



Ministério do Planejamento,  
Desenvolvimento e Gestão - MP

MANUAL DE GESTÃO DE  
INTEGRIDADE, RISCOS E  
CONTROLES INTERNOS  
DA GESTÃO

Assessoria Especial de Controles Internos - AECI





Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão  
Assessoria Especial de Controle Interno

Ministro do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP  
Dyogo Henrique de Oliveira

Secretário Executivo  
Esteves Pedro Colnago Júnior

Assessor Especial de Controle Interno  
Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda

**Elaboração:**

Assessoria Especial de Controle Interno  
Rodrigo Fontenelle de Araújo Miranda  
Alexandre Quaresma Inácio Silveira  
Aline Gonçalves dos Santos  
Andrea Katherine de Souza Suguino  
Dacy Bastos Ribeiro da Costa Claudino  
Illana Pinheiro Bezerra  
Maury Gonzaga Farias  
Silvio Marques de Andrade  
Vera Lúcia de Melo

**Colaboração:**

Comitê Técnico de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão  
Secretaria Executiva do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

**Versão:** 2.0 – 14/08/2017



## APRESENTAÇÃO

O objetivo deste manual é apresentar a Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP, no contexto do Modelo desenvolvido no MP (Política, Instâncias de Supervisão e Metodologia).

A metodologia tem por finalidade orientar a identificação, a avaliação e a adoção de respostas aos eventos de riscos dos processos da unidade, bem como instruir sobre o monitoramento e reporte.

Neste manual estão descritas as premissas que embasaram sua elaboração, os procedimentos a serem empregados na aplicação da metodologia, além de apresentar os conceitos utilizados, papéis e responsabilidade, taxonomia de eventos de riscos e lista de controles básicos.

Fornece, também, diretrizes básicas acerca de boas práticas, com objetivo de despertar os gestores para a importância da gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão. Assim, é um ponto de partida que não esgota o tema, cujo aprofundamento pode ser adquirido em publicações especializadas, num processo de contínuo aprendizado.



## Sumário

|   |    |
|---|----|
| LISTA DE FIGURAS .....  | 4  |
| LISTA DE TABELAS .....  | 4  |
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 5  |
| 2. NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS .....  | 7  |
| 3. REFERENCIAL TEÓRICO .....  | 8  |
| 4. ESCOPO DE APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA .....  | 15 |
| 5. MODELO DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO DO MP .....         | 16 |
| 5.1. POLÍTICA DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO - PGIRC .....   | 17 |
| 5.2. INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO / LINHAS DE DEFESA .....  | 17 |
| 5.3. APETITE A RISCO E TOLERÂNCIA A RISCO .....   | 20 |
| 5.4. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO 20    |    |
| 5.5. SOLUÇÃO TECNOLÓGICA .....  | 21 |
| 6. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO DO MP23 |    |
| 6.1 ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO .....       | 24 |
| 6.1.1 ETAPA 1 - ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS .....                           | 24 |
| 6.1.2 ETAPA 2 - IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS .....                                      | 26 |
| 6.1.3 ETAPA 3 - AVALIAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS E CONTROLES .....                              | 30 |
| 6.1.4 ETAPA 4 - RESPOSTA A RISCO .....  | 33 |
| 6.1.5 ETAPA 5 - INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO .....                                 | 37 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 42 |
| 8. ANEXOS .....   | 44 |
| ANEXO I – TERMOS E DEFINIÇÕES .....   | 44 |
| ANEXO II – MATRIZ DE RESPONSABILIDADES .....  | 47 |
| ANEXO III - LISTA DE EVENTOS DE RISCO OPERACIONAL .....                                       | 48 |
| ANEXO IV – CONTROLES BÁSICOS .....  | 50 |



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Cubo do Coso (COSO ERM, 2004) .....   | 9  |
| Figura 2 – Identificação de Eventos .....  | 10 |
| Figura 3 – Resposta a riscos .....   | 12 |
| Figura 4 - Modelo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão .....                        | 16 |
| Figura 5 - PGIRC .....   | 17 |
| Figura 6 - Instâncias de Supervisão / Linhas de Defesa .....   | 18 |
| Figura 7 - Síntese da Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão ..... | 21 |
| Figura 8 - Visão da Solução Tecnológica.....   | 22 |
| Figura 9 – Etapas da Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.....   | 23 |
| Figura 10 –Análise de SWOP MP.....   | 25 |
| Figura 11 – Componentes do Evento de Risco .....   | 26 |
| Figura 12 – Diagrama de Causa e Efeito.....  | 27 |
| Figura 13 – Método Bow-Tie .....   | 28 |
| Figura 14 - Probabilidade – Frequência Observada/Esperada.....   | 31 |
| Figura 15 - Impacto – Fatores para Análise.....  | 31 |
| Figura 16 - Desenho do Controle .....  | 32 |
| Figura 17 - Operação do Controle .....   | 32 |
| Figura 18 - Cálculo do risco residual.....   | 33 |
| Figura 19 - Resposta a risco .....   | 35 |
| Figura 20 – Níveis de Relacionamento .....   | 37 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Indicadores de Monitoramento ..... | 39 |
|---|----|



## 1. INTRODUÇÃO

A incerteza ou o risco é inerente a praticamente todas as atividades humanas. No mundo corporativo onde as empresas estão expostas a uma miríade de incertezas originadas de fatores econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais, a gestão de integridade, riscos e controles internos é crucial para que se alcance os objetivos estratégicos.

Uma das funções da gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão é assegurar o alcance dos objetivos, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o atingimento dos objetivos, o cumprimento de prazos, leis e regulamentos etc, e, implementar uma estratégia evitando o consumo intenso de recursos para solução de problemas quando estes surgem inesperadamente, bem como a melhoria contínua dos processos organizacionais.

No ambiente de trabalho, muitas vezes depara-se com fatores internos e externos que tornam incerto o êxito do atingimento dos objetivos do projeto ou da atividade que se encontra em desenvolvimento. Independentemente da área em que se atua, e até na vida pessoal, os riscos (ameaças ou oportunidades) podem afetar o andamento da ação, levando-a a uma direção completamente diferente daquela inicialmente planejada.

As responsabilidades e deveres do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão. Neste contexto, a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão torna-se uma importante ferramenta para ajudar na tomada de decisões baseadas em metodologias e normas que geram, dentre outros benefícios, a redução ou a eliminação de retrabalhos.

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão instituiu, por meio da Portaria nº 150, de 4 de maio de 2016, seu Programa de Integridade, baseado nos Guias de Integridade, publicados pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU, que incentiva gestores e servidores a conhecer melhor o seu órgão, o planejamento estratégico, os processos e os eventos de riscos a que estão sujeitos.

O Programa de Integridade tem a finalidade de mitigar ocorrências de corrupção e desvios éticos a partir da mobilização e participação ativa dos gestores públicos. Objetiva estabelecer um conjunto de medidas que assegurem a entrega de resultados esperados pela sociedade, por meio do fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, gestão de riscos e controles e procedimentos de integridade. É constituído de quatro pilares: ambiente de integridade; gestão de integridade, riscos e controles; procedimentos de integridade; e comunicação e monitoramento.

O Ambiente de Integridade é o 1º Pilar do Programa de Integridade e oferece as bases para que o Programa seja efetivo. É composto de ações de comprometimento e apoio da alta administração, de alinhamento ao planejamento estratégico e de instituições de instâncias tal como o Comitê de Gestão Estratégica - CGE, cuja missão é acompanhar e fiscalizar o Programa, e a Comissão de Ética do Ministério.



A Gestão de Integridade, Riscos e Controles é o 2º Pilar do Programa de Integridade. A finalidade atribuída a este pilar diz respeito à definição de uma Política de Gestão de Riscos no âmbito do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, à instituição do Subcomitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão (SIRC) e à implementação do Gerenciamento de Riscos.

O 3º Pilar do Programa de Integridade diz respeito à instituição e *compliance* de Procedimentos de Integridade. A instituição de procedimentos de integridade envolve o desenvolvimento do código de conduta, do canal de denúncias e do plano de capacitação e educação continuada dos servidores. O *compliance* de procedimentos de integridade envolve ações que fomentem a declaração de bens e combatem o conflito de interesses e a presença de nepotismo, além da implementação eficiente da Lei de Acesso à Informação.

A Informação, Comunicação e o Monitoramento, 4º Pilar do Programa de Integridade, é um processo contínuo e permanente de disponibilização da informação a níveis adequados para as partes interessadas, de relacionamento entre as instâncias de supervisão e de monitoramento das ações do Programa de forma a avaliar a qualidade do sistema de controle interno ao longo do tempo.



## 2. NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS

No âmbito da Administração Pública Federal existe um conjunto de normas e regulamentações relacionadas à temática de gestão de integridade, riscos e controles, entre elas:

Programa de Integridade, Portaria N° 150, de 4 de maio de 2016, institui o Programa de Integridade e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e Portaria N° 425, de 30 de dezembro de 2016, que altera a Portaria MP n° 150, de 4 de maio de 2016, que instituiu o programa de Integridade e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

Código de Conduta Ética, Portaria N° 382, de 6 de dezembro de 2016, aprova o Código de Conduta Ética dos agentes públicos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, Portaria N° 426, de 30 de dezembro de 2016, dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

O Planejamento Estratégico do MP para o período 2016-2019 destaca a missão, visão e os nove objetivos estratégicos do MP. Traz ainda, no painel de contribuição das suas diversas unidades, os objetivos que cada uma delas terá para o período mencionado, em consonância com aqueles definidos para o Ministério. Além disso, apresenta iniciativas e entregas destinadas à implantação da gestão de riscos em alguns macroprocessos selecionados.



### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Embora exista uma grande quantidade de metodologias e estruturas de gestão de riscos mundialmente reconhecidas, tais como ISO 31000, Orange Book, do Tesouro Britânico, este manual foi baseado na estrutura do COSO ERM, considerando que é o framework definido pela Portaria nº 426/2016, que aprovou a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - PIRC.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*) é o Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros. Criada em 1985, é uma entidade do setor privado – ou seja, foi uma iniciativa do setor privado, independente –, sem fins lucrativos, voltada para o aperfeiçoamento da qualidade de relatórios financeiros, principalmente para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros. Cabe ressaltar que a origem do modelo COSO está relacionada a um grande número de escândalos financeiros, na década de 70, nos Estados Unidos, que colocaram em dúvida a confiabilidade dos relatórios corporativos.

