Enap Escola Nacional de Administração Pública

Implementando a Gestão de riscos no setor público

Módulo 3 Ciclo de Gerenciamento de Riscos Corporativos

Brasília - 2018

Conteúdo para impressão

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente
Francisco Gaetani

Diretor de Educação Continuada
Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância
Natália Teles da Mota Teixeira

Conteudista
Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação TécnicaFUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

© Enap, 2018

Enap Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Educação Continuada
SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF
Telefone: (61) 2020 3096 - Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

1. Introdução **5**

2 Metodologia de gerenciamento de Riscos do MP **6**

3. Etapas do gerenciamento de riscos **7**
3.1 Etapa 1 - Ambiente e objetivos 7
3.2 Etapa 2 - Identificação de eventos de riscos 10
3.3 Etapa 3 - Avaliação de eventos de riscos e controles 14
3.4 Etapa 4 - Resposta a risco 18
3.5 Etapa 5 - Informação, comunicação e monitoramento 20

4. Revisando o módulo **23**

Referências **25**

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Enap

Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap
Enap

Módulo 3 Ciclo de Gerenciamento de Riscos Corporativos

1. Introdução

Olá! Chegamos ao nosso último módulo do curso!
Nesse módulo apresentaremos a Metodologia de Gerenciamento de Riscos do MP, que é composta por cinco etapas, a saber:

- Etapa 1: Ambiente e Objetivos;
- Etapa 2: Identificação de eventos de riscos;
- Etapa 3: Avaliação de eventos de riscos e controles;
- Etapa 4: Resposta a risco;
- Etapa 5: Informação, comunicação e monitoramento.

No entanto, antes de prosseguirmos ao detalhamento de cada uma dessas etapas, é importante ter claro que gerenciar riscos contribui para assegurar a comunicação eficaz, cumprir leis e regulamentos, evitar danos à reputação, mitigar possíveis riscos de corrupção e desvios éticos e, por fim, auxiliar a unidade a atingir seus objetivos.

Primeiramente, o ideal é que a Cadeia de Valor/Base de Processos e os processos da unidade estejam mapeados. A Cadeia de Valor é a representação de modelo que permite a visão lógica dos processos organizacionais, enquanto os Processos de Trabalho representam detalhadamente as atividades, o processamento, as entradas e as saídas de cada processo. Ambos são essenciais para que a aplicação da metodologia de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão tenha maior efetividade.

Dessa forma, a base para o gerenciamento de riscos são os processos de trabalho e o escopo para a aplicação da metodologia que poderá ser definida com a aplicação do Método de Priorização de Processos[1].

Após a priorização dos processos, a metodologia de gestão de integridades, riscos e controles poderá ser aplicada. A metodologia é composta por cinco etapas, conforme ilustrado de forma resumida na figura abaixo. Mais detalhes da metodologia serão apresentados na seção a seguir.

1. Consultar o Manual do Método de Priorização de Processos.

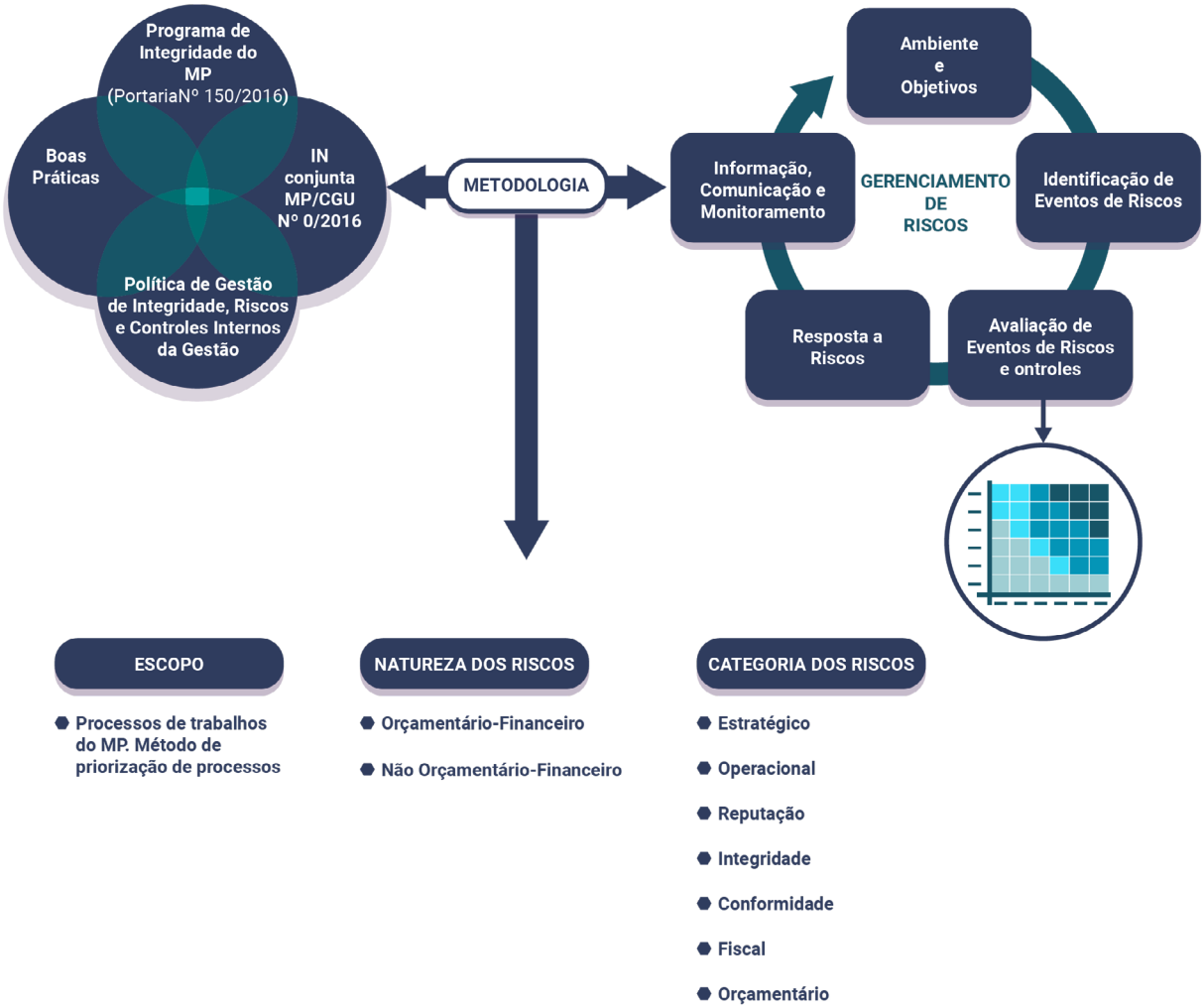


Figura 1: Síntese da Metodologia de Gerenciamento de Riscos do MP

2 Metodologia de gerenciamento de Riscos do MP[2]

Após a definição do processo a ser trabalhado, seja escolhido por necessidade da unidade ou por meio do MPP, a metodologia desenvolvida, baseada no COSO ERM, poderá ser aplicada. Tal metodologia foi dividida em cinco etapas e pode ser vista sucintamente na Figura 2, sendo melhor explicitada no decorrer das sessões, de maneira a auxiliar a implementação de cada etapa no processo selecionado.

