



GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA
AGÊNCIA DE DEFESA SANITÁRIA AGROSILVOPASTORIL DO ESTADO DE RONDÔNIA - IDARON

MANUAL DE GESTÃO DE RISCO DA IDARON

1ª EDIÇÃO

Governador do Estado de Rondônia
Marcos José Rocha dos Santos

Presidente da Agência IDARON
Júlio Cesar Rocha Peres

Diretor Executivo
Licério Corrêa Soares Magalhães

Coordenadora Administrativa e Financeira
Ana Aparecida Pereira Poquiviqui

Elaboração:

Gerente de Gestão Patrimonial
Antonio Fortunato de Oliveira Neto

Chefe da Divisão de Patrimônio Móvel
Maristela Sousa Teixeira

Chefe da Divisão de Arquivo Geral
Maria de Lourdes Sales dos Reis

Chefe da Divisão de Almoxarifado
Fernanda Costa Batista dos Santos

Conselho Consultivo e Deliberativo

Licério Corrêa Soares Magalhães – Diretor Executivo da IDARON
Ana Aparecida Pereira Poquiviqui – Coordenadora Administrativa e Financeira da IDARON
Iulsf Anderson Michelin – Corregedor da IDARON
Ana Paula Pinto da Silva – Coordenadora do Controle Interno da IDARON
Arlindo Carvalho dos Santos – Procurador Estadual Autárquico

Revisão

Ana Paula Pinto da Silva – Coordenadora do Controle Interno da IDARON

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DA IDARON

1ª Edição Porto Velho, 2021

APRESENTAÇÃO

A Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia ao longo dos anos tem procurado aprimorar seus mecanismos de liderança, estratégia e controle. E a Gestão de Riscos é um dos mais importantes instrumentos desse aperfeiçoamento.

A gestão de riscos está intimamente associada ao princípio constitucional da eficiência, pois sua implementação só faz sentido quando proporciona ganhos em termos de entrega de resultados e alcance dos objetivos institucionais. Isso a torna uma grande aliada do gestor no desafio de garantir a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, porque permite a tomada de decisões de forma racional, contribui para aumentar a capacidade da organização em lidar com eventos inesperados, que podem afetar negativamente os objetivos, estimula a transparência, favorece o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos, bem como fortalece a imagem da instituição.

Com o objetivo de internalizar práticas importantes sobre o tema e definir a política interna de gestão de riscos, esta Autarquia apresenta a Metodologia de Gerenciamento de Controle de Riscos.

A metodologia tem por finalidade orientar a identificação, a avaliação e a adoção de respostas aos eventos de riscos dos procedimentos das Unidades da IDARON, bem como instruir sobre o monitoramento.

Um dos aspectos mais importantes é reforçar a ideia de que os sistemas de gerenciamento de riscos não devem ser encarados como trabalho ou burocracia desnecessária, mas sim como instrumento de tomada de decisão, que deve fazer parte dos processos de planejamento e de execução dos trabalhos relevantes da organização, de modo a garantir que as finalidades públicas sejam alcançadas.

Para que esses conceitos sejam mais disseminados, apresentamos esta versão do Manual de Gestão de Riscos, que segue a linha de simplicidade de linguagem e de abordagem presente na primeira edição e que agrega o crescente cabedal de experiências adquiridas na aplicação da gestão de riscos nesta Autarquia. Este documento integra o conjunto de instrumentos essenciais para a construção e operação do Sistema de Gestão de Riscos da IDARON, o qual dá suporte para a concepção, implementação, monitoramento e melhoria contínua da gestão de riscos em todo a Autarquia.

Este Manual também oferece aos gestores e servidores da IDARON, bem como a seus parceiros públicos e privados, orientações específicas e objetivas para a prática da gestão interna de riscos. Seu objetivo é dar autonomia e capacitar o gestor, propiciando que o controle seja mais eficiente.

É importante ressaltar que a gestão de riscos só será bem sucedida se fizer parte da cultura desta Autarquia, o que depende do envolvimento de todos nós. Por isso mesmo, convido gestores e servidores a utilizarem amplamente esta ferramenta e a incorporarem a visão da gestão de riscos aos seus processos de trabalho.

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

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

JÚLIO CÉSAR ROCHA PERES

Presidente

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS.....	7
3. GESTÃO DE RISCOS E EFICIÊNCIA.....	7
4. OBJETIVO DA GESTÃO DE RISCOS NA IDARON.....	8
5. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NA IDARONS.....	8
6. OBJETOS DA GESTÃO DE RISCOS.....	9
7. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO.....	9
7.1. ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO.....	10
7.2. IDENTIFICAÇÃO DO RISCO.....	10
7.3. ANÁLISE DO RISCO.....	11
7.4. VALORAÇÃO DO RISCO.....	12
7.5. CONTROLE DO RISCO.....	12
7.6. COMUNICAÇÃO E CONSULTA.....	13
7.7. MONITORIZAÇÃO E REVISÃO.....	13
8. ORIENTAÇÃO DE PREENCHIMENTO DAS PLANILHAS.....	25
9. CONCLUSÃO.....	28
10. REFERÊNCIAS.....	29
PLANILHAS	
01. LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE AMBIENTE E SOBRE A FIXAÇÃO DE OBJETIVOS.....	14
02. IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS.....	17
03. AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	18
04. RESPOSTAS AOS RISCOS.....	19
05. QUALIFICAÇÃO DO NÍVEL DE RISCO E RESPOSTA A RISCOS.....	21
06. IMPACTO DO RISCO NA AUTARQUIA.....	22
07. PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA DO RISCO.....	23
TABELAS	
01. LEGENDA DE RISCO INERENTE.....	20
02. MATRIZ DE RISCO INERENTE.....	20
03. NÍVEL DE RISCO INERENTE.....	20
04. ESCALA DE NÍVEL DE RISCO INERENTE.....	20
05. RESPOSTA A RISCO INERENTE.....	20
06. CATEGORIA DO RISCO INERENTE.....	20
07. CRITÉRIO DE IMPACTO INERENTE.....	21
08. LEGENDAS DAS PLANILHAS.....	23
LISTA DE FIGURAS	
FIGURA 01_FLUXO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO.....	9
FIGURA 02_IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS.....	10
FIGURA 03_RESPOSTA A RISCOS.....	12
FIGURA 04 _ ANÁLISE SWOT.....	16
FLUXOGRAMAS	
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO.....	26
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE OPORTUNIDADES.....	27