De acordo com o Comitê, **Controle Interno** é:

Um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade. (COSO, 2013)

Em 2004, o COSO divulgou o trabalho “**Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (COSO ERM)**”, com um foco mais voltado para o gerenciamento de riscos corporativos, que definiu gerenciamento de riscos corporativos da seguinte forma:

É um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO ERM, 2004)

De acordo com o COSO ERM, com base na missão ou visão estabelecida por uma organização, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização.

Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização e são classificados em **quatro categorias**:

- 1 - **Estratégicos** – metas gerais, alinhadas com sua missão.
- 2 - **Operações** – utilização eficaz e eficiente dos recursos.



3 - **Comunicação** – confiabilidade de relatórios.

4 - **Conformidade** – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

O COSO ERM definiu oito componentes em sua estrutura, quais sejam: ambiente de Controle, fixação de Objetivos, identificação de Eventos, avaliação de Riscos, resposta a Risco, atividades de Controle, informações e comunicações; e monitoramento.



Figura 1 - Cubo do Coso (COSO ERM, 2004)

### AMBIENTE DE CONTROLE

Este componente está relacionado ao núcleo de qualquer Organização, o pessoal (Recursos Humanos) – atributos individuais, principalmente integridade, valores éticos e competência, e o ambiente no qual operam. Ele provê uma atmosfera na qual as pessoas conduzem suas atividades e cumprem suas responsabilidades de controle, servindo de base para os demais componentes, retrata a “*consciência e a cultura de controle*” e é afetado fortemente pelo histórico e cultura da organização.

Segundo o Instituto de Auditores Internos (IIA), o Ambiente de Controle representa “*as atitudes e ações do Conselho e da Administração em relação à importância dos controles dentro da organização, definindo o tom da organização*”.

O Ambiente de Controle está intrinsecamente ligado aos controles não operacionais, que estão fortemente relacionados com os valores das pessoas da organização e são igualmente importantes para gerar um ambiente de controle saudável. Entretanto, não são detectados pelas abordagens e ferramentas tradicionais de identificação e avaliação, requerendo técnicas não tão comumente



utilizadas, para que se obtenham evidências suficientes sobre a existência deste componente, tais como a observação do ambiente.

O ambiente de controle deve demonstrar o grau e comprometimento em todos os níveis da administração, com a qualidade do controle interno em seu conjunto. É o principal componente e os fatores relacionados ao ambiente de controle incluem, dentre outros:

- Integridade e valores éticos
- Competência das pessoas da entidade
- Estilo operacional da organização
- Aspectos relacionados com a gestão
- Forma de atribuição da autoridade e responsabilidade.

### FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

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

### IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS

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, sendo que os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades.

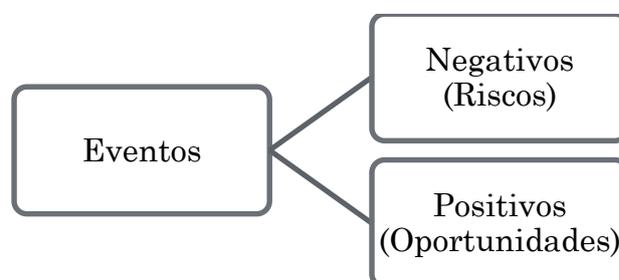


Figura 2 – Identificação de Eventos

Por meio da identificação de eventos, pode-se planejar o tratamento adequado para as oportunidades e para os riscos, que devem ser entendidos como parte de um contexto, e não de forma isolada.



Isso porque, muitas vezes, um risco que parece trazer grande impacto pode ser minimizado pela existência conjunta de uma oportunidade.

Após a identificação de eventos, separando-se as oportunidades dos riscos, vamos atuar sobre esses últimos, por meio da avaliação de riscos, quando determinaremos a forma de tratamento para cada risco identificado, e qual o tipo de resposta a ser dada a esse risco.

### AVALIAÇÃO DE RISCO

A organização deve estar consciente dos riscos relevantes que envolvem o negócio, bem como deve gerenciar esses riscos de forma que os objetivos estratégicos não venham a ser prejudicados. Assim, é pré-requisito o estabelecimento, pela Organização, de objetivos estratégicos alinhados a sua Missão e Visão, para que ela opere de forma conjunta e organizada.

A gestão de riscos (identificação e avaliação de riscos e definição de respostas, dentre elas controles) interage com o Planejamento Estratégico, na medida em que a organização ao identificar e tratar os riscos e implementar controles internos focados nesses riscos, estará aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos definidos, ou seja, a gestão de riscos é considerada uma boa prática de Governança da organização, ao incluir aspectos relacionados a *accountability* (prestação de contas, no sentido de que a gestão está alinhada às diretrizes estratégicas), transparência (que é um pré requisito para uma adequada prestação de contas), dentre outros.

### RESPOSTA A RISCOS

Para cada risco identificado, será prevista uma resposta, que pode ser de 4 tipos: **evitar**, **aceitar**, **compartilhar** ou **reduzir**.

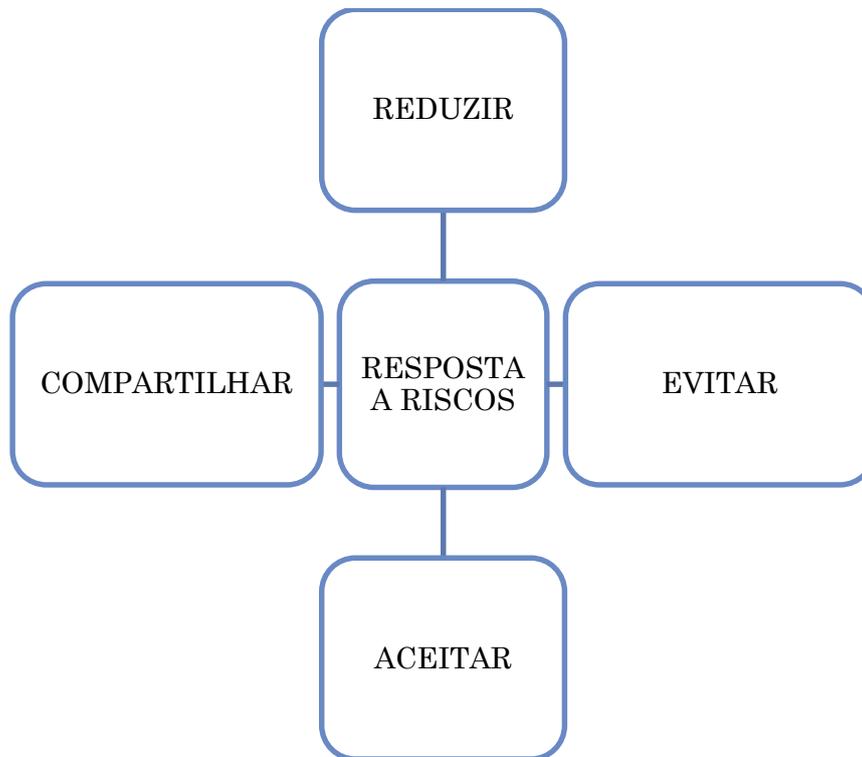


Figura 3 – Resposta a riscos

Em relação a riscos é importante apresentar dois conceitos.

- ✓ **Risco inerente** é o risco que uma organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos.
- ✓ **Risco residual** é aquele que ainda permanece após a resposta da administração. A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes.

De acordo com o COSO, “Evitar” sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável. “Reduzir” ou “Compartilhar” reduzem o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco, enquanto “Aceitar” indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco.

É importante observarmos que aceitar o risco é uma forma de responder ao risco. Ou seja, se eu “não fizer nada” em relação ao risco, eu ainda assim estou respondendo a ele, desde que esse “não fazer nada” seja consciente. Isso pode vir a ocorrer quando o custo de implementação de uma medida qualquer para responder a determinado risco fique muito alto, maior até do que os benefícios que a resposta traria para a organização.



## ATIVIDADES DE CONTROLE

As Atividades de Controle geralmente estão expressas em políticas e procedimentos de controle, que devem ser estabelecidos e aplicados para auxiliar e assegurar que ações identificadas pela Administração, como necessárias para tratar os riscos relacionados ao cumprimento dos objetivos da Organização, sejam realizadas de forma eficaz. As atividades de controle estão comumente voltadas para três categorias de riscos: de processo ou operacionais; de registros; e de conformidade. Assim, as atividades de controle contribuem para assegurar que:

- ✓ Os objetivos sejam alcançados.
- ✓ As diretrizes administrativas sejam cumpridas.
- ✓ As regulamentações externas sejam atendidas;
- ✓ As ações necessárias para gerenciar os riscos com vistas à consecução dos objetivos da entidade estejam sendo implementadas.

As Atividades de Controle, se estabelecidas de forma tempestiva e adequada, podem vir a prevenir ou administrar os riscos inerentes ou em potencial da entidade.

Não são exclusividade de determinada área da organização, sendo realizadas em todos os níveis. São exemplos de tipologias de atividades de controle:

- ✓ Atribuição de autoridade e limites de alçada
- ✓ Revisão de superiores
- ✓ Normatização Interna
- ✓ Autorizações e Aprovações
- ✓ Controles Físicos
- ✓ Segregação de Funções
- ✓ Capacitação e Treinamento
- ✓ Verificações
- ✓ Conciliações
- ✓ Indicadores de Desempenho
- ✓ Programas de Contingência e Planos de Continuidade dos Negócios
- ✓ Travas e restrições de sistemas

## INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Abrangem informações e sistemas de comunicação, permitindo que as pessoas da Organização coletem e troquem informações necessárias para conduzir, gerenciar e controlar suas operações. Importante que toda a informação relevante, relacionada aos objetivos – riscos - controles, sejam capturadas e comunicadas por toda a Organização.

A Organização também deve possuir mecanismos para coletar informações do ambiente externo que possam afetá-la, e deve transmitir externamente aquelas que sejam relevantes aos *stakeholders*,



inclusive à sociedade, que, no caso das organizações públicas, pode ser considerada a principal parte interessada.

A comunicação deverá ser oportuna e adequada, além de abordar aspectos financeiros, econômicos, operacionais e estratégicos. Deve ser entendida como um canal que movimenta as informações em todas as direções – dos superiores aos subordinados, e vice-versa, da instituição para o ambiente externo e vice-versa.

## MONITORAMENTO

Compreende o acompanhamento da qualidade do controle interno, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos. Pressupõe uma atividade desenvolvida ao longo do tempo.