2. Baseado no Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do MP.

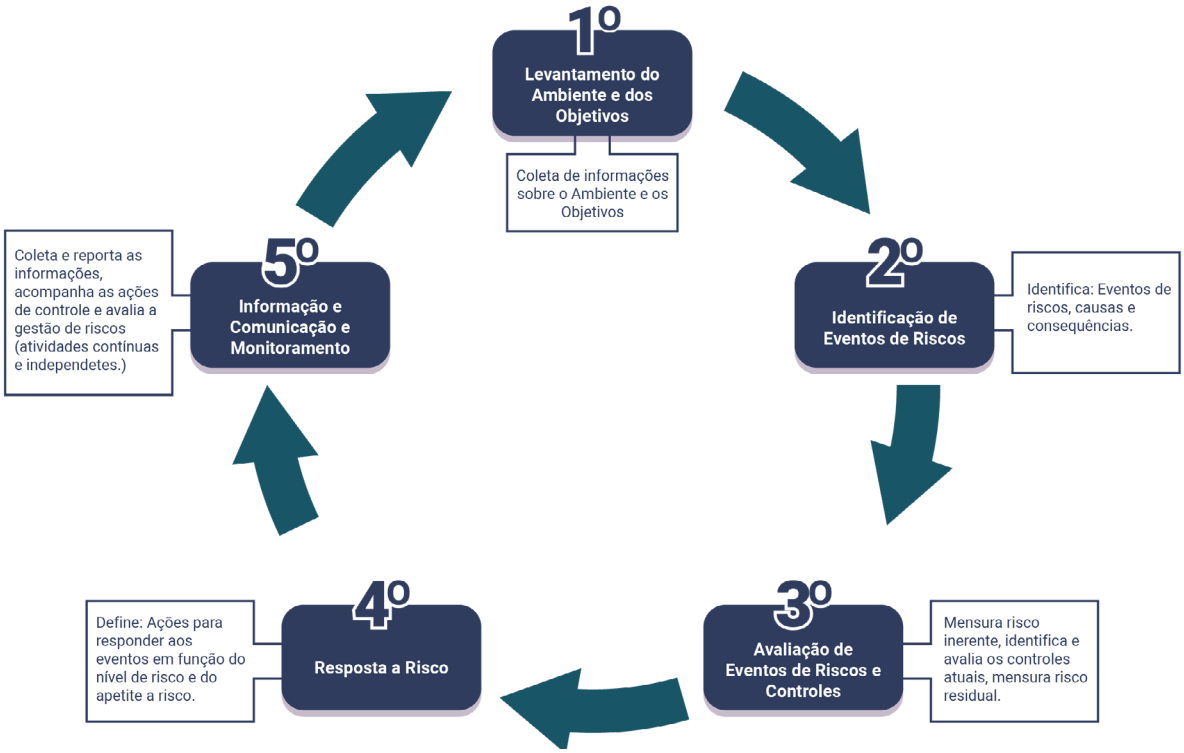


Figura 2: Etapas da Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.

Assim, a partir de um plano de atuação elaborado com base na aplicação do Método de Priorização de Processos (classificação de processos e respectivos prazos), na definição da equipe responsável com seus papéis e responsabilidades, na identificação das partes intervenientes/interessadas no processo, são realizadas as etapas que detalharemos a seguir.

3. Etapas do gerenciamento de riscos

As etapas a seguir fazem parte do ciclo de gerenciamento de riscos desenvolvido na metodologia de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e correspondem às fases que devem ser percorridas para a avaliação de riscos de cada processo das organizações.

3.1 Etapa 1 - Ambiente e objetivos

O ambiente de controle está relacionado aos controles não transacionais, que estão vinculados aos valores das pessoas da organização e são igualmente importantes para gerar um ambiente de controle saudável. A análise do ambiente tem a finalidade de colher informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como contribuir para a escolha de ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo.

Definidos pela alta administração, os objetivos devem ser divulgados a todos os componentes da organização antes da identificação dos eventos que possam influenciar nos seus atingimentos. Eles devem estar alinhados à missão da entidade e devem ser compatíveis com o apetite a riscos.

Enap

Enap

IMPORTANTE

A partir deste ponto do módulo, faremos referência ao preenchimento da ferramenta Planilha Documentadora, disponibilizada no sítio do MP e no Material Complementar do curso.

Acesse a Planilha Documentadora e utilize a aba **Ambiente e Fixação de Objetivos,** considerando as informações a seguir:

Informações sobre o órgão/unidade

- **Sobre o Ambiente Interno:** inclui efetuar levantamento, entre outros elementos, integridade, valores éticos, competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional, políticas e práticas de recursos humanos. O ambiente interno é a base para todos os outros componentes, provendo disciplina e prontidão para a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão.

- **Sobre a Fixação de Objetivos:** inclui verificar, em todos os níveis da unidade (departamentos, divisões, processos e atividades), se os objetivos foram fixados e comunicados. A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da organização, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução.

As informações poderão ser obtidas por meio de pesquisas em regimento interno, planejamento estratégico, projetos, orçamento, relatórios gerenciais, relatórios dos órgãos de fiscalização e controle, entre outros, e são diretamente relacionadas ao/à órgão/unidade.

Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos		
Órgão / Unidade	SEGES	
Diretoria / Coordenação	Departamento de Transferências Voluntárias - DETRV	
Informações sobre o Ambiente Interno - existência de:	**Sim**	**Não**
Código de Ética / Normas de Conduta	( )	( )
Estrutura Organizacional	( )	( )
Política de Recursos Humanos (compromisso com a competência e desenvolvimento)	( )	( )
Atribuição de Alçadas e Responsabilidades	( )	( )
Normas Internas	( )	( )
Informações sobre a Fixação de Objetivos - existência de:	**Sim**	**Não**
Missão	( )	( )
Visão	( )	( )
Objetivos	( )	( )
Este fornulário tem a finalidade de avaliar aspectos dos dois primeiros componentes do COSO GRC (Ambiente Interno e Fixação de Objetivos) e contribui para identificar também a existencia de aspectos relacionados à integridade.		

Figura 3 – Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos

Informações sobre o macroprocesso/processo

Deve-se registrar o objetivo geral do macroprocesso/processo, as leis, os regulamentos e os sistemas utilizados na sua execução, conforme indica a imagem abaixo, extraída da Planilha Documentadora:

Informações sobre o Macroprocesso/Processo	
Macroprocesso	Transferêcias voluntárias
Processo	Contrato de repasse
Objetivo do Macroprocesso / Processo	Transferêcias de recursos para entes/entidades
Leis e Regulamentos:	Decreto 6170, portaria 507
Sistemas:	SICONV

Figura 4 – Informações sobre o macroprocesso/processo

Análise de Swot

Para a identificação de forças e fraquezas (pontos fortes e pontos fracos), bem como para a análise e registro das possíveis influências do ambiente externo sobre o macroprocesso/processo quanto a oportunidades e ameaças (pontos fortes e pontos fracos), sugere-se a utilização da ferramenta Análise de *SWOT*. Análise *SWOT* é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente). As informações obtidas sobre o ambiente interno e externo contribuem para a identificação dos riscos e para a escolha das respostas aos riscos. A imagem abaixo sintetiza a aplicação da análise *SWOT*:

Figura 5: Análise de *SWOT*

Para registrar as informações coletadas nesta etapa, verifique o campo Análise *SWOT*, como indica a figura abaixo:

Enap

Análise de SWOT

A análise de SWOT é realizada com foco no macroprocesso/processo e visa obter informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como escolher as ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo, da unidade e do MP.

