PORTARIA Nº 114, DE 22 DE DEZEMBRO DE 2020

Institui a 1ª Edição do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controle Interno no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ).

O Presidente do Conselho Federal de Química (CFQ), no uso de suas atribuições conferidas pelo art. 11 da Lei nº 2.800, de 18 de junho de 1956;

Considerando a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n° 01/2016, que instituiu procedimentos para gerir os riscos, proteger a integridade das instituições e a segurança dos recursos públicos;

Considerando o Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Considerando a Portaria CGU n° 57, de 4 de janeiro de 2019, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências.

Resolve:

Art. 1º Fica instituído, no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ), o Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controle Interno (Anexo à Portaria).

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

Brasília, DF, 22 de dezembro de 2020.

José de Ribamar Oliveira Filho
Presidente

Conselho Federal
de Química

MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

1ª edição
Brasília- DF, DEZEMBRO/2020

DIRETORIA DO CONSELHO FEDERAL DE QUÍMICA (CFQ)

Presidente: José de Ribamar Oliveira Filho

1º Vice-Presidente: Fuad Haddad

2º Vice-Presidente: Roberto Lima Sampaio

1º Secretária: Ana Maria Biriba de Almeida

2º Secretário: Dalton Rodrigues

1º Tesoureiro: Henio Normando de S. Melo

2º Tesoureiro: Abias Machado

GERÊNCIA EXECUTIVA DO CONSELHO FEDERAL DE QUÍMICA (CFQ)

Renato de Melo Teixeira

RESPONSÁVEIS TÉCNICOS PELA ELABORAÇÃO

Leonardo Nunes Ferreira - Chefe da Controladoria

Cilmara Dias Custódio - Analista Controladoria

Jenane Soares Machado - Analista Controladoria

Hermilene Santos Silva - Analista Controladoria

Brasil. Conselho Federal de Química.

Manual de procedimentos de gestão de riscos e controles internos / Conselho Federal de Química. 1ª edição. Brasília: CFQ, Controladoria, 2020.

58 p.

1.Governança. 2. Gestão. 3.Prestação de contas. 4.Transparência. I. Título

Sumário

Apresentação..... 4

1. Introdução..... 7
2. Marco regulatório e normativos institucionais..... 8
3. Referencial teórico..... 10
4. Escopo de aplicação e abrangência..... 20
5. Modelo de Gestão de Riscos e Controles Internos..... 21
   - 5.1. Política de Gestão de Riscos e Controles Internos..... 22
   - 5.2. Linhas de Defesa..... 24
   - 5.3. Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos..... 26
   - 5.4. Solução Tecnológica: Planilha Microsoft Excel..... 28
6. Gestão de Riscos e Controles Internos..... 28
   - 6.1. Análise ambiente interno e fixação de objetivo..... 29
   - 6.2. Identificação de riscos..... 32
   - 6.3. Avaliação de riscos e controles..... 35
   - 6.4. Resposta a risco..... 38
   - 6.5. Informações, comunicações e monitoramento..... 42
7. Considerações finais..... 46
8. Termos e definições..... 48
9. Referências bibliográficas..... 52
10. Anexos..... 54

Apresentação

A Governança, no Conselho Federal de Química (CFQ), compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas a cumprir a atividade finalística, a alinhar os interesses organizacionais com a finalidade de agregar valor à sociedade, otimizar o usos dos recursos por meio de políticas institucionais voltadas ao interesse comum dos entes do Sistema CFQ/CRQs a fim de garantir a perenidade institucional.

O CFQ tem se esforçado para a unificação e transparência de seus processos. Para tanto, agregou à sua Governança os conceitos de Risco e Controle Interno. A gestão de riscos reveste-se no conjunto de procedimentos por meio dos quais o CFQ identifica, analisa, avalia, trata e monitora os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos. De outro lado, o controle interno coordena as ações que asseguram a conformidade dos agentes aos princípios éticos, os procedimentos administrativos e as normas legais aplicáveis a entidade.

Assim, a tríade Governança, Riscos e Controle Interno (GRC) contribui para o desempenho sustentável do CFQ para: (i) orientar as decisões, ações e controles voltados para o resultado; (ii) alinhar os objetivos à missão, visão de futuro e valores; (iii) aprimorar a assertividade do processo decisório; (iv) garantir a conformidade com os princípios éticos e as normas legais e institucionais; (v) aumentar a confiança e a legitimidade da gestão perante a sociedade e os registrados; (vi) agregar valor econômico e social da entidade.

A adoção do GRC, no âmbito do CFQ, relaciona-se ao objetivo estratégico “Adotar as melhores práticas de Governança e Gestão”, vinculado a dimensão estratégica “Governança e Gestão”, expresso no Planejamento Estratégico 2018 - 2028, principalmente no que se refere a gerar competências, processos e estrutura para inovar processos e serviços no âmbito do CFQ.

Além disso, o GRC correlaciona-se aos valores institucionais da ética, integridade, transparência, excelência em gestão e autorresponsabilidade, revestindo o código de conduta e estofo moral, que rege o modo de agir do CFQ, devendo ser respeitado enquanto a entidade busca cumprir sua missão e atingir os objetivos de sua visão.

Ato contínuo ao Planejamento Estratégico 2018 - 2028, outras duas importantes iniciativas contribuíram para a efetivação do GRC: (i) Portaria CFQ nº 26, de 29 de maio de 2019, que empreendeu o Programa de Integridade, cuja implementação está em andamento, sob a coordenação da Controladoria; (ii) Portaria CFQ nº 44, de 31 de julho de 2019, que estabeleceu os elementos estruturantes, os fundamentos, as diretrizes, os mecanismos, os princípios, os atores, os órgãos do Sistema da Governança, a ser institucionalizado no âmbito da entidade.

O Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e do Controle Interno faz parte do conjunto de instrumentos essenciais para a construção dos mecanismos de gestão de riscos e de controles internos, o qual dará suporte para a concepção, a implementação, o monitoramento e a melhoria contínua da gestão de riscos e de controle interno no Conselho Federal de Química. Desse modo, este Manual oferece aos gestores e colaboradores orientações específicas, bem como o embasamento para a gestão interna de riscos e o desempenho de suas atividades em conformidade aos preceitos legais e institucionais.

Não obstante, é de fundamental importância enfatizar a necessidade da participação coordenada de todos, com finalidade de implementar controles internos necessários e realizar gestão de riscos pertinente às atividades institucionais.

A implantação dos procedimentos de gestão de riscos e de controle interno será gradativa, colaborativa, inclusiva e interativa. Será baseada em etapas, ampliando progressivamente a complexidade dos processos e atividades. Dessa forma, iniciar-se-á com processos e atividades simples, experiências piloto, projetos rápidos e protótipos, procedendo às correções de rumo necessárias, para, posteriormente, avançar no sentido da evolução para modelos mais sofisticados.

Desse modo, o Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e do Controle Interno do CFQ pretende valer-se de abordagem direta e objetiva, de uma linguagem simples, e de evolução contínua contemplando, a medida do possível, as melhores práticas. Em sentido “*lato sensu*” espera-se que o Manual seja referência para os gestores e colaboradores CFQ, no sentido de apresentar orientações adequadas para mitigar os riscos e aprimorar os controles internos a fim de alinhar o atingimento de critérios satisfatórios de desempenho à promoção das exigências de conformidade.

O GRC faz Governança, Riscos e Controle Interno atuarem de forma integrada em busca de eficiência e transparência, com resultados para garantir que o CFQ continue avançando no caminho certo. Nesse sentido, busca-se atingir os seguintes objetivos:

I. aumentar a probabilidade de atingir os objetivos e metas organizacionais;
II. fomentar uma gestão proativa;
III. estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização;
IV. atender às normas e requisitos legais e regulamentares pertinentes;
V. aprimorar a governança;
VI. estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e balizar o planejamento;
VII. melhorar a eficácia e a eficiência tática e operacional;
VIII. desenvolver a aprendizagem organizacional;
IX. estimular a resiliência da organização; e
X. subsidiar a continuidade institucional.

O alcance dos objetivos descritos anteriormente depende fundamentalmente do sentimento de pertença, resultante da mescla do sentimento de “nós”, representado pela participação coletiva em uma unidade indivisível; e do sentimento de representação de um papel, que expressa a maneira pela qual cada um de “nós” desempenha sua condição de membro da comunidade como um todo. Portanto, o sucesso do gerenciamento de riscos e dos mecanismos de controle interno resulta do compromisso incondicional dos gestores e colaboradores.

É dever de todos “nós” desenvolver as atividades operacionais, táticas e estratégicas sob a perspectiva da gestão de riscos e de controle interno, para que o ambiente interno do CFQ promova a efetividade institucional e seja orientado a resultados, devidamente alinhado às três linhas de defesa.

Por fim, todos estão convidados a contribuir para o aprimoramento do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e do Controle Interno. Outrossim, solicita-se que dúvidas, críticas ou sugestões sejam encaminhadas para a equipe da Controladoria.

A participação de todos é fundamental para o gerenciamento de riscos e a efetividade do sistema de controle interno do Conselho Federal de Química.

1. Introdução

O risco ou a incerteza é inerente a praticamente todas as atividades humanas, inclusive no contexto das organizações, no mundo corporativo onde as instituições estão expostas a uma infinidade de incertezas originadas de fatores econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais, a gestão de riscos e controles internos é crucial para que se alcance os objetivos estratégicos.

Sendo assim, uma das funções da gestão de 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, visando evitar 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 Conselho Federal de Química instituiu, por meio da Portaria CFQ n° 72, de 11 de agosto de 2020 a Política de Gestão de Riscos e mediante a Portaria CFQ n° 71, de 11 de agosto de 2020, as Linhas de Defesa na Gestão de Riscos e Controles Internos, com objetivo de incentivar gestores e aos colaboradores a conhecer melhor o seu órgão, os processos e os eventos de riscos a que estão sujeitos. As Portarias estão disponíveis no sítio eletrônico do Conselho Federal de Química.