O processo completo de riscos e controles deve ser monitorado e modificações devem ser feitas para o seu aprimoramento. Assim, a estrutura de controle interno pode “reagir” de forma dinâmica, ajustando-se conforme as condições o determinem. O monitoramento pode ser realizado por meio de:

- ✓ Avaliações contínuas;
- ✓ Avaliações independentes (por exemplo, auditorias internas e externas).

As organizações devem utilizar as atividades contínuas e independentes, ou uma combinação de ambas, para assegurar que os componentes de controle interno estejam presentes e funcionando.

Diferentemente das Atividades de Controle, que são concebidas para dar cumprimento aos processos e políticas da Organização e visam tratar os riscos, as de monitoramento objetivam identificar fragilidades e possibilidades de melhorias. Lembrando que riscos e oportunidades mudam ao longo do tempo e devem ser monitoradas para que a organização possa realizar os ajustes necessários.

### **Avaliações contínuas**

As avaliações contínuas, em geral, são operações definidas e rotineiras, fazendo parte das atividades normais da organização, sendo realizadas em tempo real. Podem ser automatizadas ou manuais, e normalmente são realizadas pelos administradores das áreas responsáveis pelo processo.

O monitoramento contínuo ocorre no decurso normal das atividades de administração. O alcance e a frequência das avaliações independentes dependerão basicamente de uma avaliação dos riscos e da eficácia dos procedimentos contínuos de monitoramento.

Exemplo: O sistema verifica todas as contas a pagar, identificando aquelas que “fogem” ao padrão normal. Tais informações são repassadas ao supervisor que irá investigar se as autorizações para esses pagamentos foram concedidas corretamente.



Caberá ao gestor do processo definir quais os controles, dependendo da prioridade dos riscos, que deverão ser acompanhados, estabelecendo na rotina do processo a avaliação contínua desses controles.

### **Avaliações Independentes**

As avaliações independentes garantem a eficácia do gerenciamento dos riscos ao longo do tempo. Não estão inseridas nas atividades normais do processo, assim podem significar uma visão diferenciada se cada um dos componentes do COSO estão presentes e funcionando.

Podem ser realizadas por observações, questionamentos, revisões e outros exames, podendo assegurar que os controles que colocam em prática os princípios são desenhados, implementados e aplicados por toda entidade e suas jurisdicionadas.

Embora os riscos mais prioritários sejam objeto de avaliação contínua ou independente, a avaliação independente pode trazer um feedback sobre o resultado das avaliações contínuas, podendo haver aumento da quantidade de avaliações independentes conforme seja necessário.

Modernamente também são utilizadas as autoavaliações, processo que pode ser de grande auxílio para os auditores.

Exemplo: Selecionar aleatoriamente amostra das contas a pagar identificadas como “fora do padrão”, verificando se as autorizações foram concedidas corretamente, e se foram revisadas pelo supervisor.

## **4. ESCOPO DE APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA**

Conforme já mencionado, o MP e a CGU publicaram a Instrução Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Governo federal e determina aos órgãos e entidades do Poder Executivo federal a adoção de diversas medidas com vistas à sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos e controles internos.

Desde sua publicação o Ministério do Planejamento vem adotando medidas para o cumprimento dessa norma. Em 3 de janeiro de 2017 publicou a Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016, que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Desenvolveu também o Método de Priorização de Processos com o objetivo de estabelecer prioridades e definir prazos para gerenciamento de riscos, cujo escopo são os processos organizacionais.

A abrangência de aplicação deste manual de gestão de integridade, riscos e controles é sobre os órgãos específicos singulares do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão cujas naturezas, características e objetivos apresentam variações na eficaz gestão de riscos, independentemente do nível de maturidade em gestão de riscos em que se encontra.



## 5. MODELO DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO DO MP

O Modelo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão deve ser entendido como um conjunto de instrumentos institucionais que assegurem o alcance dos objetivos estratégicos, subsidiando a tomada de decisão, contribuindo para o aprimoramento dos processos e, mitigando a ocorrência de possíveis desvios por meio de uma gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão eficaz.

Os instrumentos institucionais, por sua vez, viabilizam a implementação do gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão no âmbito do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

São instrumentos do Modelo:

- Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão
- Instâncias de Supervisão
- Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão
- Solução Tecnológica



Figura 4 - Modelo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão



## 5.1. POLÍTICA DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO - PGIRC

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, em seu art. 17, orienta as entidades do Poder Executivo federal sobre a instituição de Política de Gestão de Riscos.

A PGIRC, no âmbito do Ministério do Planejamento, foi instituída por meio da Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016, e tem por finalidade estabelecer os princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados e seguidos na gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão.

A Política aplica-se aos órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado e aos órgãos específicos singulares do MP, abrangendo os servidores, prestadores de serviço, colaboradores, estagiários, consultores externos e quem, de alguma forma, desempenhe atividades no MP.



Figura 5 - PGIRC

## 5.2. INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO / LINHAS DE DEFESA

As instâncias de supervisão têm a finalidade de assessorar o Ministro de Estado na definição e implementação de diretrizes, políticas, normas e procedimentos para Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.

São Instâncias de Supervisão:

- Comitê de Gestão Estratégica – CGE - composto pelo Ministro de Estado do Planejamento e pelos dirigentes titulares dos órgãos de assistência direta e imediata do Ministro e dos órgãos específicos singulares;
- Subcomitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão – SIRC - composto por servidores dos órgãos de assistência direta e imediata do Ministro de Estado do



Planejamento e dos órgãos específicos e singulares do Ministro do Estado do Planejamento, indicados por seus respectivos dirigentes titulares;

- Núcleo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão – NIRC - composto por servidores com capacitação em temas afetos à gestão de integridade, de riscos e de controles internos da gestão, vinculados à Assessoria Especial de Controle Internos;
- Unidade de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão – UIRC - composta, em cada Secretaria do MP, pelo dirigente máximo e por servidores com capacitação nos temas afetos à gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão; e
- Gestor de Processos de Gestão - todo e qualquer responsável pela execução de um determinado processo de trabalho, inclusive sobre a gestão de riscos.

As instâncias de supervisão e as competências para a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão estão definidas na PGIRC. As responsabilidades de cada instância de supervisão estão resumidas na Matriz de Responsabilidades do MP no Anexo II.

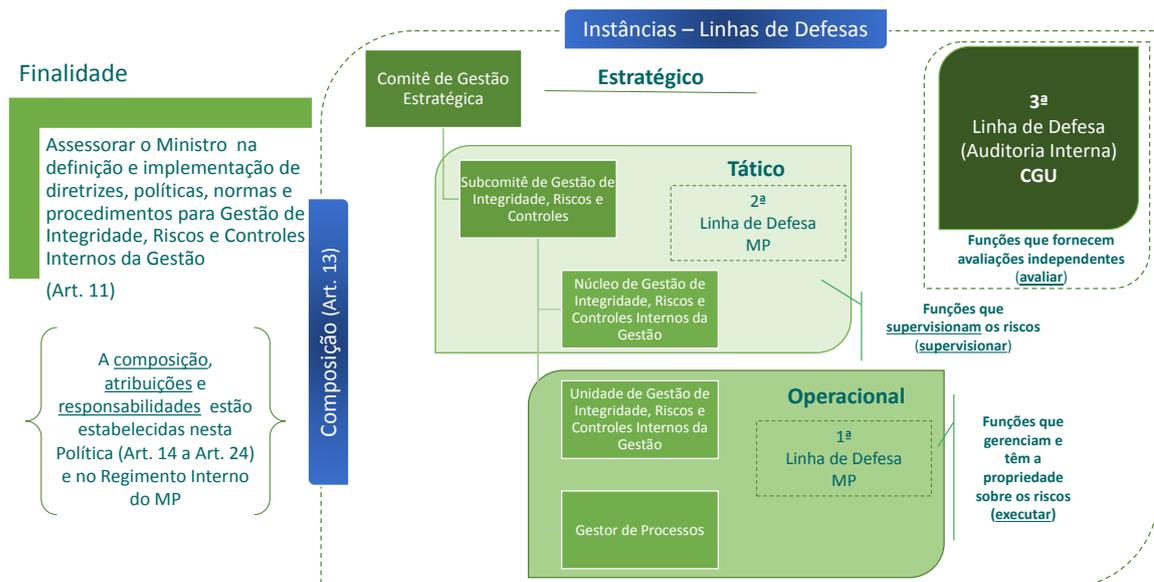


Figura 6 - Instâncias de Supervisão / Linhas de Defesa

Os órgãos/unidades têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestação de contas sobre o estabelecimento dos objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançar esses objetivos e o estabelecimento de estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos durante a realização desses objetivos.

O modelo de Três Linhas de Defesa, constante na Declaração de Posicionamento do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA, será melhor implementado com o apoio ativo e a orientação do Comitê de Gestão Estratégica.



Ressalta-se que com a aprovação da PGIRC, pelo CGE, as linhas de defesas ficam bem definidas no âmbito do MP, a saber:

Na 1ª Linha de Defesa, gestão operacional, estão as funções que gerenciam e têm propriedade sobre os riscos, são responsáveis por implementar ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles. Também tem a atribuição de identificar, avaliar, controlar e reduzir os riscos guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos. No âmbito do MP, estas funções são de responsabilidade do nível operacional, representados pelo gestor do processo e pela UIRC.

Na 2ª Linha de Defesa, gerenciamento de riscos e conformidade, estão as funções que supervisionam os riscos, são responsáveis por: (i) ajudar a desenvolver e/ou monitorar os controles da primeira linha de defesa; (ii) apoiar as políticas de gestão; (iii) auxiliar no desenvolvimento de processos e controles para gerenciar riscos; (iv) fornecer orientações e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos; (v) facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional - 1ª linha de Defesa; (vi) Monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências. No âmbito do MP estas funções são de responsabilidade do nível tático, representados pelo NIRC, vinculado à AECI, e pelo SIRC.

Na 3ª Linha de Defesa, auditoria interna, está a função de avaliações abrangentes, independentes e objetivas sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e controle. E, ainda, como a primeira e a segunda linha de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controles. No âmbito do Administração Pública federal esta função é de responsabilidade do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU.



### 5.3. APETITE A RISCO E TOLERÂNCIA A RISCO

#### **Apetite a Risco**

O apetite a risco é a quantidade de risco, no sentido mais amplo, que uma organização está disposta a aceitar em sua busca para agregar valor, ou seja, refere-se ao máximo nível de risco que uma organização está disposta a correr para atingir seus objetivos estratégicos. O apetite a risco é estratégico e amplo.