Análise do Ambiente Interno	
Forças (Pontos Fortes)	1. 2. 3. 4. 5. 6.
Fraquezas (Pontos Fracos)	1. 2. 3. 4. 5. 6.
Análise do Ambiente Externo	
Oportunidades (Pontos Fortes)	1. 2. 3. 4. 5. 6.
Ameaças (Pontos Fracos)	1. 2. 3. 4. 5. 6.

Figura 6: Análise de Ambiente e Fixação de Objetivos

As informações coletadas, em conjunto com as informações do processo (normas, fluxograma das atividades, descrição das tarefas, responsáveis), são fundamentais para a realização das demais etapas do gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão.

IMPORTANTE

1. Macroprocesso/Objetivo do Macroprocesso: coletar as informações da Cadeia de Valor ou do mapeamento do processo.

2. Leis e Regulamentos: listar todas as leis, regulamentos e normas que afetam ou influenciam o macroprocesso/processo. Essas informações são importantes para verificar se há riscos e descumprimento de leis, regulamentos e normas, bem como para auxiliar na adoção de ações de controle.

3. Sistemas: listar os sistemas e outras ferramentas (ex: planilhas) que operacionalizam o processo. Essas informações são importantes para verificar se os controles são manuais ou eletrônicos.

3.2 Etapa 2 - Identificação de eventos de riscos

Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, como as causas e os/as efeitos/consequências de cada um deles. Considere, neste momento, o resultado da **análise do Ambiente e de Fixação de Objetivos,** Etapa 1.

Eventos são situações em potencial – que ainda não ocorreram – que podem causar impacto na consecução dos objetivos da organização, caso venham a ocorrer. Podem ser positivos ou negativos, os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades. Nessa metodologia, inicialmente, trataremos apenas sobre eventos negativos.

Por meio da identificação de eventos de riscos, pode-se planejar a forma de tratamento adequada e qual o tipo de resposta a ser dada a esse risco, destacando que os eventos de riscos devem ser entendidos como parte de um contexto, e não de forma isolada.

Quais são os componentes do Evento de Risco? A figura abaixo indica esses componentes e como se relacionam:

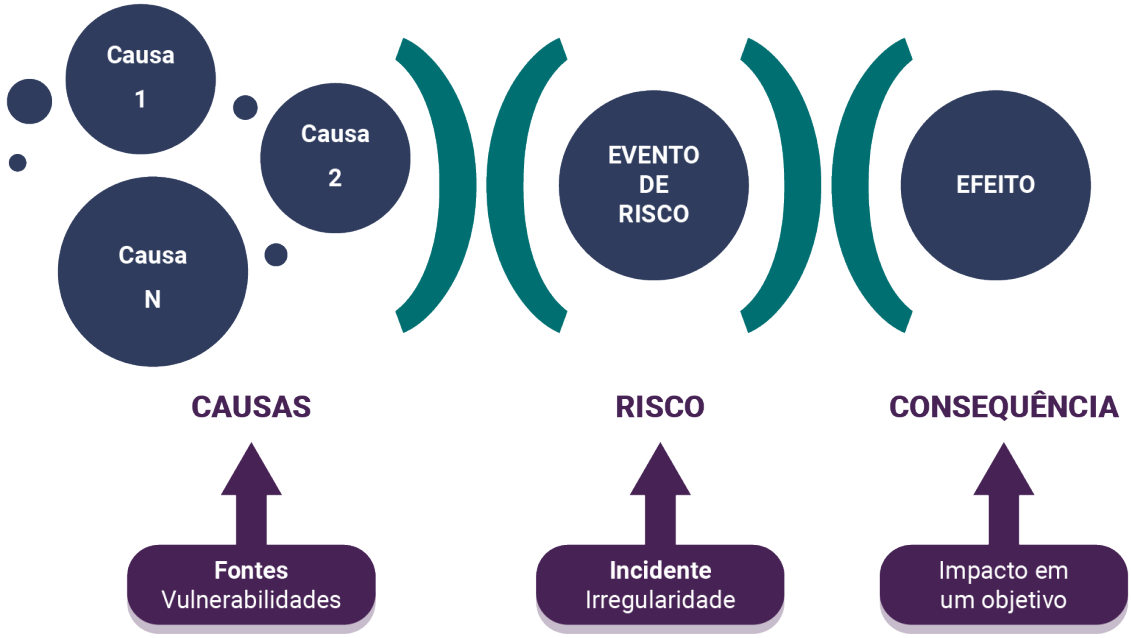


Figura 7: Componentes do Evento de Risco

Causas: condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e externo.

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos.

Consequência: resultado de um evento de risco sobre os objetivos do processo.

E como podemos identificar os eventos de riscos?

O processo de identificação de riscos requer a participação de servidores com conhecimento do processo, visão holística dos negócios/serviços da unidade nos seus diferentes níveis. É importante também que tenham conhecimento da metodologia de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão ou tenham recebido treinamento para aplicação da metodologia e uso da planilha documentadora.

A técnica a ser utilizada na identificação de eventos de risco deve ser a que melhor se adapta ao grupo. Dentre as principais técnicas, estão: questionários e *checklist*; *workshop* e *brainstorming*; inspeções e auditorias, fluxogramas, diagrama de causa e efeito, bow-tie etc.

De forma abreviada, o diagrama de causa e efeito, também conhecido como “espinha de peixe” ou diagrama de *ishikawa*, é uma técnica para identificação de uma possível causa raiz de um problema. No diagrama, cada espinha refere-se a uma causa, e a cabeça refere-se ao problema que as causas levam. Esse método pode ser aplicado em *workshops* e *brainstorming*, partindo da identificação de um problema e, em seguida, das suas possíveis causas. Além disso, também pode ser utilizado em conjunto com o método dos “cinco porquês”, aumentando o grau de

Enap

profundidade de cada causa ou “espinha de peixe” à medida que se questiona o porquê das causas.

