



---

**AUTARQUIA MUNICIPAL DE PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA À SAÚDE  
DOS SERVIDORES**

---

# **PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS ATRAVÉS DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

---

---

---

---

## SUMÁRIO

---

<b>OBJETIVO</b> .....	3
<b>NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS</b> .....	4
<b>METODOLOGIA</b> .....	5
A ESTRUTURA DO COSO ERM .....	6
MAPEAMENTO DE PROCESSOS .....	7
<b>ETAPAS DA METODOLOGIA</b> .....	8
IDENTIFICAR E CATALOGAR OS PROCESSOS .....	8
DEFINIR OS MACROPROCESSOS .....	9
ANALISAR CONTEXTO DOS MACROPROCESSOS.....	10
IDENTIFICAR OS EVENTOS.....	11
AVALIAR OS RISCOS .....	14
DEFINIR O APETITE E A TOLERÂNCIA AO RISCO .....	19
ESTABELECEMOS RESPOSTAS AOS RISCOS .....	20
LISTAR ATIVIDADES DE CONTROLE E MONITORAMENTO AOS RISCOS.....	21
RELACIONAR OS PROCESSOS COM OS OBJETIVOS.....	23
MAPEAR PROCESSOS.....	24
REDESENHAR OS PROCESSOS .....	24
INDICADORES .....	25
AUDITORIA INTERNA.....	25
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	26
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	26

## OBJETIVO

---

Todas as organizações enfrentam incertezas originadas de fatores diversos e o desafio de sua gestão é determinar o nível de risco que ela está preparada para aceitar, na medida em que se empenha em agregar valor para as partes interessadas.

Como conceito de risco tem-se que é qualquer **evento** que pode comprometer o alcance de **objetivos** estratégicos da organização e cuja ocorrência futura é incerta.

O plano de gerenciamento dos riscos descreve como os processos de riscos serão estruturados e executados iniciando pela identificação dos riscos, suas análises qualitativa e quantitativa, seu plano de respostas e concluindo com a forma que os riscos serão controlados e monitorados.

O plano tem como finalidade assegurar o alcance dos objetivos, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o processo, tais como cumprimento de prazos, leis e regulamentos etc., implementação de uma estratégia que minimize o consumo intenso de recursos para solução de problemas quando esses surgem inesperadamente, bem como a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Dessa forma, o alcance dos objetivos estratégicos da Autarquia depende fortemente da eficiência dos processos operacionais e seus controles internos, que diminuirá as oportunidades de que eventos impactem negativamente estes objetivos.

## NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS

---

Existe um conjunto de normas e regulamentações relacionadas à temática de gestão de integridade, riscos e controles, entre elas:

- Política de Gerenciamento de Riscos – Resolução nº 03 de 12 de agosto de 2019, dispõe sobre a instituição da Política de Gerenciamento de Riscos.
- Política de Gestão de Riscos dos Investimentos – Portaria Nº 203, de 13 de fevereiro de 2019, dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Riscos dos Investimentos e cria o Comitê de Riscos de Investimentos.
- ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos – Diretrizes, fornece diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações. A aplicação destas diretrizes pode ser personalizada para qualquer organização e seu contexto.
- ABNT NBR ISO 19600:2014 – Sistema de Gestão de Compliance – Diretrizes, estabelece os requisitos necessários para um sistema de gestão de compliance e as obrigações inerentes a sua implementação nas organizações.
- IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 – dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.
- Código de Ética – Resolução Nº 02 de 16 de janeiro de 2019, institui o Código de Ética da Autarquia Municipal de Previdência e Assistência Social à Saúde dos Servidores – AMPASS, cria a Comissão de Ética e dá outras providências.

## METODOLOGIA

---

A metodologia proposta nesse plano de gerenciamento de riscos foi baseada na estrutura do COSO ERM - Enterprise Risk Management combinada com a técnica de mapeamento e análise de fluxos de processos.

O COSO (Committee of Sponsoring Organizations) é uma organização privada sem fins lucrativos criada em 1985, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. Neste contexto, o COSO dissemina informações e modelos construídos através de pesquisas, análises e melhores práticas de mercado.

De acordo com o COSO ERM, com base na missão ou visão estabelecida por uma organização, a administração estabelece os planos principais, seleciona as estratégias e determina o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização.

Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada a fim de alcançar os objetivos de uma organização e é classificada em quatro categorias:

1. Estratégicos – metas gerais, alinhadas com sua missão.
2. Operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos.
3. Comunicação – confiabilidade de relatórios.
4. Conformidade – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Essa classificação possibilita um enfoque nos aspectos específicos do gerenciamento de riscos corporativos. Apesar de essas categorias serem distintas, elas se inter-relacionam, uma vez que um dado objetivo poderá estar presente em mais de uma categoria, elas tratam de necessidades diferentes, cuja responsabilidade direta poderá ser atribuída a gerentes diversos.

