



## Guia Metodológico de Gestão de Risco na Prática

Dezembro/22

**GOVERNO DO ESTADO DE GOIAS**

**AGÊNCIA GOIANA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA, EXTENSÃO RURAL E  
PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMATER**

***GUIA METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA***

***Dezembro/2022***

**Pedro Leonardo de Paula Rezende**  
Presidente

**Simeire Gomes Pereira Ribeiro**  
Chefe de Gabinete

**Antelmo Teixeira Alves**  
Diretor de Assistência Técnica e Extensão Rural

**João Asmar Júnior**  
Diretor de Pesquisa Agropecuária

**Maria José Del Peloso**  
Diretora de Gestão Integrada

**Ana Flávia Oliveira Marinho**  
Chefe da Comunicação Setorial

**Welber Ferreira da Fonseca**  
Chefe da Procuradoria Setorial

**Fabiano Sousa Vargas**  
Gerente de Planejamento Institucional

**Tiago Borges**  
Consultor da CGE junto a EMATER

**Documento consolidado por:**

Marlene Sônia de Araújo, da  
Gerência de Planejamento Institucional

## **MISSÃO**

Contribuir para o desenvolvimento rural sustentável, proporcionando aumento de renda e de qualidade de vida no campo.

## **VISÃO**

Se consolidar como agência de assistência técnica, extensão rural e pesquisa aplicada de referência nacional.

## **VALORES ORGANIZACIONAIS**

Comprometimento; Confiança e Ética; Credibilidade; Integridade;  
Protagonismo; Transparência.

## APRESENTAÇÃO

---

O presente guia tem por finalidade oferecer orientações específicas, aos colaboradores envolvidos na Gestão de Riscos da EMATER, dentro do Programa de Compliance Público.

Sua estrutura foi formatada de forma a apresentar logo de início um pouco de conceitos e definições, sobre o que é uma gestão de riscos, sua finalidade, sendo que na sequência apresenta a Gestão de Riscos estabelecida pela EMATER, apresentando a sua Política (princípios, diretrizes, objetivos de sua política), instância e responsabilidades, seu escopo, suas escalas de impacto e probabilidades, sua matriz de definição de nível riscos, dentre outros, para que todos envolvidos possam ter conhecimento sobre a Política de Gestão de Riscos da Instituição.

Traz ainda uma visão geral do Processo de Gestão de Riscos, de acordo com a metodologia estabelecida pela ABNT NBR ISO 31.000:2018, como também, como aplicá-la.

Por fim, traz todas as etapas, passo a passo, de como implementar a Gestão de Riscos através da Matriz de Riscos do aplicativo SmartSheet, que é uma ferramenta instituída pela Controladoria Geral do Estado de Goiás-CGE.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. DEFINIÇÕES .....</b>	<b>7</b>
<b>3. CONHECENDO A GESTÃO DE RISCO DA AGÊNCIA EMATER .....</b>	<b>13</b>
3.1 Histórico .....	13
3.2 Política de Gestão de Riscos .....	14
3.3 Escopo, Contexto e Critérios .....	25
<b>4. PROCEDIMENTO OPERACIONAL DA GESTÃO DE RISCOS .....</b>	<b>29</b>
4.1 Entendendo o Gráfico Operacional de Gestão de Riscos .....	31
4.1.1 Descrição das etapas .....	31
4.1.1.1 Etapa de preparação – escopo, contexto e critérios .....	31
4.1.1.2 Etapa de execução e/ou condução do processo de risco .....	34
4.1.1.2.1 Identificação do risco .....	34
4.1.1.2.2 Análise do risco .....	40
4.1.1.2.3 Avaliação do risco .....	42
4.1.1.2.4 Tratamento do risco .....	43
4.1.2 Etapas que estão interligadas com todas as demais etapas .....	48
4.1.2.1 Comunicação e consulta .....	48
4.1.2.2 Registro e relato .....	48
4.1.2.3 Monitoramento e análise crítica .....	48
<b>5 CONHECENDO O APLICATIVO SMARTSHEET .....</b>	<b>52</b>
5.1 Matriz de Riscos - EMATER (Planilha 1) .....	53
5.1.1 Barra de ferramentas e suas funções .....	53
5.1.2 Principais colunas da matriz de riscos e suas descrições .....	56
5.1.3 Passo a passo de como preencher a Matriz de Riscos – EMATER do Aplicativo Smartsheet .....	68
5.1.3.1 Abrir o aplicativo Smartsheet e acessar a matriz de riscos .....	68
5.1.3.2 Preencher as colunas da matriz de riscos .....	69
5.1.3.2.1 Etapa de identificação do risco .....	69
5.1.3.2.2 Etapa de análise do risco .....	84
5.1.3.2.3 Etapa de avaliação do risco .....	88
5.1.3.2.4 Etapa de tratamento do risco .....	98
5.1.3.2.5 Etapa de monitoramento do risco .....	104
5.1.3.2.6 Etapa de registro e relato .....	115
5.1.3.2.7 Etapa de comunicação e consulta .....	116
5.2 Monitoramento – EMATER (planilha 2) .....	117
5.3 Plano de ação – Ranking – EMATER (planilha 3) .....	117
5.4 Maturidade em GR – EMATER (planilha 4) .....	118
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>120</b>
<b>GOSSÁRIO .....</b>	<b>121</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>127</b>

## 1. INTRODUÇÃO

---

A Gestão de Riscos tem como fundamentação legal a norma da ABNT NBR ISO 31.000:2018, que foi elaborada por uma Comissão Especial de Gestão de Riscos (ABN/CEE-63).

Essa norma tem como objetivo estabelecer princípios, diretrizes e orientações genéricas sobre gestão de riscos, para que as organizações, possam gerenciar os seus riscos, para as tomadas de decisões, permitindo que essas atinjam os seus objetivos, independentemente de seu tipo e/ou tamanho.

Gerenciar riscos faz parte da governança e liderança, sendo fundamental para que se possa gerenciar a organização em todos os níveis, em todas as suas atividades associadas, incluindo as partes interessadas, que são os clientes fins, parceiros e sociedade em geral, uma vez que se deve considerar os contextos externos e internos da organização, incluindo comportamento humano e os fatores culturais, na gestão de riscos.

Portanto, essa norma recomenda que o Processo de Gestão de Riscos (PGR), seja integrado em toda a estrutura organizacional das instituições, como parte integrante da gestão, podendo ser aplicada nos níveis estratégicos, operacionais, em programas e projetos, sendo uma ferramenta importante para a governança institucional.

## 2. DEFINIÇÕES

---

Para que se tenha um melhor entendimento sobre o tema, é necessário que se conheça alguns conceitos/definições referentes a Gestão de Riscos, conforme abaixo:

### O QUE É UM RISCO?

Um risco é formalmente definido como o efeito da incerteza nos objetivos organizacionais, em outras palavras, riscos são possíveis acontecimentos que podem ou não ocorrer (incerteza), e que se ocorrerem podem impedir ou atrapalhar o alcance dos objetivos de uma organização ou de um processo de negócio específico (ABNT NBR ISO 31.000:2018).

### O QUE É GESTÃO DE RISCO?

São atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que se refere a riscos (ABNT NBR ISO 31.000:2018).

São atividades coordenadas metodologicamente para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito ao risco.

### POR QUE FAZER GESTÃO DE RISCOS?

Todas as instituições possuem algum tipo de risco que as impedem de alcançar os seus objetivos, e a Gestão de Riscos vem como forma de mitigar esses riscos, uma vez que possibilita o tratamento antecipado dos riscos, evitando problemas futuros, bem como, assegurando que a organização alcance os seus objetivos estratégicos.

## O QUE É APETITE A RISCO?

Refere-se ao nível agregado e os tipos de risco que a organização está disposta a assumir (visão prospectiva) considerando sua capacidade para atingir seus objetivos estratégicos e de negócio.

É a quantidade e tipo de riscos que uma organização está disposta a aceitar na busca para atingir seus objetivos estratégicos e operacionais.

## O QUE É ATITUDE PERANTE O RISCO?

É a abordagem da organização para analisar e avaliar o risco e, com isso, decidir reduzir, evitar, compartilhar ou aceitá-lo.

## O QUE É AUDITORIA BASEADA EM RISCOS?

É a atividade utilizadora de metodologia que associa a auditoria interna ao arcabouço global das práticas adotadas para a consecução da gestão de riscos em uma organização, possibilitando que ela dê razoável garantia à alta gestão dos órgãos e das entidades de que os riscos estão sendo gerenciados de maneira eficaz em relação ao apetite por riscos.

## O QUE É AVERSÃO AO RISCO?

É a atitude de afastar-se de riscos;

## O QUE É CAPACIDADE MÁXIMA DE ASSUMIR RISCOS?

Refere-se ao nível máximo de risco que a organização é capaz de assumir, considerando sua base de capital, suas obrigações com partes interessadas e restrições regulatórias.



## O QUE É CONSEQUÊNCIA?

É o resultado de um evento que afeta os objetivos (ABNT NBR ISO 31.000:2018).

É o resultado de um evento que afeta os objetivos da unidade ou mesmo da organização, após materialização do risco.

## O QUE É CONTROLE?

É medida que mantém e/ou modifica o risco (ABNT NBR ISO 31.000:2018).

É medida que visa mitigar ou reduzir o nível do risco.

## O QUE É CRITÉRIO A RISCO?

São termos de referência para avaliar a significância do risco e para apoiar os processos de tomada de decisão.

## O QUE É ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS?

É o conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais para, metodologicamente, conceber, implementar, monitorar, rever e melhorar continuamente a gestão do risco em toda a organização.

## O QUE É UM EVENTO?

É uma ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias (ABNT NBR ISO 31.000:2018).

## O QUE É UMA EXPOSIÇÃO DE RISCO ATUAL?

Refere-se ao nível de exposição ao risco da organização, considerando a posição mais atualizada da instituição em relação a todos os seus riscos relevantes.

## O QUE É UMA FONTE DE RISCO?

É o elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para materializar o risco.

## O QUE É UM IMPACTO?

É o efeito resultante da ocorrência do evento, para a organização.

## O QUE É UM NÍVEL DE RISCO?

É a magnitude de um risco expressa na combinação da consequência (impacto) e de sua probabilidade de ocorrência.

## O QUE É PARTE INTERESSADA?

É a pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.

## O QUE É PERFIL DE RISCO?

É a descrição de um conjunto qualquer de riscos, sendo que o conjunto de riscos pode conter riscos que dizem respeito a toda a organização ou a parte da organização.

## O QUE É UM PLANO DE GESTÃO DE RISCOS?

Plano de gestão de riscos – plano dentro de uma estrutura de gestão de riscos, especificando a abordagem, os componentes de gestão (procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronograma das atividades) e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos.

## O QUE É POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS?

Política de gestão de risco – declaração das intenções, princípios, diretrizes e responsabilidades de uma organização relacionadas ao processo de gestão de riscos.

## O QUE É UMA PROBABILIDADE?

É a chance de algo acontecer (ABNT NBR ISO 31.000:2018). Consiste na medição de o quão provável (fácil e/ou difícil) é a ocorrência do risco.

## O QUE É UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE RISCOS?

É o processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos.

## O QUE É UM PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS?

É a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

## O QUE É UM PROPRIETÁRIO DE RISCOS?

É a pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco.

## O QUE É UM RISCO-CHAVE?

São aqueles que podem afetar significativamente o alcance dos objetivos e o cumprimento da missão institucional, a imagem e a segurança da organização e de pessoas. Devido ao impacto potencial nos resultados da organização, os riscos-chave devem ser monitorados diretamente pelo Comitê Setorial.

## O QUE É UM RISCO INERENTE?

É o risco ao qual se expõe face à inexistência de controles que alterem o impacto ou a probabilidade do evento.

## O QUE É UM RISCO RESIDUAL?

É o risco remanescente após a implantação dos controles adicionais e/ou ajustes dos controles existentes para o tratamento do risco.

## O QUE É TOLERÂNCIA AO RISCO?

Refere-se aos limites de variação de risco (grau de flexibilidade) que a organização está disposta aceitar em relação aos objetivos de negócios, considerando sua capacidade de assumir risco.

É a disposição da organização em suportar o risco após a implantação do tratamento.

### 3. CONHECENDO A GESTÃO DE RISCOS DA EMATER

---

#### 3.1. Histórico

A Gestão de Riscos no Estado em Goiás, teve início quando o Governo do Estado de Goiás instituiu o Programa de Compliance Público, no Poder Executivo do Estado de Goiás, através do Decreto nº 9.406, de 18 de fevereiro de 2019, o qual trouxe a obrigatoriedade da participação de todos os entes da administração direta e indireta, nesse programa, mediante celebração de termo de compromisso, pela autoridade máxima de cada órgão ou entidade com a Controladoria Geral do Estado- CGE.

Esse Decreto estabeleceu 04 (quatro) eixos a serem trabalhados junto a todos os órgãos, dentro do Programa de Compliance Público, sendo:

I - estruturação das regras e dos instrumentos referentes aos padrões de ética e de conduta;

II - fomento à transparência;

III - responsabilização; e

IV - gestão de riscos.

Assim, a Agência EMATER atendendo a determinação do referido decreto celebrou um termo de compromisso com a CGE, dando início a implantação de todos os eixos do Programa de Compliance Público, na instituição.

Em outubro de 2019, a Agência EMATER deu início a implantação do Eixo IV do Programa de Compliance Público, que se refere a Gestão de Riscos, sendo baixada 02 (duas) portarias, onde a Portaria de nº 431/2019-PRESI, de 03/10/2019, estabeleceu a primeira Política de Riscos da EMATER e a Portaria de nº 432/2019-PRESI, de 03/10/2019, estabeleceu um comitê interno, denominado Comitê Setorial do Compliance Público.

A partir dessa data foi estabelecido um Cronograma de Atividades e Plano de Comunicação da Gestão de Riscos da EMATER, onde houve a primeira avaliação de Maturidade de Riscos, estabelecimento do primeiro contexto (interno e externo), identificação de riscos e validação de processos a serem trabalhados na gestão de riscos, acesso a orientações para a análise de riscos via consultoria da CGE, sendo que só no início do ano de 2020, houve a validação da Matriz de Riscos e início dos trabalhos de Gestão de Riscos, propriamente ditos, criando-se também a Secretaria Executiva do Compliance, coordenada pela Chefia de Gabinete da Emater, tendo como substituto (a) imediato (a), o (a) gerente da Gerência de Planejamento Institucional.

### 3.2. Política de Gestão de Riscos

A primeira Política de Riscos da EMATER, foi estabelecida em 03/10/2019, através da Portaria nº431/2019, a qual passou por uma atualização em 2020 (Portaria 290/2020) e outra em 2022, conforme Portaria de nº 123, de 31/03/2022, que traz o objetivo, os princípios, as diretrizes, as responsabilidades e o processo da Gestão de Riscos, estabelecidos para a Agência, conforme a seguir:

#### 3.2.1. Do Objetivo

O Art. 3º da Portaria de nº 123, que trata da Política de Gestão de Riscos da EMATER, traz o objetivo da Gestão de Riscos da Agência, sendo, *“A Política de Gestão de Riscos tem por objetivo estabelecer os princípios, as diretrizes, as responsabilidades e o processo de gestão de riscos na Agência Goiana de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária - EMATER, com vistas à análise de riscos no processo de tomada de decisão, em conformidade com as boas práticas de governança adotadas no setor público.*

*Parágrafo único. A Política definida nesta Portaria deverá ser observada por todas as áreas e níveis de atuação da Agência Goiana de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária - EMATER, sendo aplicável a seus respectivos processos de trabalho, projetos, atividades e ações”.*

### 3.2.2. Da Promoção

A política de Gestão de Riscos da EMATER promoverá:

I - a identificação de eventos em potencial que afetem a consecução dos objetivos institucionais;

II - o alinhamento do apetite ao risco com as estratégias adotadas;

III - o fortalecimento das decisões em resposta aos riscos;

IV - o aprimoramento dos controles internos administrativos;

V - a integração da gestão de riscos aos objetivos e processos organizacionais;

VI - a tomada de decisões baseada em riscos.

### 3.2.3. Dos Princípios da Gestão de Riscos

A Gestão de riscos da EMATER, observará os seguintes princípios, na busca por criação e proteção de valor:

I - ser parte integrante de todas as atividades organizacionais;

II - ser estruturada e abrangente;

III - ser personalizada e proporcional aos contextos externo e interno da organização;

IV - ser inclusiva;

V - ser baseada nas melhores informações disponíveis;

VI - considerar fatores humanos e culturais;

VII - ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças;

VIII - garantir a manutenção dos valores da organização;

IX - favorecer a melhoria contínua na organização.

### 3.2.4 Diretrizes para a Gestão de Riscos

São Diretrizes da Gestão de Riscos da EMATER:

I - **Apetite pelo risco** – quantidade e tipo de riscos que uma organização está disposta a aceitar na busca para atingir seus objetivos estratégicos e operacionais;

II - Atitude perante o risco – abordagem da organização para analisar e avaliar o risco e, com isso, decidir reduzir, evitar, compartilhar ou aceitá-lo;

III - Auditoria Baseada em Riscos (ABR): atividade utilizadora de metodologia que associa a auditoria interna ao arcabouço global das práticas adotadas para a consecução da gestão de riscos em uma organização, possibilitando que a mesma dê razoável garantia à alta gestão dos órgãos e das entidades de que os riscos estão sendo gerenciados de maneira eficaz em relação ao apetite por riscos;

IV - Aversão ao risco – atitude de afastar-se de riscos;

V - Consequência – resultado de um evento que afeta os objetivos da unidade ou mesmo da organização, após materialização do risco;

VI - Controle – medida que visa mitigar ou reduzir o nível do risco;

VII - Critérios de risco – termos de referência para avaliar a significância do risco e para apoiar os processos de tomada de decisão;

VIII - Estrutura de gestão de riscos – conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais para, metodologicamente, conceber, implementar, monitorar, rever e melhorar continuamente a gestão do risco em toda a organização;

IX - Evento – ocorrência ou alteração em um conjunto específico de circunstâncias;

X - Fonte de risco – elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para materializar o risco;

XI - Gestão de riscos – atividades coordenadas metodologicamente para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito ao risco;

XII - Impacto – efeito resultante da ocorrência do evento, para a organização;

XIII - Nível de risco – magnitude de um risco expressa na combinação da consequência (impacto) e de sua probabilidade de ocorrência;

XIV - Parte interessada – pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade;



XV - Perfil de risco – descrição de um conjunto qualquer de riscos, sendo que o conjunto de riscos pode conter riscos que dizem respeito a toda a organização ou a parte da organização;

XVI - Plano de gestão de riscos – plano dentro de uma estrutura de gestão de riscos, especificando a abordagem, os componentes de gestão (procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronograma das atividades) e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos;

XVII - Política de gestão de risco – declaração das intenções, princípios, diretrizes e responsabilidades de uma organização relacionadas ao processo de gestão de riscos;

XVIII - Probabilidade – chance de algo acontecer;

XIX - Processo de avaliação de riscos – processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos;

XX - Processo de gestão de riscos – aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos;

XXI - Proprietário do risco – pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco;

XXII - Riscos – efeito da incerteza nos objetivos organizacionais;

XXIII - Riscos-chave – são aqueles que podem afetar significativamente o alcance dos objetivos e o cumprimento da missão institucional, a imagem e a segurança da organização e de pessoas. Devido ao impacto potencial nos resultados da organização, os riscos-chave devem ser monitorados diretamente pelo Comitê Setorial;

XXIV - Risco inerente – risco ao qual se expõe face à inexistência de controles que alterem o impacto ou a probabilidade do evento;

XXV - Risco residual – risco remanescente após a implantação dos controles adicionais e/ou ajustes dos controles existentes para o tratamento do risco;

XXVI - Tolerância ao risco – é a disposição da organização em suportar o risco após a implantação do tratamento.

### 3.2.5 Das Categorias de Riscos

A Política de Gestão de Riscos da EMATER abrange as seguintes categorias de riscos:

I - Estratégicos – riscos que causam impactos sobre os objetivos estratégicos e a execução da estratégia planejada;

II - De Conformidade – riscos que se referem ao não atendimento das normas legais vigentes;

III - Financeiros – riscos que se relacionam à inadequada gestão de caixa ou aplicação de recursos;

IV - Operacionais – riscos que prejudicam a execução ou o progresso dos processos internos;

V - Ambientais – riscos que causam impacto no meio ambientes;

VI - De Tecnologia da Informação – riscos que se referem à indisponibilidade ou inoperância de equipamentos e sistemas informatizados;

VII - De Recursos Humanos – riscos decorrentes da incapacidade em gerir recursos humanos;

VIII - Combate à Corrupção - riscos relacionados à fraude e à corrupção em qualquer uma das categorias acima.

### 3.2.6. Das Instâncias e Responsabilidades pela Gestão de Riscos

#### 3.2.6.1 Composição

As instâncias e Responsabilidades pela Gestão de Riscos da Emater é composta por um Comitê Setorial de Compliance Público e por uma Secretaria Executiva de Compliance.

#### 3.2.6.1.1 Comitê Setorial de Compliance Público

O Comitê Setorial do Compliance Público é composto pela Unidade Básica da EMATER, sendo:

- a) Gabinete da Presidência;
- b) Chefia de Gabinete;
- c) Diretoria de Gestão Integrada;
- d) Diretoria de Assistência Técnica e Extensão Rural;
- e) Diretoria de Pesquisa Agropecuária da Emater.
- f) Chefe de Comunicação Setorial;
- g) Chefe da Procuradoria Setorial.

#### 3.2.6.1.2 Secretaria Executiva do Compliance

A Secretaria Executiva do Compliance, é composta por 08 (oito) membros, sendo:

- ✓ Chefia de Gabinete – Coordenador (a) da Secretaria Executiva de Compliance;
- ✓ Gerente de Planejamento Institucional (substituto da Coordenação);
- ✓ Chefe da Comunicação Setorial;
- ✓ Gerente de Tecnologia;
- ✓ 1 Analista de Desenvolvimento Rural (representante da Diretoria e Gerência de Pesquisa);
- ✓ 1 Analista de Desenvolvimento Rural (representante da Diretoria de Assistência Técnica e Extensão Rural);
- ✓ 1 Analista de Desenvolvimento Rural da Gerência de ATER;
- ✓ 1 Assistente de Gestão Administrativa, da Gerência de Planejamento Institucional.

#### 3.2.6.2 Das competências

##### 3.2.6.2.1 Competências do Comitê Setorial de Compliance Público

Compete ao Comitê Setorial de Compliance Público:

- I - fomentar as práticas de Gestão de Riscos;
- II - definir o escopo da gestão de riscos;
- III - indicar os proprietários de riscos;
- IV - designar os servidores que comporão a Secretaria Executiva;
- V - acompanhar de forma sistemática e periódica a gestão de riscos do escopo delineado, com o objetivo de garantir a sua eficácia e o cumprimento de seus objetivos;
- VI - realizar a análise crítica e promover melhorias no processo de gestão de riscos;
- VII - aprovar o plano de ação anual para a expansão da gestão de riscos;
- VIII - definir, monitorar, comunicar e revisar o apetite e a tolerância a riscos da pasta;
- IX - aprovar os riscos que deverão ser tolerados acima do apetite a risco da instituição;
- X - monitorar o cumprimento da Política de Gestão de Riscos; XI - revisar a política de gestão de riscos;
- XII - monitorar os indicadores-chaves dos riscos estratégicos;
- XIII - estimular a cultura de Gestão de Riscos;
- XIV - acompanhar o cumprimento de suas decisões;
- XV - Definir, acompanhar e revisar o nível o nível de maturidade em gestão de riscos almejado da instituição;
- XVI - acompanhar a implementação das ações dos eixos I a III do Programa de Compliance Público;
- XVII - assegurar que a gestão de riscos esteja integrada aos processos de gestão, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- XVIII - revisar periodicamente os riscos identificados da instituição acima do apetite a riscos, visando fornecer direção clara sobre o gerenciamento de riscos;

XIX - estabelecer parcerias com outras instituições para reduzir os riscos compartilhados.

#### 3.2.6.2.2 Competências da Secretaria Executiva de Compliance

Compete à Secretaria Executiva de Compliance:

I - orientar e monitorar funções e responsabilidades pela gestão de riscos em todas as áreas da organização, especialmente no preenchimento dos Relatórios de Gerenciamento de Riscos no Sistema Smartsheet pelos proprietários dos riscos;

II - coordenar a revisão periódica do processo de gestão de riscos com vistas a sua melhoria contínua;

III - coordenar e monitorar a implantação da gestão de riscos em novas áreas e/ou projetos, até que esteja consolidada em toda a organização;

IV - monitorar as ações que estão em realização para evolução da maturidade em Gestão de Riscos;

V - atuar na interlocução entre o Comitê Setorial e os proprietários de riscos e/ou responsáveis pela implantação e execução de ações de controle;

VI - comunicar ao Comitê Setorial o andamento do gerenciamento de riscos em todas as áreas, por toda a organização;

VII - auxiliar no agendamento e pauta das reuniões do Comitê Setorial;

VIII - atuar na disseminação e na internalização da cultura de Gestão de Riscos, por meio de reuniões, palestras, oficinas, dentre outros eventos;

IX - promover a interlocução com a CGE, visando o atendimento das recomendações emitidas relacionadas ao processo de gestão de riscos;

X - auxiliar o Comitê Setorial no monitoramento e no atendimento às recomendações emitidas pela Câmara de Compliance;

XI - estimular a capacitação continuada dos servidores em cursos afetos à gestão de riscos, especialmente naqueles ofertados pela Escola de Governo;

XII - coordenar o trâmite de documentos relevantes afetos da gestão de riscos, preferencialmente em unidade própria no Sistema Eletrônico de Informações (SEI);

XIII - acompanhar e monitorar a implementação das ações dos eixos I a III do Programa de Compliance Público, especialmente quanto ao cumprimento dos quesitos definidos no ranking do PCP.

*“Parágrafo Primeiro - As reuniões da Secretaria Executiva deverão ter suas pautas e encaminhamentos registrados, preferencialmente em ata”.*

#### 3.2.6.2.3 Competências dos Proprietários dos Riscos

Compete aos proprietários dos riscos, relativamente aos processos de trabalho e iniciativas sob sua responsabilidade:

I - identificar, analisar e avaliar os riscos dos processos, atividades e projetos sob sua responsabilidade;

II - identificar e implantar controles preventivos e corretivos;

III - registrar como são feitas as ações de controle existentes (aquelas que eram executadas antes do risco ser identificado);

IV- elaborar um plano de ação para as ações de controle a implantar sob sua responsabilidade;

V- registrar e monitorar todos os eventos relacionados aos riscos sob sua responsabilidade, inclusive os indicadores de monitoramento;

VI- apresentar os relatórios gerenciais (mínimo quadrimestralmente) dos riscos, acima do apetite a risco da organização, ao Comitê Setorial;

VII - monitorar se os controles implantados para mitigar os riscos são suficientes e adequados para manter o(s) risco(s) dentro do apetite a risco da instituição;

VII- realizar a análise crítica do gerenciamento dos riscos sob sua responsabilidade, reportando à Secretaria Executiva e/ou ao Comitê Setorial as alterações que precisam ser efetivadas, com vistas à melhoria contínua do processo e a redução do nível do risco, sempre que possível;

IX- estimular e favorecer a equipe a se capacitar em gestão de riscos para que ela seja envolvida em todas as etapas da gestão de riscos, inclusive nas decisões quanto ao tratamento dos riscos.

### 3.2.7 Do Processo de Gestão de Riscos

De acordo com a Política de Gestão de Riscos da EMATER, o processo de Gestão de Riscos da EMATER, terá como referências técnicas as normas ABNT NBR ISO 31000:2018 e ABNT NBR ISO 31010:2021, agregadas ao COSO 2013 - Controles Internos – Estrutura Integrada e COSO ERM 2017 - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Integrado com a Estratégia e Desempenho compreendido pelas seguintes fases:

I - Comunicação e Consulta – processos contínuos e interativos que uma organização conduz para fornecer, compartilhar ou obter informações e se envolver no diálogo com as partes interessadas e outros, com relação a gerenciar riscos;

II - Estabelecimento do Escopo – definição do direcionamento das atividades de gestão de riscos, níveis considerados e alinhamento aos objetivos;

III - Estabelecimento do Contexto – definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e ao estabelecimento do escopo e dos critérios de risco para a política de gestão de riscos;

IV - Estabelecimento de Critérios de Risco – especificação da quantidade e tipo de risco que a organização pode ou não assumir em relação aos objetivos, bem como estabelecimento de critérios para avaliar a significância do risco e apoiar no processo decisório;

V - Identificação dos Riscos – busca, reconhecimento e descrição dos riscos, mediante a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais;

VI - Análise dos Riscos – compreensão da natureza do risco e à determinação do seu respectivo nível mediante a combinação da probabilidade de sua ocorrência e dos impactos possíveis;

VII - Avaliação dos Riscos – processo de comparação dos resultados da análise de risco com os critérios do risco para determinar se o risco e/ou sua respectiva magnitude é aceitável ou tolerável, auxiliando na decisão sobre o tratamento dos riscos;

VIII - Tratamento dos Riscos – processo para modificar o risco, envolvendo a seleção da(s) opção (ões) mais apropriada(s) de tratamento, incluindo o balanceamento de benefícios potenciais derivados em relação ao alcance dos objetivos, face aos custos, esforço ou desvantagens da implementação, podendo ocorrer dentre as seguintes estratégias de respostas aos riscos, podendo envolver as ações de evitar, aceitar, reduzir e compartilhar;

IX - Estabelecimento de Controles – implantação de ações de controle que visam reduzir a probabilidade de materialização do risco e/ou seus efeitos, diminuindo a exposição das atividades aos riscos;

X - Monitoramento e Análise Crítica – verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado, sendo que mudanças significativas nos riscos gerenciados deverão ser reportadas, a qualquer tempo, ao Comitê Setorial;

XI - Registro e Relato – processo de documentação, por meio de mecanismos apropriados, da gestão de riscos e de seus resultados, sendo parte integrante da governança da organização, melhorando a qualidade do diálogo com as partes interessadas e apoiando a Alta Direção e os órgãos de supervisão a cumprirem suas responsabilidades.

§1º Eventuais conflitos de atuação decorrentes do processo de gestão de riscos serão dirimidos pelo Comitê Setorial de Compliance Público.



§2º A gestão de riscos deverá fazer parte de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico, os projetos, as políticas de gestão em todos os níveis da organização e as parcerias com outras organizações.

A Portaria de nº 123, referente a Política de Gestão de Riscos da EMATER, traz que *“o processo de gestão de riscos deve ser objeto de revisão periódica, sempre que necessário, com prazo não superior a 1 (um) ano, abrangendo as áreas ou processos em que a gestão de riscos já foi implantada na Agência Goiana de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária – EMATER. Parágrafo único. O limite temporal a ser considerado para o ciclo de gestão de riscos de cada processo de trabalho será decidido pelo respectivo proprietário do risco e reportado ao Comitê Setorial, levando em consideração o limite máximo estipulado no caput”*.

A Política de Gestão de Riscos, traz também, a necessidade de se elaborar anualmente um Plano de Ação, para a expansão da Gestão de Riscos, o qual deverá ser feito no início de cada exercício, com vistas a definir/atualizar o escopo das áreas ou processos a serem mapeados no exercício até a completa implantação da gestão de riscos em toda a pasta.

### **3.3 Escopo, Contexto e Critérios da Gestão de Riscos**

#### **3.3.1 Escopo**

O estabelecimento do Escopo se refere a definição do direcionamento das atividades de gestão de riscos, níveis considerados e alinhamento aos objetivos.

O Escopo inicial da gestão de riscos da Emater, teve como foco os processos Folha de Pagamento, da Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas-GEGDP e Licitações e Contratos, da Gerência de Compras Governamentais-GECCG.

Posteriormente foram incorporados o Programa Produzir Brasil, da Diretoria de Assistência Técnica e Extensão Rural-DIATER, o Programa de Crédito Rural, da Gerência de Assistência Técnica e Extensão Rural- GEATER, Processo de Comercialização de Sementes, da Diretoria de Pesquisa Agropecuária, processo de Produção de Sementes, da Gerência de Pesquisa Agropecuária, processo de

Indicação de Dotação Orçamentária, da Gerência de Planejamento Institucional, por fim, o escopo foi ampliado, sendo incluídos os processos de Patrimônio, da Gerência de Apoio Administrativo e Logístico, processo de Pagamento de Despesas, da Gerência de Execução Orçamentária e Financeira, processo de Produção de Mudas, da Estação Experimental de Fruteiras do Serrado, processo Legislativo (Autógrafo de Lei), da Chefia de Gabinete.

O objetivo da EMATER é que seu escopo de Gestão de Riscos atinja a todas as unidades constantes de seu organograma.

### 3.3.2 Contexto

O contexto se refere a definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciamento de riscos e ao estabelecimento do escopo e dos critérios de risco para a política de gestão de riscos.

O contexto da Emater, traz dados da organização, tais como, o seu histórico e competências, base normativa, perfil institucional, sua competência institucional, sua estrutura organizacional, bem como, todas as suas Unidades Básicas e Complementares, instrumento de planejamento, tais como a sua identidade organizacional (missão, visão de futuro, valores), dados do seu plano plurianual, dos recursos disponíveis (orçamentário-financeiro, humanos), apontamentos de ação e controle, como partes interessadas, ambiente interno e externo do escopo (análise SWOT), grau de maturidade em relação a sua gestão de riscos, apetite a riscos, critérios de riscos, dentre outros.

### 3.3.3 Critérios

Estabelecimento de Critérios de Risco se refere a especificação da quantidade e tipo de risco que a organização pode ou não assumir em relação aos objetivos, bem como estabelecimento de critérios para avaliar a significância do risco e apoiar no processo decisório;

A Emater estabeleceu inicialmente critérios de riscos qualitativos, devido ao seu grau de maturidade de risco. Assim, procurou estabelecer as suas escalas

de impacto (consequência), de probabilidade e sua matriz de riscos, igual a sugerida pela CGE, conforme a seguir:

a. Escala de Impacto





Impacto (Consequência)		Definição
Peso	Critérios	
1	Desprezível	O impacto do evento nos objetivos/resultados é insignificante, estando adstrito a procedimentos de determinado setor ou unidade. (baixíssimo impacto material, ambiental, humano ou intangível).
2	Menor	O impacto do evento nos objetivos/resultados é pequeno, mas afeta de certa forma os procedimentos de determinada área ou setor influenciando os resultados obtidos (o evento tem pequena chance de ocorrer (baixo impacto material, ambiental, humano ou intangível).
4	Moderada	O impacto do evento nos objetivos/resultados é médio e tem capacidade de afetar áreas ou unidades isoladas (médio impacto material, ambiental, humano ou intangível).
8	Maior	O impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização é de gravidade elevada, envolvendo áreas inteiras do órgão e/ou seu conjunto e é de difícil reversão. Acentuado impacto material, ambiental, humano ou intangível.
16	Catastrófica	impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização tem potencial desestruturante sobre todo o órgão e é irreversível (extremo impacto material, ambiental, humano ou intangível).

b. Escala de Probabilidade

Probabilidade		Definição
Peso	Critério	
1	Raro	O evento tem mínimas chances de ocorrer (expectativa de ocorrência incomensurável. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência).
2	Improvável	O evento tem pequena chance de ocorrer (Expectativa de ocorrências pontuais).
3	Possível	O evento tem chance de ocorrer (expectativa mediana de ocorrência).
4	Provável	O evento é esperado, mas pode não ocorrer (expectativa elevada de ocorrência).
5	Quase certo	O evento ocorre (de forma inequívoca), salvo exceções. Expectativa de dominância de ocorrências. Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

c. Matriz de Definição de Nível de Risco

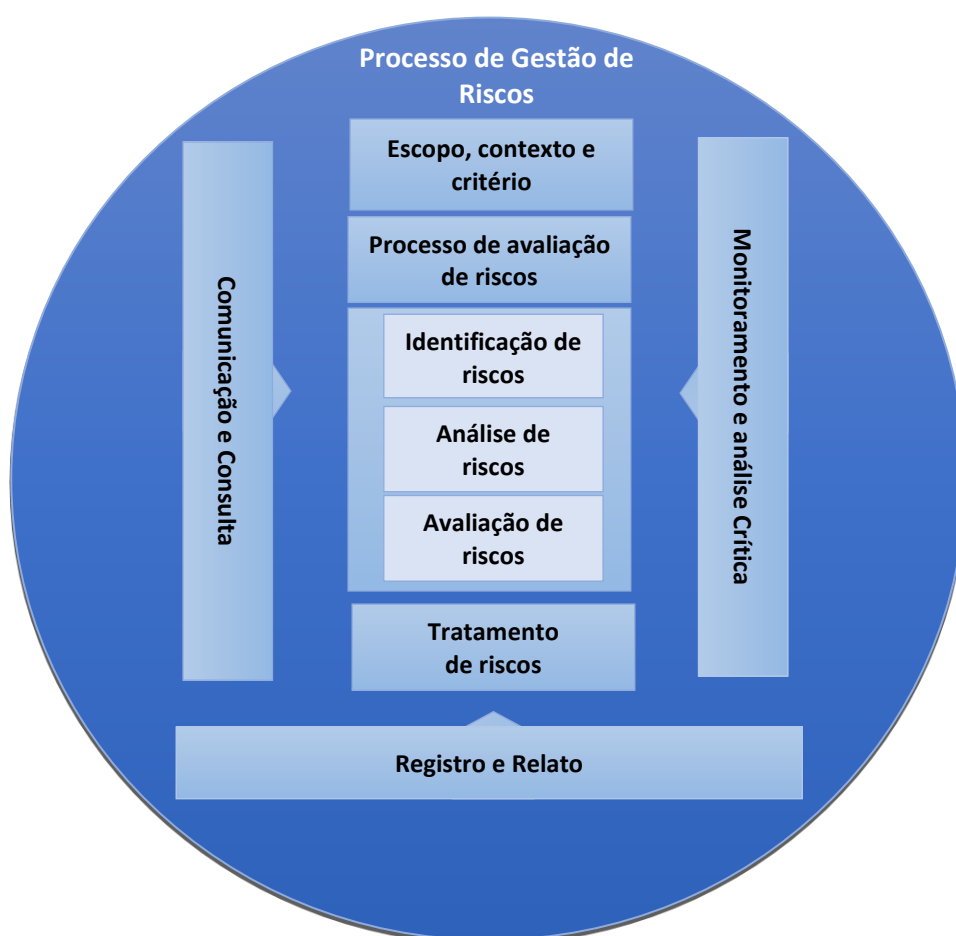
impacto	16	Catastrófica	Médio	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
	8	Maior	Médio	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	4	Moderada	Baixo	Médio	Alto	Alto	Extremo
	2	Menor	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
	1	Desprezível	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio
	Peso		Raro	Improvável	Possível	Provável	Quase Certo
		Peso	1	2	3	4	5
Probabilidade							

	(1 a 4)	Risco Baixo - Manter práticas e procedimentos.
	(5 a 9)	Risco Médio - Modificações e novos controles devem ser implantados ao longo do ciclo de gestão de riscos, sendo designado um responsável por acompanhar as mudanças necessárias.
	(10 a 30)	Risco Alto - Modificações e novos controles devem ser implantados de forma ágil, sob acompanhamento e responsabilidade da alta direção da Emater.
	(31 a 80)	Risco Extremo - Modificações e novos controles devem ser implantados com urgência, sendo dada ciência da gravidade ao Comitê Setorial da Gestão de Riscos da Emater para acompanhamento das medidas necessárias.

