

GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO

Da conformidade à maturidade do controle interno

Ferramentas práticas para governança, auditoria e prevenção de riscos

Prof. Dr. Gabriel Rampini

 enggabrielrampini

MPC-PR | Reunião técnica

REFERENCIAIS



Relatório do Diagnóstico de Maturidade de Controle Municipal

Municípios do Paraná — Pesquisa 2025

Respondentes 356	Índice médio 47,2	Portal transparência (Q47) 356 (100%)
Com UCCI (Q9) 334 (93,8%)	Código de ética (Q7) 111 (31,2%)	Fase 1 PDMC 228 (64%)

Distribuição do índice de maturidade

Faixa	Municípios
Baixo (0-39)	89
Médio (40-69)	257
Alto (70-100)	10

Maturidade por categoria (média 0-100)

Categoria	Média
Estrutura UCCI	71,6
Transparência e Participação	63,7
Auditoria e Controle	52,1
Integridade e Ética	27,4
Recursos e Autonomia	22,1
Carreira e RH	15,9

Indicadores de transparência e controle (% Sim)

A transparência ativa — publicação de dados na internet (portal da transparência) e canais de acesso à informação — é um dos eixos centrais do diagnóstico e aparece nos indicadores Q46 (caneis da LAI) e Q47 (portal da transparência).

Cód.	Indicador	% Sim
Q7	7. O município possui Código de Ética/Conduta?	31,2%
Q8	8. O município possui Programa Próprio de Integridade?	5,3%
Q9	9. O município possui Unidade Central de Controle Interno (UCCI)?	93,8%
Q47	47. O Estado/Município/DF possui Portal da Transparência?	100%
Q48	48. A gestão do Portal da Transparência é de responsabilidade da UCCI?	24,2%
Q52	52. Existe planejamento anual de auditorias?	66,3%

ESTA PALESTRA COMEÇA COM VOCÊS

356

municípios respondentes

Pesquisa de Maturidade de Controle Municipal — 2025

ÍNDICE MÉDIO DE MATURIDADE

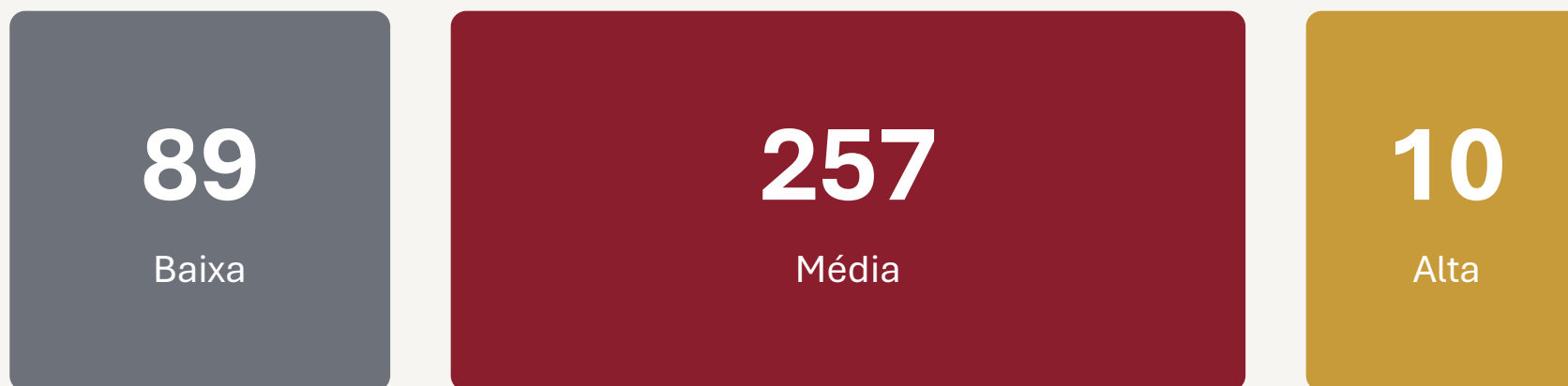
47,2

/ 100



A grande maioria está no meio da jornada

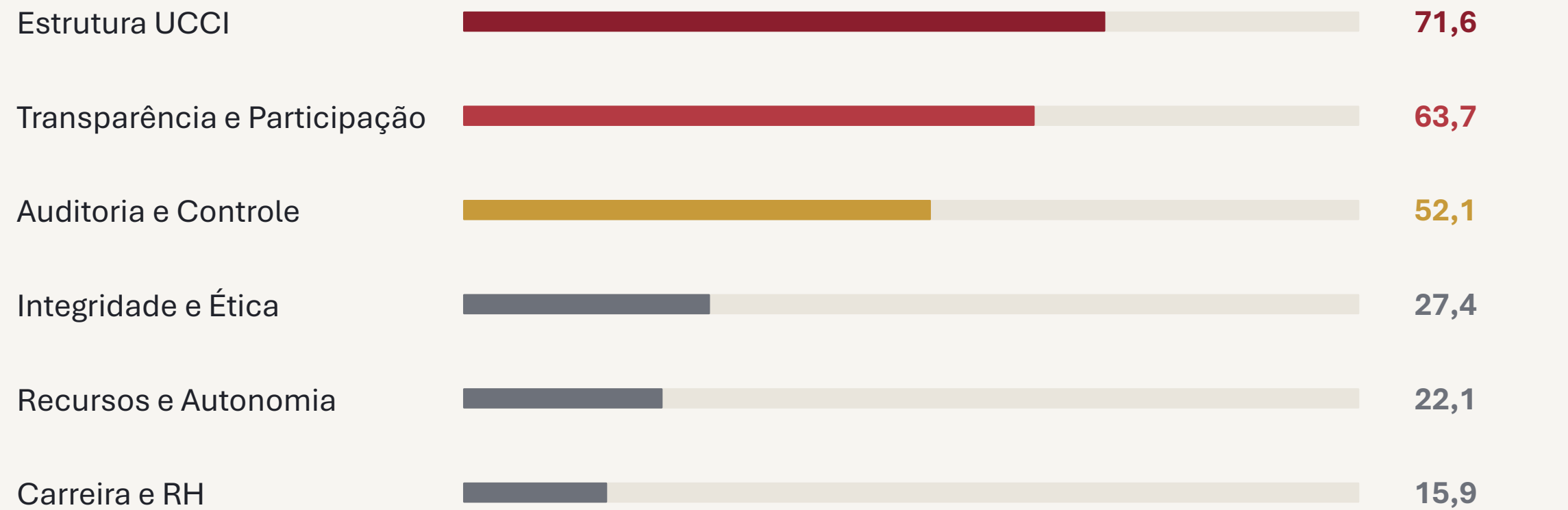
Distribuição dos municípios por faixa de maturidade



