|  |  |
| --- | --- |
|  | **Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais – CGE/MG**  **Relatório xxxx.xxxx.xx** |

**RELATÓRIO DE AUDITORIA - Consultoria Nº xxxx.xxxx.xx**

**NOME DO ÓRGÃO ...**

*xx/xx/20xx*

**Missão da CGE**

Exercer e fomentar o Controle Interno das ações governamentais, trabalhando essencialmente para agregar valor ao serviço Público e aprimorar a gestão pública estadual, tendo entre seus principais compromissos a prevenção e o combate à corrupção, o fortalecimento da integridade, a consolidação da transparência e a participação ativa do cidadão.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO?**  Avaliação do Gerenciamento de Riscos dos processos de XXXX da Secretaria XXXX |  | **POR QUE A DIRETORIA/CGE REALIZOU ESSE TRABALHO?**  O trabalho foi realizado em atendimento à determinação XXXX |
|  | **QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS?**  Considerando o escopo de auditoria, destacam-se como as principais conclusões/resultados do trabalho: Desenhou-se o processo operacional, permitindo aos gestores uma visão sistêmica até então não percebida; identificou-se os xx riscos extremos e xx altos que necessitam de ação de tratamento, pois representam riscos ao atingimentos dos objetivos dos processos avaliados. |
|  | **QUAIS AS AÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?**  A identificação das ações a serem implementadas, visando tratar os riscos identificados, será materializada com a formulação do Plano de Ação, cuja elaboração compete ao gestor do processo. Ressalta-se, que atenção especial deve ser dada aos riscos extremos e altos identificados, devido aos impactos que os mesmos podem provocar no atingimento dos objetivos do processo XXXXX. |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

*AHP - Analytic Hierarchy Process*

ABR – Auditoria Baseada em Riscos

BPMN – *Business Process Modeling Notation*

AUGE – Auditoria-Geral

CGE – Controladoria-Geral do Estado

PACI - Planejamento de Atividades de Controle Interno

*SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

SUMÁRIO

[1. INTRODUÇÃO 7](#_Toc104828705)

[2. RESULTADO DOS EXAMES 7](#_Toc104828706)

[2.1. Mapeamento do Processo 7](#_Toc104828707)

[2.2. Identificação de Riscos e Controles 8](#_Toc104828708)

[2.3. Análise dos Riscos 9](#_Toc104828709)

[2.4. Principais Resultados 9](#_Toc104828710)

[3. CONCLUSÃO 10](#_Toc104828711)

[4. ANEXO 1 – Metodologia 12](#_Toc104828712)

[5. ANEXO 2 – Referências 18](#_Toc104828713)

[6. ANEXO 3 – Legislação aplicável 19](#_Toc104828714)

[7. APÊNDICE 20](#_Toc104828715)

[A. Diagrama de Fluxo 20](#_Toc104828716)

## 

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho de auditoria foi realizado em atendimento à XXXX, em função de XXXX

Trata-se da avaliação do gerenciamento de riscos dos processos de xxxxxpor meio do levantamento de informações com os gestores da Secretaria xxxx visando identificar possíveis riscos do processo e eventuais fragilidades existentes nos controles internos administrativos.

O processo xxxx tem como objetivo xxxxx.

Para realização do trabalho foram definidos os seguintes objetivos específicos:

* Xxxx

Como resultado do trabalho espera-se contribuir para o aprimoramento, fortalecimento e melhoria do processo de xxxx , como o aperfeiçoamento dos controles e minimização dos riscos do processo a níveis aceitáveis.

A metodologia adotada encontra-se no **Anexo I** deste relatório.

Nossos exames foram realizados consoante normas e procedimentos de auditoria, incluindo, consequentemente, provas em registros e documentos correspondentes na extensão julgada necessária, segundo as circunstâncias, à obtenção das evidências e dos elementos de convicção sobre as ocorrências detectadas.

Caso exista alguma restrição imposta à realização dos exames relatar aqui.

## RESULTADO DOS EXAMES

## Mapeamento do Processo

O processo de xxx, através das Superintendências dxxxx ......

Neste sentido, realizou-se reuniões periódicas para auxiliar os gestores do processo na fluxogramação (desenho do processo), através da instrução sobre o método a ser aplicado no levantamento das informações, sendo que as atividades executadas eram narradas pelos gestores e os dados foram transcritos para a planilha “Diagrama de Fluxo” e a planilha “Folha de Processo” (detalhes do processo).