.

2. Marco regulatório e normativos institucionais

O objetivo da Governança Pública é criar salvaguardas que viabilizem o alcance de objetivos institucionais. Nesse sentido, a Administração Pública tem envidado esforços no sentido de estabelecer mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança.

A elaboração do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controles Internos, do Conselho Federal de Química, baseou-se no marco regulatório expedido pela Administração Pública Federal. A seguir apresenta-se, na ordem cronológica, os preceitos legais e regulamentareis aplicáveis:

I. Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;
II. Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
III. Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências; e
IV. Portaria CGU nº 57, de 4 de janeiro de 2019, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências.

A concepção do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controles Internos, do Conselho Federal de Química, considerou as orientações e os manuais expedidos pelos órgãos de controle externo, conforme retratado a seguir:

I. Referencial básico de gestão de riscos. Tribunal de Contas da União, 2018;

II. 10 passos para a boa gestão de riscos. Tribunal de Contas da União, 2018;
III. Roteiro de avaliação da maturidade da gestão de riscos. Tribunal de Contas da União, 2018;
IV. Manual de gestão de riscos do TCU. Tribunal de Contas da União, 2018;
V. Metodologia de Gestão de Riscos. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018; e
VI. Guia prático de gestão de riscos para a integridade: orientações para a administração púbica federal direta, autárquica e fundacional. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018.

Do ponto de vista institucional, para a redação do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controles Internos, do Conselho Federal de Química, levou-se em conta os seguintes documentos:

I. Planejamento Estratégico Sistema CFQ/CRQ's 2018 - 2028;
II. Plano Plurianual CFQ 2019 - 2021;
III. Portaria CFQ nº 26, de 29 de maio de 2019. Designa a Controladoria como Unidade de Gestão da Integridade Programa de Integridade no âmbito do Conselho Federal de Química;
IV. Portaria CFQ n° 44, de 31 de julho de 2019. Dispõe sobre a institucionalização da Governança no âmbito do Conselho Federal de Química e dá outras providências;
V. Portaria CFQ n° 50, de 29 de maio de 2020. Dispõe sobre a aprovação do Código de Conduta Profissional para os integrantes do Quadro Funcional do Conselho Federal de Química;
VI. Portaria CFQ n° 72, de 11 de agosto de 2020. Dispõe sobre a institucionalização da Política de Gestão de Riscos no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ) e dá outras providências; e
VII. Portaria CFQ n° 71, de 11 de agosto de 2020. Dispõe sobre a institucionalização das Linhas de Defesa na Gestão de Riscos e Controle Interno no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ) e dá outras providências.

3. Referencial teórico

As metodologias relativas à gestão de riscos são diversificadas, porém não excludentes. Na realidade há interdependência entre os métodos, que tem como ponto focal a implementação e gestão de riscos e de controle interno nas organizações. Nesse sentido, cita-se a seguir as principais metodologias utilizadas no âmbito da Administração Pública:

I. "*The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*" (Gerenciamento de Riscos - Princípios e Conceitos) produzido e publicado pelo HM *Treasury* do Governo Britânico (Orange Book);
II. ISO 31000, que 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 Gestão de riscos - Princípios e diretrizes;
III. GOV 9100 - *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*, *The International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI), que tem por objetivo de prover modelo de controle interno no setor público e fornece a 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;
IV. GOV 9130 - *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector - Further Information on Entity Risk Management*, com recomendações adicionais ao guia GOV 9100. O documento preconiza modelo para a aplicação da gestão de riscos no setor público e provê uma base no qual a gestão de riscos pode ser avaliada;
V. COSO ERM, publicado pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) incorporou o modelo de gestão de riscos Enterprise Risk Management - *Integrating with Strategy and Performance* (Gerenciamento de Riscos Corporativos integrado com a Estratégia e o Desempenho), buscando ressaltar a importância de considerar os riscos tanto no estabelecimento da estratégia quanto na condução do desempenho.

O Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controles Internos, do Conselho Federal de Química, tem a sua essência na metodologia COSO-ERM, que também serviu de base para a Portaria CFQ n° 72, de 11 de agosto de 2020, que oficializou a Política de Gestão de Riscos e para a Portaria CFQ n° 71, de 11 de agosto de 2020, que institucionalizou as Linhas de Defesa na Gestão de Riscos e Controle Interno.

De acordo com o COSO, 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 foco voltado para o gerenciamento de riscos corporativos, onde definiu-se gerenciamento de riscos corporativos:

> *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 designa 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 da organização e são classificados em quatro categorias:

I. Estratégicos: metas gerais, alinhadas com sua missão;
II. Operações: utilização eficaz e eficiente dos recursos;
III. Comunicação: confiabilidade de relatórios; e
IV. Conformidade: cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Além disso, o COSO ERM definiu oito componentes em sua estrutura, quais sejam:

I. Ambiente Interno;
II. Fixação de Objetivos;
III. Identificação de Eventos;
IV. Avaliação de Riscos;
V. Resposta a Riscos;
VI. Atividades de Controle;
VII. Informações e Comunicações; e
VIII. Monitoramento.



Figura 1: Cubo COSO ERM (2017)

Ambiente Interno

O Ambiente Interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.

O Ambiente Interno 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.

O Ambiente Interno está intrinsicamente ligado aos controles não operacionais, que estão fortemente correlacionados 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 Interno 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 Interno incluem, dentre outros:

I. Integridade e valores éticos;
II. Competência das pessoas da entidade;
III. Estilo operacional da organização;
IV. Aspectos relacionados com a gestão; e
V. 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 e a Visão de Futuro 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.

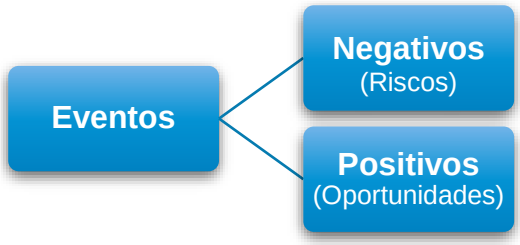


Figura 2 - Identificação de Eventos

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, deve-se atuar sobre esses últimos, por meio da avaliação de riscos, quando se determinará a forma de tratamento para cada risco identificado, e qual o tipo de resposta a ser dada a esse risco.

Avaliação de Riscos

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 de Futuro, 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.

Respostas a Riscos

Para cada risco identificado, será prevista uma resposta, que pode ser de 4 (quatro) tipos:

I. Evitar: sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável;
II. Reduzir: diminui o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco;
III. Compartilhar: uma ação é tomada para transferir ou compartilhar riscos em toda a entidade ou com partes externas; e
IV. Aceitar: indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco.

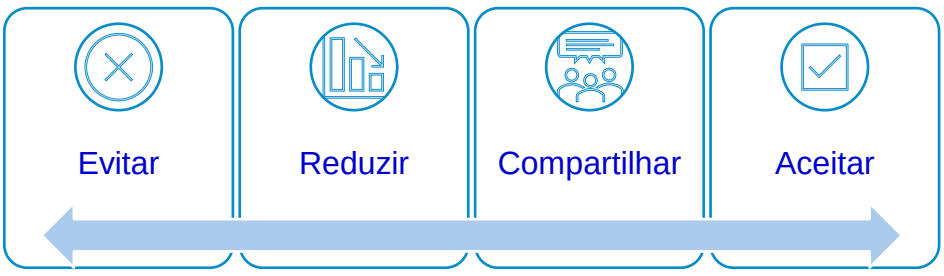


Figura 3 - Tipos de resposta a riscos

Em relação a riscos é importante fazer a distinção entre o Risco Inerente e o Risco Residual:

I. Risco Inerente (bruto): é o risco que a organização terá de enfrentar na falta de medidas que a administração possa adotar para alterar a probabilidade ou o impacto dos eventos; e
II. Risco Residual: é aquele que ainda permanece após a resposta da organização. A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes.

Para melhor compreensão, os conceitos de riscos supracitados estão demonstrados na figura abaixo:

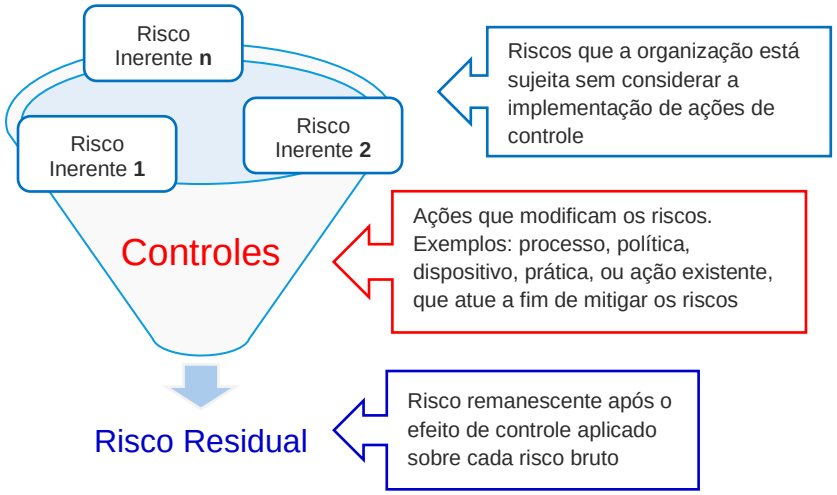


Figura 4 - Risco Inerente *versus* Risco Residual

É importante observar que aceitar o risco é uma forma de responder ao risco. Logo, se a organização decidir, de forma consciente, "nada fazer", incorporará o risco em suas atividades. Isso pode vir a ocorrer quando o custo de implementação de uma medida qualquer para responder a determinado risco seja superior aos benefícios que a resposta traria para a organização. Não obstante, deve-se ter muito critério na aceitação de riscos. É preciso ter cuidado para não transformar exceção em regra.