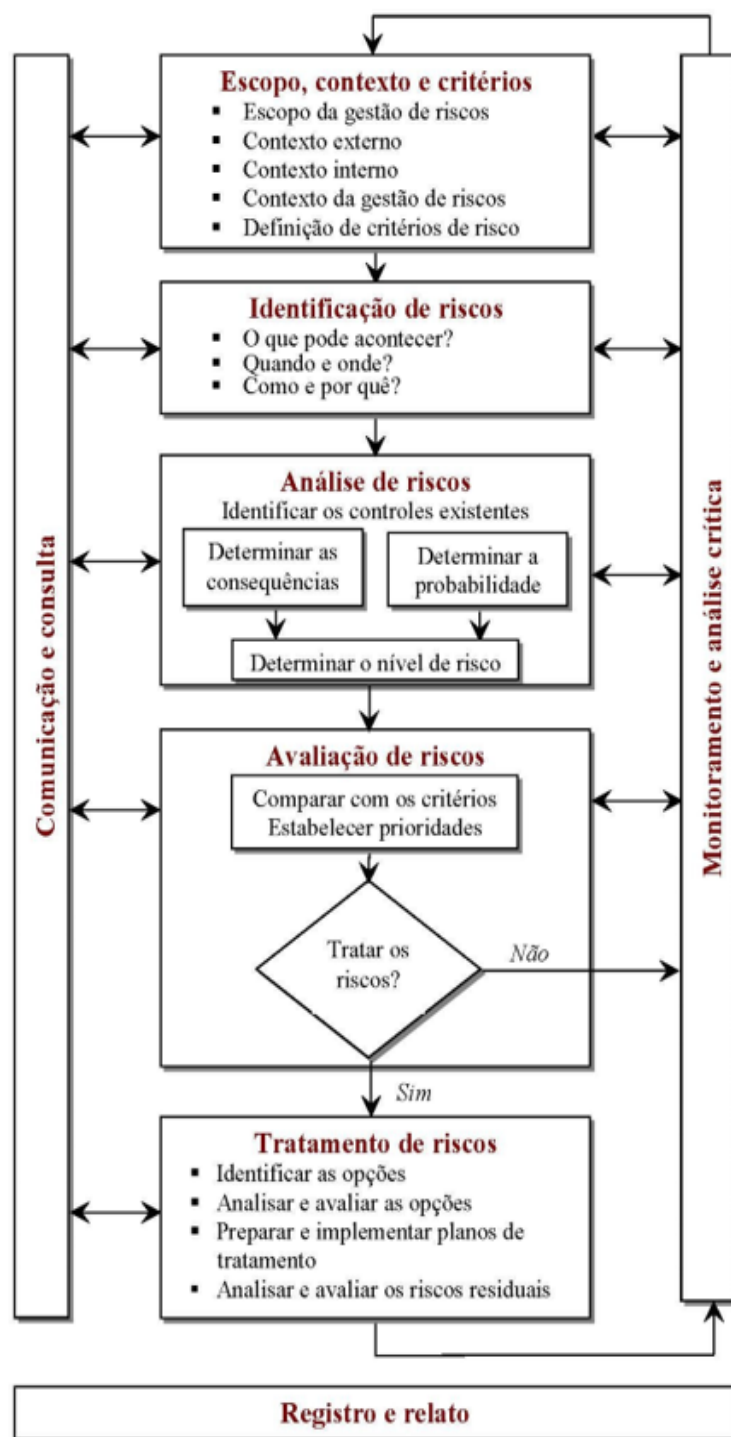
#### 4. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DA GESTÃO DE RISCOS

O procedimento operacional da Gestão de Riscos da EMATER, segue a metodologia disseminada pela CGE GO, que se refere ao processo da ABNT NBR ISO 31.000:2018, cujo processo de avaliação de risco se refere ao ciclo PDCA.

##### VISÃO GERAL DO PROCESSO DE RISCO - ISO 31.000:2018



Para um melhor entendimento sobre o Processo de Gestão de Riscos, segundo a ABNT NBR ISO 31.000:2018, apresentamos o gráfico operacional de Gestão de Riscos, conforme a seguir:



Fonte: Gráfico extraído do Manual de Implementação da ISO 31.000:2018 – Risk Tecnologia Editora

## 4.1 Entendendo o Gráfico Operacional de Gestão de Riscos

A coluna central do gráfico traz a etapa de **Preparação** e **Execução** do processo de Gestão de Riscos dentro de uma organização.

A etapa de **Preparação** se refere ao levantamento do **Escopo** (escopo da gestão de riscos), do **Contexto** (contexto interno e externo da organização da gestão de riscos) e dos **Critérios**.

Quanto à etapa de **Execução** do processo de gestão de riscos, essa se refere à condução do processo, indo desde a **Identificação**, **Análise**, **Avaliação** (onde se identifica e avalia as opções de tratamento do risco) e **Tratamento de Riscos**.

Essas etapas estão diretamente interligadas com mais 03 (três) colunas localizadas a esquerda, direita e abaixo da coluna central, que são etapas, que se referem a **Comunicação e Consulta**, ao **Registro e Relato** e ao **Monitoramento e Análise Crítica**, que estão incorporadas em todas as etapas da coluna central (preparação e de execução do processo de gestão de riscos).

### 4.1.1 Descrição das Etapas

#### 4.1.1.1 Etapa de Preparação – Escopo, Contexto e Critérios

O processo se inicia com a organização identificando os objetivos estratégicos e o cenário em que está inserida (Planejamento Estratégico, matriz SWOT), para que possa identificar o que pode influenciar nos alcances de seus objetivos. É o momento também de levantar os objetivos das partes interessadas (internos e externos), em relação à organização, para que sejam considerados dentro desse contexto.

A definição dos objetivos estratégicos e a leitura de cenário é uma etapa importante, para a fase de preparação para a introdução da Gestão de Riscos na organização.

### Escopo

Após a identificação dos objetivos institucionais e analisar o cenário institucional e identificar o que pode influenciar nos alcances dos objetivos é o momento de se definir um escopo a ser trabalhado dentro da Gestão de Riscos, da organização.

Dentro de um Processo de Gestão de Riscos o **Escopo** é a delimitação do que será avaliado e do alcance do processo de levantamento de riscos. É o momento de definir a (s) área (s) da unidade, o processo de trabalho a ser trabalhado, que pode estar ligado a um objetivo estratégico e/ou operacional, podendo ser um macroprocesso, uma atividade e/ou programas e/ou projetos em que a gestão de riscos será aplicada, tendo sempre como norte, a identificação de riscos que venham a influenciar no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

### Contexto

Após a definição do **Escopo**, deve-se estabelecer o **Contexto institucional (Interno e Externo)**, levantando o perfil da organização, analisando o cenário (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaça), em que essa está inserida, seus objetivos estratégicos, recursos disponíveis, dentre outros.

Além do contexto institucional deve-se levantar o **Contexto** em que o **Processo de Risco está inserido**, identificando em qual **objetivo estratégico e operacional da instituição o escopo** a ser trabalhado **está inserido**, analisando os Objetivos Estratégicos constantes do Planejamento Estratégico institucional, como também, buscando a sua interface com o seu objetivo operacional, que pode ser



buscado no Planejamento Operacional da Instituição e/ou no Regulamento Geral da instituição.

Após essa etapa deve-se realizar uma reunião de Brainstorming (tempestade de ideias), com a equipe envolvida, no processo a ser trabalhado na gestão de riscos, para levantar os principais problemas em relação ao processo, posteriormente, aplicar a ferramenta Matriz SWOT, também em relação a esse processo, para que se possa levantar o seu **contexto para a gestão de riscos**, ou seja, seu **Contexto Interno** (pontos fortes, pontos fracos), seu **Contexto Externo** (oportunidades e ameaças). O **Contexto Externo** refere-se ao ambiente externo da organização, que possa influenciar na gestão de riscos do processo a ser trabalhado, enquanto o **Contexto Interno** refere-se ao ambiente da organização, onde se verifica se há algo que possa influenciar nos alcances dos objetivos, que pode ser relativo à governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades, sistemas de informações normas, dentre outros.

### Definição de Critérios de Riscos

Segundo a norma ABNT NBR ISO 31.000:2018 a **Definição de Critérios de Riscos**, refere-se à necessidade de a organização estabelecer alguns critérios específicos para a sua gestão de riscos, tais como, tipos de riscos que podem assumir ou não, em relação aos objetivos, avaliar a significância do risco, objetivando apoiar as tomadas de decisões, critérios que sejam alinhados à estrutura de gestão de riscos, levando em consideração o escopo da atividade, as obrigações da organização e ponto de vista das partes interessadas, dentre outros. É o momento também de definir o apetite a risco.

A norma ABNT NBR ISO 31.000:2018 traz ainda algumas considerações que devem ser levadas em conta, quando do estabelecimento dos critérios, ou seja:

(...) Para estabelecer os critérios de riscos, convém considerar: - a natureza e o tipo de incerteza que pode afetar resultados e objetivos (tanto tangíveis quanto intangíveis); - fatores relacionados ao tempo; - consistência no uso de medidas; - como o nível de risco será determinado; - como as combinações e sequências de múltiplos riscos serão levadas em consideração; - a capacidade da organização”.

Os critérios de riscos da Emater foram estabelecidos, conforme descrito nas páginas 25, 26 e 27, deste guia.

A finalidade do estabelecimento do [Escopo, Contexto e Critérios](#) é de assegurar um processo de avaliação de riscos eficaz e um tratamento de riscos apropriado, uma vez que para a definição do escopo do processo a ser trabalhado, há necessidade compreensão dos contextos internos e externos.

#### 4.1.1.2 Etapa de Execução e/ou de Condução do Processo de Riscos

##### 4.1.1.2.1 Identificação de Riscos

A ABNT NBR ISO 31.000:2018, traz que na identificação dos riscos é recomendado que a organização: “Identifique as fontes de riscos, áreas de impacto, eventos (incluindo mudanças nas circunstâncias) e suas causas e consequências potenciais. A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos baseada nestes eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos (ISO 31000/2018, p. 12)”.

A identificação de riscos requer a aplicação sistemática de técnicas e ferramentas de gestão, para entender [o que pode acontecer, quando e onde, como e por quê](#).

Essa norma acima citada apresenta diversas técnicas e ferramentas de identificação de riscos, dentre as quais pode-se citar, Brainstorming, matriz SWOT, diagrama de Ishikawa, dentre outros (vide anexos).

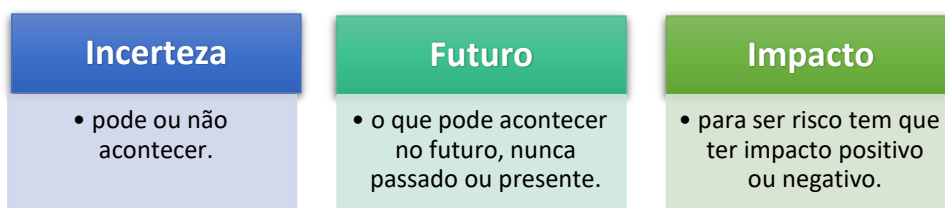
Para fazer a Identificação de Riscos é necessário entender o que é um risco.

De acordo com a Norma ABNT NBR ISO 31.000:2018, “Um risco é formalmente definido como o efeito da incerteza nos objetivos organizacionais”; em outras palavras, “riscos são possíveis acontecimentos que podem ou não ocorrer (incerteza), e que se ocorrerem podem impedir ou atrapalhar o alcance dos objetivos de uma organização ou de um processo de negócio específico”.



Fonte: Coordenadoria de Governança Institucional/TRT8

Os elementos abaixo auxiliam na identificação de um risco:



Essa norma traz ainda que “o propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance os seus objetivos, mostrando a importância de se levantar informações pertinentes, apropriadas e atualizadas, para auxiliar na identificação desses riscos”, onde sugere considerar:



Uma organização é formada por um conjunto de ativos que se refere a informações ou qualquer coisa que tenha valor para a organização, os quais podem ser tangíveis (algo palpável, físico) ou intangível (abstrato como a sua marca, por exemplo).

Assim, é importante no momento da identificação de riscos que se leve em consideração tudo que possa causar um evento e impactar os objetivos institucionais, onde deve-se observar o contexto institucional (mudanças de cenário em que a instituição está inserida), a cultura dos envolvidos, como também, o cenário do processo (processo, programa, projetos, dentre outros), que está sendo trabalhado.

Para se identificar um risco é necessário também conhecer as **Categorias de Riscos** que podem aparecer em uma organização, decorrentes de suas atividades, para que se possa identificar em qual categoria o risco o processo que vai ser trabalhado se enquadra.

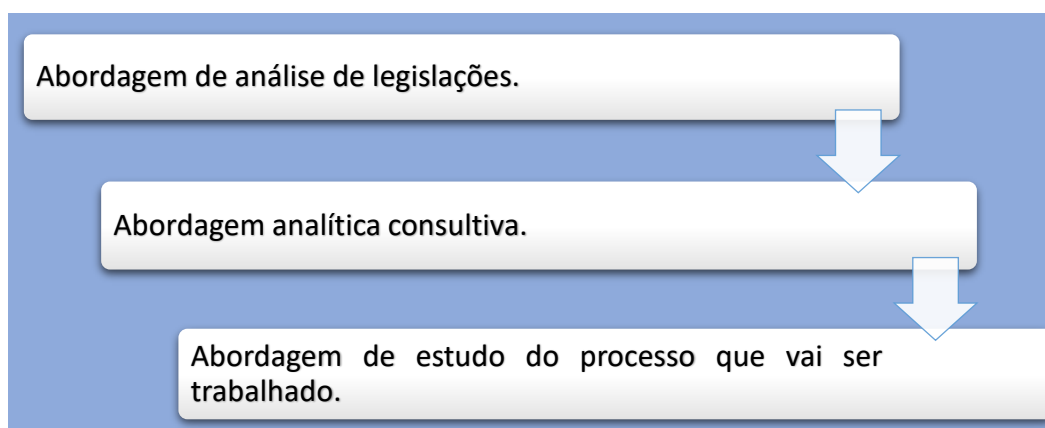
A tabela abaixo traz as principais categorias de risco, ou seja:

Categoria	Descrição
<b>Riscos Ambientais</b>	Decorrente da gestão inadequada de questões ambientais.
<b>Riscos Estratégicos</b>	Estão associados à tomada de decisão, que pode afetar negativamente o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Têm forte orientação externa e foco no longo prazo e planos genéricos de riscos. São riscos decorrentes da falta de capacidade da unidade em proteger-se/adaptar-se às mudanças que possam interromper o alcance dos seus objetivos estratégicos.
<b>Riscos Operacionais</b>	Estão associados à ocorrência de perdas (produtividade, ativos, financeiras etc.) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação ou falhas dos processos internos, estrutura, pessoas, sistemas, tecnologia, assim como de eventos externos (catástrofes naturais, greves, fraudes). Têm foco no curto prazo e na definição de objetivos e resultados bem específicos. São riscos decorrentes da inadequação ou falha dos processos internos, pessoas ou eventos externos.

.../

Categoria	Descrição
<b>Riscos de Conformidade</b>	Estão associados ao não cumprimento de princípios constitucionais e são decorrentes da unidade não ser capaz de cumprir legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de políticas, normas e procedimentos internos. São riscos decorrente da unidade não ser capaz de cumprir com as legislações aplicáveis ao seu negócio e não elaborar/divulgar suas normas e procedimentos internos;
<b>Riscos Financeiros</b>	Decorrente da inadequada gestão de caixa e das aplicações de recursos em operações de alto risco.
<b>Riscos de Recursos Humanos</b>	São decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da instituição em gerir seus recursos humanos.
<b>Riscos de Tecnologia da Informação</b>	São decorrentes da indisponibilidade ou inoperância de equipamentos e sistemas informatizados que prejudiquem as atividades da instituição.

No momento de se identificar um risco é importante também conhecer alguns tipos de abordagens para facilitar a sua identificação, tais como:



### Abordagem de análise de legislações

Consiste em verificar se o processo identificado para ser trabalhado dentro da Gestão de Riscos está ligado a alguma legislação específica, analisando os seus requisitos, bem como, existência de relatórios de apontamentos de órgãos de controles.

### Abordagem analítica consultiva

Consiste em verificar se o processo identificado para ser trabalhado dentro da Gestão de Riscos está ligado a conhecimentos e habilidades específicas, onde haja necessidade de análise de especialistas, no que se refere a identificação de riscos, para que se possa criar uma equipe multidisciplinar das partes interessadas.

### Abordagem de análise do processo que está sendo trabalhado

Consiste em fazer um estudo do processo a ser trabalhado (escopo), com as equipes envolvidas, objetivando conhecer a sua finalidade, se esse está cumprindo o seu papel institucional em relação ao objetivo estratégico da instituição, identificando seus principais gargalos, suas causas raiz e principais consequências, antes de se identificar os riscos.

### Estudo do Processo

Passos	Descrição
1º	Identificar a área e/ou processo de trabalho, projeto, dentre outros, onde a gestão de riscos será aplicada.
2º	<b>ESTUDAR O PROCESSO</b> Realizar uma reunião com equipe interna, para fazer estudo do processo que será trabalhado na gestão de riscos, identificando a finalidade do processo, respondendo as seguintes perguntas: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ o que fazemos?</li><li>▪ como fazemos (passo a passo, o que entra para dar início ao processo, o que é feito e o que sai como produto e seu destino)?</li><li>▪ para quem fazemos? Quem são os nossos clientes?</li><li>▪ por que fazemos?</li><li>▪ quais os principais gargalos identificados em sua execução.</li></ul>
3º	<b>OUVIR O CLIENTE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ levantar-se junto aos clientes do processo (envolvidos), quais os principais problemas enfrentados em relação a execução e/ou entrega de produto e/ou serviços desse processo.</li></ul>
4º	<b>ANALISAR A SITUAÇÃO DO PROCESSO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ aplicar a ferramenta matriz SWOT em relação ao processo, para identificar os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças;</li><li>▪ Analisar o processo identificado em relação ao contexto institucional (matriz SWOT institucional).</li></ul>

Obs.: modelo das ferramentas nos anexos (anexo 1)

Após analisar todas as abordagens e fazer o estudo do processo é o momento de fazer a identificação dos riscos inerentes ao processo a ser trabalhado, dentro do escopo já definido, bem como, identificando suas principais causas e consequência, como também, a causa raiz e a principal consequência, seguindo os seguintes passos:

Passos	Descrição
1º	Fazer reunião de brainstorming com equipe para identificar os principais riscos, tendo como base a análise da matriz SWOT (processo), buscando responder as seguintes perguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• diante do que foi levantado (matriz SWOT), o que pode acontecer?</li> <li>• quais os principais riscos que podem acontecer? Quando e onde podem acontecer? Como e por que podem acontecer?</li> <li>• priorizar os riscos a serem trabalhados na gestão de riscos.</li> </ul>
2º	Elencar os principais riscos levantados na reunião.
3º	Identificar no Planejamento Estratégico da organização em quais objetivos estratégicos os processos de riscos estão conectados.
4º	Identificar no Regulamento Geral da Organização e/ou no Planejamento Operacional, em qual objetivo operacional os riscos a serem trabalhados estão conectados.
5º	Identificar as principais causas diretamente ligadas à ocorrência de cada risco.
6º	Identificar as possíveis consequências, ou seja, no caso dos riscos se materializarem, quais seriam as consequências, que possam vir a afetar o objetivo organizacional.
7º	Identificar a causa raiz e sua principal consequência, realizando os seguintes procedimentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• elencar todas causas e consequência identificadas;</li> <li>• aplicar a ferramenta Matriz GUT, para e priorizar as 5 causas e 5 consequências mais importantes (uma para causas e outra para consequências);</li> <li>• aplicar a ferramenta Diagrama de Causa e Efeito em relação as causas e consequências priorizadas através da matriz GUT (um para causas e outro para as consequências), dentro dos 6 M (mão-de-obra, material, método, meio ambiente, medição e máquinas e equipamentos), para identificar a área em que a causa e consequência priorizada se encontra.</li> <li>• aplicar a ferramenta Diagrama de Relacionamento para identificar a causa raiz e a principal consequência.</li> <li>• selecionar a causa raiz e as principais causas a serem trabalhadas, de acordo com a classificação encontrada na aplicação do diagrama de relacionamento (3 mais pontuadas)</li> <li>• selecionar a principal consequência e as mais importantes, de acordo com a classificação encontrada na aplicação do diagrama de relacionamento (3 mais pontuada)</li> <li>• analisar no diagrama de causa e efeito em qual M essas se encontram, para direcionamento das ações.</li> </ul>

Obs.: modelo das ferramentas nos anexos (anexo 1)

#### 4.1.1.2.2 Análise de Riscos

De acordo com Vieira e Barretos (Governança, Gestão de Riscos e Integridade, p.132) “A análise de riscos é o processo que permite compreender a natureza e determinar o nível de risco, de modo a subsidiar a sua avaliação e eventual tratamento. A análise de riscos é uma função da probabilidade de ocorrência e do impacto das consequências, ou seja, o nível do risco é expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e das consequências resultantes no caso de materialização do evento e o impacto nos objetivos. O resultado desse processo será o de atribuir a cada risco identificado uma classificação, tanto para a probabilidade quanto para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do risco. A função risco é fundamentalmente um produto das variáveis probabilidade e impacto”.

O objetivo desta etapa é analisar o que pode representar uma ameaça ou uma oportunidade, sua probabilidade de ocorrência, a fim de mitigar o risco.

Assim, nessa etapa deve-se analisar os riscos identificados em relação as variáveis de **Probabilidade** e **Impacto (Consequência)**, identificando uma classificação para o risco, dentro da **Escala de Probabilidade (1 a 5)**, como também, dentro da **Escala de Impacto (1, 2, 4, 8, 16)**, para que se possa identificar o nível de risco.

Para fazer a classificação utiliza-se das tabelas de Probabilidade e Consequência, abaixo:

##### Escala de Probabilidade (de 1 a 5)

Peso	Critérios (Probabilidade)	Definição
1	Raro	O evento tem mínimas chances de ocorrer (expectativa de ocorrência incomensurável. Não há histórico conhecido do evento e/ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência).
2	Improvável	o evento tem pequena chance de ocorrer( expectativa de ocorrências pontuais).
3	Possível	o evento tem chance de ocorrer (expectativa mediana de ocorrência).
4	Provável	o evento é esperado, mas pode não ocorrer (expectativa elevada de ocorrência).
5	Quase certo	o evento ocorre (de forma inequívoca), salvo exceções (expectativa de dominância de ocorrências. Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo).



## Escala de Impacto

Peso.	CrITÉrios da Consequência	Definição
1	<b>Desprezível</b>	impacto do evento nos objetivos/resultados é insignificante, estando adstrito a procedimentos de determinado setor ou unidade (baixíssimo impacto material, ambiental, humano ou intangível).
2	<b>Menor</b>	impacto do evento nos objetivos/resultados é pequeno, mas afeta de certa forma os procedimentos de determinada área ou setor influenciando os resultados obtidos (baixo impacto material, ambiental, humano ou intangível).
4	<b>Moderada</b>	impacto do evento nos objetivos/resultados é médio e tem capacidade de afetar áreas ou unidades isoladas (médio impacto material, ambiental, humano ou intangível).
8	<b>Maior</b>	impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização é de gravidade elevada, envolvendo áreas inteiras do órgão e/ou seu conjunto e é de difícil reversão (acentuado impacto material, ambiental, humano ou intangível).
16	<b>Catastrófica</b>	impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização tem potencial desestruturante sobre todo o órgão e é irreversível (extremo impacto material, ambiental, humano ou intangível).

Nesta etapa a equipe envolvida deve analisar em qual peso/critério/definição de probabilidade e impacto, cada risco identificado se enquadra, a fim de avaliar se esse risco deve ser tratado ou não.

Exemplo:

Equipe analisa o risco em relação a tabela de probabilidade e impacto e o enquadra no peso 3 de probabilidade e peso 4 na tabela de impacto.

Probabilidade = Peso 3 = possível = o evento tem chance de ocorrer (expectativa mediana de ocorrência).

Impacto = Peso 4 = moderada = impacto do evento nos objetivos/resultados é médio e tem capacidade de afetar áreas ou unidades isoladas (médio impacto material, ambiental, humano ou intangível).

P = 3

I = 4

#### 4.1.1.2.3 Avaliação de Riscos

Após analisar e compreender a natureza do risco, suas características, sua probabilidade e o impacto de suas consequências, é o momento de realizar a avaliação do risco, para verificar se esse deve ser tratado ou não.

A avaliação inicia-se a partir do resultado do produto entre as variáveis **Probabilidade** versus **Impacto (da consequência)**, que é chamada de **Medida de Nível de Risco**, conforme a seguir:

$$P \times I = MR$$

P = Probabilidade (valor do peso);


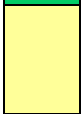
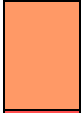
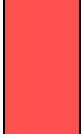
I = Impacto da Consequência (valor do peso);

MR = Medida Nível de Risco.

De posse do valor da **MR** é o momento de compará-lo com os critérios de Nível de Riscos constantes da Matriz de Definição de Nível de Riscos, já pré-definida pela organização, identificando a sua classificação, de acordo com a escala de cores (verde, amarela, laranja e vermelho), que determinam se o risco deve ser tratado ou não, e suas recomendações.

Matriz de Definição de Nível de Risco

impacto	16	Catastrófica	Médio	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
	8	Maior	Médio	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	4	Moderada	Baixo	Médio	Alto	Alto	Extremo
	2	Menor	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
	1	Desprezível	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio
	Peso		Raro	Improvável	Possível	Provável	Quase Certo
		Peso	1	2	3	4	5
			Probabilidade				

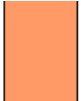
	(1 a 4)	Risco Baixo - Manter práticas e procedimentos.
	(5 a 9)	Risco Médio - Modificações e novos controles devem ser implantados ao longo do ciclo de gestão de riscos, sendo designado um responsável por acompanhar as mudanças necessárias.
	(10 a 30)	Risco Alto - Modificações e novos controles devem ser implantados de forma ágil, sob acompanhamento e responsabilidade da alta direção da Emater.
	(31 a 80)	Risco Extremo - Modificações e novos controles devem ser implantados com urgência, sendo dada ciência da gravidade ao Comitê Setorial da Gestão de Riscos da Emater para acompanhamento das medidas necessárias.

Exemplo:

P = 3

I = 4

MR = 3 x 4 = 12, cujo valor a ser comparado na Matriz de Definição de Nível de Risco, acima, vai se encaixar no intervalo de (10 a 30), cor laranja, que se refere a um nível de risco alto, que deve ser tratado.

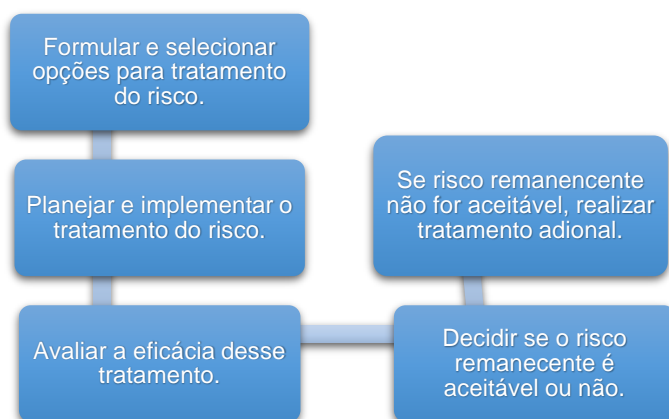
	(10 a 30)	Risco Alto - Modificações e novos controles devem ser implantados de forma ágil, sob acompanhamento e responsabilidade da alta direção da Emater.
---	-----------	---

#### 4.1.1.2.4 Tratamento de Riscos

Se refere ao processo para modificar o risco. Após a avaliação para verificar se há necessidade ou não de tratamento, é o momento de tratar aqueles riscos que podem vir a influenciar nos objetivos estratégicos da instituição de acordo com critérios pré-definidos.

Segundo a ABNT NBR ISO 31.000:2018, tratamento de riscos nada mais é do que *“selecionar e implementar opções, para abordar o risco”*.

Segundo essa norma o Tratamento de Riscos envolve um processo iterativo de:



Nesse contexto, para o tratamento dos riscos, o proprietário do risco deve identificar e selecionar as respostas a riscos que venham minimizar esses riscos a níveis aceitáveis, dentro da tolerância dos riscos estabelecidos pela organização. Os resultados do desempenho do tratamento, eficácia e eficiência dos controles aplicados, devem refletir na minimização dos riscos.

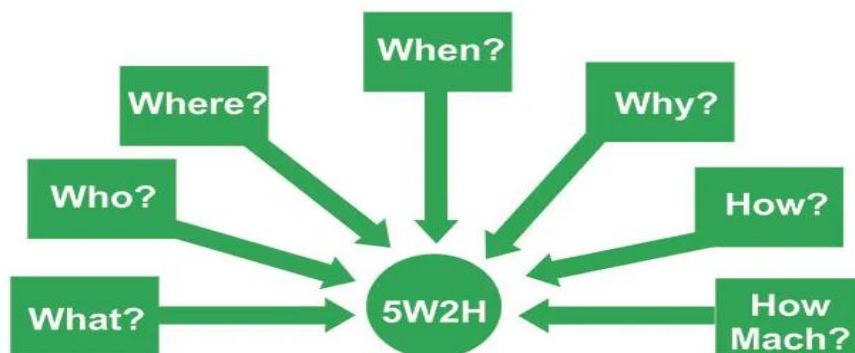
O tratamento de riscos está diretamente ligado às ações a serem implementadas, através de um plano de ação a ser estabelecido, para minimizar a incidência dos riscos, estabelecendo indicadores e metas a serem alcançadas.

Para se identificar uma estratégia de ação, para solucionar tanto as causas, como as consequências, deve-se:

Passos	Descrição
1º	Identificar a causa raiz e a principal consequência a ser trabalhada.
2º	Identificar no máximo 3 FCS (fatores críticos de sucesso) em relação a esses fatores, capazes mitigar essa causa e consequência.
3º	Estabelecer estratégias de ação para mitigar essa causa e consequência, levando-se em consideração os fatores críticos de sucesso identificados.
4º	Elaborar plano de ação, para implementar a estratégia de ação definida.
5º	Estabelecer indicadores de desempenho (direcionador e resultante)

Obs.: Fator crítico de sucesso é o ponto chave, o elemento necessário, indispensável para mitigar o risco.

Quanto aos modelos de planos de ação, esses já foram definidos pela CGE GO, na metodologia de gestão de riscos, onde se utiliza a Ferramenta de gestão 5W2H, conforme a seguir:



Essa ferramenta é importante na hora de estabelecer ações porque identifica as ações e as responsabilidades de quem vai executá-las, através de um questionário, que orienta as ações a serem realizadas.

#### Ferramenta 5W2H

<b>What?</b>	<i>O que?</i>	<i>O que será feito?</i>
<b>Who?</b>	Quem?	Quem irá executar? Participar da ação?
<b>Where?</b>	Onde?	Onde será executada a ação?
<b>Wen?</b>	Quando?	Quando a ação será executada?
<b>Why?</b>	Por quê?	Por que a ação será executada?
<b>How?</b>	Como?	Como será executado?
<b>How Mach?</b>	Quanto Custa?	Quanto Custa para a execução da ação?

Na Gestão de Riscos que está sendo implementada pela CGE junto aos órgãos, temos 2 (dois) modelos de plano de ação, ou seja:

Modelo 1 - plano de ação para ações de controle, de processos a serem iniciados, que se referem a novos projetos.

Quando se fala em projeto o plano de ação deve trazer data de início e fim da realização da ação (previsão e realizado).

Exemplo do modelo 1:

PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE NOVA AÇÃO DE CONTROLE (PROJETO)										
N. risco	Nome do risco									
N. ação	Nome da ação									
O que? (what)	Por quê? (why)	Como Fazer? (how)	Quando? (wen)				Quem? (Who)	Custo? (How)	Produto (s)	Obs.
			Previsão		Realizado					
			início	fim	Início	Fim				

Como preencher:

Nome do plano (que já vem impresso):	Plano de Ação para Implementação de Nova Ação de Controle (Projeto)	
Nº do risco (linha cor marrom):	Preencher com o ID do risco.	
Nome do risco	Preencher com o nome do risco.	
Nº da ação:	Preencher com o ID da ação.	
Nome da ação:	Preencher com o nome da ação.	
What?	O que?	O que será feito?
Why?	Por quê?	Por que a ação será executada?
How?	Como fazer?	Como será executado? (Descrever o que será executado passo a passo em cada item, com detalhamento).
Wen?	Quando?	Quando a ação será executada? (Descrever a data prevista para iniciar e terminar e após a conclusão da ação colocar data real de início e fim, do que foi realizado).
Who?	Quem?	Quem irá executar? Participar da ação? (Colocar nome da unidade e/ou gerência, não colocar nome de pessoas).
How Mach?	Quanto Custa?	Quanto Custa para a execução da ação? (colocar o valor para realizar a ação. Se valor se referir a salários de executantes e/ou custos referentes a ações de governo, colocar "não se aplica")
	Produto (s)	O que será entregue para viabilizar a ação, o resultado esperado
	Observação	Campo destinado a colocação de informações que se fizerem necessárias.

Modelo 2 - plano de ação para ações de controle existentes, que se referem a processos já implantados, que no caso vai trazer ações de melhorias a processos já existentes. Não existe início e fim, uma vez que são ações contínuas.

Sempre que se implantar um projeto, esse se torna um processo, em que se deve estabelecer ações de controles, referentes a melhoria contínua dos processos.

Exemplo modelo 2:

PLANO DE AÇÃO DE CONTROLE EXISTENTES (PROCESSO)								
N. risco	Nome do risco							
N. ação	Nome da ação							
O que é? (what)	Por que é feito? (why)	Como é feito? (how)	Quando foi implementado? (wen)	Quem é o responsável? Unidade/ e-mail (Who)	Custo da execução? (How)	Indicador (como o resultado é mensurado)	Meta (resultado que se pretende alcançar)	Obs.

Como preencher:

Nome do plano (que já vem impresso):	Plano de Ação para Implementação de Controle existente (Processo)	
Nº do risco (linha cor marrom):	Preencher com o ID do risco.	
Nome do risco:	Preencher com o nome do risco.	
Nº da ação:	Preencher com o ID da ação.	
Nome da ação:	Preencher com o nome da ação.	
What?	O que?	O que é feito?
Why?	Por quê?	Por que é feito?
How?	Como é feito?	Como é feito? (Descrever como é feita cada etapa, passo a passo em cada item, com detalhamento).
Wen?	Quando?	Quando foi implementado? (Descrever a data de quando foi implementado).
Who?	Quem é o responsável?	Quem é o responsável pela ação? (Colocar nome da unidade e/ou gerência, não colocar nome de pessoas).
How Mach?	Quanto Custa?	Quanto Custa para a execução da ação? (colocar o valor para realizar a ação. Se valor se referir a salários de executantes e/ou custos referentes a ações de governo, colocar "não se aplica")
Indicador	Como os resultados são mensurados?	Descrever de que forma os indicadores são mensurados, podendo acrescentar fórmula matemática, se for o caso.
Meta	Qual a meta a alcançar?	Descrever o resultado em que se pretende alcançar.
	Observação	Campo destinado a colocação de informações.

#### 4.1.2 Etapas que estão interligadas com todas as Etapas da Coluna Central do Gráfico

##### 4.1.2.1 Comunicação e Consulta

Durante a gestão de riscos deve ter uma comunicação informativa e consultiva, que permeie toda organização, para que se possa promover uma interação com a Alta Direção, como também, com as partes interessadas (pessoas ou órgãos que têm expectativas com relação ao processo, mas não participam da execução) e partes envolvidas (quem executa o processo, projeto, dentre outros) em todas as fases da gestão de riscos.

A **Comunicação** promove a conscientização e clareza do que é o risco, sobre o entendimento do risco que está sendo trabalhado, enquanto, a **Consulta** está ligada na obtenção do retorno da informação, para auxiliar na tomada de decisão, onde a consulta garante que as informações sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Nesta etapa deve-se estabelecer um **Plano de Comunicação Formal de Gestão de Riscos**, para que se promova a disseminação das informações da Gestão de Risco junto a toda organização.

##### 4.1.2.2 Registro e Relato

Esta etapa se refere a fase de registro e relato de cada etapa executada, objetivando oferecer subsídios para a tomada de decisões, através de bases de dados levantadas dentro do processo de gestão de riscos (consulta), objetivando facilitar o monitoramento e as análises críticas.

Para a realização dessa etapa são feitos registros, elaborados relatórios específicos contendo todas as informações, que possam subsidiar, nas análises críticas, para a tomada de decisões.

##### 4.1.2.3 Monitoramento e Análise Crítica

O monitoramento faz parte do processo de Gestão de Risco, vez que após identificar, analisar, avaliar, e propor tratamento para mitigar os riscos, há



necessidade de se fazer um monitoramento periódico das ações de controles, que estão sendo implementadas, para certificar se no período houve a materialização do risco e/ou se as possíveis causas e consequências estão sendo mitigadas, para que o risco não se materialize.

O monitoramento permite realizar uma análise crítica dos resultados, para que se possa verificar se há necessidade de estabelecer novas medidas ou não, se as medidas implementadas estão dando resultados ou não. Essas ações são feitas levando-se em consideração todas as informações disponíveis (registros e relatos), bem como, os indicadores mais relevantes, objetivando as tomadas de decisões, para propor melhorias e de fazer uma reavaliação do risco.

Assim, há necessidade de se definir um sistema de medição, através do estabelecimento de indicadores, em termos de eficácia, eficiência e efetividade.

Quanto aos indicadores existem várias formas para se classificar a tipologia dos indicadores, mas a mais usual é a classificação adotada pelo Comitê Temático de Medição do Desempenho da FNQ, que divide os tipos em 02 (dois) grupos, conforme a seguir:

- **Indicadores de Esforço** - são indicadores também conhecidos como indicadores **construtores, de esforço, drivers ou direcionadores**, porque exige um esforço específico capaz de construir um indicador resultante. Através das métricas, das unidades de medida esses indicadores demonstram como o trabalho foi executado, uma vez que, dependem de coleta de dados ao longo de sua execução, fazendo o acompanhamento a curto prazo. Estão diretamente ligados a insumos (pessoas, recursos materiais, financeiros, dentre outros) e processos de trabalho (horas trabalhadas, produção, custos, eficiência de equipamentos, dentre outros), dando oportunidade de o gestor ir acompanhando a execução, a curto e médio prazo, permitindo analisar o efeito da ação.

- **Indicadores de Resultados** - são conhecidos como **construídos, out comes ou de controle**. São indicadores concluídos em decorrência das práticas de gestão, da implementação das ações. Estão correlacionados com as consequências das ações, medindo o seu efeito final. Geralmente são de longo prazo, medindo os resultados. avaliam os efeitos finais da implementação da ação, verificando se seu objetivo foi alcançado ou não. Esses indicadores apresentam resultados do desempenho passado e geralmente são medidos em intervalos de tempo maiores (anual), e permitem verificar se o objetivo da ação foi alcançado.

Diferença entre indicadores direcionadores e resultantes:

CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES	
Direcionadores	Resultantes
Relacionados aos fatores críticos de sucesso.	Relacionados ao atingimento de objetivos estratégicos
Demonstram tendências, buscando antecipar o futuro.	Demonstram desempenho do passado com foco na avaliação de efeitos finais.
São medidos em intervalos de tempo menores e com maior frequência.	São medidos em intervalos de tempo maiores e com menor frequência.
Medem esforço e causas.	Medem resultados.
Normalmente tem que ser criados, são indicadores novos.	Normalmente já existem.

Obs.: material sobre estudo de indicadores nos anexos (anexo 2)

Após a definição dos indicadores, deve-se definir as metas a serem alcançadas em relação a cada indicador estabelecido, lembrando sempre que as metas são estabelecidas de acordo com os indicadores, ou seja, indicadores positivos, metas crescentes (maior que), indicadores negativos, metas decrescentes (menor que) em relação a percentuais. As metas podem também ser estabelecidas em forma de número absoluto, dependendo do que se quer medir.

No caso de metas que serão auditadas, é interessante em se estabelecer indicadores positivos, dando oportunidade de se analisar tanto os resultados dos indicadores, como a evolução das metas estabelecidas, criando-se assim séries históricas de informações.

O monitoramento das metas deve ser realizado periodicamente, através

da análise dos indicadores de desempenho, onde há necessidade de preencher um relatório de memória de cálculo, para que se crie uma série histórica de informações (modelo do relatório nos anexos).

## 5. CONHECENDO O APLICATIVO SMARTSHEET

---

Após conhecer todo o processo de Gestão de Riscos da NBR ISO 31.000:2018, é o momento de conhecer a ferramenta utilizada pela CGE, para operacionalizar esse processo de Gestão de Riscos, que são planilhas eletrônicas disponibilizadas para o Gerenciamento de Riscos, no aplicativo Smartsheet onde são disponibilizadas 4 planilhas sendo:

- planilha de Matriz de Riscos, que permite o gerenciamento de riscos inerentes a uma atividade, programa e/ou projetos de uma organização;
- planilha para o monitoramento das recomendações das auditorias baseadas em risco (ABRs), realizadas pela CGE;
- planilha para o Plano Anual de Ações, para os itens que compõem o Ranking Anual do Programa de Compliance Público e,
- planilha para a Autoavaliação de Maturidade Institucional.

A primeira denominada “Matriz de Riscos” é a planilha que permite realizar toda a gestão de um risco, a qual traz todas as etapas do processo de Gerenciamento de Riscos, ou seja, Identificação de Riscos, Análise de Riscos, Avaliação de Riscos, Tratamento de Riscos, Comunicação e Controle, Monitoramento e Análise Crítica.

Essa matriz permite que as pessoas diretamente envolvidas na gestão de riscos (Comitê Gestor, Secretaria Executiva do Compliance, proprietários de riscos e/ou pessoas indicadas por esses), gerenciem e/ou acompanhem a evolução das informações geradas pela gestão de riscos dos processos de riscos, em execução, em tempo real.

