

Gestão de Riscos

às Instituições Federais de Ensino Superior

Instituto Federal do Piauí

13 e 14/12/2023

1. Introdução (Resumo Conceitos)

1.1 Estruturas COSO ERM e ISO 31.000.

1.2 IN CONJUNTA MP/CGU nº 01 de 10 de maio de 2016.

1.3 Política de Gestão de Riscos

1.4 Processo de Gestão de Riscos

1.5 **Metodologia para Priorização de Processos/ Atividades**

1.6 Técnicas para Identificação de Eventos/Riscos

1.7 Identificação de Eventos/ Riscos

2. Cadeia de Valor/Processos /Atividades

2.1 Mapeamento dos Macroprocessos até as Atividades

2.2 Levantamento das atividades

2.3 **Aplicação de Metodologia para Priorização de Processos/Atividades**

2.4 Atividade/Processo a ser avaliado

2.5 Fluxo da Atividade/ Processo

3. Gerenciamento de Riscos

3.1 Criação de Templates

3.2 Identificação de Eventos/Riscos Inerentes

3.3 Avaliação: Causas, Consequências, Probabilidade e Impacto

3.4 Controles existentes

3.5 Riscos Residuais e Mapa de Calor

3.6 Formas de Tratamento/resposta aos Riscos

3.7 Monitoramento

4. Avaliação do Processo de G.R

4.1 **Avaliação do Processo de G.R. pelos Comitês**

4.1.1 Sobre o Nível de Maturidade do Processo de G.R.



ISO 31.000

INTEGRIDADE

COSO

PREVENÇÃO

DETECTAÇÃO

GESTÃO
DE RISCOS

GOVERNANÇA

COMPLIANCE

CORREÇÃO

IN CONJUNTA 2016

CONTROLES
INTERNOS

DECRETO
9203 / 2017

GOVERNANÇA – Capacidade de uma Gestão/Instituição entregar melhores resultados à sociedade.

PREVENÇÃO – Eficiência do Gasto Público-Alvo.

DETECTAÇÃO - Mecanismos pelo qual uma Gestão promove ações visando identificar falhas nos controles.

CORREÇÃO – Aprimoramento dos controles internos.

INTEGRIDADE - adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público.

GESTÃO DE RISCOS - Conjunto de elementos e opu processos que possibilita uma Gestão/Instituição ANTEVER riscos que possam comprometer o alcance de objetivos.

CONTROLE INTERNOS - processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos

COMPLIANCE – Atendimento às normas.

Estruturas COSO e ISO 31.000.

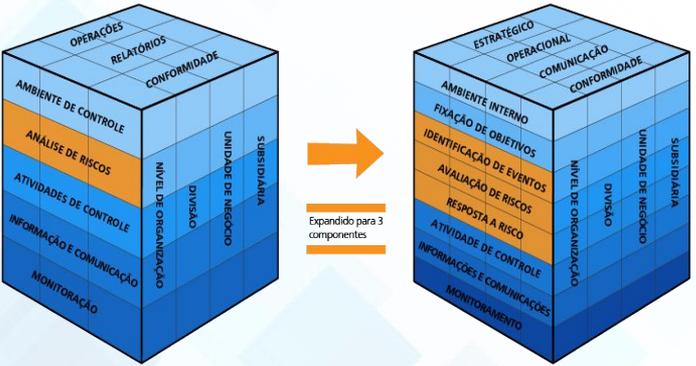
ISO 31000:2009 e 31000:2018

A norma técnica ISO 31000:2009 resultou de esforço da *International Organization for Standardization* (ISO) para criar um **padrão internacional para a gestão de riscos corporativos**, tendo sido publicada no Brasil sob o nome ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de riscos – Princípios e diretrizes.

O processo de gestão de riscos preconizado na ISO 31000:2009 **não difere muito do que já era previsto em normas técnicas regionais que a antecederam** e contempla as seguintes fases ou atividades: **estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, comunicação e consulta, monitoramento e análise crítica.**

Em 2018, a ISO 2009 foi revisada e seu conteúdo foi totalmente substituído pela nova versão. Na essência, **o processo de gestão de riscos continua o mesmo** incluindo as etapas relativas às atividades de comunicação e consulta, ao estabelecimento do contexto, avaliação dos riscos (identificar, analisar e avaliar os riscos), uma etapa relativa ao monitoramento e, por fim, registro e relato dos riscos.

Estruturas COSO e ISO 31.000.



Fonte : COSO



Fonte : portal.tcu.gov.br

-
- 1** - Mais responsabilidades aos níveis hierárquicos maiores sobre a G.R
 - 2** - Mudança: Estratégia alinhada com a missão
 - 3** - Coordenar a Missão - Visão e seus Valores para que o P.E. esteja alinhado com a Missão
 - 4** - Antes da Atualização do estratégico para baixo (Diretoria Executiva)
 - 5** - Agora aborda também do estratégico para cima

- 6** - * Objetivos Estratégicos
 - * Estratégias
 - * Desempenho - do que?
- 7** - * Estratégia e performance
 - * Estratégia e desempenho
 - * Estratégia e resultado
- 8** - Consequência : revolução Tecnológica e Antropológica

Saber reagir a tudo!

-
- 1** - Entendimento sobre o efeito cascata na Cadeia de Valor: Até 4º nível.
 - 2** - Participação/integração do Gestor de Riscos na formação/atualização do P.E.
 - 3** - Entender/participar/questionar promovendo ofertas de riscos
 - 4** - Antes da Atualização do estratégico para baixo (Diretoria Executiva)A área de Riscos além de Coordenar a G.R deve estar envolvida (todo/parte) com o P.E. e ter o entendimento sobre a Cadeia de Valor.
 - 5** - C.V. : Conjunto de Processos Integrados, Inter relacionados e Interconectados.

Estruturas COSO e ISO 31.000.

COSO-IC (COSO I)

Em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO publicou o guia *Internal Control - integrated framework (COSO-IC ou COSO I)*, com o objetivo de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de **controle interno**, em especial para assegurar a produção de relatórios financeiros confiáveis e prevenir fraudes.

Nesse modelo, controle interno é definido como um “processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos”. Por sua vez, risco é definido como “a possibilidade de ocorrência de um evento que possa afetar o alcance dos objetivos”

COSO-ERM (COSO II)

Em 2004, o COSO publicou o *Enterprise Risk Management - integrated framework (COSO-ERM ou COSO II)*, documento que ainda hoje é tido como **referência no tema gestão de riscos** corporativos.