1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

A Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia - IDARON instituiu, por meio da sua Carta de Serviços ao Usuário /2021, a devida transparência dos Programas sanitários oferecido aos cidadãos, bem como divulga os seus valores como ética, transparência, inovação, responsabilidade, respeito, e que incentiva gestores e servidores a conhecer melhor o seu órgão, o planejamento estratégico, os processos e os eventos de riscos a que estão sujeitos.

Através do Decreto nº 20.786, de 25 de Abril de 2016, o Governo do Estado de Rondônia instituiu o Código de ética Funcional do Servidor Público Civil do Estado de Rondônia. Tal decreto vem a ser aplicado subsidiariamente no que couber, o disposto na Lei 68, de 09 de dezembro de 1992, e tem a finalidade de mitigar ocorrências de corrupção e desvios éticos a partir da mobilização e participação ativa dos gestores públicos. Objetiva estabelecer um conjunto de medidas que assegurem a entrega de resultados esperados pela sociedade, por meio do fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, gestão de riscos e controles e procedimentos de integridade.

O Ambiente Integro oferece as bases para que os Programas sejam efetivos. A carta de Serviços ao Usuário/2021 é composta de ações de comprometimento e apoio da alta administração da IDARON, de alinhamento ao planejamento estratégico da Autarquia, cuja missão é promover a sanidade animal e vegetal, contribuindo para a segurança do alimento e o desenvolvimento econômico do Estado de Rondônia.

A Gestão de Riscos e Controles tem a finalidade de uma Política de Gestão de Riscos no âmbito da IDARON, com à implementação do Gerenciamento de Riscos e sua mitigação.

A instituição de procedimentos de integridade envolve o desenvolvimento do código de conduta, do canal de denúncias e do plano de capacitação e educação continuada dos servidores.

A Informação, Comunicação e o Monitoramento é um processo contínuo e permanente de disponibilização da informação a níveis adequados para as partes interessadas, de relacionamento entre as instâncias de supervisão e de monitoramento das ações.

2. NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS

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

- Programa de Integridade, Portaria Nº 150, de 4 de maio de 2016, institui o Programa de Integridade e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- Portaria Nº 425, de 30 de dezembro de 2016, que altera a Portaria MP nº 150, de 4 de maio de 2016, que instituiu o programa de Integridade e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- O Decreto Estadual de Rondônia nº 20.786, de 25 de Abril de 2016, o Governo do Estado de Rondônia instituiu o Código de Ética Funcional do Servidor Público Civil do Estado de Rondônia;
- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.
- Código de Conduta Ética, Portaria Nº 382, de 6 de dezembro de 2016, aprova o Código de Conduta Ética dos agentes públicos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão,
- Portaria Nº 426, de 30 de dezembro de 2016, dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.
- Plano Estratégico da IDARON 2018_2022.
- Carta se Serviços ao Usuário da IDARON _2021.
- Portaria nº 557 de 03/08/2021, Nomeação do Conselho Consultivo e Deliberativo de Gestão de Riscos da IDARON. (DIOF/RO 156 de 04/08/2021)

3. GESTÃO DE RISCOS E EFICIÊNCIA

A iniciativa de implantar a gestão de riscos no setor público é relativamente recente no Brasil, embora, em alguns países, tenha começado há mais tempo. No Reino Unido, no início dos anos 1990, foi implantada com a finalidade de aumentar o empreendedorismo no setor público e, desde então, vem se consolidando como parte integrante do processo de gestão pública em muitos países.

No contexto brasileiro, é importante lembrar a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que acrescentou o conceito da eficiência no rol dos princípios que regem toda a administração pública federal (CF, art. 37, caput). O objetivo principal da gestão de riscos é aumentar o grau de certeza na consecução dos objetivos, o que tem impacto direto na eficiência.

Da exposição de motivos que encaminhou a PEC que originou a EC 19, destacam-se os seguintes pontos:

a) (...) a Constituição de 1988 corporificou uma concepção de administração pública verticalizada, hierárquica, rígida, que favoreceu a proliferação de controles muitas vezes desnecessários. Cumpre agora reavaliar algumas das opções e modelos adotados, assimilando novos conceitos que reorientem a ação estatal em direção à eficiência e à qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

b) Enfatizar a qualidade e o desempenho nos serviços públicos: assimilação pelo serviço público da centralidade do cidadão e da contínua superação de metas de desempenho conjugada com a retirada de controles e obstruções legais desnecessárias.

A centralidade do cidadão e a busca pela eficiência são objetivos associados. Não se pode falar em foco no cidadão sem a prestação de serviços públicos de qualidade e a custos compatíveis. Ou seja, a principal maneira pela qual a administração pública cumprirá seu papel essencial é pela busca incessante de crescentes níveis de eficiência e efetividade. A inclusão da gestão de riscos na cultura de trabalho dos diversos setores

públicos tem potencial para contribuir nesse propósito, pois a mitigação de riscos, implementada com racionalidade e foco adequados, aumenta a certeza de atingimento dos objetivos da gestão, com benefícios diretos e imediatos para a sociedade.

Este manual constitui uma etapa importante nessa direção e tem por objetivo orientar os gestores da IDARON na gestão de riscos organizacional, prática que constitui um dos elementos de uma boa governança corporativa.