Entretanto, o acesso a essa planilha é restrito às pessoas autorizadas, via senhas específicas, para uma maior segurança das informações (edição), uma vez que todos os envolvidos têm acesso direto a todos os riscos constantes da Smartsheet, a qual registra automaticamente o nome do usuário e horário de

acesso, de todos que efetuaram algum tipo de edição(registro) e/ou inclusão de documentos, fotos, dentre outros, na planilha.

Dentre as pessoas autorizadas, temos:

- Proprietários de riscos e/ou pessoas por esses indicadas, autorizados a fazer edição, na Matriz de Riscos da SmartSheet, cujo acesso é feito via senhas específicas;
- Pessoas autorizadas a apenas visualizar a Matriz de Riscos da SmartSheet, para fazer acompanhamento e monitoramento da Gestão de Riscos, cujo acesso é feito via senhas específicas (Comitê Setorial, Secretaria Executiva, PF).

Quanto as outras 03 (três) planilhas essas servem de apoio para o acompanhamento da gestão de riscos, uma vez que permitem que o proprietário do risco e/ou Comitê Setorial de Compliance e/ou Secretaria Executiva do Compliance, façam monitoramento quanto às recomendações das auditorias da CGE, para elaborar o plano anual de ações, para os itens que compõem o Ranking anual do programa de Compliance Público, como também, quanto a autoavaliação de maturidade de riscos da organização.












Na sequência passamos a apresentar a planilha Matriz de Riscos, constante do aplicativo SmartSheet, ferramenta utilizada pela CGE, para a execução do Gerenciamento da Gestão de Riscos, junto à Agência EMATER, para conhecimento.

## **5.1. Matriz de Riscos - SMARTSHEET**



















### **5.1.1. Barra de Ferramentas e suas Funções**

A barra de ferramentas da Matriz de Riscos, constante do aplicativo Smartsheet está localizada acima do nome de cada coluna dessa Matriz de Risco e tem algumas funções idênticas ao word e ao Excel, que se encontram disponível aos usuários autorizados a fazerem edições nessa planilha.

Suas funções são conforme a seguir:




ÍCONE	FUNÇÃO
	(Ctrl + S) – Salvar
	Imprimir
	(Ctrl + Z) Desfazer
	(Ctrl + y) Refazer
	Exibir em grade
	Filtro, para selecionar filtro
	(Ctrl + D) Recuo negativo
	(Ctrl + J) Recuo (positivo)
Arial ▾	Tipo de Fonte
10 ▾	Tamanho da Fonte
<b>B</b>	(Ctrl + B) Negrito
<i>I</i>	(Ctrl + I) itálico – inclinar texto
<u>U</u>	(Ctrl + U) sublinhado
	Tachado
	Cor de fundo
	Cor da Fonte

.../

ÍCONE	FUNÇÃO
	Alinhar conteúdo da célula
	Quebrar – tornar todo o texto em uma célula visível, exibindo-o em várias linhas
	Limpar formato
	Copiar formato
	Formatação condicional
	Destacar alterações
	Vinculação de célula
	Inserir imagem
	Inserir Linha
	Inserir coluna
	Mais (acesso aos ícones numéricos)
	Somar
	Formato moeda
	Formato percentual
	Formato em milhas
	Reduzir decimal
	Aumentar Decimal
	Formato de data



Fonte: Matriz de Riscos da Smartsheet

### 5.1.2. Principais Colunas da Matriz de Riscos Constante da Smartsheet e suas Descrições


NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<b>Coluna sem nome, cor cinza ( posicionada à esquerda da coluna enumerada)</b>	Essa coluna é acionada ao colocar o mouse na posição da linha (fica na cor azul), onde deve-se clicar com o botão direito do mouse, para abrir aba, que apresenta várias funções, dentre as quais inserir, excluir, mover linhas, recortar, copiar, colar, dentre outros.
<b>Coluna enumerada</b>	Se refere ao número de linhas da planilha.
<b>Coluna Menu da linha ( : )</b>	Possui menu representado por : Ao clicar com mouse nos três pontinho abre a mesma aba da 1ª coluna, descrita acima.
<b>Coluna - CLIPS</b>	Coluna destinada a anexar um arquivo na linha.
<b>Comentários</b>	Coluna destinada a colocar comentários da linha. Possui símbolo 
<b>ID</b>	Essa coluna é de preenchimento automático. O número deve ser entendido como o “CPF”, identidade da linha, que não será mudado mesmo que a linha seja transferida de local. Não deve ser entendida como numeração sequencial, mesmo que pareça ser em determinadas situações.
<b>Risco / Controle</b>	Essa é a principal coluna da planilha, uma vez que, é nessa que se pode encontrar modelos e orientações de preenchimento da Matriz de Risco, os arquivos gerais da Emater, bem como, o nome das Unidades básicas e complementares, dos riscos e suas ações de controles, de forma hierarquizada por cores, conforme a seguir: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Linha na cor azul escuro</b>  - essa coluna se inicia com duas linhas com célula na cor azul escuro, onde a primeira linha traz modelos e orientações sobre como preencher cada coluna da matriz de riscos e a segunda traz todos os arquivos gerais da Emater.</li> <li>▪ <b>Linha azul claro</b>  - as linhas com célula na cor azul claro se referem as unidades básicas e complementares da Emater (Diretorias, Gerências).</li> </ul>



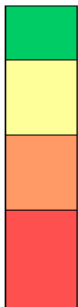
.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<b>Risco / Controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Linha cor marrom</b>  - se refere a linha do risco, e possui a célula principal, na cor marrom, cuja linha deve ser hierarquizada, logo abaixo da linha da Unidade em que esse risco está vinculado.</li> <li>▪ <b>Linha na cor branca</b>  – se refere a linha de ação de controle, que pode se referir a controles já existentes e/ou novas ações de controle (projetos), as quais só terão efeito quando implementadas. Essa linha deve ser hierarquizada logo abaixo da linha do risco em que está vinculada. Após ser criada, essa linha pode sofrer modificações quanto a cor de sua célula, podendo variar de branca para rosa e/ou verde dependendo de seu status em que se encontra a ação, ou seja, ação com status de “a iniciar” a linha permanece na cor branca, ação com status “iniciado”, fica na cor rosa, ação com status implantado, fica na cor verde.</li> </ul>
<b>Área / Processo (Escopo)</b>	Coluna a ser preenchida na linha do risco, destinada a colocar o escopo do processo a ser trabalhado, que pode ser a área da unidade e/ou o nome do processo e/ou da atividade e/ou do projeto e/ou programa, dentre outros.
<b>Objetivo Estratégico</b>	Coluna a ser preenchida na linha do risco, destinada a especificar o objetivo estratégico ao qual o risco está conectado, cujo objetivo deve ser extraído do Planejamento Estratégico da instituição. Deve especificar ainda a fonte de onde foi extraído o objetivo estratégico.
<b>Objetivo Operacional</b>	Coluna a ser preenchida na linha do risco, destinada a especificar o objetivo operacional ao qual o risco está conectado, cujo objetivo deve ser extraído do Planejamento Operacional da instituição e/ou do Regulamento Geral. Deve especificar ainda a fonte de onde foi extraído o objetivo. Descrever o objetivo operacional, específico do Risco.
<b>Data da Identificação</b>	Coluna a ser preenchida na linha do risco, destinada a registrar a data que o risco foi identificado.
<b>Proprietário do Risco</b>	Coluna a ser preenchida na linha do risco, destinada a Indicar o responsável (área, gerência) por monitorar o risco e as ações de controle, fazer o relatório de gerenciamento do risco e reportar ao Comitê Setorial situações relevantes acerca do risco.


.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<b>Categoria do Risco</b>	Coluna a ser preenchida na linha do risco, destinada a Indicar a categoria que o risco pertence, cuja categoria pode ser encontrada na primeira linha da matriz de risco (modelos e orientações) e/ou na pág. 37 deste guia.
<b>Causas</b>	Coluna a ser preenchida na linha do risco, destinada a elencar as possíveis causas diretamente vinculadas à ocorrência do risco, ou seja, os possíveis problemas, as fraquezas ou as fragilidades que contribuem para a ocorrência do risco. A primeira causa a ser elencada deve ser a causa raiz.
<b>Consequências</b>	Coluna a ser preenchida na linha do risco, destinada a elencar os resultados decorrentes das consequências da materialização do risco que afetam o objetivo institucional, ou seja, as perdas e os prejuízos que ocorrerão caso o risco se efetive. A primeira consequência a ser elencada deve ser a principal consequência.
<b>Inicial</b>  <b>(divisória)</b>	Se refere a coluna divisória do início da etapa de análise e avaliação do risco. O trecho seguinte é para o preenchimento (registro) da efetividade dos controles e do nível de risco encontrado logo na implantação da gestão de riscos.
<b>Efetividade dos Controles INICIAL</b>	Coluna a ser preenchida na linha do risco, destinada a avaliar a efetividade dos controles existentes no início da implantação, cuja avaliação pode ser nos patamares <b>Inexistente</b> , <b>Fraco</b> , <b>Mediano</b> , <b>Satisfatório</b> e <b>Forte</b> , dependendo da avaliação dos controles existentes.
<b>Probabilidade INICIAL</b>	Coluna a ser preenchida na linha do risco. Essa coluna é destinada a avaliar a probabilidade de ocorrência do risco após a análise da efetividade do(s) controle(s) existente(s) <b>que ataca(m) a(s) causa(s)</b> , cuja avaliação se dá nos patamares:  <b>Raro</b> (peso 1) - o evento tem mínimas chances de ocorrer; <b>Improvável</b> (peso 2) - o evento tem pequena chance de ocorrer. <b>Possível</b> (peso 3) - o evento tem chance de ocorrer; <b>Provável</b> (peso 4) - o evento é esperado, mas pode não ocorrer. <b>Quase Certo</b> (peso 5) - o evento ocorre (de forma inequívoca), salvo exceções.

.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<b>Impacto INICIAL</b>	<p>Coluna a ser preenchida na linha do risco. Essa coluna é destinada a avaliar o impacto do risco sobre o objetivo institucional, após a análise do(s) controle(s) existente(s) que <b>ataca(m) a(s) consequência(s)</b>, cuja avaliação se dá nos patamares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Desprezível</b> (peso 1) - impacto do evento nos objetivos/resultados é insignificante, estando adstrito a procedimentos de determinado setor ou unidade;</li> <li>▪ <b>Menor</b> (peso 2) - impacto do evento nos objetivos/resultados é pequeno, mas afeta de certa forma os procedimentos de determinada área ou setor influenciando os resultados obtidos;</li> <li>▪ <b>Moderado</b> (peso 4) - impacto do evento nos objetivos/resultados é médio e tem capacidade de afetar áreas ou unidades isoladas, envolvendo áreas inteiras do órgão e/ou seu conjunto e é de difícil reversão;</li> <li>▪ <b>Maior</b> (peso 8) - impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização é de gravidade elevada.</li> </ul>
<b>Nível de Risco INICIAL</b>	<p>O Nível de Risco inicial é calculado automaticamente, nos patamares: <b>Baixo, Médio, Alto e Extremo</b>. (MR= Probabilidade x Impacto da consequência)</p> <p>Para a análise da probabilidade e de impacto são utilizados pesos, com maior peso no impacto, conforme tabelas a seguir:</p> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="margin-left: 10px;"> <p>(1 a 4)</p> <p>(5 a 9)</p> <p>(10 a 30)</p> <p>(31 a 80)</p> </div> </div>
<b>Aprov.? INICIAL</b>	<p>Essa coluna se refere a aprovação inicial do nível de risco, cuja aprovação na Matriz de Risco é feita pelo Comitê Setorial de Compliance e/ou pela Secretaria Executiva do Compliance.</p> <p>A aprovação se dá em reunião do Comitê Setorial de Compliance, da qual é gerada uma ata.</p> <p>Após a geração da ata é feita a aprovação na Matriz de Riscos do smartsheet.</p>

.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<b>Atual (divisória)</b> 	<p>Se refere a coluna divisória da segunda etapa de análise, onde as colunas de “efetividade dos controles”, “probabilidade”, “impacto” e “nível de risco” estão bloqueadas, mas são preenchidas automaticamente, mediante a validação/aprovação dos resultados alcançados, após cada monitoramento quadrimestral.</p>
<b>Efetividade dos Controles (ATUAL)</b>	<p>Essa coluna se refere a avaliação da “efetividade dos controles atuais”, que é uma coluna bloqueada, mas que é preenchida automaticamente, na linha do risco, dentro dos patamares inexistente, fraco, mediano, satisfatório e/ou forte, de acordo com as informações puxadas automaticamente, da análise inicial e do relatório quadrimestral, após a validação e aprovação dos monitoramentos quadrimestrais, pelo Comitê Setorial de Compliance.</p>
<b>Probabilidade (ATUAL)</b>	<p>Essa coluna se refere a avaliação da “probabilidade atual”, que avalia a probabilidade da ocorrência do risco, após a análise da efetividade dos controles existentes que atacam as causas, no período atual.</p> <p>É uma coluna bloqueada, mas que é preenchida automaticamente, na linha do risco, de acordo com as informações puxadas automaticamente (última versão aprovada), da análise inicial e dos relatórios de cada quadrimestre, após a validação e aprovação dos monitoramentos quadrimestrais, pelo Comitê Setorial de Compliance.</p> <p>Na avaliação da probabilidade são utilizados pesos com maior peso no impacto, dentro dos patamares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Raro</b> (peso 1) - o evento tem mínimas chances de ocorrer.</li> <li>▪ <b>Improável</b> (peso 2) - o evento tem pequena chance de ocorrer.</li> <li>▪ <b>Possível</b> (peso 3) – o evento tem chance de ocorrer.</li> <li>▪ <b>Provável</b> (peso 4) – o evento é esperado, mas pode não ocorrer.</li> <li>▪ <b>Quase Certo</b> (peso 5) – o evento ocorre (de forma inequívoca), salvo exceções.</li> </ul>
<b>Impacto (ATUAL)</b>	<p>Essa coluna é preenchida automaticamente, após a validação e aprovação dos monitoramentos quadrimestrais (última versão aprovada), pelo Comitê Setorial de Compliance.</p> <p>Na avaliação do impacto são utilizados pesos com maior peso no impacto, dentro dos patamares:</p>

.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<p>.../</p> <p><b>Impacto (ATUAL)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desprezível</b> (peso 1): impacto do evento nos objetivos/resultados é insignificante, estando adstrito a procedimentos de determinado setor ou unidade;</li> <li>• <b>Menor</b> (peso 2): impacto do evento nos objetivos/resultados é pequeno, mas afeta de certa forma os procedimentos de determinada área ou setor influenciando os resultados obtidos;</li> <li>• <b>Moderado</b> (peso 4): impacto do evento nos objetivos/resultados é médio e tem capacidade de afetar áreas ou unidades isoladas;</li> <li>• <b>Maior</b> (peso 8): impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização é de gravidade elevada, envolvendo áreas inteiras do órgão e/ou seu conjunto e é de difícil reversão;</li> <li>• <b>Catastrófico</b> (peso 16): impacto do evento sobre os objetivos/resultados da organização tem potencial desestruturante sobre todo o órgão e é irreversível.</li> </ul>
<p><b>Níveis de Risco (ATUAL)</b></p>	<p>Essa coluna se refere a avaliação do “Nível de Risco Atual”, que avalia o Nível de Risco Atual, que se refere ao resultado da Probabilidade X Impacto.</p> <p>É uma coluna bloqueada, mas que é preenchida automaticamente, na linha do risco, de acordo com as informações puxadas automaticamente, da análise inicial e dos relatórios de cada quadrimestre, após a validação e aprovação dos monitoramentos quadrimestrais, pelo Comitê Setorial de Compliance.</p> <p>Na avaliação do Nível de Risco são utilizados pesos com maior peso no impacto da Probabilidade X Impacto.</p>
<p><b>Resposta a Risco</b></p>	<p>Essa coluna se refere a “Resposta a Risco Atual”, cujo preenchimento está condicionado ao Apetite e a Tolerância a Risco, definidos anualmente pela Emater (documento de contexto).</p> <p>Essa coluna é preenchida pelo proprietário de risco, na linha do risco, através da escolha dos patamares:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Aceitar</b>: o órgão ou entidade decide não atuar em relação ao risco. A sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências. É geralmente uma ação escolhida para riscos com baixo impacto e probabilidade;</li> </ul>


.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<p>.../</p> <p><b>Resposta a Risco</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Reduzir</b> (ou mitigar): o órgão ou entidade decide atuar para reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco, tornando-o menor ou mesmo removendo-o da lista dos principais riscos. Essa resposta consiste na implementação de ações de controle (processos) que no seu impacto caso se materialize;</li> <li>▪ <b>Evitar</b>: envolve alterar o processo visando a evitar a ocorrência do risco. Por exemplo, um órgão pode decidir evitar o oferecimento de determinado serviço por envolver riscos de alto impacto e probabilidade;</li> <li>▪ <b>Compartilhar</b>: o risco possui probabilidade e impacto tão altos que a organização não pode suportar e decide transferi-los a outra entidade. Por exemplo, um órgão público decide contratar um seguro de acidentes para certos empregados que exercem atividades muito perigosas – ele transfere o seu risco de sinistro para uma outra entidade;</li> </ul>
<p><b>Descrição do Indicador</b></p>	<p>Coluna se refere ao local destinado para colocar a fórmula matemática e/ou monitoramento de desempenho de cada risco, para cálculo do indicador, nos termos de eficiência, eficácia e/ou efetividade.</p> <p>A descrição da fórmula do indicador deve ser feita nessa coluna, na linha de cada risco.</p>
<p><b>Meta para o indicador</b></p>	<p>Coluna se refere ao local onde deve ser colocada a meta desejada para cada indicador, por risco.</p> <p>Essa coluna deve ser preenchida na linha do risco.</p>
<p><b>Risco Chave?</b></p>	<p>Coluna se refere ao local destinado para se evidenciar com “sim” ou “não”, se o risco se refere a um risco chave.</p> <p>Risco chave são riscos que podem afetar significativamente os objetivos, a missão institucional e a imagem e segurança da organização e das pessoas, em decorrência de seu impacto.</p> <p>Caso o risco seja um risco chave esse deve ser diretamente monitorado pelo Comitê Setorial de Compliance.</p> <p>A escolha da seleção (sim ou não) é feita nessa coluna na linha do risco.</p>

.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<b>Risco de Integridade?</b>	Essa coluna é preenchida pela consultoria da CGE, uma vez que está associada a situação que favorece oportunidades de corrupção.
<b>Fisc. de Contratos?</b>	Essa coluna se refere ao local destinado para se evidenciar com “sim” ou “não”, se o risco se refere a um risco que envolve atividades de fiscalização de contratos.  A escolha da seleção (sim ou não) é feita nessa coluna na linha do risco.
<b>E-mail do (s) responsável (is)</b>	Essa coluna é destinada a colocar o endereço do e-mail do proprietário do risco e dos demais responsáveis, caso necessário.
<b>Aprov.?</b>	Essa coluna é destinada a registrar se o risco e/ou ação foram aprovados pelo Comitê Setorial, em reunião, da qual foi gerada uma ata.  Após aprovação pelo comitê e elaboração da ata, Secretaria Executiva de Compliance deve clicar nessa coluna, na linha do risco aprovando tanto o risco como as ações, se for o caso.
<b>Ações</b> ▶	Se refere a coluna divisória que inicia a etapa de tratamento do risco, que se refere as ações de controles, para tratamento do risco, cujo preenchimento a partir dessa divisória, deve ser feito na linha da ação, situada abaixo de cada linha de risco.  Após identificação e avaliação do risco é o momento de propor ações de controles para mitigar a suas causas e/ou consequências.  É o momento de o proprietário do risco elaborar um plano de ação, seja para projetos e/ou processos, para atacar principalmente a causa raiz e/ou a principal consequências e/ou as duas opções.  As ações de controle devem ser inseridas de forma hierarquizada, logo abaixo da linha de cada risco, em que está vinculada.  O plano de ação deve ser anexado na coluna dos clips, na linha de ação de controle em que está vinculado.
<b>Ação Ataca Causa/ Consequência</b>	Essa coluna se destina a evidenciar se as ações de controles que foram planejadas, atacam as causas e/ou consequências dos respectivos riscos.  Para essa coluna existe a opção de registro de “causa” e/ou “consequência”, que é colocada na linha da ação.

.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<b>Andamento da Ação</b>	<p>Essa coluna se refere ao Andamento da ação, que está diretamente relacionada com o status de implantação das ações, de acordo com a previsão de implantação das ações (datas de realização das ações dos planos de ação).</p> <p>Essa coluna é preenchida automaticamente na linha da ação, de acordo com o status de implantação, cujas opções são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Existente:</b> A Ação já existe;</li> <li>▪ <b>A iniciar:</b> A Ação está em fase de elaboração do Plano de Ação (linha na cor branca);</li> <li>▪ <b>Iniciada:</b> O Plano de Ação foi iniciado (linha na cor rosa); verde);</li> <li>▪ <b>Implantada:</b> Ação já foi implantada e se tornou um processo (linha</li> <li>▪ <b>Sobrestada:</b> Suspensa;</li> <li>▪ <b>Cancelada:</b> não será implantada.</li> </ul>
<b>Data Prevista ou de Implantação da ação</b>	<p>Essa coluna se refere ao local onde se deve colocar a data de previsão de conclusão e/ou de implantação da ação, a qual deve ser extraída do plano de ação, referente a ação de controle que está sendo implantada.</p> <p>Obs.: Há necessidade de sempre estar atualizando as datas de previsão nos planos de ação, quando o prazo previsto de realização das ações não for cumprido.</p>
<b>Resultado Positivo</b> 	Se refere a uma coluna divisória, referente ao monitoramento dos riscos, onde se inicia a etapa de registros dos resultados positivos e economia gerada, que foram alcançados no gerenciamento do risco.
<b>Resultados Positivos</b>	<p>Essa coluna se refere ao local onde deve ser descrito um resumo de forma objetiva, sobre os resultados positivos alcançados, no gerenciamento do risco, em cada quadrimestre.</p> <p>Essa coluna deve ser preenchida na linha do risco e deve ser sempre atualizada a cada ciclo de avaliação (quadrimestralmente).</p>
<b>Economia Gerada (R\$)</b>	<p>Essa coluna se refere a Economia Gerada em R\$, fruto do gerenciamento do risco, onde deve-se registrar, se possível, o valor em R\$, dessa economia.</p> <p>Essa coluna deve ser preenchida na linha do risco e deve ser sempre atualizada a cada ciclo de avaliação.</p> <p>Descrever informação, quando a economia não for em R\$.</p>



.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<b>XQXX</b>	Se refere a uma coluna divisória, referente ao início dos relatórios do gerenciamento de risco, cuja grafia representa se é o primeiro, segundo ou terceiro quadrimestre e o ano a que se refere, ou seja: X = 1 = primeiro, 2=segundo, 3=terceiro; Q = Quadrimestre XX= Ano.
<b>Nº de Vezes que o Risco se Materializou XQXX</b>	Essa coluna deve ser preenchida na linha do risco e se refere ao número de vezes que o risco se materializou dentro do quadrimestre de referência (ex.: 2Q21). Caso não tenha como identificar quantas vezes o risco se materializou, essa coluna não deve ser preenchida.
<b>Falhas de Controles/ Alterações de Controles XQXX</b>	Essa coluna se refere as falhas de controles e deve ser preenchida na linha do risco, no caso de ocorrência de falhas nos controles, que foram implantados, no período (XQXX) e que levaram a materialização do risco, como também, com a proposta de melhoria desses controles.
<b>Observações (XQXX)</b>	Essa coluna se refere ao local apropriado para se relatar as observações sobre as ocorrências no quadrimestre. É o local também apropriado para relatar as razões por não ter sido possível determinar o número de vezes que o risco se materializou.
<b>Andamento da Ação ATUAL (XQXX)</b>	Essa coluna se refere ao Andamento da ação, que está diretamente relacionada com o status atual de implantação das ações, de acordo com a previsão de implantação das ações (datas de realização das ações dos planos de ação). Essa coluna é preenchida na linha da ação, cujas opções de preenchimento são: <b><u>Existente:</u></b> A Ação já existe; <b><u>A iniciar:</u></b> A Ação está em fase de elaboração do Plano de Ação (linha na cor branca); <b><u>Iniciada:</u></b> O Plano de Ação foi iniciado (linha na cor rosa); <b><u>Implantada:</u></b> Ação já foi implantada e se tornou um processo (linha verde); <b><u>Sobrestada:</u></b> Suspensa; <b><u>Cancelada:</u></b> não será implantada.

.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<b>Efetividade dos Controles ATUAL (XQXX)</b>	<p>Essa coluna se refere a efetividade dos controles Atual, onde o proprietário de risco pode reavaliar a efetividade dos controles, dentro dos seguintes patamares:</p> <p><b>Inexistente</b> - Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais;</p> <p><b>Fraco</b> - Controles têm abordagens <i>ad hoc</i>, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.</p> <p><b>Mediano</b> - Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas;</p> <p><b>Satisfatório</b> - Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente;</p> <p><b>Forte</b> - Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.</p> <p>A seleção dessas opções deve ser feita na linha do risco.</p>
<b>Probabilidade ATUAL (XQXX)</b>	<p>Essa coluna se refere a probabilidade Atual, onde o proprietário de risco pode reavaliar no atual momento, a probabilidade de ocorrência do risco, de acordo com o período, após a análise da efetividade dos controles que atacam a causa.</p> <p>A reavaliação é feita na linha do risco, podendo escolher a probabilidade atual, dentro das opções, <b>raro, improvável, possível, provável e quase certo</b>.</p>
<b>Impacto ATUAL (XQXX)</b>	<p>Essa coluna se refere ao Impacto Atual, onde o proprietário do risco pode reavaliar o impacto do risco sobre o objetivo institucional, após a análise da efetividade dos controles que atacam as consequências.</p> <p>A reavaliação é feita na linha do risco, podendo escolher o impacto atual, dentro das opções, <b>desprezível, menor, moderado, maior e catastrófico</b>.</p>

.../

NOME DA COLUNA	DESCRIÇÃO
<b>Nível de Risco Atual</b> (XQXX)	Essa coluna se refere ao Nível de Risco Atual, que o resultado da Probabilidade X Impacto no quadrimestre. Essa coluna é preenchida automaticamente na linha do risco.
<b>Indicador de Monitoramento do Risco</b> (XQXX)	Essa coluna é destinada ao registro do valor numérico encontrado, na aplicação do indicador de monitoramento do risco. Quanto a memória de cálculo do indicador, recomenda-se que seja feito um documento específico e que seja anexado na linha do risco.
<b>Aprov?</b> (XQXX)	Coluna destinada a aprovação dos relatórios quadrimestrais, cuja aprovação só se dá mediante a aprovação dos relatórios, pelo Comitê Setorial, via reunião quadrimestral, com geração de ata. Essa aprovação na Matriz de riscos pode ser feita tanto pelo Comitê Setorial, como pela Secretaria Executiva de Compliance.
<b>Colunas subsequentes Similares</b> (1QXX, 2QXX, 3QXX ..)	A análise e monitoramento se dá em cada quadrimestre e as colunas subsequentes se referem ao mesmo conteúdo, das descritas anteriormente, alterando-se apenas os períodos de avaliação e monitoramento (XQXX).
	A cada ciclo de avaliação, faz-se necessário que os proprietários de riscos elaborem relatório descritivo sobre o gerenciamento de seus riscos, como também, relatórios demonstrativos, através de slides padronizados pela CGE, para que possam apresentar a situação de do gerenciamento de seus riscos, em reuniões quadrimestrais do Comitê Setorial de Compliance, com a participação da Consultoria da CGE.


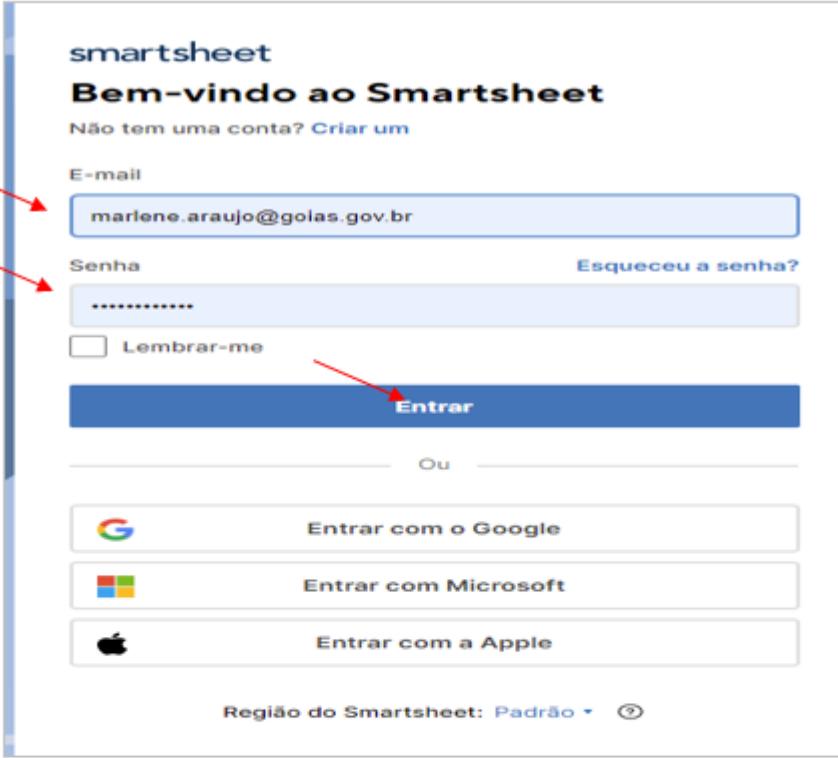
Fonte: Matriz de riscos da Smartsheet (coluna de orientações) e material do curso Gestão de Riscos da Prática - CGE

### 5.1.3 Passo a Passo de como Preencher a Matriz de Riscos – EMATER do Aplicativo Smartsheet

#### 5.1.3.1 Abrir o Aplicativo Smartsheet e Acessar a Matriz de Risco:

- acessar aplicativo e colocar e-mail e senha de acesso e clicar em “entrar”.

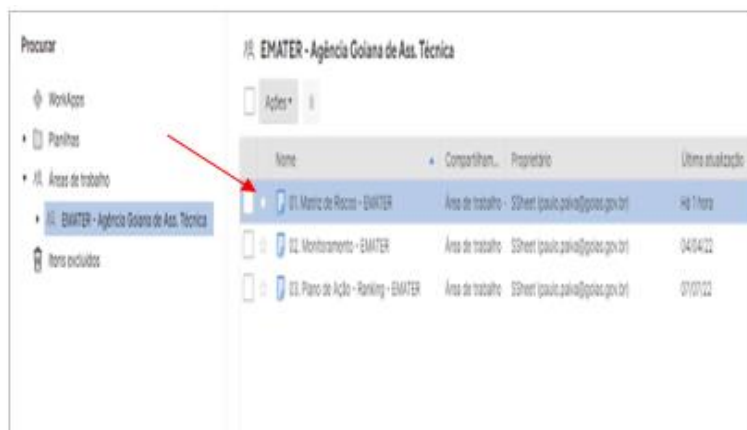
Exemplo:



Obs.: só tem acesso ao aplicativo pessoas autorizadas a editar e/ou a visualizar a Matriz de Risco.

b. acessar a Matriz de Risco clicando em Matriz de Riscos

Exemplo:



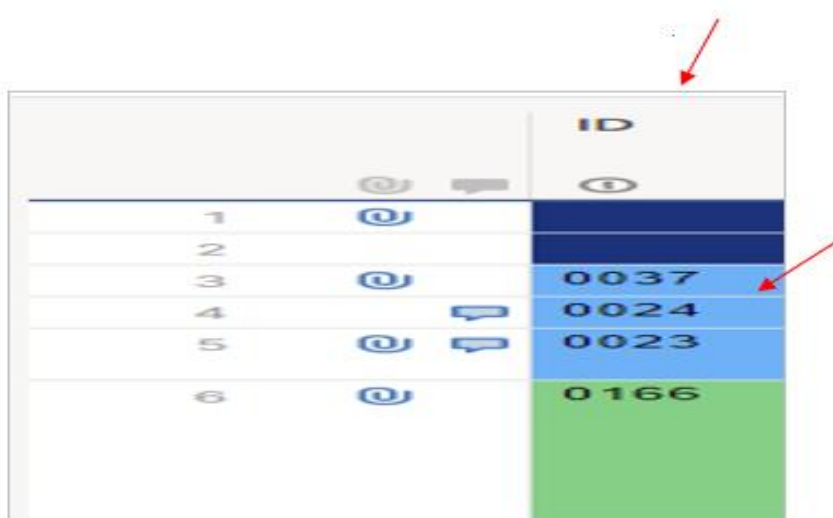
### 5.1.3.2 Preencher as Colunas da Matriz de Riscos

#### 5.1.3.2.1 Etapa de identificação do Risco

##### ❖ Coluna “ID”

- essa coluna é de preenchimento automático, à medida que as linhas vão sendo criadas. O número deve ser entendido como o “CPF” da linha, que não será mudado mesmo que a linha seja transferida de local. Não deve ser entendida como numeração sequencial, mesmo que pareça ser em determinadas situações.

Exemplo:



	ID
1	
2	
3	0037
4	0024
5	0023
6	0166

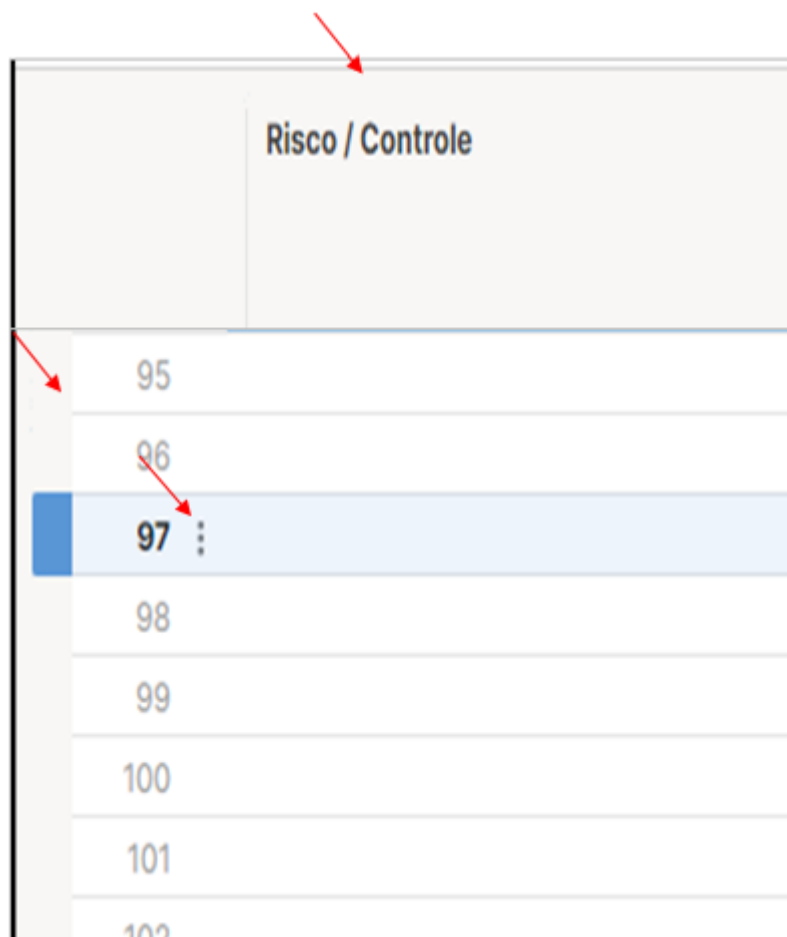
#### ❖ Coluna “Risco/Controle”

##### ➤ Criar linhas

- criar linhas das Unidades Básicas e Complementares, de forma hierarquizada;
- inserir linhas na coluna de “risco/controle”

Ir no espaço que antecede a coluna enumerada e/ou nos três pontinhos, na posição em que se quer criar uma linha, passar mouse, onde a linha se apresentará na cor azul.

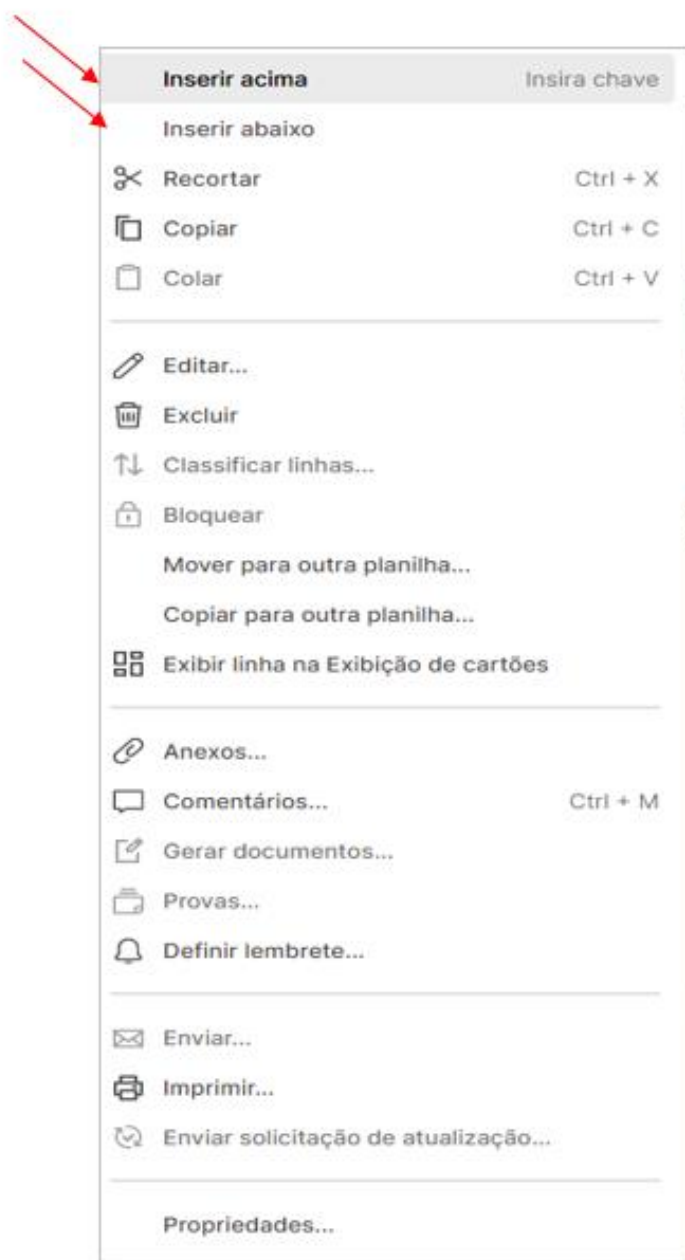
Exemplo:




	Risco / Controle
95	
96	
97	
98	
99	
100	
101	
102	

Ao clicar com botão direito do mouse nessa linha que foi selecionada na Matriz de Risco, abrirá uma aba a qual apresenta várias funções, dentre as quais estão as opções de inserir linhas (inserir acima, inserir abaixo).

Exemplo:



Ao colocar inserir linha (acima e/ou abaixo) vai ser criada uma linha que vai se apresentar com célula na cor azul claro .

- colocar o nome da Unidade Básica (Diretorias):
  - digitar na coluna “risco/controle”, na linha que foi criada, de cor azul claro, o nome da Unidade Básica.

Após criar a linha da Unidade Básica, deve-se repetir o mesmo procedimento para se criar a linha referente a Unidade Complementar, Hierarquizada à linha da Unidade Básica, que também é da cor azul claro, e digitar o nome da Unidade Complementar (Gerência).

Ao digitar o nome da unidade, automaticamente a coluna do ID será preenchida com um número, que pode ser considerado como a identidade da linha, o seu CPF, que não importa onde essa linha seja colocada, o seu número a acompanhará.