Esse modelo, como o próprio nome revela, foi projetado com o objetivo de orientar as organizações no estabelecimento de um processo de gestão de riscos corporativos e na aplicação de boas práticas sobre o tema.

Estruturas COSO e ISO 31.000.

COSO – ERM (COSO 2017)

A nova versão, *COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance*, também denominado como Framework, destaca a **importância** de considerar os **riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na melhoria da performance**.

A primeira parte da publicação oferece uma perspectiva dos conceitos atuais e em desenvolvimento e aplicações do gerenciamento de riscos corporativos. A segunda parte da publicação apresenta 20 princípios organizados em 5 componentes inter-relacionados: Governança e cultura, Estratégia e definição de objetivos, Performance, Monitoramento do desempenho e revisão; e finalmente Informação, comunicação e divulgação.

Aderir a estes princípios **pode conferir a organização uma razoável expectativa** de que ela entende e se esforça para gerenciar os riscos associados à sua estratégia e objetivos de negócios.

Estruturas COSO e ISO 31.000.



ENTÃO

Qual a Diferença entre as DUAS?????

SINGULARIDADE entre as ISO 31.000, a ISO 9001 e ISO 19.600

ISO 31.000 – Gestão de Riscos

ISO 9.001 – Sistema Gestão de Qualidade

ISO 19.600 – Sistema de Compliance (Conformidade)

1 - AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, o que propicia disciplina e estrutura. Esse ambiente influencia o modo pelo qual as estratégias e os objetivos são estabelecidos, os negócios são estruturados, e os riscos são identificados, avaliados e geridos. Este influencia o desenho e o funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e comunicação, bem como das atividades de monitoramento.

2 - Fixação de Objetivos

A fixação de objetivos é uma pré-condição à identificação de eventos, à avaliação de riscos e às respostas aos riscos. Em primeiro lugar, é necessário que os objetivos existam para que a administração possa identificar e avaliar os riscos quanto a sua realização, bem como adotar as medidas necessárias para administrá-los.

3 - Identificação de Eventos

Ao identificar os eventos, a administração deve reconhecer que existem determinadas incertezas, mas não sabe se um evento ocorrerá, quando poderá ocorrer, nem o impacto que terá caso aconteça. Inicialmente, a administração considera uma faixa de eventos em potencial, originadas de fontes internas e externas, sem levar em conta se o impacto será favorável ou desfavorável. Desse modo, a administração poderá identificar não apenas eventos com potencial impacto negativo, mas também aqueles que representam oportunidades a serem aproveitadas.

- Algumas Técnicas de Avaliação

- Brainstorming
- Análise de Ishikawa
- 5 porquês
- Listas de Verificação (Checklists)
- Técnica de Delphi
- Análise Preliminar de Risco (APR),
- Análise de Árvore de Falhas (FTA)
- Análise de Modos e Efeitos de Falha (FMEA e FMECA)
- Análise BowTie
- Análise de Árvore de Eventos (ETA)
- Técnica Estruturada “E Se” (What-If)

4 - Avaliação de Riscos

A avaliação de riscos permite que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos. A administração avalia os eventos com base em duas perspectivas – probabilidade e impacto

Os riscos são avaliados com base em suas características inerentes e residuais.

5 - Respostas aos Riscos

- Após ter conduzido uma avaliação dos riscos pertinentes, a administração determina como responderá aos riscos. As respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos. Ao considerar a própria resposta, a administração avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios, selecionando, dessa forma, uma resposta que **mantenha os riscos residuais** dentro das tolerâncias a risco desejadas.

6 - Atividades de Controle

- as **atividades de controle** são as políticas e os procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Essas atividades ocorrem em **toda a organização**, **em todos os níveis** e **em todas as funções**, pois compreendem uma **série de atividades – tão diversas**, como aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades.

7 - Informação e Comunicação

- as informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e no prazo, a fim de permitir que as pessoas cumpram as suas responsabilidades.
- A administração fornece comunicações específicas e dirigidas que abordam as expectativas de comportamento e as responsabilidades do pessoal. Isso inclui uma clara definição da filosofia e da abordagem do gerenciamento de riscos corporativos, além de uma clara delegação de autoridade. A comunicação referente aos processos e aos procedimentos deverá alinhar-se e apoiar a cultura desejada.
- As comunicações devem transmitir com eficácia:
 - a importância e a pertinência do gerenciamento
 - de riscos corporativos eficaz;
 - os objetivos da organização;
 - o apetite a riscos e a respectiva tolerância;
 - uma linguagem comum de riscos;
 - as funções e as responsabilidades do pessoal
 - ao conduzir e apoiar os componentes do
 - gerenciamento de riscos corporativos

8 - Monitoramento

- o gerenciamento de riscos corporativos é monitorado, avaliando-se a presença e o funcionamento de seus componentes ao longo do tempo. Essa tarefa é realizada mediante atividades contínuas de monitoramento, avaliações independentes ou uma combinação de ambas. O monitoramento contínuo ocorre no decurso normal das atividades de administração

INTOSAI – Guias GOV 9100 e GOV 9130

A Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) publicou, em 2004, o guia GOV 9100 – Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, com o objetivo de prover **um modelo de controle interno** no setor público e fornecer uma base por meio do qual o controle interno pode ser avaliado e aplicável a todos os aspectos relacionados com o funcionamento de uma organização pública.

Em 2007, a INTOSAI publicou o guia complementar GOV 9130 – *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management*, com recomendações adicionais ao guia GOV9100. O documento preconiza **um modelo para a aplicação da gestão de riscos no setor público e provê uma base no qual a gestão de riscos pode ser avaliada**.

Esses guias foram baseados, **respectivamente, no modelo COSO-IC e COSO-ERM**, com algumas modificações, especialmente adaptações de linguagem e de contexto, de forma a adequar o uso ao setor público.

- **INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU Nº 1, de 10/05/2016**

Art. 1o Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.

Capítulo III - DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 13. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, observadas as diretrizes estabelecidas nesta Instrução Normativa.

Dos Princípios da Gestão de Riscos

Dos Objetivos da Gestão de Riscos

Da Estrutura do Modelo de Gestão de Riscos

Da Política de Gestão de Riscos

A Tipologia

Das Responsabilidades e outras.

DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - **estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos**, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

MAPEAMENTO DA POLÍTICA DA GESTÃO DE RISCOS





MÉTODO DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

- O objetivo específico desta metodologia é permitir que a Instituição classifique as atividades dentro de um setor/processo, visando estabelecer, definir quais terão prioridade no levantamento dos riscos e controles internos



Mas por que utilizar um Método de Priorização de Processos ???

ATIVIDADE - TOMAR CHIMARRÃO

Cuia - Erva - Água - Chaleira - Fogão

Fluxo da Atividade

- Colocar água para esquentar no fogão
- Colocar erva na cuia

Objetivo Específico: Saborear um bom chimarrão por ser um hábito saudável.

Riscos:

- #01 – Água não esquentar
- #02 – Água ferver

Consequências: Impossibilidade de saborear visto estar frio ou fervendo.



Gestor/servidor de outro setor que tem a mesma atividade

- O **chimarrão** ajuda a diminuir a **glicose** no sangue. Os compostos fenólicos agem inibindo uma enzima responsável pela síntese de **glicose** no fígado diminuindo assim o colesterol ruim, também diminuem a capacidade do receptor de **glicose** no intestino provocando a menor absorção de açúcar

Objetivo Específico: Saborear um bom chimarrão por ser um hábito saudável.

Objetivo Geral: Controle da Glicose

Um outro Gestor/servidor, também de um outro setor, que tem a mesma atividade

- Executa esta atividade pelo fato de que o controle da Glicose é fundamental para o não desenvolvimento de Diabetes.

Objetivo específico: Saborear um bom chimarrão por ser um hábito saudável

Objetivo Geral: Controle da Glicose

Objetivo Estratégico: Não desenvolver de diabetes

MÉTODO DE PRIORIZAÇÃO DE ATIVIDADES/PROCESSOS

- Avaliação Quantitativa e Qualitativa.

Na avaliação quantitativa as atividades/processos irão ser avaliados sob o aspecto da **Materialidade**, quanto à necessidade de **Recursos Humanos e Recursos Tecnológicos** para a execução de uma atividade/processo.

Já na avaliação qualitativa os processos serão verificados de acordo com fatores estabelecidos e relacionados ao processo/atividade.

Essa classificação deve ser norteadada por faixas, e as mais utilizadas são:

- **E – Essencial** – com resultado maior ou igual a 2,2
- **R – Relevante** – com resultado maior ou igual a 1,6 e menor que 2,2
- **M – Moderado** – com resultado menor que 1,6

E – Essencial: expressa as atividades/processos mais significativos, que deverão ter prioridade sobre os demais no gerenciamento de riscos;

R – Relevante: expressa as atividades/processos de grande importância ou que merecem destaque, e que deverão ter uma prioridade média sobre os demais no gerenciamento de riscos;

M – Moderado: expressa os processos de menor importância, que deverão ter prioridade baixa sobre os demais no gerenciamento de riscos.

AVALIAÇÃO QUANTITATIVA

A avaliação quantitativa será realizada sob o aspecto de três critérios:

- a. Materialidade
- b. Recursos humanos
- c. Recursos tecnológicos

MATERIALIDADE será o valor de referência definido para avaliar a relevância de previsão orçamentária da atividade/processo em análise.

A Materialidade será calculada aplicando-se um percentual estabelecido sobre um possível orçamento previsto na unidade/atividade/processo. Utilizaremos o valor de referência e a sua classificação em três níveis:

Relevância:

Nota 03 - maior ou igual a 15% do Orçamento

Nota 02 - maior que 1% e menor que 15% do Orçamento

Nota 01 - menor que 1% do Orçamento

RECURSOS HUMANOS

Algumas atividades dependem de uma qualificação técnica específica para sua execução. Assim a pontuação a ser estabelecida nesse critério será a existência ou não de servidores com qualificação técnica específica para a execução da atividade/processo.

- * **Nota 01:** Não Depende de Qualificação Técnica
- * **Nota 03:** Depende de Qualificação Técnica

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Sobre Recursos Tecnológicos usaremos o Critério para avaliação sob a perspectiva da dependência de recursos tecnológicos para a execução de uma atividade/processo. Vamos atribuir uma nota relacionada aos níveis de dependência

- * **Nota 01:** Não Depende
- * **Nota 02:** Depende Parcialmente
- * **Nota 03:** Depende Totalmente

* A Pontuação a ser estabelecida nesta etapa de Avaliação Quantitativa será a média das notas.

AVALIAÇÃO QUALITATIVA

A avaliação qualitativa será realizada em relação a fatores que, de certa forma, podem potencializar o grau de exposição da atividade/o processo. As notas serão atribuídas considerando a abordagem específica para cada fator.

- **ESTRATÉGICO**

Este fator possibilita avaliar se a atividade/ o processo, de alguma forma, está vinculada(o) aos objetivos da unidade, necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da Instituição.

Nota 01 – Não Vinculado

Nota 03 – Vinculado

- **AUDITORIA INTERNA**

Esse fator possibilita uma avaliação se a atividade/processo passou por avaliação da Unidade de Auditoria Interna e, considerando essa possibilidade, se houve recomendações e se existem recomendações não atendidas e/ou vencidas.

Nota 01 – Sim, com recomendações atendidas

Nota 03 – Não

Nota 05 – Sim, com recomendações não atendidas e/ou vencidas

* **TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU**

Este fator verifica se a atividade/processo, objeto da análise, possui ou não demandas do TCU.

Nota 1 - Não existe determinação/recomendação

Nota 2 - Existe recomendação

Nota 3 - Existe determinação, e/ou determinação com recomendação

* **CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU**

Este fator verifica se a atividade/processo, objeto da análise, possui ou não demandas da CGU

Nota 1 - Não existe recomendação

Nota 2 - Existe recomendação a vencer

Nota 3- Existe recomendação vencida, ou recomendação vencida e a vencer

RELEVÂNCIA DO PROCESSO

Este fator verifica se a atividade/processo, objeto da análise, pertence a uma atividade de APOIO ou FINALÍSTICA.

Nota 1 – APOIO

Nota 3 – FINALÍSTICA

Pode-se considerar que Finalística são atividades/processos diretamente ligadas à formação do aluno, por meio da intervenção no processo ensino-aprendizagem, e de APOIO são atividades/processos que auxiliam a Instituição na sua manutenção.