Depois, os documentos acima foram validados pelos gestores, confirmando que as informações prestadas por eles são verídicas, tanto quanto ao desenho, como ao detalhamento do processo (prática do processo).

A partir da realização do mapeamento foi possível observar os seguintes itens:

* Objetivo do processo, produtos e serviços gerados;
* Atividades chaves, objetivos das atividades e respectivos responsáveis;
* Início, fim e a sequência das atividades;
* Pontos de decisão e atividades de controle;
* Trâmite de documentos, prazo, volume e frequência de cada atividade;
* Agentes, setores e unidades que interferem ou sofrem interferência no processo;
* Problemas identificados durante a execução do processo;
* Variáveis que impactam e comprometem o objetivo do processo.

A Folha de Processo encontra-se disponível no processo SEI XXXXXX – documento xxxxx **.**

## Identificação de Riscos e Controles

Foram realizadas reuniões de *Brainstorming* para aplicação do método de SWOT na análise de cenário da Secretaria quanto às fraquezas e ameaças, principalmente, ligando posteriormente as fragilidades identificadas às causas dos eventos de riscos relevantes levantados.

Na sequência, foram realizadas reuniões periódicas para auxiliar os gestores dos processos na identificação dos riscos relevantes (núcleo) e controles praticados relacionados a cada atividade do processo, através da instrução sobre o método a ser aplicado no levantamento, sendo que as informações identificadas eram narradas pelos gestores e os dados foram transcritos para a “Folha de Processo”.

Neste sentido, no processo de fiscalização foram identificados eventos de riscos para xx% das xx atividades descritas, totalizando xx diferentes eventos de riscos, sendo informado a existência de controles para xx dos eventos de riscos identificados.

Posteriormente, foram transcritas as informações para as planilhas “Análise de Risco”, e os mesmos gestores passaram a detalhar os eventos de riscos no trinômio (causa/evento/consequência). Assim, para cada causa ou consequência diferentes apresentadas para o evento, tem-se a formação do trinômio do risco.

Dessa forma, foram identifiados xx trinômios de riscos formados no processo.

Figura 1 - Quantidade de Trinômios de Risco (opcional)

**Fonte:** Equipe de Auditoria

## Análise dos Riscos

Para classificar os riscos residuais, determinou-se a probabilidade e o impacto para todos os riscos identificados, por meio de reuniões periódicas com os gestores do processo na identificação dos pesos de frequência da probabilidade e ofensividade do impacto em cada categoria, através da instrução sobre o método a ser aplicado no levantamento, sendo que as informações identificadas eram narradas pelos gestores e os dados foram transcritos para a planilha “Folha de Processo”, vide SEI XXXX.

Ressalta-se que para mensurar o percentual das categorias de impacto, foram definidos em reuniões com os gestores responsáveis pelo processo, e por meio da ferramenta AHP – Processo de Hierarquia Analítica, os percentuais de cada categoria de impacto, considerando os objetivos de cada processo. O resultado obtido está ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Percentuais das Categorias de Impacto

| **Categoria de Impacto** | **Percentual (%)** |
| --- | --- |
| Estratégico | 9% |
| Operacional | 39% |
| Imagem | 4% |
| Legal | 34% |
| Patrimonial | 3% |
| Orçamentário | 12% |

**Fonte:** Equipe de Auditoria

Conforme ilustrado pelo gráfico de riscos residuais a seguir, a partir dos valores mensurados para o impacto e a probabilidade, determinou-se o valor do risco residual para cada um dos riscos identificados, totalizando xx (xx) riscos extremos, xx (xx) riscos altos, xx (xx) riscos médios e xx (xx) riscos baixos.