Faixas: 0–39 | 40–69 | 70–100

A maturidade é desigual

As capacidades não amadurecem na mesma velocidade



Estrutura não é a mesma coisa que capacidade

71,6

Estrutura UCCI

15,9

Carreira e RH

ESTRUTURA ≠ CAPACIDADE

A ESTRUTURA EXISTE

93,8%

possuem UCCI

334 de 356 municípios

MAS A CAPACIDADE É LIMITADA

71,3%

das UCCLs possuem **apenas 1 funcionário**

254 municípios

Licitações • Contratos • Pessoal • Patrimônio • Saúde • Educação • Obras • Orçamento

É possível controlar tudo?

Se não podemos controlar tudo...

priorizar deixa de ser sofisticação e passa a ser necessidade



Onde devemos concentrar nossa atenção?

Com base em quê priorizamos?

Como escolher onde concentrar atenção e recursos?

Valor financeiro • denúncias • impacto social •
vulnerabilidades • relevância da política pública

RISCO

“Gerencio riscos para que as atividades que planejei aconteçam.”

Gabriel Rampini — Impacto da Gestão de Riscos nos Resultados das Organizações

O ponto de partida não é o risco

~~RISCO~~

OBJETIVO

O que precisa acontecer?

Objetivo → Incerteza → Risco

OBJETIVO

O que queremos alcançar?



INCERTEZA

O futuro não está sob controle completo

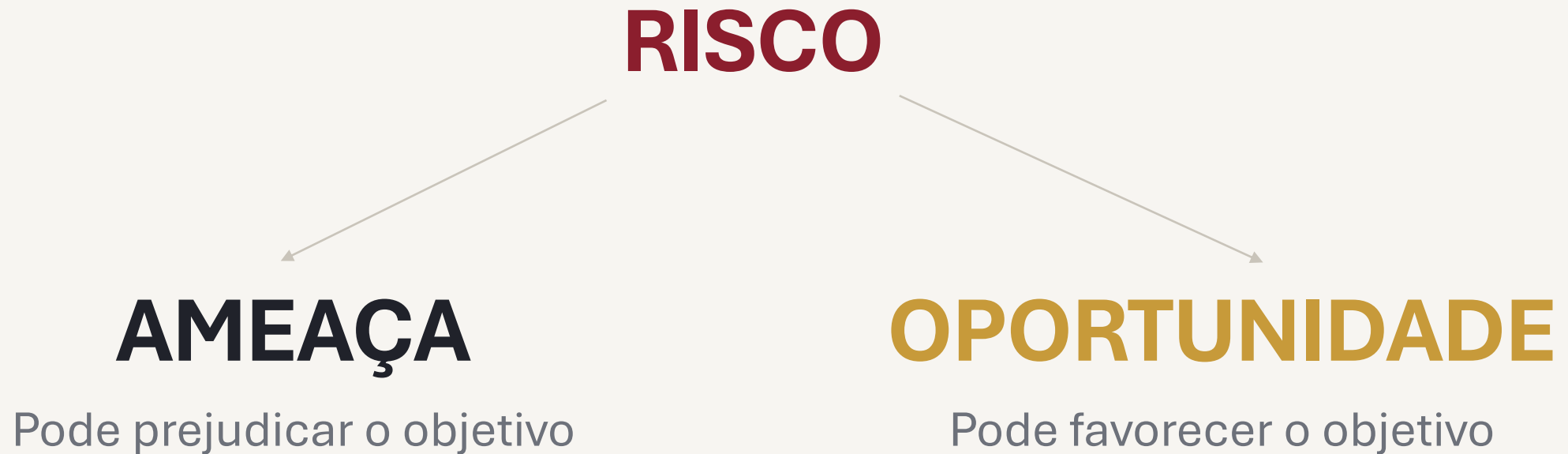


RISCO

O que pode afetar o objetivo?

Todo planejamento olha para frente. E todo futuro envolve incerteza.

Risco não significa apenas ameaça



O objetivo não é “risco zero”

~~RISCO ZERO~~

RISCO GERENCIADO

Conhecer



Avaliar



Decidir



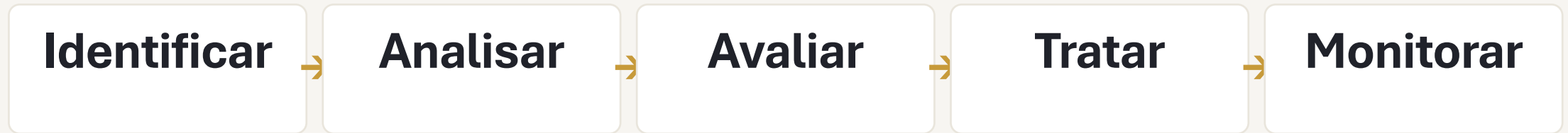
Tratar



Monitorar

Então, o que é gestão de riscos?