RECLAMAÇÕES e/ou DENÚNCIAS RECEBIDAS PELA OUVIDORIA

Este fator verifica se o processo, objeto da análise, tem reclamações e/ou denúncias (que são as denúncias anônimas) registradas na Ouvidoria.

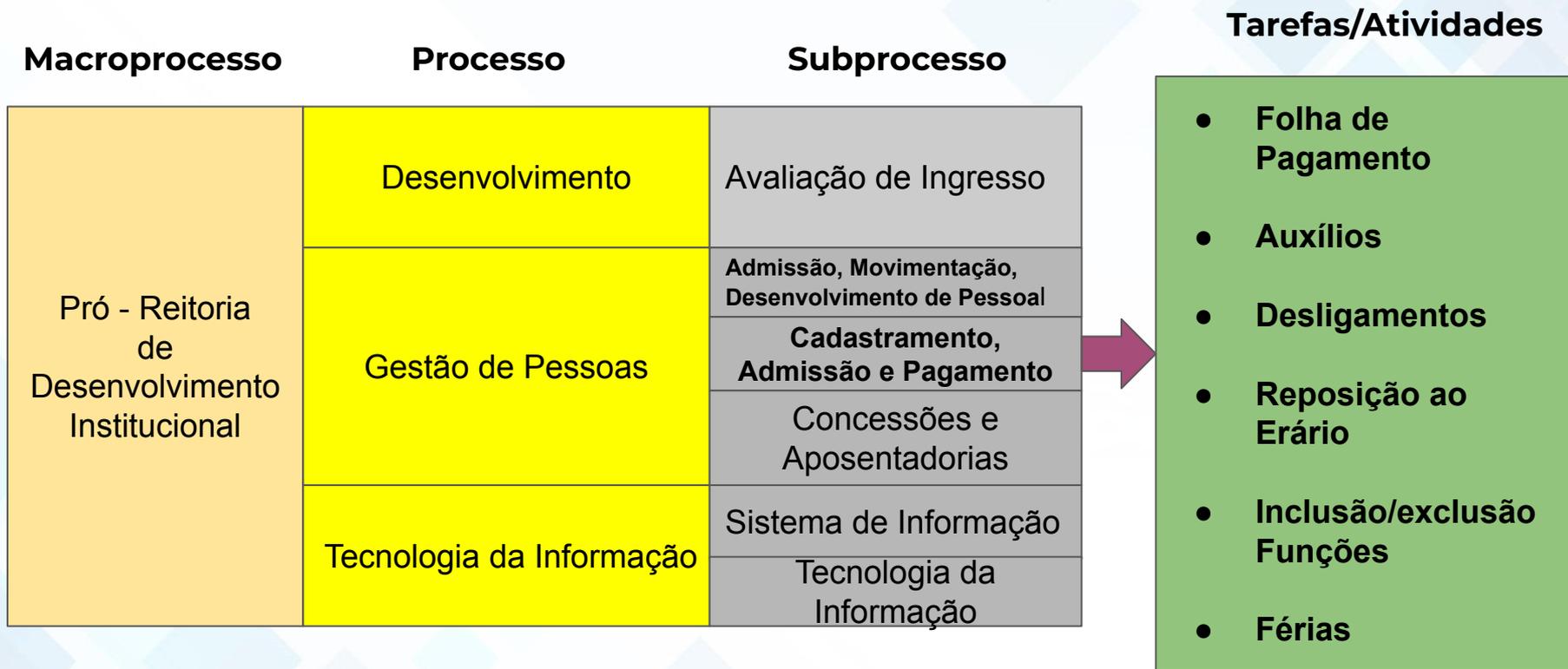
Nota 1 – NÃO EXISTE

Nota 3 – EXISTE

* A Pontuação a ser estabelecida nesta etapa de Avaliação Quantitativa será a média das notas.

AVALIAÇÃO QUANTITATIVA X QUALITATIVA

- A Pontuação Final a ser utilizada, para a priorização das atividades/processos, será a média ponderada na relação AVALIAÇÃO QUANTITATIVA X QUALITATIVA
- Definiremos que serão consideradas as atividades/processos classificados nas faixas ESSENCIAL e MODERADO.



MATERIALIDADE

Nota 03 - maior ou igual a 15% do Orçamento

Nota 02 - maior que 1% e menor que 15% do Orçamento

Nota 01 - menor que 1% do Orçamento

RECURSOS TECNOLÓGICOS

Nota 01: Não Depende

Nota 02: Depende Parcialmente

Nota 03: Depende Totalmente

RECURSOS HUMANOS

Nota 01: Não Depende de Qualificação Técnica

Nota 03: Depende de Qualificação Técnica

AVALIAÇÃO**QUANTITATIVA**

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	Materialidade	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos	PONTUAÇÃO
Folha de Pagamento	3	3	3	3
Auxílios	3	1	2	2
Desligamentos	2	1	1	1,34
Reposição ao Erário	2	1	1	1,34
Inclusão/Exclusão de Funções	1	1	1	1
Férias	2	3	3	2,67

ESTRATÉGICO

Nota 01 – Não Vinculado

Nota 03 - Vinculado

TCU

Nota 1 - Não existe determinação/recomendação

Nota 2 - Existe recomendação

Nota 3 - Existe determinação, e/ou Determinação com Recomendação

RELEVÂNCIA

Nota 1 – APOIO

Nota 3 – FINALÍSTICO

AUDITORIA INTERNA

Nota 01: - Sim, com Recomendações Atendidas

Nota 03: - Não

Nota 05: - Sim, Com Recomendações Vencidas e/ou Não Atendidas

CGU

Nota 1 - Não existe recomendação

Nota 2 - Existe recomendação a vencer

Nota 3- Existe recomendação vencida, e/ou recomendação vencida e a vencer

OUVIDORIA

Nota 1 – NÃO EXISTE

Nota 3 – EXISTE

AVALIAÇÃO QUALITATIVA							
DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	Estratégico	Auditoria Interna	TCU	CGU	Relevância	Ouvidoria	PONTUAÇÃO
Folha de Pagamento	1	5	2	2	1	3	2,34
Auxílios	1	3	1	2	1	3	1,83
Desligamentos	1	1	1	1	1	1	1
Reposição ao Erário	1	1	2	2	1	3	1,67
Inclusão/Exclusão de Funções	1	1	1	1	1	1	1
Férias	1	3	1	1	1	1	1,34