Gráfico 1 - Composição dos Riscos Residuais (gráfico pizza)

**Fonte:** Equipe de Auditoria

## Principais Resultados

* O desenho do fluxo de atividades permitiu aos gestores uma visão sistêmica do processo e de seus objetivos.
* O processo apresenta xx riscos extremos e xxx riscos altos que precisam de tratamento imediato;

Quadro 1 - Riscos Residuais Extremos e Altos

| **Número Atividade** | **Risco Residual Identificação** | | | | **Risco Residual** | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nº** | **Causa** | **Evento** | **Consequência** | **Valor** | **Nível** |
| 24 | 24.10 |  |  |  | 28,9 |  |
| 24.11 |  |  |  | 38,6 |  |
| 24.12 |  |  |  | 28,9 |  |
| 24.13 |  |  |  | 38,6 |  |
| 24.14 |  |  |  | 28,9 |  |
| 24.15 |  |  |  | 28,9 |  |
| 33.3 |  |  |  | 37,2 |  |
| 34 | 34.1 |  |  |  | 37,2 |  |
| 34.2 |  |  |  | 37,2 |  |
| 37.3 |  |  |  | 37,2 |  |
| 38 | 38.1 |  |  |  | 37,2 |  |
| 38.2 |  |  |  | 37,2 |  |
| 41 | 41.1 |  |  |  | 28,8 |  |
| 41.2 |  |  |  | 28,8 |  |

**Fonte:** Equipe de Auditoria

## CONCLUSÃO

O trabalho teve por objetivo realizar a avaliação em gerenciamento de riscos do processo de xxxx da Secretaria de xxx por meio de consultoria no levantamento de informações com os gestores da xxxx.

Os resultados apresentados neste relatório permitem concluir pela existência de riscos que poderão prejudicar o atingimento dos objetivos dos processos de xxxx. No entanto, também é possível identificar oportunidades de melhorias tanto por meio da implementação de novos controles, quanto pelo aprimoramento dos existentes.

A identificação das ações a serem implementadas, visando tratar os riscos identificados, será materializada com a formulação do Plano de Ação (cujo modelo será enviado ao gestor para preenchimento), cuja elaboração compete ao gestor do processo. Ressalta-se, que atenção especial deve ser dada aos riscos extremos e altos identificados, devido aos impactos que os mesmos podem provocar no atingimentos dos objetivos dos processos de xxxx

O Plano de Ação deverá identificar as ações de controle, os responsáveis pela implementação e os prazos de execução das ações que serão monitoradas pela Controladoria Seccional/Setorial xxxx. Caso o gestor indique que não tomará nenhuma ação com relação aos riscos altos e extremos devido ao seu alto apetite a riscos, será preciso justificar o porquê. O plano de ação preenchido deverá ser devolvido à xxxx, no prazo de 60 dias.

Ressalta-se que a CSET/CSEC deve ser sempre vista como uma unidade de assessoramento com caráter essencialmente preventivo, destinada a agregar valor e a melhorar as operações e controles internos administrativos da entidade, assistindo-a na consecução de seus objetivos mediante uma abordagem sistemática e disciplinada de forma que fortaleça a gestão.

Finalmente, ressalta-se a necessidade de se efetuar o monitoramento dos riscos identificados, no intuito de validar os resultados apontados, assim como identificar novos riscos que porventura apareçam.

Cset/scec, em xx de xxx de 20xx.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| xxx |  | xxx |
| cargo – (x/CGE) |  | cargo – (x/CGE) |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | | xxxxx |
|  |  | | (x/CGE)  Coordenador |
|  |  | |  |
| xxxxx | |
| (Sx/CGE) | |
| Supervisor | |

## ANEXO 1 – Metodologia

**Gestão de Riscos**

A gestão de riscos é um elemento-chave da governança nas organizações do setor público, em termos de suas estruturas, processos, valores corporativos, cultura e comportamento. Se eficaz, é considerada por gestores como essencial para a realização dos objetivos estratégicos da organização e posterior tomada de decisão.

Tendo em vista sua importância para a gestão da xxxxx, o presente trabalho se propôs a iniciar os gestores na discussão e compreensão dos conceitos relacionados à gestão de riscos, por meio do processo de xxxxx para posterior identificação e classificação de seus riscos  (Gerenciamento de Riscos).

**Gerenciamento de Riscos**

A metodologia adotada prevê a realização de intervenções preventivas nos atos de gestão, mediante a identificação de fatores de riscos e de vulnerabilidades existentes em processos e sistemas organizacionais.

Busca-se, assim, fornecer suporte à gestão para a tomada de decisão, contribuindo para o dimensionamento e desenvolvimento de controles adequados, eliminando controles caros e ineficientes e otimizando a relação custos versus benefícios.