Exemplo:

ID	Risco / Controle
①	
	◀ Modelos e Orientações
	◀ Arquivos Gerais da Planilha
0037	◀ ARQUIVOS GERAIS DA EMATER
0024	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA
0023	◀ DGI/ Gerência de Planejamento Institucional

- criar linha do risco hierarquizada à Unidade Básica e/ou Complementar, na coluna de “risco/controle” e colocar o nome do risco:



- para criar linha de risco, deve clicar na posição abaixo do nome da Unidade em que o risco está vinculado (Diretoria e/ou Gerência), repetir o mesmo procedimento anterior, para a criação de linha. Ao ser criada essa linha se apresentará na cor azul claro, sendo que para transformá-la em linha de risco, deve-se selecionar a linha criada, ir à barra de ferramentas que se apresenta acima da planilha (matriz e riscos) e clicar no ícone de “recuo” (aumentar recuo), que é o segundo ícone, para transformá-la de linha azul claro, para a cor marrom, que se refere a cor da linha de risco;



- preencher o nome do risco, na linha marrom, que foi hierarquizada à Unidade em que o risco está vinculado, onde automaticamente aparecerá um número na coluna de ID, na linha do risco, que é a identidade, o CPF, dessa linha;

Exemplo:

Exibição em grade • Filtro desativado • Arial • 10 •				
	ID	Risco / Controle	Área / Processo (Escopo)	Objetivo Estratégico
1		Modelos e Orientações		
2		Arquivos Gerais da Planilha		
3	0037	ARQUIVOS GERAIS DA EMATER		
4	0024	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA		
5	0023	DGI/ Gerência de Planejamento Institucional		
6	0066	Insuficiência nos processos de requisição de despesas / aquisições ou contratações	Planejament	- Busca contínua por fontes de recursos financeiros para manutenção, desenvolvimento de ações técnicas e científicas da EMATER para promoção do desenvolvimento rural. - Implantação do Compliance; e - Monitoramento de indicadores.

- inserir linha de ação de controle hierarquizada à linha do risco, na coluna de “risco/controle” e colocar o nome da ação de controle, na coluna de “risco/controle”:
  - para criar linha de ação de controle, clicar na posição abaixo do nome do risco em que a ação de controle está vinculada, repetir o mesmo procedimento anterior para criação de linha, cuja linha criada será na cor azul claro. Para transformá-la em linha de ação de controle, que é na cor branca, deve-se selecionar a linha criada (cor azul claro), ir à barra de ferramentas que se apresenta acima da planilha (Matriz de Riscos) e clicar duas vezes no ícone de “recuo” (aumentar recuo, segundo ícone de recuo).



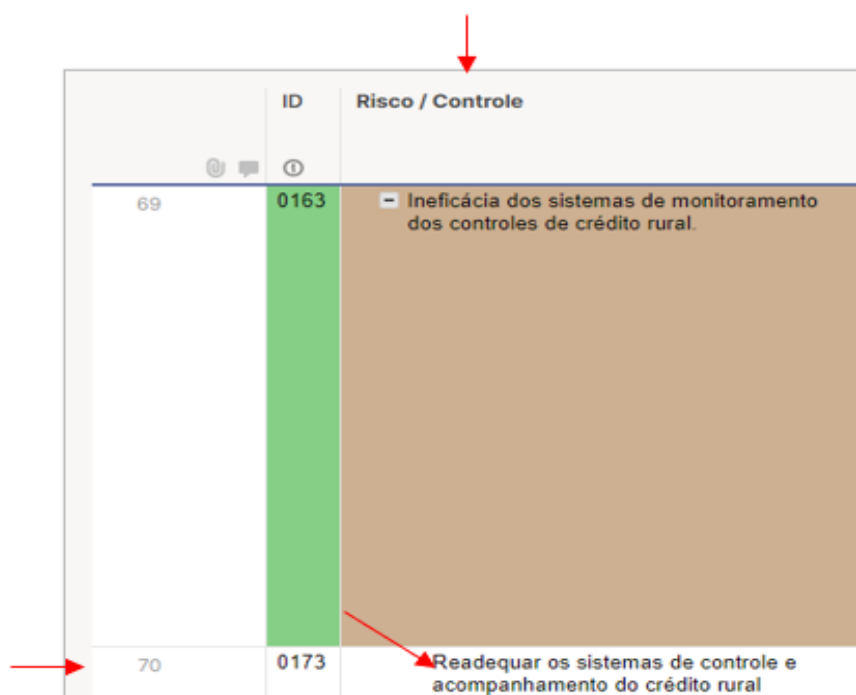
A primeira vez vai transformar a linha azul claro, para a cor marrom, e a segunda, para transformá-la de marrom, para cor branca, que se refere a linha de ação de controle.

Preencher a linha de ação de controle, com o nome da ação, onde automaticamente aparecerá um número na coluna de ID, na linha da ação, que é a identidade, o CPF, dessa linha.

A cor das linhas de ação de controle pode se apresentar nas cores branca, rosa e/ou verde, dependendo de seu status de implantação da ação, ou seja:

- branca, quando o seu status aparecer como status “a iniciar”;

Exemplo:

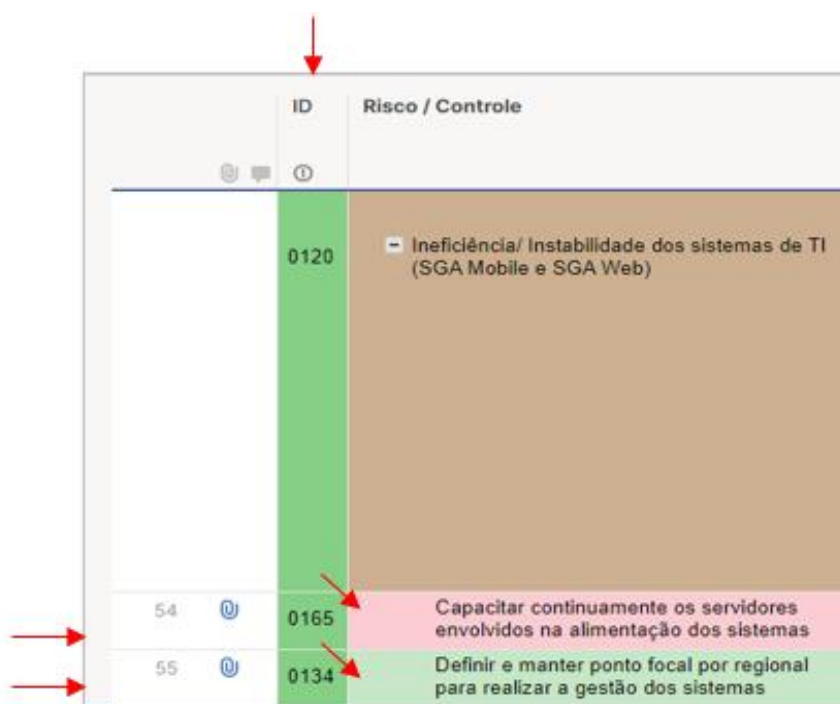


The screenshot shows a table with three columns: an unlabeled column on the left, 'ID', and 'Risco / Controle'. The first row has ID 0163 and a description 'Ineficácia dos sistemas de monitoramento dos controles de crédito rural.' The second row has ID 0173 and a description 'Readequar os sistemas de controle e acompanhamento do crédito rural'. Red arrows point to the top of the table, the ID column, the first row, and the second row.

	ID	Risco / Controle
69	0163	Ineficácia dos sistemas de monitoramento dos controles de crédito rural.
70	0173	Readequar os sistemas de controle e acompanhamento do crédito rural

- rosa, quando o seu status aparecer como “iniciado” e verde, quando o seu status aparecer como “implantado”;

Exemplo:



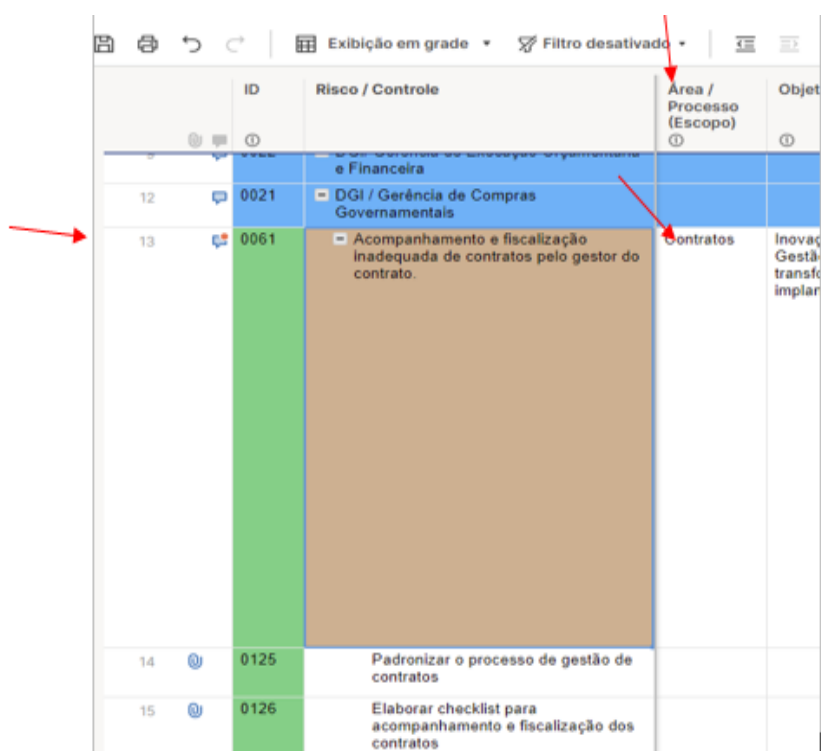
The screenshot shows a table with three columns: an unlabeled column on the left, 'ID', and 'Risco / Controle'. The first row has ID 0120 and a description 'Ineficiência/ Instabilidade dos sistemas de TI (SGA Mobile e SGA Web)'. The second row has ID 0165 and a description 'Capacitar continuamente os servidores envolvidos na alimentação dos sistemas'. The third row has ID 0134 and a description 'Definir e manter ponto focal por regional para realizar a gestão dos sistemas'. Red arrows point to the top of the table, the ID column, the first row, the second row, and the third row.

	ID	Risco / Controle
	0120	Ineficiência/ Instabilidade dos sistemas de TI (SGA Mobile e SGA Web)
54	0165	Capacitar continuamente os servidores envolvidos na alimentação dos sistemas
55	0134	Definir e manter ponto focal por regional para realizar a gestão dos sistemas

#### ❖ Coluna “Área/Processo (escopo)”

- preencher coluna “Área/Processo (escopo)” - ir à linha do risco e digitar na coluna “Área/Processo (escopo)” o nome do processo e/ou projeto e/ou programa em que o risco está vinculado.

Exemplo (escopo contrato):

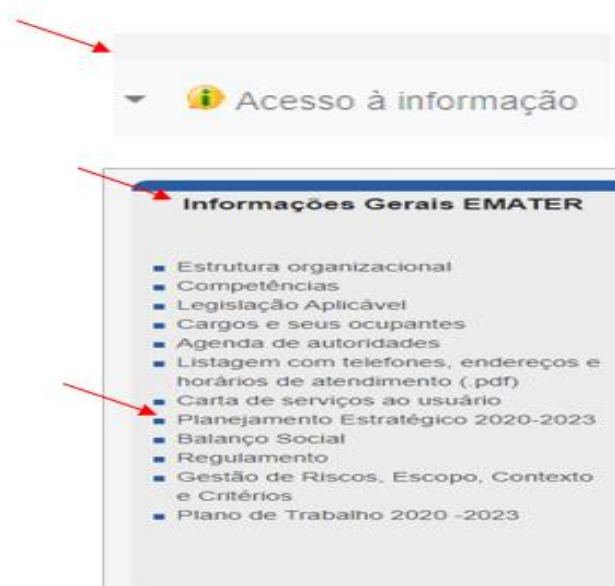


	ID	Risco / Controle	Área / Processo (Escopo)	Objeto
12	0021	DGI / Gerência de Compras Governamentais		
13	0061	Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	Contratos	Inovação, Gestão, transferência, implantação
14	0125	Padronizar o processo de gestão de contratos		
15	0126	Elaborar checklist para acompanhamento e fiscalização dos contratos		

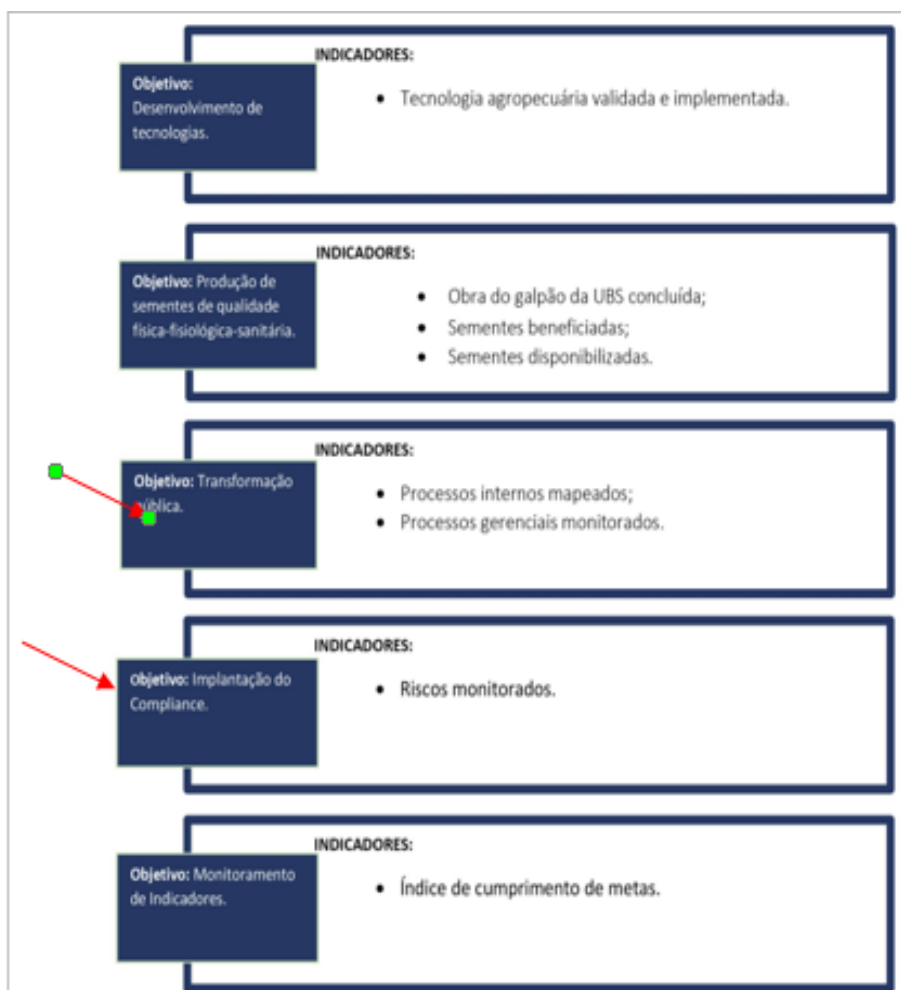
#### ❖ Coluna “Objetivo Estratégico”

- preencher a coluna “Objetivo Estratégico” - acessar o Planejamento Estratégico da Instituição, que se encontra publicado na página de “acesso a informações”, do site da Emater, no ícone Informações Gerais da Emater;
- acessar o Planejamento Estratégico, clicando em Planejamento Estratégico 2020-2023, e identificar em quais objetivos estratégicos o processo e/ou projeto e/ou programa que está sendo trabalhado na gestão de riscos está vinculado, analisando os objetivos estratégicos por perspectiva;

Exemplo:



Ex. Processo de contrato



Após identificar em qual objetivo estratégico o processo de risco está vinculado, ir à linha do risco, na coluna “Objetivo Estratégico” e digitar os nomes dos objetivos estratégicos em que o processo e/ou projeto e/ou programa de risco está vinculado;

No caso de mais de um objetivo estratégico, após descrever o primeiro, deve-se segurar a tecla Alt e Enter ao mesmo tempo, para mudar de linha dentro da mesma célula.

Ex. Processo de contrato

	ID	Risco / Controle	Área / Processo (Escopo)	Objetivo Estratégico
	0		0	0
11	0022	DGI/ Gerência de Execução Orçamentária e Financeira		
14	0021	DGI/ Gerência de Compras Governamentais		
15	0061	Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	Contratos	Inovação e transparência na Gestão Pública da EMATER; transformação pública e implantação do Compliance.

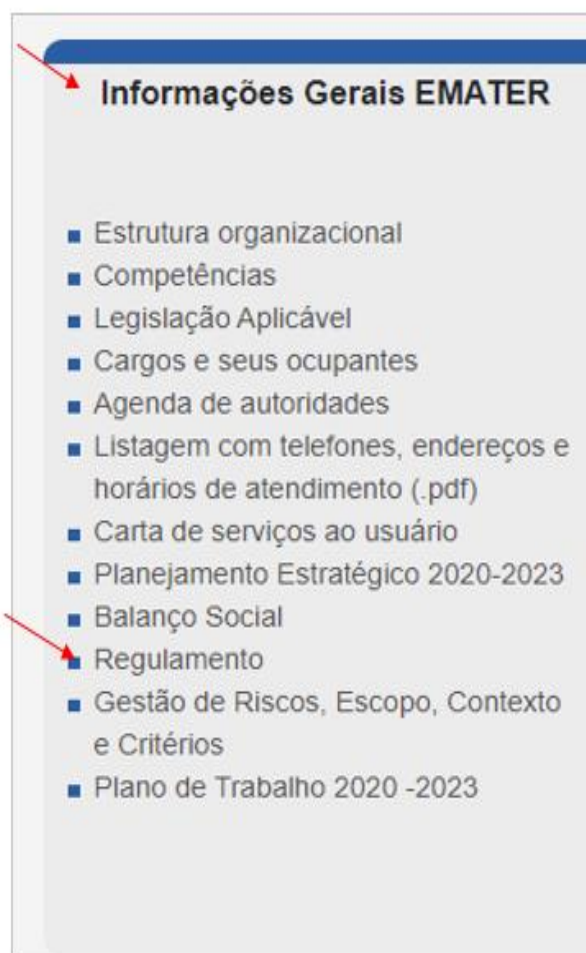
#### ❖ Coluna “Objetivo Operacional”

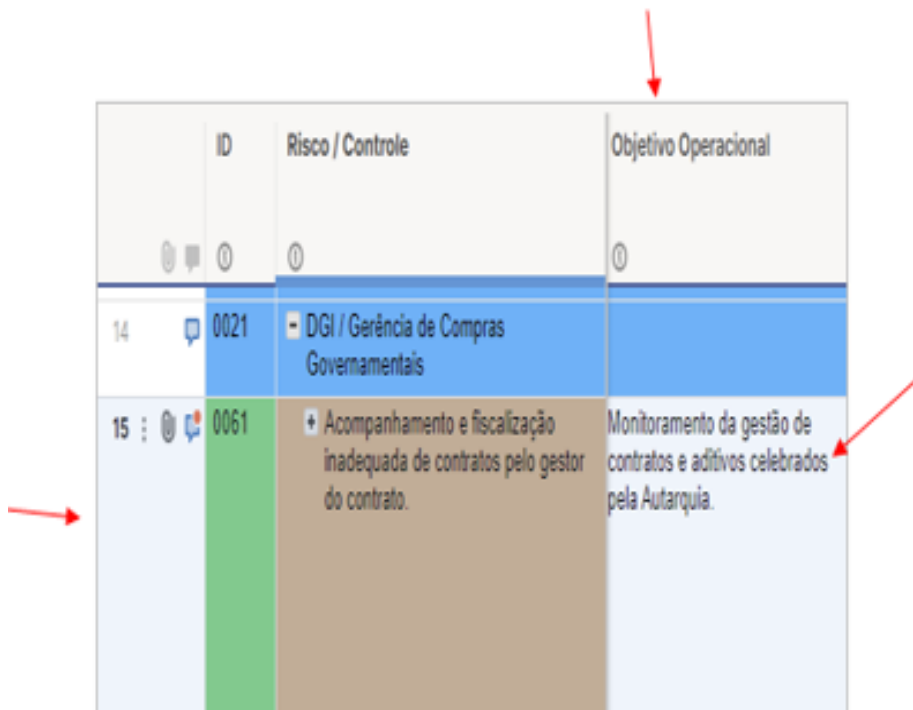
- preencher a coluna “Objetivo Operacional” - verificar se a instituição possui um planejamento tático e operacional e identificar em qual objetivo operacional o processo que está sendo trabalhado na gestão de riscos está vinculado, ir à linha do risco, na coluna “Objetivo Operacional” e digitar os nomes dos objetivos operacionais em que o processo de risco está vinculado.

Na falta do planejamento operacional, acessar o Regulamento Geral da Instituição, que se encontra publicado na página de “acesso a informações”, do site da Emater, no ícone Informações Gerais da Emater.

- acessar o regulamento e identificar em qual Objetivo Operacional o processo de risco está vinculado, ir à linha do risco, na coluna “Objetivo Operacional” e digitar os nomes dos objetivos operacionais em que o processo de risco está vinculado;

Exemplo:






	ID	Risco / Controle	Objetivo Operacional
	①	①	①
14	0021	- DGI / Gerência de Compras Governamentais	
15	0061	+ Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	Monitoramento da gestão de contratos e aditivos celebrados pela Autarquia.

#### ❖ Coluna de “Data de Identificação”

- preencher a coluna “Data de Identificação” - ir à linha do risco, na coluna “Data de Identificação” e digitar a data em que se identificou o risco.

Exemplo:



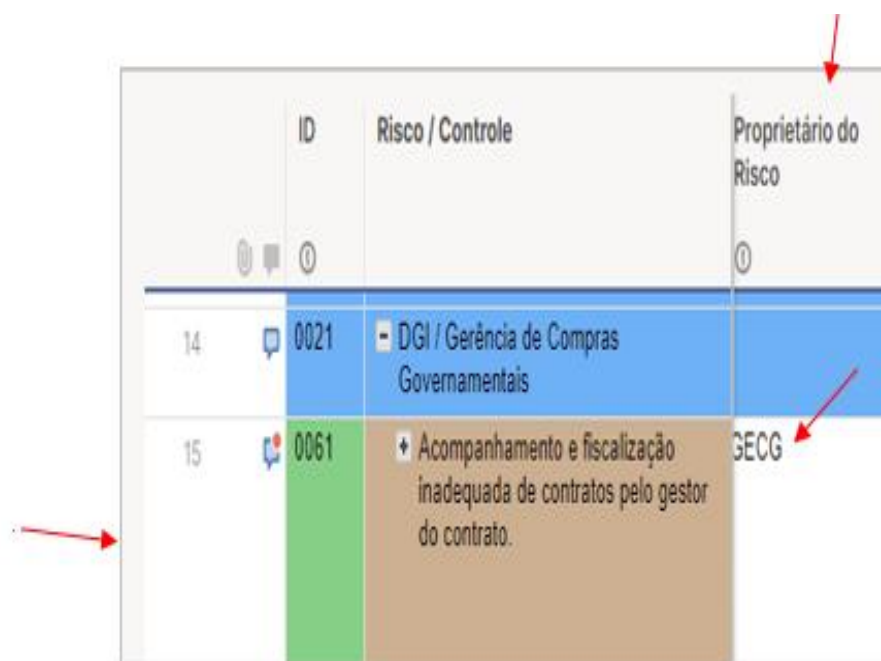
	ID	Risco / Controle	Data da Identif.
	①	①	①
14	0021	- DGI / Gerência de Compras Governamentais	
15	0061	+ Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	22/09/20



#### ❖ Coluna “Proprietário do Risco”

- preencher a coluna “Proprietário do Risco” - ir à linha do risco, na coluna “Proprietário do Risco” e digitar o nome da Unidade Administrativa em que o risco está vinculado. Não colocar nome do gerente e/ou diretor e/ou responsável pelo risco, mas sim o nome da Unidade, sendo que automaticamente o responsável por essa Unidade é o proprietário do risco (gerente, diretor).

Exemplo:



	ID	Risco / Controle	Proprietário do Risco
14	0021	DGI / Gerência de Compras Governamentais	
15	0061	Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	GECG

#### ❖ Coluna “Categoria do Risco”

- preencher a coluna “Categoria do Risco” - para se identificar a Categoria do Risco, deve-se ir ao anexo (clips), da primeira linha da Matriz de Riscos, da SmartSheet, referente à modelos e orientações e verificar em qual dos conceitos de Categoria de Riscos, o risco se enquadra, e ir à linha do risco, na coluna “Categoria do Risco” e selecionar o nome da Categoria do Risco.

Exemplo:

	ID	Risco / Controle
1		◀ Modelos e Orientações
2		◀ Arquivos Gerais da Planilha
3	0037	◀ ARQUIVOS GERAIS DA EMATER
4	0024	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA
5	0023	DGI/ Gerência de Planejamento Institucional

Categoria do Risco, constante nos modelos e orientações da Smartsheet:

- ✓ **“Estratégicos** - decorrente da falta de capacidade da unidade em proteger-se/adaptar-se às mudanças que possam interromper o alcance dos seus objetivos estratégicos;
- ✓ **De Conformidade** - decorrente da unidade não ser capaz de cumprir com as legislações aplicáveis ao seu negócio e não elaborar/divulgar suas normas e procedimentos internos;
- ✓ **Financeiros** - decorrente da inadequada gestão de caixa e das aplicações de recursos em operações de alto risco;
- ✓ **Operacionais** - decorrente da inadequação ou falha dos processos internos, pessoas ou de eventos externos;
- ✓ **Ambientais** - decorrente da gestão inadequada de questões ambientais;
- ✓ **De Tecnologia da Informação** - decorrente da indisponibilidade ou inoperância de equipamentos e sistemas informatizados que prejudiquem as atividades da instituição;
- ✓ **De Recursos Humanos** - decorrente da falta de capacidade ou habilidade da instituição em gerir seus recursos humanos.”

	Risco / Controle	Categoria do Risco	Causas
		①	②
1	Modelos e Orientações		
2	Arquivos Gerais da Planilha		
3	ARQUIVOS GERAIS DA EMATER		
4	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA		
5	DGI/ Gerência de Planejamento Institucional		
11	DGI/ Gerência de Execução Orçamentária Financeira	Combate à Corrupção	
12	DGI/ Gerência de Compras Governamentais	Estratégico	
34	DGI/ Gerência de Apoio Administrativo e Logístico	De Conformidade Financeiro	
35	DGI/ Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Operacional	
36	Pagamento indevido a servidores	Operacional	1- Desconhecimento em relação à legislação pertinente; 2- Comportamento inadequado entre servidores; 3- Abono indevido de faltas; 4- Gestão ineficaz da chefia imediata; 5- Falta de acompanhamento e controle do chefe imediato; 6- Ausência do servidor público após o registro do ponto; 7- Fechamento e envio dos relatórios de frequência intempestivamente; 8- Demora da comunicação, por parte do chefe imediato, da ausência do servidor por atestado superior a 15 dias consecutivos ou não; 9- Falta de acesso a informações de controle de ponto.

#### ❖ Coluna “Causas”

- preencher a coluna “Causas” - ir à linha do risco, na coluna “Causas” e digitar as possíveis causas diretamente vinculadas à ocorrência do risco, identificando a principal causa, ou seja, a Causa raiz, que deve ser elencada em primeiro lugar.

Exemplo:

	ID	Risco / Controle	Causas
			①
1		Modelos e Orientações	
2		Arquivos Gerais da Planilha	
3	0037	ARQUIVOS GERAIS DA EMATER	
4	0024	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA	
5	0023	DGI/ Gerência de Planejamento Institucional	
6	0166	Insuficiência nos processos de requisição de despesas / aquisições ou contratações	1 - Falta de Processo mapeado (CAUSA RAIZ) 2 - Falta treinamento do pessoal que fazem as solicitações, que não buscam orientações para fazer corretamente; 3 - Erros das documentações constantes dos processos; 4 - Falta de acesso a informações da peça orçamentária; 5 - Falta de rito (mapeamento) para etapa informal; 6 - Falta de integração dentro da Empresa; 7 - Falta de objetividade nas solicitações; 8 - Falta de recursos financeiros; 9 - Atraso nos procedimentos de aquisições

#### ❖ Coluna “Consequências”

- preencher a coluna “consequência” - ir à linha do risco, na coluna “consequências” e digitar as possíveis consequências, que possam surgir decorrentes da materialização do risco que afetam o objetivo institucional, identificando a principal consequência, que deve ser elencada em primeiro lugar.

Exemplo:

ID	Risco / Controle	Consequências
18   0003	Interrupção da prestação de serviços / entrega dos materiais	1- Pagamento de juros e multas; (PRINCIPAL CONSEQUENCIA) 2- Perda do contrato e necessidade de nova licitação; 3- Fim da vigência contratual sem que tenha ocorrido os procedimentos relativos à prorrogação da vigência contratual em tempo hábil; 4- Assinatura extemporânea de aditivos de prorrogação de prazo ou perda do contrato por vencimento do prazo para prorrogação; 5- Insatisfação de fornecedores; 6- Execução de serviço sem cobertura contratual; 7- Retrabalho do serviço; 8- Pagamento sem cobertura contratual (por regularização de despesas); 9- Responsabilização de servidor; 10- Comprometimento das atividades do órgão; 11- Comprometimento da imagem da instituição; 12- Descumprimento do Decreto Estadual nº 9.561 de 21/11/2019 que estabelece regras sobre a observância da ordem cronológica nos pagamentos; 13- Possibilidade de penalização da empresa contratada; 14- Abandono do contrato pela prestadora; 15- Bloqueio de pagamentos; 16- Responsabilidade subsidiária e solidária da Administração pelos débitos trabalhistas; 17- Dano ao erário.

#### 5.1.3.2.2 Etapa de Análise do Risco

##### ❖ Coluna “Inicial” ► “ (DIVISÓRIA)

- é uma coluna divisória, após essa coluna, deve-se preencher a efetividade dos controles existentes, a probabilidade e impacto (consequência) e nível de risco iniciais, logo no início da gestão de riscos, para verificar se esse deve ser tratado ou não.

- é uma coluna destinada a avaliar a efetividade dos controles existentes no início da implantação, levando-se em consideração as causas e consequências levantadas, em função do risco, cuja avaliação é feita em 4 níveis, conforme a seguir:

<b>Inexistente</b>	Quando o controle for inexistente e/ou mal implementados e/ou não funcionais.
<b>Fraco</b>	Quando há controle, mas tendem a ser aplicados caso a caso, dependente da responsabilidade de alguma determinada pessoa.
<b>Mediano</b>	Quando há controle que mitigam apenas parte dos aspectos do risco, tendo deficiência nas ferramentas utilizadas.
<b>Satisfatório</b>	Quando há controles com ferramentas adequadas, que mitigam o risco satisfatoriamente, mas que são passíveis de aperfeiçoamento.

Essa coluna é preenchida na linha do risco, pelo proprietário do risco, através da seleção da opção que representa a efetividade dos controles existentes no início da implantação.

Exemplo:



	Controle	Inicial	Efetividade dos Controles INICIAL
1	Políticas e Orientações		
2	Objetivos Gerais da Planilha		
3	OBJETIVOS GERAIS DA EMATER		
4	ÁREA DE GESTÃO INTEGRADA		
5	Eficiência de Planejamento Institucional		
11	Eficiência de Execução Orçamentária e Financeira		
12	Eficiência de Compras Governamentais		
34	Eficiência de Apoio Administrativo e Logístico		
35	Eficiência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas		
36	Pagamento indevido a servidores		<div> Inexistente  Fraco  <b>Mediano</b>  Satisfatório  Forte </div>

#### ❖ Coluna de “Probabilidade Inicial”

- é uma coluna destinada a avaliar a probabilidade de ocorrência do risco, após a análise inicial da efetividade dos controles existentes, **que atacam as causas**, que são avaliados em 5 níveis, onde cada um tem o seu respectivo peso, de acordo com a escala de probabilidade de ocorrência, definida na política de gestão de riscos da Emater.

Essa coluna é preenchida na linha do risco, pelo proprietário do risco, através da seleção da opção que representa a probabilidade de ocorrência do risco, no início da implantação.

Exemplo:

	ID	Risco / Controle	Probabilidade INICIAL
1		◀ Modelos e Orientações	
2		◀ Arquivos Gerais da Planilha	
3	0037	◀ ARQUIVOS GERAIS DA EMATER	
4	0024	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA	
5	0023	DGI/ Gerência de Planejamento Institucional	
11	0022	DGI/ Gerência de Execução Orçamentária e Financeira	
12	0021	DGI / Gerência de Compras Governamentais	
13	0061	Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	Provável
14	0125	Padronizar o processo de gestão de contratos	Raro Improvável Possível Provável Quase Certo
15	0126	Elaborar checklist para acompanhamento e fiscalização dos contratos	

#### ❖ Coluna “Impacto INICIAL”

- é uma coluna destinada a avaliar o impacto do risco sobre o objeto institucional, após a análise inicial dos controles existentes, que **atacam as consequências**, que são avaliados em 5 níveis, onde cada um tem o seu respectivo peso, de acordo com a escala do impacto da consequência, definida na política de gestão de riscos da Emater, conforme a seguir:

Essa coluna é preenchida na linha do risco, pelo proprietário do risco, através da seleção da opção que representa o impacto da ocorrência do risco, no início da implantação.

Exemplo:

Controle		Impacto INICIAL
		①
1	Políticas e Orientações	
2	Objetivos Gerais da Planilha	
3	OBJETIVOS GERAIS DA EMATER	
4	ÁREA DE GESTÃO INTEGRADA	
5	Política de Planejamento Institucional	
11	Política de Execução Orçamentária e Financeira	
12	Política de Compras Governamentais	
34	Política de Apoio Administrativo e Logístico	Desprezível Menor Moderado Maior Catastrófico
35	Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	
36	Pagamento indevido a servidores	Moderado

#### 5.1.3.2.3 Etapa de Avaliação do Risco

##### ❖ Coluna “Nível de Risco INICIAL”

- a coluna de Nível de Risco Inicial é preenchida automaticamente na linha de cada risco.

Exemplo:

Controle		Inicial	Efetividade dos Controles INICIAL	Probabilidade INICIAL	Impacto INICIAL	Nível de Risco INICIAL
		▶	①	①	①	①
60	Execução ineficiente com a ANATER		Satisfatório	Improvável	Moderado	Médio



Para se chegar aos resultados acima, a Matriz de Riscos efetuou um cálculo automaticamente, onde o resultado foi extraído do produto entre Probabilidade Inicial X Impacto Inicial (consequência), cujo valor encontrado é comparado nos níveis de riscos, da Matriz de Definição do Nível de Risco, que define em que nível o risco esse se encontra, ou seja:

O exemplo acima demonstra que houve a escolha do critério de probabilidade “improvável”, que tem o peso 2, como também, a escolha do critério de Impacto “moderado” que tem o peso 4, cujo produto entre probabilidade e impacto foi igual a “8” (2 X 4), valor que na escala da Matriz de Definição de Nível de Risco se encontra no intervalo de (5 a 9), que se refere ao nível de risco médio, cor amarela.

Exemplo:

Matriz de Definição de Nível de Risco

impacto	16	Catastrófica	Médio	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
	8	Maior	Médio	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	4	Moderada	Baixo	Médio	Alto	Alto	Extremo
	2	Menor	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
	1	Desprezível	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio
	Peso		Raro	Improvável	Possível	Provável	Quase Certo
		Peso	1	2	3	4	5
Probabilidade							



(1 a 4)	Risco Baixo - Manter práticas e procedimentos.
(5 a 9)	Risco Médio - Modificações e novos controles devem ser implantados ao longo do ciclo de gestão de riscos, sendo designado um responsável por acompanhar as mudanças necessárias.
(10 a 30)	Risco Alto - Modificações e novos controles devem ser implantados de forma ágil, sob acompanhamento e responsabilidade da alta direção da Emater.
(31 a 80)	Risco Extremo - Modificações e novos controles devem ser implantados com urgência, sendo dada ciência da gravidade ao Comitê Setorial da Gestão de Riscos da Emater para acompanhamento das medidas necessárias.

#### ❖ Coluna “Aprov.? “INICIAL

- essa coluna é preenchida pelo Comitê Setorial de Compliance e/ou Secretaria Executiva de Compliance, após o risco inicial ter sido aprovado pelo Comitê Setorial, com devido registro em ata.

Exemplo:

	ID	Risco / Controle	Aprov.?
1		◀ Modelos e Orientações	<input checked="" type="checkbox"/>
2		◀ Arquivos Gerais da Planilha	<input checked="" type="checkbox"/>
3	0037	◀ ARQUIVOS GERAIS DA EMATER	<input type="checkbox"/>
4	0024	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA	<input type="checkbox"/>
5	0023	+ DGI/ Gerência de Planejamento Institucional	<input type="checkbox"/>
11	0022	DGI/ Gerência de Execução Orçamentária e Financeira	<input type="checkbox"/>
12	0021	- DGI / Gerência de Compras Governamentais	<input type="checkbox"/>
13	0061	- Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	<input checked="" type="checkbox"/>

Após essa aprovação as colunas do trecho “**ATUAL** ►” serão preenchidas automaticamente, com as informações da análise inicial, após a validação dos monitoramentos do último quadrimestre avaliado

❖ Coluna “Atual ►”(divisória)”

- Se refere a divisória da primeira avaliação atual da “efetividade dos controles”, “probabilidade”, “impacto” e “nível de risco”.

ATUAL ►	Efetividade dos Controles fx ⓘ	Probabilidade fx ⓘ	Impacto fx ⓘ	Nível de Risco fx ⓘ
	Mediano	Possível	Moderado	Alto

❖ Colunas de “Efetividade dos Controles”, “Probabilidade”, “Impacto” e “Nível de Risco” SITUAÇÃO ATUAL

- Nessa etapa inicial essas colunas se apresentam bloqueadas e serão preenchidas automaticamente, na linha do risco, após a validação e aprovação dos resultados alcançados na primeira avaliação, pelo Comitê Setorial de Compliance, em reunião, da qual se tenha lavrado uma ata. Essa aprovação na Matriz de Riscos deve ser feita exclusivamente por membros do Comitê Setorial de Compliance e/ou pela Secretaria Executiva do Compliance

Exemplo:

Risco / Controle		ATUAL	Efetividade dos Controles fx ①	Probabilidade fx ①	Impacto fx ①	Nível de Risco fx ①
1	Modelos e Orientações					
2	Arquivos Gerais da Planilha					
3	ARQUIVOS GERAIS DA EMATER					
4	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA					
5	DGI/ Gerência de Planejamento Institucional					
11	DGI/ Gerência de Execução Orçamentária e Financeira					
12	DGI / Gerência de Compras Governamentais					
34	DGI/ Gerência de Apoio Administrativo e Logístico					
35	DGI/ Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas					
36	Pagamento indevido a servidores		Satisfatório	Possível	Menor	Médio

Obs.: a partir das avaliações de cada quadrimestre (1QXX, 2QXX, 3QXX), essas colunas devem ser preenchidas pelos proprietários dos riscos, através da seleção das opções, de acordo com a situação de cada risco.

#### ❖ Coluna “Resposta ao Risco”

- preencher a coluna “Resposta a Risco” - levando em consideração o apetite e tolerância a risco, definido pela instituição em seu documento de escopo e contexto, que é atualizado anualmente.

Dentre as respostas disponíveis para escolha estão:

- **Aceitar:** o órgão ou entidade decide não atuar em relação ao risco. A sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências. É geralmente uma ação escolhida para riscos com baixo impacto e probabilidade.
- **Reduzir:** (ou mitigar): o órgão ou entidade decide atuar para reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco, tornando-o menor ou mesmo removendo-o da lista dos principais riscos. Essa resposta consiste na

implementação de ações de controle (processos) que irão atuar na redução da probabilidade de ocorrência do risco e/ou no seu impacto caso se materialize.

- **Evitar**: envolve alterar o processo visando a evitar a ocorrência do risco. Por exemplo, um órgão pode decidir evitar o oferecimento de determinado serviço por envolver riscos de alto impacto e probabilidade.
- **Compartilhar**: o risco possui probabilidade e impacto tão altos que a organização não pode suportar e decide transferi-los a outra entidade. Por exemplo, um órgão público decide contratar um seguro de acidentes para certos empregados que exercem atividades muito perigosas – ele transfere o seu risco de sinistro para uma outra entidade.

Exemplo:



ID	Risco / Controle	ATUAL	Efetividade dos Controles	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco	Resposta ao Risco
0121	Insuficiência de recursos para atender demandas do Programa						<div>Razões</div> <div>Compartilhar</div>

Cabe ao proprietário do risco escolher a resposta a risco, de acordo com a avaliação do nível de risco atual.

#### ❖ Coluna “Descrição do Indicador para Monitoramento”

- preencher a coluna “Descrição do Indicador para Monitoramento” - na linha do risco, descrevendo a fórmula matemática e/ou o monitoramento do desempenho do risco, que representa a descrição do indicador, responsável pela mensuração dos resultados em termos de eficiência, eficácia e efetividade.

Preferencialmente deve-se estabelecer apenas um indicador por risco, para facilitar o seu acompanhamento. Entretanto, caso seja necessário medir a eficiência, eficácia e/ou efetividade, pode-se criar mais de um indicador de resultado, para cada risco.

Exemplo:

Risco / Controle		Descrição do Indicador para Monitoramento
53		1-Quantidade de relatórios postados nos sistemas (SGA Mobile e SGA Web)/Total de relatórios pactuados por quadrimestre x 100.
		2- Quantidade de técnicos capacitados para operar os sistemas de postagens dos relatórios/ Total de técnicos x 100.
	0	Ineficiência/ Instabilidade dos sistemas de TI (SGA Mobile e SGA Web)

#### ❖ Coluna “Meta para o Indicador”

- preencher a coluna, na linha do risco com a meta desejada, com parâmetros numéricos, podendo ser em termos percentuais ou não.
- No caso de percentual deve-se preferencialmente colocar valores de metas positivas, crescentes, ao invés de valores decrescentes, negativos, para que se possa gerar séries históricas para comparação.