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:

I. Riscos de processo ou operacionais;
II. Riscos de registros; e
III. Riscos de conformidade.

As Atividades de Controle contribuem para assegurar que:

I. Os objetivos sejam alcançados;
II. As diretrizes administrativas sejam cumpridas;
III. As regulamentações externas sejam atendidas; e
IV. 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;
- Programas de Contingência e Planos de Continuidade dos Negócios;
- Verificações;
- Conciliações;
- Indicadores de Desempenho;
- Capacitação e Treinamento; e
- Travas e restrições de sistemas.

Informações e Comunicações

Abrangem informações e sistemas de comunicação, permitindo que as pessoas da entidade 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 entidade 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:

I. Avaliações contínuas; e
II. Avaliações independentes (por exemplo, auditorias internas e externas).

As organizações devem utilizar as avaliações 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 entidade 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.

As avaliações contínuas, em geral, são operações definidas e rotineiras, fazendo parte das atividades normais da entidade, 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.

A título de exemplo de monitoramento contínuo pode-se citar a verificação das “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.

Por outro lado, 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.

Como exemplo de avaliação independente pode-se adotar o procedimento de seleção aleatória de amostras de 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

O Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controles Internos, a luz do marco regulatório e normativos institucionais, tem como propósito a institucionalização e o fortalecimento do gerenciamento de riscos e a adoção de controles internos efetivos que auxiliem a tomada de decisão, com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da Missão e no alcance dos objetivos institucionais.

Dessa forma, o Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controles Internos, em consonância com a Portaria de Linhas de Defesa na Gestão de Riscos e Controles Internos e a Portaria de Gestão de Risco, aplica-se à todas as instâncias do Conselho Federal de Química com o seguinte fim:

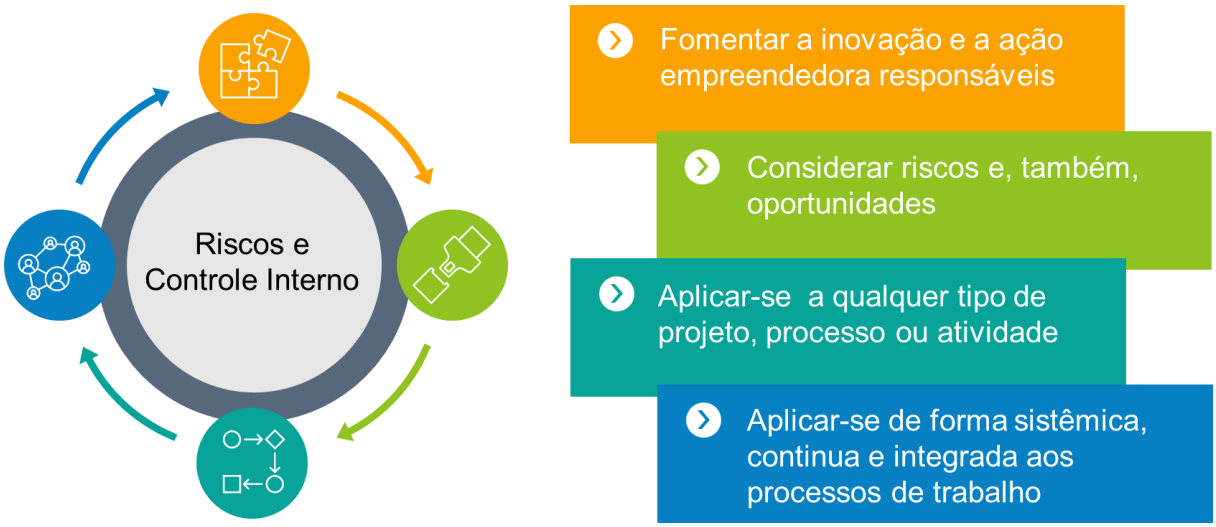


Figura 5 - Espoco de aplicação: riscos e controle interno

A aplicação efetiva do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controles Internos considera, requisitos indispensáveis: a implantação por meio de ciclos e melhoria contínua; a atenção aos fatores humanos e culturais; a direção, o apoio e o monitoramento pela Governança do Conselho Federal de Química.

A abrangência do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controles Internos contempla, as Três Linhas de Defesa, a Governança do Conselho Federal de Química e os prestadores de serviços diretos e indiretos, 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 Riscos e Controles Internos

O Modelo de Gestão de Riscos e Controles Internos do Conselho Federal de Química deve ser entendido como um conjunto de instrumentos 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 riscos e controles internos da gestão eficaz.

Os instrumentos de gestão de riscos e controles internos, no âmbito do Conselho Federal de Química, tem por objetivo prover os mecanismos inter-relacionados para identificação e avaliação de riscos, planejamento, implementação e controle das respostas aos riscos por meio de aprimoramento dos controles internos.



Figura 6 - Espoco de aplicação: riscos e controle interno

A modelagem de gestão de riscos e controles internos pode ser representada pelo infográfico apresentado a seguir:



Figura 7 - Modelo de Gestão de Riscos e Controles Internos

O gerenciamento de riscos e o aprimoramento dos mecanismos de controle interno será desenvolvido em ciclos anuais, abrangendo os processos de trabalho, sistemas informatizados, gestão orçamentária, gestão de pessoas e legislação, com vistas a reduzir os eventos de riscos negativos, assim como, quando for o caso, potencializar os eventos de riscos positivos (oportunidades).

5.1 Política de Gestão de Riscos e Controles Internos

A Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, no âmbito do Conselho Federal de Química, foi instituída por meio da Portaria CFQ nº 72, de 11 de agosto de 2020, e tem por finalidade estabelecer os princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados e seguidos na gestão de riscos e controles internos da gestão.

A Política de Gestão de Riscos do CFQ, tem como referência as melhores práticas internacionais de gestão de riscos, focando a criação e proteção de valor para o Conselho, observará princípios, que servem de orientação para que a gestão de riscos seja eficiente e eficaz.

Não obstante, a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos visa o desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua de processos e atividades de trabalho, projetos e alocação e utilização eficaz dos recursos disponíveis, contribuindo para o cumprimento dos objetivos do Conselho Federal de Química.

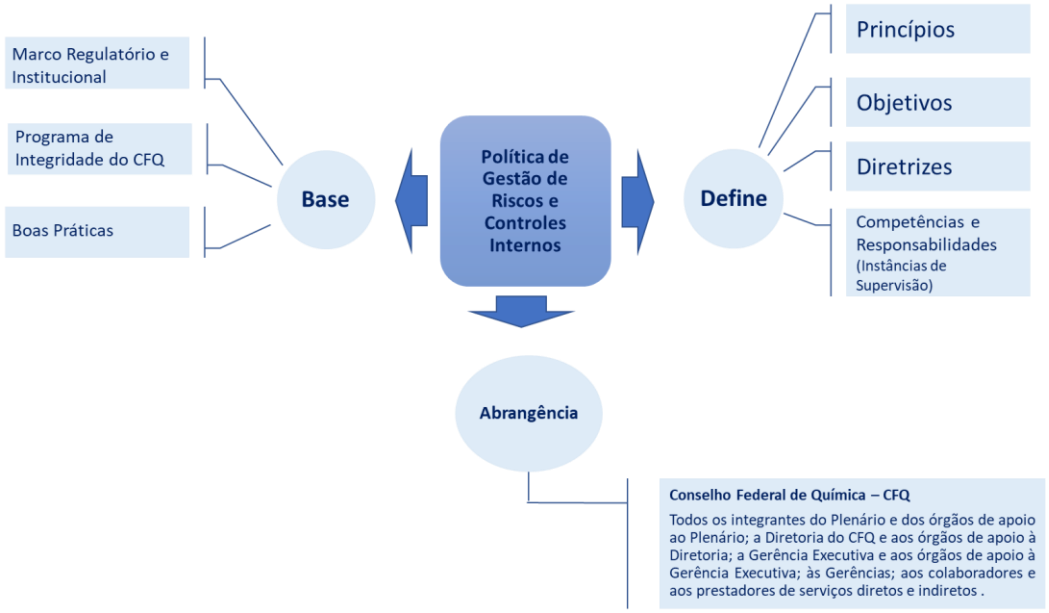


Figura 8 - Política de Gestão de Riscos e Controles Internos

É importante destacar que os gestores de riscos, relativamente aos processos de trabalho e projetos sob sua responsabilidade:

I. decidir sobre a escolha dos processos de trabalho que devem ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada unidade administrativa, à vista da dimensão dos prejuízos e dos impactos que possam causar, sob os aspectos estratégico, orçamentário, e de imagem;

II. estabelecer as ações de tratamento ou monitoramento a serem implementados, bem como fixar prazo de implementação e avaliar os resultados obtidos; e

III. definir quais riscos deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato, curto prazo, médio prazo ou longo prazo ou de ações de aperfeiçoamento contínuo, bem como fixar prazo para implementação e avaliar os resultados obtidos por meio de indicadores.

5.2 Linhas de Defesa

O propósito das Linhas de Defesa na Gestão de Riscos e Controle Interno é esclarecer papéis e responsabilidades relacionados à atividade de gerenciamento de riscos e controles, contribuindo para a melhoria da comunicação nesta área. Além disso, o modelo apresenta uma nova perspectiva sobre as operações da organização, de modo a aumentar o sucesso de iniciativas relacionadas ao gerenciamento de riscos.

O modelo das Três Linhas de Defesa do Conselho Federal de Química busca otimizar as decisões de resposta a risco, reduzir surpresas e prejuízos operacionais e fornecer respostas integradas aos diversos riscos.

