



Orientação Técnica do Escritório de Compliance da SEAD — Sistema Íris

Diretrizes para qualificação dos registros de **Riscos, Controles e Indicadores** no Sistema Íris, visando promover maior qualidade, consistência metodológica e efetividade na gestão de riscos da Secretaria de Estado da Administração (SEAD). Este documento estabelece orientações para o cadastramento, revisão e monitoramento dos registros, contribuindo para a governança institucional e o alcance dos objetivos estratégicos.

Finalidade e Princípios Gerais

A adequada estruturação dos registros no Sistema Íris é indispensável para melhorar a qualidade das informações gerenciais, fortalecer os controles internos, apoiar a tomada de decisão, permitir a correta avaliação da exposição aos riscos e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da SEAD, aprimorando a governança institucional.

Coerência

Relação lógica entre Causa → Controle Preventivo → Evento de Risco → Controle Corretivo → Consequência.

Rastreabilidade

Informações verificáveis e passíveis de comprovação documental.

Suficiência

Controles com capacidade real de reduzir probabilidade ou impacto do risco.

Objetividade

Avaliações que refletem a realidade operacional da unidade.

Atualização

Revisão periódica dos riscos, controles e indicadores para refletir o cenário atual.

Identificação das Causas e Controles Preventivos

As causas representam fatores que podem contribuir para a ocorrência do evento de risco. Os controles preventivos atuam **antes** da ocorrência do evento, com o objetivo de evitar ou reduzir a probabilidade do risco. Exemplos incluem: Procedimentos Operacionais Padronizados (POP), checklists obrigatórios, fluxos de validação, segregação de funções, sistemas de alerta, capacitações preventivas, monitoramentos periódicos, controles automatizados e validações sistêmicas.

Regra 1 — Causa sem controle preventivo

Todas as causas devem possuir ao menos um controle preventivo associado. A existência de causas sem controles preventivos indica fragilidade no tratamento do risco e aumenta a exposição da organização.

Regra 2 — Relação direta com a causa

Os controles preventivos devem atuar diretamente sobre a causa identificada. Não se recomenda vincular controles genéricos ou sem relação direta com a causa cadastrada.

✓ Exemplo Adequado

Causa: Ausência de acompanhamento dos prazos processuais.

Controle Preventivo: Monitoramento semanal dos prazos por sistema de alertas.

✗ Exemplo Inadequado

Causa: Ausência de acompanhamento dos prazos processuais.

Controle Preventivo: Treinamento em atendimento ao público.

Nesse caso, não existe relação direta entre causa e controle.

📌 **Atenção:** A mera existência do controle não significa que ele seja efetivo. Sua classificação deve considerar sua capacidade real de atuação sobre a causa identificada.

Controles Corretivos e Classificação da Força dos Controles

Os controles corretivos atuam **após** a ocorrência do evento de risco, com o objetivo de reduzir os impactos e consequências decorrentes da materialização do risco. **Regra fundamental:** todo controle corretivo deve possuir relação direta com a consequência cadastrada.

✓ Adequado

Consequência: Perda de prazo para manifestação institucional.

Controle Corretivo: Escalonamento imediato para autoridade competente.

✗ Inadequado

Consequência: Perda de prazo para manifestação institucional.

Controle Corretivo: Treinamento anual dos servidores.

Nesse caso, o treinamento possui natureza predominantemente preventiva.

Classificação da Força dos Controles

A avaliação da força do controle deve refletir sua capacidade efetiva de prevenir, detectar ou corrigir falhas, considerando: aderência ao risco, abrangência, frequência de execução, evidências produzidas, monitoramento, automação e dependência de atuação humana.