A metodologia adotada utilizou as opiniões e informações trazidas pelos próprios gestores do processo, notadamente quanto ao desenho do processo e seus detalhes, até a identificação do risco residual e atribuição dos pesos para a probabilidade e impacto, abrangendo as seguintes etapas de execução:

**Mapeamento do Processo**

Primeiramente, inicia-se com o mapeamento do processo, identificando-se todas as atividades envolvidas e os pontos de decisão existentes. Conhecer o fluxo do processo permite encontrar gargalos, conhecer as relações existentes entre os diversos setores envolvidos no fluxo e analisar a importância de cada setor para a execução do processo, oportunizando a propositura de melhorias para sua otimização.

Caso já exista um mapeamento, deve-se validá-lo de modo a garantir que os riscos sejam identificados com base em seu fluxo real e atual.

Para a elaboração do mapeamento, é utilizada a metodologia “*Business Process Modeling Notation – BPMN*”, que significa Notação para Mapeamento de Processos de Trabalho, cujo objetivo é prover uma notação gráfica padronizada para a modelagem de processos. O software usado para a modelagem dos processos é o “*Bizagi Process Modeler*”.

**Identificação dos riscos e controles**

O reconhecimento do risco é o primeiro passo para gerenciá-lo. Conhecer o risco pressupõe o conhecimento do processo, de seus objetivos e das variáveis ambientais que o circundam, assim como a identificação dos problemas que impactam a entrega dos produtos atingindo os objetivos do processo.

Por variáveis ambientais entendem-se as características dos ambientes interno e externo em que a organização se insere. Seu conhecimento possibilita avaliar os pontos fortes e fracos da organização, como também as oportunidades e ameaças a que se sujeita. Neste sentido, aplica-se a Matriz SWOT para identificação das fragilidades do processo, quanto a fraquezas e ameaças principalmente.

Entre os aspectos considerados para a compreensão do ambiente interno, sobressaem-se os organizacionais (políticas, estrutura, estratégias, rede de comunicação, regras etc.), de pessoal (treinamentos, sistemas de incentivo, de avaliação de desempenho etc.) e de produção (eficiência dos processos operacionais e uso de tecnologia, entre outros).

O conhecimento do ambiente externo, por sua vez, envolve a percepção de fatores econômicos, sociais, políticos, legais, tecnológicos, climáticos etc. (macro ambiente) e das forças exercidas pelos clientes, pelos fornecedores e demais atores envolvidos.

A identificação dos riscos consiste na percepção do trinômio causa, evento e consequência. Causa é a fonte do risco ou vulnerabilidade existente na organização e que dá origem a um evento. Em outras palavras é um fato ou circunstância que influencia de forma direta ou intrínseca a ocorrência do evento.

Nos termos da norma ABNT NBR ISO 31000:2018, um evento é a ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias. O evento pode, ainda, consistir em uma ou mais ocorrências e ter várias causas, sendo possível, também, que consista em alguma coisa não acontecer.

Consequência, por sua vez, refere-se ao efeito que o evento terá sobre o alcance dos objetivos organizacionais. Cada evento, combinado com determinada causa e com consequência específica, traduz-se em um risco individual.

O risco identificado denomina-se risco residual, que é o risco vinculado a determinado processo ou atividade, ao qual uma organização se submeterá na hipótese já existirem medidas voltadas à alteração de sua probabilidade ou impacto (Capacitação em Auditoria Baseada em Riscos, 2014, p. 25).

Tais medidas designam-se como controles que, segundo a ABNT NBR ISSO 31000/2018, visam a manter ou a modificar o risco e podem consistir em práticas, processos, políticas e outras ações.

Várias técnicas podem ser utilizadas para a identificação e registro dos riscos, como por exemplo, as técnicas de *brainstorm* e *bow tie*, por meio da qual a equipe envolvida na execução do processo se reuni e levanta os principais riscos relacionados ao processo, assim como identifica os controles existentes.

**Análise dos riscos**

Esta etapa consiste na classificação dos riscos por meio da utilização das variáveis probabilidade e impacto. Probabilidade é a chance de algo acontecer, não importando se é definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se é descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos – como, por exemplo, uma frequência durante um determinado período. Impacto, por sua vez, é a medida dos efeitos de um evento nos objetivos organizacionais, ou seja, é a extensão do prejuízo que o risco pode acarretar.