A proposta do manual é que o gestor possa encontrar, de maneira rápida e simples, tudo o que precisa para compreender o assunto em um só documento. Outros princípios que nortearam a elaboração do manual são os da simplicidade, da facilidade de entendimento e o da objetividade, de modo a espelhar o espírito da gestão de riscos que se pretende para a IDARON.

O manual foi elaborado a partir da política de gestão de riscos e representa um instrumento importante para sua implementação.

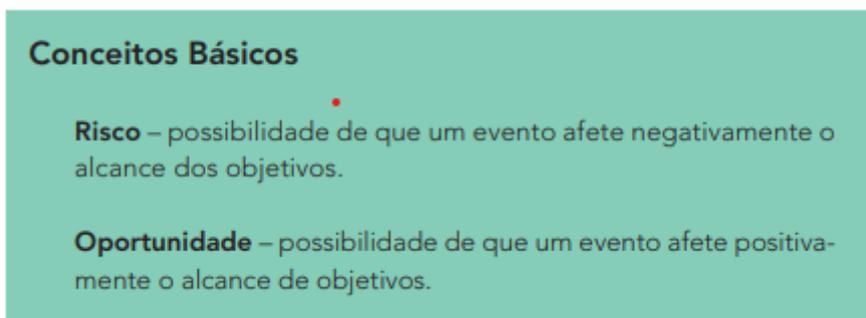
Seu conteúdo aborda o objetivo e os princípios da gestão de riscos na IDARON, sua governança e seu funcionamento, o processo de gestão de riscos propriamente dito.

4. OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCO NA IDARON

A gestão de riscos na IDARON tem como objetivo auxiliar a tomada de decisão, com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais. É uma ferramenta projetada para apoiar o gestor na busca por ganhos de eficiência, de modo a melhorar a qualidade, a tempestividade e a eficácia dos serviços prestados.

A Política de Gestão de Riscos da IDARON foi estabelecida e está sendo implantada com o firme propósito de empoderar o gestor, e não emparedá-lo. Vem para ampliar o escopo das possibilidades de escolha do gestor, pois o capacita a identificar os principais riscos e as várias possíveis medidas de mitigação, e não para estreitar os limites da sua atuação.

Não considerar explicitamente os riscos na tomada de decisões pode acarretar o não alcance dos objetivos ou resultados que poderiam ser atingidos.



5. PRÍNCIPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NA IDARON

Conforme a Política de Gestão de Riscos da IDARON, são os seguintes os princípios que regem a gestão de riscos.

Fomentar a inovação e a ação empreendedora responsáveis - Ao realizar algo que nunca foi feito antes ou que implique riscos, identificar, avaliar e tratar esses riscos aumenta a chance de sucesso. Mesmo que a iniciativa não tenha sucesso por algum motivo, estará documentado que o gestor tinha consciência dos riscos e adotou as providências necessárias para mitigá-los, o que demonstra uma gestão responsável.

Considerar riscos e, também, oportunidades - A oportunidade é também chamada de risco positivo, pois constitui a possibilidade de um evento afetar positivamente os objetivos. A boa gestão de riscos deve, também, considerar as oportunidades, pois o gestor precisa estar preparado para aproveitá-las.

Aplicar-se a qualquer tipo de atividade ou projeto - A gestão de riscos pode ser aplicada a qualquer ação organizacional que tenha um objetivo claro ou da qual resulte um produto ou serviço definido.

Aplicar-se de forma contínua e integrada aos processos de trabalho - Gerir riscos não pode ser uma atividade esporádica e descasada do dia a dia do trabalho. Deve ser uma atitude permanente, parte integrante do processo decisório, desde que apresente relação custo-benefício favorável.

Ser implantada por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua - A implantação da gestão de riscos deve ser um processo gradual e progressivo, com revisões periódicas, a partir de mudanças organizacionais e/ou no ambiente externo e dos resultados das avaliações do funcionamento do sistema de gestão de riscos.

Considerar a importância dos fatores humanos e culturais - A percepção sobre os riscos e seus impactos no alcance dos objetivos depende das características das pessoas responsáveis pela gestão desses riscos e da cultura de determinado órgão ou área da instituição em que esses riscos são avaliados. Nesse sentido, uma boa gestão de riscos deve considerar a influência dos fatores humanos e da cultura organizacional na identificação, na avaliação e no tratamento dos riscos. O sucesso ou fracasso da gestão de riscos depende da cultura organizacional.

Ser dirigida, apoiada e monitorada pela alta administração - A alta administração tem a responsabilidade de conduzir o processo de implantação, de manter o sistema funcionando com eficiência e economicidade, de gerenciar os riscos-chave para a IDARON e liderar pelo exemplo, demonstrando efetivo compromisso com a gestão de riscos.

6. OBJETOS DA GESTÃO DE RISCO

São objetos da gestão de riscos os objetivos, resultados, metas, qualquer processo de trabalho, atividades, projeto, informações/ dados (segurança da informação), integridade e ética, iniciativa ou ação de plano institucional, assim como os recursos que dão suporte à realização dos objetivos da IDARON. Unidades organizacionais também podem ser objeto da gestão de riscos.

7. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO

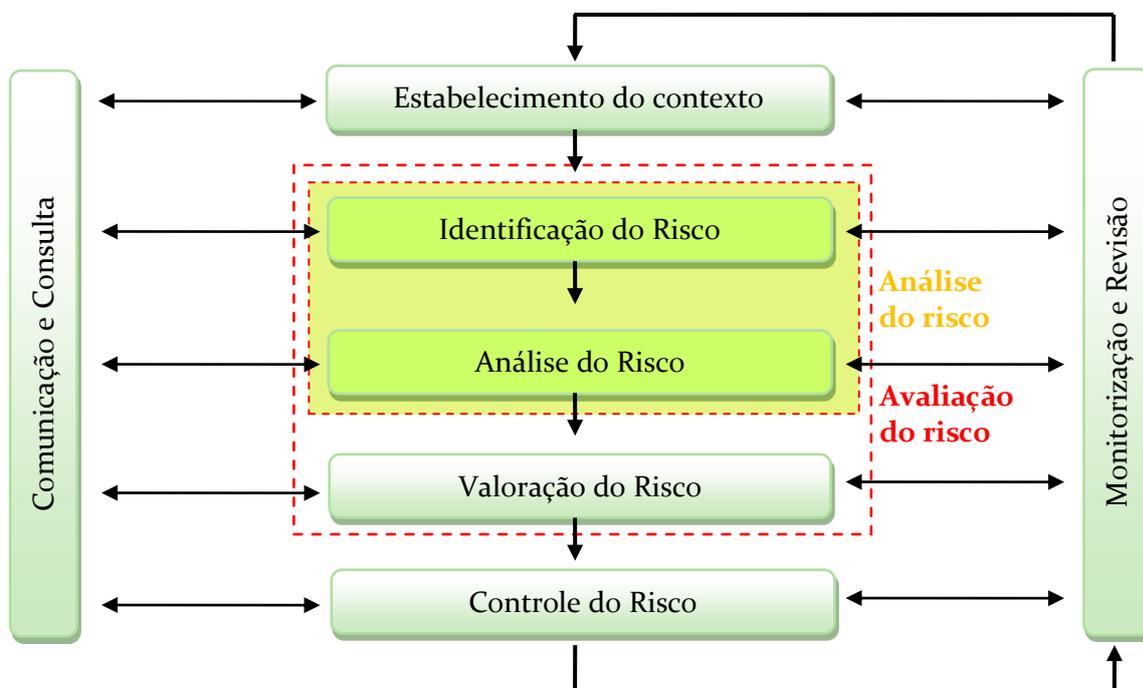


Figura 01_Fluxo do Processo de Gestão de Risco

CONCEITOS:

7.1 Estabelecimento do contexto

A primeira coisa a ser feita no estabelecimento do contexto é a listagem e um breve resumo dos objetivos organizacionais, pois são os riscos desses objetivos não serem atingidos que serão gerenciados.

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

No estabelecimento do contexto o ambiente de controle deve demonstrar o grau e comprometimento em todos os níveis da administração, com a qualidade do controle interno em seu conjunto. É o principal componente. Os fatores relacionados ao ambiente de controle incluem, dentre outros:

- *integridade e valores éticos;*
- *competência das pessoas da entidade;*
- *estilo operacional da organização;*
- *aspectos relacionados com a gestão;*
- *forma de atribuição da autoridade e responsabilidade*

7.2 Identificação do risco

Estes eventos são situações em potencial – que ainda não ocorreram – que podem causar impacto na consecução dos objetivos da organização, caso venham a ocorrer. Podem ser positivos ou negativos, sendo que os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades.

A identificação dos riscos envolve em determinar quais os riscos podem afetar o projeto e documentar suas características. Frequentemente simples e efetiva a resposta ao risco pode ser desenvolvida e até implementada, assim como o risco é identificado.

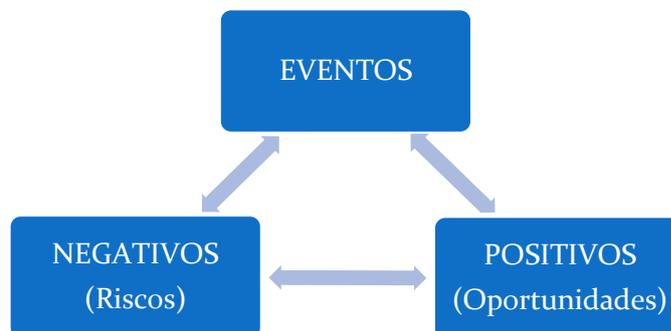


Figura 02_ Identificação de eventos

5 passos para identificar riscos

1. **Diagnóstico de qualidade.**
2. **Acompanhamento de tendências.**
3. **Compliance. (Legalidade, conformidade com atos, normas e leis)**
4. **Gestão de projetos.**
5. **Identificação de riscos.**

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

7.3 Análise do risco

Avaliação dos riscos consiste em comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de riscos para determinar se o risco é aceitável. Isto envolve avaliar o nível de risco a fim de subsidiar a tomada de decisão e determinar a ordem de prioridade de tratamento dos riscos.

Mesmo com o melhor dos planejamentos, em qualquer tipo de projeto, empreitada ou investimento, estamos sujeitos a incertezas que fogem do nosso controle e podem afetar significativamente o resultado desejado. Por isso, é necessário se preparar com uma boa análise de risco. Além disso, a análise de riscos serve para orientar medidas de prevenção, mitigação e resposta.

O objetivo da análise de risco da tarefa não é tentar prever o futuro, mas sim avaliar circunstâncias eventuais que possam representar ameaças e oportunidades, com impactos relevantes para projetos e investimentos de todo o tipo.

Uma vez que os principais riscos são conhecidos, é importante saber qual é a sua probabilidade de ocorrência e impacto. Assim, as principais incertezas podem ser priorizadas e, a partir disso, elaborar um plano de respostas e tomar decisões para evitar ou mitigar os riscos.

Além disso, dependendo do tipo de projeto, um risco pode ser um fator determinante para a sua viabilidade. Se existe uma ameaça de consequências catastróficas com uma chance provável de ocorrer, ela representa um obstáculo que não pode ser ignorado.

Exemplos de Risco:

- surgimento de foco de aftosa;
- foco de raiva;
- foco de encefalopatia espongiforme bovina;
- foco de ferrugem da soja;
- incêndio na Unidade;
- capotamento de veículo durante fiscalização de rotina;
- furto na Unidade; etc...

Outros exemplos:

- Emprestar dinheiro para um **devedor já inadimplente** que não paga seus credores há anos, por exemplo, é um investimento de altíssimo risco. Isso porque a probabilidade de ele não pagar é elevada. Apesar da chance pequena, ela existe e as consequências serão devastadoras.