1	Inexistente Sem controle implementado, sem evidência de tratamento ou causa/consequência sem cobertura.
2	Fracos Baixa capacidade de mitigação, dependência exclusiva de ações manuais, sem monitoramento estruturado, evidências limitadas. Ex.: controles informais, acompanhamentos eventuais, planilhas sem supervisão.
3	Medianos Atuação parcial sobre causa ou consequência, execução regular, gera evidências, cobertura parcial. Ex.: controles manuais estruturados, planilhas monitoradas, checklists operacionais.
4	Satisfatórios Atuação direta, execução sistemática, evidências verificáveis, monitoramento regular, reduz significativamente a exposição. Ex.: procedimentos formalizados, aprovações obrigatórias, monitoramentos documentados, controles institucionais consolidados.
5	Fortes Elevado grau de confiabilidade, automação significativa, monitoramento contínuo, reduz substancialmente probabilidade ou impacto, baixa dependência humana. Ex.: bloqueios sistêmicos, integrações automáticas, validações automatizadas, painéis em tempo real.

Risco Residual e Coerência com a Resposta ao Risco

Avaliação do Risco Residual

O risco residual corresponde à exposição remanescente após a atuação dos controles existentes. Sua avaliação deve considerar: existência de causas sem tratamento, efetividade dos controles implementados, cobertura dos controles, qualidade dos controles preventivos e corretivos, e dependência de atuação humana.

 **Importante:** A existência de controles não implica, necessariamente, redução do risco residual para níveis aceitáveis. Riscos com controles classificados como fracos ou medianos podem manter exposição residual relevante.