Exemplo: Um hospital tem um baixo apetite a risco relacionado à segurança do paciente, assim, estabelece que apenas riscos pequenos sejam aceitos. Entretanto, sabe também que precisa balancear o atendimento tempestivo para todas as necessidades do paciente com custos de fornecer esses serviços.

#### **Tolerância a Risco**

A tolerância a risco representa o nível aceitável de variação em relação à meta para cumprimento de um objetivo específico, normalmente é mensurado nas mesmas unidades utilizadas para avaliar o objetivo ao qual está vinculado. Tolerância a riscos é tático e operacional.

Exemplo: Esforça-se para tratar pacientes críticos em até 15 minutos e demais pacientes em quartos dentro de 2 horas. Entretanto a Direção aceita que, em raras circunstâncias (5% do tempo) que pacientes que não tenham ameaças de morte, possam não receber atenção durante até 4 horas.

### 5.4. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

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, auxilia a unidade atingir seus objetivos.

Para a elaboração da metodologia de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão – MGIRC do MP considerou-se, especialmente, as seguintes orientações:

- Programa de Integridade do MP/Portaria Nº 150, de 06 de maio de 2016;
- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016;
- Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão/Portaria 426, de 30 dezembro de 2017;
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO II, e
- Boas práticas sobre o assunto.

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 que os Processos de Trabalho representam detalhadamente as atividades, o processamento, as entradas e saídas de cada processo. Ambos são importantes, mas não essenciais, para que a aplicação da metodologia de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão tenha maior efetividade.

Diante da diversidade desses processos e da dificuldade de definir quais são mais relevantes para a unidade, indica-se a adoção do Método de Priorização de Processos - MPP, que pode ser consultado no manual específico disponibilizado pela Assessoria Especial de Controle Interno (AECI - MP).

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 7. Mais detalhes da metodologia serão apresentados na seção 6.

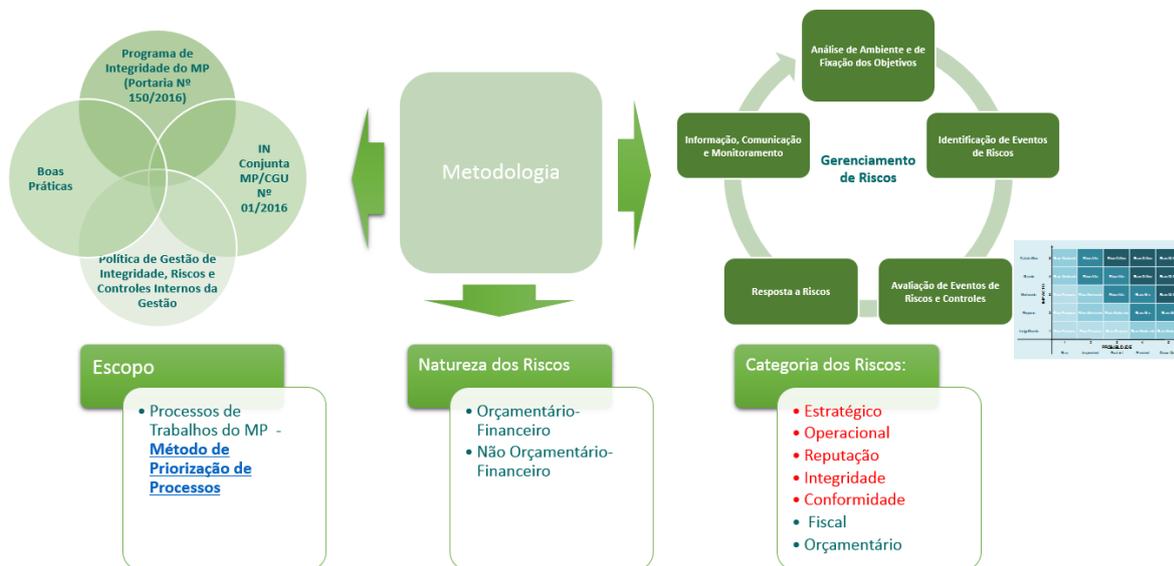


Figura 7 - Síntese da Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão

## 5.5. SOLUÇÃO TECNOLÓGICA

A solução tecnológica caracteriza-se como um instrumento de apoio a aplicação da metodologia de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão.

Inicialmente, a solução será disponibilizada em uma planilha dotada das configurações necessárias para aplicação da metodologia. Posteriormente, de forma a garantir uma maior padronização e salvaguarda dos dados, um sistema será disponibilizado e terá os requisitos desejáveis a seguir:



Figura 8 - Visão da Solução Tecnológica



## 6. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO DO MP

Para aplicação da metodologia, faz-se necessário que os macroprocessos/processos das unidades estejam claramente definidos e priorizados. O Método de Priorização de Processos – MPP é uma ferramenta que objetiva a classificação dos processos de uma unidade/órgão, com vista a estabelecer processos prioritários e seus respectivos prazos para o tratamento de possíveis inconsistências/fragilidades/falhas. O manual específico para aplicação do MPP está disponibilizado no sítio do MP, <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno-da-gestao>.

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 9, sendo melhor explicitada no decorrer das sessões, de maneira a auxiliar a implementação de cada etapa no processo selecionado.

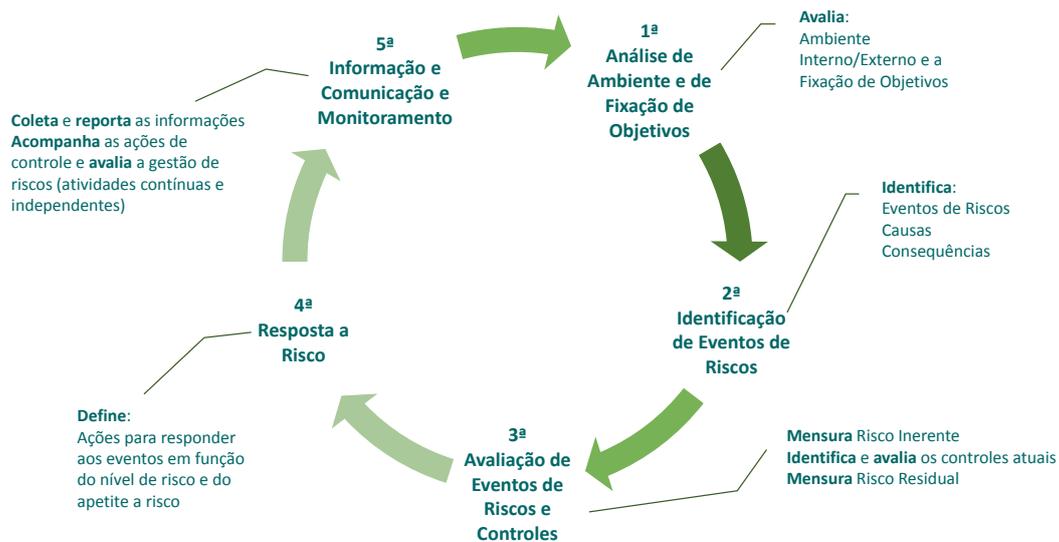


Figura 9 – Etapas da Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão

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



## 6.1 ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

### 6.1.1 ETAPA 1 - ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

O ambiente de controle está relacionado aos controles não operacionais, 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.

Para início da análise do ambiente deve-se considerar as informações a seguir:

#### a) Informações sobre o órgão/unidade:

- **Sobre o Ambiente Interno:** inclui verificar, 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 órgão/unidade.

#### b) Informações sobre o macroprocesso/processo:

Deve-se registrar o objetivo geral do macroprocesso/processo, as leis e regulamentos e os sistemas utilizados na sua execução.

#### c) Análise de Swot

No que se refere a identificação de forças e fraquezas (pontos fortes e pontos fracos), bem como para analisar e registrar as 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<sup>1</sup>**:



Figura 10 – Análise de SWOP MP

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.



## Pontos de Atenção

1. Macroprocesso/Objetivo do Macroprocesso: essas informações deverão ser coletadas 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 auxilia 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.

<sup>1</sup> 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 na identificação dos riscos e na escolha das respostas aos riscos.

## 6.1.2 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, assim como as causas e 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, sendo que 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 adequado 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.

Componentes do Evento de Risco:

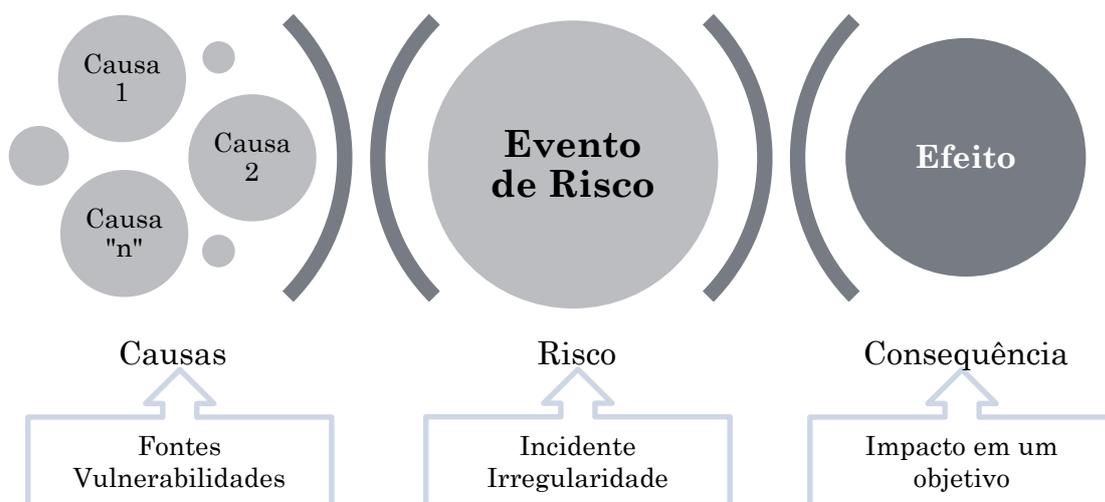


Figura 11 – Componentes do Evento de Risco

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



## Como 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.

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*; *whorkshop* 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 as suas possíveis causas. Além disso, também pode ser utilizado em conjunto com o método dos “cinco porquês”, aumento o grau de profundidade de cada causa ou “espinha do peixe” ao se questionar o porquê das causas.