Se não houver uma forma de mitigar esse risco minimizando o seu impacto potencial ou praticamente eliminando a sua chance de ocorrência, o mais inteligente é descartar o projeto e partir para outro investimento.

Portanto, a análise de riscos é uma ferramenta crucial para entender melhor os custos variáveis de um projeto, além de sua viabilidade e as principais ameaças e oportunidades que podem modificar o resultado planejado.



Figura 03_Resposta a riscos

7.4 Valoração do risco

A valoração do risco tem como propósito colocar o risco numa escala conhecida de modo que seja possível orientar as decisões quanto a incluir mais controles, melhorar os controles existentes, modificar controles ou mesmo eliminar a energia envolvida e conseqüentemente, a condição perigosa.

Nessa fase, o objetivo é investigar, com a máxima precisão, quais são os impactos que os riscos definidos podem ter sobre a IDARON. Tudo deve ser minuciosamente analisado e nada deve ser esquecido.

7.5 Controle do Risco

São processos internos específicos que têm o objetivo de fazer com que a Autarquia não seja prejudicada pelos riscos já conhecidos e que apresentam diferentes impactos e probabilidades de acontecer.

As Atividades de Controle geralmente estão expressas em políticas e procedimentos de controle, que devem ser estabelecidos e aplicados para auxiliar e assegurar que ações identificadas pela administração, como necessárias para tratar os riscos relacionados ao cumprimento dos objetivos da organização, sejam realizadas de forma eficaz. As atividades de controle estão comumente voltadas para três categorias de riscos:

- de processo ou operacionais;
- de registros; e
- de conformidade.

Assim, as atividades de controle contribuem para assegurar que:

- os objetivos sejam alcançados;
- as diretrizes administrativas sejam cumpridas;
- as ações necessárias para gerenciar os riscos com vistas à consecução dos objetivos da entidade estejam sendo implementadas.

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

- atribuição de autoridade e limites de alçada;
- revisão segregada;
- autorizações e aprovações;
- controles físicos;
- segregação de funções;
- verificações;
- conciliações;
- indicadores de desempenho;

- revisão de desempenho operacional;
- programas de contingência e planos de continuidade dos negócios.

7.6 Comunicação e consulta

O propósito da comunicação e consulta é auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base sobre a qual decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas.

Não adianta fazer esse trabalho se as partes interessadas não entendem e nem interagem. **A gestão de riscos nos habilita tomarmos ações preventivas.** Portanto, essas decisões devem nos preparar para ameaças e oportunidades que estão por vir.

“É uma forma estruturada de olhar o passado e presente, organizando informações que possibilitam uma tomada de decisão mais apropriada para o futuro. Desta forma, possibilitamos o alcance dos nossos objetivos e resultados esperados”.

Para fazer isso, precisamos das partes interessadas e elas também precisam de nós. Por isso, esse requisito é essencial para o sucesso do processo, ou seja, o alcance do resultado.

Obs.: A **comunicação** busca promover a conscientização e o entendimento do risco, enquanto a **consulta** envolve obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão.

A Autarquia também deve possuir mecanismos para coletar informações do ambiente externo que possam afetá-la, e deve transmitir externamente aqueles que sejam relevantes aos *stakeholders**, inclusive à sociedade, que, no caso das organizações públicas, pode ser considerada a principal parte interessada.

A comunicação deverá ser oportuna e adequada, além de abordar aspectos financeiros, econômicos, operacionais e estratégicos. Deve ser entendida como um canal que movimenta as informações em todas as direções – dos superiores aos subordinados e vice-versa, pois determinados assuntos são mais bem visualizados pelos integrantes dos níveis mais subordinados, que estão mais diretamente ligados aos processos organizacionais.

7.7 Monitorização e Revisão

Depois de todas as etapas devidamente concluídas, chegou a hora de monitorar o comportamento dos riscos. Existem diversas ferramentas que a IDARON pode utilizar: indicadores de desempenho, relatórios ou controles automatizados. Use e abuse da tecnologia disponível.

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

Diferentemente das atividades de controle, que são concebidas para dar cumprimento aos processos e às políticas da organização e visam a tratar os riscos, as de monitoramento objetivam identificar fragilidades e possibilidades de melhorias.

O monitoramento dos riscos, oportunidade e ocorrência (risco materializado), deve fazer parte da rotina das unidades e, para isso, tem-se o documento “relatório de progresso do gerenciamento de riscos”. De modo geral, é razoável pensar que o referido relatório deve ser elaborado ao menos semestralmente, mas a periodicidade do monitoramento deve ser realizada à medida da necessidade.

* **Stakeholders:** público estratégico, todas as pessoas ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio. Em inglês stake significa interesse, participação, risco..



GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA
AGÊNCIA DE DEFESA SANITÁRIA AGROSILVOPASTORIL DO ESTADO DE RONDÔNIA – IDARON

Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos

Órgão / Unidade IDARON
Diretoria / Coordenação Coordenação Administrativa e Financeira - COAF

Informações sobre o Ambiente Interno - existência de:

Sim **Não**

Código de Ética / Normas de Conduta	()	()
Estrutura Organizacional	()	()
Política de Recursos Humanos (compromisso com a competência e desenvolvimento)	()	()
Atribuição de Alçadas e Responsabilidades	()	()
Normas Internas	()	()

Informações sobre a Fixação de Objetivos - existência de:

Sim **Não**

Missão	()	()
Visão	()	()
Objetivos	()	()

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

Informações sobre o Macroprocesso/Processo

Macroprocesso
Processo
Objetivo do Macroprocesso / Processo
Leis e Regulamentos:
Sistemas:



Análise de SWOT

Análise ou matriz **SWOT** – é um método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando 4 fatores. São eles: **forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.**