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	AVALIAÇÃO QUANTITATIVA	AVALIAÇÃO QUALITATIVA	Pontuação Final	Faixas de Classificação
Folha de Pagamento	3	2,34	2,67	E
Auxílios	2	1,83	1,91	R
Desligamentos	1,34	1	1,17	M
Reposição ao Erário	1,34	1,67	1,5	M
Inclusão/Exclusão de Funções	1	1	1	M
Férias	2,67	1,34	2	R

FAIXAS DE CLASSIFICAÇÃO

- **E – Essencial** – com resultado maior ou igual a 2,2
- **R – Relevante** – com resultado maior ou igual a 1,6 e menor que 2,2
- **M – Moderado** – com resultado menor que 1,6

ATIVIDADES SELECIONADAS

Folha de Pagamento

Auxílios

Férias

CADEIA DE VALOR

- Representação gráfica dos principais processos que agregam valor à Instituição
- Por categoria, conforme seus principais objetivos

DEFINIÇÕES:

Processos: MACROPROCESSOS

Alinhados com a missão: MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS

Processos de Suporte ou Apoio:

- MACROPROCESSOS SUPORTE OU APOIO

Ligados à estratégia da organização:

- MACROPROCESSOS GERENCIAIS ou GOVERNANÇA

Cadeia de Valor:

A – Entradas - que são as demandas da Sociedade recebidas pela Instituição;

B – Macroprocessos Finalísticos - que são, na nossa estrutura, as atividades primárias e que estão relacionadas à missão;

C – Macroprocesso de Apoio;

D – Macroprocessos Gerenciais e/ou de Governança - que realizam a Gestão Institucional;

E – Saídas - são os resultados, em cumprimento a sua missão. ENTREGA À SOCIEDADE.

B - De uma forma simplificada temos como Macroprocessos Finalísticos o:

1- ENSINO

* **Pró-Reitoria de ENSINO**

3 – EXTENSÃO

* **Pró-Reitoria de EXTENSÃO**

2- PESQUISA

* **Pró-Reitoria de PESQUISA**

4 – INOVAÇÃO

* **Pró-Reitoria de INOVAÇÃO**

C - De uma forma simplificada vamos estabelecer que temos como macroprocessos Suporte/Apoio:

1 – Administração e Planejamento

*** Pró-Reitoria de Administração e Planejamento**

2 – Desenvolvimento Institucional

*** Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional**

D - De uma forma simplificada vamos estabelecer que temos como Macroprocessos GERENCIAIS/ GOVERNANÇA a seguinte ESTRUTURA:

1 – Gestão Estratégica

2 – Gestão Institucional

3 – Gestão de Comunicação

4 - Gestão de TI

5 – Gestão de Controles Internos

6 – Auditoria – Corregedoria – Procuradoria – Ouvidoria

7- Conselho Superior

CONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR

A – ENTRADA (demandas da sociedade)

B - Macroprocessos Finalísticos

C - Macroprocessos Suportes

D - Macroprocessos Gerenciais

E - SAÍDA – (entregas à sociedade)

B: MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS

Pró-Reitorias de
ENSINO - PESQUISA - EXTENSÃO - INOVAÇÃO

C: MACROPROCESSOS DE SUPORTE - APOIO

Pró-Reitorias de
Administração e Planejamento - Desenvolvimento Institucional

D: MACROPROCESSOS GERENCIAIS - GOVERNANÇA

Gestão Estratégica - Gestão Institucional - Gestão de Comunicação
Gestão de TI - Gestão de Controles Internos - Auditoria -
Corregedoria - Procuradoria - Ouvidoria - Conselho Superior

A:
Entrada

E:
Saída



**DE POSSE DAS INFORMAÇÕES DA CADEIA DE VALOR, PODEMOS
ESTRUTURAR O LEVANTAMENTO DOS MACROPROCESSOS -
PROCESSOS - SUBPROCESSOS - TAREFAS/ATIVIDADES**

2.1	MACRO	PROCESSOS	SUB	TAREFAS		MACRO	PROCESSOS	SUB	TAREFAS	
G E R E N C I A L					F I N L í S					
						A P O I O				

RELAÇÃO DE ATIVIDADE EXEMPLIFICATIVAS, DE UM SETOR/PROCESSO

ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL
INTEGRAÇÃO ACADÊMICA
INTEGRAÇÃO SOCIAL
AUXÍLIO PERMANÊNCIA
FORMAÇÃO
EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO
PROGRAMAS ESTUDANTIS
APOIO
SAÚDE FÍSICA E MENTAL (PREVENÇÃO)

ATIVIDADE
FIM

EXECUÇÃO DA RECEITA
EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA
EXECUÇÃO FINANCEIRA
SUPRIMENTO DE FUNDOS

ATIVIDADE
MEIO

DESCRIÇÃO DAS	AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO	Pontuação	Faixas de
ATIVIDADES	QUANTITATIVA	QUALITATIVA	Final	Classificação
Execução da Receita	2,67	1,67	2,17	R
Execução Orçamentária	2,67	1,67	2,17	R
Execução Financeira	2,67	1,67	2,17	R
Suprimento de Fundos	2,67	1,67	2,17	R

FAIXAS DE CLASSIFICAÇÃO

E – Essencial: \geq a 2,2

R – Relevante: \geq a 1,6 e $<$ que 2,2

M – Moderado : $<$ que 1,6

Após a Aplicação da Metodologia de Priorização de Processos ficaram definidas as ATIVIDADES/PROCESSOS a serem avaliadas no processo de Gestão de Riscos, e como forma de operacionalizar vamos utilizar:

ATIVIDADE MEIO: EXECUÇÃO FINANCEIRA

Vamos agora MAPEAR a ATIVIDADE priorizada.