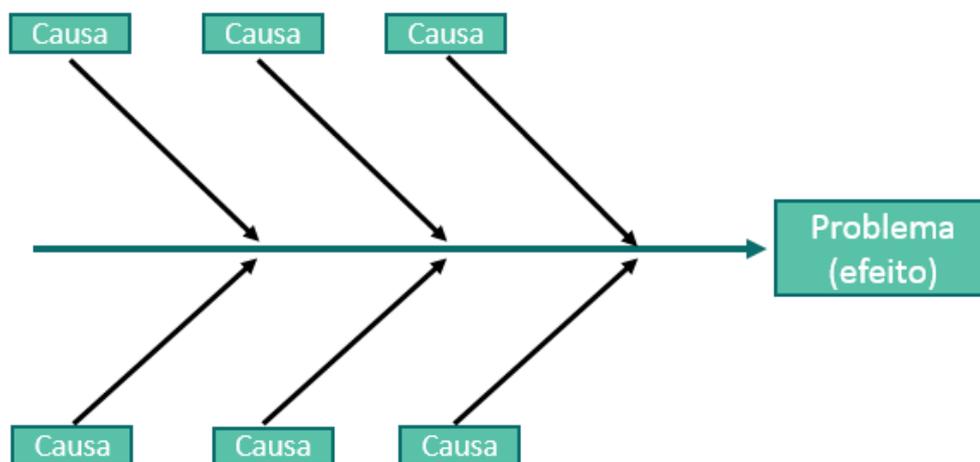


Figura 12 – Diagrama de Causa e Efeito

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, identifique as formas de prevenir a ocorrência do risco e as formas de mitigar as consequências caso o risco se materialize. Veja a figura 13 para uma melhor compreensão.

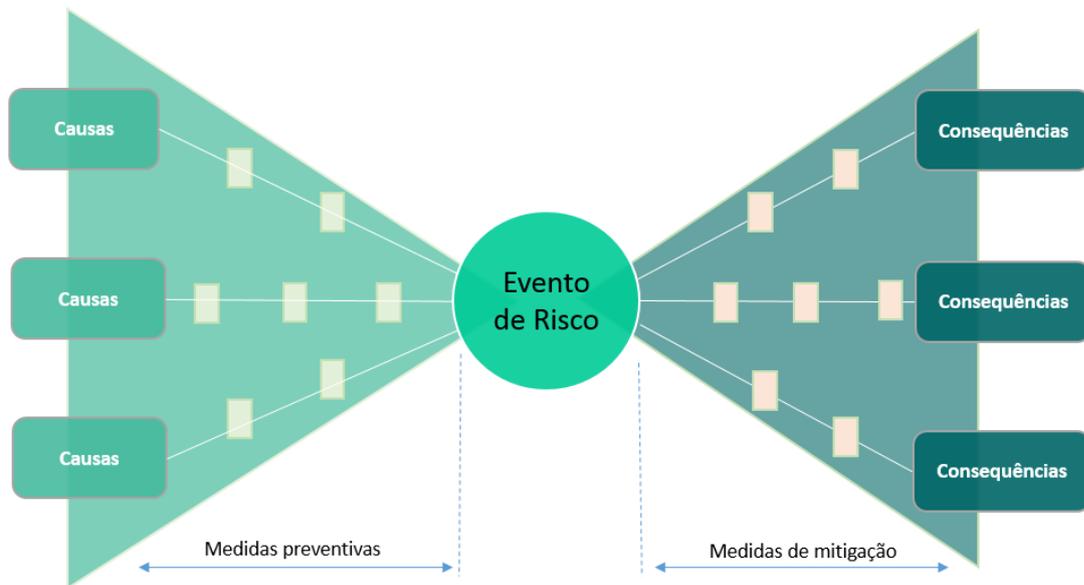


Figura 13 – Método Bow-Tie

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

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

Escolha a técnica que favoreça a realiza o da atividade de identifica o do risco. Após identificado o risco, caracterize-o observadas as seguintes orienta es:

- 1) Subprocesso/atividade: informe o subprocesso/atividade ao qual o risco está associado.
- 2) Evento de Risco: descreva o evento de risco identificado, a partir da utiliza o da técnica escolhida para essa atividade.
- 3) Causas: descreva as possíveis causas, condi es que d o origem   possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e externo.
- 4) Efeitos/consequências: descreva os possíveis efeitos/consequências de um possível evento de risco sobre os objetivos do processo.
- 5) Categoria dos Riscos: sabendo-se que a categoriza o de riscos não   consensual na literatura, cabe a cada organiza o 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.



- 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 a 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-financeiro. Se a categoria do risco for estratégica, operacional, reputacional, integridade ou conformidade, a natureza do risco será não orçamentário-financeira.



## Ponto de Atenção

1. Cada unidade deve considerar as categorias aplicáveis à sua realidade.



### 6.1.3 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).

**Risco inerente** é o 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).

A realização desta etapa ocorrerá em três subetapas, devendo todas serem documentadas.

- I. **Cálculo do Risco Inerente:** faça a mensuração do **risco inerente** de acordo com o probabilidade e impacto de ocorrência de cada evento, observada as matrizes a seguir (figuras. 14 e 15).



| PROBABILIDADE   |                                      |                                      |   |  |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Frequência Observada/Esperada                             |                                      |                                      |   |  |
| Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais | Evento pode ocorrer em algum momento | Evento deve ocorrer em algum momento | Evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias | Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias |
| < 10%   | >=10% <= 30%                         | >=30% <= 50%                         | >=50% <= 90%  | >90%   |
| 1   | 2                                    | 3                                    | 4   | 5  |
| Muito baixa   | Baixa                                | Possível                             | Alta  | Muito alta   |

Figura 14 - Probabilidade – Frequência Observada/Esperada

| Impacto - Fatores para Análise       |  |   |  |  |  |                      |
|--------------------------------------|--|---|--|--|--|----------------------|
|                                      | Estratégico-Operacional  |   |  |  |  | Econômico-Financeiro |
|                                      | Esforço de Gestão  | Regulação                                       | Reputação  | Negócios/Serviços à Sociedade                  | Intervenção Hierárquica                              | Orçamentário         |
| 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%              |
|                                      | 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%        |
|                                      | 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%         |
|                                      | 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%          |
|                                      | 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%                 |

Figura 15 - Impacto – Fatores para Análise

- II. **Avaliação do Controle:** 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: descreva o 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:

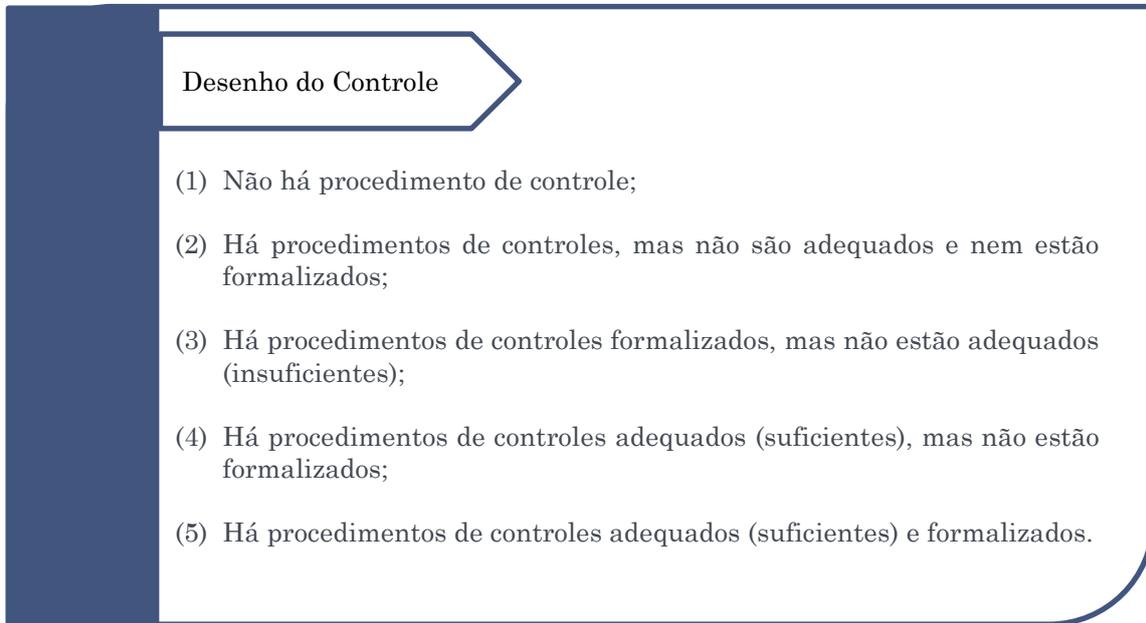


Figura 16 - Desenho do Controle

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

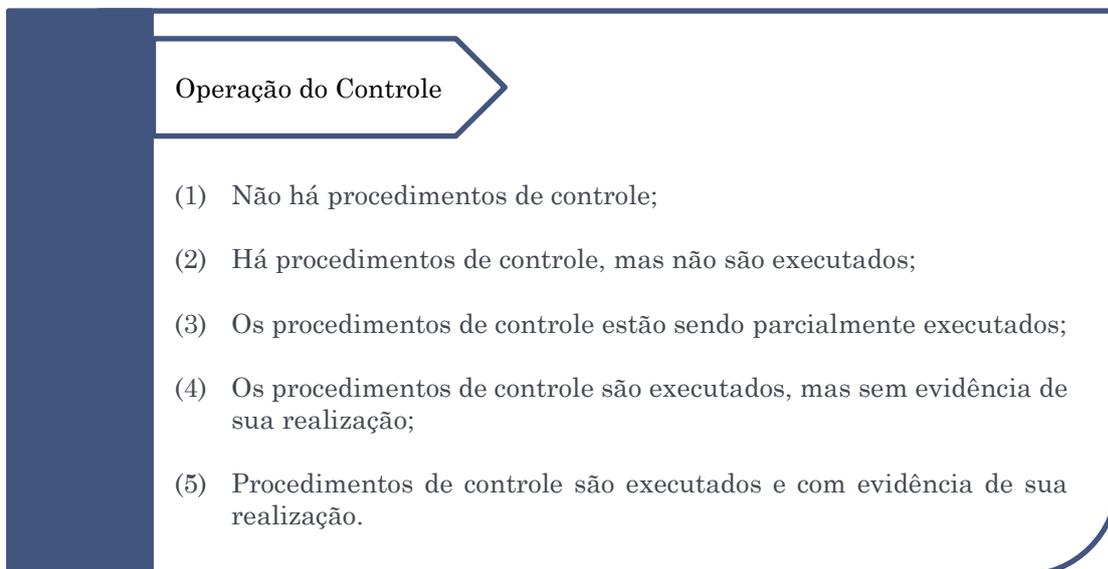


Figura 17 - Operação do Controle

III. **Cálculo do Risco Residual:** indique os pesos relativos à probabilidade e ao impacto, de forma similar à análise feita na aba Cálculo do Risco Inerente, considerando os controles identificados e o resultado da sua avaliação quanto ao desenho e à operação dos controles.



