

## **Aula 00 - Profº Vinicius de Oliveira**

*CNU (Bloco 7 - Gestão Governamental e  
Administração Pública) Passo de  
Conhecimentos Específicos - Eixo*

*Temático 2 - Gestão Governamental e  
Governança Pública: Riscos, Inovação -*

**Autor:**  
**Rodrigo Perni, Vinicius Rodrigues  
de Oliveira**

2024 (Pós-Edição)

20 de Janeiro de 2024

# GESTÃO DE RISCOS

## Sumário

Apresentação.....	2
O que é o Passo Estratégico? .....	2
Análise Estatística .....	4
Importância do Assunto Gestão de Riscos.....	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque .....	5
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	8
Perguntas - Gestão de Riscos .....	8
Perguntas com respostas - Gestão de Riscos .....	8
Conclusão.....	12



## APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.



## Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, é preciso ressaltar que, quando o universo de questões de determinada banca sobre o assunto é pequeno, torna-se inviável realizar uma análise estatística relevante.

Nesses casos, temos utilizado com sucesso, para fins de análise estatística, uma amostra de questões das bancas FCC e CEBRASPE/CESPE, as duas mais tradicionais em concursos públicos.

Feitos esses esclarecimentos, vamos então verificar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau e incidência em concursos similares
Accountability e Transparência	1,2%
Processos Participativos de Gestão Pública	0,9%
Gestão de Riscos	0,0%

Neste ponto, vale ressaltar que o assunto **Organização Administrativa da União** não consta da estatística acima pois é comumente cobrado dentro da disciplina **Direito Administrativo**, motivo pelo qual a comparação com assuntos típicos da disciplina **Administração Geral e Pública** ficaria distorcida.

## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO GESTÃO DE RISCOS

O assunto **Gestão de Riscos** não foi exigido em nenhuma questão da amostra analisada, tendo importância **BAIXA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1% a 2,9%	Média
De 3% a 5,9%	Alta
6% ou mais	Muito Alta

Porém, devemos dar uma **importância maior para o item neste Eixo Temático do concurso CNU**, pois é um item que nomeia o próprio eixo.

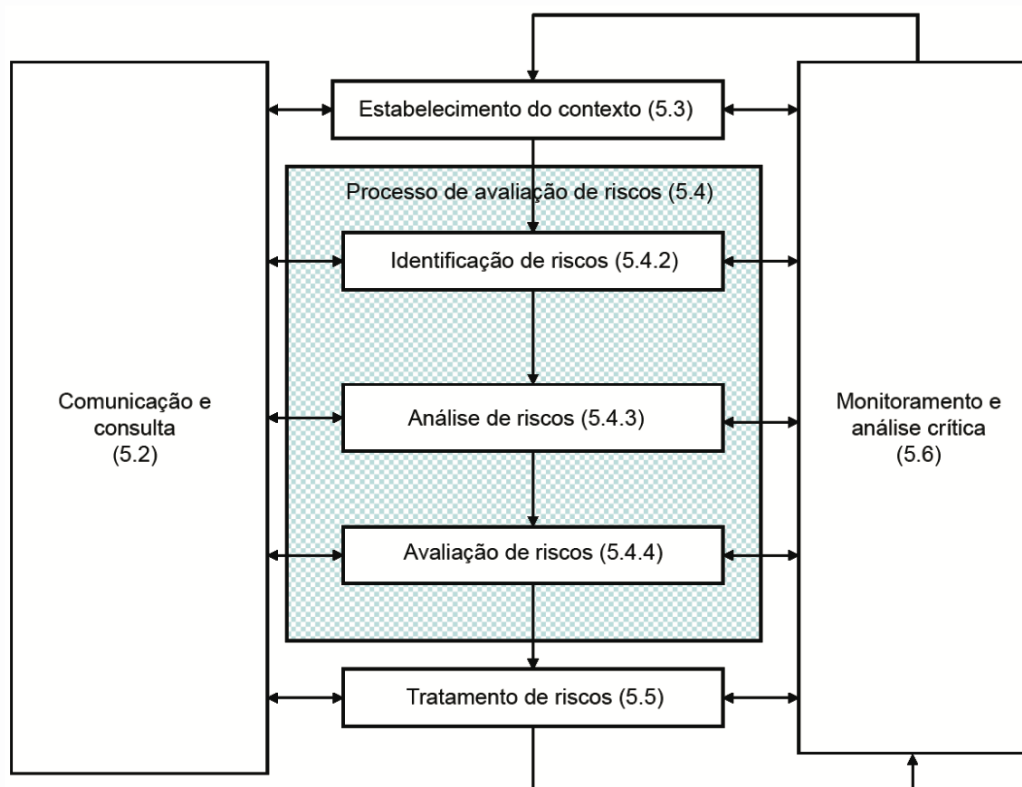


## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Gestão de Riscos**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Primeiramente, entenda o conceito de **risco**, que, segundo a FNQ, é o efeito (**positivo ou negativo**) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes interessadas em relação àquela organização. Desta forma, o risco também deve ser visto como oportunidade.
- Lembre-se que o **risco** recai sobre:
  - **sobre o projeto**: afetam os recursos, a programação e os objetivos do projeto;
  - **sobre o produto**: ligados à qualidade ou desempenho do produto;
  - **sobre o negócio**: afetam a organização como um todo.
- Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2009, o processo de **Gestão de Riscos** pode ser sistematizado da seguinte forma:



➤ Familiarize-se com as etapas do **Gerenciamento de Risco**:

**1) Identificação e Classificação dos Riscos:** Trata-se da definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização. É importante ressaltar que sempre existirão riscos desconhecidos pela organização. O processo de identificação e análise geral de riscos deve ser monitorado e continuamente aprimorado.