As instâncias de supervisão e as competências para a gestão de riscos e controles internos estão definidas na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos do CFQ, instituída por meio da Portaria CFQ nº 72, de agosto de 2020. As responsabilidades de cada instância de supervisão estão resumidas na figura abaixo:

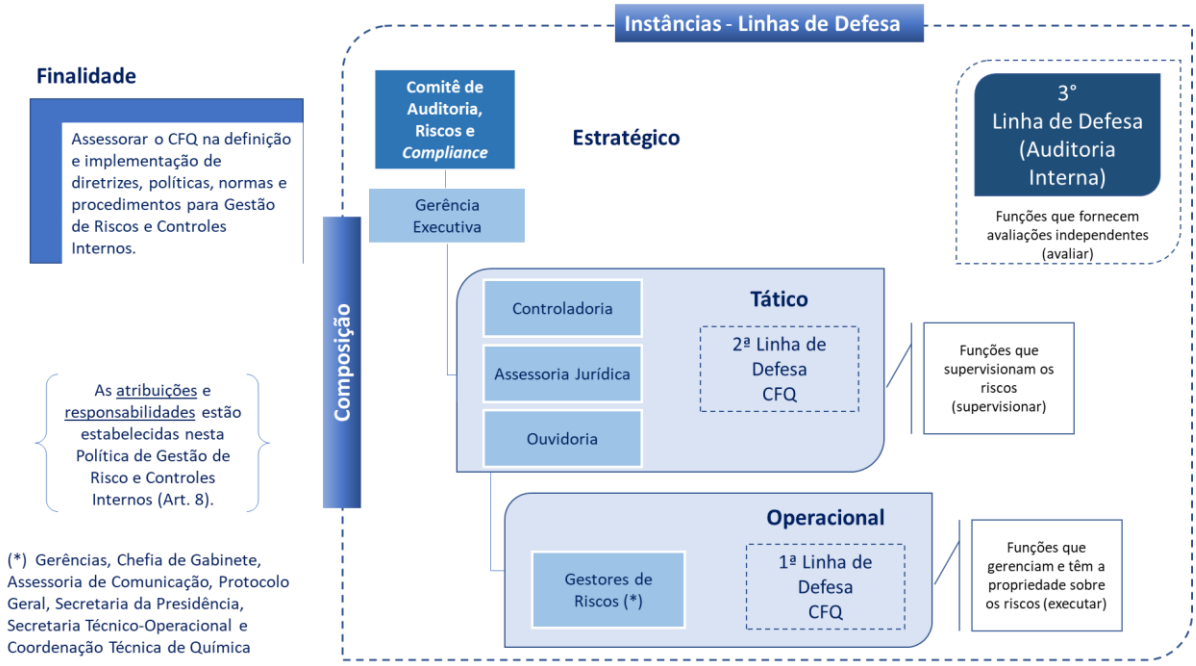


Figura 9 - Linhas de Defesa: instâncias de supervisão e operação

As áreas 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 auxiliará o Conselho Federal de Química a identificar estruturas e processo que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos. Todavia, a efetividade do modelo só será atingida com o apoio ativo da Presidência e da Diretoria do Conselho Federal de Química.

A Portaria CFQ nº 71, de 11 de agosto de 2020, dispõe sobre a institucionalização das Linhas de Defesa na Gestão de Riscos e Controle Interno no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ), bem como os papéis e as responsabilidades de cada linha de defesa.

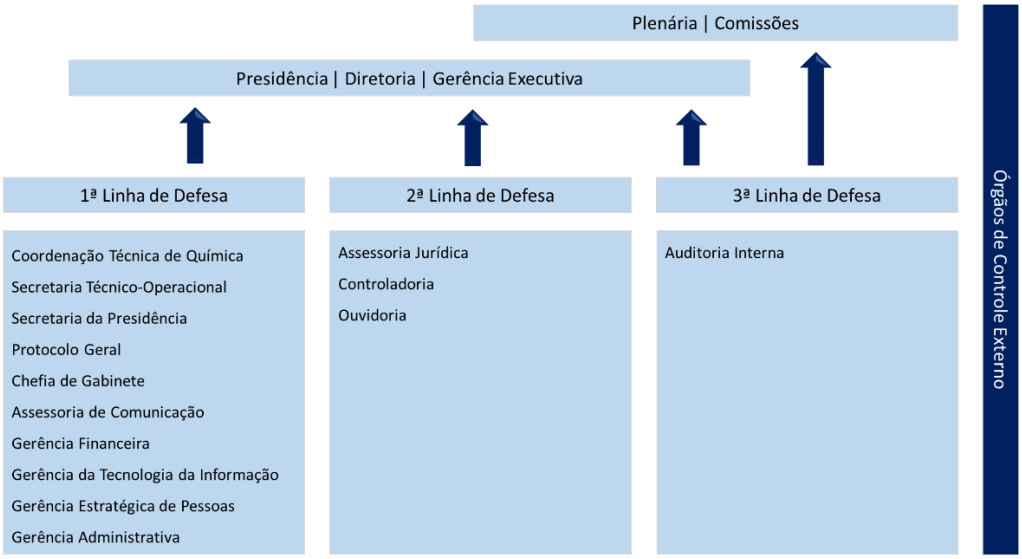


Figura 10 - Linhas de Defesa constituídas no Conselho Federal de Química

Na Primeira 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.

Na Segunda 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 - Primeira 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.

Na Terceira Linha de Defesa, Auditoria Interna, tem a função de avaliar e informar a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e segunda linhas de defesa alcançam os objetivos em relação ao gerenciamento de riscos e controles.

5.3 Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos

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 área atingir seus objetivos.

Desta forma, após a priorização dos processos, a metodologia de gestão de riscos e controles internos poderá ser aplicada. A metodologia é composta por oito etapas, conforme apresentado a seguir.

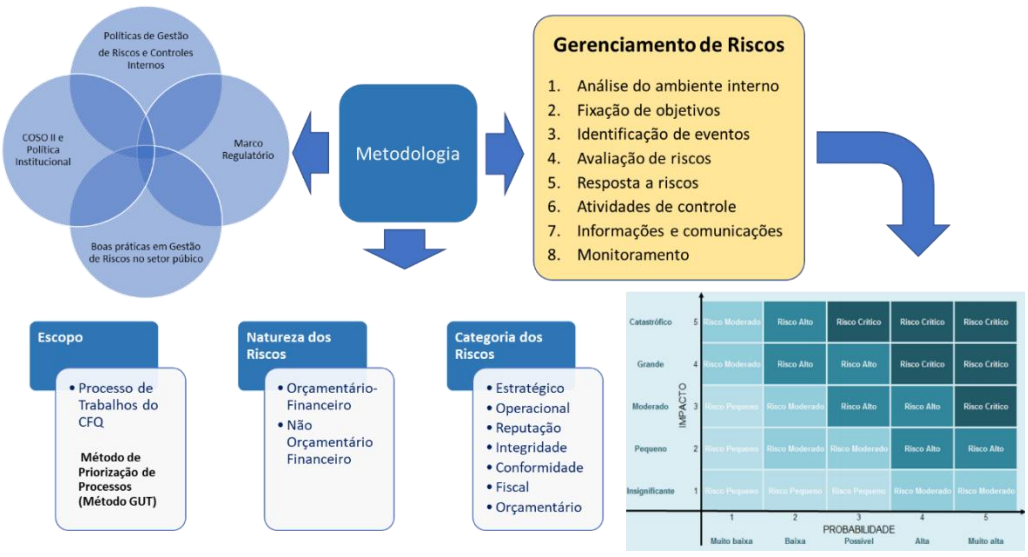


Figura 11 - Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos

A análise do ambiente interno busca verificar como a organização atua na gestão de riscos e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu

pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.

A fixação de objetivos deve ser realizada antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.

A identificação de eventos fornece os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.

A avaliação de riscos promove a análise dos riscos, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.

A resposta a riscos é o ato da administração de escolher as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando - desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.

As atividades de controle representam as políticas e procedimentos que são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.

As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.

O monitoramento tem por objetivo aferir a integridade da gestão de riscos corporativos, bem como o acompanhamento das modificações apuradas e

necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

5.4 Solução Tecnológica: Planilha Microsoft Excel

A solução tecnológica caracteriza-se como um instrumento de apoio a aplicação da metodologia de gerenciamento de riscos e controles internos da gestão. Essa solução não será utilizada pelo CFQ no momento.

Inicialmente, a solução será disponibilizada em uma Planilha Microsoft Excel, dotada das configurações necessárias para aplicação da metodologia.

6. Gestão de Riscos e Controles Internos

Com vistas à aplicação da metodologia, é imprescindível que os macroprocessos e processos das áreas estejam claramente definidos e priorizados. Nesse sentido, para fins de priorização dos processos do CFQ, será utilizado a Matriz GUT, também conhecida como Matriz de Prioridades, que é uma ferramenta que objetiva a classificação dos processos de um órgão/área, com vista a estabelecer processos prioritários e seus respectivos prazos para o tratamento de possíveis inconsistências/fragilidades/falhas.

CONSELHO FEDERAL DE QUÍMICA

Área de Gestão:
Gestor:
Data de elaboração:

OE	Processo / Projeto / Atividade / Problema	G	U	T	Valor	Prioridade	Comentário
					0		
					0		
					0		
					0		
					0		
					0		
					0		

Figura 12 - Matriz GUT CFQ

Após a definição do processo a ser trabalhado, seja por necessidade da área ou por demanda, ordinária ou extraordinária, da Governança ou da Gestão, a metodologia desenvolvida, baseada no COSO ERM, poderá ser aplicada. Tal metodologia foi

dividida em cinco etapas, sendo detalhada a seguir, de maneira a auxiliar a implementação de cada etapa no processo selecionado.