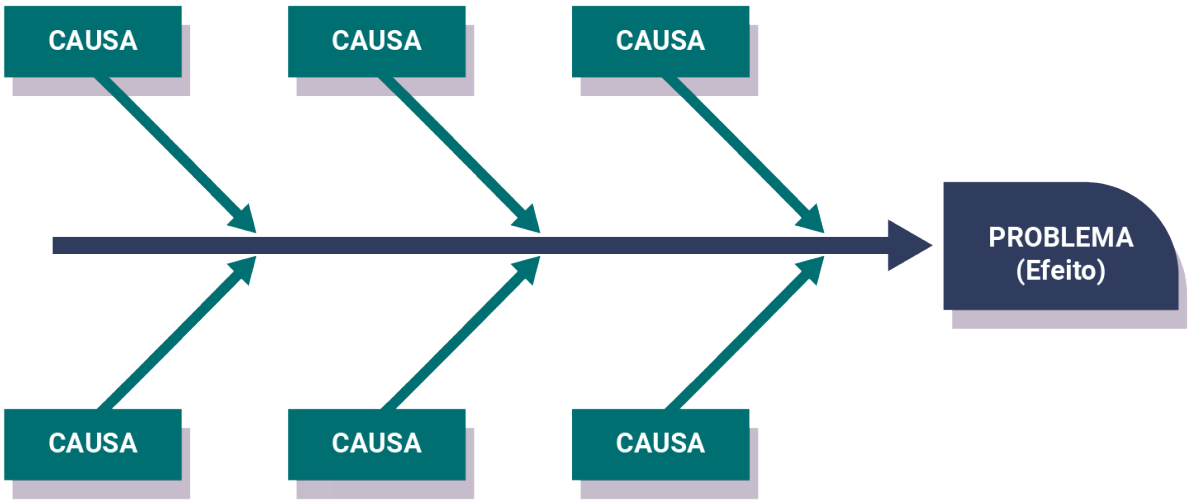


Figura 8: Diagrama de Causa e Efeito

O método *bow-tie* ou gravata borboleta, considerado uma evolução do diagrama de causa e efeito, consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e consequências. Como no diagrama de causa e efeito, identifica-se o problema e, em seguida, suas possíveis causas e consequências. Para finalizar, é preciso identificar as formas de prevenção, a ocorrência do risco e as formas de mitigar as consequências, caso o risco se materialize. A figura abaixo demonstra essa técnica para melhor compreensão.

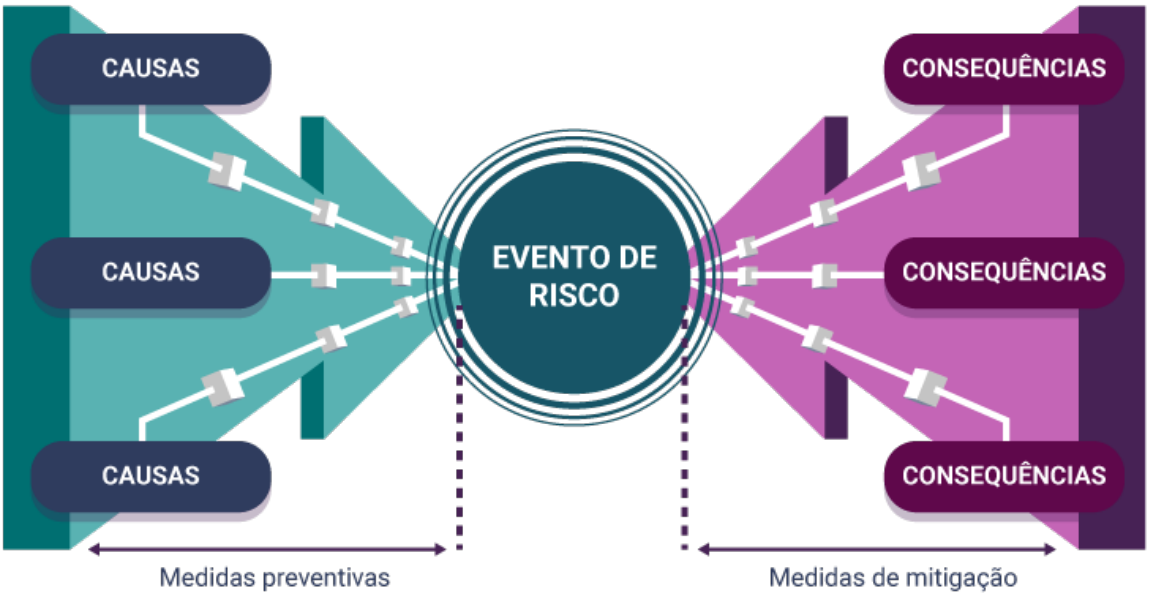


Figura 9: Método *Bow-Tie*

A sintaxe a seguir para descrição de um evento risco poderá auxiliar no desenvolvimento desta etapa:

Devido a **<CAUSA/FONTE>,** poderá acontecer **<DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>,** o que poderá levar a **<DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS>** impactando no **<OBJETIVO DE PROCESSO >.**

Escolha a técnica que melhor favoreça a realização desta atividade, depois colete as informações de acordo com o que se pede na **aba Mapa de Riscos** da Planilha Documentadora, conforme figura abaixo:

Subprocesso / Atividade	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências	Categoria do Risco	Natureza do Risco orçamentário/financeiro
Subprocesso/ Atividade 1	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.	Orçamentário	Sim
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.	Fiscal	Sim
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.	Estratégico	Não
Subprocesso/ Atividade 2	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
		1.	1.		

Figura 10: Mapa de Riscos

Os eventos de riscos identificados devem ser registrados de forma a permitir o levantamento das possíveis causas e consequências e a sua classificação quanto à categoria e natureza, bem como a sua avaliação quanto à probabilidade versus impacto.

Algumas orientações importantes:

1) Subprocesso/atividade: indica o nível em que se realizará a identificação dos eventos de riscos do macroprocesso/processo escolhido para a análise.

2) Evento de Risco: descreve os eventos de riscos identificados, a partir da utilização da técnica escolhida para essa atividade.

3) Causas: descreve as possíveis causas, condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e externo.

4) Efeitos/consequências: descreve os/as possíveis efeitos/consequências de um possível evento de risco sobre os objetivos do processo.

5) Categoria dos Riscos: sabendo-se que a categorização de riscos não é consensual na literatura, cabe a cada organização o desenvolvimento de suas categorias de acordo com suas peculiaridades. O MP, com auxílio do Comitê Técnico de Riscos, qualificou as categorias de risco conforme abaixo:
   a. Estratégico: eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão, caso venham ocorrer.
   b. Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e eficiência dos processos organizacionais.
   c. Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do MP de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.
   d. Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do MP em cumprir sua missão institucional, interferem diretamente na imagem do órgão.

e. Integridade: eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.
f. Fiscal: eventos que podem afetar negativamente o equilíbrio das contas públicas.
g. Conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

6) Natureza dos Riscos: está relacionada à categoria de risco escolhida. Se a categoria de risco for fiscal ou orçamentária, a natureza do risco será orçamentário-financeira. Se a categoria do risco for estratégica, operacional, reputacional, integridade ou conformidade, a natureza do risco será não orçamentário-financeira.

IMPORTANTE

Cada unidade deve considerar as categorias aplicáveis à sua realidade!

3.3 Etapa 3 - Avaliação de eventos de riscos e controles

Esta etapa tem por finalidade avaliar os eventos de riscos identificados considerando os seus componentes (causas e consequências). Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto. Normalmente as causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer e as consequências ao impacto, caso o evento se materialize.

A avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises quantitativas e qualitativas ou da combinação de ambas e, ainda, quanto à sua condição de inerentes (risco bruto, sem considerar qualquer controle) e residuais (considerando os controles identificados e avaliados quanto ao desenho e a sua execução).

Os conceitos de risco inerente, residual e controles internos da gestão estão explícitos na IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016), quais sejam:

Risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto (Art. 2º, XIV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).

Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco (Art. 2º, XV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).

Controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável na consecução da missão da entidade (Art. 2º, V, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).

Fique atenta (o), pois a realização desta etapa ocorrerá em três momentos, todos utilizarão a ferramenta Planilha Documentadora com auxílio do guia Matriz de Risco[3].