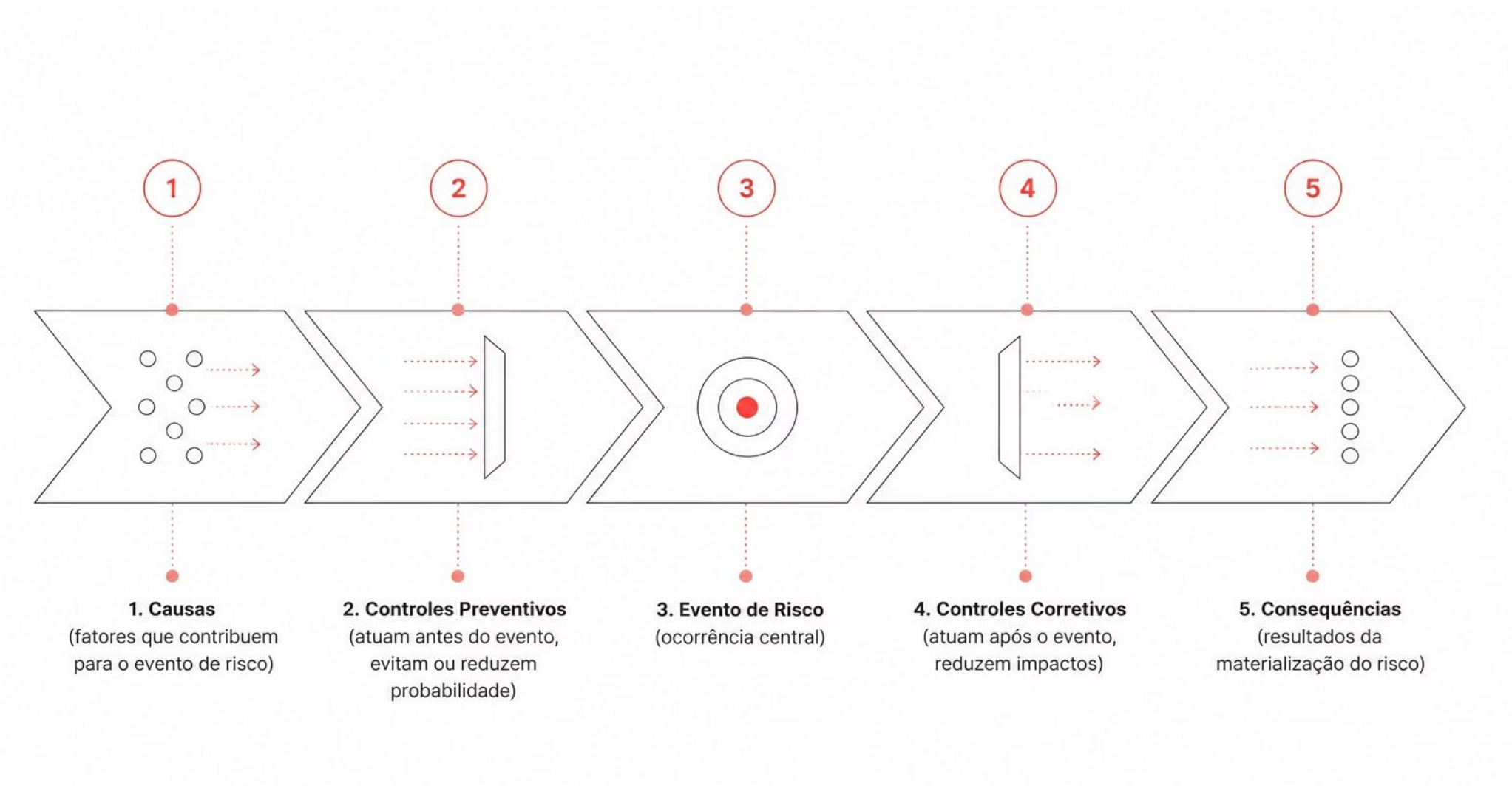
Coerência entre Criticidade e Resposta

A resposta ao risco deve ser compatível com impacto, probabilidade, força dos controles e risco residual. A estratégia de tratamento deve refletir o nível real de exposição da unidade. Situações que merecem reavaliação:

- Riscos altos ou muito altos classificados como **"Aceitar"**
- Riscos **sem controles preventivos**
- Riscos com **elevado número de causas descobertas**
- Riscos com controles predominantemente **fracos ou medianos**

Modelagem Bow-Tie: Estrutura e Coerência

A metodologia utilizada no Sistema Íris pressupõe relação lógica entre todos os componentes do risco. A estrutura esperada segue a sequência: **Causas** → **Controles Preventivos** → **Evento de Risco** → **Controles Corretivos** → **Consequências**. Recomenda-se verificar se toda causa possui pelo menos um controle preventivo, se toda consequência possui pelo menos um controle corretivo, se o controle preventivo atua na causa, se o controle corretivo atua na consequência e se existe coerência entre todos os elementos da modelagem.





Toda causa com controle preventivo



Toda consequência com controle corretivo



Controle preventivo atua na causa



Controle corretivo atua na consequência



Coerência entre todos os elementos

Diretrizes para Indicadores

Os indicadores são instrumentos essenciais para monitorar riscos, controles, processos e objetivos institucionais. Para cadastramento no Sistema Íris, é obrigatório definir: **Meta, Polaridade, Periodicidade, Valor Apurado** e **Memória de Cálculo**.



Meta

Representa o resultado esperado. Permite comparar desempenho, orientar ações de melhoria e monitorar resultados.

Exemplo: Indicador "Percentual de processos concluídos no prazo" com meta de 95%. Sem uma meta, torna-se impossível avaliar adequadamente o desempenho obtido.



Polaridade

Define o comportamento desejável do indicador.

Positiva: quanto maior, melhor (ex.: percentual de execução, satisfação do usuário, capacitações realizadas). **Negativa:** quanto menor, melhor (ex.: processos prescritos, falhas identificadas, retrabalhos). A ausência da polaridade pode gerar interpretações equivocadas dos resultados.



Periodicidade

Corresponde à frequência de monitoramento: mensal, bimestral, trimestral, semestral ou anual. A periodicidade garante regularidade e comparabilidade dos dados ao longo do tempo.



Valor Apurado

Representa o resultado efetivamente alcançado no período analisado. Todo valor deverá possuir evidência documental e fonte verificável, permitindo rastreabilidade e auditoria.