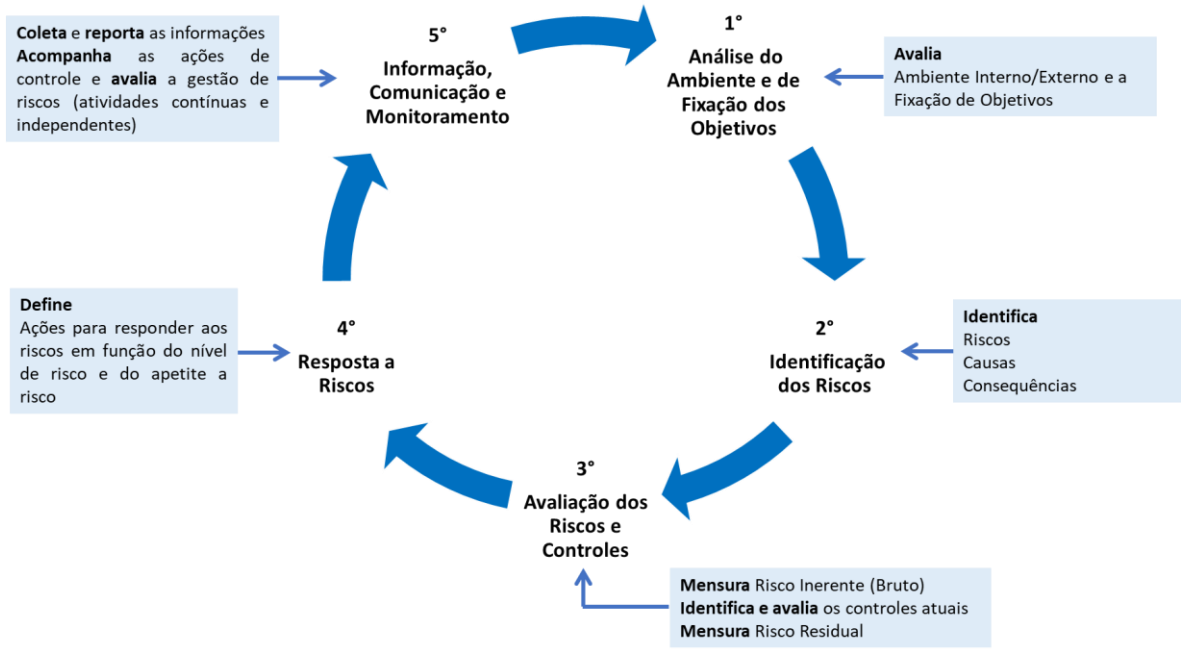


Figura 13 - Etapas da Metodologia de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos

Dessa forma, a partir de um plano de atuação elaborado com base na aplicação de um método de priorização (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 de gerenciamento de riscos e controles internos.

6.1 Análise ambiente interno e fixação de objetivo

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 integrantes 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:

Informações sobre o órgão/área

- ☑ 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 do órgão/área (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/área.

Informações sobre o macroprocesso/processo

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

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 SWOT:



Figura 14 - Análise SWOT

Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente). As informações obtidas sobre o ambiente interno e externo, contribuem na identificação dos riscos e na escolha das respostas aos riscos.

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

- Macroprocesso/Objetivo do Macroprocesso: essas informações deverão ser coletadas da Cadeia de Valor ou do mapeamento do processo.

- 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.

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

6.2 Identificação 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. Deve-se, 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, serão tratados 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:

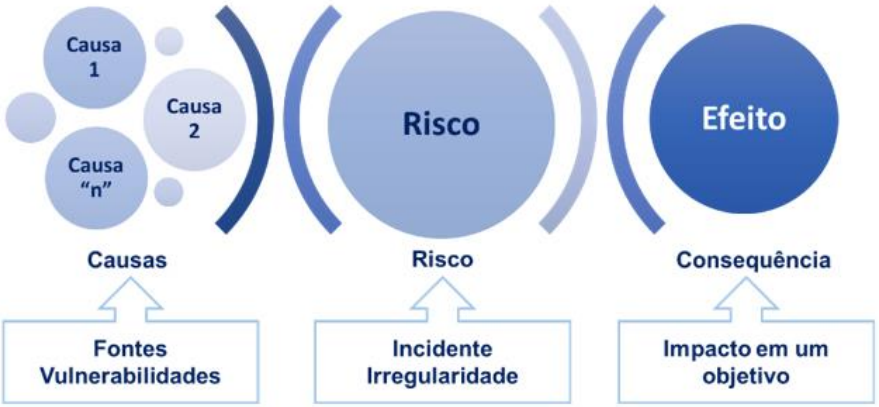


Figura 15 - Componentes do Evento de Risco

- ☑ Causas (fatores de riscos): 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.
- ☑ Evento de 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 colaboradores com conhecimento do processo, visão holística dos negócios/serviços da área nos seus diferentes níveis. É importante também que tenham conhecimento da metodologia de gerenciamento de riscos e controles internos 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*; *workshop* e *brainstorming*; inspeções e auditorias, fluxogramas, diagrama de causa e efeito, *bow-tie* etc.

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

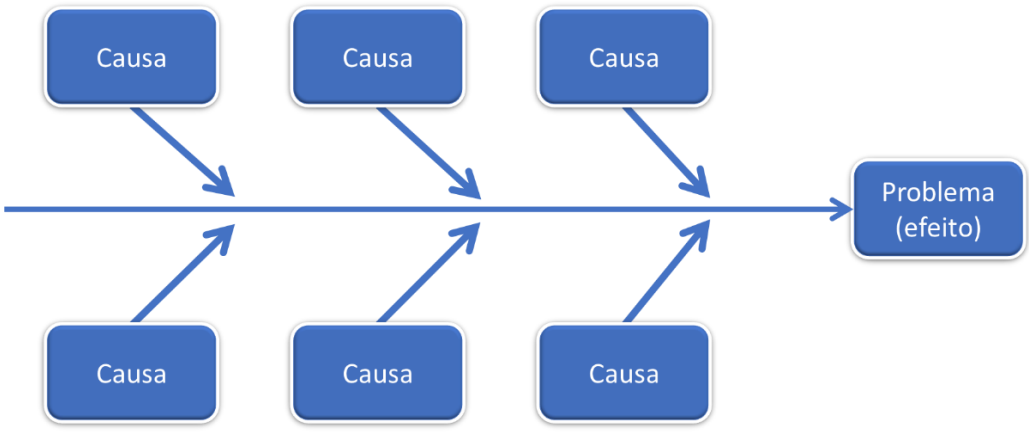


Figura 16 - Diagrama de causa e efeito

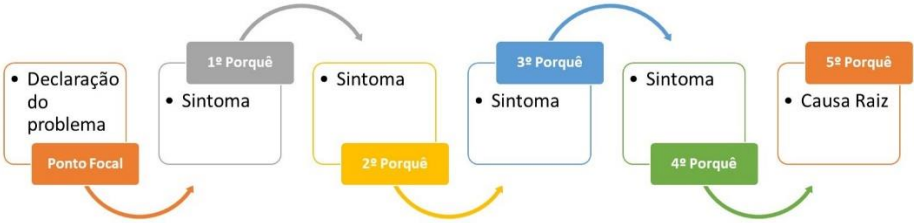


Figura 17 - Método dos Cinco “Porquês”

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.

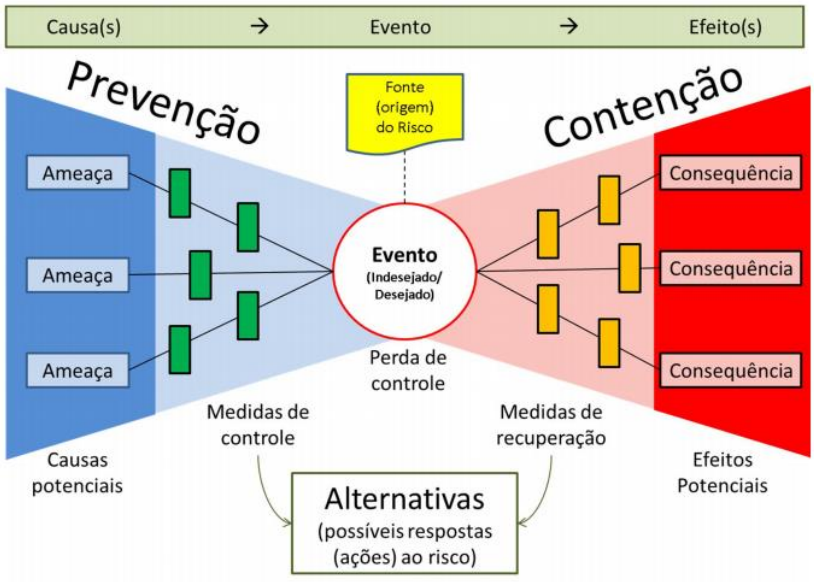


Figura 18 - Método *bow-tie* ou gravata borboleta

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

Devido a **<CAUSA/FONTE>**,

poderá acontecer **<DESCRIÇÃO DO RISCO>**,

o que poderá levar a **<DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS>**

impactando no/na **<OBJETIVO DE PROCESSO >**.

Escolha a técnica que favoreça a realização da atividade de identificação do risco. Após identificado o risco, caracterize-o observadas as seguintes orientações:

i. Subprocesso/atividade: informe o subprocesso/atividade ao qual o risco está associado.
ii. Evento de Risco: descreva o evento de risco identificado, a partir da utilização da técnica escolhida para essa atividade.
iii. Causas: descreva as possíveis causas, condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e externo.
iv. Efeitos/consequências: descreva os possíveis efeitos/consequências de um possível evento de risco sobre os objetivos do processo.
v. Categoria dos Riscos: sabendo-se que a categorização de riscos não é consensual na literatura, cabe a cada organização o desenvolvimento de suas categorias de acordo com suas peculiaridades. O CFQ, com auxílio da Controladoria, 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 CFQ 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 CFQ 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.

vi. 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**

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

6.3 Avaliação 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, é o 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, representa o 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 momentos distintos, devendo todos serem documentados.

i. **Cálculo do Risco Inerente**: diz respeito a mensuração do risco inerente de acordo com a probabilidade e impacto de ocorrência de cada evento, observada as matrizes a seguir (figuras 19 e 20).