Exemplo:

Risco / Controle			Meta para o Indicador
54	5	Capacitar continuamente os servidores envolvidos na alimentação dos sistemas	
55	4	Definir e manter ponto focal por regional para realizar a gestão dos sistemas	
56	1	Insuficiência de recursos para atender às demandas do Programa	80% 70%

#### ❖ Coluna “Risco Chave”

- risco chave são riscos que podem afetar significativamente os objetivos, a missão institucional e a imagem e segurança da organização e das pessoas, em decorrência de seu impacto.

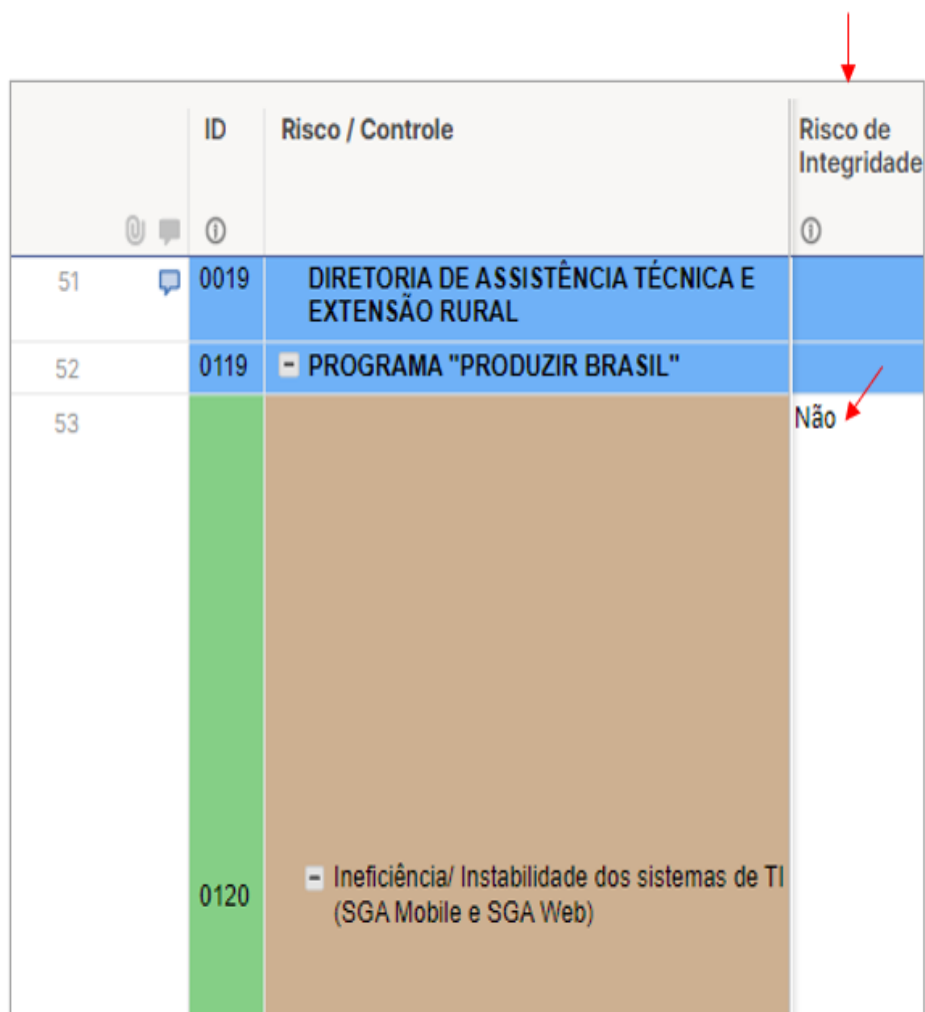
Preencher a coluna, na linha do risco selecionando “sim” ou “não”.

exemplo:

Risco / Controle			Risco-Chave?
54	5	Capacitar continuamente os servidores envolvidos na alimentação dos sistemas	
55	4	Definir e manter ponto focal por regional para realizar a gestão dos sistemas	Sim Não
56	1	Insuficiência de recursos para atender às demandas do Programa	Não

#### ❖ Coluna “Risco de Integridade”

- risco de integridade está associado a situações que favorecem oportunidade de corrupção. Assim o preenchimento dessa coluna é feito pela consultoria da CGE, na linha do risco.



	ID	Risco / Controle	Risco de Integridade
51	0019	DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL	
52	0119	PROGRAMA "PRODUZIR BRASIL"	
53	0120	Ineficiência/ Instabilidade dos sistemas de TI (SGA Mobile e SGA Web)	Não

#### ❖ Coluna “Fiscalização de Contratos”

- avaliar se risco envolve atividades de fiscalização de contratos e preencher a coluna na linha do risco, selecionando “sim” ou “não”.

Exemplo:



Risco / Controle			Fisc. de Contratos?
			①
		Financeira	
12	1	+ DGI / Gerência de Compras Governamentais	
34	5	DGI/ Gerência de Apoio Administrativo e Logístico	
35	6	- DGI/ Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Sim Não
36	7	- Pagamento indevido a servidores	Não

❖ Coluna “E-mail do (s) Responsável (is)?”

- preencher coluna na linha do risco com o endereço do e-mail do proprietário do risco e dos demais responsáveis (se for o caso), responsáveis pela gestão do risco.

ID	Risco / Controle	E-mail do(s) Responsável(is)
51	0019 DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL	
52	0119 - PROGRAMA "PRODUZIR BRASIL"	
53	0120 - Ineficiência/ Instabilidade dos sistemas de TI (SGA Mobile e SGA Web)	antelmo.alves@goias.gov.br

#### ❖ Coluna “Aprov.?”

- essa coluna é preenchida pelo Comitê Setorial de Compliance e/ou Secretaria Executiva de Compliance, após o risco ter sido aprovado pelo Comitê Setorial, com devido registro em ata.


Exemplo:

	ID	Risco / Controle	Aprov.?
51	0019	DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL	<input type="checkbox"/>
52	0119	PROGRAMA “PRODUZIR BRASIL”	<input type="checkbox"/>
53	0120	Ineficiência/ Instabilidade dos sistemas de TI (SGA Mobile e SGA Web)	<input checked="" type="checkbox"/>
54	0165	Capacitar continuamente os servidores envolvidos na alimentação dos sistemas	<input checked="" type="checkbox"/>
55	0134	Definir e manter ponto focal por regional para realizar a gestão dos sistemas	<input checked="" type="checkbox"/>

#### 5.1.3.2.4 Etapa de Tratamento dos Riscos/Avaliação

#### ❖ Coluna “Ações ►”

- é uma coluna divisória, após essa coluna, inicia-se a etapa de “Tratamento do Risco”, cuja etapa está diretamente ligada a definição das ações de controles que foram selecionadas para atacar causas e/ou consequências, seu andamento, data de previsão de implantação e/o de implantação da ação.



Ações ▶ 🏠 ⓘ	Ação Ataca Causa / Consequência ⓘ	Andamento da Ação f. ⓘ	Data Prevista OU de Implantação da Ação ⓘ
	Causa	Iniciado	01/08/21
	Causa	Implantado	11/08/21

Para que se possa fazer tratamento do risco, é necessário que o proprietário do risco inclua as ações de controles, na Matriz de Riscos, onde para tanto devem definir a (s) ação (ões) de controle (s) que será (ão) implementada (s), para mitigar as causas e/ou consequências do risco, principalmente para causa raiz e a principal consequência, criar pelo menos uma linha de ação de controle hierarquizada ao risco a que se refere, na coluna de “Risco de Controle”.

Para inserir linha de ação de controle deve executar o procedimento descrito na coluna “Risco/Controle”, item “criar linhas”, constante desse guia, na pag. 71.

Após a inclusão do nome da ação deve elaborar e anexar planos de ação, na linha de ação de controle, executando os seguintes procedimentos:

- clicar no clipe da primeira linha da matriz, referente a “modelos e orientações” e escolher modelo de plano de ação a ser utilizado nos anexos (ao clicar no clipe vai abrir aba do lado direito, contendo modelos);

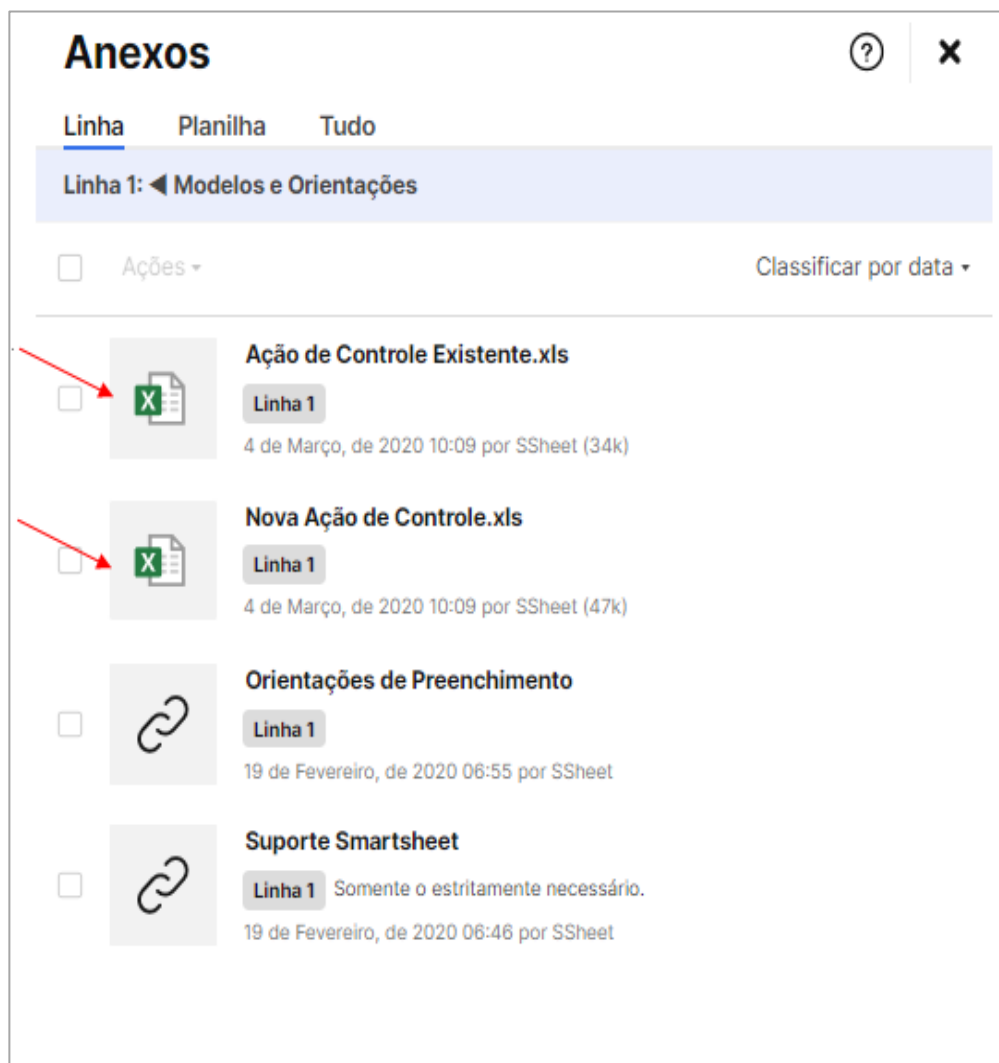
Exemplo.



	ID	Risco / Controle
1		◀ Modelos e Orientações
2		◀ Arquivos Gerais da Planilha
3	0037	◀ ARQUIVOS GERAIS DA EMATER



Exemplo:



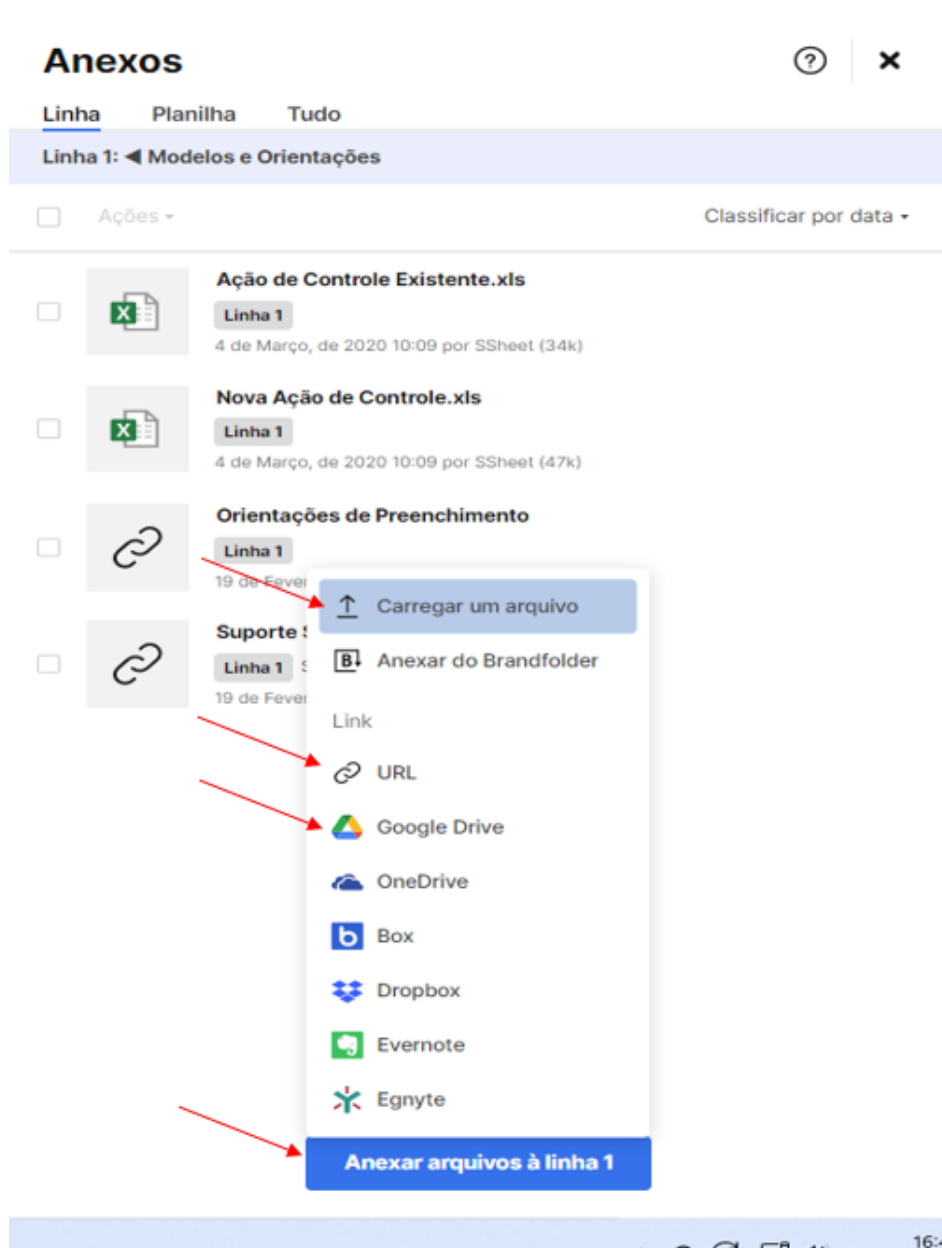
- elaborar plano de ação de controles existentes (processo) e/ou de novas ações (projeto), conforme modelos constantes na linha dos clips a que se refere a ação, escolhendo tipo de arquivo ( Excel e/ou através de planilhas do google drive);
- anexar plano na Matriz de Riscos, clicando na coluna do clips, da linha de ação a que o plano se refere, onde planilha vai abrir um aba de anexos (lado direito), que traz a opção de anexar arquivo na referida linha, sendo que ao clicar essa mostra várias opções para escolha.

No caso de utilização de arquivos em planilhas do Excel, a cada atualização que fizer no plano de ação, deve-se substituir o plano existente, pelo novo plano atualizado, na matriz de risco da Smartsheet.

No caso de utilização de arquivos em planilha do Google Drive, não há necessidade de substituir os planos, a cada atualização, uma vez que essa salva automaticamente. Entretanto, em alguns casos essas planilhas do google apresentam problemas para acesso aos auditores, mesmo esses estando autorizados a acessá-las;

Além de plano de ação, pode-se também anexar documentos, links, na linha da ação.

Exemplo:

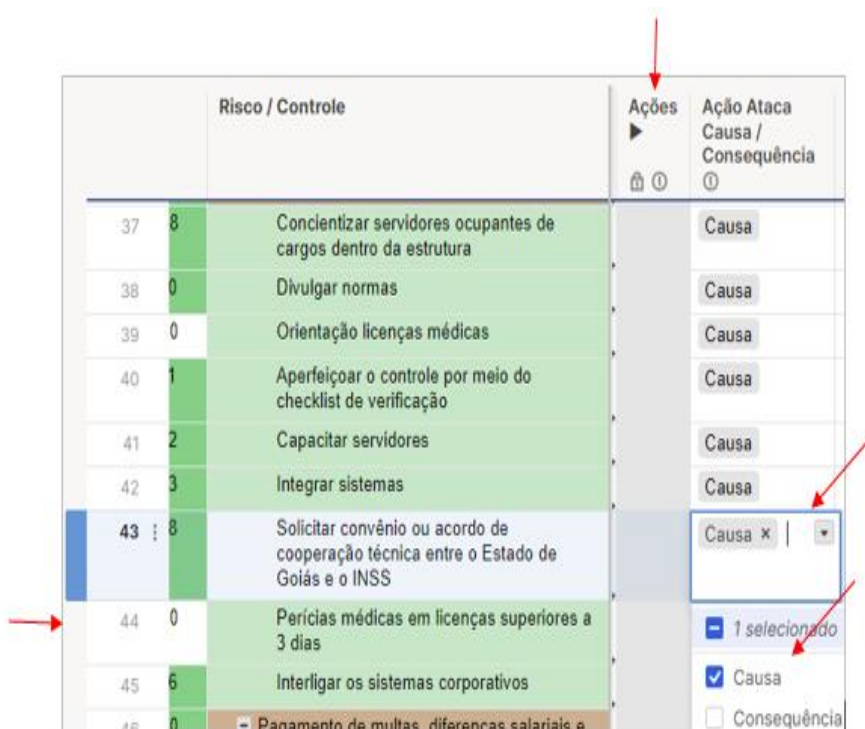


#### ❖ Coluna “Ação Ataca Causa/Consequência”

- preencher coluna na linha da ação. Essa coluna se refere a análise para verificar se as ações previstas e/ou implantadas vão atacar as causas (prevenção) e ou as consequências (impacto).

O preenchimento dessa linha é feito através da seleção “causa” e/ou “consequência” e/ou todas (causa e consequência).

Exemplo:



		Risco / Controle	Ações	Ação Ataca Causa / Consequência
37	8	Concientizar servidores ocupantes de cargos dentro da estrutura		Causa
38	0	Divulgar normas		Causa
39	0	Orientação licenças médicas		Causa
40	1	Aperfeiçoar o controle por meio do checklist de verificação		Causa
41	2	Capacitar servidores		Causa
42	3	Integrar sistemas		Causa
43	8	Solicitar convênio ou acordo de cooperação técnica entre o Estado de Goiás e o INSS		Causa x
44	0	Perícias médicas em licenças superiores a 3 dias		1 selecionado
45	6	Interligar os sistemas corporativos		Causa
46	0	Pagamento de multas, diferenças salariais e		Consequência

#### ❖ Coluna “Andamento da Ação” INICIAL

- essa coluna se refere ao Andamento da ação (inicial), que está diretamente relacionada com o status da implantação das ações, de acordo com a previsão de implantação das ações (datas de realização das ações dos planos de ação).

Seu preenchimento é automático, na linha da ação, após aprovação do monitoramento periódico, pelo Comitê Setorial de Compliance, via reunião, com registro em ata, cujas opções de preenchimento são:

- ✓ existente: a ação já existe;

- ✓ a iniciar: a ação está em fase de elaboração do Plano de Ação (**linha na cor branca**);
- ✓ iniciada: o plano de ação foi iniciado (**linha na cor rosa**);
- ✓ implantada: ação já foi implantada e se tornou um processo (**linha verde**);
- ✓ sobrestada: suspensão;
- ✓ cancelada: não será implantada.

Exemplo:

Risco / Controle		Andamento da Ação
		$f_x$ ①
54	5	Capacitar continuamente os servidores envolvidos na alimentação dos sistemas
55	4	Definir e manter ponto focal por regional para realizar a gestão dos sistemas

Obs.: a partir da coluna andamento da ação “ATUAL”, cabe ao proprietário do risco, selecionar o andamento da ação, de acordo com o “status” da ação de controle, no plano de ação a que esse se refere.

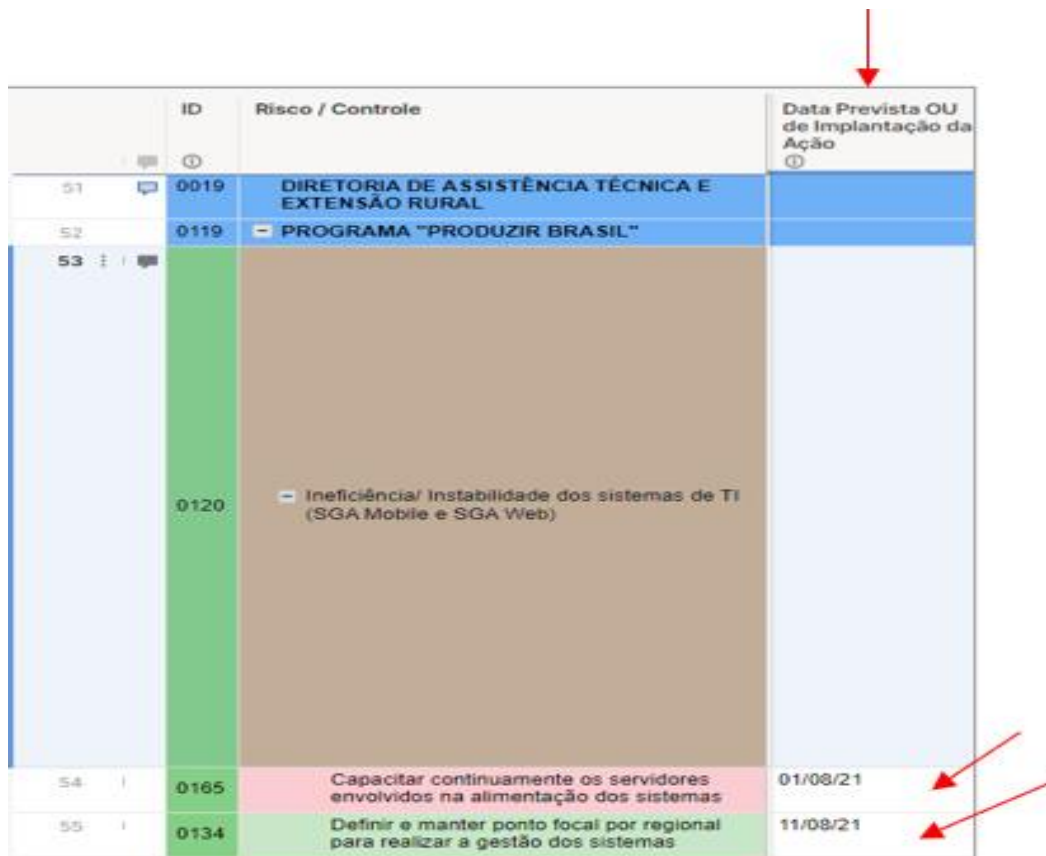
#### ❖ Coluna “Data Prevista” ou de “Implantação da Ação”

- essa coluna deve ser preenchida na linha da ação, com a data prevista para a conclusão da implantação da ação de controle e/ou data da implantação e/ou data em que a ação de controle existente foi implantada.

A data a ser colocada deve ser a que consta nos planos de ações.

No caso de uma ação prevista não ser realizada dentro do prazo, deve-se atualizar a data prevista constante do plano de ação e fazer atualização nessa coluna, na linha da ação a que o plano de ação se refere.

Exemplo:



	ID	Risco / Controle	Data Prevista OU de Implantação da Ação
51	0019	DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL	
52	0119	PROGRAMA "PRODUZIR BRASIL"	
53	0120	Ineficiência/ Instabilidade dos sistemas de TI (SGA Mobile e SGA Web)	
54	0165	Capacitar continuamente os servidores envolvidos na alimentação dos sistemas	01/08/21
55	0134	Definir e manter ponto focal por regional para realizar a gestão dos sistemas	11/08/21

No caso de atualização de datas de planos de ação de controles que foram elaborados através de planilhas do Excel, há necessidade de trocar os planos de ação, excluindo o que consta na matriz de riscos e anexando o novo plano atualizado.





#### 5.1.3.2.5 Etapa de Monitoramento e Análise Crítica

##### ❖ Coluna "Resultado Positivo ►"DIVISÓRIA

- se refere a uma coluna divisória, referente ao monitoramento dos riscos, onde se inicia a etapa de registros dos resultados positivos e economia gerada, que foram alcançados no gerenciamento do risco.






Exemplo:

Result. Posit.	Resultados Positivos	Economia Gerada (R\$)
 		
	<p>Foram realizadas Reuniões Preparatórias para Lançamento das Metas 01 e 02 no SGA Web com toda equipe técnica do programa.</p> <p>Foram realizadas oficinas in loco sobre a operacionalização do SGA Mobile, pelo Gestor Wesley, em 07 Regiões, e 01 Região a orientação foi feita online e já está operando. Total 08</p>	

#### ❖ Coluna “Resultados Positivos”

- preencher essa coluna na linha do risco, registrando os resultados positivos, melhorias diretas e/ou indiretas alcançados com a gestão do risco (redução de tempo de execução do processo, economia de recursos, dentre outros).

Exemplo:

ID	Risco / Controle	Resultados Positivos
 		
62		<p>No terceiro quadrimestre/2021 houve efetivamente o início da execução das metas pactuadas do programa e na maioria dos assentamentos tivemos uma boa receptividade pelas famílias assentadas.</p> <p>A ANATER elaborou estudo técnico avaliando o contexto encontrado no campo referente as quantidades de assentados constante das RBs; foi proposto e aprovado pelo DATER / SAF/MAPA para o Programa Produzir Brasil a ampliação do tipo de público beneficiário do Programa Produzir Brasil, obedecendo a 3 critérios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Pertencem as RBs.</li> <li>2- Estejam fora das RBs e com perfil de se regularizarem</li> <li>3- Estejam fora das RBs e com perfil de Agricultor Familiar (AF)</li> </ol> <p>Foi solicitado a ANATER a inclusão de mais 07 PA, na perspectiva de suprir o déficit das RBs encontrado no campo e conseguimos atingir o quantitativo de famílias pactuadas.</p> <p>Conclusão pela maioria a 2ª reunião da Meta 02. E todos já iniciando Meta 03</p>
0124	<p>– Não desenvolvimento dos assentam (Eixos de sustentabilidade: Promoç Protutividade e Agroambiental)</p>	

#### ❖ Coluna “Economia Gerada (R\$)”

- preencher essa coluna na linha do risco, informando se houve economia gerada com a prática do gerenciamento do risco. No caso de economia de recursos monetários, deve-se registrar valor da economia gerada em R\$.

Exemplo:

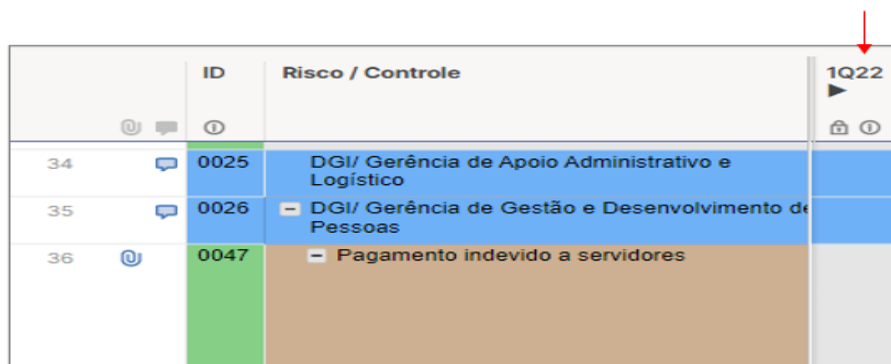


ID	Risco / Controle	Economia Gerada (R\$)
0026	DGI/ Gerência de Apoio Administrativo e Logístico	
0026	DGI/ Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	
0047	Pagamento indevido a servidores	Economia gerada em razão do monitoramento das ações implementadas. R: Economia durante o quadrimestre MAIO, JUNHO, JULHO e AGOSTO/2022 em razão do monitoramento das ações: R\$ 86.561,31

#### ❖ Coluna “XQXX ► (1QXX, 2QXX, 3QXX) Monitoramento Periódico” DIVISÓRIA

- a coluna XQXX ► se refere a uma coluna divisória do início de cada etapa de avaliação e monitoramento do risco, de cada quadrimestre (1QXX, 2QXX, 3QXX).

Exemplo:



ID	Risco / Controle	1Q22
0025	DGI/ Gerência de Apoio Administrativo e Logístico	
0026	DGI/ Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	
0047	Pagamento indevido a servidores	

	ID	Risco / Controle	2Q22
			 
34	0025	DGI/ Gerência de Apoio Administrativo e Logístico	
35	0026	- DGI/ Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	
36	0047	- Pagamento indevido a servidores	

❖ Coluna “nº de vezes que o risco se materializou”

- preencher essa coluna na linha do risco, informando o número de vezes que o risco se materializou dentro do período de cada quadrimestre (1QXX, 2QXX e 3QXX).

Exemplo:

	ID	Risco / Controle	1Q22	Nº de vezes que o Risco se Materializou (1Q22)
			 	 
22	0103	- Ineficiência na elaboração do termo de referência / projeto básico / instrumento convocatório.		11

#### ❖ Coluna “Observação”

- preencher essa coluna na linha do risco, registrando alguma informação sobre o motivo da materialização do risco e/ou informação sobre a não materialização do risco. Dentro de cada quadrimestre (1QXX, 2QXX e 3QXX).

Exemplo:



	ID	Risco / Controle	Observações (1Q22)
1		◀ Modelos e Orientações	
2		◀ Arquivos Gerais da Planilha	
3	0037	◀ ARQUIVOS GERAIS DA EMATER	
4	0024	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA	
5	0023	★ DGI/ Gerência de Planejamento Institucional	
11	0022	DGI/ Gerência de Execução Orçamentária e Financeira	
12	0021	■ DGI / Gerência de Compras Governamentais	
13	0061	■ Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	Os controles mostraram-se efetivos, não havendo ocorrência da materialização do risco no período monitorado.



#### ❖ Coluna “andamento da ação ATUAL – XQXX ”

- preencher essa coluna na linha da ação, selecionando o andamento atual da ação em cada quadrimestre (1QXX, 2QXX e 3QXX), cujas opções de status são, “existente”, “a iniciar”, “iniciado”, “implantado”, “sobrestado” e/ou “cancelado”.

A seleção das opções deve estar de acordo com o status do atual andamento da ação de controles, constantes dos planos de ação a que se referem, em cada XQXX , ou seja:

- ações de controle referentes a projetos, deve verificar nos planos de ação os status em que a ação se encontra (a iniciar, iniciado, implantado);
- ações de controles referentes a processos (existente);

- ações de controles que foram canceladas (cancelado);
- ações de controles que foram suspensas, interrompidas (sobrestado).

Exemplo:

	ID	Risco / Controle	Andamento da Ação ATUAL (1Q22)
26	0143	Contratação de banco de preços	
27	0146	Capacitação de servidores	
28	0142	Quantitativos equivocados/Adquirir algo não necessário ou a mais ou a menos do que o necessário	
29	0145	Verificação prévia de estoque	
30	0144	Capacitação do setor solicitante	
31	0147	Aprimoramento do TR	
32	0127	Difundir legislações e fluxogramas relacionados à gestão de contratos	
33	0128	Capacitar servidores para o exercício da função de gestor de contrato	Iniciado
34	0025	DGI/ Gerência de Apoio Administrativo e Logístico	Existente A Iniciar
35	0026	DGI/ Gerência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Iniciado Implantado Sobrestado Cancelado
49	0027	DGI/ Gerência de Tecnologia	

#### ❖ Coluna “Efetividade dos Controles ATUAL (XQXX)”

- preencher essa coluna na linha do risco, em cada XQXX (1QXX, 2QXX e 3QXX), selecionando a opção que retrata a efetividade dos controles atuais, em cada quadrimestre, cujas opções de escolha são, “inexistente”, “fraco”, “mediano”, “satisfatório” e/ou “forte”.

Exemplo:

	ID	Risco / Controle	Efetividade dos Controles ATUAL (1Q22)
19	0102	Ausência de planejamento e gestão das aquisições/contratações	Fraco
20	0130	Estabelecer um plano anual de compras e contratações da Autarquia	Inexistente Fraco Mediano Satisfatório Forte
21	0159	Capacitação de servidores	

Andamento da Ação ATUAL (2Q21)	Efetividade dos Controles ATUAL (2Q21)	Probabilidade ATUAL (2Q21)	Impacto ATUAL (2Q21)	Nível de Risco ATUAL (2Q21)
	Inexistente			
	Fraco			
	Mediano			
	Satisfatório			
	Forte			
	Satisfatório	Possível	Menor	Médio

#### ❖ Coluna “Probabilidade ATUAL (XQXX)”

- preencher essa coluna na linha do risco, em cada XQXX (1QXX, 2QXX e 3QXX), selecionando a opção que retrata a probabilidade atual do risco se materializar, em cada quadrimestre, cujas opções de escolha são, “raro”, “improvável”, “possível”, “provável” e/ou “quase certo”.

Obs.: a definição de cada opção consta da tabela de escala de probabilidade, constante desse guia, pág. 41 e/ou no clips na linha 1 (modelos e orientações)

Exemplo:

	ID	Risco / Controle	Probabilidade ATUAL (1Q22)
1		Modelos e Orientações	
2		Arquivos Gerais da Planilha	
3	0037	ARQUIVOS GERAIS DA EMATER	
4	0024	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA	
5	0023	DGI/ Gerência de Planejamento Institucional	
11	0022	DGI/ Gerência de Execução Orçamentária e Financeira	
12	0021	DGI / Gerência de Compras Governamentais	
13	0061	Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	Possível
14	0125	Padronizar o processo de gestão de contratos	Raro Improvável Possível Provável Quase Certo
15	0126	Elaborar checklist para acompanhamento e fiscalização dos contratos	

Efetividade dos Controles ATUAL (2Q21)	Probabilidade ATUAL (2Q21)	Impacto ATUAL (2Q21)	Nível de Risco ATUAL (2Q21)
	Raro		
	Improvável		
	Possível		
	Provável		
	Quase Certo		
Satisfatório	Possível	Menor	Médio

#### ❖ Coluna “Impacto ATUAL (XQXX)”

- preencher essa coluna na linha do risco, em cada XQXX (1QXX, 2QXX e 3QXX), selecionando a opção que retrata o impacto atual (consequência), no caso da materialização do risco, em cada quadrimestre, cujas opções de escolha são, “desprezível”, “menor”, “moderado”, “maior”, “catastrófico”.

Obs.: a definição de cada opção consta da tabela de impacto, constante desse guia, pág. 42 e/ou no clips da linha 1, Modelos e orientações.

	ID	Risco / Controle	Impacto ATUAL (1Q22)
1		Modelos e Orientações	
2		Arquivos Gerais da Planilha	
3	0037	ARQUIVOS GERAIS DA EMATER	
4	0024	DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA	
5	0023	DGI/ Gerência de Planejamento Institucional	
11	0022	DGI/ Gerência de Execução Orçamentária e Financeira	
12	0021	DGI / Gerência de Compras Governamentais	
13	0061	Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	Moderado
14	0125	Padronizar o processo de gestão de contratos	Desprezível Menor Moderado Maior Catastrófico
15	0126	Elaborar checklist para acompanhamento e fiscalização dos contratos	


Efetividade dos Controles ATUAL (2Q21)	Probabilidade ATUAL (2Q21)	Impacto ATUAL (2Q21)	Nível de Risco ATUAL (2Q21)
①	①	①	f <sub>x</sub> ①
		Desprezível	
		Menor	
		Moderado	
		Maior	
		Catastrófico	
Satisfatório	Possível	Menor	Médio




#### ❖ Coluna “Nível de Risco ATUAL (XQXX)”

- Essa coluna mostra o nível de risco atual, em cada XQXX (1QXX, 2QXX e 3QXX), que é preenchido automaticamente, após o preenchimento das colunas que a antecede.

Exemplo:



	ID	Risco / Controle	Nível de Risco ATUAL (1Q22) fx ⓘ
14 ⓘ	0125	Padronizar o processo de gestão de contratos	
15 ⓘ	0126	Elaborar checklist para acompanhamento e fiscalização dos contratos	
16	0083	Interrupção da prestação de serviços / entrega dos materiais	Alto




Probabilidade ATUAL (2Q21) ⓘ	Impacto ATUAL (2Q21) ⓘ	Nível de Risco ATUAL (2Q21) fx ⓘ
Possível	Menor	Médio



#### ❖ Coluna “Apuração do Indicador de Monitoramento (XQXX)”

- preencher essa coluna na linha do risco, em cada XQXX (1QXX, 2QXX e 3QXX), informando o resultado encontrado, em cada quadrimestre, na

aplicação do indicador de desempenho (numérica, percentual, fórmula matemática, dentre outros).

ID	Risco / Controle	Observações (2022)	Andamento da Ação ATUAL (2022)	Efetividade dos Controles ATUAL (2022)	Probabilidade ATUAL (2022)	Impacto ATUAL (2022)	Nível de Risco ATUAL (2022)	Apuração do Indicador de Monit. do Risco (2022)
1	Modelos e Orientações							
2	Arquivos Gerais da Planilha							
3	0037 ARQUIVOS GERAIS DA EMATER							
4	0024 DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA							
5	0023 DGI/ Gerência de Planejamento Institucional							
11	0022 DGI/ Gerência de Execução Orçamentária e Financeira							
12	0021 DGI / Gerência de Compras Governamentais							
13	0061 Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	Memória de cálculo do indicador se encontra anexada em documento específico na linha do risco.		Mediano	Possível	Maior	Alto	100%

ID	Risco / Controle	Apuração do Indicador de Monit. do Risco (1Q22)
1	Modelos e Orientações	
2	Arquivos Gerais da Planilha	
3	0037 ARQUIVOS GERAIS DA EMATER	
4	0024 DIRETORIA DE GESTÃO INTEGRADA	
5	0023 DGI/ Gerência de Planejamento Institucional	
11	0022 DGI/ Gerência de Execução Orçamentária e Financeira	
12	0021 DGI / Gerência de Compras Governamentais	
13	0061 Acompanhamento e fiscalização inadequada de contratos pelo gestor do contrato.	>95%

Após a apuração do indicador o proprietário do risco deve elaborar relatório de gerenciamento de riscos, no qual deve constar informações sobre o risco, indicador, memória de cálculo da apuração do indicador e sua evolução

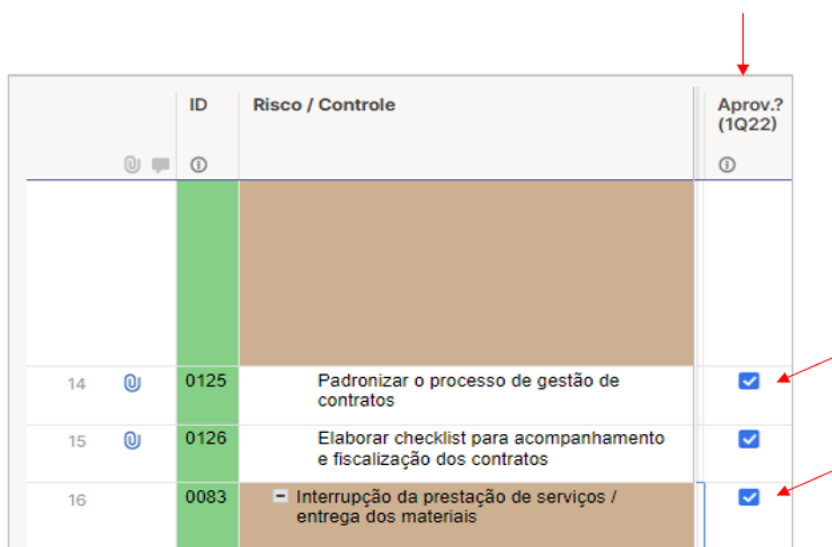
histórica, para que se tenha informações comparativas. (modelo de relatório nos anexos).