Memória de Cálculo dos Indicadores

Todo indicador deverá possuir memória de cálculo formalizada — documento que descreve como o indicador é apurado. A memória de cálculo é fundamental para garantir transparência, padronização, continuidade administrativa, rastreabilidade, auditoria e confiabilidade das informações utilizadas pela gestão.

Importância da Memória de Cálculo

- **Transparência:** permite compreender como o resultado foi obtido
- **Padronização:** garante que diferentes servidores utilizem a mesma metodologia
- **Continuidade Administrativa:** preserva o conhecimento mesmo em caso de substituição dos responsáveis
- **Rastreabilidade:** permite verificar a origem dos dados
- **Auditoria:** facilita validações e revisões futuras
- **Confiabilidade:** garante maior qualidade das informações utilizadas pela gestão

Estrutura Mínima Obrigatória

- Nome do Indicador e Objetivo
- Fórmula de Cálculo e Unidade de Medida
- Fonte dos Dados e Responsável pela Apuração
- Periodicidade, Meta e Polaridade
- Método de Coleta e Evidência Utilizada

Exemplo Prático

Indicador: Percentual de Processos Concluídos no Prazo

Objetivo: Monitorar o cumprimento dos prazos processuais.

Fórmula: $(N^{\circ} \text{ de Processos Concluídos no Prazo} \div \text{Total de Processos Concluídos}) \times 100$

Meta: 95% · **Polaridade:** Positiva · **Periodicidade:** Mensal

Fonte: SEI · **Responsável:** Unidade Gestora

Recomendações de Aprimoramento

Com base nas avaliações realizadas nas unidades da SEAD, recomenda-se a adoção das seguintes práticas para elevar a qualidade dos registros no Sistema Íris e a maturidade da gestão de riscos institucional.

1

Controles Preventivos e Corretivos

Estruturar controles preventivos para todas as causas mapeadas e garantir que todas as consequências possuam controles corretivos associados. Revisar periodicamente a coerência entre causas e controles.

2

Força e Efetividade dos Controles

Avaliar a força dos controles considerando sua efetividade real e não apenas sua existência. Reduzir dependência exclusiva de controles manuais e priorizar controles automatizados sempre que possível.

3

Monitoramento e Contingência

Implantar mecanismos de alerta para monitoramento de prazos críticos e formalizar planos de contingência para atividades essenciais. Revisar periodicamente o risco residual.

4

Coerência e Criticidade

Garantir coerência entre criticidade, controles e resposta ao risco. Evitar controles genéricos sem relação direta com as causas ou consequências.

5

Indicadores e Memórias de Cálculo

Formalizar e manter atualizadas as memórias de cálculo dos indicadores. Revisar periodicamente metas, valores e polaridade. Utilizar indicadores como ferramenta efetiva para monitoramento dos riscos.

Checklist de Qualidade e Disposições Finais

Antes de concluir ou revisar um risco no Sistema Íris, verifique os itens abaixo. A qualidade dos registros influencia diretamente a capacidade da SEAD de monitorar riscos, fortalecer controles internos, apoiar a tomada de decisão e alcançar seus objetivos estratégicos.

Controles e Riscos

- Todas as causas possuem controle preventivo?
- Todas as consequências possuem controle corretivo?
- Os controles possuem relação direta com causas ou consequências?
- A classificação do controle reflete sua efetividade real?
- Existem evidências de execução dos controles?
- O risco residual foi adequadamente avaliado?
- A resposta ao risco é compatível com sua criticidade?

Indicadores

- O indicador possui meta definida?
- O indicador possui polaridade definida?
- O indicador possui periodicidade definida?
- Existe valor apurado com evidência?
- Existe memória de cálculo formalizada?
- Os dados utilizados são verificáveis?



Recomenda-se que todas as unidades realizem **revisões periódicas** dos riscos, controles e indicadores cadastrados, observando as orientações deste documento, de modo a promover maior consistência metodológica, confiabilidade das informações e maturidade da gestão de riscos institucional.