---

## A ESTRUTURA DO COSO ERM

---

O COSO ERM propõe um modelo de implantação do gerenciamento de riscos corporativos que apresenta oito componentes em sua estrutura, quais sejam:

- Ambiente de controle;
- Fixação de objetivos;
- Identificação de eventos;
- Avaliação de riscos;
- Resposta ao risco;
- Atividades de controle;
- Informações e comunicações;
- Monitoramento.



Figura 1: Cubo do COSO

---

## MAPEAMENTO DE PROCESSOS

---

O mapeamento de processos é o detalhamento de atividades, pontos de decisão, fluxo, interfaces e objetivos visando identificar os riscos relativos a estes processos aos quais a empresa está exposta e os controles internos existentes. Adicionalmente, para aqueles riscos identificados que não estão cobertos por controles internos eficazes, são propostos controles com o intuito de diminuir sua probabilidade de materialização.

Sobre a técnica de identificação a partir de análises de fluxos de processos, o COSO (2004) afirma que:

*Normalmente envolve a representação esquemática de um processo, com o objetivo de melhor compreender as inter-relações das entradas que o compõem, as tarefas, as saídas e responsabilidades. Uma vez mapeados, os eventos podem ser identificados e analisados à luz dos objetivos do processo. Tal como acontece com outras técnicas de identificação de eventos, a análise de fluxo de processo pode ser usada na análise em um nível de entidade, ou em um nível detalhado (COSO, 2004, p.166).*

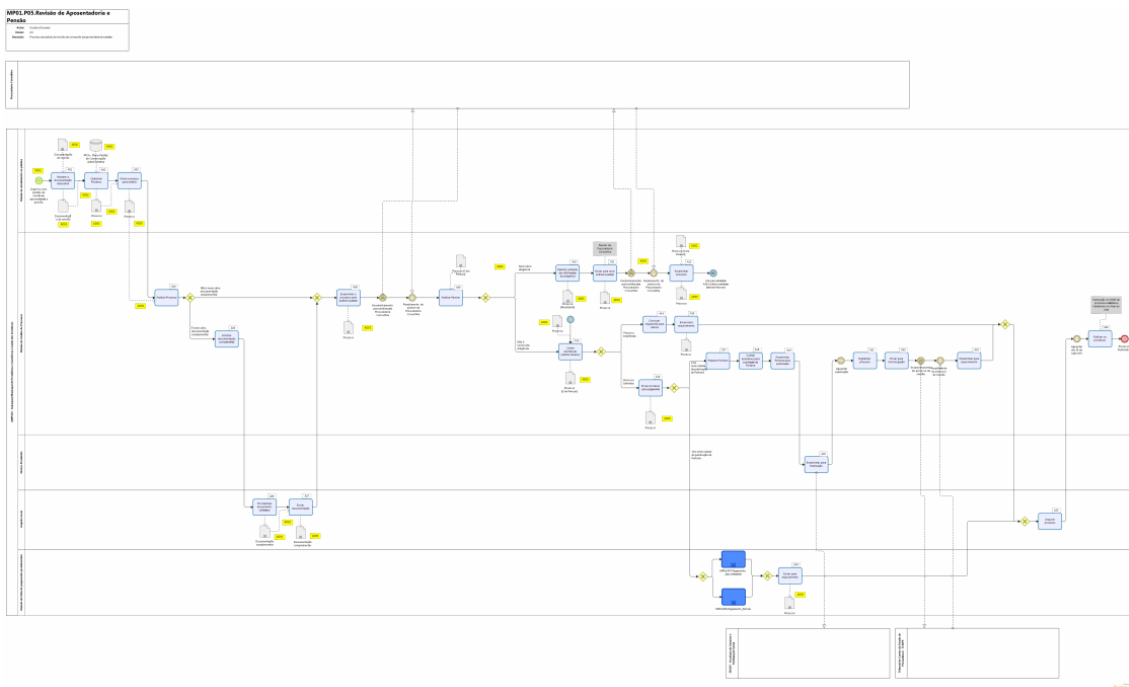


Figura 2: Exemplo Diagrama de Fluxo

## ETAPAS DA METODOLOGIA

---

A metodologia proposta no presente plano é constituída pelos seguintes passos:

1. Identificar e catalogar os processos;
2. Definir os macroprocessos;
3. Analisar contexto dos macroprocessos;
4. Identificar os eventos;
5. Avaliar os riscos;
6. Definir o apetite e tolerância ao risco;
7. Estabelecer respostas aos riscos;
8. Listar atividades de controle e monitoramento dos riscos;
9. Relacionar os processos com os objetivos estratégicos;
10. Mapear processos;
11. Redesenhar os processos;
12. Definir indicadores;
13. Elaborar programa de auditoria interna.