1. Na aba **Cálculo do Risco Inerente,** faça a mensuração do **risco inerente** de acordo com o impacto e a probabilidade de ocorrência de cada evento.

   a. Probabilidade

Probabilidade - Frequência Observada/Esperada					
Frequência Previstas	Aspectos Avaliativos				Peso
	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento **pode** ocorrer em algum momento	Evento **deve** ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias
	< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%
	1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta

Figura 11: Probabilidade – Frequência observada/esperada

   b. Impacto

Impacto - Fatores de Análise						
Aspectos Avaliativos						Peso
Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	
Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Valor Orçamentário	
15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%
Pesos Atribuídos ao Impacto (Análise Hierárquica de Processo - AHP)						

Figura 12: Impacto – fatores de análise

Obs. Orientações sobre atribuição dos pesos do Impacto

3. Disponível em www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno-da-gestao

Impacto - Fatores para Análise							
	Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	Peso
	Esforço de Gestão 15%	Regulação 17%	Reputação 12%	Negócios/Serviços à Sociedade 18%	Intervenção Hierárquica 13%	Orçamentário 25%	100%
Orientações para atribuição de pesos	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão do MP	Exigiria a intervenção do Ministro	> = 25%	5-Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da Unidade	Exigiria a intervenção do Secretário	> = 10% < 25%	4-Grande
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Diretor	> = 3% < 10%	3-Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo	Exigiria a intervenção do Coordenador	> = 1% < 3%	2-Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	< 1%	1-Insignificante

Figura 13: Impacto – Fatores para análise

2. Uma vez mensurado o risco inerente, é necessário identificar e avaliar os controles que respondam aos eventos de riscos identificados, quanto ao seu desenho e quanto à sua operação. Na aba Mapa de Riscos, insira a descrição do controle atual e, utilizando as informações dos quadros abaixo, proceda com a avaliação quanto ao desenho e quanto à operação do controle.

   a. Quanto ao desenho: são verificadas as seguintes informações:

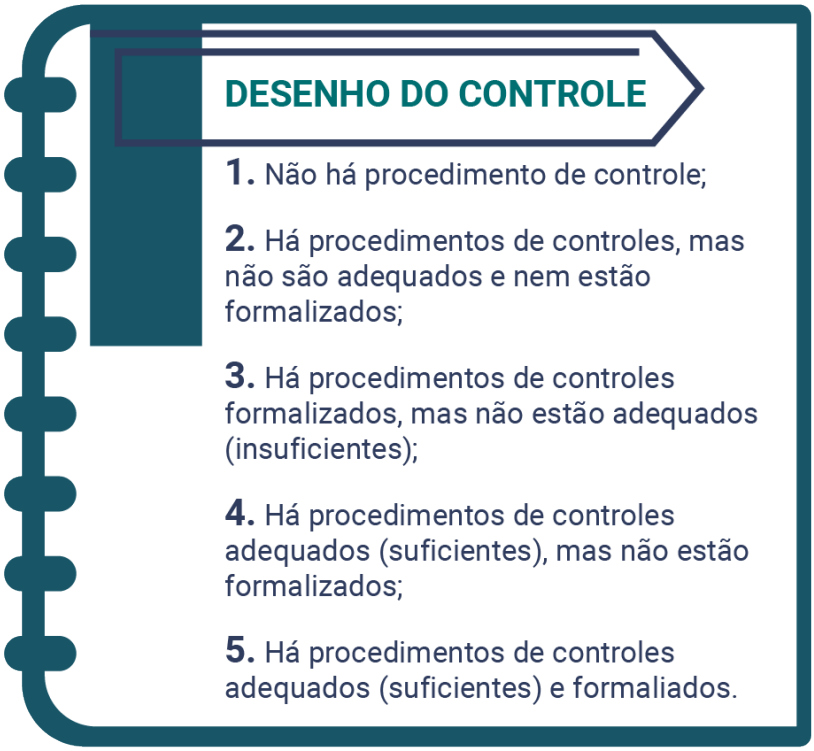


Figura 14: Desenho do Controle

b. Quanto à operação: são verificadas as seguintes informações:

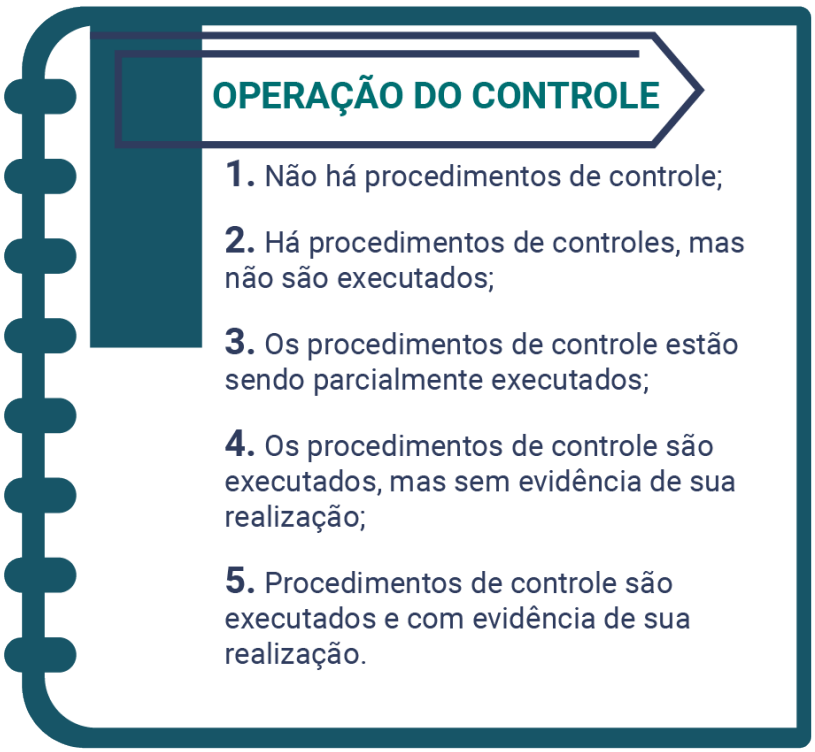
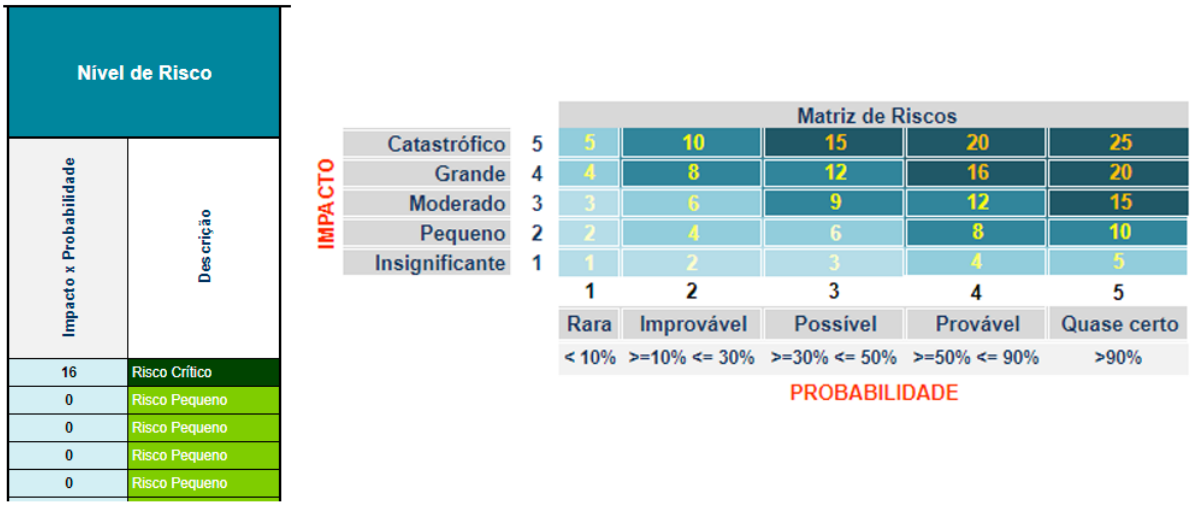


Figura 15: Operação do Controle

3. Na **aba Cálculo do Risco Residual,** com auxílio do guia Matriz de Risco, indique os pesos relativos ao impacto e à probabilidade, considerando os controles identificados e o resultado da sua avaliação.