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 ocorra** na maioria das circunstâncias	Evento **esperado que ocorra** na maioria das circunstâncias
Evento < 10%	10% ≤ Evento ≤ 30%	30% < Evento ≤ 50%	50% < Evento ≤ 90%	Evento > 90%
1 Muito baixa	2 Baixa	3 Possível	4 Alta	5 Muito Alta

Figura 19 - Probabilidade | Frequência Observada / Esperada

	Impacto - Fatores para Análise						
	Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	Peso
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios / Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamento	
	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%
Orientação para atribuição de peso	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional ou internacional podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão do CFQ	Exigiria a intervenção do Presidente do CFQ	Orçamento ≥ 25%	5 - Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da área	Exigiria a intervenção do Gerente Executivo	10% ≤ Orçamento < 25%	4 - Grande
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Gerente	3% ≤ Orçamento < 10%	3 - Moderado
	Evento cujas circunstâncias 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% ≤ Orçamento < 3%	2 - Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno/sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	Orçamento < 1%	1 - Insignificante

Figura 20 - Impacto | Fatores para Análise

ii. **Avaliação do Controle**: após a mensuração do 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. Assim, deve-se descrever o controle atual e, utilizando as informações abaixo, faz-se a avaliação quanto ao desenho e quanto à operação do controle.

a. Quanto ao **desenho do controle**, deve-se verificar às seguintes informações:
    (1) Não há procedimento de controle;
    (2) Há procedimentos de controles, mas não são adequados e nem estão formalizados;
    (3) Há procedimentos de controles formalizados, mas não estão adequados (insuficientes);
    (4) Há procedimentos de controles adequados (suficientes), mas não estão formalizados; e
    (5) Há procedimentos de controles adequados (suficientes) e formalizados.

b. Quanto à **operação do controle**, deve-se verificar às seguintes informações:
    (1) Não há procedimento de controle;
    (2) Há procedimentos de controle, mas não são executados;
    (3) Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados;
    (4) Os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua realização; e
    (5) Procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização.

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 21). Ato contínuo, deve-se validar com o gestor do processo para efetuar a próxima etapa, resposta a riscos.

A planilha documentadora está preparada para calcular o nível de risco e posicioná-lo na matriz de impacto x probabilidade.

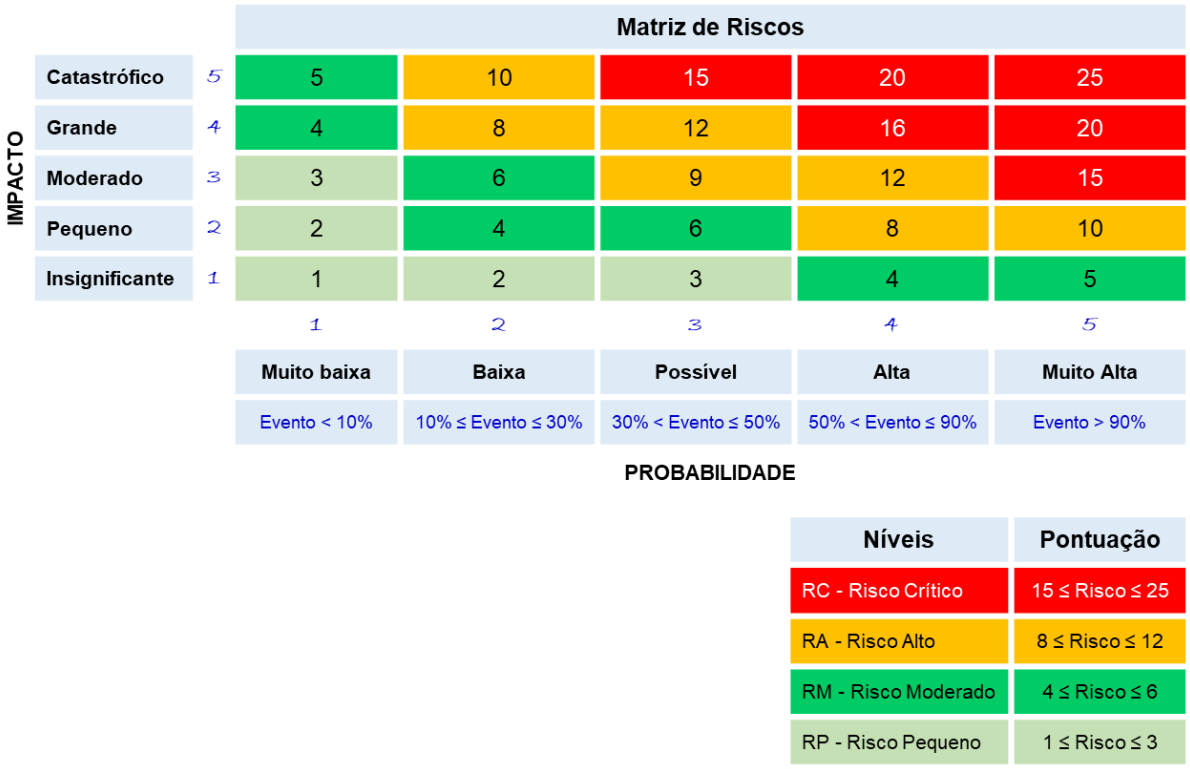


Figura 21 - Cálculo do Risco Residual

6.4 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:

i. **Tipo de controle**:
   - ¬ Preventivos: tem como objetivo prevenir falhas, evitando um resultado ou evento não intencional quando ele começa a acontecer; e
   - ¬ Corretivos: tem como objetivo detectar falhas que já ocorreram, identificada após o processamento inicial ter ocorrido.

ii. **Natureza do controle**:
   - ¬ Manual - controles que são realizados por pessoas;
   - ¬ Automático - controles processados por um sistema, não havendo intervenção humana na sua realização; e
   - ¬ Híbridos - controles que mesclam atividades manuais e automáticas.

iii. **Frequência do controle**:
   - ¬ Anual;
   - ¬ Semestral;
   - ¬ Mensal;
   - ¬ Semanal;
   - ¬ Diário; e
   - ¬ Várias vezes ao dia.

iv. **Relação com o Risco**:
   - ¬ Controles Diretos: têm como objetivo mitigar o risco. Estão mais relacionados aos controles operacionais. Exemplo: Conferência dos pagamentos a serem efetuados; e
   - ¬ 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, é preciso verificar 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
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
Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
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
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 22 - Resposta ao 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 em que poderia aceitar o risco e não adotar controle, como deixar de adotar uma ação em que 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 *versus* 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

i. Controles Propostos/Ações Propostas: registrar controles ou ações para responder ao evento de risco;
ii. 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);
iii. Objetivo do Controle Proposto/ Ação Proposta: melhorar o controle existente ou adotar controle novo;
iv. Área responsável pela implementação do controle proposto/ ação proposta: informar a coordenação/diretoria;
v. Responsável pela implementação do controle proposto/ ação proposta: gestor do processo ou servidor designado;
vi. Como será implementado: informar se por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência etc.;
vii. Intervenientes: outras áreas e servidores intervenientes na ação;
viii. Data do Início: informar data prevista para início; e
ix. Data da Conclusão: informar data prevista para a conclusão.

☑ **Pontos de Atenção**. Na proposição de ações é importante instituir:

¬ Controles automatizados em substituição aos manuais, quando possível.

¬ Indicadores de desempenho: estabelecimento de indicadores (índice de rotação de pessoal, cumprimento de prazos legais, entre outros).

¬ Segregação de funções: atribuição de obrigações entre pessoas com a finalidade de reduzir risco, erro ou fraude.

¬ Limites para transações.

¬ Combinação de controles manuais e informatizados (automatizados).

¬ Políticas e procedimentos.

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).

Um controle compensatório tende a existir para contrabalancear uma falha na estrutura de controles, impedindo que eventos de risco ocorram, ou diminuindo sua severidade. 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.

6.5 Informações, comunicações 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 da Governança, alcance todo o CFQ. 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 CFQ 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 (2ª e 3ª Linha de Defesa). 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.