GESTÃO DE RISCOS



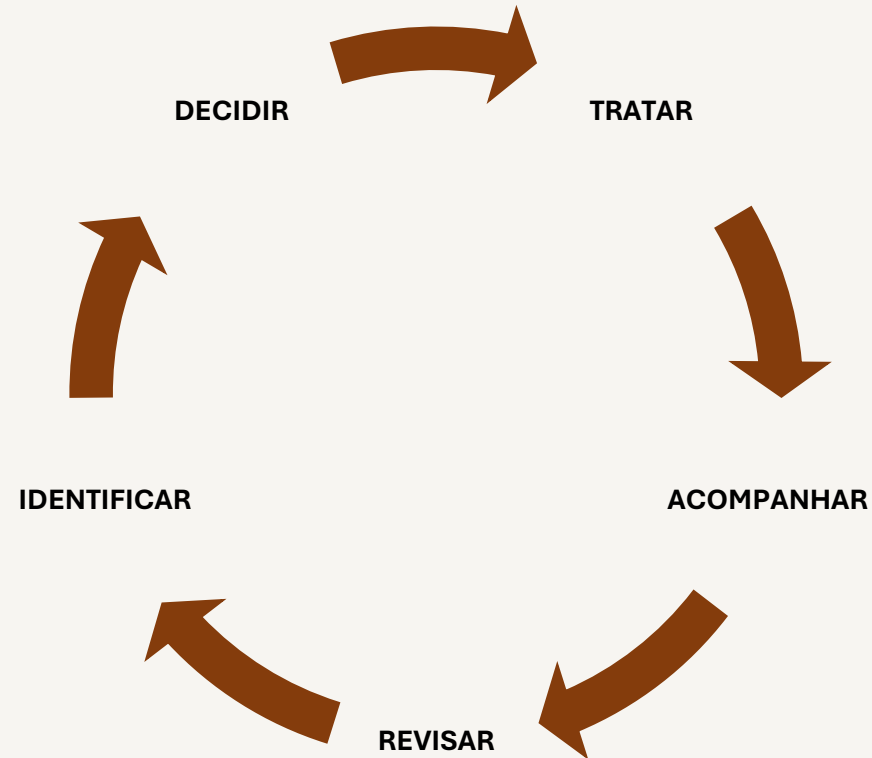
Para apoiar decisões e aumentar a probabilidade de alcançar objetivos

Gestão de riscos é processo. Não é documento.

 Matriz

 Mapa

 Plano



O documento registra a gestão. Não substitui a gestão.

Gestão de riscos não é uma ilha

GOVERNANÇA

Avalia • Direciona • Monitora

GESTÃO

Planeja • Executa • Entrega

RISCO como informação transversal para decisão

Quando o risco está separado da decisão, temos um ritual. Quando participa da decisão, começamos a ter gestão.

O risco explica por que o controle existe



Qual risco este controle pretende modificar?

Controle Interno ≠ UCCI

CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Executados nos próprios processos

Planejamento • Autorizações
Conferências • Segregação
Supervisão • Monitoramento

UCCI / FUNÇÃO DE CONTROLE

Orienta • Acompanha
Avalia • Audita
conforme sua competência
institucional

NÃO SÃO SINÔNIMOS

Quem faz o quê?

Modelo funcional das três linhas

1ª LINHA — GESTÃO

Executa processos • gerencia riscos • opera controles

2ª LINHA — APOIO E SUPERVISÃO

Gestão de riscos • conformidade • orientação • monitoramento

3ª LINHA — AVALIAÇÃO INDEPENDENTE

Auditoria interna • avaliação independente e objetiva

O risco continua sendo da gestão.

AGORA VAMOS FAZER GESTÃO DE RISCOS

Objetivo → Risco → Análise → Priorização → Tratamento → Monitoramento

Primeiro: o objetivo

O QUE PRECISA ACONTECER?

Garantir a disponibilidade contínua dos medicamentos essenciais à população.

OBJETIVO

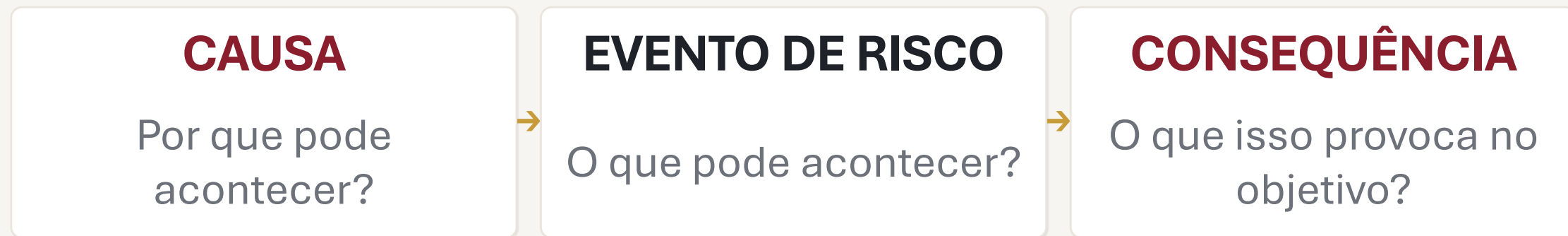
Um objetivo útil orienta a análise

✗ “Melhorar a saúde municipal.”

✓ “Manter disponíveis os medicamentos essenciais definidos pela Secretaria de Saúde durante o período planejado.”

Qual deles permite identificar melhor os riscos?

A anatomia do risco



Separar causa, evento e consequência melhora a qualidade do mapa de riscos.