**2) Avaliação dos Riscos:** Para se definir qual o tratamento que será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco. Esse grau leva em consideração pelo menos dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto.

**3) Mensuração dos Riscos (cálculo do impacto financeiro consolidado):** Uma vez definido o direcionamento estratégico da organização por meio de uma visão mais qualitativa, este pode ser traduzido em termos quantitativos (objetivos, indicadores de desempenho e metas financeiras) que orientarão o seu planejamento (projeção do orçamento e do plano plurianual).

**4) Tratamento dos Riscos:** Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos. Na prática, a eliminação total dos riscos é impossível. As várias alternativas para tratamento dos riscos são descritas abaixo:

**a) Evitar o Risco:** decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco. Exemplo: uma organização decide se desfazer de uma unidade de negócios.

**b) Aceitar o Risco:** neste caso, apresentam-se quatro alternativas: reter, reduzir, transferir/ compartilhar ou explorar o risco.

i. **Reter:** manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade.

ii. **Reduzir:** ações são tomadas para minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco.

iii. **Transferir e/ou Compartilhar:** atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco através da transferência ou, em alguns casos, do compartilhamento de uma parte do risco.

iv. **Explorar:** aumentar o grau de exposição ao risco na medida em que isto possibilita vantagens competitivas.

**c) Prevenção e Redução dos Danos:** Os riscos podem ser reduzidos pela prevenção – diminuição da probabilidade de ocorrência e/ou diminuição do impacto financeiro esperado sobre a organização, caso o evento ocorra – e/ou pela remediação – controle dos danos após a ocorrência do evento.

**d) Capacitação:** Na avaliação dos riscos deve-se considerar a capacitação da organização em lidar com os mesmos, o que significa ser capaz de identificá-lo, antecipá-lo, mensurá-lo, monitorá-lo e, se for o caso, mitigá-lo.

**5) Monitoramento dos Riscos:** Cabe à alta administração a avaliação contínua da adequação e da eficácia de seu modelo de Gerenciamento de Riscos. Este deve ser constantemente



monitorado, com o objetivo de assegurar a presença e o funcionamento de todos os seus componentes ao longo do tempo.

**6) Informação e Comunicação:** A comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas e outras entidades externas tem a finalidade de permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização.

Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2007, IBGC.

➤ Saiba diferenciar **risco inerente** de **risco residual**:

- **Risco inerente:** É o risco natural, pela ausência de qualquer ação que a direção possa realizar para alterar a probabilidade de ocorrência ou de impacto.
- **Risco residual:** É aquele resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas de controles internos ou da resposta da organização ao risco.

Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2007, IBGC.

➤ Entenda a **Técnica Delphi**, que serve para se buscar um **consenso** entre especialistas em uma **determinada área**. Os participantes atuam de **forma anônima**, sem reunião (**não interativa**), respondendo questões cujas respostas são apresentadas a todos, do que recebem **novas considerações, em ciclos**, até que se chegue a um **consenso**.

➤ Por fim, lembre-se da **Análise da Causa Raiz** (ou **RCA – Root Cause Analysis**), que é um conjunto de técnicas que buscam a **identificação de riscos e problemas**, buscando conhecer a **sua causa principal**. Nesse contexto, uma ferramenta útil é a técnica dos **5 porquês**, que consiste na formulação de **questionamentos sucessivos e em cascata** acerca da causa de um (ou mais) problema(s), até que se chegue à sua origem.





## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

### Perguntas - Gestão de Riscos

1. O que é risco?
1. Sobre quais categorias recai o risco?
2. Quais são as etapas do Gerenciamento de Risco?
3. O que é risco inerente e o que é risco residual?
4. Quais são os princípios aplicáveis à Gestão de Risco?
5. O que é a Técnica Delphi?
6. O que é a Análise da Causa Raiz?

### Perguntas com respostas - Gestão de Riscos

1. O que é risco?

Segundo a FNQ, **risco** é o efeito (**positivo ou negativo**) da incerteza nos processos, sistemas e decisões, causando variações (esperadas ou inesperadas) em seu desempenho frente aos objetivos das partes



interessadas em relação àquela organização. Desta forma, o risco também deve ser visto como oportunidade.