Ao finalizar o preenchimento das etapas, tem-se o nível de risco para cada evento identificado, como indica a imagem abaixo. Valide o resultado com o gestor do processo antes de efetuar a próxima etapa Resposta a Riscos.



Nível de Risco	
Impacto x Probabilidade	Descrição
16	Risco Crítico
0	Risco Pequeno
0	Risco Pequeno
0	Risco Pequeno
0	Risco Pequeno

IMPACTO		Matriz de Riscos				
Catastrófico	5	5	10	15	20	25
Grande	4	4	8	12	16	20
Moderado	3	3	6	9	12	15
Pequeno	2	2	4	6	8	10
Insignificante	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Rara	Improvável	Possível	Provável	Quase certo
		< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%
		PROBABILIDADE				

Figura 16: Cálculo do risco residual

3.4 Etapa 4 - Resposta a risco

Atividades de Controles são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para reduzir os riscos que a unidade tenha optado por responder, também denominadas de procedimentos de controle. As atividades de controles devem estar distribuídas por toda a unidade, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão preventivos e detectivos, bem como a preparação prévia de planos de contingência/ continuidade em resposta a possível materialização de eventos de riscos.

Em alguns casos, a atividade de controle aborda diversos riscos e, às vezes, são necessárias diversas atividades para resposta a apenas um risco.

Conhecido o nível de risco residual, verifique qual estratégia a ser adotada para responder ao evento de risco. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos em confronto com a avaliação que se fez do risco (matriz de riscos).

A estratégia de respostas foi aprovada junto com a Matriz de Risco. Em função do nível de **risco residual,** tem-se sugestão de medida correspondente a ser adotada.

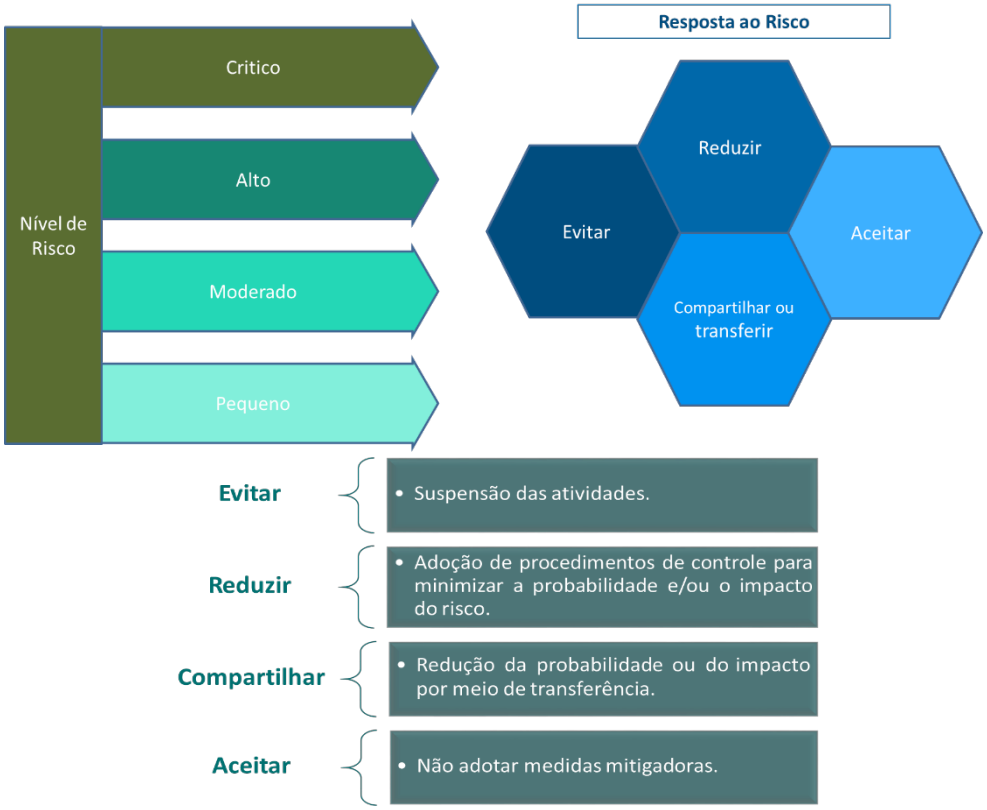


Figura 17 - Resposta a risco

As ações para responder aos eventos de riscos devem ser compatíveis com a tolerância a riscos, deve-se considerar a relação custo benefício, refletir se o efeito da resposta afeta a probabilidade ou o impacto, ou ambos, e designar um responsável pelas respostas (proprietário do risco).

Além disso, é permitido ao gestor do processo alterar a resposta a risco, tanto para adotar uma ação onde poderia aceitar o risco e não adotar controle, como deixar de adotar uma ação onde deveria adotar uma ação de controle, tudo isso com apresentação de justificativa e validação pela unidade de gestão de risco superior.

Plano de Implementação de Controles

O Plano de Implementação de Controles é um conjunto de ações necessárias para adequar os níveis de riscos, por meio da adoção de novos controles ou da otimização dos controles atuais do processo.

Para responder aos eventos de riscos, é necessária a elaboração de um plano de implementação de controles estabelecendo atividades de controles para assegurar que a resposta seja conduzida.

Utilize a aba Plano de Ação, da Planilha Documentadora, para registrar as ações propostas, orientando-se pelas informações indicadas, conforme imagem abaixo:

Tipo de Ação Proposta
Preventiva
Corretiva
Compensatório

Objetivo da Ação Proposta
Adotar Controle Novo
Melhorar Controle Existente

LEGENDA	
Não iniciado	
Em andamento	
Concluído	
Atrasado	

Macroprocesso / Processo	Evento de Risco	Nível de Risco Residual	Resposta a Risco	Categoria do Risco	Natureza do Risco orçamentário/financeiro?	
Subprocesso/ Atividade 1	Evento 1	Risco Crítico		Orçamentário	Sim	a
	Evento 2	Risco Pequeno		Fiscal	Sim	x
	Evento 3	Risco Pequeno		Estratégico	Não	y
Subprocesso/ Atividade 2	Evento 1	Risco Pequeno			Não	h
	Evento 2	Risco Pequeno			Não	j
	Evento 3	Risco Pequeno			Não	k

Figura 18 – Plano de Implementação de Controles

Algumas orientações importantes:

1. Evento de Risco/Nível de Risco e Resposta a Risco: preenchido automaticamente em função da mensuração do risco residual e respectiva resposta. Cabe ressaltar que a resposta poderá ser modificada mediante justificativa e aprovação do escalão competente.