Vamos escrever um risco

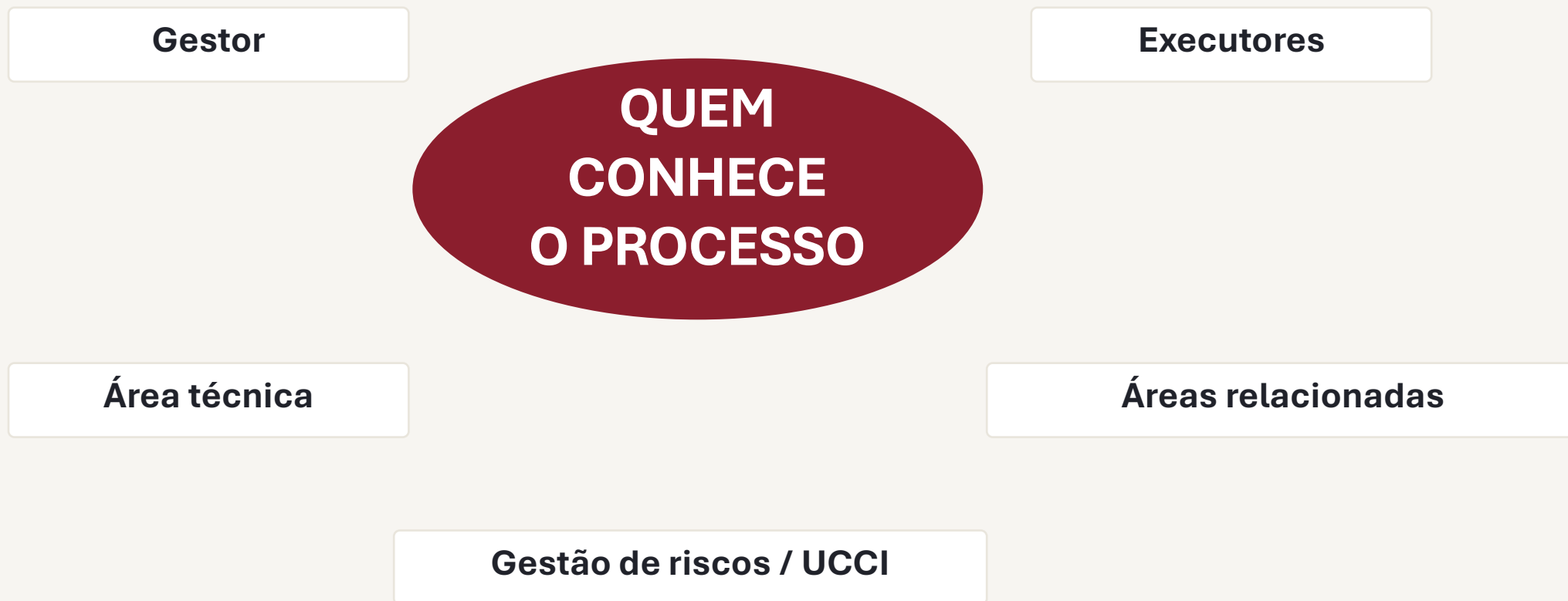


A boa descrição do risco já começa a indicar onde atuar preventivamente.

O que pode acontecer e impedir ou dificultar o alcance deste objetivo?

Não comece pela matriz. Comece pela pergunta.

Quem deve identificar os riscos?



Facilitar o método ≠ ser dono do risco

O resultado da identificação: inventário de riscos

ID	Evento de risco
R1	Desabastecimento de medicamentos
R2	Atraso na contratação
R3	Inadimplemento do fornecedor
R4	Produto fora da especificação
R5	Perdas por validade
R6	Falha no controle de estoque

Neste momento, ainda não estamos priorizando.

Identificar não é priorizar

IDENTIFICAR

O que pode acontecer?

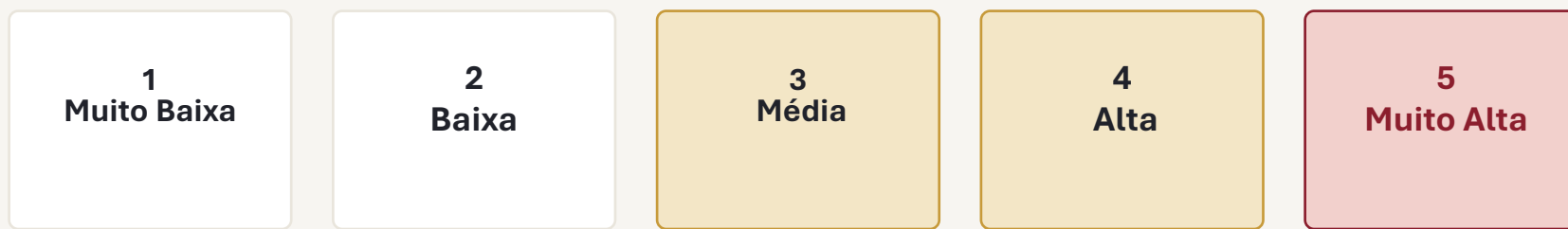
PRIORIZAR

O que merece maior atenção?

Primeiro reconhecemos. Depois comparamos.

Probabilidade

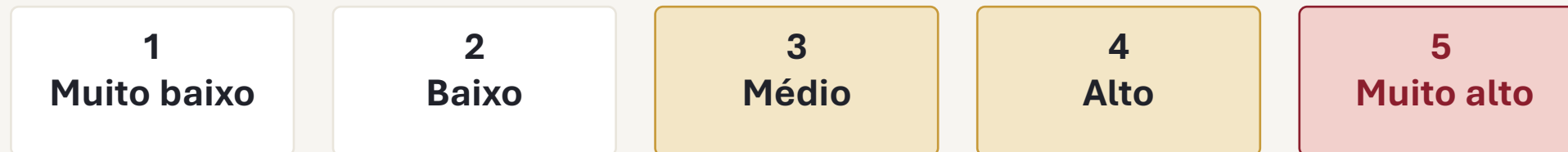
Qual a chance de o evento ocorrer no horizonte do objetivo?



Escala qualitativa bem definida é melhor do que falsa precisão matemática.

Impacto

Se acontecer, quanto compromete o objetivo?



No setor público, o maior impacto não é necessariamente financeiro.