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

Análise do Ambiente Interno

**Forças
(Pontos Fortes)**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

**Fraquezas
(Pontos Fracos)**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Análise do Ambiente Externo

**Oportunidades
(Pontos Fortes)**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

**Ameaças
(Pontos Fracos)**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.



Análise de SWOT

Ambiente Interno	Forças (Características internas que representam uma facilidade para o alcance dos objetivos)	Oportunidades] (Situações positivas do ambiente externo que permitem o cumprimento da Missão da Coordenação/Gerência /Supervisão/ Unidade))	Ambiente Externo
	Fraquezas (Fatores internos que oferecem risco à execução do Processo)	Ameaças (situações externbas, sobre as quais se tem pouco controle, que representam dificuldades para o cumprimento da Missão da Coordenação/Gerência /Supervisão/ Unidade)	

Figura 04 _ Análise SWOT

Pontos relevantes que necessitam de atenção

1. **Macroprocesso/Objetivo do Macroprocesso:** essas informações deverão ser coletadas da Cadeia de Valor ou do mapeamento do processo.
2. **Leis e Regulamentos:** listar todas as leis, regulamentos e normas que afetam ou influenciam o macroprocesso/processo. Essas informações são importantes para verificar se há riscos e descumprimento de leis, regulamentos e normas, bem como auxilia na adoção de ações de controle.
3. **Sistemas:** listar os sistemas e outras ferramentas (ex: planilhas) que operacionalizam o processo. Essas informações são importantes para verificar se os controles são manuais ou eletrônicos.



MAPA DE RISCOS

IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS								
Subprocesso/Atividade	Eventos de Risco	Causas	Efeitos/ consequências	Categoria do Risco	Natureza do Risco Orçamentário/ Financeiro	Risco Inerente		
						I	P	NR
Subprocesso/Atividade 1	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.	Orçamentária	sim	5	5	Risco Crítico
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.	Fiscal	Sim	2	4	Risco Alto
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.	Estratégica	Não	2	1	Risco Pequeno
Subprocesso/Atividade 2	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não	2	3	Risco Moderado
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.					
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.					
Subprocesso/Atividade 3	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.					
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.					
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.					

Planilha 02_ Identificação de eventos de risco



GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA
AGÊNCIA DE DEFESA SANITÁRIA AGROSILVOPASTORIL DO ESTADO DE RONDÔNIA - IDARON

AVALIAÇÃO DOS RISCOS					
Identificação dos Controles Existentes			Risco Residual		
Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Controle	Avaliação quanto a Operação do Controle			
1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno
1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno
1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno
1. 2. n.			0	1	Risco Pequeno
1. 2. n.					

Planilha 03_ Identificação dos controles existentes e avaliação dos riscos



GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA
AGÊNCIA DE DEFESA SANITÁRIA AGROSILVOPASTORIL DO ESTADO DE RONDÔNIA - IDARON

RESPOSTA AOS RISCOS						
Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas					
	Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status	Situação
	Preventivo		01/01/2021	01/02/2021	Concluído	
			01/01/2021	05/01/2021	Não iniciado	
			01/01/2021		Não iniciado	
			01/01/2021		Não iniciado	
			01/01/2021		Não iniciado	
			01/01/2021		Não iniciado	
			01/01/2021		Não iniciado	
			01/01/2021		Não iniciado	
			01/01/2021		Não iniciado	

Planilha 04_ Resposta aos riscos





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

Tabela 01_ Legenda de Riscos inerentes

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

Tabela 02_ Matriz de Riscos

Nível de Risco
Risco Crítico
Risco Alto
Risco Moderado
Risco Pequeno

Tabela 03_ Níveis de Riscos

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

Tabela 04_ Escala de níveis de riscos

Resposta a Risco
Evitar
Reduzir
Compartilhar / Transferir
Aceitar

Tabela 05_ Cores de resposta aos riscos

<u>Categoria de Risco</u>
Estratégico
Operacional
Orçamentário
Reputação
Integridade
Fiscal
Conformidade

Tabela 06_ Categoria dos Riscos



GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA
AGÊNCIA DE DEFESA SANITÁRIA AGROSILVOPASTORIL DO ESTADO DE RONDÔNIA - IDARON

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

100%

Tabela 07_ Critérios de Impacto

RESPOSTA A RISCOS

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

Planilha 05_ Qualificação do Nível de risco



Impacto - Fatores para Análise

	Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	Peso
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário	
	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%
Orientações para atribuição de pesos	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão do IDARON	Exigiria a intervenção do Presidente	> = 25%	5-Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da Unidade	Exigiria a intervenção do Presidente ou Diretor	> = 10% < 25%	4-Grande
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Coordenador	> = 3% < 10%	3-Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo	Exigiria a intervenção do Gerente	> = 1% < 3%	2-Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	< 1%	1-Insignificante



GOVERNO DO ESTADO DE RONDÔNIA
AGÊNCIA DE DEFESA SANITÁRIA AGROSILVOPASTORIL DO ESTADO DE RONDÔNIA - IDARON

Probabilidade

Aspectos Avaliativos	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento pode ocorrer em algum momento	Evento deve ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias
Frequência Observada/Esperada	Muito baixa (< 10%)	Baixa ($\geq 10\% \leq 30\%$)	Média ($\geq 30\% \leq 50\%$)	Alta ($\geq 50\% \leq 90\%$)	Muito alta (>90%)
Peso	1	2	3	4	5

Planilha 07_Probabilidade de ocorrência do Risco

LEGENDA:

<u>Categoria de Risco</u>
Estratégico: eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão.
Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e a eficiência dos processos organizacionais.
Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do MP de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.
Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do MP em cumprir sua missão institucional, interferem diretamente na imagem do órgão.
Integridade: eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.
Fiscal: eventos que podem afetar negativamente o equilíbrio das contas públicas.
Conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.
<u>Natureza do Risco</u>
Orçamentário Financeiro
Não Orçamentário Financeiro



Avaliação dos Controles Existentes
a. Quanto ao Desenho
(1) Não há sistema de Controle;
(2) Há procedimento de controle para algumas atividades, porém informais;
(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores;
(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas;
(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva).
b. Quanto a Operação
(1) Controle não executado;
(2) Controle parcialmente executado e com deficiências;
(3) Controle parcialmente executado;
(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade;
(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados.