MAPEAMENTO – PASSO A PASSO DA ATIVIDADE - EXECUÇÃO DA FINANCEIRA

PASSO 01 – INSTRUÇÃO DO PROCESSO

PASSO 02 – VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE CHECKLIST (SIM OU NÃO)

PASSO 03 – VERIFICAÇÃO DE RETENÇÃO NA FONTE

PASSO 04 – REGISTRO APROPRIAÇÃO DA DESPESA

PASSO 05 - VERIFICAÇÃO DOS REGISTROS (SIM OU NÃO)

PASSO 06 – ENCAMINHAR PARA PAGAMENTO

PASSO 07 – VERIFICAÇÃO DA REGULARIDADE FISCAL E TRABALHISTA(SIM OU NÃO)

PASSO 08 – DISPONIBILIDADE FINANCEIRA

PASSO 09 – EMISSÃO DE ORDEM DE PAGAMENTO

PASSO 10 – CONFERÊNCIA (SIM OU NÃO)

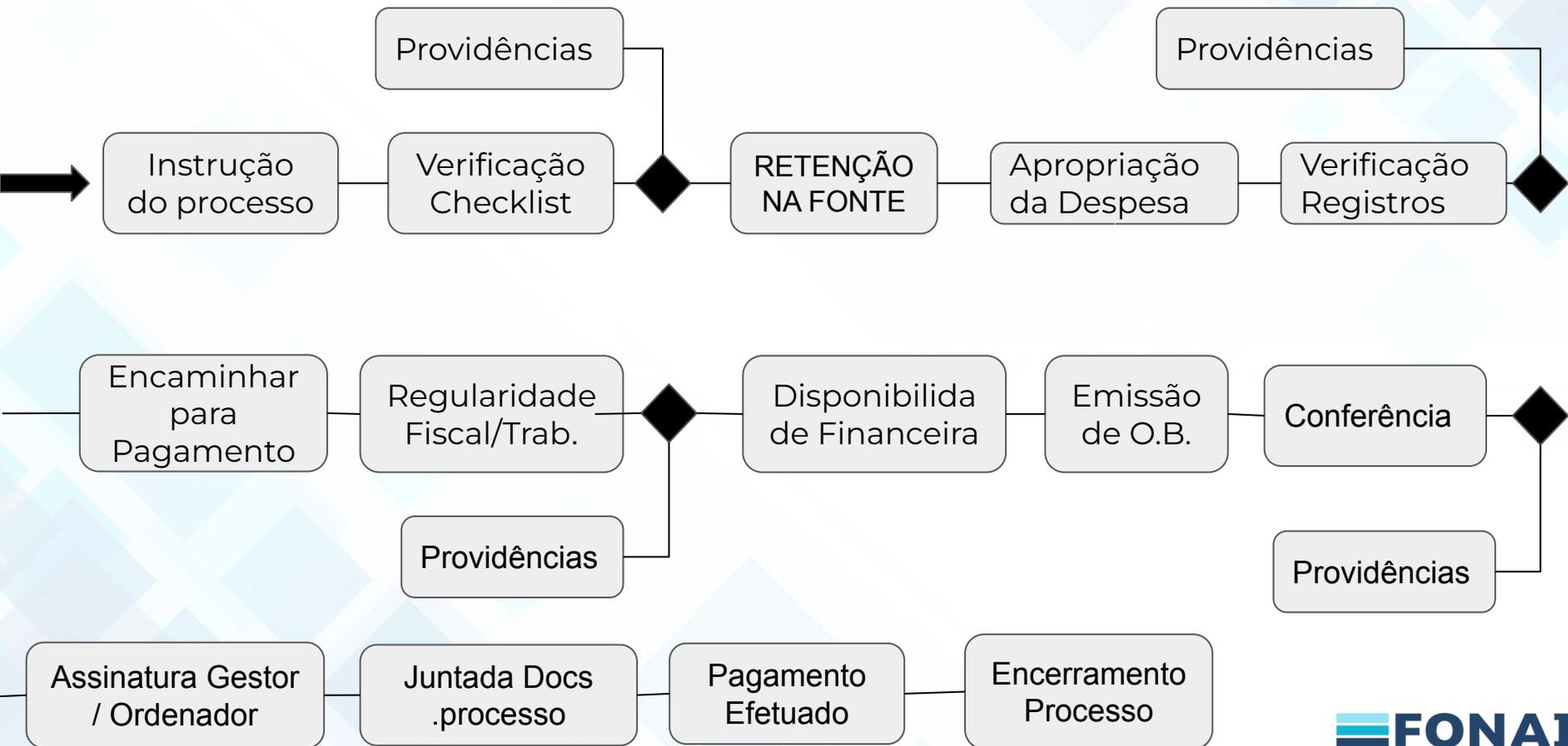
PASSO 11 – ASSINATURA GESTOR / ORDENADOR DE DESPESA

PASSO 12 – JUNTADA DE DOCUMENTO AO PROCESSOS

PASSO 13 – PAGTO EFETUADO

PASSO 14 – ENCERRAMENTO DO PROCESSO

FLUXO DA ATIVIDADE



O que vimos até agora ??

- POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS
- METODOLOGIA DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS
- CADEIA DE VALOR
- ESTRUTURA DE MAPEAMENTO/LEVANTAMENTO DOS MACROPROCESSOS ATÉ AS ATIVIDADES
- ATIVIDADES PRIORIZADAS
- MAPEAMENTO DA ATIVIDADE PRIORIZADA
- FLUXOGRAMA DA ATIVIDADE PRIORIZADA

Gerenciamento de Riscos

3.1 Criação de Templates

3.2 Identificação de Eventos/Riscos Inerentes

3.3 Avaliação: Causas, Consequências, Probabilidade e Impacto

3.4 Controles existentes

3.5 Riscos Residuais e Mapa de Calor

3.6 Formas de Tratamento/resposta aos Riscos

3.7 Monitoramento

Níveis de riscos:

NÍVEL DO RISCO	DESCRIÇÃO
EXTREMO	INACEITÁVEL
ALTO	
MÉDIO	ACEITÁVEL
BAIXO	
MUITO BAIXO	

Serão tratados os Riscos com níveis ALTO e EXTREMO, pois foi considerado aceitáveis pela Instituição os Apetites aos Riscos Médio, Baixo e Muito Baixo

Relação do grau de Exposição para cada Nível de **Risco**:

NÍVEL DO RISCO	EXPOSIÇÃO
MUITO BAIXA – ACEITÁVEL	$< \text{ou} = 1$
BAIXA – ACEITÁVEL	$> 1 \text{ e } < \text{ou} = 2$
MÉDIA – GERENCIÁVEL	$> 2 \text{ e } < \text{ou} = 6$
ALTA – INACEITÁVEL	$> 6 \text{ e } < \text{ou} = 12$
EXTREMO – INACEITÁVEL	> 12

MAPA DE CALOR

IMPACTO /	MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO
PROBABILIDADE	1	2	3	4	5
MUITO ALTA 5					
ALTA 4					
MÉDIA 3					
BAIXA 2					
MUITO BAIXA 1					

MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTO
< ou = 1	> 1 e < ou = 2	> 2 e < ou = 6	> 6 e < ou = 12	> 12

escala de PROBABILIDADE

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	NÍVEL
MUITO BAIXA	Extraordinário – sem histórico de eventos	1
BAIXA	Casual e/ou inesperado – sem histórico de eventos	2
MÉDIA	Esperado – fraqueza reduzida	3
ALTA	Comum - com históricos	4
MUITO ALTA	Recorrente	5

escala de IMPACTO

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	NÍVEL
MUITO BAIXA	INSIGNIFICANTE	1
BAIXA	MÍNIMO	2
MÉDIA	MEDIANO	3
ALTA	SIGNIFICANTE	4
MUITO ALTO	PROFUNDO	5

Temos:

1 – NÍVEL DO RISCO

2 - CLASSIFICAÇÃO

3 – PROBABILIDADE

4 – IMPACTO

RESULTADO DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSO

ATIVIDADE MEIO: EXECUÇÃO FINANCEIRA

SUBPROCESSO: CONTÁBIL FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

Relatório de Gestão de Riscos

Processo/atividade: Execução Financeira

Subprocesso: CONTÁBIL – FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

Responsável: João

Descrição sucinta da Atividade Processo: XX

* Identificação de Riscos

Técnica Aplicada: Brainstorming

Resultado: Ata

Template com RISCOS

ATIVIDADE: EXECUÇÃO FINANCEIRA

Ord.	RISCOS
1	ausencia de juntada
2	inconsistencia
3	responsabilização
4	erro classificação
5	inviabilização do pagamento
6	atraso - pgto juro
7	sem fonte

Template com RISCOS

ATIVIDADE: EXECUÇÃO FINANCEIRA

Ord.	RISCOS
09	conferencia inadequada
10	descontinuidade
11	estorno pagamento
12	
13	
14	
15	
16	

PASSO 01 – INSTRUÇÃO DO PROCESSO

PASSO 02 – VERIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE CHECKLIST (SIM OU NÃO)

PASSO 03 – VERIFICAÇÃO DE RETENÇÃO NA FONTE

PASSO 04 – REGISTRO APROPRIAÇÃO DA DESPESA

PASSO 05 - VERIFICAÇÃO DOS REGISTROS (SIM OU NÃO) conferência e correção

PASSO 06 – ENCAMINHAR PARA PAGAMENTO

PASSO 07 – VERIFICAÇÃO DA REGULARIDADE FISCAL E TRABALHISTA(SIM OU NÃO)

PASSO 08 – DISPONIBILIDADE FINANCEIRA

PASSO 09 – EMISSÃO DE ORDEM DE PAGAMENTO

PASSO 10 – CONFERÊNCIA (SIM OU NÃO)

PASSO 11 – ASSINATURA GESTOR / ORDENADOR DE DESPESA

PASSO 12 – JUNTADA DE DOCUMENTO AO PROCESSOS

PASSO 13 – PAGTO EFETUADO

PASSO 14 – ENCERRAMENTO DO PROCESSO

ATIVIDADE: Execução Financeira

Ord.	RISCOS
1	Ausência de Informações no processo
2	Ausência de documento com previsão legal
3	Ausência de item com previsão legal no checklist
4	Verificação deficitária - tributos não retidos
5	Lançamento em conta diversa
6	Encaminhamento fora do prazo
7	Não haver disponibilidade financeira
8	Emissão de empenho posterior a emissão da NF

ATIVIDADE: Execução Financeira

RISCOS	Ord.	CAUSAS	CONSEQUÊNCIA
Ausência de Informações no processo	1		
Ausência de documento com previsão legal	2		
Ausência de item com previsão legal no checklist	3		
Verificação deficitária - tributos não retidos	4		
Lançamento em conta diversa	5		
Encaminhamento fora do prazo	6		
Não haver disponibilidade financeira	7		
Emissão de empenho posterior a emissão da NF	8		

ATIVIDADE: Execução Financeira

RISCOS	Ord.	CAUSAS	CONSEQUÊNCIA
Ausência de Informações no processo	1	Não Utilização do Checklist	Processo com vício
Ausência de documento com previsão legal	2	Não Utilização do Checklist	Processo com vício
Ausência de item com previsão legal no checklist	3	Checklist desatualizado	Processo com vício
Verificação deficitária - tributos não retidos	4	Ausência de comprovação da verificação	Dano ao erário
Lançamento em conta diversa	5	Desatenção do operador	Lançamento indevido
Encaminhamento fora do prazo	6	Desatenção do operador	Multa contratual
Não haver disponibilidade financeira	7	Falta de repasse, ou atraso no repasse	Descumprimento do contrato
Emissão de empenho posterior a emissão da NF	8	Atraso no repasse do orçamento	Ilegalidade

ATIVIDADE: Execução Financeira

RISCOS	Ord	CAUSAS	CONSEQUÊNCIA	PROB	IMP.	RES.	NÍVEL
Ausência de Informações no processo	1	Não Utilização do Checklist	Processo com vício				
Ausência de documento com previsão legal	2	Não Utilização do Checklist	Processo com vício				
Ausência de item com previsão legal no checklist	3	Checklist desatualizado	Processo com vício				
Verificação deficitária - tributos não retidos	4	Ausência de comprovação da verificação	Dano ao erário				
Lançamento em conta diversa	5	Desatenção do operador	Lançamento indevido				
Encaminhamento fora do prazo	6	Desatenção do operador	Multa contratual				
Não haver disponibilidade financeira	7	Falta de repasse, ou atraso no repasse	Descumprimento do contrato				
Emissão de empenho posterior a emissão da NF	8	Atraso no repasse do orçamento	Ilegalidade				

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	NÍVEL
MUITO BAIXA	Extraordinário – sem histórico de eventos	1
BAIXA	Casual e/ou inesperado – sem histórico de eventos	2
MÉDIA	Esperado – fraqueza reduzida	3
ALTA	Comum - com históricos	4
MUITO ALTA	Recorrente	5

DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA	NÍVEL
MUITO BAIXA	INSIGNIFICANTE	1
BAIXA	MÍNIMO	2
MÉDIA	MEDIANO	3
ALTA	SIGNIFICANTE	4
MUITO ALTO	PROFUNDO	5