Financeiro

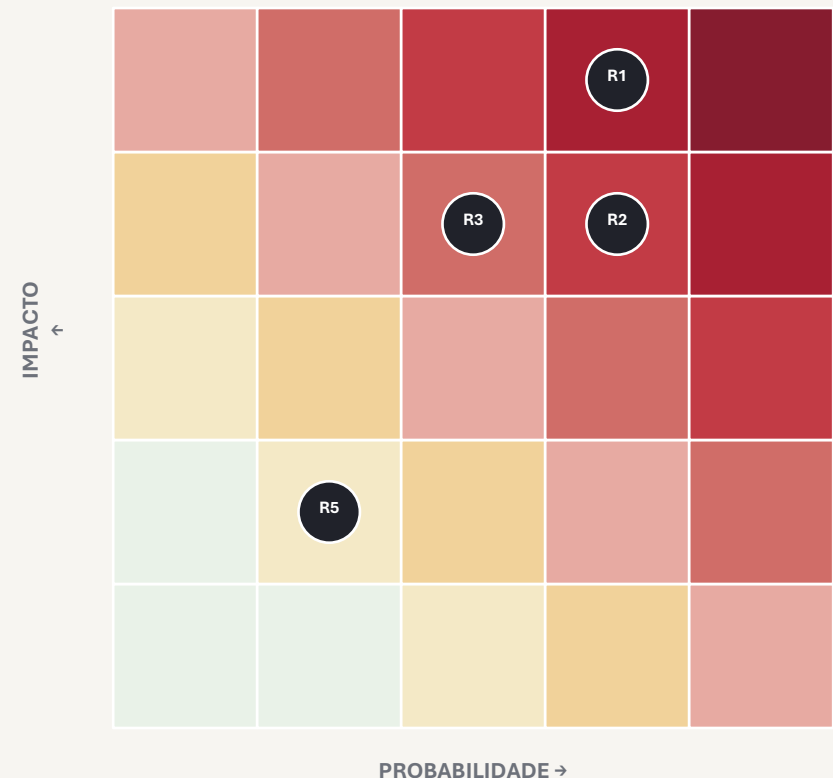
Operacional

Legal

Social

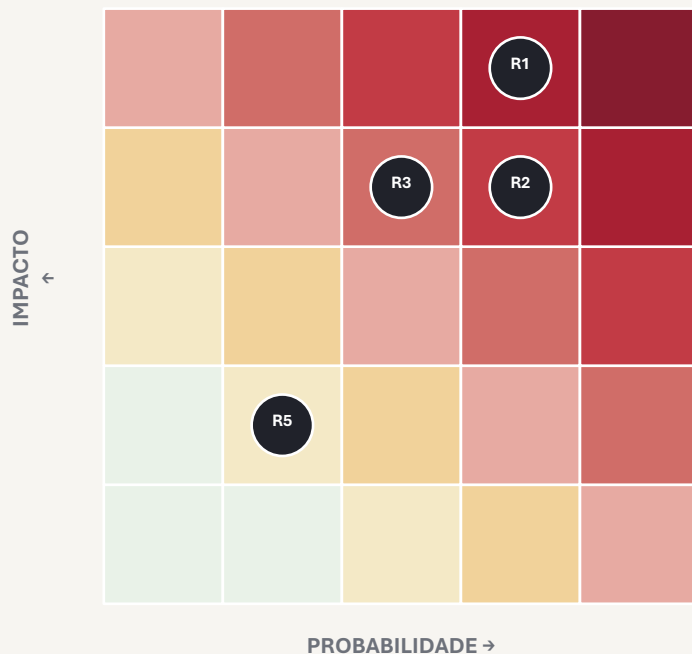
Reputacional

Finalmente: a matriz



A matriz só é útil quando sabemos o que estamos colocando dentro dela.

Para que serve a matriz?



COMPARAR

exposições

VISUALIZAR

prioridades potenciais

APOIAR

decisões

A matriz não decide.

Cuidado com a falsa precisão

RISCO A

Probabilidade = 1
Impacto = 5

$$1 \times 5 = 5$$

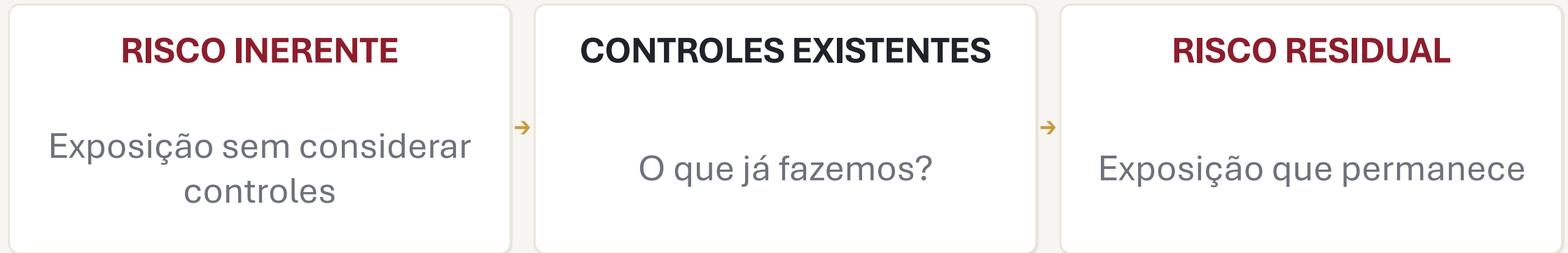
RISCO B

Probabilidade = 5
Impacto = 1

$$5 \times 1 = 5$$

Eles são realmente equivalentes?

Da exposição original à exposição real



Existe? É executado? É efetivo?

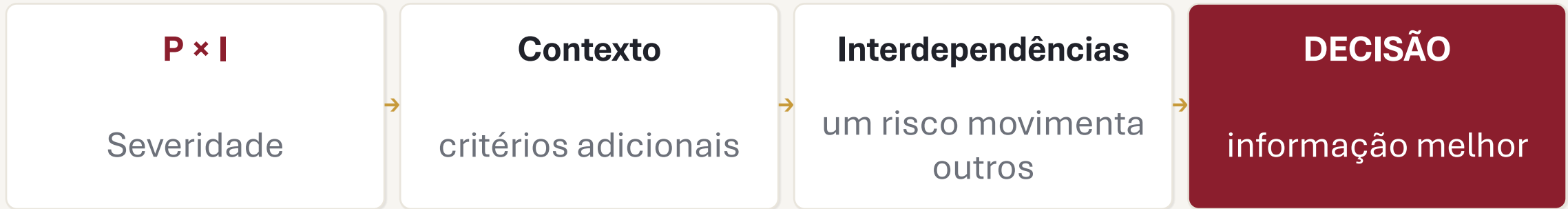
Dois riscos vermelhos podem ter prioridades diferentes



MESMA SEVERIDADE ≠ MESMA PRIORIDADE

Velocidade • Persistência • Complexidade •
Capacidade de recuperação

Probabilidade × Impacto é o começo. Não o fim.