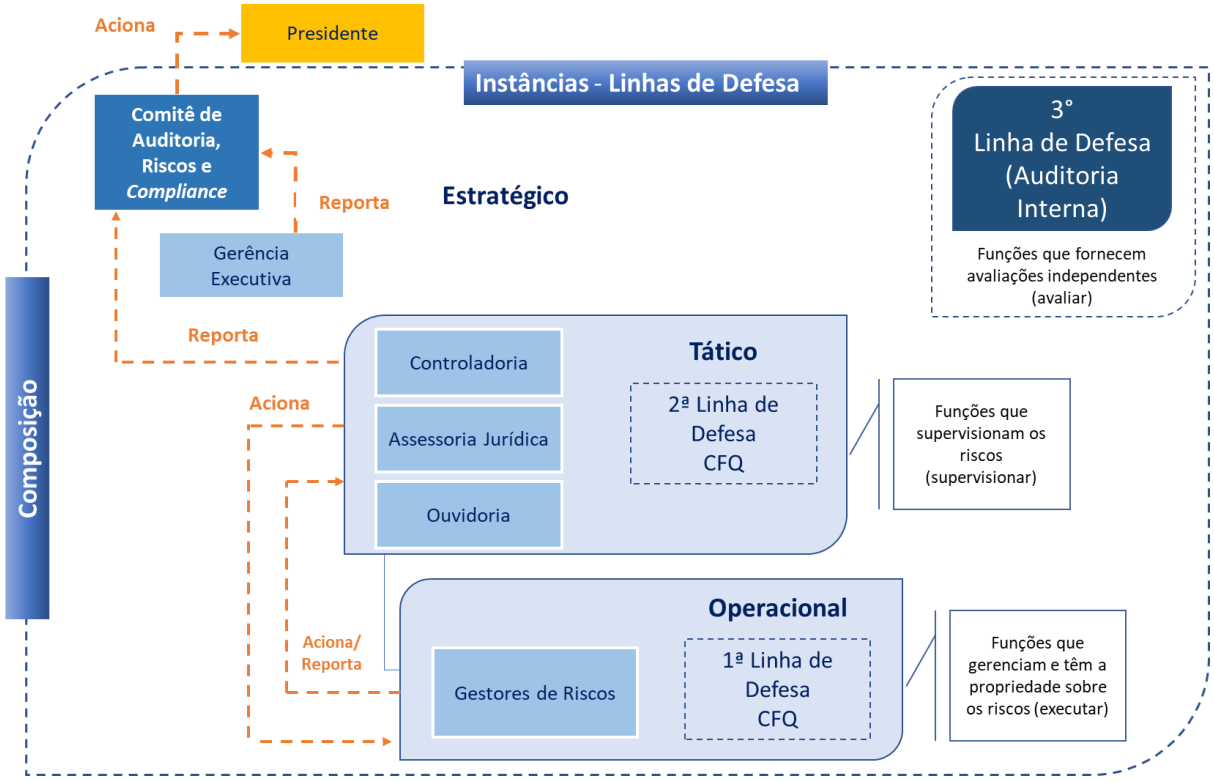


Figura 23 - Níveis de Relacionamento

O nível operacional, representado pelo gestor do processo, poderá acionar o nível tático, representado pela Controladoria, Assessoria Jurídica e Ouvidoria, (2ª Linha de Defesa), para orientações técnicas relativas ao modelo de gestão de 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 riscos e controles de forma ampla.

O nível tático, representado pelo Controladoria, Assessoria Jurídica e Ouvidoria (2ª Linha de Defesa) poderá acionar o nível operacional durante o monitoramento das ações de riscos e controles. Ainda, será responsável pelo reporte realizado ao Comitê de Auditoria, Risco e Compliance sobre o andamento das ações definidas para o modelo de gestão de riscos e controles de gestão.

O nível tático, representado pelo Comitê de Auditoria, Risco e Compliance, poderá acionar e ser acionado pelo nível estratégico, representado pelo Presidente do CFQ, para o monitoramento das ações definidas na política de gestão de riscos e controles de gestão.

Meios de Monitoramento

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

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

i. Relevância: a informação deve ser útil para o objetivo do trabalho;
ii. Integralidade: as informações importantes e suficientes para a compreensão devem estar presentes;
iii. Adequação: volume de informação adequado e suficiente;
iv. Concisão: informação deve ser apresentada de forma compacta;
v. Consistência: as informações apresentadas devem ser compatíveis;
vi. Clareza: informação deve ser facilmente compreensível;
vii. 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 dos Controles

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

Neste sentido, apresenta-se lista exemplificativa e não exaustiva de indicadores que podem ser acompanhados e reportados.

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

Relatório é instrumento formal e técnico, por meio do qual a equipe comunica os resultados. É a peça mais importante do trabalho.

Cada área deve desenvolver um relatório sobre a gestão de riscos e controles internos a cada trimestre para as partes interessadas, sobre o processo da área em análise.

O relatório deve conter minimamente as seguintes seções:

1. Introdução;
2. Estrutura organizacional da área;
3. Processos da área;
4. Processo analisado pela área;
5. Metodologia aplicada;
6. Período de avaliação;
7. Documentos de referência;
8. Riscos identificados;
9. Avaliação dos riscos;
10. Controles identificados;
11. Avaliação dos controles;
12. Ações de controle propostas (Oportunidade de Melhoria/Recomendação);
13. Conclusão; e
14. 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.

7. Considerações finais

Este manual apresentou a Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos do Conselho Federal de Química (CFQ), que tem como principal objetivo auxiliar, sistematizar e padronizar a gestão de riscos e controles internos nas áreas do CFQ. Almeja-se contribuir para a implantação de boas práticas de Gestão de Riscos e Controles Internos e para a tomada de decisões de governança.

A Metodologia de Gestão de 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 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 CFQ nº 26 de maio de 2019, à Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01, de 10 de maio de 2016, à Política de Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito do CFQ, estabelecida pela Portaria CFQ nº 72, de 11 de agosto de 2020, e a Política das Três Linhas de Defesa no âmbito do CFQ, estabelecida pela Portaria CFQ n° 71, de 11 de agosto de 2020, 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 área de gestão de riscos e controles. Com o intuito de manter-se adequado as necessidades do CFQ, este manual estará em constante processo de melhoria.

Ressalta-se que este Manual, no decorrer do tempo, sofrerá modificações para se adaptar ao grau de maturidade alcançado pelas áreas do CFQ às novas práticas utilizadas, portanto, estará sempre aberto para os aprimoramentos necessários, para o alcance dos objetivos vinculados à missão institucional da entidade.

Para tanto, estão previstas ações de desenvolvimento de projetos pilotos nas áreas e a longo prazo a implantação de um software aderente à metodologia.

Destaca-se, ainda, que o levantamento e gerenciamento de riscos devem fazer parte dos processos das áreas. Logo, é necessário elaborar cronograma para a realização dos trabalhos, observados os prazos institucionais, e submeter às instâncias para aprovação e acompanhamento.

Por fim, é importante considerar que o processo de gestão de riscos e controle interno é um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

8. Termos e definições

Accountability: conjunto de procedimentos adotados pelo CFQ 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 CFQ está disposto a aceitar;

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

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

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

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

Controle: qualquer medida aplicada no âmbito do CFQ, 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 CFQ;

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 Conselho Federal de Química;

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 Conselho Federal de Química, 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;

Linhas de Defesa: representa o conjunto de diretrizes que visa esclarecer e organizar as responsabilidades e papéis dos profissionais da organização no gerenciamento de riscos e controles internos.

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

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.

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 CFQ 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 CFQ;

Procedimentos de controle interno: procedimentos que o CFQ 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 Conselho Federal de Química em cumprir sua missão institucional;

Riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do Conselho Federal de Química 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 Conselho Federal de Química; e

Riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do Conselho Federal de Química, 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; e

Tratamento de riscos: processo de estipular uma resposta a risco.

9. Referências bibliográficas

ABNT. Gestão de Riscos - Diretrizes para a Implementação da ISSO 31000:2009. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

Boletim Interno Eletrônico Especial n°16/2018, de 27/06/2018. Institui o Plano de Gestão de Risco - Manual de Apoio e Orientação para o efetivo gerenciamento de riscos. Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região.

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

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.

Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 23 nov.2017. Seção 1, p. 03-04.

10 passos para a boa gestão de riscos. Tribunal de Contas da União - TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018.

IBGC, Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos.

IIA. As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles.

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

Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP, 2017.

Manual de Gestão de Riscos da Agência Nacional de Saúde Suplementar, 2018.

Manual de Gestão de Riscos do Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI, 2018.

Manual de Gestão de Risco do Tribunal de Contas da União – TCU, Secretaria do planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2018.

Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos do Ministério da Justiça, 1ª Edição, 2018.

Manual de Gestão de Riscos do Instituo Nacional da Propriedade Industrial – INPI/ Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços, versão 1.0, 2018.

Metodologia de Gestão de Riscos. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU, 2018.

Portaria CFQ nº 50 , de 29 de maio de 2020. Aprova o Código de Conduta Profissional para os integrantes do Quadro Funcional do Conselho Federal de Química.

Portaria CFQ nº 44, de 31 de julho de 2019. Institucionaliza a Governança no âmbito do Conselho Federal de Química e dá outras providências.

Portaria CFQ nº 72, de 11 de agosto de 2020. Institucionaliza a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Conselho Federal de Química e dá outras providências.

Portaria CFQ nº 71, de 11 de agosto de 2020. Institucionaliza as Linhas de Defesa na Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito do Conselho Federal de Química e dá outras providências.

Portaria n° 534, de 08 de dezembro de 2014. Estabelece princípios e diretrizes para gestão de riscos no âmbito do Ministério da Previdência Social e de suas entidades vinculadas, dá outras providências.

Referencial básico de gestão de riscos. Tribunal de Contas da União - TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

Resolução CFC n° 1.532, de 24 de novembro de 2017. Aprova o Plano de Gestão de Riscos do Conselho Federal de Contabilidade.

10. Anexos

Anexo 1 - Ambiente e fixação de objetivos

Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos		
Órgão / Unidade		
Diretoria / Coordenação		
Informações sobre o Ambiente Interno - existência de:	**Sim**	**Não**
Código de Ética / Normas de Conduta	( )	( )
Estrutura Organizacional	( )	( )
Política de Recursos Humanos (compromisso com a competência e desenvolvimento)	( )	( )
Atribuição de Alçadas e Responsabilidades	( )	( )
Normas Internas	( )	( )
Informações sobre a Fixação de Objetivos - existência de:	**Sim**	**Não**
Missão	( )	( )
Visão	( )	( )
Objetivos	( )	( )

Este fornulário tem a finalidade de avaliar aspectos dos dois primeiros componentes do COSO GRC (Ambiente Interno e Fixação de Objetivos) e contribui para identificar também a existencia de aspectos relacionados à integridade.