2. Controles Propostos: registra as ações para responder ao evento de risco.

3. Tipo de controle proposto: preventivo ou corretivo (se atua na causa ou atenua o efeito, caso se materialize).

4. Objetivo do Controle Proposto: melhorar o controle existente ou adotar controle novo.

5. Área responsável pela implementação do controle proposto: área gestora do processo.

6. Responsável pela implementação do controle proposto: gestor do processo ou servidor designado quando a implementação da ação for de competência de outra área.

7. Como será implementado: por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência etc.

8. Intervenientes: outras áreas e servidores participantes na ação.

9. Data do início: informa data prevista para início.

10. Data da conclusão: informa data prevista para a conclusão.

IMPORTANTE

Na proposição de ações, é importante instituir:

- **controles automatizados em substituição aos manuais, quando possível;**
- **indicadores de desempenho: estabelecimento de indicadores (índice de rotação de pessoal, cumprimento de prazos legais, entre outros);**
- **segregação de funções: atribuição de obrigações entre pessoas com a finalidade de reduzir risco, erro ou fraude;**
- **limites para transações;**
- **combinação de controles manuais e informatizados (automatizados);**
- **políticas e procedimentos.**

No setor público, existem situações em que a ação ideal não pode ser implementada ou não pode ser implementada no curto prazo em função da sua complexidade, alto custo, alto nível de interveniência etc. Nesses casos devem ser propostas, complementarmente, medidas alternativas de baixo custo e que atuem sobre o evento de riscos (controle compensatório). Um controle compensatório tende a existir para contrabalancear uma falha na estrutura de controles, evitando que eventos de risco ocorram, ou diminuindo sua severidade.

Se a ação ideal é a informatização de um processo e o tempo previsto para sua implementação é longo, podem-se adotar, temporariamente, controles manuais.

Os controles devem ser propostos, ainda, sob a ótica de custo/benefício com o objetivo de otimizá-los. O custo de um controle não deve ser mais caro do que o benefício gerado por ele.

3.5 Etapa 5 - Informação, comunicação e monitoramento

O acesso a informações confiáveis, íntegras e tempestivas é vital para que a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão seja adequada e eficaz no alcance de seus objetivos. Para isso, o fluxo das comunicações deve permitir que informações fluam em todas as direções, e que os direcionamentos estratégicos, vindos do Comitê de Gestão Estratégica, alcancem todo o MP. Além disso, as informações externas relevantes aos processos de trabalho também devem ser consideradas e compartilhadas tempestivamente. A comunicação em direção à sociedade também é objeto de controle, reduzindo riscos de respostas inadequadas às necessidades da população.

O monitoramento de toda a estrutura de governança e de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão permite que o MP se certifique da adequação dessa estrutura aos seus objetivos estratégicos. Com base nesse monitoramento, devem ser elaborados os Relatórios dos Planos de Implementação dos Controles, que serão avaliados pelas instâncias de supervisão. Caso sejam percebidas deficiências ou vulnerabilidades, recomendações serão feitas pela instância responsável para um aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão de integridade, riscos e controles.

Meio de Comunicação

A comunicação entre as instâncias de supervisão de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão ocorre por meio dos níveis de relacionamento delineados no Modelo de Relacionamento a seguir:

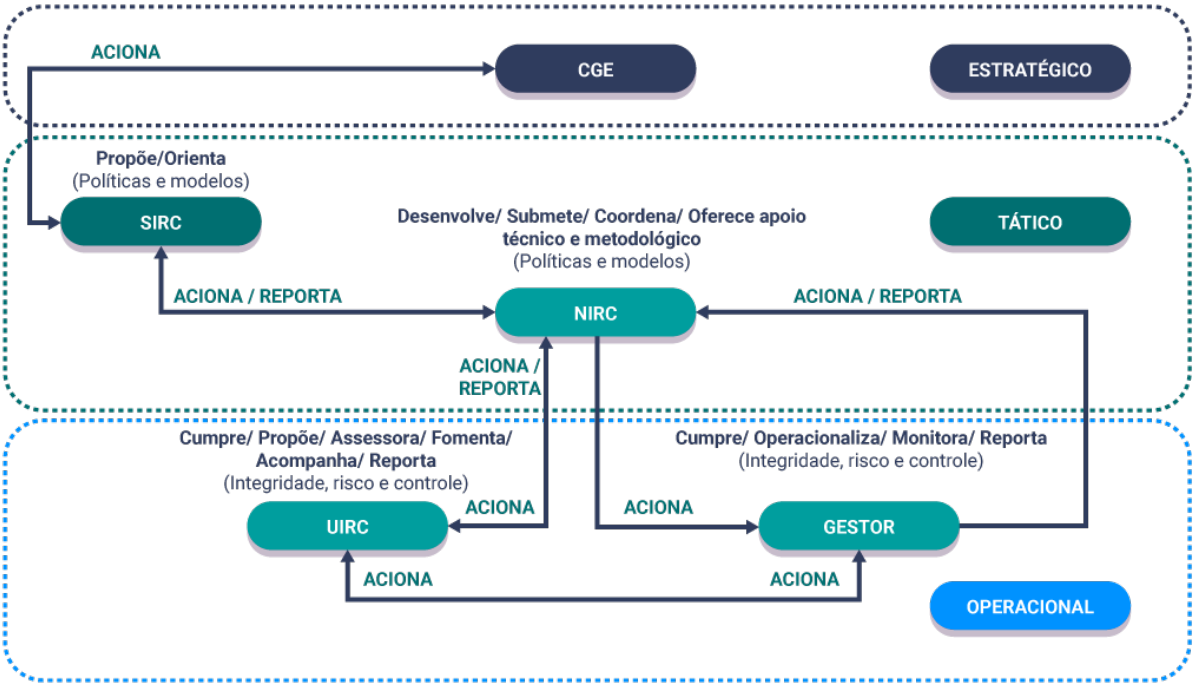


Figura 19: Níveis de Relacionamento

O nível operacional, representado pela Unidade de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (UIRC) e pelo gestor do processo, poderá acionar o nível tático, representado pelo Núcleo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles (NIRC), para orientações técnicas relativas ao modelo de gestão de integridade, riscos e controles internos da Gestão. Ainda, o nível operacional será responsável pelo reporte ao nível tático sobre o monitoramento das ações definidas no plano de implementação de controles e das ações de gestão de integridade, riscos e controles de forma ampla.

O nível tático, representado pelo NIRC, poderá acionar o nível operacional durante o monitoramento das ações de integridade, riscos e controles. Ainda, será responsável pelo reporte realizado ao SIRC sobre o andamento das ações definidas para o modelo de gestão de integridade, riscos e controles de gestão.

O nível tático, representado pelo Subcomitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (SIRC), poderá acionar e ser acionado pelo nível estratégico, representado pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE), para o monitoramento das ações definidas na política de gestão de integridade, riscos e controles de gestão.