## 2. Sobre quais categorias recai o risco?

O **risco** recai sobre:

**sobre o projeto**: afetam os recursos, a programação e os objetivos do projeto;

**sobre o produto**: ligados à qualidade ou desempenho do produto;

**sobre o negócio**: afetam a organização como um todo.

## 3. Quais são as etapas do Gerenciamento de Risco?

**1) Identificação e Classificação dos Riscos**: Trata-se da definição do conjunto de eventos, externos ou internos, que podem impactar os objetivos estratégicos da organização. É importante ressaltar que sempre existirão riscos desconhecidos pela organização. O processo de identificação e análise geral de riscos deve ser monitorado e continuamente aprimorado.

**2) Avaliação dos Riscos**: Para se definir qual o tratamento que será dado a determinado risco, o primeiro passo consiste em determinar o seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização àquele risco. Esse grau leva em consideração pelo menos dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto.

**3) Mensuração dos Riscos (cálculo do impacto financeiro consolidado)**: Uma vez definido o direcionamento estratégico da organização por meio de uma visão mais qualitativa, este pode ser traduzido em termos quantitativos (objetivos, indicadores de desempenho e metas financeiras) que orientarão o seu planejamento (projeção do orçamento e do plano plurianual).

**4) Tratamento dos Riscos**: Depois de identificados, avaliados e mensurados, deve-se definir qual o tratamento que será dado aos riscos. Na prática, a eliminação total dos riscos é impossível. As várias alternativas para tratamento dos riscos são descritas abaixo:

**a) Evitar o Risco**: decisão de não se envolver ou agir de forma a se retirar de uma situação de risco. Exemplo: uma organização decide se desfazer de uma unidade de negócios.

**b) Aceitar o Risco**: neste caso, apresentam-se quatro alternativas: reter, reduzir, transferir/ compartilhar ou explorar o risco.

v. **Reter**: manter o risco no nível atual de impacto e probabilidade.

vi. **Reduzir**: ações são tomadas para minimizar a probabilidade e/ou o impacto do risco.

vii. **Transferir e/ou Compartilhar**: atividades que visam reduzir o impacto e/ou a probabilidade de ocorrência do risco através da transferência ou, em alguns casos, do compartilhamento de uma parte do risco.

viii. **Explorar**: aumentar o grau de exposição ao risco na medida em que isto possibilita vantagens competitivas.

**c) Prevenção e Redução dos Danos**: Os riscos podem ser reduzidos pela prevenção – diminuição da probabilidade de ocorrência e/ou diminuição do impacto financeiro esperado sobre a organização, caso o evento ocorra – e/ou pela remediação – controle dos danos após a ocorrência do evento.



**d) Capacitação:** Na avaliação dos riscos deve-se considerar a capacitação da organização em lidar com os mesmos, o que significa ser capaz de identificá-lo, antecipá-lo, mensurá-lo, monitorá-lo e, se for o caso, mitigá-lo.

**5) Monitoramento dos Riscos:** Cabe à alta administração a avaliação contínua da adequação e da eficácia de seu modelo de Gerenciamento de Riscos. Este deve ser constantemente monitorado, com o objetivo de assegurar a presença e o funcionamento de todos os seus componentes ao longo do tempo.

**6) Informação e Comunicação:** A comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas e outras entidades externas tem a finalidade de permitir avaliações mais rápidas e objetivas a respeito dos riscos a que está exposta a organização.

Fonte: Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 2007, IBGC.

#### 4. O que é risco inerente e o que é risco residual?

**Risco inerente** é o risco natural, pela ausência de qualquer ação que a direção possa realizar para alterar a probabilidade de ocorrência ou de impacto.

**Risco residual** é aquele resultante do processo de tomada de ações e aplicação das melhores práticas de controles internos ou da resposta da organização ao risco.

#### 5. Quais são os princípios aplicáveis à Gestão de Risco?

- A gestão de riscos cria e protege valor.
- • A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais.
- A gestão de riscos é parte da tomada de decisões.
- A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza.
- A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna.
- A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis.
- A gestão de riscos é feita sob medida.
- A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais.
- A gestão de riscos é transparente e inclusiva.
- A gestão de riscos é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças.
- A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização.

#### 6. O que é a Técnica Delphi?

A **Técnica Delphi** serve para se buscar um **consenso** entre especialistas em uma **determinada área**. Os participantes atuam de **forma anônima**, sem reunião (**não interativa**), respondendo questões cujas respostas são apresentadas a todos, do que recebem **novas considerações, em ciclos**, até que se chegue a um **consenso**.

#### 7. O que é a Análise da Causa Raiz?



A **Análise da Causa Raiz (ou RCA – Root Cause Analysis)** é um conjunto de técnicas que buscam a **identificação de riscos e problemas**, buscando conhecer a **sua causa principal**.

Nesse contexto, uma ferramenta útil é a técnica dos **5 porquês**, que consiste na formulação de **questionamentos sucessivos e em cascata** acerca da causa de um (ou mais) problema(s), até que se chegue à sua origem.



## CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui mais um Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

**Vinicius de Oliveira**



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



**1** Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



**2** Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



**3** Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



**4** Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



**5** Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



**6** Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



**7** Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



**8** O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.