É importante que a cada quadrimestre o proprietário do risco faça análise do nível de risco encontrado, em relação ao apetite e tolerância a risco que foi definido pela Alta Administração pela EMATER em seu documento de gestão de riscos, escopo, contexto e critérios.

#### ❖ Coluna “Aprov.? XQXX”

- Essa coluna só pode ser preenchida (sinalizada), por membros do Comitê Setorial, após o comitê ter aprovado o monitoramento periódico (dos riscos e ações de controle), em reunião quadrimestral, com registro em ata.

Exemplo:



	ID	Risco / Controle	Aprov.? (1Q22)
14	0125	Padronizar o processo de gestão de contratos	<input checked="" type="checkbox"/>
15	0126	Elaborar checklist para acompanhamento e fiscalização dos contratos	<input checked="" type="checkbox"/>
16	0083	Interrupção da prestação de serviços / entrega dos materiais	<input checked="" type="checkbox"/>

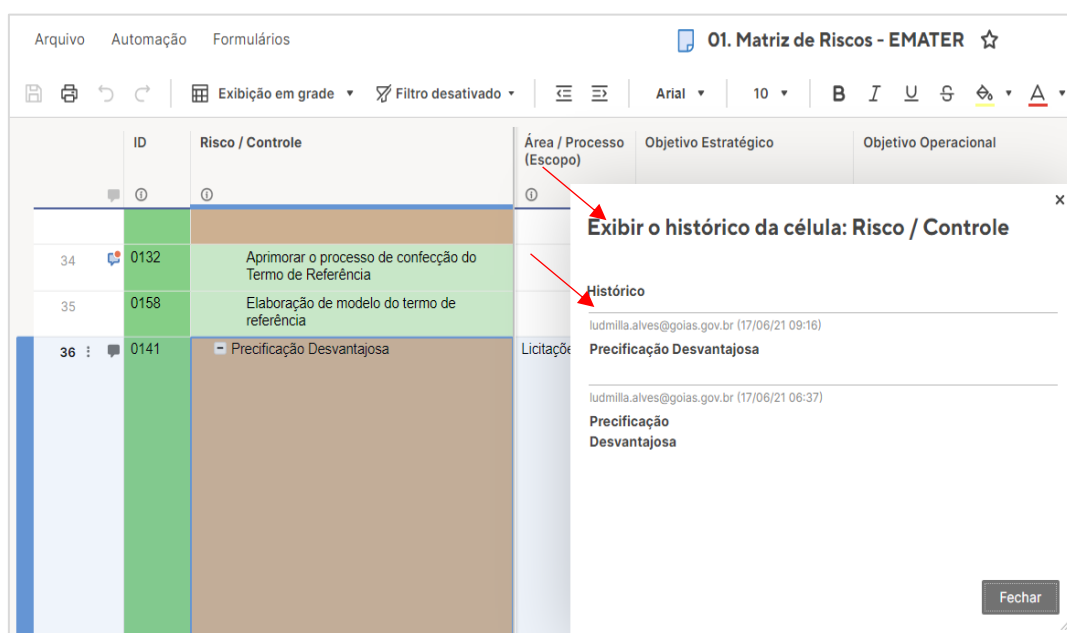
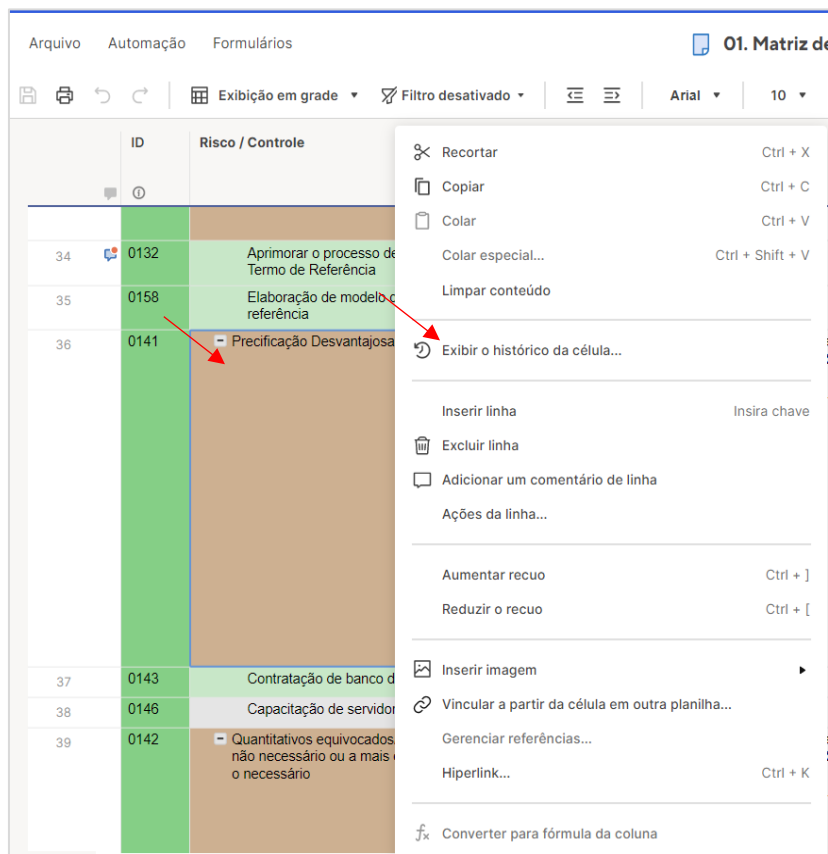
#### ❖ Exibir o histórico da célula: Risco/Controle

- Sempre que houver necessidade de verificar quem foi a última pessoas que editou em alguma célula da Matriz de Riscos, basta clicar em cima da célula, com botão direito do mouse, que vai aparecer um menu, onde um dos itens se refere a “exibir o histórico da célula:

Risco/

Controle”, que ao ser clicado abre caixa de mensagem com nome e data da última pessoa que editou naquela célula.

Exemplo:



#### 5.1.3.2.6 Etapa de Registro e Relato

- Se refere a fase de registro e relato de cada etapa executada, dentro da Matriz de Riscos do aplicativo Smartsheet.

Cabe aos proprietários de riscos anexar planos de ações em cada linha das ações de controles e ir registrando na Matriz de Riscos, todas as ações que estão sendo realizadas para mitigar os riscos, inclusive anexando na linha do risco, relatórios de gerenciamento dos riscos, memórias de cálculo dos indicadores, planilhas de controles, bem como, documentos que evidenciem a execução das ações (linha das ações).

O registro e relato das informações são importantes para formar base de dados (séries históricas), dentro da gestão de riscos, que tem como objetivo subsidiar o proprietário de riscos nas análises críticas, para as tomadas de decisões.

Quadrimestralmente os proprietários de riscos devem participar das reuniões quadrimestrais com o Comitê Setorial de Compliance, para relatar os resultados alcançados, através de apresentação em powerpoint, via modelo de relatório padrão (slides específicos), ofertado pela CGE (modelo nos anexos).

#### 5.1.3.2.7 Etapa de Comunicação e Consulta

Durante todo o processo de gestão de riscos é necessário que se tenha uma comunicação informativa e consultiva efetiva, entre a organização e as partes interessadas, internas e externas, a fim de que se possa:

- estabelecer um contexto apropriadamente e assegurar que as visões e percepções das partes interessadas, sejam identificadas, registradas e levadas em consideração;
- assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente, reunindo áreas diferentes de especialização;
- garantir que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, e apoiem o tratamento dos riscos.

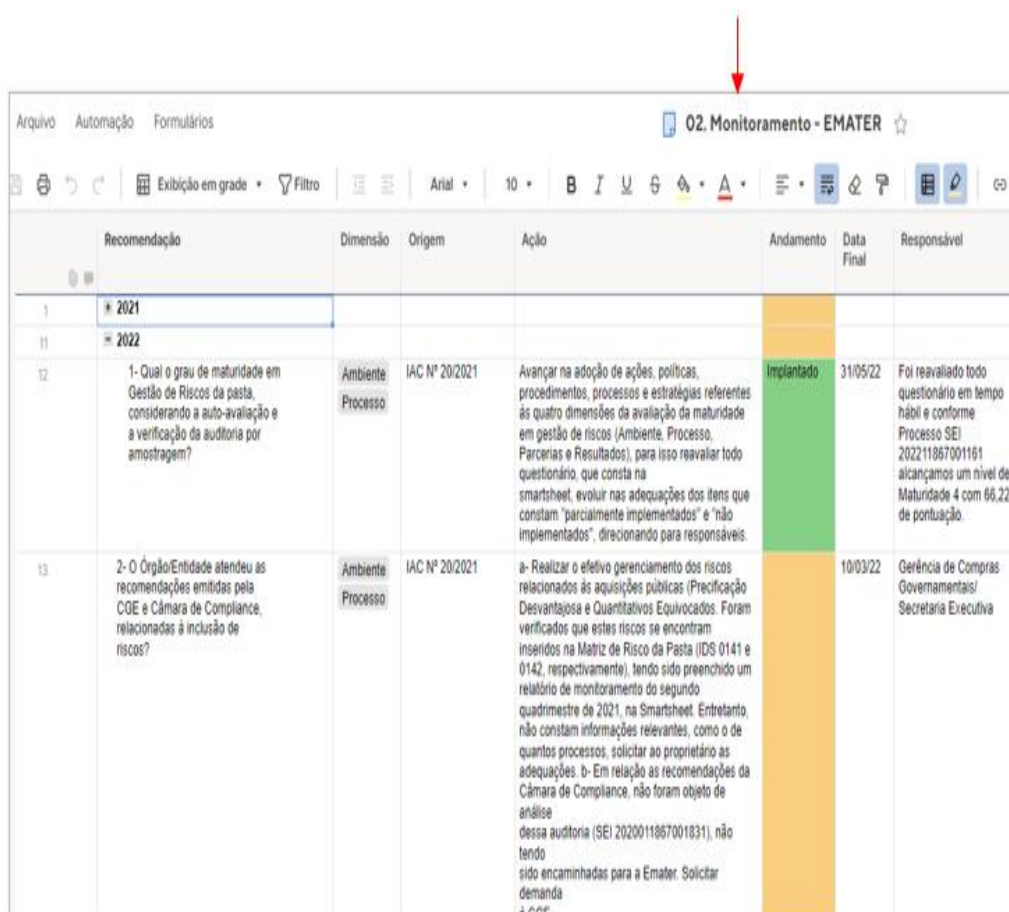
- usar canais de comunicação para suportar o gerenciamento de riscos de processos, promover sua cultura e desempenho em toda a organização. A comunicação deverá ser oportuna e adequada e deve ser entendida como um canal que movimenta as informações em todas as direções – dos superiores aos subordinados, e vice-versa.

## 5.2 Monitoramento – EMATER (planilha 2)

- ❖ se refere a planilha de monitoramento, a qual é utilizada pela monitoria e auditoria da CGE, para fazer avaliação da gestão de riscos da organização. Essa planilha traz as recomendações/ações, a situação atual do andamento das ações, data final de realização e responsável.

Nessa planilha pode-se anexar as evidências objetivas quanto as ações executadas, para atendimento às recomendações propostas.

Exemplo:




	Recomendação	Dimensão	Origem	Ação	Andamento	Data Final	Responsável
1	2021						
11	2022						
12	1- Qual o grau de maturidade em Gestão de Riscos da pasta, considerando a auto-avaliação e a verificação da auditoria por amostragem?	Ambiente Processo	IAC Nº 20/2021	Avançar na adoção de ações, políticas, procedimentos, processos e estratégias referentes às quatro dimensões da avaliação da maturidade em gestão de riscos (Ambiente, Processo, Parcerias e Resultados), para isso reavaliar todo questionário, que consta na smartsheet, evoluir nas adequações dos itens que constam "parcialmente implementados" e "não implementados", direcionando para responsáveis.	Implantado	31/05/22	Foi reavaliado todo questionário em tempo hábil e conforme Processo SEI 202211867001161 alcançamos um nível de Maturidade 4 com 66,22% de pontuação.
13	2- O Órgão/Entidade atendeu as recomendações emitidas pela CGE e Câmara de Compliance, relacionadas à inclusão de riscos?	Ambiente Processo	IAC Nº 20/2021	a- Realizar o efetivo gerenciamento dos riscos relacionados às aquisições públicas (Precificação Desvantajosa e Quantitativos Equivocados. Foram verificados que estes riscos se encontram inseridos na Matriz de Risco da Pasta (IDS 0141 e 0142, respectivamente), tendo sido preenchido um relatório de monitoramento do segundo quadrimestre de 2021, na Smartsheet. Entretanto, não constam informações relevantes, como o de quantos processos, solicitar ao proprietário as adequações. b- Em relação as recomendações da Câmara de Compliance, não foram objeto de análise dessa auditoria (SEI 2020011867001831), não tendo sido encaminhadas para a Emater. Solicitar demanda à CGE		10/03/22	Gerência de Compras Governamentais/ Secretaria Executiva



## 5.4 Maturidade em GR – EMATER (planilha 4)

- ❖ Se refere a planilha utilizada pela auditoria da CGE, para avaliar a Maturidade da Gestão de Riscos da EMATER, que é realizada anualmente.

Essa planilha traz um questionário de autoavaliação de maturidade, com questões/alíneas por dimensões (ambiental, processo, parcerias entre órgãos e entidades e resultados), exemplos de evidências/fontes de informações, que são avaliadas pela alta administração da EMATER, onde deve-se anexar as evidências (documentos que comprovem a execução das ações), sendo que posteriormente a CGE faz uma auditoria, pontuando a maturidade da gestão de riscos e emitindo relatório com as recomendações, para a melhoria contínua da gestão.



Aud		Au...		DIMENSÃO / QUESTÕES	Exemplos de evidências / Fontes de informação	Impl. 2022 (Órgão)	Impl. 2022 (Auditoria)	Impl. 2021 (Órgão)	Impl. 2021 (Auditoria)
205				<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Os responsáveis pela governança e a administração têm uma garantia razoável, proporcionada pela gestão de riscos, que:               <ul style="list-style-type: none"> <li>I. entendem até que ponto os objetivos estratégicos estão sendo alcançados na realização da missão e dos objetivos-chaves da organização;</li> <li>II. entendem até que ponto os objetivos operacionais de eficiência e eficácia das operações, de qualidade de bens e serviços estão sendo alcançados;</li> <li>III. a comunicação de informações por meio de relatórios, de mecanismos de transparência e prestação de contas é confiável.</li> </ul> </li> </ul>					
206					a.1) Evidências de que a gestão de riscos contribui para o alcance das metas e indicadores de todos os objetivos estratégicos (Exemplo: Relatório detalhado, ata de reunião, dentre outros).  Obs. Condicionado à existência de planejamento estratégico.	Integralmente Implementado	Parcialmente Implementado	Não Implementado	Não Implementado
207					a.2) Evidências de que a gestão de riscos contribui para o alcance das metas e indicadores de todos os objetivos operacionais (Exemplo: Relatório detalhado, ata de reunião, dentre outros); e  Obs. Condicionado à existência de planejamento operacional em todas as áreas	Integralmente Implementado	Parcialmente Implementado	Não Implementado	Não Implementado
208					a.3) Evidências de disseminação dos resultados de "a.1" e "a.2" para os servidores da Pasta (Exemplos: SEI, e-mail, Whatsapp, outros).	Integralmente Implementado	Parcialmente Implementado	Não Implementado	Não Implementado
209				4.2.3 Os riscos da organização estão dentro dos seus critérios de risco?					
210				a) Se, de acordo com a documentação resultante do processo de gestão de riscos e os critérios de risco definidos pela alta administração com a supervisão e concordância dos responsáveis pela governança, (apetite a risco, tolerâncias a risco ou variações aceitáveis no desempenho), os riscos da organização estão dentro dos seus critérios de risco.	a.1) Informação disponível no relatório do PowerBI que apresenta a média dos níveis de riscos da Pasta, comparando com o apetite definido.	Integralmente Implementado	Não Implementado	Não Implementado	Não Implementado



## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Neste guia procuramos repassar informações sobre o que é uma gestão de riscos, segundo a NBR ISO 31.000:2018, apresentando parte teórica do processo operacional de uma gestão de riscos e sua funcionalidade, para que as pessoas envolvidas tenham um melhor entendimento sobre o processo de gerenciamento de riscos.

O guia também traz demonstrações práticas, de como esse processo é feito, dentro da ferramenta Smartsheet, utilizada pela Controladoria Geral do Estado – CGE, trazendo o passo a passo de como etapa do processo deve ser feita.

A Gestão de Riscos, nada mais é do que gerenciar um risco, que pode ou não vir acontecer em um momento futuro, o qual possa trazer impacto aos objetivos estratégicos da organização.

A Gestão de Riscos trata-se de medidas preventivas, para que se possa assegurar resultados institucionais, cujos resultados se referem aos aspectos relacionados aos efeitos das práticas de gestão de riscos, quanto a sua eficácia na melhoria contínua dos processos de governança e gestão, quanto a sua contribuição, para o alcance dos objetivos organizacionais e qualidade dos bens e serviços, na transparência institucional, dentre outros, uma vez que um dos objetivos da gestão de riscos é apoiar a organização na consecução dos resultados planejados.

O importante é que essa gestão de riscos faça parte da governança da instituição, contribuindo assim, para a tomadas de decisões institucionais.

Assim, esperamos que esse guia seja útil para quem está iniciando no processo de gestão de riscos de riscos da EMATER, cujo processo é conduzido por uma consultoria da CGE.

## GLOSÁRIO

- **Apetite a Risco** - refere-se ao nível agregado e os tipos de risco que a instituição está disposta a assumir (visão prospectiva) considerando sua capacidade para atingir seus objetivos estratégicos e de negócio;
- **Atitude perante a risco** – abordagem da organização para analisar e avaliar o risco, para decidir reduzir, evitar, compartilhar e/ou aceitar o risco;
- **Auditoria baseada em risco** - é a metodologia que associa a auditoria interna ao arcabouço global das práticas adotadas para a consecução da gestão de riscos em uma organização, possibilitando que ela dê razoável garantia à alta gestão dos órgãos e das entidades de que os riscos estão sendo gerenciados de maneira eficaz em relação ao apetite por riscos;
- **Aversão a risco** – é a atitude de afastar-se de riscos;
- **Capacidade Máxima de Assumir Risco** - refere-se ao nível máximo de risco que a instituição é capaz de assumir, considerando sua base de capital, suas obrigações com partes interessadas e restrições regulatórias;
- **Consequência** - resultado de um evento que afeta os objetivos (NBR ISO 31.000:2018);
- **Controle** - medida que mantém e/ou modifica o risco (NBR ISO 31.000:2018);
- **Critério** – são termos de referência para avaliar a significância do risco e apoiar os processos de tomada de decisão;
- **Estrutura a Risco** - É o conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais para, metodologicamente, conceber, implementar, monitorar, rever e melhorar continuamente a gestão do risco em toda a organização
- **Evento** - ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias (NBR ISO 31.000:2018);

- **Exposição de Risco Atual** - refere-se ao nível de exposição ao risco da instituição, considerando a posição mais atualizada da instituição em relação a todos os seus riscos relevantes;
- **Fonte de risco** - é o elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para materializar o risco;
- **Gestão de riscos** - atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, no que se refere a riscos (NBR ISO 31.000:2018);
- **Governança corporativa** - é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum;
- **Incerteza** - Estado, mesmo que parcial, da deficiência de informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade. A incerteza pode se transformar em ameaça ou em oportunidade para a organização;
- **Natureza de riscos** - classificação que permite a organização dos riscos em função das áreas da organização que são afetadas pelos eventos. Os riscos podem pertencer a categorias distintas e em alguns casos poderão se encaixar em mais de uma categoria concomitantemente.
- **Nível de risco** - é a magnitude de um risco expressa na combinação da consequência (impacto) e de sua probabilidade de ocorrência;
- **Parte Interessada** - é a pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade;

- **Perfil de risco** - é a descrição de um conjunto qualquer de riscos, sendo que o conjunto de riscos pode conter riscos que dizem respeito a toda a organização ou a parte da organização;
- **Plano de gestão de riscos** – é o plano dentro de uma estrutura de gestão de riscos, especificando a abordagem, os componentes de gestão (procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronograma das atividades) e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos;
- **Política de gestão de riscos** – é a declaração das intenções, princípios, diretrizes e responsabilidades de uma organização relacionadas ao processo de gestão de riscos;
- **Probabilidade** - chance de algo acontecer (NBR ISO 31.000:2018);
- **Processo de avaliação de riscos** - é o processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos;
- **Processo de gestão de riscos** - é a aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos;
- **Proprietário de risco** - é a pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco;
- **Risco** - efeito das incertezas sobre a realização dos objetivos da organização;
- **Risco de imagem** - danos à reputação da organização, acarretando impactos na percepção de seu valor pelas partes interessadas.
- **Risco-chave** – é aquele que pode afetar significativamente o alcance dos objetivos e o cumprimento da missão institucional, a imagem e a segurança da organização e de pessoas.
- **Risco econômico** - eventos decorrentes de movimentos econômicos externos, como crises econômicas, mudanças de políticas econômicas, que possam afetar a organização no curto ou médio prazos;

- **Risco financeiro** - Possibilidade de emissão de relatórios financeiros, gerenciais, regulatórios, fiscais e de sustentabilidade incompletos, inexatos ou intempestivos e expondo a organização a penalidades e outras sanções, bem como eventos que comprometam a capacidade da organização de honrar suas obrigações financeiras
- **Risco inerente** - é o risco ao qual se expõe face à inexistência de controles que alterem o impacto ou a probabilidade do evento;
- **Risco legal/regulatório** – Não atendimento e/ou ocorrência de modificações nas leis, regulamentações e ações de órgãos reguladores, bem como sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela organização, podendo afetar significativamente a sua habilidade de eficientemente administrar seus processos e de atingir seus objetivos;
- **Risco natural** - eventos associados a desastres naturais como enchentes, terremotos, furacões, pandemias;
- **Risco operacional** - possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Inclui o risco legal, associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela organização. Entre os eventos de risco operacional, incluem-se fraudes internas e externas; demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; danos a ativos físicos; e aqueles que acarretem a interrupção das atividades da organização;
- **Risco social** - eventos associados às questões de cunho social, como greves de entidades de classe, manifestações públicas, conflitos sociais;
- **Risco socioambiental** - Risco de perdas em consequência de efeitos negativos no meio- ambiente e na sociedade decorrentes de impacto ambiental, impactos em povos e comunidades nativas e proteção da saúde humana, de propriedades culturais e da biodiversidade;

- **Risco residual** – é o risco remanescente após a implantação dos controles adicionais e/ou ajustes dos controles existentes para o tratamento do risco;
- **Risco tecnológico** - Possibilidade de ocorrência de falhas em sistemas de tecnologia da informação com impactos nos objetivos da organização ou na execução de processos;
- **Tolerância ao Risco** - refere-se aos limites de variação de risco (grau de flexibilidade) que a instituição está disposta aceitar em relação aos objetivos de negócios, considerando sua capacidade de assumir risco.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS ABNT NBR ISO 31.000. **Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**, Rio de Janeiro, 2018. Norma.
- CICCIO, Francesco, **Entenda de uma vez o Processo de Gestão de Riscos e Diretrizes para Implementação** da ISO 31.000:2018. Site ISSO 31.000net.
- CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE GOIAS, **Gestão de Riscos na Prática, Operacionalização do aplicativo Smasrtsheet**, 2022. Apostila.
- CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE GOIAS, **matriz de riscos**, Aplicativo Smartsheet.
- CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Guia Metodológico de Gestão de Riscos de Processos**, Minas Gerais. 2021.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA, **Guia de Gestão de Riscos, do Ministério da Economia**, grupo de trabalho em gestão de riscos, Brasília. 2021.
- RODRIGUES, Alberto Alan, **curso de autoinstrucional de Gestão de riscos, Módulo 1, conceitos básicos, módulo 2, metodologia de gestão de riscos, módulo3, avaliação, tratamento, comunicação, consulta, monitoramento e análise crítica**. TRT 8ª Região. 2016
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, **Manual de Gestão de Riscos do TCU**, 2º ed. 2020.

## ANEXOS



## ANEXO 1

## Ferramentas de Gestão

Existem várias ferramentas de gestão que podem auxiliar na identificação dos riscos, como também, na identificação da causa raiz, da principal consequência, dentre outros, tais como, a [Brainstorming](#), [Matriz GUT](#), [Diagrama de ISHIKAWA](#), também conhecido como [Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe](#), [Diagrama de Relacionamento](#), dentre outros.

**Brainstorming** – é uma técnica de discussão em grupo, onde cada participante contribui de forma espontânea, dando sua ideia, no intuito de resolver algum problema ou de conceber um trabalho criativo. Esta ferramenta também é conhecida como tempestade de ideias.



Fonte: freepik

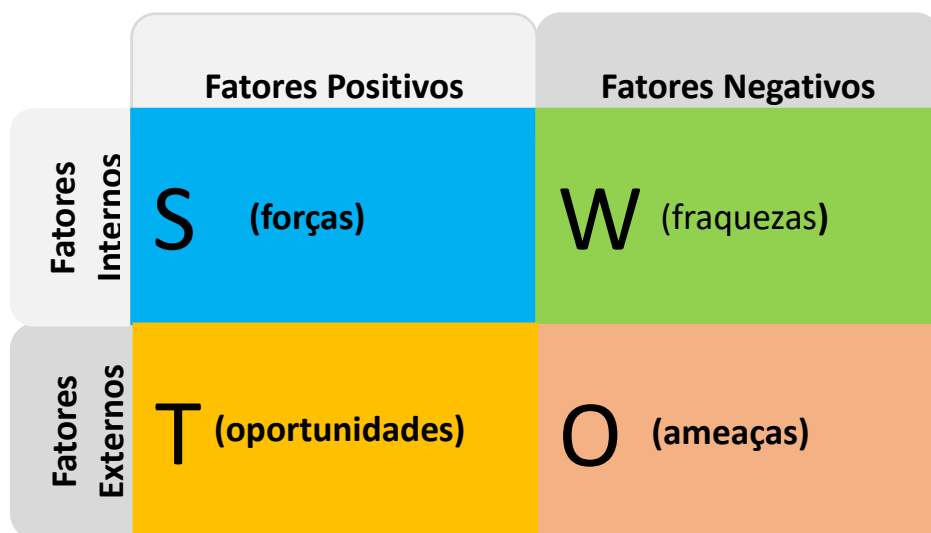
Como aplicar:

- Identificar um líder para conduzir a reunião sem conflitos;
- Identificar um responsável para fazer o registro de todas as ideias que forem apresentadas, o qual deve providenciar uma planilha para fazer as anotações;
- Estabelecer regras para que cada participante possa apresentar a sua opinião sobre o assunto a ser discutido, bem como, definir tempo de fala de cada participante;

- Realizar uma reunião com partes envolvidas para aplicar a ferramenta;
- Apresentar a metodologia de trabalho a ser realizada e as regras que foram estabelecidas;
- Aplicar a ferramenta, incentivando a participação de todos, dando tempo de fala para cada participante dar a sua opinião sobre o assunto;
- Fazer registro dos resultados alcançados;
- Fazer priorização dos resultados alcançados para estabelecer as estratégias de ação.

Obs.: atualmente já existem soft específico para que se aplique essa ferramenta de forma online, onde são colocadas as perguntas e os participantes vão dando as suas ideias através de post its virtuais.

**Matriz SWOT** – é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambiente, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico, mas devido a sua simplicidade é utilizada para realizar qualquer análise de cenário, seja da instituição e/ou de qualquer processo.



Como aplicar:

- fazer uma reunião com a equipe;
- aplicar a ferramenta brainstorming, para analisar os fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidade e ameaça);

- montar a matriz (FOFA).
- Avaliar os resultados.
- Estabelecer as estratégias, levando em consideração que os pontos fracos devem ser controlados e/ou corrigidos, os pontos fortes devem ser potencializados, as oportunidades aproveitadas e as ameaças minimizadas.

**Matriz GUT** - É uma ferramenta usada para definir prioridades dadas as diversas alternativas de ação. Esta ferramenta responde racionalmente às questões:

- O que devemos fazer primeiro?
- Por onde devemos começar?

Para responder a tais questões a ferramenta **GUT** leva em consideração a: **Gravidade**, **Urgência** e **Tendência** do fenômeno.

Por **GRAVIDADE** devemos considerar a intensidade, profundidade dos danos que o problema pode causar se não se atuar sobre ele;

Por **URGÊNCIA** devemos considerar o tempo para a eclosão dos danos ou resultados indesejáveis se não se atuar sobre o problema;

Por **TENDÊNCIA** devemos considerar o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação.

Aplica-se a Matriz GUT sempre que precisamos priorizar ações dentro de um leque de alternativas. O objetivo desta ferramenta é ordenar a importância das ações pela sua **GRAVIDADE**, pela sua **URGÊNCIA** e pela sua **TENDÊNCIA** de forma racional, permitindo escolher a tomada de ação menos prejudicial.

Ao se saber que o tempo é um recurso escasso e que há inúmeras atividades a executar, deve-se perguntar: quais atividades devem ser executadas primeiro? Por quê? Essas são as respostas que a ferramenta dá.

Usar a ferramenta GUT obriga considerar cada problema sob o tríplice foco da sua **Gravidade**, da sua **Urgência** e da sua **Tendência**.

**GRAVIDADE**: consideramos a intensidade ou profundidade dos danos que o problema pode causar se não se atuar sobre ele. Tais danos podem ser avaliados quantitativa ou qualitativamente.

Mas sempre serão indicados por uma escala que vai de 1 a 5:

<b>GRAVIDADE</b>	<b>ESCALA DE AVALIAÇÃO</b>	<b>NÍVEL DE GRAVIDADE</b>
	1	Dano mínimo
	2	Dano leve
	3	Dano regular
	4	Grande dano
	5	Dano gravíssimo

Tabela 1

**URGÊNCIA**: considera o tempo para a eclosão de danos ou resultados indesejáveis se não se atuar sobre o problema. O período de tempo também é considerado numa escala de 1 a 5:

<b>URGÊNCIA</b>	<b>ESCALA DE AVALIAÇÃO</b>	<b>NÍVEL DE URGÊNCIA</b>
	1	Longuíssimo prazo (dois ou mais meses/ano)
	2	Longo prazo (um mês/ano)
	3	Prazo médio (uma quinzena)
	4	Curto prazo (uma semana)
	5	Imediatamente (está ocorrendo)

Tabela 2

**TENDÊNCIA**: considerar o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação. A tendência também é definida numa escala de 1 a 5:

<b>TENDÊNCIA</b>	<b>ESCALA DE AVALIAÇÃO</b>	<b>NÍVEL DE TENDÊNCIA</b>
	1	Desaparecer
	2	Reduzir-se ligeiramente
	3	Permanecer
	4	Aumentar
	5	Piorar muito

Tabela 3

A técnica consiste em listar uma série de atividades a realizar e atribuir os graus quanto à gravidade, urgência e tendência.

Essa ferramenta pode ser aplicada individualmente, mas o resultado é melhor quando um grupo de pessoas a executa, já que haverá um aprimoramento nos valores GUT que devem ser obtidos por consenso (consenso = Conformidade, acordo ou concordância de ideias, de opiniões). É útil para o planejamento de atividades que devem ser realizadas num determinado período. A ferramenta requer o uso de um formulário, como o modelo abaixo.

O formulário consta de 5 colunas:

- ◆ **PROBLEMA**: denominação resumida da atividade, do problema ou desafio a enfrentar;
- ◆ **GRAVIDADE**: coluna destinada a receber a avaliação e pontuação quanto a gravidade;
- ◆ **URGÊNCIA**: coluna destinada a receber a avaliação e pontuação quanto à urgência da atividade;
- ◆ **TENDÊNCIA**: coluna destinada a receber a avaliação e pontuação quanto à tendência do problema
- ◆ **GUT**: coluna que contém o produto das avaliações G, U e T.

Recomenda-se que nas colunas Gravidade, Urgência e Tendência se faça a pontuação, mas que a mesma seja justificada. Atuando desta forma, a atribuição da nota é mais transparente.

Enfim, essa ferramenta tem aplicabilidade quando o usuário dispõe de uma lista de atividades a realizar e essa lista é completa. Se o usuário não tiver uma visão

ampla do que deve realizar ou dos problemas que deve enfrentar, esta ferramenta perde muito do seu potencial.

Ela deve ser usada, preferencialmente, para estabelecer prioridades de agenda, respondendo à pergunta: Por onde devo começar? Se não houver uma priorização adequada das atividades, as mesmas serão orientadas geralmente pela URGÊNCIA delas e isso pode constituir uma grave falha de planejamento. Esta ferramenta possibilita que seu usuário forme uma visão ampla do que precisa realizar e oriente a sua ação.

#### Modelo do formulário

<b>MATRIZ GUT</b>						
<b>PROCESSOS:</b>						
	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>TOTAL G x U x T</b>	<b>PRIORIZAÇÃO (classificação)</b>
1						
2						
3						
4						
5						

#### Como utilizar a Matriz GUT no processo de Gestão de Riscos

Essa matriz pode ser utilizada sempre que houver a necessidade de priorização de mais de um problema, causas e/ou consequências.

Durante a aplicação dessa ferramenta, pode ocorrer empate nos resultados priorizados, onde aparecem mais de um item com a mesma classificação, havendo necessidade de utilizar outra ferramenta como o Diagrama de Relacionamento, para se chegar a causa raiz e/ou a principal consequência.

### Como aplicar a ferramenta GUT para Priorizar causas e consequências

- Pegar formulário da Matriz GUT, e preencher uma para as causas e outra para as consequências por risco;
- ler o item a ser avaliado, na coluna de descrição e realizar os seguintes procedimentos:
  - Identificar o grau de gravidade dessa causa e/ou consequência, de acordo com a tabela 1, na escala de 1 a 5 (escolher “um número”, de acordo com o seu nível de gravidade), colocar o número encontrado na coluna de gravidade do item que está sendo avaliado;

Ex.:

Itens	DESCRIÇÃO	G	U	T	G x U x T	CLASSIF. GUT
		Gravidade	Urgência	Tendência		
01	Termo mal elaborado	5				

- Identificar o grau de urgência em se solucionar essa causa e/ou consequência, de acordo com a tabela 2, na escala de 1 a 5 (escolher “um número”, de acordo com o seu nível de urgência), colocar o número encontrado na coluna de urgência, do item que está sendo avaliado;

Ex.:

Itens	DESCRIÇÃO	G	U	T	G x U x T	CLASSIF. GUT
		Gravidade	Urgência	Tendência		
01	Termo mal elaborado	5	5			

- Identificar a tendência do problema, no caso da causa e/ou consequência, não seja solucionado, de acordo com a tabela 3, na escala de 1 a 5 (escolher “um número”, de acordo com o seu nível de tendência), colocar o número encontrado na coluna de tendência do item que está sendo avaliado;



Exemplo:

Itens	DESCRIÇÃO	G	U	T	G x U x T	CLASSIF. GUT
		Gravidade	Urgência	Tendência		
01	Termo mal elaborado	5	5	3		

- Multiplicar os valores encontrados nas colunas gravidade, urgências e tendência e colocar na coluna G x U x T.

Itens	DESCRIÇÃO	G	U	T	G x U x T	CLASSIF. GUT
		Gravidade	Urgência	Tendência		
01	Termo mal elaborado.	5	5	3	75	

- Avaliar sucessivamente todos itens das causas e/ou consequência, constante da Matriz GUT;
- Após avaliar todos os itens (causa e/ou consequência, por risco, fazer classificação decrescente, do maior valor para o menor, para que se possa escolher as 5 (cinco) causas e/ou consequências, que obtiverem a maior nota, a serem trabalhados, para identificar a causa raiz, do risco que está sendo avaliado.

Ex.:

Itens	DESCRIÇÃO	G	U	T	G x U x T	CLASSIF. GUT
		Gravidade	Urgência	Tendência		
01	Termo mal elaborado	5	5	3	75	1º
02	Falta de pessoal com qualificação técnica para elaboração.	4	5	3	60	2º

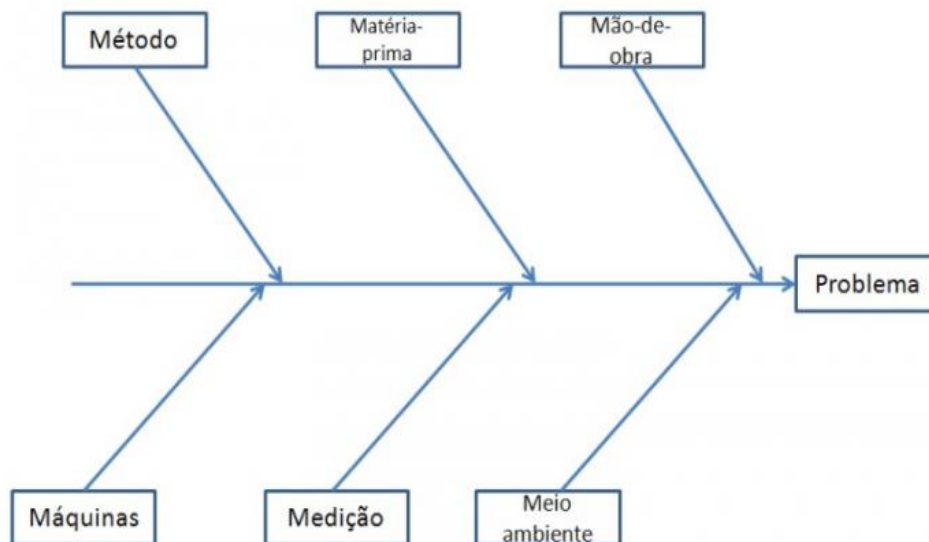
- No caso de aparecer na classificação vários valores idênticos, nos itens com maior valor, deve-se fazer uma nova análise dentre esses itens e eleger os 5 (cinco) mais importantes.

**Diagrama de Ishikawa (diagrama de causa e efeito, diagrama espinha de peixe)** – é uma ferramenta simples de ser estruturada, que traz a representação gráfica de um problema e suas possíveis causas. Parte da premissa que todo problema tem uma causa e se eliminar a causa raiz se soluciona o problema.

Como aplicar:

- identificar o problema a ser analisado;
- desenhar o diagrama utilizando o programa Visio (já traz a ferramenta), powerpoint e/ou em uma folha de papel (necessidade de desenhar)  
No caso de desenhar criar uma seta horizontal no sentido para a direita e coloque um retângulo em sua extremidade.
- Colocar o nome do problema e/ou do risco no retângulo da extremidade.
- Fazer 6 (seis) setas diagonais no corpo da seta (3 acima e 3 abaixo da seta), como espinha de peixe;
- Colocar um retângulo em cada extremidade das setas em diagonal;
- Colocar em cada extremidade do retângulo das setas em diagonal as categorias de causas, de acordo com a metodologia 6 M (método, matéria-prima, máquina, mão-de-obra, medição e meio ambiente), cujos significados são:
  - método - causas decorrentes de falta de método (normas e procedimentos, atendimento as legislações, dentre outros);
  - matéria-prima - causas decorrentes de falta de materiais e/ou uso de materiais inadequados;
  - máquina - causas decorrentes de falta ou falhas de equipamentos;
  - mão-de-obra - causas decorrentes por falta de recursos humanos e/ou de falha humana;
  - medição - causas decorrentes de falta de acompanhamento, falta de indicadores;

- meio-ambiente - causas decorrentes de problemas ligados ao meio ambiente, natureza, dentre outros.
- Realizar uma reunião de brainstorming com a equipe envolvida e levantar as possíveis causas e descrever as causas, de acordo com as categorias (6M)



- fazer priorização das causas e identificar a causa raiz.
- estabelecer estratégias para eliminar as causas.

### Diagrama de Relacionamento

É uma ferramenta utilizada para priorização da principal causa (raiz) e/ou consequência, mediante a correlação entre si das causas e consequências.

Após fazer priorização das 5 (cinco) principais Causas e Consequências na Matriz GUT e visualizá-las através do Diagrama de Causa e Efeito (ISHIKAWA), objetivando identificar em quais áreas dos 6 M essas se encontram, aplica-se a ferramenta Diagrama de Relacionamento, para identificar a Causa raiz e a principal Consequência.

A metodologia de aplicação do Diagrama de Relacionamento é de colocar aleatoriamente em um quadro (utilizar Visio, powerpoint, folha de papel/outros), todas as 5 causas e consequências priorizadas na Matriz GUT, em formato de

círculo, deixando o meio livre, buscando uma forma de identificar quais são as causas e consequências (cores) e iniciar a análise de relacionamento em sentido horário, partindo da primeira causa e/ou consequência localizada no topo do quadro, fazendo analogia dessa em relação a cada uma, independentemente de ser causa e/ou consequência, analisando a correlação de uma com a outra. Caso tenha correlação, vai direcionar uma seta saindo dessa causa e/ou consequência, que se encontra no topo em direção daquela causa e/ou consequência que tenha correlação com mesma e, assim sucessivamente, rodando o círculo em sentido horário. Após o primeiro relacionamento, deve-se fazer o mesmo procedimento com as demais, que se encontram na sequência, sendo que pode ocorrer em determinados casos, de uma causa e/ou consequência não ter relacionamento com nenhuma outra, que não deixa de ser um problema, mas que na verdade não vai interferir no processo que está sendo analisado.