Informações sobre o Macroprocesso/Processo
Macroprocesso
Processo
Objetivo do Macroprocesso / Processo
Leis e Regulamentos:
Sistemas:

Análise de SWOT

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

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

Anexo 2 - Mapa de Riscos

Mapeamento de Risco

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos					Avaliação do Riscos										Resposta a Risco					
						Risco Inerente			Identificação dos Controles Existentes			Risco Residual			Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas					
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências	Categoria do Risco	Natureza do Risco orçamentário/financeiro	I	P	NR	Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desenho do Controle	Avaliação quanto a Operação do Controle	I	P	NR		Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status	Situação
Subprocesso/ Atividade 1	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.	Orçamentário	Sim	5	5	Risco Crítico	1. 2. n.			4	4	Risco Crítico		Preventivo	a	01/01/2017	23/02/2017	Concluído	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.	Fiscal	Sim	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			x	01/01/2017	05/01/2017	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.	Estratégico	Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	01/01/2017	22/01/2017	Não iniciado	
Subprocesso/ Atividade 2	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			n	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			x	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso/ Atividade 3	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.	Estratégico	Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.		(v) - controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação	0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso/ Atividade 4	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			s	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso / Atividade 5	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso / Atividade 6	Evento 1 teste	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso / Atividade 7	Evento 1 teste	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso/ Atividade 8	Evento 1 teste	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso/ Atividade 9	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso/ Atividade 10	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso/ Atividade 11	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso/ Atividade 12	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
Subprocesso/ Atividade 13	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno				00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	0	1	Risco Pequeno	1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno			v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	

Legenda - Risco Inerente
I - Impacto
P - Probabilidade
NR - Nível do Risco

Nível de Risco
Risco Crítico
Risco Alto
Risco Moderado
Risco Pequeno

Resposta a Risco
Evitar
Reduzir
Compartilhar / Transferir
Aceitar

Categoria do Risco - Lista Suspensa
Estratégico
Operacional

LEGENDA:
Categoria de Risco
Estratégicos: eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão.
Operacionais: 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.
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
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
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

Anexo 3 - Cálculo do Risco Inerente

Macroprocesso / Processo	Eventos de Riscos	Impacto - Fatores de Análise: Aspectos Avaliativos – Estratégico-Operacional: Esforço da Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Econômico-Financeiro: Valor Orçamentário	Peso	Probabilidade - Frequência Observada/Esperada: Frequência Prevista	Aspectos Avaliativos: Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	Peso	Nível de Risco: Impacto x Probabilidade	Descrição
	Pesos	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%		< 10%	>=10%<= 30%	>=30%<= 50%	>=50%<= 90%	>90%			
		Pesos Atribuídos ao Impacto (Análise Hierárquica de Processo - AHP)								1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta			
Subprocesso/ Atividade 1	Evento 1	0	0	0	0	0	5	5	5			Muito Alta			5	25	Risco Crítico
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 2	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 3	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 4	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso / Atividade 5	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso / Atividade 6	Evento 1 teste	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso / Atividade 7	Evento 1 teste	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 8	Evento 1 teste	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 9	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 10	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 11	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 12	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 13	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1			Muito baixa			1	0	Risco Pequeno

CRITÉRIOS IMPACTO	PESOS
Esforço da Gestão	15%
Regulação	17%
Reputação	12%
Negócios / Serviços à Sociedade	18%
Resolução (Intervenção Hierárquica	13%
Valor Orçamentário	25%
	100%

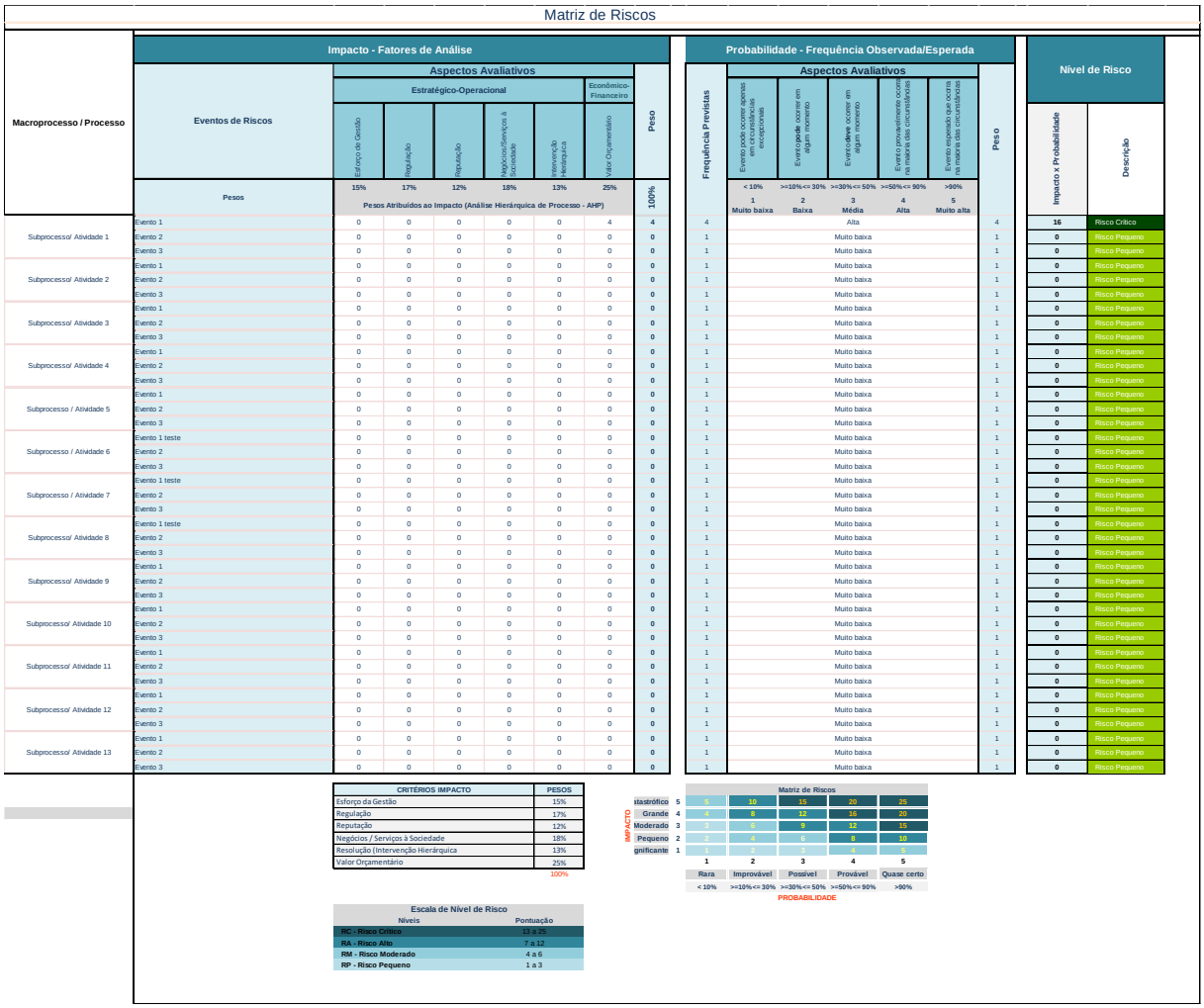
Matriz de Riscos

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

PROBABILIDADE

Escala de Nível de Risco	
Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	13 a 25
RA - Risco Alto	7 a 12
RM - Risco Moderado	4 a 6
RP - Risco Pequeno	1 a 3

Anexo 4 - Cálculo do Risco Residual



Matriz de Riscos

Macroprocesso / Processo	Eventos de Riscos	Impacto - Fatores de Análise: Estratégico-Operacional – Esforço de Gestão	Estratégico-Operacional – Regulação	Estratégico-Operacional – Reputação	Estratégico-Operacional – Negócios/Serviços à Sociedade	Estratégico-Operacional – Intervenção Hierárquica	Econômico-Financeiro – Valor Orçamentário	Peso	Probabilidade - Frequência Observada/Esperada: Frequência Previstas	Aspectos Avaliativos: Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias	Peso	Nível de Risco: Impacto x Probabilidade	Descrição
	Pesos	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%		< 10%	>=10%<= 30%	>=30%<= 50%	>=50%<= 90%	>90%			
		Pesos Atribuídos ao Impacto (Análise Hierárquica de Processo - AHP)								1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta			
Subprocesso/ Atividade 1	Evento 1	0	0	0	0	0	4	4	4	Alta					4	16	Risco Crítico
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 2	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 3	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 4	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso / Atividade 5	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso / Atividade 6	Evento 1 teste	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso / Atividade 7	Evento 1 teste	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 8	Evento 1 teste	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 9	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 10	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 11	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 12	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
Subprocesso/ Atividade 13	Evento 1	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 2	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno
	Evento 3	0	0	0	0	0	0	0	1	Muito baixa					1	0	Risco Pequeno

CRITÉRIOS IMPACTO	PESOS
Esforço da Gestão	15%
Regulação	17%
Reputação	12%
Negócios / Serviços à Sociedade	18%
Resolução (Intervenção Hierárquica	13%
Valor Orçamentário	25%
	100%

Matriz de Riscos

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

PROBABILIDADE

Escala de Nível de Risco	
Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	13 a 25
RA - Risco Alto	7 a 12
RM - Risco Moderado	4 a 6
RP - Risco Pequeno	1 a 3

Anexo 5 - Plano de Ação

Plano de Implementação de Controles

Órgão/Unidade:	0
Diretoria/Coordenação:	0
Macroprocesso:	0
Processo:	0
Subprocesso / Atividade	xxx
Objetivo do Processo:	0
Gestor Responsável pelo Processo:	xxx1
Responsável (eis) pela Análise:	xx2
Período da Análise:	xxx

Tipo da Ação Proposta			
Preventiva			
Corretiva			

Objetivo da Ação Proposta		
Aplicar Controle Novo		
Melhorar Controle Existente		

LEGENDA	
Não iniciado	
Em andamento	
Concluído	
Atrasado	

| | | |