Tabela 08_ Legendas



8. ORIENTAÇÃO DE PREENCHIMENTO DAS PLANILHAS

1. Inicialmente, preencha a **Planilha Ambiente e Fixação de Objetivos**.

2. **Na Planilha Mapa de Riscos, Identificação de eventos de riscos**
preencha os seguintes campos:
 - a. subprocesso/atividade
 - b. evento de Risco
 - c. causas
 - d. efeitos/consequências
 - e. categoria de risco (tabela 06)
 - f. natureza do risco

3. **Na Coluna Cálculo do Risco Inerente**
Faça a análise (valores entre 1 e 5) quanto a cada quesito do impacto (esforço da gestão, regulação, reputação, negócios/serviços à sociedade, intervenção hierárquica e valor orçamentário) e quanto à probabilidade. **Use a Planilha Impacto - Fatores de análise para identificar qual o peso que melhor se adequa a cada dimensão do impacto (planilha 06)**. Proceda com a avaliação de todos os eventos de risco. Caso entenda que alguma dimensão do impacto não cabe ser analisado no âmbito do processo, pode-se colocar valor 0 (zero), desde que seja feito na coluna inteira, para todos os eventos de risco identificados.

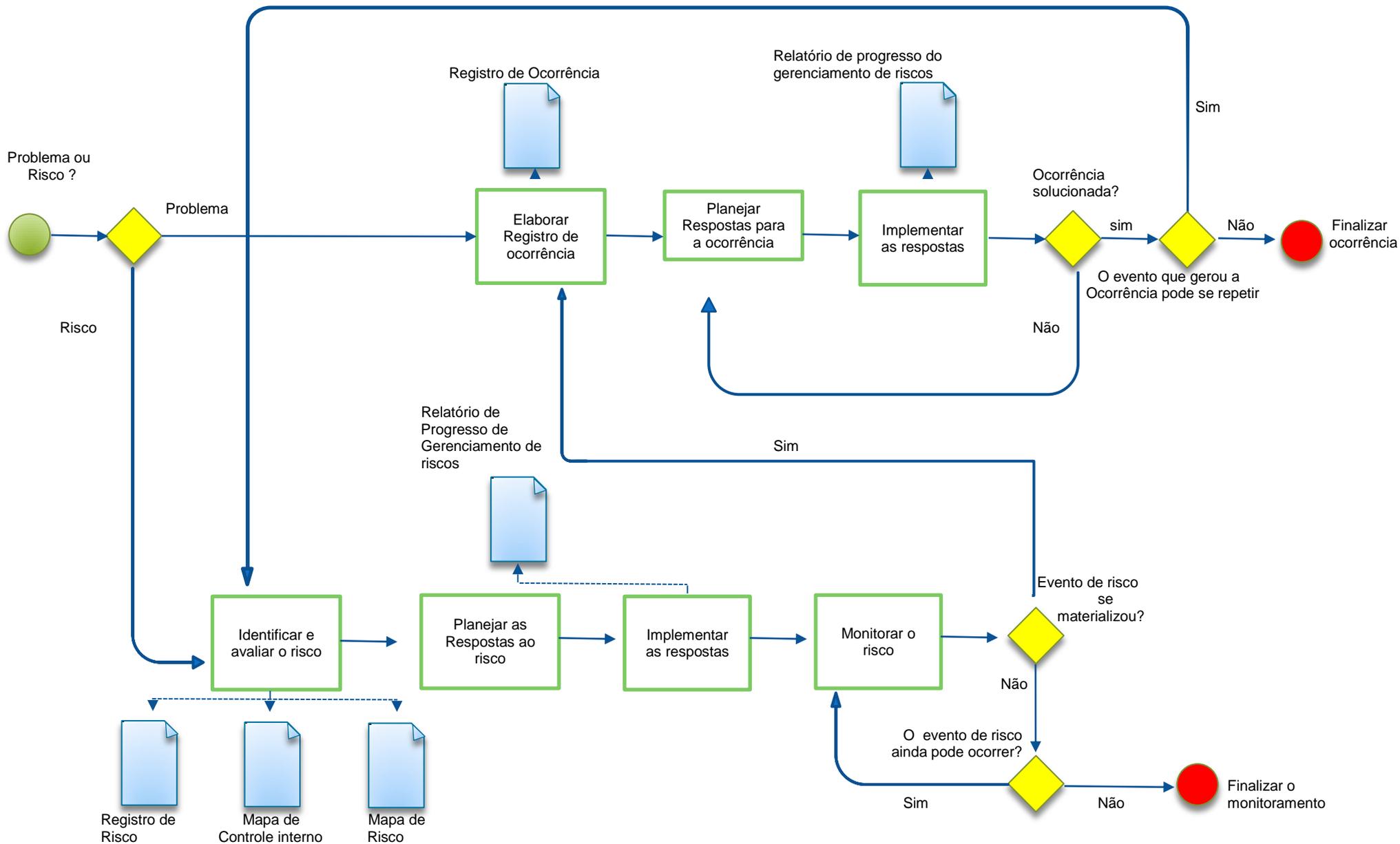
4. **Na coluna NR (Nível de Risco) ainda na Planilha do Mapa de Riscos,**
Observe que as colunas do Risco Inerente no tocante a **Impacto** e **Probabilidade** estarão preenchidas. Nessa mesma Planilha, preencha o NR, utilize (tabela 02) faça a Identificação dos controle existentes na Matriz de Riscos.
Obs.: as cores são muito importantes para identificação do NR.

5. **Na Planilha Avaliação dos Riscos, Cálculo do Risco Residual,**
Faça a avaliação do risco residual quanto ao impacto e a probabilidade (semelhante ao que foi feito para o risco inerente) considerando os controles existentes para todos os eventos de risco identificado.