Ao finalizar o preenchimento das etapas, tem-se o nível de risco para cada evento identificado, como observado na matriz de impacto e probabilidade (Figura 18). Valide com o gestor do processo para efetuar a próxima etapa, resposta a riscos.

Tanto a planilha documentadora (utilizada provisoriamente) quanto o sistema, assim que disponível, estão preparados para calcular o nível de risco e posicioná-lo na matriz de impacto x probabilidade.

A matriz de impacto x probabilidade é apresentada em um formato de grade. O eixo vertical (Impacto) varia de 1 (Insignificante) a 5 (Catastrófico). O eixo horizontal (Probabilidade) varia de 1 (Muito baixa) a 5 (Muito alta). Cada célula da grade contém um nível de risco resultante da combinação de impacto e probabilidade.

| IMPACTO             | PROBABILIDADE    |                |                |                |                 |
|---------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
|                     | 1<br>Muito baixa | 2<br>Baixa     | 3<br>Possível  | 4<br>Alta      | 5<br>Muito alta |
| 5<br>Catastrófico   | Risco Moderado   | Risco Alto     | Risco Crítico  | Risco Crítico  | Risco Crítico   |
| 4<br>Grande         | Risco Moderado   | Risco Alto     | Risco Alto     | Risco Crítico  | Risco Crítico   |
| 3<br>Moderado       | Risco Pequeno    | Risco Moderado | Risco Alto     | Risco Alto     | Risco Crítico   |
| 2<br>Pequeno        | Risco Pequeno    | Risco Moderado | Risco Moderado | Risco Alto     | Risco Alto      |
| 1<br>Insignificante | Risco Pequeno    | Risco Pequeno  | Risco Pequeno  | Risco Moderado | Risco Moderado  |

Figura 18 - Cálculo do risco residual

#### 6.1.4 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, abaixo classificados, bem como a preparação prévia de planos de contingência/continuidade em resposta a possíveis materializações de eventos de riscos.

Classificação dos controles:

1. **Tipo de controle:** Preventivos ou corretivos:



- 1.1. Preventivos – tem como objetivo prevenir falhas, evitando um resultado ou evento não intencional quando ele começa a acontecer. Exemplo: Verificação do crachá/botton das pessoas, pela vigilância, ao entrarem no ministério.
- 1.2. Corretivos – tem como objetivo detectar falhas que já ocorreram, identificada após o processamento inicial ter ocorrido. Exemplo: Identificação, pela vigilância, de pessoas que estão dentro do prédio, mas não possuem crachá ou botton.

2. **Natureza do controle:** manual, automático ou híbrido:

- 2.1. Manual - controles que são realizados por pessoas. Exemplo: conferência de assinatura.
- 2.2. Automático - controles processados por um sistema, não havendo intervenção humana na sua realização. Exemplo: Limite de liberação de verba.
- 2.3. Híbridos - controles que mesclam atividades manuais e automáticas.

3. **Frequência do controle:** anual, semestral, mensal, semanal, diário ou várias vezes ao dia.

4. **Relação com o Risco:** controles diretos ou indiretos:

- 4.1. Controles Diretos – têm como objetivo mitigar o risco. Estão mais relacionados aos controles operacionais. Exemplo: Conferência dos pagamentos a serem efetuados
- 4.2. Controles Indiretos – têm como objetivo a prevenção e a detecção de eventos de risco, auxiliando na mitigação do risco. Estão mais relacionados ao ambiente de controle. Exemplo: Grade de treinamentos obrigatórios para os funcionários

Em alguns casos a atividade de controle aborda diversos riscos e as 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.



| Nível de Risco | Descrição do Nível de Risco  | Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta   | Tipo de Resposta           | Ação de Controle  |
|----------------|--|--|----------------------------|---|
| Risco Crítico  | Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável | Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado                  | Evitar                     | Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos  |
| Risco Alto     | Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos                        | Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação | Reduzir                    | Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos   |
| Risco Moderado | Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos                        | Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos   | Compartilhar ou Transferir | Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade). |
| Risco Pequeno  | Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco   | Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários               | Aceitar                    | Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes   |

Figura 19 - Resposta a risco

As ações para responder os eventos de riscos devem ser compatíveis com a tolerância a riscos, 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 a otimização dos controles atuais do processo.

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

As ações propostas devem ser registradas, orientando-se pelas seguintes informações:

### Orientações:

1. Controles Propostos/Ações Propostas: registrar controles ou ações para responder ao evento de risco.
2. Tipo de controle proposto/ Ação Proposta: preventivo (atua na causa), corretivo (atenua o efeito) ou compensatório (mitiga eventos de risco temporariamente até a implementação de controle definitivo).
3. Objetivo do Controle Proposto/ Ação Proposta: melhorar o controle existente ou adotar controle novo.
4. Área responsável pela implementação do controle proposto/ ação proposta: informar a coordenação/diretoria.



5. Responsável pela implementação do controle proposto/ ação proposta: gestor do processo ou servidor designado.
6. Como será implementado: informar se por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência, etc.
7. Intervenientes: outras áreas e servidores intervenientes na ação.
8. Data do Início: informar data prevista para início
9. Data da Conclusão: informar data prevista para a conclusão.



## Pontos de atenção

Na proposição de ações é importante instituir:

1. Controles automatizados em substituição aos manuais, quando possível;
2. Indicadores de desempenho: estabelecimento de indicadores (índice de rotação de pessoal, cumprimento de prazos legais, entre outros);
3. Segregação de funções: atribuição de obrigações entre pessoas com a finalidade de reduzir risco, erro ou fraude;
4. Limites para transações;
5. Combinação de controles manuais e informatizados (automatizados);
6. Políticas e procedimentos.

**Controle Compensatório** – tem como objetivo mitigar o risco até a implementação do controle definitivo. 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).

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



### 6.1.5 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, alcance 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.

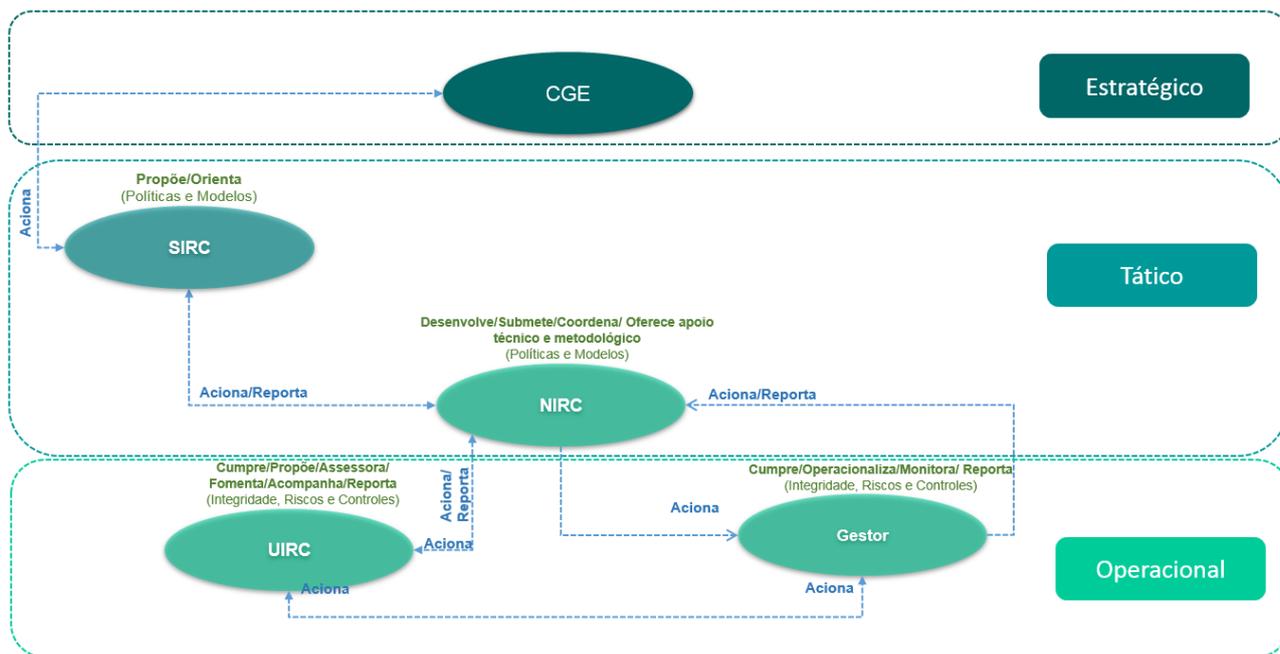


Figura 20 – Níveis de Relacionamento



O nível operacional, representado pelo UIRC e pelo gestor do processo, poderá acionar o nível tático, representado pelo 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 SIRC, poderá acionar e ser acionado pelo nível estratégico, representado pelo CGE, para o monitoramento das ações definidas na política de gestão de integridade, riscos e controles de gestão.

### **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.

### **Avaliação da Eficácia dos Controles Operacionais**

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

Essa avaliação deverá ser efetuada, inicialmente, pelo gestor, de uma forma contínua, assegurando que o controle esteja presente e funcionando.



No monitoramento, são verificados se os controles estão menos eficazes ou obsoleto. Também podem não está sendo aplicados na forma como foram criados, tornando-se insuficientes para mitigar o risco.

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

### **Indicadores de Monitoramento da Implementação da Metodologia de Gestão da Integridade**

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:

| <b>Indicador</b>                                       | <b>Fórmula</b>  |
|--|---|
| % 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        |

**Tabela 1 – Indicadores de Monitoramento**



## **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:

- a) Introdução;
- b) Estrutura organizacional da unidade;
- c) Processos avaliados na unidade;
- d) Período de avaliação;
- e) Riscos identificados;
- f) Avaliação dos controles;
- g) Ações de controle propostas;
- h) Conclusão\*;
- i) Considerações finais e anexos.