ATIVIDADE: Execução Financeira

RISCOS	Ord	CAUSAS	CONSEQUÊNCIA	PROB	IMP.	RES.	NÍVEL
Ausência de Informações no processo	1	Não Utilização do Checklist	Processo com vício	1	3	3	M
Ausência de documento com previsão legal	2	Não Utilização do Checklist	Processo com vício	1	4	4	M
Ausência de item com previsão legal no checklist	3	Checklist desatualizado	Processo com vício	5	4	20	E
Verificação deficitária - tributos não retidos	4	Ausência de comprovação da verificação	Dano ao erário	2	5	10	A
Lançamento em conta diversa	5	Desatenção do operador	Lançamento indevido	2	5	10	A
Encaminhamento fora do prazo	6	Desatenção do operador	Multa contratual	2	5	10	A
Não haver disponibilidade financeira	7	Falta de repasse, ou atraso no repasse	Descumprimento do contrato	3	5	15	E
Emissão de empenho posterior a emissão da NF	8	Atraso no repasse do orçamento	Ilegalidade	1	5	5	M

Relação do grau de Exposição de cada Nível de **Risco**:

NÍVEL DO RISCO	EXPOSIÇÃO
MUITO BAIXA – ACEITÁVEL	$< \text{ou} = 1$
BAIXA – ACEITÁVEL	$> 1 \text{ e } < \text{ou} = 2$
MÉDIA – GERENCIÁVEL	$> 2 \text{ e } < \text{ou} = 6$
ALTA – INACEITÁVEL	$> 6 \text{ e } < \text{ou} = 12$
EXTREMO – INACEITÁVEL	> 12

Controles existentes

- Fator multiplicador para definir/mensurar a perspectiva de eficácia

AVALIAÇÃO do Controle	EFEITO do Controle	MULTIPLICADOR para RISCO Residual Estimado
INEXISTENTE	SEM CONTROLE	0,95
FRACO	EM CONSTRUÇÃO	0,75
MEDIANO	ESTABELECIDO	0,45
FORTE	MITIGA O RISCO	0,15

RISCO INERENTE	Ord	DESCRIÇÃO CONTROLE EXISTENTE	NÍVEL INERENTE	FATOR MULTI	RISCOS RESIDUAL	NÍVEL DO RISCO
Ausência de Informações no processo	1					
Ausência de documento com previsão legal	2					
Ausência de item com previsão legal no checklist	3					
Verificação deficitária - tributos não retidos	4					
Lançamento em conta diversa	5					
Encaminhamento fora do prazo	6					
Não haver disponibilidade financeira	7					
Emissão de empenho posterior a emissão da NF	8					

RISCO INERENTE	Ord	DESCRIÇÃO CONTROLE EXISTENTE	NÍVEL INERENTE	FATOR MULTI	RISCOS RESIDUAL	NÍVEL DO RISCO
Ausência de Informações no processo	1	CHECKLIST	3	0,15	0,45	MB
Ausência de documento com previsão legal	2	CHECKLIST	4	0,45	1,8	B
Ausência de item com previsão legal no checklist	3	CHECKLIST	20	0,95	19	E
Verificação deficitária - tributos não retidos	4	CHECKLIST	10	0,15	1,5	B
Lançamento em conta diversa	5	CHECKLIST	10	0,95	9,5	A
Encaminhamento fora do prazo	6	CHECKLIST	10	0,95	9,5	A
Não haver disponibilidade financeira	7	CHECKLIST	15	0,95	14,25	E
Emissão de empenho posterior a emissão da NF	8	CHECKLIST	5	0,95	4,75	M

RISCO INERENTE		RISCO RESIDUAL	
RES.	NÍVEL	RES.	NÍVEL
3	M	0,45	MB
4	M	1,8	B
20	E	19	E
10	A	1,5	B
10	A	9,5	A
10	A	9,5	A
15	E	14,25	E
5	M	4,75	M

ORDEM	RISCO RESIDUAL	NÍVEL DO RISCO
3	Ausência de item com previsão legal no checklist	E
5	Lançamento em conta diversa	A
6	Encaminhamento fora do prazo	A
7	Não haver disponibilidade financeira	E

IMPACTO /	MUITO BAIXO	BAIXO	MÉDIO	ALTO	MUITO ALTA
PROBABILIDADE	1	2	3	4	5
MUITO ALTA 5				R3	
ALTA 4					
MÉDIA 3					R7
BAIXA 2					R5 - R6
MUITO BAIXA 1					

Ord.	RISCO RESIDUAL	FORMAS DE TRATAMENTO
3	Ausência de item com previsão legal no checklist	
5	Lançamento em conta diversa	
6	Encaminhamento fora do prazo	
7	Não haver disponibilidade financeira	

Ord.	RISCO RESIDUAL	FORMAS DE TRATAMENTO
3	Ausência de item com previsão legal no checklist	Inclusão de Item no checklist
5	Lançamento em conta diversa	Inclusão de Item no checklist para verificação após lançamento
6	Encaminhamento fora do prazo	Estabelecer verificação antes do prazo
7	Não haver disponibilidade financeira	Consultar previsão financeira

Plano de ação / RESPOSTAS

De posse do Relatório de Gestão de Riscos, encaminhar ao setor responsável pelo Processo/Atividade, sobre a necessidade de se promover ações num prazo de 60 dias para mitigar os riscos residuais identificados em observância às propostas de formas de tratamento contidas no referido relatório

MONITORAMENTO

O monitoramento então nada mais é do que, análise dos relatórios já em uso como parte da gestão de riscos, sem haver há necessidade de ter múltiplos meios de notificação. Uma metodologia de gestão eficiente, que forneça painéis de controle periódicos – base de dados, personalização de fluxo de atividades, agendamentos, planilhas monitoradas, pode ser suficiente para dar visibilidade às ameaças e ao potencial dos impactos a serem sofridos, bem como a aplicação das ações propostas.

RELATÓRIO DA GESTÃO DE RISCOS

Avaliação do Processo de Gestão de Riscos pelo(s) COMITÊ(S)

Nível de Maturidade do Processo de G.R.

DIA 14/12/203

ATIVIDADE PRÁTICA

MANHÃ das 9hs às 10hs - PREENCHIMENTO DA CADEIA DE VALOR

MANHÃ das 10:30 hs às 11:45hs - EXECUÇÃO DA METODOLOGIA DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

TARDE das 14 hs em diante: EXECUÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS.

ENCERRAMENTO

OBRIGADO

Contato: sandro.borges@ifc.edu.br

WhatsApp: (47) 98410-5933