O objetivo não é obter o número mais sofisticado. É tomar uma decisão melhor.

Priorizamos. E agora?



A parte gerencial mais importante começa quando decidimos o que fazer.

Quais são as respostas possíveis?

ACEITAR

Conviver conscientemente com o risco

EVITAR

Não realizar ou interromper a atividade

REDUZIR

Diminuir probabilidade e/ou impacto

COMPARTILHAR

Distribuir parte da exposição

Controle custa

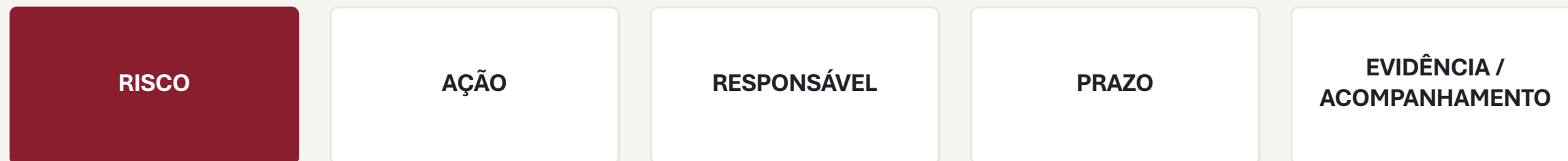
CUSTO DO RISCO

CUSTO DO CONTROLE

PROPORCIONALIDADE

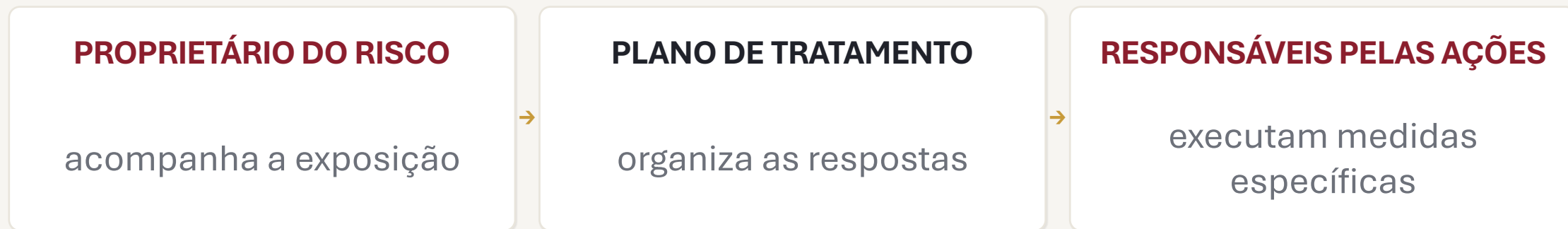
Controle excessivo também pode produzir risco.

Tratamento precisa virar plano de ação



Tratamento sem responsável e prazo é intenção.

Quem responde pelo tratamento?



Proprietário do risco ≠ executor de todas as ações

Monitorar é manter a gestão de riscos viva

O plano foi executado?

O controle está funcionando?

O nível de risco mudou?

Surgiram novos riscos?

Uma matriz que não é revisada é uma fotografia de um passado que talvez já não exista.

O processo completo em uma imagem



O objetivo está no início. A decisão está no centro. O monitoramento mantém o processo vivo.

Caso municipal: abastecimento de medicamentos

OBJETIVO

Garantir a disponibilidade contínua dos medicamentos essenciais à população.

R1 — Desabastecimento de medicamentos

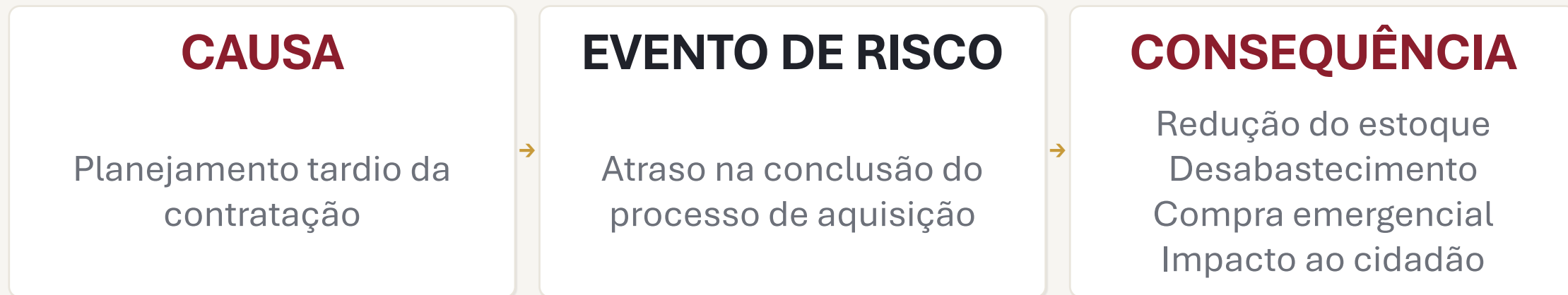
R2 — Atraso no processo de aquisição

R3 — Inadimplemento do fornecedor

R4 — Perdas por validade ou armazenamento

Poucos riscos relevantes e bem compreendidos são suficientes para começar.

Vamos decompor um dos riscos



As causas sugerem prevenção. As consequências explicam a relevância.