\*O relatório deverá trazer na Conclusão um parecer final sobre os riscos e controles identificados nos processos, principalmente, no que se refere a riscos relevantes.



## Considerações Finais

Este manual 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. Almeja-se contribuir para a implantação de boas práticas de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos e para a tomada de decisões de governança.

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 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. Com o intuito de manter-se adequado as necessidades do MP, este manual estará em constante processo de melhoria. Para tanto, estão previstas ações de desenvolvimento de projetos pilotos nas unidades e de desenvolvimento de um *software* aderente à metodologia.

Por fim, ressalta-se que o levantamento e gerenciamento de riscos devem fazer parte dos processos das unidades, assim, é necessário elaborar cronograma para a realização dos trabalhos, observados os prazos institucionais, e submeter às instâncias para aprovação e acompanhamento.



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHP - **Analytic Hierarchy Process**, Excel MS Excel 2010 (extensão xlsx). O modelo AHP foi desenvolvido por Goepel, Klaus D., modelo BPMSG AHP Excel, disponível em <http://bpmsg.com>, cuja versão é de livre uso.

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

BCB – **Fundamentos de Gestão de Riscos Não-Financeiros**. Disponibilizada pela UniBacen, curso realizado de 30/06 a 03/07/2015.

BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. **Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000**: Primeira Edição, 2009.

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

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

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

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

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

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. 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, **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 (ISO - International Organization for Standardization). ISO 31000 – **Risk Management System – Principles and Guidelines**. Tradução: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Projeto 63:000.01- 001. Agosto, 2009.



ISO (ISO - International Organization for Standardization). ISO Guide 73, **Vocabulary for Risk Management, 2009.**

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

TCU. **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.



## 8. ANEXOS

### Anexo I – Termos e Definições

**Accountability:** conjunto de procedimentos adotados pelo Ministério e pelos indivíduos que o integram para evidenciar as responsabilidades inerentes por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho;

**Apetite a risco:** nível de risco que o Ministério está disposto a aceitar;

**Atividades de controles internos:** são as políticas e os procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos do Ministério;

**Avaliação de risco:** processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos do Ministério e a determinação de resposta apropriada;

**Consequência:** resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos do Ministério;

**Controle:** qualquer medida aplicada no âmbito do Ministério, para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados;

**Controles internos da gestão:** conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para a consecução da missão do Ministério;

**Ética:** refere-se aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública;

**Fraude:** quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça de violência ou de força física;

**Gerenciamento de riscos:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza no alcance dos objetivos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;

**Gestão da Integridade:** conjunto de medidas de prevenção de possíveis desvios na entrega dos resultados esperados pela sociedade;

**Governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, para informar, dirigir, administrar e monitorar suas atividades, com o intuito de alcançar os seus objetivos;

**Governança no setor público:** compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;



**Identificação de riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais. A identificação de riscos pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas;

**Incerteza:** incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;

**Impacto:** efeito resultante da ocorrência do evento;

**Mensuração de risco:** significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade de sua ocorrência;

**Monitoramento:** é um componente do controle interno que permite avaliar a qualidade do sistema de controle interno ao longo do tempo;

**Nível de risco:** magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência;

**Operações econômicas:** ocorre quando a aquisição dos insumos necessários se der na quantidade e qualidade adequadas, forem entregues no lugar certo e no momento preciso, ao custo mais baixo;

**Operações eficientes:** ocorre quando consumirem o mínimo de recursos para alcançar uma dada quantidade e qualidade de resultados, ou alcançarem o máximo de resultado com uma dada qualidade e quantidade de recursos empregados;

**Política de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão:** declaração das intenções e diretrizes gerais do Ministério relacionadas à integridade, riscos e controles;

**Procedimento de controle:** são as políticas e os procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos do Ministério;

**Procedimentos de controle interno:** procedimentos que o Ministério executa para o tratamento do risco, projetados para lidar com o nível de incerteza previamente identificado;

**Processo de gestão de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com partes interessadas em assuntos relacionados a risco;

**Proprietário do risco:** pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco;

**Probabilidade:** possibilidade de ocorrência de um evento;

**Resposta a risco:** qualquer ação adotada para lidar com risco. As respostas podem se enquadrar num destes tipos: aceitar o risco por uma escolha consciente; transferir/compartilhar o risco a outra parte; evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou



mitigar/reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando as consequências do risco;

**Risco:** possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;

**Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou seu impacto;

**Risco residual:** risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;

**Riscos de imagem/reputação do órgão:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em cumprir sua missão institucional;

**Riscos financeiros/orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;

**Riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; e

**Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

**Tolerância ao Risco:** é o nível de variação aceitável quanto à realização dos objetivos;

**Tratamento de riscos:** processo de estipular uma resposta a risco;

**Categoria de riscos:** é a classificação dos tipos de riscos definidos pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão que podem afetar o alcance de seus objetivos estratégicos, observadas as características de sua área de atuação e as particularidades do setor público;

**Método de priorização de processos:** classificação de processos baseadas em avaliação qualitativa e quantitativa, visando o estabelecimento de prazos para a realização de gerenciamento de riscos.



Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão  
Assessoria Especial de Controle Interno

Anexo II – Matriz de Responsabilidades

| Níveis                | Nível Estratégico  |                                    | Nível Tático   |  |  | Nível Operacional                     |  |
|-----------------------|--------------------|------------------------------------|--|--|--|---------------------------------------|--|
|                       | ME                 | ME e Secretários                   | Servidores das Secretarias indicados por seus dirigentes titulares:              | Vinculado à AECI   | Dirigente da Unidade e Servidor especialista em GIRC (Analista de GIRC)        | Responsável pela execução do processo | Servidor responsável pela execução do processo |
| Ocupantes das Funções |                    |                                    |  |  |  |                                       |  |
| Funções/Atividades    | Ministro de Estado | Comitê de Gestão Estratégica - CGE | Subcomitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - SIRC | Núcleo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão | Unidade de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - URIC | Gestor do Processo                    | Analista de Risco                              |

|   |   |     |     |     |     |     |   |
|---|---|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| Práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento   | I | A/P | R/P | P/C | P   | R   | R |
| Inovação e a adoção de boas práticas de governança, gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão  | I | C   | P   | C/P | P   | R   | R |
| Aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões na condução das políticas e na prestação de serviços de interesse público   | I | P   | C   | C   | R   | R   | R |
| Objetivo estratégico que norteia as boas práticas de governança, gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão   | I | A/R | R/C | C   | R   | R   |   |
| Adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, transparência e efetividade das informações  | I | P   | P   | P/C | P/R | R   |   |
| Integração e o desenvolvimento contínuo dos agentes responsáveis pela governança, gestão da integridade, riscos e controles internos da gestão  | I | P   | P   | P/C | R   | R   | R |
| Estruturas adequadas de governança, gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão  | I | A/R | C   | C   | C   |     |   |
| Políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos de monitoramento e comunicação para a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão   | I | A   | R   | R   | C   |     |   |
| Capacitação dos agentes públicos no exercício do cargo, função e emprego em gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão  | I | A   | P   | P/C | P/R |     |   |
| Ações para disseminação da cultura de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão  | I | P   | P   | P/C | R   | R   |   |
| Método de priorização de processos para a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão  | I | A   | R   | C   |     |     |   |
| Categorias de riscos a serem gerenciados  | I | A   | R   | C   |     |     |   |
| Estabelecimento de limites de exposição a riscos e níveis de conformidade   | I | A/R | R   |     |     |     |   |
| Estabelecimento de limites de alçada para exposição a riscos de órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e dos órgãos específicos singulares do Ministério | I | A/R | R   |     |     |     |   |
| Supervisão dos riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos e a prestação de serviços de interesse público   | I | R   | C   |     |     |     |   |
| Modelo de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão  | I | A   | R/C | C   |     |     |   |
| Tomada de decisões considerando as informações sobre gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão e assegurar que estejam   | I | R   | C   | C   | C   | C   |   |
| Emissão e monitoramento das recomendações e orientações para o aprimoramento da governança, gestão de integridade, riscos e controles   | I | R   | C   | C   |     |     |   |
| Gerenciamento de riscos dos processos de trabalho priorizados   |   |     |     |     | I/C | A/R | R |
| Plano de Implementação de Controles   | I | I   | I   | I   | A   | A/R | R |
| Monitoramento dos riscos ao longo do tempo  | I | I   | I   | I   | R   | C   | C |
| Implementação de metodologias e instrumentos na gestão de integridade, riscos, e controles internos da gestão   | I | I   | I   | C   | P   | A/R | R |
| Disponibilidade de informações adequadas sobre gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão em todos os níveis, no âmbito da unidade  | I | I   | I   | I   | R   | C   | C |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>P - Promotor (adicionado)</b> | É quem promove ou fomenta a execução da atividade.   |
| <b>R - Responsável</b>           | É quem executa a atividade efetivamente.   |
| <b>A - Aprovador</b>             | É quem aprova ou valida formalmente a atividade ou o produto dela resultante.                            |
| <b>C - Consultado</b>            | É quem gera uma informação que agrega valor para execução de uma atividade ou quem apoia a sua execução. |
| <b>I - Informado</b>             | É quem precisa ser notificado do resultado da atividade.   |



## Anexo III - Lista de Eventos de Risco Operacional

Segue uma lista sugestiva e não exaustiva de eventos de risco operacional.