O valor do risco é uma função tanto da probabilidade quanto da medida do impacto a ele vinculado. A presente metodologia utilizou para aferição do risco a seguinte equação:

Equação 1 - Determinação do risco

R = P x I

Em que R= risco

P= Probabilidade

I = Impacto

Para o valor a ser lançado para a probabilidade, deve-se atribuir o peso de acordo com a frequência esperada para o evento de risco (Quadro 2).

Quadro 2 - Peso da Probabilidade

| **Descrição** | **Frequência** | **Peso** |
| --- | --- | --- |
| Evento que ocorre quase sempre | > 90% | 5 |
| Evento que ocorre na maioria das circunstâncias | 75% ≤ x ≤ 90% | 4 |
| Evento que provavelmente ocorre | 40% ≤ X < 75% | 3 |
| Evento que deve ocorrer em algum momento | 10% ≤ X < 40% | 2 |
| Evento pode ocorrer em circunstâncias excepcionais | < 10% | 1 |

**Fonte:** CGE – Metodologia Gerenciamento de Riscos

Para mensurar o impacto deve-se atribuir o peso de acordo com o impacto do evento nas ações de gestão da organização. Como o impacto na organização apresenta diversas nuances, utiliza-se as seguintes categorias de impacto:

Quadro 3 - Categorias de Impacto

| **Categoria de Impacto** | **Definição** |
| --- | --- |
| **Estratégico** | Descumprimento de objetivos e metas definidos em instrumentos de planejamento e gestão (exemplo: Plano Plurianual de Planejamento Governamental - PPAG, Orçamento Fiscal, Acordo de Resultados) |
| **Operacional** | Prejuízo à qualidade do produto entregue ou serviço prestado à população, procedente de falha ou deficiência na atividade operacional do órgão (entidade) |
| **Imagem ou Reputacional** | Prejuízo à imagem do órgão ou entidade (e, consequentemente, do próprio Governo) perante a sociedade (cidadãos, contribuintes, grupos beneficiados por políticas governamentais etc.) e outros órgãos (entidades) das três esferas de governo. |
| **Legal ou Conformidade** | Sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição |
| **Patrimonial** | Perdas patrimoniais procedentes de apropriação indébita de informações (patentes, pesquisas, informações financeiras etc.) e de danos ou desvios de propriedades (recursos e bens patrimoniais). |
| **Orçamentário** | Eventos que podem comprometer à própria execução orçamentária ou a capacidade do órgão/entidade em contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades. |

**Fonte:** CGE – Metodologia Gerenciamento de Riscos

Ademais, cada categoria apresenta importância distinta ao se avaliar o impacto do risco na organização. Por isso, com a finalidade de reduzir a subjetividade na determinação da importância de cada categoria, atribui-se peso específico, utilizando o modelo Analytic Hierarchy Process (AHP)[[1]](#footnote-1), versão Excel MS Excel 2010 (extensão xlsx). O quadro a seguir ilustra a descrição das categorias de impacto e os respectivos pesos.

Quadro 2 - Descrição das categorias de impacto e seus respectivos pesos

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PESO** | **ESTRATÉGICO** | **OPERACIONAL** | **IMAGEM ou REPUTAÇÃO** | **LEGAL ou CONFORMIDADE** | **ORÇAMENTÁRIO** | **PATRIMONIAL** |
| **10** | Prejudica o alcance de mais de 90% das metas do processo. | Evento cuja consequência prejudica em mais de 90% a entrega do produto ou serviço. | Com destaque na mídia nacional, podendo atingir os objetivos estratégicos da organização. | Determina interrupção das atividades. | Altíssimo impacto na execução da ação orçamentária  (≥ 70%) | Perda patrimonial alta. |
| **7** | Prejudica o alcance de mais de 70% das metas do processo. | Evento cuja consequência prejudica em mais de 70% a entrega do produto ou serviço. | Com destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa. | Determina ações de caráter pecuniário. | Grande impacto na execução da ação orçamentária  (50% ≤ x < 70%) | Perda patrimonial relevante. |
| **5** | Prejudica o alcance de mais de 30% das metas do processo. | Evento cuja consequência prejudica em mais de 30% a entrega do produto ou serviço. | Com destaque na mídia regional, provocando exposição significativa. | Determina ações de caráter corretivo. | Médio impacto na execução da ação orçamentária  (30% ≤ x < 50%) | Perda patrimonial de representatividade média. |
| **3** | Prejudica o alcance de até 30% das metas do processo. | Evento cuja consequência prejudica em até 30% a entrega do produto ou serviço. | Pode chegar à mídia, provocando a exposição por curto período de tempo. | Determina ações de caráter preventivo. | Pouco impacto na execução da ação orçamentária  (10% ≤ x < 30%) | Perda patrimonial pouco representativa. |
| **1** | Pouco ou nenhum impacto das metas. | Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais. | Impacto apenas interno. | Pouco ou nenhum impacto. | Impacto relevante estimado na execução da ação orçamentária  (>10%) | Perda patrimonial irrelevante. |

