivo fixado.”

A gestão de riscos pode trazer inúmeros benefícios, quando implementada de forma adequada e contínua. Vamos ver o que diz o *Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia* (BRASIL, 2021, p. 9-10) sobre o assunto:

- mais segurança para que a alta administração tome decisões consistentes;
- contribui para assegurar a comunicação eficaz, melhorando as bases ao direcionamento estratégico e à tomada de decisões;
- contribui com o cumprimento das leis e regulamentos;
- ajuda a mitigar possíveis riscos que possam prejudicar o cumprimento dos objetivos e a reputação da organização;
- promove o desenvolvimento de um ambiente ético, com papéis e responsabilidades bem definidos;
- contribui para a entrega de serviços dentro do prazo e com a qualidade esperada, e sem desperdício de recursos.
- minimiza a ocorrência de imprevistos para o Governo no momento de implementar suas políticas públicas;
- ajuda a evitar crises e contratempos (há maior previsibilidade dos resultados esperados);
- ajuda na transparência e na *accountability* (prestação de contas);
- possibilita a identificação de oportunidades de melhoria (inclusive a redução e otimização de controles já existentes), e ajuda a gerar ganhos de produtividade;
- promove melhorias no ambiente ético (trata de questões relacionadas aos valores da instituição e ao cumprimento das leis e regulamentos);
- previne diversos desvios (inclusive a corrupção).

Em suma, como afirma o MCTI (BRASIL, 2022, p. 9),

[...] a incorporação da gestão de riscos como um processo contínuo estabelecido para identificar, responder e monitorar eventos que possam afetar o alcance dos objetivos [...], auxiliará os tomadores de decisão a realizarem escolhas mais assertivas, de forma a priorizar e distinguir as melhores alternativas de ações.

Legislação Aplicável e Princípios

O Decreto-Lei nº 200, de 1967, definiu a necessidade de gerir riscos na administração pública, e já em seu art. 14 destacava:

Art. 14 *O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.*

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 2016, prevê em seu art. 1º:

Art. 1º *Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.*

O Decreto nº 9.203, de 2017, estabeleceu a política de governança da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional. Seu art. 17 esclarece:

Art. 17 *A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:*

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais; III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Já o *Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia* (BRASIL, 2021, p. 11) especifica que são princípios da gestão de riscos:

- agregação e proteção do valor público gerado;*
- promoção do uso eficiente e integrado dos recursos disponíveis, sejam financeiros, humanos, materiais ou tecnológicos;*
- abordagem explícita da incerteza e de sua natureza;*
- comprometimento da alta administração, liderança de todos os níveis de gestão e engajamento de todo o corpo funcional;*
- transparência;*
- uso efetivo das melhores informações disponíveis;*
- sinergia e apoio da tecnologia da informação;*
- consideração dos fatores culturais, humanos e sociais;*
- dinamismo, iteração e capacidade de reagir a mudanças; e*
- melhoria institucional contínua.*

Modelos e Metodologias (Nacionais E Internacionais)

Além disso, existem diversos modelos e metodologias, mundialmente conhecidos, com foco no gerenciamento de riscos, por exemplo:

- *Orange Book*, do Tesouro Britânico (2001);
- Os manuais do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* — COSO (2004 e 2017);
- E as normas ISO 31000 (2009 e 2018).

O manual *Gerenciamento de Riscos Corporativos — Estrutura Integrada (Enterprise Risk Management — Integrated Framework)* publicado pelo COSO, em 2004, trouxe para organizações um “norte” para a

estruturação da gestão de riscos, apresentando princípios, diretrizes e padrão de linguagem comum.

Em 2017, o COSO atualizou o Manual de 2004, o COSO e publicou o manual *Gerenciamento de Riscos Corporativos — Integração com Estratégia e Desempenho* (*Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*), que basicamente buscou esclarecer a importância das organizações se aterem aos riscos no processo de elaboração da estratégia, na sua execução e na busca pelo desempenho almejado.

Já a Norma ABNT NBR 31000 trouxe princípios, diretrizes e conceitos sobre gestão de riscos, além de propor estrutura e processos para um gerenciamento integrado de riscos nas organizações, com o intuito de criar valor.

Na edição de 2018, a norma traz uma proposta que integra “princípios, sistema e o processo” de gerenciamento de riscos:

- o **sistema** proposto articula integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria do gerenciamento de riscos na organização;
- o **processo** envolve as etapas de:
 - definição de escopo, contexto e critérios;
 - processo de avaliação de riscos (identificação de riscos, análise de riscos, avaliação de riscos);
 - tratamento de riscos;
 - registro e relato;
 - monitoramento e análise crítica;
 - comunicação e consulta.