| Risco Operacional |  |
|-------------------|--|
| Fator             | Subfator e Exemplos de Riscos (Taxonomia)  |
| PROCESSOS         | <p><b>COMUNICAÇÃO INTERNA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Os insumos e as informações não são recebidos em tempo adequado para a execução do processo</li><li>Ausência de padrões mínimos definidos para a execução do processo</li><li>Erros e falhas de informações que afetam a execução do processo</li></ul> <p><b>MODELAGEM:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Fluxo desatualizado e não reflete a prática atual utilizada na execução do processo</li><li>Ausência de avaliações periódica sobre a adequabilidade do desenho do processo</li><li>Ausência ferramenta para análise e melhoria contínua do processo</li><li>Falha ou falta de metodologia que auxilie no mapeamento do processo</li></ul> <p><b>SEGURANÇA FÍSICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Falha ou falta de segurança no ambiente de trabalho que afeta a execução do processo</li><li>Acesso a áreas consideradas como críticas sem que as pessoas estejam devidamente credenciadas e identificadas</li></ul> <p><b>ADEQUAÇÃO À LEGISLAÇÃO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Descumprimento de prazos legais na execução do processo</li><li>Ausência de compilação e distribuição de legislação pertinente ao processo em execução</li><li>Execução do processo em desacordo com o regimento interno/normas</li><li>Descumprimento de prazo judicial na execução do processo</li><li>Descumprimento de obrigação regulatória na execução do processo</li></ul>  |
| PESSOAS           | <p><b>CARGA DE TRABALHO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Rotatividade (<i>turnover</i>) de pessoal acima do esperado que afeta a execução do processo</li><li>Capacidade operacional insuficiente para a execução do processo</li><li>Falha ou falta de dimensionamento da capacidade operacional com impacto na execução do processo</li></ul> <p><b>COMPETÊNCIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Capacitação da equipe é insatisfatória para a execução do processo</li><li>Concentração de conhecimentos em determinados servidores afetando a execução do processo</li><li>Falha ou falta de disseminação de conhecimento afetando a execução do processo</li><li>Falha ou falta de capacitação que afeta a execução do processo</li></ul> <p><b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ausência de satisfação e/ou de bem-estar do servidor na execução de sua tarefa</li><li>Desconhecimento dos objetivos do processo por parte dos Servidores</li><li>Servidores desconhecem as suas responsabilidades individuais na execução do processo</li><li>Ausência de recursos necessários para execução das tarefas</li><li>Resistência de Servidores em promover alterações nas condições de trabalho</li></ul> <p><b>CONDUTA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ausência de postura ética nas atividades e nos relacionamentos interpessoais</li><li>Falta de atenção e zelo na execução do processo</li><li>Ausência de imparcialidade, cumprimento das leis e normas/regulamentares, confidencialidade e comprometimento na execução do processo</li><li>Quebra de sigilo e confidencialidade</li></ul> |
|                   | <p><b>SEGURANÇA LÓGICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Ausência de estrutura de perfis de acesso aos sistemas para execução do processo</li><li>Ausência de controle de acesso lógico</li></ul>   |



| Risco Operacional           |   |
|-----------------------------|---|
| Fator                       | Subfator e Exemplos de Riscos (Taxonomia)   |
| <b>AMBIENTE TECNOLÓGICO</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ausência de <i>logon</i> próprio na rede institucional</li><li>▪ Falha ou falta de meios seguros de acesso aos sistemas</li><li>▪ Inexistência de registro nos sistemas (<i>log</i>) das transações críticas</li><li>▪ Ausência de formalização que defina as responsabilidades do usuário externo do sistema</li><li>▪ Incapacidade do sistema de prover informações confiáveis e suficientes sobre o processo em execução</li></ul> <p><b>INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grau de informatização do processo inadequado para execução do processo</li><li>▪ Informações e dados armazenados em diretórios não protegidos e sem controle de acesso</li><li>▪ Ausência de backup de arquivos, planilhas e bancos de dados essenciais à execução do processo</li><li>▪ A estação de trabalho não possui acionado dispositivo de <i>time-out</i></li><li>▪ Descarte de mídias sem antes terem apagados os com conteúdo reservado</li><li>▪ Sobrecarga de sistemas de processamento de dados no momento da execução do processo</li><li>▪ Inadequação de sistemas operacionais/aplicativos para execução do processo</li><li>▪ Falhas de hardware, faltas de backup e de legalização do software afetando a execução do processo</li><li>▪ Obsolescência dos sistemas e equipamentos afetando a execução do processo</li><li>▪ Ataques lógicos à rede de computadores afetando a execução do processo</li></ul> <p><b>SOLUÇÃO DE TI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inexistência de controle nas requisições e nas melhorias requeridas nos sistemas cuja falta de implementação afeta a execução do processo</li><li>▪ Falha ou falta de homologação de sistema impedindo a execução do processo de forma automatizada</li></ul> <p><b>COMUNICAÇÃO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Instabilidade nos sistemas operacionais que afeta a execução do processo</li><li>▪ Incompatibilidade e/ou indisponibilidade de informações afetando a execução do processo</li></ul> |
| <b>EVENTOS EXTERNOS</b>     | <p><b>DESASTRES NATURAIS E CATASTROFE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Ação Humana:</i> ações intencionais executadas por terceiros para lesar o órgão, como por exemplo:<br/>(i) roubos, falsificações, furtos, atos de vandalismos, fraudes externas; (ii) degradação do meio ambiente; e (iii) alterações no ambiente econômico, político e social</li><li>▪ <i>Força Maior:</i><br/>(i) enchentes, terremotos, catástrofes (queda de prédio) e outros desastres naturais</li></ul> <p><b>AMBIENTE REGULATÓRIO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alterações inesperadas na legislação ou em marcos regulatórios pelos órgãos fiscalizadores e reguladores</li></ul> <p><b>AMBIENTE SOCIAL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cenário socioeconômico interfere na execução do processo</li><li>▪ Retrações ou não-aproveitamento de oportunidades de mercado provocadas por eventos relacionados a segurança patrimonial que impede a execução do processo</li></ul> <p><b>FORNECEDORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Indisponibilidade de recursos em virtude de concentração em um único fornecedor que impede a execução do processo</li><li>▪ Falhas ou indisponibilidade de serviços públicos que afeta a execução do processo</li></ul>  |



## Anexo IV – Controles Básicos

Segue uma lista sugestiva e não exaustiva de controles básicos.

| <b>Categoria de Risco</b>               | <b>Fatores</b>   | <b>Subfatores</b>                    | <b>Controles Básicos</b>   |
|---|------------------|--------------------------------------|--|
| <b>Risco de Integridade</b>             |                  |                                      | Postura da alta administração  |
|   |                  |                                      | Políticas e procedimentos anticorrupção  |
|   |                  |                                      | Mapeamento dos Riscos de Corrupção   |
|   |                  |                                      | Criação de indicadores dos riscos de corrupção dos passos decisórios               |
| <b>Risco de Conformidade</b>            |                  |                                      | Acompanhamento e Análise de Normas e Regulamentos Externos                         |
|   |                  |                                      | Pareceres da Assessoria Jurídica   |
|   |                  |                                      | Atividades de Treinamento  |
|   |                  |                                      | Normas e Procedimentos   |
| <b>Risco Operacional</b>                | <b>Pessoas</b>   | <b>Carga de Trabalho</b>             | Planejamentos de longo, médio e curto prazos                                       |
|   |                  |                                      | Acordo de Trabalho   |
|   |                  |                                      | Pesquisa de Clima Organizacional   |
|   |                  |                                      | Reuniões Participativas  |
|   |                  | <b>Competências</b>                  | Identificação da Necessidade de Conhecimento / Habilidades                         |
|   |                  |                                      | Atividades de Treinamento  |
|   |                  |                                      | Normas e Procedimentos   |
|   |                  |                                      | Ferramentas de autoavaliação de Conhecimentos / Habilidades                        |
|   |                  | <b>Qualidade de Vida no Trabalho</b> | Pesquisa de Clima Organizacional   |
|   |                  |                                      | Condições Ambientais   |
|   |                  |                                      | Comunicação com a Administração  |
|   |                  |                                      | Processo de Gerenciamento de Equipes   |
|   |                  | <b>Conduta</b>                       | Valores Éticos e Normas de Conduta do Órgão / Unidade                              |
|   |                  |                                      | Alçadas e Limites  |
|   |                  |                                      | Mecanismos de Motivação / Recompensa / Punição – Práticas de Disciplina e Demissão |
|   |                  |                                      | Reconhecimento de Responsabilidade por Escrito                                     |
| Conferências e Autorizações             |                  |                                      |  |
| Rodízio de Funcionários                 |                  |                                      |  |
| Segregação de Funções                   |                  |                                      |  |
| Testes de Conformidade                  |                  |                                      |  |
| Canais de Comunicação – Com a Sociedade |                  |                                      |  |
|   |                  |                                      |  |
| <b>Risco Operacional</b>                | <b>Processos</b> | <b>Comunicação Interna</b>           | Canais de Comunicação – Com os Servidores  |
|   |                  |                                      | Normas e Procedimentos   |



Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão  
Assessoria Especial de Controle Interno

|                   |   |                        |  |  |   |
|-------------------|---|------------------------|--|--|---|
|                   |   | Modelagem              | Ferramentas para Análise e Melhoria Contínua de Processos<br>Metodologia de Autoavaliação de Riscos e Controles<br>Validações – <i>Backtesting</i>   |  |   |
|                   |   | Segurança Física       | Mecanismos de Segurança Física<br>Controles de Acesso Físico<br>Manutenção de Equipamentos   |  |   |
|                   |   | Pontos de Controle     | Normas e Procedimentos<br>Metodologia de Autoavaliação de Riscos e Controles<br>Mecanismos de Monitoramento e Reporte  |  |   |
|                   |   | Adequação à Legislação | Testes de Conformidade<br>Normas e Procedimentos   |  |   |
| Risco Operacional | Sistemas  | Segurança Lógica       | Políticas e Diretrizes<br>Controles de Acesso Lógico<br>Arquivo e Preservação de Registros   |  |   |
|                   |   | Hardware e Software    | Manutenção de Equipamentos<br>Layout de formulários e Sistemas<br>Planos de Contingência   |  |   |
|                   |   |                        | Análise e Programação  | Layout de Formulários e Sistemas<br>Validações - <i>Backtesting</i><br>Atividades de Treinamento |   |
|                   |   | Rede de Comunicação    | Planos de Contingência<br>Manutenção de Equipamentos   |  |   |
|                   |   | Risco Operacional      | Eventos Externos   | Desastres Naturais e Catástrofe  | Planos de Contingência<br>Atividades de Treinamento                 |
|                   |   |                        |  | Ambiente Regulatório   | Análise da Conjuntura Política e Econômica Nacional e Internacional |
| Ambiente Social   | Análise da Conjuntura Política e Econômica Nacional e Internacional |                        |  |  |   |
| Fornecedores      | Controles de Serviços Terceirizados<br>Planos de Contingência       |                        |  |  |   |
| Clientes          | Controles de Acesso Lógico  |                        |  |  |   |
| Meio Ambiente     | Valores Éticos e Normas de Conduta da Empresa                       |                        |  |  |   |
| Risco de Imagem   |   |                        | Valores Éticos e Normas de Conduta da Empresa<br>Normas e Procedimentos<br>Controles de Serviços Terceirizados<br>Pesquisa de Satisfação<br>Canais de Comunicação - Com a Sociedade<br>Canais de Comunicação – Com os Servidores |  |   |