Enap

Meios de Monitoramento

O Mapa de Risco será a principal ferramenta de monitoramento do processo de gestão de integridade, riscos e controle da unidade. Além dele, o Relatório de Implementação do Plano de Controles, construído na periodicidade definida pelas instâncias de supervisão, será de suma importância para o acompanhamento dos trabalhos realizados pela unidade.

É importante que as informações apresentadas nos meios de monitoramento possuam qualidade contextual e de representação como base nos critérios a seguir:

- Relevância: a informação deve ser útil para o objetivo do trabalho.
- Integralidade: as informações importantes e suficientes para a compreensão devem estar presentes.
- Adequação: volume de informação adequado e suficiente.
- Concisão: informação deve ser apresentada de forma compacta.
- Consistência: as informações apresentadas devem ser compatíveis.
- Clareza: informação deve ser facilmente compreensível.
- Padronização: informação deve ser apresentada no padrão aceitável.

Indicadores de Monitoramento da Implementação dos Controles

As unidades devem estabelecer indicadores de acompanhamento da implementação da metodologia de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão, assim como desenvolver indicadores próprios para o monitoramento da implementação dos controles planejados.

Sugerimos uma lista exemplificativa e não exaustiva de indicadores que podem ser acompanhados e reportados, tais como:

Indicador	Fórmula
% processos mapeados por unidade	processos mapeados/total de processos
% processos essenciais mapeados por unidade	processos essenciais mapeados/processos essenciais
% processos relevantes mapeados por unidade	processos relevantes mapeados/processos essenciais
% processos moderados mapeados por unidade	processos moderados mapeados/processos essenciais
% processos essenciais com riscos mapeados por unidade	processos essenciais com riscos mapeados/ processos essenciais
% processos relevantes com riscos mapeados por unidade	processos relevantes com riscos mapeados/ processos relevantes
% processos moderados com riscos mapeados por unidade	processos moderados com riscos mapeados/ processos moderados

% controles implementados por processo	controles concluídos/total de controles do processo
% controles em andamento por processo	controles em andamento/total de controles do processo
% controles atrasados por processo	controles atrasados/total de controles do processo
% controles não iniciados por processo	controles não iniciados/total de controles do processo

Figura 20: Tabela de Indicadores de Monitoramento

Avaliação da Qualidade do Desempenho dos Controles Internos

Após implementados, os controles devem ser continuamente avaliados ao longo do tempo no que diz respeito ao seu desenho e operação.

Como fonte de entrada para as avaliações, poderão ser utilizadas reclamações e denúncias registradas na ouvidoria, relatórios, recomendações ou demandas do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle – Controladoria Geral da União e do Tribunal de Contas da União, mudanças nos objetivos estratégicos, mudanças de normas e regulamentações, entre outras fontes.

Relatório

Cada unidade deve desenvolver um relatório sobre a gestão de integridade, riscos e controles internos a cada seis meses para as partes interessadas.

O relatório deve conter minimamente as seguintes seções: introdução; estrutura organizacional da unidade; processos da unidade; metodologia aplicada; documentos de referência; gestão de integridade, riscos e controles com inventário de riscos, avaliação dos riscos e ações de controle propostas; considerações finais e anexos. Mais detalhes sobre o relatório poderão ser encontrados no Modelo de Relatório disponível na seção de Material Complementar do curso.

4. Revisando o módulo

Este módulo apresentou a Metodologia de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), que tem como principal objetivo auxiliar, sistematizar e padronizar a gestão de integridade, riscos e controles internos nas unidades do MP.

A Metodologia de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos é composta pelas etapas: Análise de Ambiente e de Fixação de Objetivos; Identificação de Eventos de Riscos; Avaliação de Eventos de Riscos e Controles; Resposta a Riscos; e Informação, Comunicação e Monitoramento. Cada etapa visa atingir os objetivos específicos do processo de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão.

A metodologia incorpora boas práticas reconhecidas, apresentando características da estrutura do COSO ERM. Além disso, é aderente ao Programa de Integridade, estabelecido pela Portaria nº 150, de 14 de maio de 2016, à Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01, de 10 de maio de 2016, e à Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, estabelecida pela Portaria nº 426 de 30 de dezembro de 2016, sendo também uma implementação desta.

Na aplicação dessa metodologia, é importante registrar, organizar, documentar e referenciar os dados e as informações considerados, visando evidenciar o embasamento do resultado e subsidiar a sua aprovação pela instância competente.

Cabe ressaltar que, em qualquer iniciativa de desenvolvimento de metodologias, é fundamental a realização de ajustes para se adequar ao contexto da unidade de gestão de integridade, riscos e controles.

Este foi nosso último módulo do curso! Assista aos vídeos que compõem este módulo e realize as Atividades Avaliativas.

Também é chegado o momento de avaliar o curso, por isso preencha a Avaliação de Satisfação com o Curso, queremos saber como foi a sua experiência!

Referências

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de Riscos**: Princípios e Diretrizes. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000. 1. ed. São Paulo: ABNT, 2009.

AHP. Analytic Hierarchy Process. **Excel MS Excel 2010.** Modelo AHP desenvolvido por Goepel, Klaus D., modelo BPMSG AHP Excel. Disponível em: <http://bpmsg.com>. Acesso em 3 out. 2017. Versão de livre uso.

BB. Banco do Brasil. Diretoria de Controles Internos. **Priorização de Processos, Escopo de Atuação**. Visita Técnica em 26 jul. 2015.

BCB. Banco Central do Brasil. **Fundamentos de Gestão de Riscos Não-Financeiros**. Disponibilizada pela UniBacen. Curso realizado de 30/06 a 06/07/2015.

_____. Ministério do Planejamento. **Projeto de Desenvolvimento do Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Programa Gespública. Secretaria de Gestão Pública. Brasília, 2013.

_____. Ministério do Planejamento. **O Modelo de Excelência em Gestão Pública. Programa Gespública.** Secretaria de Gestão Pública. Brasília, 2014a.

_____. Ministério do Planejamento. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública. Programa Gespública.** Secretaria de Gestão Pública. Brasília, 2014b.

_____. Tribunal de Contas da União. Processo TC 020.905/2014-9. **Relatório de Levantamento de Auditoria,** Acórdão nº 927/2015 - TCU Plenário, Brasília, 2014c.

_____. Tribunal de Contas da União. **Avaliação de controles internos na administração pública federal,** 2012. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2436815.PDF>. Acesso em 14. set. 2013.

BRITO, Claudenir; FONTENELLE, Rodrigo. **Auditoria privada e governamental:** Teoria de forma objetiva e mais de 500 questões comentadas. 3. ed. Niterói: Impetus, 2016.

COSO ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** - Estrutura Integrada, 2004.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** – Estrutura Integrada. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

IIA. **As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles.** Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents>. Acesso em: 17. nov. 2015.
IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos.

INTOSAI GOV 9100. **Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector.** 2004. Disponível em: <http://www.intosai.org/en/issai-executive-summaries/intosai- guidance-for-good-governance-intosai-gov.html >. Acesso em: 28 out. 2015.

ISO. International Organization for Standardization. **Risk Management System – Principles and Guidelines**. ISO 31000. Tradução: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Projeto 63:000.01- 001. Agosto, 2009.

_____. **Vocabulary for Risk Management,** ISO Guide 73, 2009.

KPMG. **The Audit Committee's Role in Control and Management of Risk.**

MIRANDA, Rodrigo F. A. **Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público**. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2017.