**Fonte:** CGE – Metodologia Gerenciamento de Riscos

Para cada risco identificado, atribuem-se os pesos para a probabilidade e impacto, obtendo-se o risco residual. De posse do resultado do risco residual, elabora-se a matriz de risco e determina-se o nível de risco.

A matriz de risco (Quadro 3) é uma ferramenta que classifica qualitativamente os pesos de impacto e probabilidade. O nível de risco especifica a partir de quais valores os riscos são considerados extremos, altos, médios ou baixos. O Quadro 4 ilustra os níveis de risco utilizados pela metodologia.

Quadro 3 - Matriz de Riscos

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PROBABILIDADE** | 5 - QUASE CERTO | 5 | 15 | 25 | 35 | 50 |
| 4 - MUITO PROVÁVEL | 4 | 12 | 20 | 28 | 40 |
| 3 - PROVÁVEL | 3 | 9 | 15 | 21 | 30 |
| 2 - POUCO PROVÁVEL | 2 | 6 | 10 | 14 | 20 |
| 1- RARA | 1 | 3 | 5 | 7 | 10 |
|  | 1- IRRELEVANTE | 3- PEQUENO | 5- MODERADO | 7- ALTO | 10 - MUITO ALTO |
|  | **IMPACTO** | | | | | |

Fonte: CGE – Metodologia Gerenciamento de Riscos

Quadro 4 - Níveis da Matriz de Riscos

|  |  |
| --- | --- |
| **NÍVEL** | **VALOR** |
| EXTREMO | ≥ 28 |
| ALTO | 10 ≤ X < 28 |
| MÉDIO | 5 ≤ X < 10 |
| BAIXO | < 5 |

**Fonte:** CGE – Metodologia Gerenciamento de Riscos

Definido o risco residual, caberá ao gestor avaliar seu apetite ao risco[[2]](#footnote-2) e definir posteriormente o tratamento que julgar adequado ao contexto atual da organização frente aos resultados apresentados. Ressalta-se, no entanto, a obrigatoriedade de tratar os riscos residuais classificados como extremos e altos, visando modificar sua classificação, tendo em vista o impacto desses riscos no atingimento do objetivo da atividade.

## ANEXO 2 – Referências

* Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de riscos — Princípios e diretrizes** – ISO 31000:2009.
* Brasil. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos**: Portaria-SEGECEX nº 9, de 18 de maio de 2017 - Aprova o documento “Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos”.
* Controladoria Geral do Estado – CGE. **Capacitação em Auditoria Baseada em Riscos**, 2014. 120 p. Apostila.
* Controladoria Geral do Estado – CGE. **Controle Interno e Auditoria Governamental**, 2012. 116 p. Apostila.
* Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Brasília, janeiro de 2017.
* Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União – CGU. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, abril de 2018.
* PricewaterhouseCoopers LLP. **COSO: Gerenciamento de Riscos Corporativos** - Estrutura Integrada - 2007.

## ANEXO 3 – Legislação aplicável

* BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

XXXXXX

## APÊNDICE

## Diagrama de Fluxo

1. O modelo AHP foi desenvolvido por Goepel, Klaus D., modelo BPMSG AHP Excel, disponível em http://bpmsg.com, cuja versão é de livre uso. [↑](#footnote-ref-1)
2. É o risco que a organização está disposta a aceitar para alcançar seus objetivos e metas estratégicas. [↑](#footnote-ref-2)