Ao final da aplicação, deve-se colocar quadro visor ao lado de cada uma (causa e/ou consequência), contendo número de setas que essa recebeu (D - destino), bem como, quantas setas teve origem nessa causa e/ou consequência (O - origem), ou seja, quantas setas chegaram e quanto saíram dessa.

Exemplo:

O = originou
D = destino

A análise final é identificar qual causa e consequência recebeu e originou mais setas, que são as causas raiz e a principal consequências, onde também pode ocorrer empate, mas de assuntos relacionados, devido na etapa de aplicação da ferramenta Brainstorming ter surgido o mesmo assunto, com textos diferente, onde na aplicação do Diagrama de Relacionamento essas se tornam visíveis, ou seja, fazem parte de uma mesma causa e/ou consequência.

## Exemplo sobre a aplicação das ferramentas

### MATRIZ GUT

## GESTÃO DE RISCOS – PROGRAMA PRODUIR BRASIL – MATRIZ DE GUT

### MATRIZ GUT – RISCO 0120 - Ineficiência/ Instabilidade dos sistemas de TI (SGA Mobile e SGA Web)

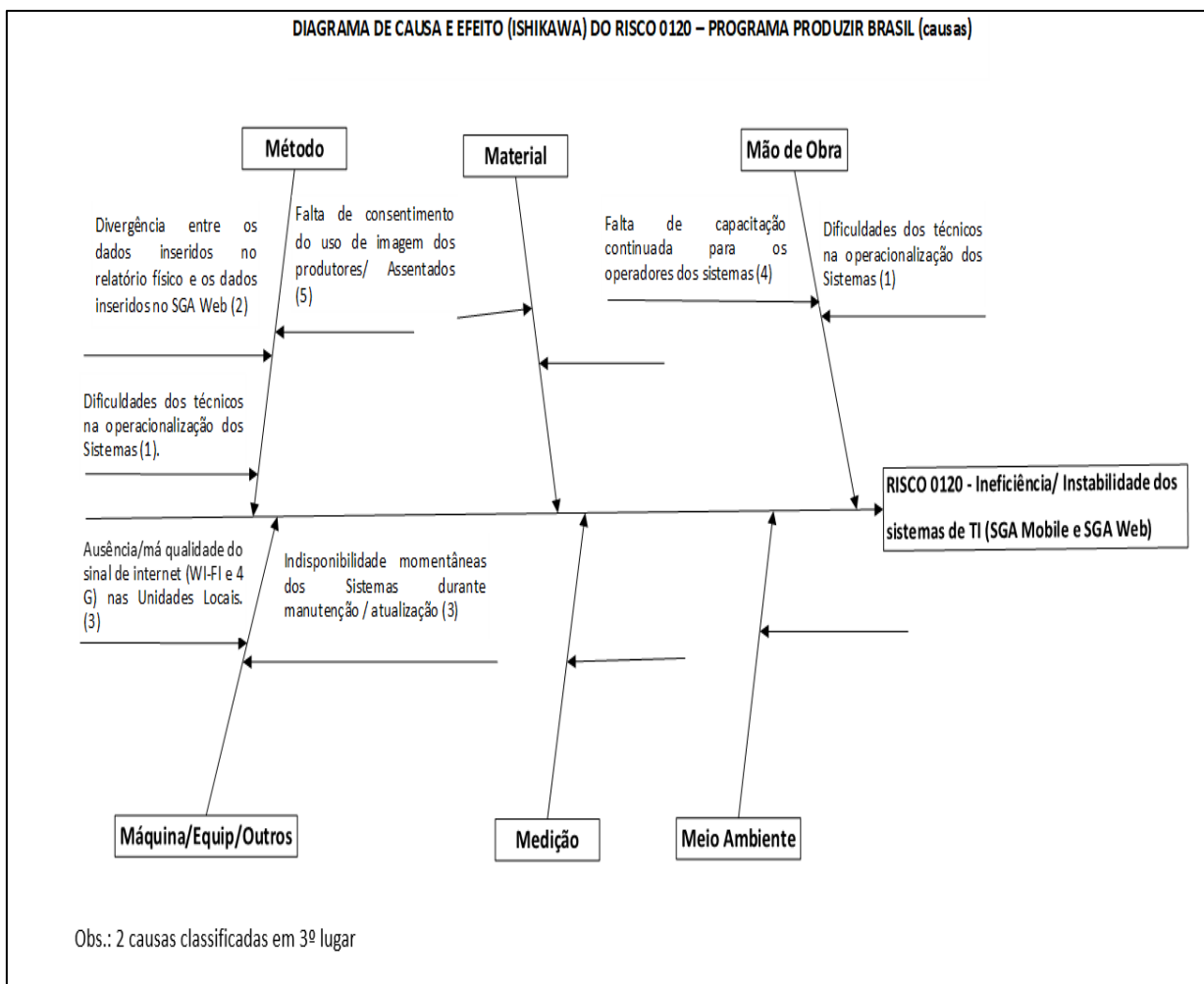
Itens	DESCRIÇÃO	G	U	T	GUT	CLASSIF. GUT
		Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	
CAUSAS						
01	Indisponibilidade momentânea dos Sistemas durante manutenção/ atualização.	4	4	5	80	3ª
02	Perda dos dados lançados no SGA Web por falta de backup.	2	2	4	16	6ª
03	Ausência/má qualidade do sinal de internet (wi-fi e 4G) nas unidades locais.	4	4	5	80	3ª
04	Falta de interligação entre os sistemas utilizados no Programa (SGA Mobile e SGA Web).	2	2	4	16	6ª
05	Divergência entre os dados inseridos no relatório físico e os dados inseridos no SGA Web.	5	5	4	100	2ª
06	Falta de capacitação continuada para os operadores dos sistemas.	3	4	3	36	4ª
07	Dificuldades dos técnicos na operacionalização dos Sistemas.	5	5	5	125	1ª
08	Ausência de pessoas como ponto focal que auxiliem na operacionalização dos Sistemas nas Unidades Regionais.	2	2	3	12	7ª
09	Falta de consentimento do uso de imagem dos produtores/	3	3	3	27	5ª

### RISCO 0120 - INEFICIÊNCIA/ INSTABILIDADE DOS SISTEMAS DE TI (SGA MOBILE E SGA WEB)

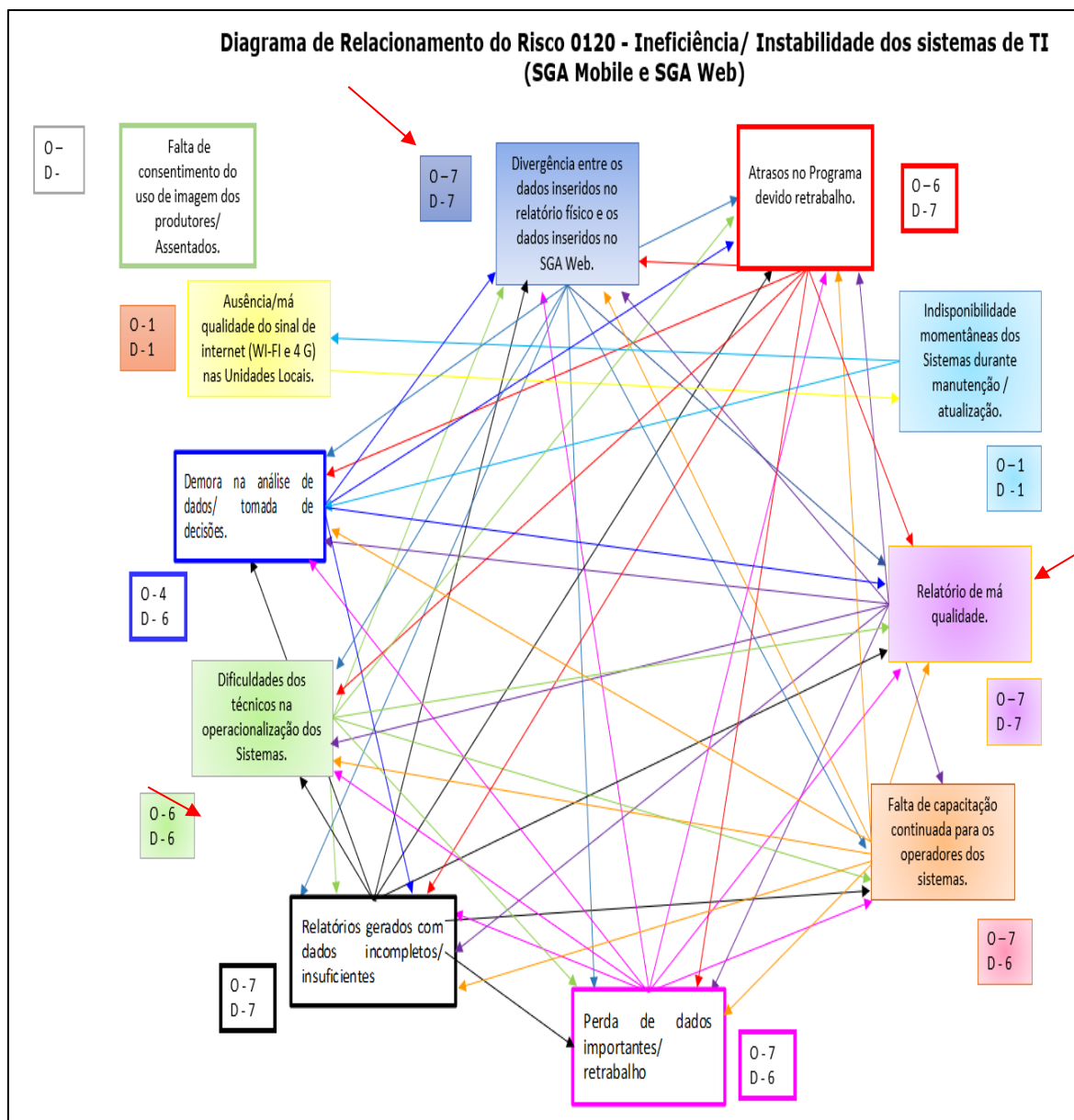
ITEMS	DESCRIÇÃO	G	U	T	GUT	CLASSIF. GUT
		Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	
CONSEQUÊNCIAS						
01	Relatórios gerados com dados incompletos/ insuficientes	5	5	4	100	1ª
02	Perda de dados importantes/ retrabalho	5	5	4	100	1ª
03	Demora na análise de dados/ tomada de decisões	3	4	3	36	3ª
04	Atrasos no Programa devido ao retrabalho	4	4	4	64	2ª
05	Relatórios de má qualidade	5	5	4	100	1ª

Obs. : as cores se referem as cores da matriz de risco da EMATER

## DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (ESPINHA DE PEIXE)



## DIAGRAMA DE RELACIONAMENTO



## FORMULÁRIOS DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

### MATRIZ GUT

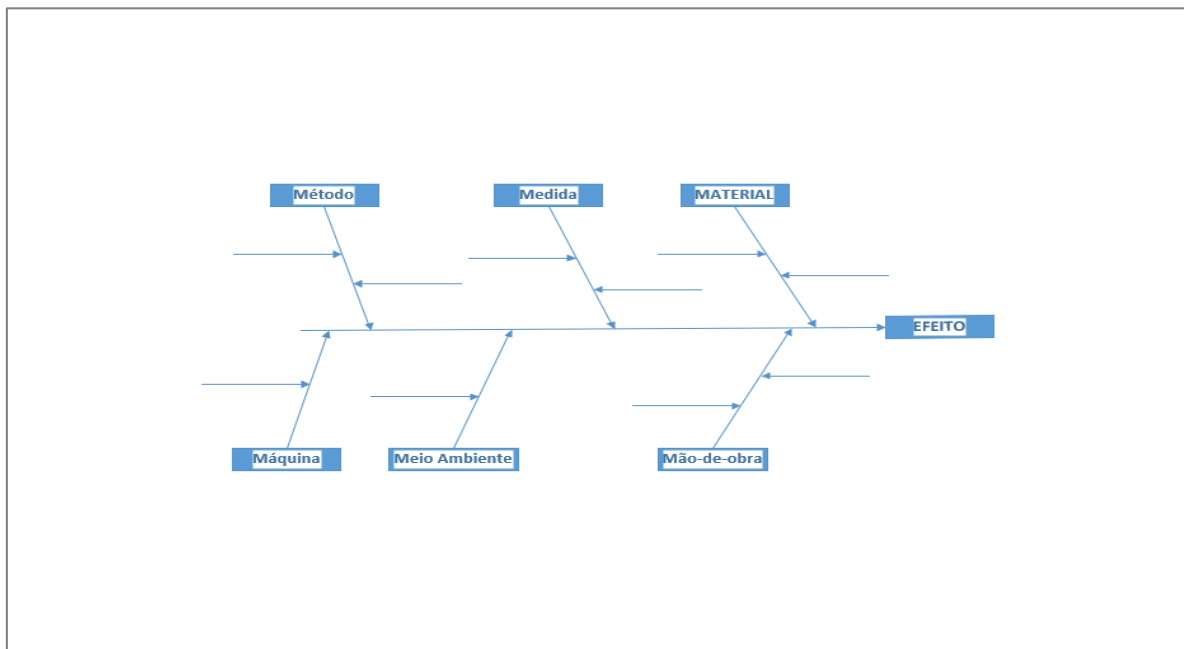
#### MATRIZ GUT – RISCO -

Itens	DESCRIÇÃO	G	U	T	GUT	CLASSIF GUT
		Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	
CAUSAS						
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						

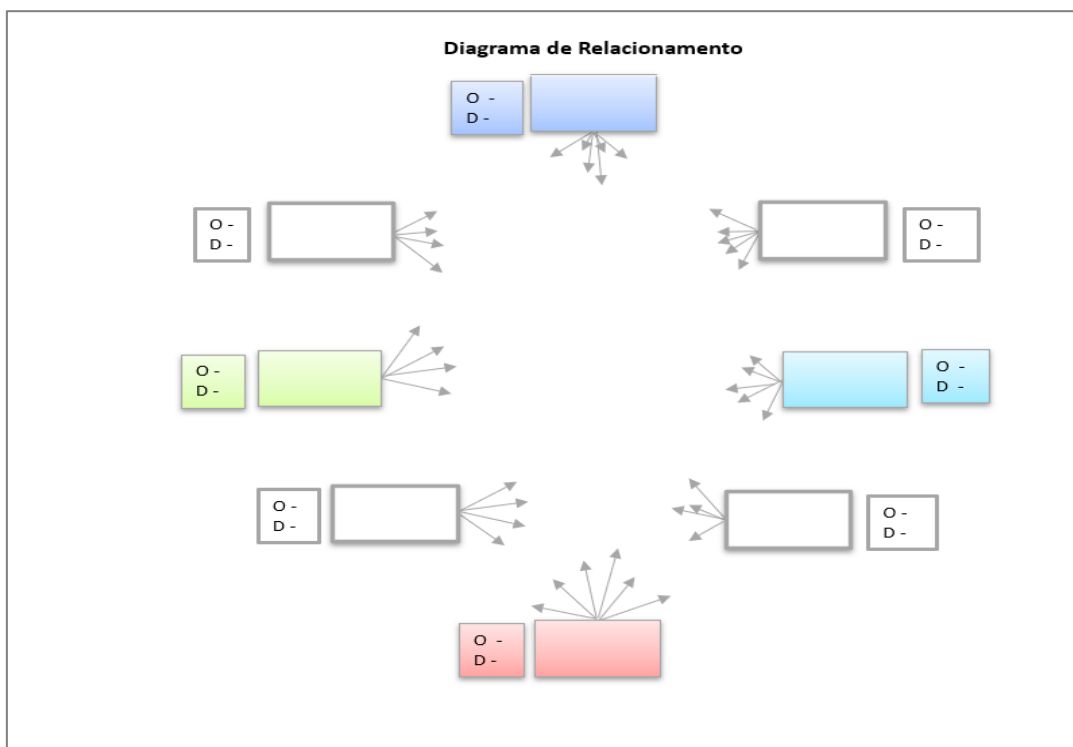
ITEMS	DESCRIÇÃO	G	U	T	GUT	CLASSIF. GUT
		Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	
CONSEQUÊNCIAS						
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						



## DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (ESPINHA DE PEIXE)



## DIAGRAMA DE RELACIONAMENTO



## ANEXO 2

# **ESTUDO SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO**

**GEPI/JULHO/2022**

## Apresentação

Este documento se refere a uma coletânea de estudos realizados sobre indicadores de desempenho, que tem por objetivo apresentar algumas informações sobre o que é um indicador de desempenho, suas principais categorias hierárquicas, suas propriedades, classificações, dentre outros, como também, mostrar como se pode construir e monitorar um indicador de desempenho.

Sua finalidade é mais informativa, objetivando levar conhecimentos que possam contribuir no momento de se estabelecer um indicador de desempenho, seja para um projeto e/ou processo.

## 1. Introdução

Os indicadores de desempenho “*são os padrões ou sinais que nos indicam se alcançamos nossos propósitos*” (Armani, 2000), isto é, são instrumentos utilizados para medição do alcance de determinadas metas ou objetivos. De uma forma geral, ele visualiza a qualidade, a quantidade, a direção e a forma das mudanças de um parâmetro definido no planejamento de um projeto e/ou programa institucional e/ou de um processo.

Deste modo, os indicadores devem fazer parte de qualquer sistema de monitoramento e avaliação, pois eles configuram importantes ferramentas utilizadas para que esta tarefa seja desempenhada de forma satisfatória.

Inicialmente cabe destacar que, em função da diversidade de projetos, programas, processos e seus objetivos, torna-se difícil a elaboração de uma única sequência de indicadores que possam ser usados em todos, já que um indicador poderá ser altamente eficiente para o levantamento de uma informação em um tipo de projeto, programa e/ou processo ou em um determinado local, ou talvez para um tipo específico de público e, no entanto, poderá mostrar-se incapaz de mostrar a mesma informação de forma eficiente se mudarmos uma ou mais variáveis.

A seleção de indicadores é um dos passos mais difíceis, porque nos casos de participação de diferentes atores, com realidades e racionalidades diferentes, esta é uma das etapas em que surgem as diversas necessidades e expectativas dos atores em relação ao que será mensurado.

Contudo, os indicadores devem ser adequados às características das informações de que se deseja ter conhecimento. Assim, de forma geral, deverão caracterizar-se por serem válidos, mensuráveis, verificáveis, oportunos, sensíveis, pontuais etc. Além disso, sua construção deverá ser feita desde o início do planejamento das ações, quando deverão ser explicitadas informações como o método que será utilizado para a coleta de dados, a fonte dos dados, dentre outros.

## 2. Conceito de Indicador de Desempenho

De acordo com o “*GUIA REFERENCIAL PARA CONSTRUÇÃO E ANÁLISE DE INDICADORES*”, referente curso ENAP (MPOG), descrito por Leandro Oliveira Bahia, *“indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado”*.

Informa que *“na gestão pública, os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar e medir aspectos relacionados a um determinado fenômeno decorrente da ação ou da omissão do Estado. Sua principal finalidade é traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação”*.

Outros autores já trazem que,

*“Indicador de Desempenho é uma métrica, um número, uma medida, uma porcentagem ou razão, de ordem quantitativa ou qualitativa, utilizada para medir, avaliar e captar informações relevantes, quanto ao desempenho de uma ação estratégica e/ou objeto de observação, com a finalidade de comparar essa medida com as metas preestabelecidas. É uma unidade de medida para medir um desempenho”*.

Mas de uma forma geral pode-se definir um indicador como *“um instrumento de aferição de uma meta, uma métrica para se medir um desempenho”*.

Um indicador pode ser representado por uma equação simplificada, ou seja,

***“Desempenho = esforços + resultados ou desempenho = esforços -> resultados.”***

Para que se possa entender melhor os conceitos sobre indicadores de desempenho, é necessário entender a correlação que existe entre os conceitos de **objetivo, estratégia, tática, ação, indicador de desempenho e meta**.

O **Objetivo** se refere a algo que se pretende alcançar dentro de uma meta. É o alvo aonde se quer chegar. O que se pretende fazer.

A **Estratégia** é um plano, um método ou estratagema, estabelecido para se alcançar um determinado **objetivo**.

**Tática** está ligada a estratégia, porque define o caminho, o que fazer, passo a passo, para se colocar as ações estratégicas em prática, para que se cumpra o plano preestabelecido, para atingir um objetivo.

**Ação** se refere ao ato de agir, de realizar algo. Nesse contexto se refere a execução da estratégia, de acordo com o planejado na tática.

O **Indicador de Desempenho** é uma métrica, unidade de medida utilizada para avaliar o desempenho.

A **Meta** é um desafio autoimposto, em termos de prazo e quantidade ou qualidade, com vistas a alcançar um **objetivo** proposto, pelo indicador ou não. É um parâmetro, um marco que avalia se o objetivo está sendo alcançado de acordo com o planejado. A meta tem que ter marco inicial e final, para que se tenha lastro de comparação e medição.

### **3. Objetivos de um Indicador de Desempenho**

#### **3.1 Geral**

Um indicador de desempenho tem por finalidade permitir ao gestor monitorar e acompanhar a evolução histórica dos resultados organizacionais, servindo como referencial, para a tomada de decisão, com alta precisão.

#### **3.2 Específico**

Quanto aos objetivos específicos de um indicador de desempenho, dentre os mais importantes, podemos citar:

- ✓ fornecer informações que o gestor precisa para verificar se está perto ou longe de alcançar as suas metas e seus objetivos;
- ✓ monitorar o desempenho de seus processos;
- ✓ monitorar a evolução dos resultados organizacionais;
- ✓ servir como referência para a tomada de decisão;

- ✓ mensurar os resultados e gerir desempenho;
- ✓ embasar a análise crítica dos resultados;
- ✓ contribuir para a melhoria contínua
- ✓ viabilizar a análise comparativa do desempenho organizacional.

#### 4. Categoria de Indicadores por Nível Hierárquico



Os indicadores de desempenho são classificados em 3 (três) categorias de nível hierárquico, sendo:

##### 4.1. Indicadores Estratégicos

- São indicadores diretamente ligados ao planejamento estratégico de uma organização, principalmente quanto aos efeitos de sua estratégia, na identidade organizacional, ou seja, na sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. Mostram a relação entre o desempenho institucional versus a sua visão de futuro (aonde quer chegar).

Esses indicadores são estabelecidos a partir das análises de cenários internos e externos da organização, cuja ferramenta utilizada para levantar as informações é a análise SWOT, a qual levanta as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades e auxiliam na gestão da instituição, medindo o seu desempenho de uma forma geral, que geralmente são de longo prazo.

Exemplo de indicador estratégico:



- Índice de satisfação do cliente;
- Índice de participação no mercado;
- Índice de redução de custos.

#### **4.2. Indicadores Táticos**

- São indicadores conhecidos como indicadores gerenciais, uma vez que estão diretamente ligados ao planejamento tático da organização, que estabelece os planos de ações e metas alinhados ao Planejamento Estratégico institucional, que geralmente são de médio prazo, porque dependem de acompanhamentos históricos.

Através dos indicadores táticos pode-se acompanhar o desempenho de uma organização no nível tático (gerencial), mas há necessidade de se definir o que será monitorado e medido.

Esse indicador tem por finalidade traduzir as estratégias, acompanhando as metas estabelecidas no plano operacional para cumprimento dos objetivos.

Exemplo de indicadores táticos (gerenciais)

- Nº de treinamentos realizados;
- Nº de atendimentos realizados.

#### **4.3 Indicadores Operacionais**

- São indicadores diretamente ligados ao planejamento operacional da organização, que são relacionados aos processos e a operacionalização de uma organização, que geralmente são de curto prazo.

Esses indicadores se referem a pessoas que contribuem com o cumprimento dos objetivos estratégicos das instituições.

Exemplo de indicadores operacionais:

- Percentual de produtos e/ou serviços com defeitos;
- Índice de entrega atrasada;
- Nº de chamadas atendidas.

Em síntese, os indicadores estratégicos avaliam os efeitos da estratégia (missão, visão de futuro, objetivos estratégicos), enquanto os indicadores táticos/gerenciais avaliam os resultados dos processos organizacionais em

relação a realização da estratégia, e por fim, os indicadores operacionais avaliam os processos de trabalho, a sua rotina.

## 5. Propriedades de um Indicador

Segundo JANNUZZI, (203 e BRASIL, 2010 a) as propriedades de um indicador são critérios que devem ser utilizados no momento de se construir e/ou escolher um indicador, mostrando que algumas são essenciais para o bom desempenho de um indicador e outras apenas o complementam.

As propriedades de um indicador são subdivididas em 2 grupos, sendo:

- **Propriedades Essenciais**

São aquelas indispensáveis na hora de se estabelecer um indicador

Exemplo:

Atributos	Detalhamento
<b>Validade</b>	Cumprir a missão de identificar as situações que precisam ser melhoradas para a tomada de decisão rápida e correta pelos gestores.
<b>Confiabilidade da fonte</b>	Ter fonte de dados com precisão e exatidão.
<b>Confiabilidade metodológica</b>	Ter métodos de coleta confiáveis.
<b>Simplicidade/Praticidade</b>	Ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento tanto pelo público interno quanto externo. Ter facilidade de ser compreendido, de buscar fontes de informações e de cálculo.

- **Propriedades Complementares**

São utilizadas de forma complementar, de acordo com cada característica do indicador.

Exemplo:

<b>Atributos</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Adaptabilidade</b>	Ter capacidade de resposta e mudança.
<b>Assiduidade</b>	Ter Frequência de medição.
<b>Auditabilidade</b>	Ter facilidade de aplicação das regras de uso do indicador (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação);
<b>Baixo custo</b>	Ter baixo custo de execução.
<b>Atributos</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Clareza</b>	Ter facilidade de compreensão.
<b>Custo/Benefício</b>	Ter custo para obtenção dos dados, para se gerar e se manter o indicador, menor do que os benefícios que ele agrega a Instituição
<b>Desagregabilidade</b>	Ter capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos,
<b>Disponibilidade</b>	Ter Facilidade, disponibilidade e rapidez para a coleta dos dados para o cálculo.
<b>Estabilidade</b>	Permitir a formação de série histórica, ter mínima interferência externa.
<b>Estabilidade</b>	Ter estabilidade da base de cálculo dos indicadores por determinado período, permitindo que esses sejam monitorados e comparados
<b>Factibilidade</b>	Ter dados obtidos através de instrumentos de coleta, seja por amostra ou censo, estatísticas, aplicação de questionários, observação etc.,
<b>Mensurabilidade</b>	Permitir a mensuração de indicadores objetivos ou subjetivos.
<b>Objetividade</b>	Ter objetivos claros.
<b>Praticidade</b>	Ter garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais.
<b>Publicidade</b>	Ser conhecidos e acessíveis a todos os níveis da instituição, bem como à sociedade e aos demais entes da administração pública.
<b>Rastreabilidade</b>	Ter facilidade em identificar a origem, o registro e manutenção dos dados.
<b>Realista</b>	Ter a capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo/ realista ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo

<b>Representatividade</b>	Representar com fidelidade e destaque o que se deseja medir e atender às etapas críticas dos processos.
<b>Sensibilidade</b>	Ter baixos riscos relacionados ao indicador. Ser capaz de identificar os problemas que foi designado a sinalizar, como também ter capacidade de refletir as mudanças decorrentes das intervenções realizadas.
<b>Tempestividade</b>	Ser criados e mensurados no tempo certo para a tomada de decisões.
<b>Utilidade</b>	Ser útil.

## 6. Classificação dos Indicadores

As principais classificações dos indicadores estão ligadas à sua natureza, a temática a que se refere, a sua complexidade, a sua objetividade, como também, quanto ao seu fluxo de implantação e avaliação de desempenho.

A seguir apresentamos as principais classificações de um indicador de desempenho, sendo:

### 6.1 Natureza

- **Indicadores econômicos**

São indicadores que acompanham a economia de um país sob determinado aspecto.

- **Indicadores sociais**

São indicadores que retratam o estado social da nação e permitem conhecer o seu nível de desenvolvimento social, geralmente são retratados através de dados estatísticos, sobre vários aspectos da vida da população.

- **Indicadores ambientais**

São indicadores que podem indicar se as práticas de gestão ambiental estão sendo conduzidas conforme o planejado e quais são os resultados

- **Temática**

Quanto a temática os indicadores podem ser classificados em diferentes áreas, onde os mais usuais são: indicadores demográficos, de desigualdade, de educação, habitacionais, infraestrutura urbana, justiça, mercado de trabalho, pobreza, dentre outros.

- **Complexidade**

Se referem a metodologia e forma de construção de cada indicador, a sua forma de apresentação, ou seja, a sua unidade de medida.

Segundo o MPSP (MPR-101.003 – Manual de Indicadores de Desempenho Pág. 14 de 16), os tipos mais usuais são:

- **Indicadores analíticos simples** - Representam um valor numérico (uma unidade de medida) atribuível a uma variável. Os indicadores simples não expressam a relação entre duas ou mais variáveis;

Exemplo: Número de Denúncias via ouvidoria.

- **Indicadores Sintéticos ou Compostos** - Expressam a relação entre duas ou mais variáveis. De acordo com as relações entre as variáveis que os constituem e a forma como são calculadas, são denominados de maneiras específicas.

Existem quatro grupos de indicadores compostos, sendo esses:

- **Proporção ou Coeficiente** - É o quociente entre o número de casos pertencentes a uma categoria e o total de casos considerados.

Exemplo:

Nº Total de Processos com Desconformidade recebidos sobre o Número Total de Processos Recebidos;

- **Porcentagem**: Obtida a partir do cálculo das proporções, simplesmente multiplicando o quociente obtido por 100. As porcentagens e proporções têm por objetivo principal criar Insumos (recursos necessários), organização (ações/tempo/custo) Sociedade (Produto/ Serviços entregues), economicidade, execução, eficiência, eficácia, excelência, efetividade comparações relativas, destacando a participação de determinada parte no todo.

Exemplo: nº processos errados versus nº de processos corretos;

- **Razão ou índice** - As proporções representam um tipo particular de razão. Entretanto, o termo razão é usado normalmente quando A e B representam categorias separadas e distintas. Este quociente é também

chamado de índice, indicando tratar-se de razão entre duas grandezas tais que uma não inclui a outra. Razão entre número de Membros, número de habitantes e índice de Desenvolvimento Humano;

- **Taxa** - São coeficientes multiplicados por uma potência de 10 e seus múltiplos para melhorar a compreensão do indicador.

## 6.2 Objetividade

Quanto a objetividade os indicadores são classificados em dois grupos:

- **Objetivos** – geralmente quantitativos e se referem a eventos concretos, construído a partir de dados estatísticos.
- **Subjetivos** – são qualitativos, e correspondem a medidas *“construídas a partir da avaliação dos indivíduos e especialistas com relação a diferentes aspectos da realidade, utilizam técnicas do tipo pesquisa de opinião, grupo focal ou grupo de discussão. Índices de confiança no governo ou nas instituições e notas avaliativas sobre a performance de algum aspecto do governo são indicadores subjetivo.” (JANNUZZI, 2003.*

## 6.3 Fluxo de Implantação

- Se refere a classificação de acordo com a aplicação do indicador dentro das fases de seu ciclo da gestão, de acordo com a tipologia dos indicadores.

Existem várias formas para se classificar a tipologia dos indicadores, mas a mais usual é a classificação adotada pelo Comitê Temático de Medição do Desempenho da FNQ, que divide os tipos em 02 (dois) grupos, conforme a seguir:

- **Indicadores de Esforço**

São indicadores também conhecidos como indicadores **construtores, de esforço, drivers ou direcionadores**, porque exige um esforço específico capaz de construir um indicador resultante. Através das métricas, das unidades de medida esses indicadores demonstram como o trabalho foi executado, uma vez que dependem de coleta de dados ao longo da execução das ações,

fazendo o acompanhamento a curto prazo. Estão diretamente ligados a insumos (pessoas, recursos materiais, financeiros, dentre outros) e processos de trabalho (horas trabalhadas, produção, custos, eficiência de equipamentos, dentre outros).

Esses indicadores dão oportunidade de o gestor ir acompanhando a execução das ações, a curto e médio prazo.

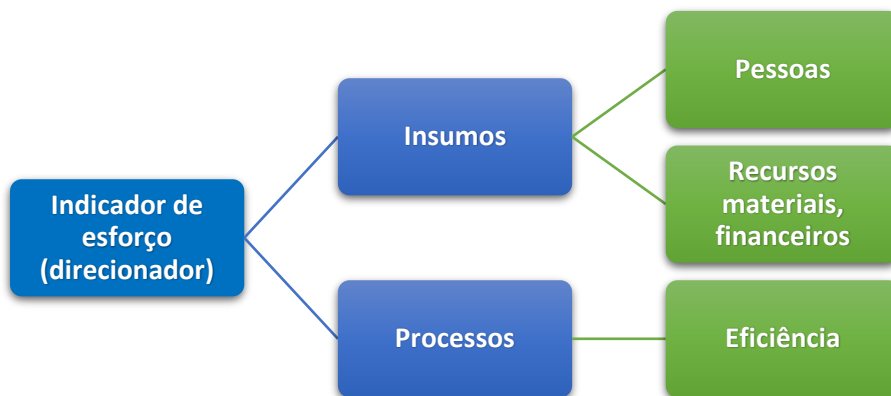
- **Indicador de Resultados**

São indicadores conhecidos como **construídos, out comes ou de controle**. São indicadores concluídos em decorrência das práticas de gestão, da implementação das ações. Estão correlacionados com as consequências das ações, medindo o seu efeito final. Geralmente são de longo prazo, medindo os resultados.

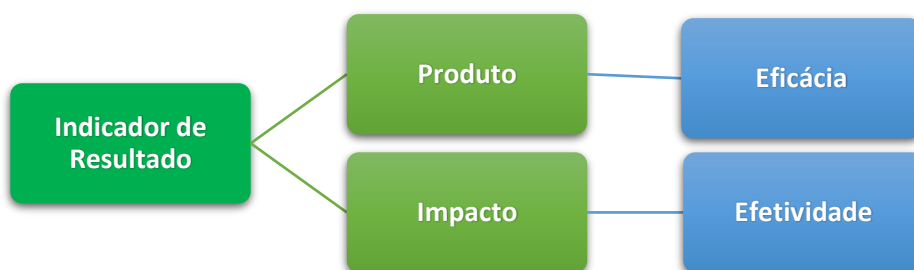
#### DIFERENÇA ENTRE OS TIPOS DE INDICADORES

INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES DE ESFORÇO (direcionadores)
Permitem a mensuração do efeito após um certo tempo.	Permitem verificar a causa antes de o efeito acontecer.
Possibilitam a verificação se os objetivos estão sendo atingidos.	Possibilitam verificar se os planos relacionados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos.
Adequados para a medição final do alcance dos objetivos.	Adequados para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas.

Exemplos:



- **Indicadores de insumos** – estão diretamente ligados às pessoas e aos recursos materiais e financeiros utilizados. São úteis para dimensionar os recursos necessários, mas não são capazes de mensurar o cumprimento do objetivo.
- **Indicadores de processos** – estão diretamente ligados ao desempenho das atividades, medem a eficiência dos processos de trabalho (quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados e dispêndio mínimo de recursos e esforços).



- **Indicadores de produtos** – demonstram a quantidade de bens e serviços que foram produzidos. Medem a eficácia, a capacidade de alcançar as metas e objetivos planejados. Medem o alcance das metas físicas ou as entregas de produtos ou serviços.
- **Indicadores de impacto** – tem natureza abrangente e medem os efeitos das estratégias a médio e longo prazo.

### **Avaliação do Desempenho**

Quanto a classificação dos indicadores pela avaliação de desempenho essa se refere a verificação do desempenho, a aferição dos resultados levando-se em consideração os esforços e recursos alocados em relação aos resultados alcançados.



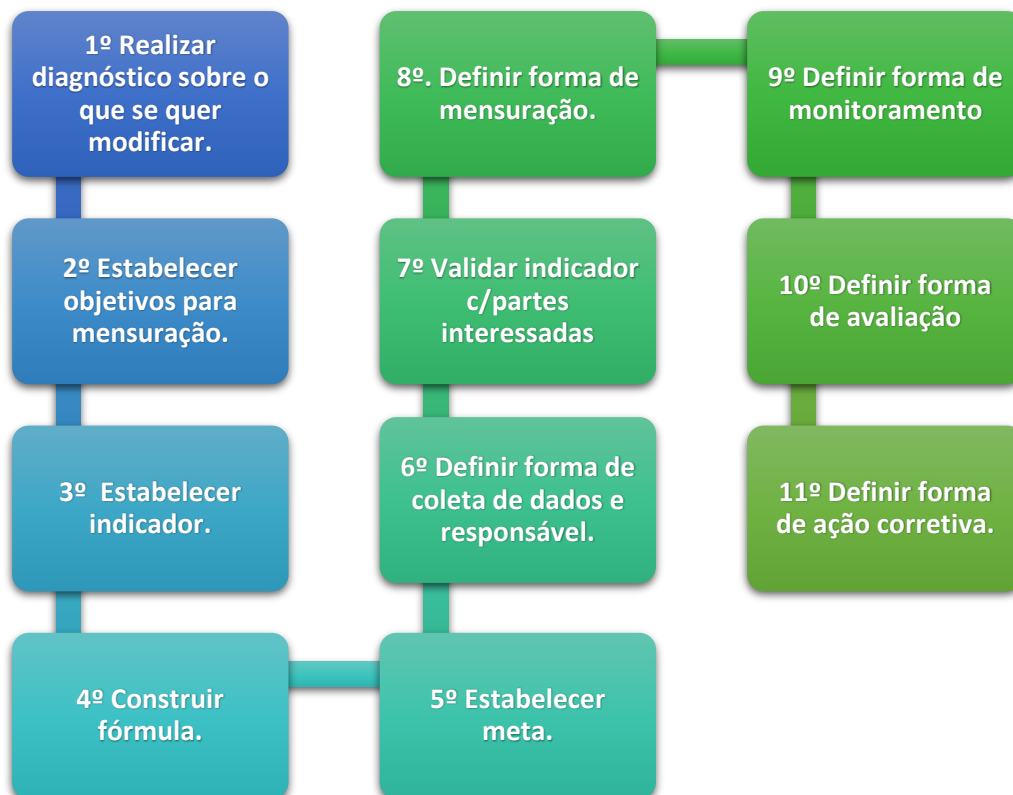
Indicador de desempenho são ferramentas básicas para o gerenciamento do sistema organizacional e as informações que fornecem são essenciais para o processo de tomada de decisão.

Exemplo:

Atributos	Detalhamento
<b>Economicidade</b>	Ter uma relação de custo-benefício favorável.
<b>Eficiência</b>	Maior produtividade com menos quantidade de recursos.
<b>Eficácia</b>	Atingimento de metas e objetivos planejados
<b>Efetividade</b>	Resultados obtidos (eficiência + eficácia)

## 7. Como construir um indicador

Principais passos a serem percorridos para construir indicador de desempenho:



### **1º Passo - Realizar diagnóstico sobre o que se quer modificar**

- Conhecer e diagnosticar o problema, levantando as principais informações sobre o que se pretende modificar, melhorar, definindo as causas e consequências do problema.

### **2º Passo – Estabelecer objetivo a ser alcançado e mensurado**

- Objetivo é o alvo aonde se quer chegar, o que se pretende fazer.

Assim é necessário definir um objetivo e o que se quer atingir com a sua implementação, buscando identificar o que esse objetivo tem que produzir como resultado.

É importante definir um ponto de partida, para que se tenha parâmetros para comparação, como também, para estabelecer metas a serem alcançadas.

### **3º Passo – Estabelecer tipo de indicador**

- Indicador de Desempenho é uma métrica, unidade de medida utilizada para avaliar o desempenho, onde o desempenho é o esforço que é realizado, para se chegar ao resultado almejado.

Para se estabelecer um indicador de desempenho deve-se analisar todas as informações sobre o problema, sobre o objetivo a ser alcançado e mensurado, para que se possa escolher uma métrica, de acordo com o que está sendo proposto, analisado.

Hoje já estão disponíveis várias fórmulas de indicadores que permitem adaptações, facilitando o estabelecimento de indicadores, tais como, indicadores estratégicos, táticos e operacionais.

No caso de necessidade de se construir um indicador específico, deve-se fazer um levantamento sobre os principais componentes que um indicador precisa conter, ou seja:

### **Medida**

- identificar o que será medido e por que será medido.
- identificar a grandeza, a unidade de medida, para classificar as características do indicador (qualitativa, quantitativa, porcentagem, taxa, etc.)