6. **Na Planilha Resposta de Riscos,**
Defina a **Possível Resposta** para cada evento de risco. Ao definir a resposta, reflita no custo-benefício dos controles/ações que poderão ser implementados / melhorados.

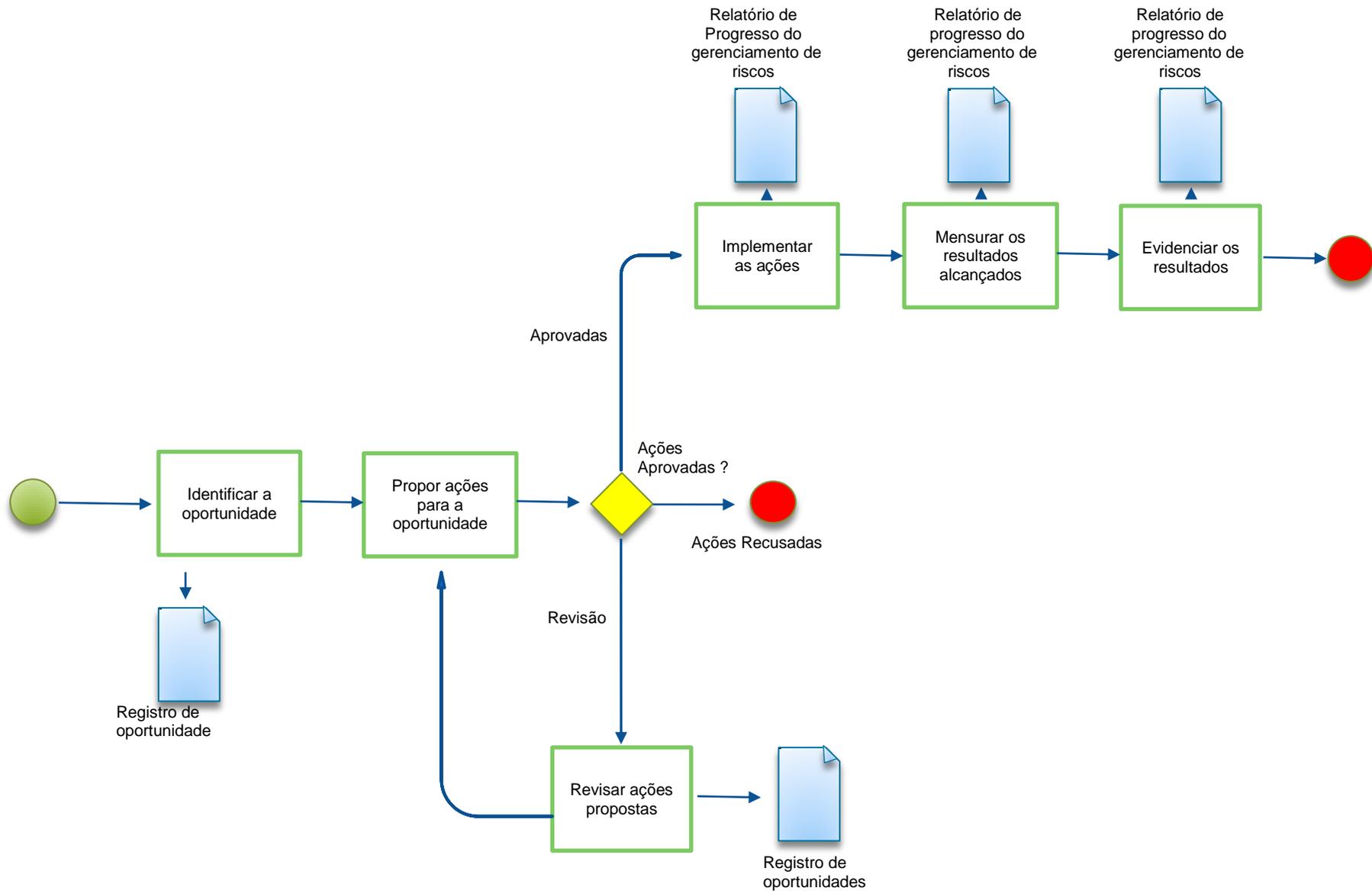
7. **Nas colunas dos controles propostos e ações,**
Defina o controle proposto / ação proposta, tipo, objetivo, responsável, como será implementado, intervenientes, data início e data de conclusão.

Fluxograma do Processo de Gerenciamento de Risco





Fluxograma do Processo de Gerenciamento de Risco (OPORTUNIDADES)



9. CONCLUSÃO

A implementação do gerenciamento de riscos deve ser feita para aprimorar os resultados organizacionais das unidades. Por essa razão, são condições para que se possa implementar o gerenciamento de riscos: o estabelecimento dos objetivos e a definição dos indicadores de desempenho da unidade. Assim, fica claro a necessidade da Autarquia ter uma cultura com foco nos resultados organizacionais para que a gestão de riscos possa ser efetiva.

Importante concluir que nem todos os riscos de uma unidade devem ser identificados e analisados formalmente. A formalidade deve existir em função da relevância. Uma parte considerável dos riscos de uma unidade será gerenciada de maneira informal, como a motivação e engajamento dos servidores, a distribuição de tarefas entre a equipe e outras situações de baixa complexidade e magnitude.



10. REFERÊNCIAS

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

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

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

Portaria Nº 150, de 4 de maio de 2016, Programa de Integridade e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;

Decreto Estadual de Rondônia nº 20.786, de 25 de Abril de 2016, Código de Ética Funcional do Servidor Público Civil do Estado de Rondônia;

Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 1, de 10 de maio de 2016, Gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

Código de Conduta Ética, Portaria Nº 382, de 6 de dezembro de 2016, Código de Conduta Ética dos agentes públicos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Manual de Gestão de Riscos do Conselho Nacional de Justiça - CNJ.

Portaria Nº 426, de 30 de dezembro de 2016, Instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Plano Estratégico da IDARON 2018_2022.

Carta se Serviços ao Usuário da IDARON _2021.