Avaliando o risco e os controles existentes

AVALIAÇÃO

Probabilidade: 4 — Alta

Impacto: 5 — Muito alto

EXPOSIÇÃO ELEVADA

CONTROLES EXISTENTES

Planejamento anual de compras

Controle de estoque

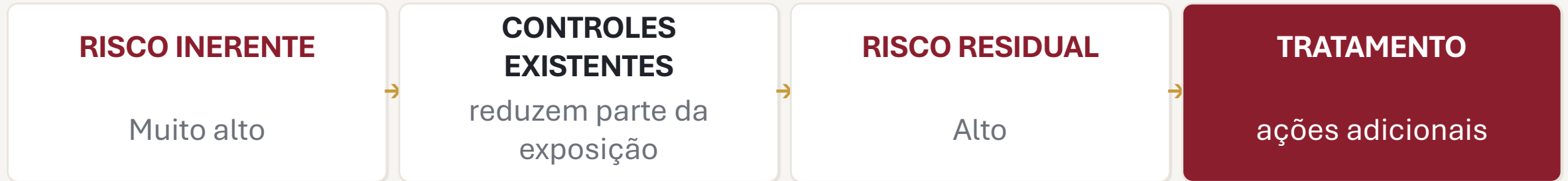
Acompanhamento do consumo

Fiscalização contratual

Alertas de vencimento

O controle existe? É executado? Funciona?

Risco residual → decisão → tratamento



Ações possíveis

antecipar abertura da contratação • definir nível mínimo de estoque • melhorar previsão de demanda • criar alerta de consumo crítico

ISSO É GESTÃO DE RISCOS

Objetivo → Risco → Causas e consequências → Análise → Controles → Residual → Tratamento → Monitoramento

DECISÕES MELHORES

E onde entra a auditoria?

COMO ESCOLHER O QUE AUDITAR?

Se a capacidade é limitada, a auditoria também precisa priorizar.

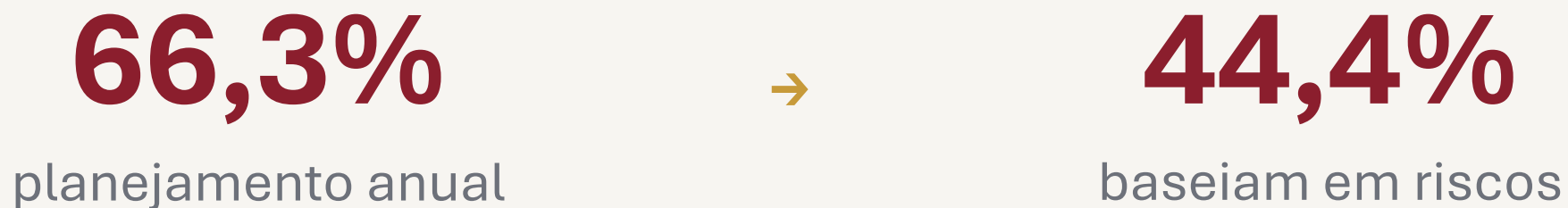
AUDITORIA E CONTROLE

66,3%

possuem planejamento anual de auditorias

236 municípios

Planejar é importante. Planejar com base em riscos é o próximo passo.



Risco pode transformar calendário em prioridade.

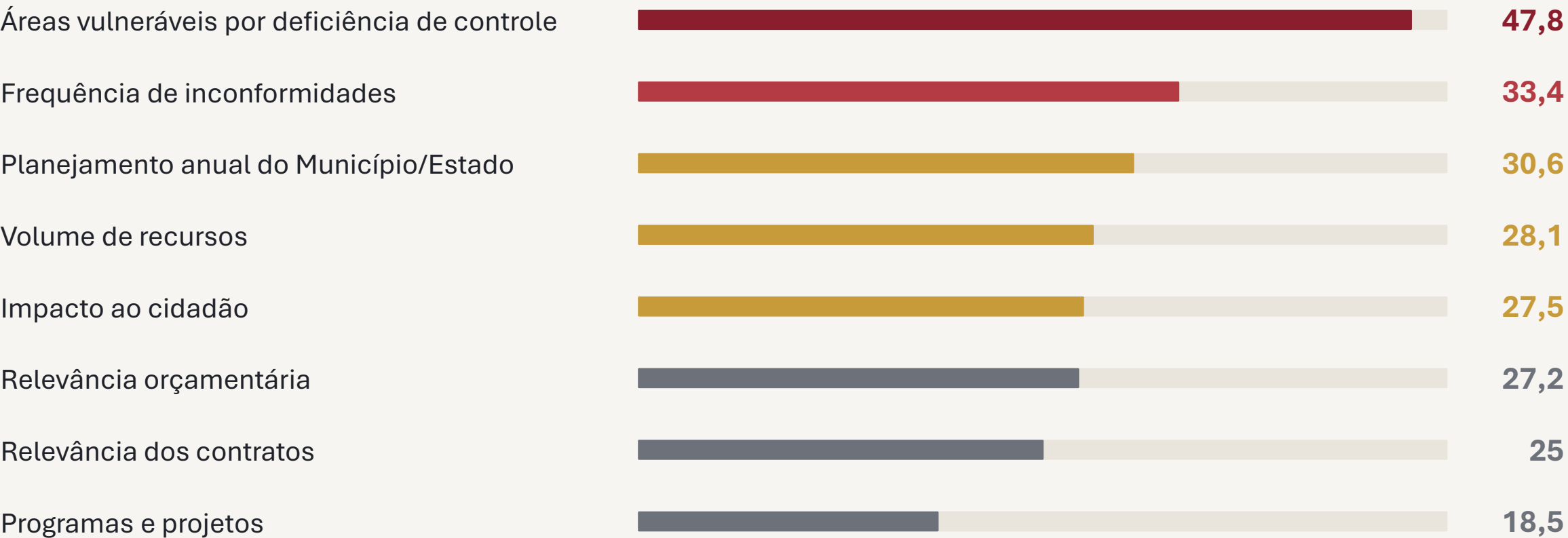
**AUDITORIA BASEADA EM
RISCOS**

26,7%

realizam auditoria baseada em riscos

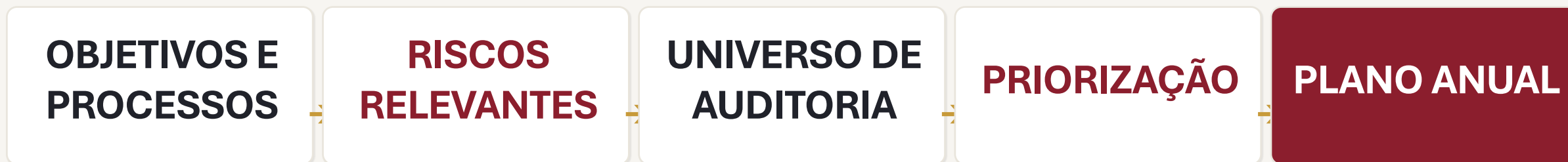
95 municípios

Na prática, os municípios já usam vários critérios de risco



O avanço consiste em organizar melhor critérios que já aparecem na prática.