A *Metodologia de gestão de riscos* do MCTI (BRASIL, 2022, p. 15) afirma que existe um desafio na “*adaptação desses modelos para a realidade da administração pública*.” Porém, existem esforços feitos nesse sentido desde 2016, realizados por diversos órgãos, a exemplo das diversas iniciativas pioneiras, que orientam diversos órgãos. Por exemplo:

- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (atual Ministério da Economia);
- Controladoria-Geral da União (CGU).

Ainda de acordo com o MCTI, ambos “*coordenam sistemas estruturantes do Governo Federal responsáveis por orientarem os órgãos e entidades nessa temática*” (BRASIL, 2022, p. 16).

Objetos e Integração ao Planejamento

O *Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia* (BRASIL, 2021, p. 14) afirma que “*Mesmo que qualquer ato de ação ou de omissão possa ser **objeto** para a gestão de riscos, tipicamente uma organização priorizará a gestão de riscos sobre [seus] projetos e processos*” (e até mesmo “*outras ações*”, que não se encaixem nem em projetos, nem em processos).

Logo, “*a primeira etapa para a definição de objetos para a gestão de riscos deve ser o mapeamento de iniciativas que tenham **relevância** nos resultados*” (BRASIL, 2021, p. 14).

No caso do *Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia* (BRASIL, 2021, p. 14), por exemplo:

*Uma vez que a unidade setorial tenha definido seu portfólio de **objetos relevantes** para os resultados almejados pelo Ministério e os tenha classificado*

*por projeto, processo ou iniciativa, sobre esse portfólio ela aplicará um conjunto de parâmetros que a permitirá, de forma **justificada**, escolher quais objetos serão alvo da análise de riscos e avaliação de apetite a riscos.*

É importante notar que a própria

*[...] unidade setorial tem autonomia para definir seus critérios, mas é importante que esses critérios sejam comunicados à alta administração (Comitê Ministerial de Governança — CMG), para que ela ratifique aquele plano de **priorização de objetos**. (BRASIL, 2021, p. 14)*

Os objetos escolhidos vão compor o “Plano de Priorização de Objetos para a Gestão de Riscos”, até que esse processo aconteça novamente. Além disso, é importante manter em guarda todos os documentos gerados ao longo do processo de escolha desses objetos prioritários, para eventual futura auditoria.

O *Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia* (BRASIL, 2021, p. 15) traz até um exemplo sobre esse processo de priorização:

[...] imagine que uma unidade setorial do ME [Ministério da Economia], ao levantar seu portfólio de objetos, identificou quatro projetos, quatro processos e duas iniciativas [outras ações], totalizando dez objetos.

Imagine também que essa unidade tenha validado no CMG (Comitê Ministerial de Governança) cinco parâmetros para priorização dos objetos.

Assim, “*a autoridade máxima da unidade setorial, após consultar suas áreas técnicas, pode definir notas de 1 a 5 para cada parâmetro de cada objeto, obtendo uma média ponderada para cada objeto analisado*” (BRASIL, 2021, p. 15).

A unidade setorial pode classificar os objetos a partir da média ponderada obtida e pode chegar a uma tabela, excluindo, por exemplo, 60% dos objetos com menor média ponderada.

Além disso, de acordo com o *Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Economia* (BRASIL, 2021, p. 17), a unidade setorial pode designar os responsáveis pelo detalhamento de cada objeto, que deverá trazer:

- a) Breve descrição do objeto;
- b) Como o objeto impacta o planejamento estratégico do Ministério;
- c) Áreas do Ministério envolvidas na execução do objeto, com as suas devidas responsabilidades;
- d) Cronograma com apontamento de prazos para o mapeamento do objeto; a análise de riscos do objeto; a definição da resposta aos riscos; a definição do plano de ações mitigadoras decorrentes da resposta ao risco; e a definição mecanismos de controle do risco, com eventuais medidas de contingência.

Uma vez inserido o objeto no processo de gestão de riscos, ele deve ser acompanhado pelo tempo que o objeto permanecer ativo. Além disso, “*a cada execução de plano de priorização, novos objetos podem ser agregados ao portfólio monitorado.*” (BRASIL, 2021, p. 17).

Após essa priorização, será aplicada uma Metodologia de Gestão de Riscos.