### **Fórmula**

- escolher a métrica da fórmula que vai representar o indicador, que expresse a forma de cálculo, se fórmula simples, composta, percentual, critérios etc., que possa mensurar o alcance do objetivo proposto.

### **Índice (número)**

- identificar um valor para o indicador (caso seja necessário, estabelecer um valor de marco do indicador, para determinado momento).

### **Padrão de comparação**

- estabelecer um índice de avaliação comparativa.

### **Meta**

- definir que tipo de meta será estabelecida em função ao indicador.

### **Propriedades**

- definir quais os atributos essenciais e complementares que o indicador deve conter.

### **Classificação**

- identificar em qual classificação o indicador se enquadra.

### **4º Passo – Construir Fórmula do Indicador**

Tendo como base as propriedades essenciais e todos os componentes levantados, anteriormente, construir a fórmula do indicador, de forma simples, clara e que demonstre como o indicador será calculado, suas fontes de coleta de dados, dentre outros, utilizando-se inicialmente de uma ficha técnica, na qual possa descrever todas as informações sobre o indicador, tal como, nome, sua definição, a sua fórmula gráfica, sua unidade de medida, fontes de dados, frequência de medição, meta, periodicidade de medição, prazos de apuração, fontes de dados.

Como apurar os resultados, o que o indicador deve mostrar de resultado, quais os impactos dos resultados, polaridade, série histórica, dentre outros.

#### Exemplo de Ficha Técnica

<b>Nome do indicador:</b>	Descrever o nome do indicador.
<b>Definição:</b>	Definir o que esse indicador mede, para que ele foi criado (o seu propósito).
<b>Fórmula:</b>	Demonstrar graficamente a fórmula numérica ou métrica do indicador.
<b>Unidade:</b>	Colocar a unidade de medida utilizada, se % e/ou numérica.
<b>Fontes de dados:</b>	Colocar a origem dos dados, forma de coleta.
<b>Frequência de medição:</b>	Colocar a periodicidade de monitoramento.
<b>Meta:</b>	Colocar a meta a ser atingida.
<b>Periodicidade de medição:</b>	Definir de quanto em quanto tempo o indicador passará por medição.
<b>Prazos de apuração:</b>	Definir o tempo máximo para apuração, dentro do período de apuração.
<b>Resultados esperados:</b>	Descrever qual é o resultado esperado.
<b>Impacto dos resultados:</b>	Descrever o impacto gerado, no caso de a meta não ser atingida.
<b>Polaridade:</b>	Definir a variação desejada em relação ao seu desempenho (quanto maior e/ou quanto menor e/ou não se aplica).
<b>Série Histórica:</b>	Estabelecer os parâmetros de comparação a ser utilizado
<b>Responsável:</b>	Colocar o nome do responsável pelo acompanhamento

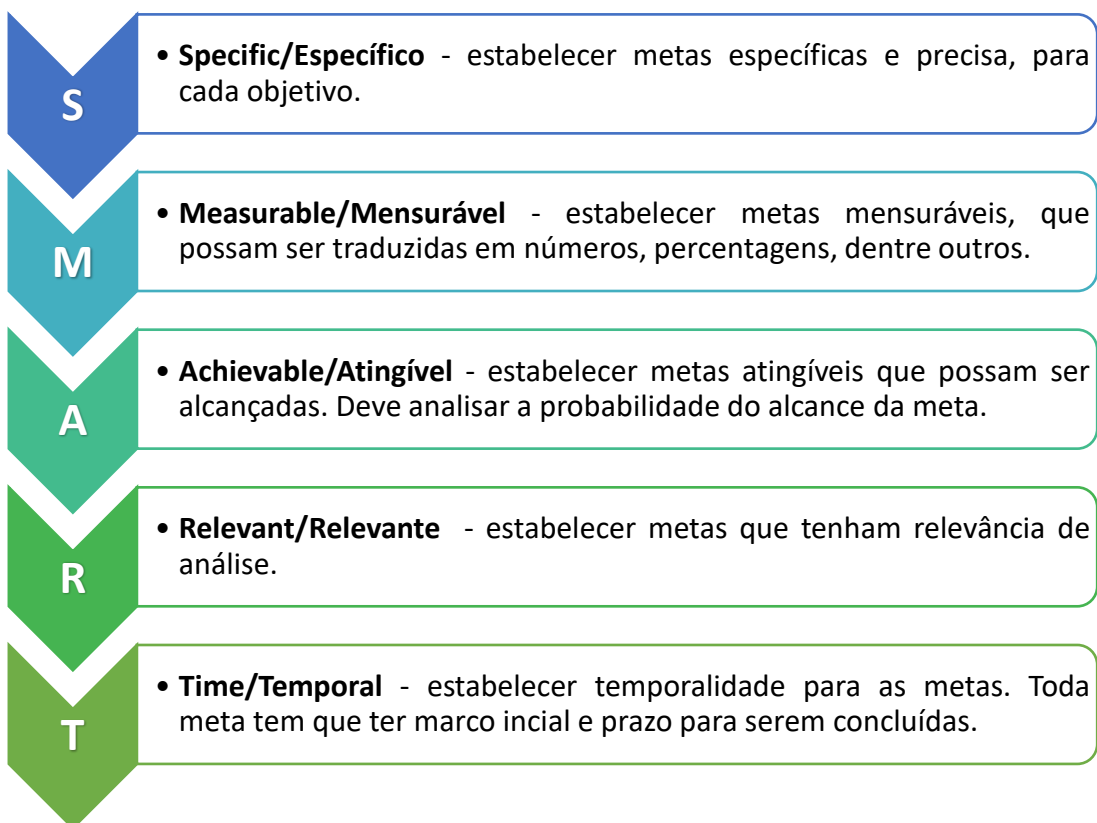
## 5º Passo – Definir Meta para atingir o objetivo proposto pelo indicador

- Meta é o caminho a ser percorrido para se alcançar um objetivo. É o ponto que se pretende atingir. A diferença entre meta e objetivo é que a meta possui um foco mais definido, que se refere ao caminho, aos esforços para se chegar a um objetivo.

As metas têm como objetivo a efetiva implementação da estratégia.

Assim, para se definir uma meta pode-se utilizar de várias ferramentas, onde a mais utilizada é a ferramenta denominada SMART, cujo nome se refere a um acrônimo, que auxilia os gestores a definir metas simples, mensuráveis, realizáveis.

Ferramenta SMART



As metas devem ser simples, de preferência positivas e crescentes, com foco no atingimento de 100%, onde seus resultados são sempre crescentes, dando oportunidade de acompanhar um maior histórico de dados, uma vez que as negativas se atem apenas a redução, a eliminação do problema, as quais

podem ser utilizadas, em determinados objetivos que não dependem de coleta de dados, que são mais específicos.

Deve-se evitar estabelecer várias metas para um mesmo objetivo, para facilitar a análise e o monitoramento.

**Meta: aumentar o número de técnicos em 50%, até o ano de 2023.**

#### **6º Passo - Definir forma de coleta de dados e responsável pela coleta.**

- Definir a forma de coleta de dados é uma etapa muito importante, uma vez que se deve planejar de que forma será feita essa coleta de dados, buscando reduzir custos, simplificando o processo de coleta, onde deve-se considerar:
- qual o indicador a ser analisado;
- quais os dados que serão necessários para analisar os resultados desse indicador e quais dados que já se encontram disponíveis e onde buscá-los;
- forma de organização dos dados para geração de informações;
- quais serão os instrumentos de coleta (planilhas, listas de verificação ou adaptação de instrumentos já existentes para adequá-los às novas necessidades de informação), dentre outros. No caso de uso de planilha, considerar a organização dos dados de forma a criar colunas específicas dentro do assunto que o indicador necessita, inserindo colunas referentes a dados extraídos da fórmula de cálculo do indicador, onde no Excel pode até criar fórmulas específicas de cálculo para facilitar a análise e geração de gráficos de resultados.
- Após montar formulário realizar testes para certificar se a planilha vai auxiliar na coleta e análise dos dados de forma segura;
- No caso de mais de um indicador tentar integrar os dados desses para facilitar coleta e análise dos dados.
- identificar um responsável pela coleta, geração de informações, acompanhamento, apuração e divulgação dos resultados, onde pode-se definir uma ou mais pessoa como responsável, dependendo do que se quer medir.

## Exemplo de ficha de levantamento de dados

<b>Nome do indicador:</b>	Colocar nome do indicador
<b>Objetivo do indicador</b>	Descrever o objetivo do indicador
<b>Fórmula do indicador:</b>	Colocar o gráfico da fórmula (caso seja representado por fórmula)
<b>Explicação da fórmula:</b>	Descrever o que cada letra/símbolo da fórmula representa
<b>Principais dados serem levantados</b>	Descrever os principais dados a serem levantados em função da fórmula
<b>Periodicidade mínima de verificação</b>	Descrever a periodicidade em que os dados devem ser levantados, se semanal, mensal, trimestral, quadrimestral, semestral e/ou anual
<b>Fonte de informação</b>	Descrever de onde vem as informações (quais as fontes de informações)
<b>Forma de coleta de dados</b>	Descrever como será feita a coleta de dados, se via planilha para registro, se lista de verificação, dentre outros.
<b>Observação:</b>	Colocar observação que se fizer necessária
<b>Responsável:</b>	Nome do responsável pela coleta dos dados

## 7 º Validar indicador com as partes interessadas

- A validação do indicador com as partes interessadas é necessária, para que esses possam entender a métrica de construção desse indicador, conhecer o seu objetivo e entender quais dados serão levantados para se chegar o resultado esperado.

É o momento de as partes interessadas também ter conhecimento sobre os critérios (propriedades) utilizados para a sua construção.

Caso as partes interessadas não tenham contribuído com a construção do indicador é importante que a validação seja feita através de formulário específico, onde todos possam votar e/ou se manifestar quanto ao indicador

que está sendo validado, através de instrumentos como, questionários específicos, matriz de validação, dentre outros.

Exemplo de matriz de validação:

Matriz de validação dos indicadores

Nº	Critério (propriedades essenciais e/ou complementares)	Peso (1 a 5)

## 8º. Definir forma de mensuração

- A mensuração do desempenho inicia-se com a coleta de dados e o cálculo do indicador de acordo com a fórmula definida.

Para realizar a mensuração deve-se estabelecer critérios para medição dos resultados, objetivando a geração de dados comparativos.

## 9º Definir forma de monitoramento

- Segundo a ISO 9001, “*monitorar é determinar a situação de um sistema, um processo, um produto, um serviço ou uma atividade.*”

Em linhas gerais monitorar se refere ao acompanhamento de alguma coisa, através da análise de informações fornecidas, por algum instrumento técnico, podendo ser um indicador ou não.

Monitorar está diretamente ligado ao gerenciamento da execução.

Para se realizar o monitoramento de um indicador deve-se criar um painel de controle, que pode ser representado por uma planilha e/ou um quadro, ficha técnica, para cada indicador, a fim de acompanhar a evolução dos dados



gerados por esse, quanto aos esforços desempenhados, para se atingir um objetivo.

Exemplos:

#### Ficha Técnica do Indicador

<b>Nome do indicador:</b>	Descrever o nome do indicador
<b>Definição:</b>	Definir o que esse indicador mede, para que ele foi criado
<b>Fórmula:</b>	Demonstrar graficamente a fórmula numérica ou métrica do indicador
<b>Unidade:</b>	Colocar a unidade de medida utilizada, se % e/ou numérica.
<b>Fonte de dados:</b>	Colocar a origem dos dados
<b>Frequência de medição:</b>	Colocar a periodicidade de monitoramento
<b>Meta:</b>	Colocar a meta a ser atingida.
<b>Responsável:</b>	Colocar o nome do responsável pelo acompanhamento

Fonte: tutorial sobre indicadores - SEBRAE

#### Controle de Monitoramento de Indicadores

ano: \_\_\_\_\_

INDICADOR	STATUS (meta %)	MÊS/ANO/META											RESULTADO
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Nome do indicador	Planejada												
	Realizada												
Nome do indicador	Planejada												
	Realizada												
Nome do indicador	Planejada												
	Realizada												

Fonte: tutorial sobre indicadores - SEBRAE

Os formulários acima exemplificam como se pode monitorar um indicador, desde a sua concepção até a sua evolução histórica, criando-se assim uma memória de cálculo.

O segundo formulário ainda permite a geração de gráficos comparativos entre o planejado e o realizado de cada indicador, dando oportunidade aos gestores de fazer intervenções quando necessário, podendo propor novas formas de controles.

### **10º Passo – Avaliar os indicadores**

- Segundo a ISO 9001, *“avaliar é comparar o resultado desejado, o resultado teórico, definido durante o planejamento, com o resultado alcançado na prática.”*

Assim, para avaliar um indicador deve-se estabelecer alguns critérios a serem seguidos, a fim de que ao final da avaliação se possa ter informações comparativas entre o resultado desejado e o resultado alcançado na prática, ou seja:

- ✓ rever o objetivo desejado e o seu principal foco;
- ✓ fazer uma análise detalhada do indicador estabelecido, procurando verificar a sua definição e o que se pretende medir com esse;
- ✓ analisar o monitoramento desse indicador, em função ao cumprimento da meta, levantando a sua evolução histórica, em relação as metas preestabelecidas, fazendo comparação de dados;

Após analisar todos os critérios, fazer avaliação dos resultados alcançados, verificando se houve alcance de resultados relevantes na prática, através de dados comparativos. É o momento também de verificar se o gestor vai permanecer com o mesmo indicador, a mesma meta e/ou se vai fazer projeções futuras, com estabelecimento de novas ações, novos indicadores e novas metas.

### **11º Passo – Propor ações corretivas**

- Segundo a ISO 9001, *“ação corretiva é uma ação planejada com o objetivo de eliminar as causas de uma Não Conformidade e impedir que ela se repita.”*

Assim, sempre que haja mensuração e análise dos resultados alcançados de uma meta em relação ao objetivo de um indicador, caso os resultados não sejam os esperados, é o momento de propor melhorias, via ações corretivas, podendo estabelecer novas ações corretivas e/ou novos indicadores, com novas metas, para que se possa assegurar os resultados propostos.

Pode-se observar que os passos para construção e implementação de um indicador se referem ao ciclo PDCA, passando pela etapa de planejamento, com coleta de dados, de execução, avaliação e ações corretivas, sendo um ciclo contínuo, sempre em busca de uma melhoria contínua.

### **Considerações Finais**

O objetivo desse material é apenas de mostrar um resumo de como podemos construir um indicador de uma forma simples, clara, utilizando-se de algumas teorias que se tornam importante, no momento da escolha de um indicador.

No caso da construção de um indicador qualitativo, que são difíceis de ser mensuráveis, a correlação de diversos indicadores poderá auxiliar no levantamento das informações de uma forma mais eficaz, no sentido de que um indicador complementa a informação obtida por outro.

Desta forma convém a utilização de uma determinada quantidade de indicadores que proporcionem a medição da variável da forma mais correta possível.

No entanto, deve-se ter o cuidado de que, durante a construção dos indicadores, esta tarefa seja executada considerando o sistema como um todo, isto é, devem-se levar em conta as relações existentes da variável analisada com as demais, pois um descuido deste tipo poderia levar a se dar uma importância equivocada para o resultado de um determinado indicador.

Assim sendo, fica evidente a necessidade de definirmos variáveis importantes, com bastante clareza, uma vez que, através delas, poderá ser definido quais são os

indicadores mais apropriados para o monitoramento e avaliação do que se quer medir.

Muitas vezes o indicador traduz conceitos abstratos em grandezas mensuráveis, possibilitando que, durante a monitoria e avaliação, seja possível medir qualitativamente a variável.

Contudo, qualquer que seja o indicador, deve ser compatível com o seu objetivo geral, com o seu objetivo específico.

O objetivo de um indicador de monitoria e avaliação é que ele explique uma parte da variação global da situação que está sendo mudada, no sentido de que a soma dos indicadores explique a totalidade, ou quase, da mudança ocorrida.

Assim, de modo geral, para o sistema de monitoria e avaliação, pode-se dizer que são necessários indicadores de impacto, indicadores de efeito, indicadores operacionais e indicadores de desempenho, podendo ser quantitativos, que expressam grandezas quantificáveis, ou qualitativos, que expressam grandezas que não podem ser traduzidas em números. Esses são registrados através de descrições/interpretações.

Os indicadores de impacto devem determinar o grau de alcance ao final da medição, geralmente estão ligados ao objetivo estratégico, a planos mais amplos.

Os indicadores de efeito expressam o grau de alcance dos efeitos do que se está medindo, assim sendo, estão mais relacionados aos objetivos específicos.

Os indicadores operacionais quantificam e explicitam os investimentos disponíveis para a realização das atividades, sejam eles humanos, financeiros, técnicos, ambientais, dentre outros.

Por fim, os indicadores de desempenho demonstram os produtos e serviços alcançados em determinado período.

Contudo, qualquer que seja o indicador, deve ser compatível com o objetivo geral, com o objetivo específico do que se quer medir.

## EXEMPLOS DE FÓRMULAS DE INDICADORES

### INDICADORES DE PROCESSOS

#### 1. Indicador de eficácia

- Eficácia é a relação entre os resultados obtidos e os resultados pretendidos: *fazer da melhor maneira, isto é: atingir os resultados esperados.*

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{Resultados obtidos}}{\text{Resultados Pretendidos}} \times 100$$

**Eficácia** = saídas geradas x metas estabelecidas

Exemplo:

Medir a qualidade da formalização dos processos de aquisições e serviços, quanto a documentação correta

Medir a eficácia dos resultados alcançados em relação a meta estabelecida.

Meta a atingir: 95%

Como aplicar

$$\text{QFPAS} = \frac{\text{Nº de processos com documentação conforme}}{\text{Nº total de processo recebidos}} \times 100$$

Nº de processos recebidos = 20

Nº de processos conformes = 15

$$\text{QFPAS} = \frac{15}{20} \times 100 = 75\%$$

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{Resultados obtidos}}{\text{Resultados Pretendidos}}$$

$$\text{Eficácia} = \frac{75\%}{95\%} = 0,79\% = 79\%$$

#### 2. Indicador de eficiência

- Eficiência é relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados: fazer da melhor maneira utilizando a menor quantidade possível de recursos;

**Eficiência** =  $\frac{\text{Resultados obtidos}}{\text{Recursos empregados}}$

Eficiência = horas de trabalho X produção

Eficiência = custos X processos ou atividades

Eficiência = tempo de utilização dos equipamentos

### 3. Indicador de efetividade

- Efetividade é a conjugação da eficácia com a eficiência.
- Medem o IMPACTO das atividades.
- focam as consequências dos produtos/serviços, ou seja, fazer a coisa certa da maneira certa (impacto).

**Efetividade** = conjugação da eficácia com a eficiência

**Efetividade** = eficiência + eficácia

### 4. Indicador de Capacidade

- Relação entre a quantidade que se pode produzir e o tempo para que isso ocorra.  
Por exemplo: A montadora X tem capacidade de produzir 200 carros por mês.

**Capacidade** =  $\frac{\text{Quantidade que se pode produzir}}{\text{Tempo para que ocorra produção}}$

### 5. Indicador de Produtividade

- Relação entre as saídas geradas por um trabalho e os recursos utilizados para isso.

Exemplo: Um operário consegue instalar 20 m<sup>2</sup> de piso em uma hora. Um outro, consegue instalar apenas 17 m<sup>2</sup> de piso em uma hora, portanto, é menos produtivo que o primeiro.

- Medem a proporção de recursos consumidos (insumos) com relação às saídas dos processos (produtos ou serviços).

Medem a EFICIÊNCIA das atividades.

**Produtividade** =  $\frac{\text{Qtde de saídas geradas por um trabalho}}{\text{Qtde de Recursos utilizados para isso}}$

**Produtividade** =  $\frac{\text{Qtde de produtos/serviços produzidos (output)}}{\text{Qtde de Recursos utilizados (input)}}$

**Produtividade (%)** =  $\frac{\text{Produção real}}{\text{Produção teórica}}$

## 6. Indicador de Qualidade

- também conhecidos como os indicadores da satisfação dos clientes/usuários dos serviços. focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço (eficácia)  
Medem como o produto/serviço é visto pelo cliente e a capacidade do processo em atender aos requisitos dos clientes.

Informam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço em relação aos requisitos da qualidade estabelecidos.

Medem a EFICÁCIA das atividades;

Relação entre as saídas totais, (tudo que foi produzido) e as saídas adequadas ao uso, isto é, sem defeitos ou inconformidades. Exemplo: 980 peças adequadas a cada 1.000 produzidas (98 % de conformidade).

Devem ser aplicados para a organização como um todo, processo, área ou projeto.

Deve ser baseado em pesquisa de opinião e não de achismo.

**Podem ser de dois tipos:**

- ✓ Indicadores de não qualidade.
- ✓ Indicadores de qualidade.

**Exemplo de indicadores de qualidade**

**Fórmula dos indicadores de não-qualidade**

**NQ** =  $\frac{\text{Total de deficiência/erros/desperdícios}}{\text{Total de saídas (processos ou serviços)}} \times 100$

### Fórmula de indicadores de qualidade

$$Q = \frac{\text{Total de saídas certa}}{\text{Total de saídas (processos ou serviços)}} \times 100$$

$$\text{Qualidade} = \frac{\text{Saídas adequadas (prod. e/ou serviços em conformidade)}}{\text{Saídas totais}} \times 100$$

### 7. Indicador de Disponibilidade

- É um indicador que mostra o tempo que a máquina está acessível para operar, de acordo com o programado.

$$\text{Indicador de Disponibilidade (\%)} = \frac{C}{B} = \frac{\text{Horas trabalhadas}}{\text{Horas planejadas}}$$

### 8. Indicador de Eficiência de Equipamentos

- É o indicador utilizado para medir a eficiência dos equipamentos de produção.

**OEE (%)** = mede a eficiência dos equipamentos de produção

$$\text{OEE (\%)} = \text{disponibilidade (\%)} \times \text{Produtividade (\%)} \times \text{Qualidade (\%)}$$

**Ociosidade** = Qtde de tempo que as máquinas ficaram paradas

### 9. Indicadores de Estoque

- Giro de estoque é o indicador que mede a taxa de rotatividade do estoque. Ele mostra a frequência com que o estoque é vendido e substituído em um determinado período.

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Consumo (venda anual)}}{\text{Saldo do estoque (mensal)}}$$

Ex.: volume mensal do estoque é de 2 mil sabonetes e anualmente são vendidos 20 mil sabonetes, o volume de giro é de 10, ou seja, o estoque foi renovado em 10 vezes.

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{20}{2} = 10$$



## INDICADORES FINANCEIROS

### 1. Indicador de Lucratividade

- Relação percentual entre o lucro e as vendas totais.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Valor de venda}}{\text{Lucro}} = \% \text{ de lucratividade}$$

Ex.: venda = R\$ 200.000,00

Lucro = R\$ 20.000,00

% de lucratividade = 10%

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Receita total}}$$

### 2. Indicador de rentabilidade

- Relação percentual entre o lucro e o **investimento** feito na empresa

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro}}{\text{Investimento}} = \% \text{ de rentabilidade}$$

Ex.: Lucro = R\$ 20.000,00

Investimento = R\$ 500.000,00

% de lucratividade = 4%

### 3. Indicador de competitividade

- Relação da empresa com a concorrência.

**Competitividade** = Market share

$$\text{Market share} = \frac{\text{Participação da Empresa}}{\text{Total do mercado}} \times 100$$

#### 4. Identificador de Valor

**Valor** = 
$$\frac{\text{Valor percebido ao se receber algo (produto)}}{\text{Valor efetivamente despendido para a obtenção do que se recebeu}}$$

#### 5. Outros

- Indicador de volume de Negócios

**Volume de Negócios** = 
$$\frac{\text{Nº de admissões} + \text{nº de desligamentos}}{2} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Total de Funcionários}} = \text{VN}$$

- Indicador para medir a margem operacional

**Margem Operacional** = 
$$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Receita Líquida}}$$

- Indicador para medir a margem de lucro líquido

**Margem de Lucro Líquido** = Lucro bruto – tributação – despesas fixas - despesas variáveis.

- Indicador para medir a margem de lucro bruto.

**Margem de Lucro Bruto** = 
$$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Total}}$$

**Tíck Médio** = 
$$\frac{\text{Valor total gerado em vendas}}{\text{Nº de Compras}}$$

#### INDICADORES DE IMPACTO DE ATER

Os indicadores de impacto devem determinar o grau de alcance dos projetos ou da instituição e/ou programa específico, geralmente estão ligados ao objetivo superior do projeto, programa ou instituição e aos planejamentos mais amplos, dentro dos quais os projetos estão inseridos.

**1) Categoria 1: Organização Social e Autonomia Comunitária (medição semestral).**

Indicadores:

a) Participação da comunidade no sistema decisório

- nº de reuniões realizadas com as comunidades a serem assistidas;
- nº de comunidades participantes no processo de planejamento;
- % de representatividade de comunidades em cada reunião;
- nº de metodologias de diagnóstico utilizadas;
- nº de projetos apresentados pelas comunidades;
- % de participação direta dos grupos comunitários no processo decisório do planejamento das ações.

Para realizar essa avaliação deve-se ter:

- uma metodologia definida para a realização do planejamento das ações a serem realizadas junto às comunidades, onde as comunidades possam participar do processo decisório, execução e avaliação das atividades a serem realizadas. (existe metodologia? Tem sido aplicada? Quem acompanha as equipes técnicas neste processo? Existe lista de frequência dos participantes?);
- identificação da participação dos grupos comunitários no processo de planejamento das ações a serem executadas, cuja avaliação deve ser feita levantando:
  - % de representatividade em cada reunião ou momento deliberativo da ATER;
  - capacidade de diagnóstico e identificação de prioridades do grupo que foram incorporados pela entidade de ATER; Apresentação de projetos e ações pela comunidade e grau de incorporação pela entidade de ATER;

- participação direta do grupo comunitário em atividades de planejamento, execução e iniciativas de avaliação e monitoramento de resultados das ações de ATER.
- b) inclusão e participação de grupos comunitários existentes (Levantamento dos grupos comunitários):
  - composição (sexo, idade, escolaridade e ocupação na família);
  - quantas famílias por grupo comunitário;
  - abrangência territorial;
  - Tema ou demanda principal.
- c) registro da participação dos grupos existentes por base de atendimento de ATER em:
  - nº de reuniões e assembleias promovidas pela ATER;
  - nº de representantes do grupo no CMDRS;
  - nº de participantes em atividades de formação técnica;
  - nº de projetos demandados pela pelas comunidades;
  - avaliação qualitativa (grupos focais) da melhoria da qualidade de vida e estabilidade social (comparação no último semestre);
- d) impacto dos processos participativos sobre o planejamento regional e territorial
  - nº de ações e instrumentos de planejamento do desenvolvimento regional e territorial (associações de municípios, órgãos de planejamento regional governamental ou não governamental, CMDRS, Conselhos Regionais de Desenvolvimento ou outros) aqui talvez explicitar a presença de agenda 21 com seu respectivo processo participativo;
  - nº de comunidades com participação direta nos planejamentos territoriais ou regionais (% de participação em reuniões e atividades);
  - avaliação qualitativa (grupo focal) das lideranças dos grupos comunitários que participam de ações e instrumentos de planejamento de desenvolvimento regional e territorial;

## **2) Categoria 2: Renda Familiar (semestral).**

- a) lucro líquido e diversidade produtiva (monetário e não monetário) ANUAL
  - levantamento da produção agropecuária do estabelecimento rural e das receitas e despesas; da renda não monetária da mão-de-obra familiar não-remunerada na unidade de produção; da produção destinada ao autoconsumo; e do trabalho familiar dentro e fora da propriedade.
  - registro: tabelas e perguntas fechadas sobre atividades produtivas no último ano agrícola).
- b) acesso a programas de transferência de renda ANUAL
  - levantamento da disponibilidade de programas de transferência de renda no município;
  - registro: tabela de existência dos programas Bolsa Família, PRONAF, Compra Direta, Luz para todos, outros;
  - levantamento da participação das famílias nos programas;
  - registro: tabelas - frequência de famílias que participaram de cada programa no último ano agrícola;
  - valor monetário médio por programa, por família no último ano agrícola.
- c) aposentadoria e pensão sobre a renda familiar ANUAL
  - levantamento de renda familiar de aposentadoria e pensão no último ano agrícola;
  - registro: tabela: - Renda resultante da(s) aposentadoria(s) de membro(s) por família;
  - renda resultante da pensão de membro(s) por família.

## **3) Categoria 3. Concepção Pedagógica (semestral) (qualitativo e Grupo Focal: *técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas*)**

- instrumento: tabela de registro;
- conteúdo da tabela: periodicidade (quantidade de registros por ano);

- Abrangência territorial do registro (experiência da família, da comunidade, do território, da região, do Estado); linguagem (acessível, de difícil interpretação);
- público-alvo do registro (a quem se destinou e para quem foi distribuído o registro); temas centrais do registro (3 palavras-chave).

**a) Produção e tipo (cartilhas, vídeos, álbum seriado etc.) de material didático e divulgação (definição de conteúdo)**

Instrumento: tabela de registro

Conteúdo da tabela: periodicidade (quantidade de registros por ano); abrangência territorial do registro (experiência da família, da comunidade, (do grupo comunitário) do território, da região, do Estado); linguagem (acessível, de difícil interpretação);

público-alvo do registro (a quem se destinou e para quem foi distribuído o registro); temas centrais do registro (3 palavras-chave).

## FORMULÁRIOS

### 1. FORMULÁRIOS INDICADORES DE DESEMPENHO

#### ESTABELECIMENTO DE INDICADOR DE DESEMPENHO - GR

RISCO XXX:	Colocar nome do risco
Ação XXX:	Colocar nome da ação de controle
AÇÃO XXX:	Colocar nome da ação de controle
AÇÃO XXX:	Colocar nome da ação de controle
AÇÃO XXX:	Colocar nome da ação de controle
Realizar o diagnóstico sobre o que se quer modificar (conhecer e diagnosticar o problema, levantando o que se quer modificar, melhorar, definindo as causas e consequências do problema).	
a. causa do problema: (elencar as causas do risco que estão descritas na matriz de riscos da Smartsheet)	
b. consequência do problema: (elencar as consequência do risco que estão descritas na matriz de riscos da Smartsheet)	
c. qual é o fator crítico de sucesso para que esse risco não aconteça? ( Fator crítico de sucesso é o que seria necessário, o que tinha que ser, o ideal)	
d. o que deve ser modificado para atingir o FCS (fator crítico de sucesso)?	
e. estabelecer objetivo para mensuração: ( responder as seguintes perguntas: Preciso medir o que? o que se pretende atingir com a implementação desse indicador? Qual o resultado esperado?)	

f. estabelecer tipo de indicador, de acordo com o objetivo de mensuração: (medida, índice, padrão de comparação, propriedade, classificação)

g. estabelecer Fórmula: (criar fórmula ou estabelecer indicador quantitativo)

h. definir forma de mensuração (unidade):

i. definir Fonte e forma de coleta de dados: (quais dados serão necessários e onde serão buscados)

j. definir a frequência de medição:

k. definir meta a ser atingida: (definir meta a ser atingida pelo indicador)



l. resultado esperado (descrever qual o resultado esperado por esse indicador):
m. definir forma de monitoramento (como vai ser acompanhado):
n. definir forma de avaliação (como vai avaliar esse indicador?):
o. definir forma de ação corretiva:
Obs.:

Após identificação do indicador preencher ficha técnica do indicador.

## FICHA TÉCNICA

<b>Nome do indicador:</b>	Descrever o nome do indicador.
<b>Definição:</b>	Definir o que esse indicador mede, para que ele foi criado (o seu propósito).
<b>Fórmula:</b>	Demonstrar graficamente a fórmula numérica ou métrica do indicador.
<b>Unidade:</b>	Colocar a unidade de medida utilizada, se % e/ou numérica.
<b>Fontes de dados:</b>	Colocar a origem dos dados, forma de coleta.
<b>Frequência de medição:</b>	Colocar a periodicidade de monitoramento.
<b>Meta:</b>	Colocar a meta a ser atingida.
<b>Periodicidade de medição:</b>	Definir de quanto em quanto tempo o indicador passará por medição.
<b>Prazos de apuração:</b>	Definir o tempo máximo para apuração, dentro do período de apuração.
<b>Resultados esperados:</b>	Descrever qual é o resultado esperado.
<b>Impacto dos resultados:</b>	Descrever o impacto gerado, no caso de a meta não ser atingida.
<b>Polaridade:</b>	Definir a variação desejada em relação ao seu desempenho (quanto maior e/ou quanto menor e/ou não se aplica).
<b>Série Histórica:</b>	Estabelecer os parâmetros de comparação a ser utilizado
<b>Responsável:</b>	Colocar o nome do responsável pelo acompanhamento

MODELO DE RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO

DEMONSTRATIVO DO MONITORAMENTO DO RISCO XXX

FICHA TÉCNICA DO RISCO XXX -

<b>Nome do indicador:</b>	Colocar nome do indicador
<b>Objetivo do indicador</b>	Colocar o objetivo do indicador (o que esse indicador vai medir.
<b>Fórmula do indicador:</b>	Colocar a fórmula matemática do indicador.
<b>Unidade:</b>	Colocar a unidade do indicador ( %, nº, sc etc.)
<b>Explicação da fórmula:</b>	Descrever o que significa cada item da fórmula
<b>Principais dados serem levantados:</b>	Descrever os principais dados a serem levantados.
<b>Frequência de medição:</b>	Descrever qual será a frequência da medição.
<b>Meta:</b>	Descrever a meta a ser alcançada.
<b>Fonte de informação</b>	Descrever de onde as informações são retiradas, onde são buscadas as fontes de informações.
<b>Forma de coleta de dados:</b>	Descreve a forma de coleta de dados.
<b>Observação:</b>	
<b>Responsável:</b>	

MEMÓRIA DE CÁLCULO INDICADOR – RISCO XXX

QUADRIMESTRE	MEMÓRIA DE CÁLCULO	META	RESULTADO	EFETIVIDADE DOS CONTROLES
1QXX	Aplicar fórmula com resultados do 1QXX	Colocar meta	Colocar resultado 1QXX	Comentários sobre a efetividade dos controles no 1QXX.
2QXX	Aplicar fórmula com resultados do 2QXX		Colocar resultado 2QXX	Comentários sobre a efetividade dos controles no 1QXX.
3Q22	Aplicar fórmula com resultados do 3QXX		Colocar resultado 3QXX	Comentários sobre a efetividade dos controles no 1QXX.

## DEMONSTRATIVO DOS RESULTADOS DO RISCO

(apresentar gráficos com séries históricas dos resultados)

### Comentários:

(fazer comentários sobre a gestão do risco)

Controle de Monitoramento de metas por Indicador

ano: \_\_\_\_\_

INDICADOR	STATUS (meta %)	MÊS/ANO/META											RESULTADO ANUAL (média)
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
Nome do indicador	Planejada												
	Realizada												
Nome do indicador	Planejada												
	Realizada												
Nome do indicador	Planejada												
	Realizada												

Exemplo prático:

## DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DOS INDICADORES DOS RISCOS DA GECG

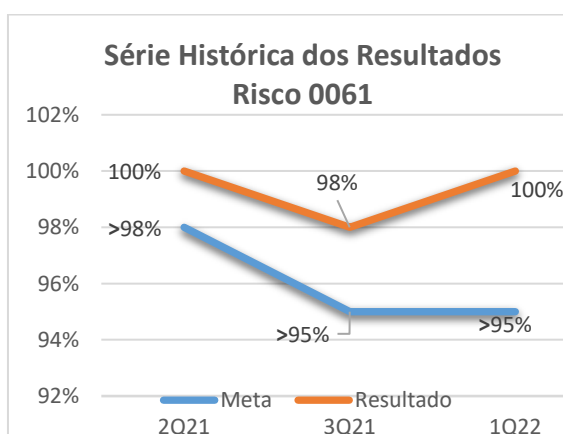
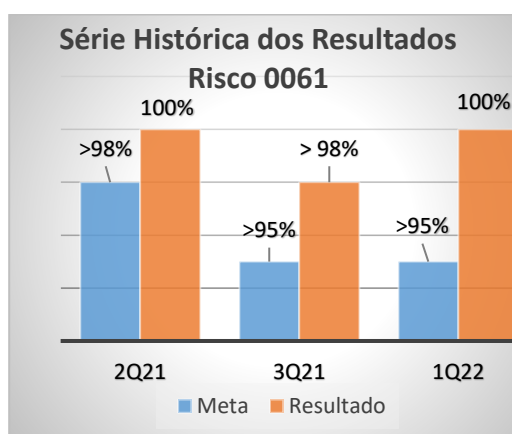
### FICHA TÉCNICA DO RISCO 0061 - ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO INADEQUADA DE CONTRATOS PELO GESTOR DO CONTRATO

<b>Nome do indicador:</b>	Taxa de contratos corretos no quadrimestre.
<b>Objetivo do indicador</b>	Tem por objetivo monitorar o número de contratos corretos no quadrimestre.
<b>Fórmula do indicador:</b>	$TCC = ncc/nctq \times 100$
<b>Unidade:</b>	%
<b>Explicação da fórmula:</b>	TCC = taxa de contratos corretos no quadrimestre. ncc = número de contratos corretos no quadrimestre. nct = número de contratos total no quadrimestre.
<b>Principais dados serem levantados:</b>	Número de contratos corretos no quadrimestre. Número de contratos incorretos no quadrimestre. Número total de contratos no quadrimestre.
<b>Frequência de medição:</b>	Quadrimestral
<b>Meta Inicial:</b>	>98%
<b>Fonte de informação</b>	Minutas de contratos recebidos na gerência de compras Governamentais.
<b>Forma de coleta de dados:</b>	Controle mensal do número de contratos corretos.
<b>Observação:</b>	Registro em planilha.
<b>Responsável:</b>	Murilo Vellozo Macedo

## MEMÓRIA DE CÁLCULO INDICADOR – RISCO 0061 - ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO INADEQUADA DE CONTRATOS PELO GESTOR DO CONTRATO

QUADRIMESTRE	MEMÓRIA DE CÁLCULO	META	RESULTADO	EFETIVIDADE DOS CONTROLES
2Q21	$TCC = ncc/nct \times 100$ $ncc = 63$ $nct = 63$ $TCC = 63/63 \times 100 = 100\%$	>98%	100%	Os controles mostraram-se efetivos, não havendo ocorrência da materialização do risco no período monitorado.
3Q21	$TCC = ncc/nct \times 100$ $ncc = 53$ $nct = 54$ $TCC = 53/54 \times 100 = 98\%$	>95%	98%	Os controles mostraram-se efetivos, apesar de materialização do risco (01 ocorrência).
1Q22	$TCC = ncc/nct \times 100$ $ncc = 51$ $nct = 51$ $TCC = 51/51 \times 100 = 100\%$	>95%	100%	Os controles mostraram-se efetivos, não havendo ocorrência da materialização do risco no período monitorado

### Demonstrativo dos Resultados risco 0061



**Comentários:**

(exemplo risco 0061)

O risco 0061 e o seu indicador foram estabelecidos pela CGE, cuja gestão de riscos se iniciou no 2Q21, onde foram estabelecidas ações de controles para mitigar o risco.

O acompanhamento da execução das ações foi feito mensalmente, através do controle mensal de entradas de minutas de contratos corretos, via planilhas de controle de entrada e saída de contratos.

No período entre o 2Q21 e 1Q22, observamos que embora os controles sejam efetivos, o risco se materializou uma vez, no 3Q21.

Entretanto, mesmo o risco tendo se materializando uma vez, conseguimos atingir a meta, devido a meta do 3Q21 ter sido estabelecida em >95%, e o resultado alcançado está dentro da meta prevista, que foi de 98%, estando, portanto, dentro do resultado esperado.

## **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:**

RUA, M. G. – Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao estudo dos indicadores, Brasília: ENAP, 2004

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia referencial, para medição de desempenho e manual de construção de indicador**, Brasília: MPOG, 2009.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e investimentos estratégico – SPI. **Indicadores de programas: guia metodológico**, Brasília: MP2010.

HUCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**, Brasília. ENAP 2013

MINISTÉRIO PÚBLICO DE SÃO PAULO. **Manual de indicadores de desempenho – MPSP**

SOUSA, Marconi Fernandes – **curso de ambientação para servidores do INEP.**

MIRANDA, Claudio Zumpichiatte – **o uso de indicadores na avaliação do programa de inclusão digital do Governo Federal.**

BAHIA, Leandro Oliveira – **Guia referencial construindo e analisando indicadores – Brasília/DF 2021.**

RODRIGUES, Maxwell Vera. **A importância do EVA – valor econômico agregado**