Do mapa de riscos ao plano de auditoria



Gestão de riscos não escolhe a auditoria. Ajuda a auditoria a escolher melhor.

Controle preventivo: atuar antes de o risco virar problema

80,9%

orientam gestores

54,8%

realizam consultoria

77,5%

acompanham políticas
públicas

**A gestão de riscos direciona a atuação preventiva para onde ela
terá maior efeito.**

VALOR DO CONTROLE

1,7%

possuem metodologia para mensurar o **benefício financeiro** do controle interno

6 de 356 municípios

Valor não é apenas economia financeira

VALOR FINANCEIRO

Economia de recursos
Recuperação de valores
Evitação de perdas ou gastos

VALOR PÚBLICO / NÃO FINANCEIRO

Continuidade do serviço
Redução de riscos
Integridade e transparência
Qualidade da decisão
Proteção ao cidadão

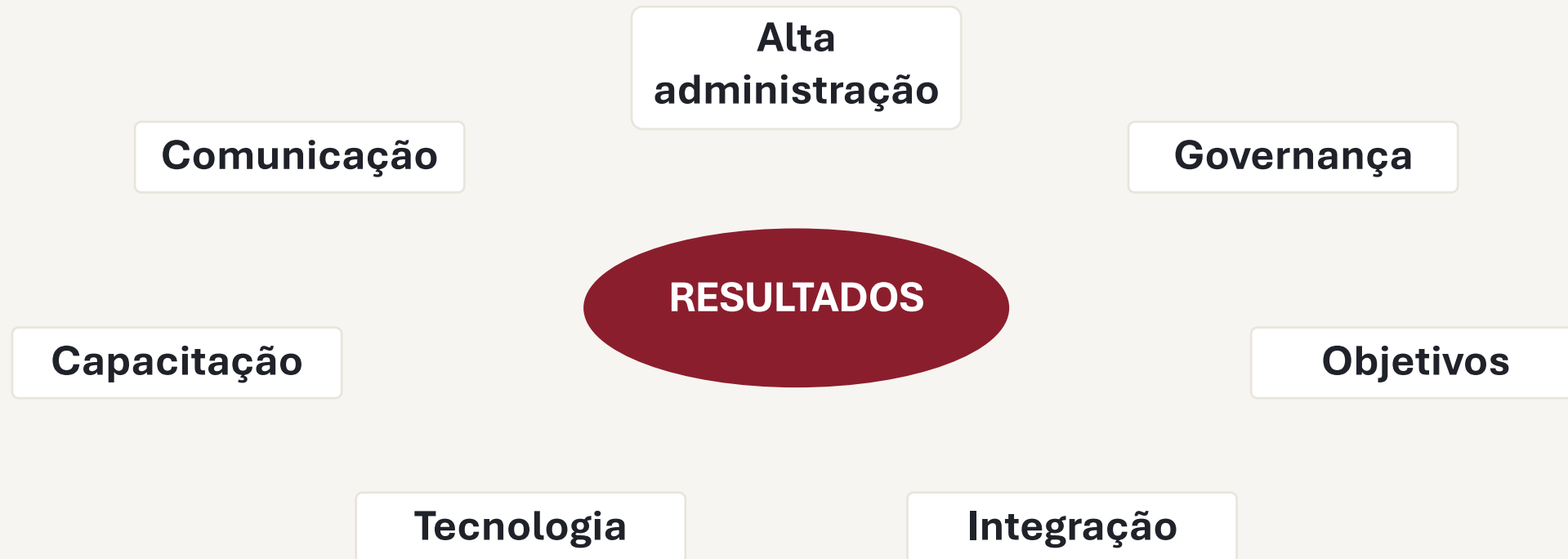
O relatório é produto. O benefício é aquilo que mudou por causa da nossa atuação.

Gestão de riscos precisa terminar em resultado



Maior probabilidade de alcance dos objetivos.

O que faz a gestão de riscos funcionar?



Sete Fatores Críticos de Sucesso

Fatores de sucesso × Diagnóstico MPC-PR

OBJETIVOS / PLANEJAMENTO

43,3%

das UCCIs possuem planejamento estratégico

PESSOAS / CAPACIDADE

15,9

índice médio de Carreira e RH

FORMALIZAÇÃO DE RISCOS

21,6%

adotam política interna de gestão de riscos

FERRAMENTAS DE RISCO

23,6%

implantam ferramentas para avaliação de riscos

O diagnóstico não mostra apenas lacunas. Ele mostra onde amadurecer.

MAIS CONTROLES ≠ MAIS MATURIDADE

Controles adequados aos riscos • responsabilidades claras •
informação útil • monitoramento dos resultados

**Maturidade é saber por que o controle existe, qual risco ele modifica e se
está funcionando.**

Se eu começasse amanhã: primeiros 90 dias

0–30 dias

Escolher processo
definir objetivo
reunir equipe

31–60 dias

Identificar
analisar
priorizar riscos

61–90 dias

Definir tratamentos
responsáveis
iniciar monitoramento

Depois: aprender, ajustar e ampliar.

Comece pequeno. Comece útil.

1 processo

1 objetivo claro

**poucos riscos
relevantes**

**responsáveis
definidos**

Não comece tentando mapear a organização inteira.

Comece por algo relevante, administrável e capaz de demonstrar resultado.

“Gerencio riscos para que as coisas que planejei aconteçam.”

Objetivos → Riscos → Decisões → Resultados

Muito obrigado!

Prof. Dr. Gabriel Rampini

 enggabrielrampini