---

### IDENTIFICAR E CATALOGAR OS PROCESSOS

---

Esta tarefa é realizada através de entrevistas com os gestores das diversas áreas da Autarquia para identificação de seus processos organizacionais.

Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas (insumos) em saídas (produtos ou serviços), que atendem a necessidade de um cliente interno ou externo e que agregam valor para a empresa.

Organizações públicas executam processos finalísticos, gerenciais e administrativos. Os finalísticos produzem resultados voltados aos beneficiários diretos das ações dos órgãos ou ao conjunto dos cidadãos, como por exemplo, concessão de aposentadoria e benefícios. Para que se



viabilizem, contam com a orientação trazida pelos processos gerenciais e com o suporte gerado pelos processos administrativos, tais como os processos de contabilidade, orçamentários, financeiros.

TIPO DO PROCESSO	LEGENDA
Finalístico	Produzem resultados voltados aos beneficiários diretos das ações dos órgãos ou ao conjunto dos cidadãos.
Gerencial	Trazem orientações para formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução das metas.
Administrativo	Garantem apoio e suporte aos processos.

Figura 3: Tipos de processo

Como os processos trespassam diversas áreas da organização, partes deles estarão sob a responsabilidade de diversas lideranças, portanto, é necessário que após a identificação dos processos um responsável seja designado para cada processo, normalmente aquele responsável pela maior parte ou pela parte mais importante do processo.

CATÁLOGO DE PROCESSOS							
MACROPROCESSO	PROCESSO	TIPO DO PROCESSO	OBJETIVO DO PROCESSO	RESPONSÁVEL	MAPEAMENTO	MANUALIZAÇÃO	PONTOS DE CONTROLE

Figura 4: Catálogo de processos

---

## DEFINIR OS MACROPROCESSOS

---

O macroprocesso é o meio pelo qual a Autarquia reúne os grandes conjuntos de atividades para gerar valor e cumprir a sua missão.

Dentro do macroprocesso estão as funções da AMPASS alinhadas aos seus objetivos organizacionais, como demonstra sua cadeia de valor:

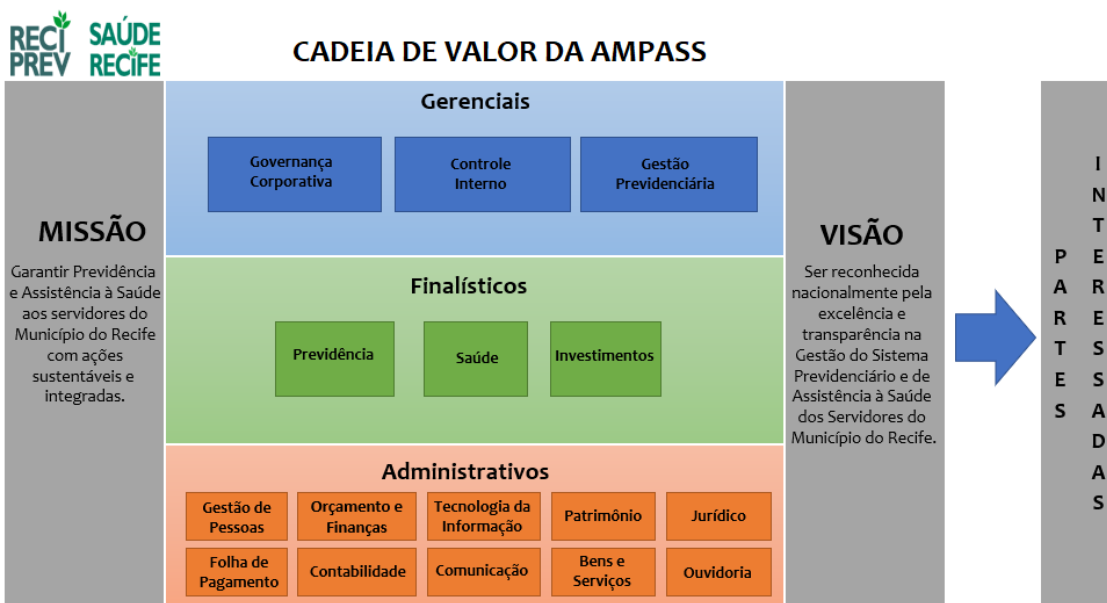


Figura 5: Cadeia de Valor

## ANALISAR CONTEXTO DOS MACROPROCESSOS

Nesta etapa, os macroprocessos da Autarquia, definidos em sua cadeia de valor, e seus objetivos são analisados à luz de seus ambientes interno e externo.

Nesta etapa, devem ser identificados, pelo menos:

- Objetivos do macroprocesso. Sendo possível, devem ser indicados o objetivo geral e os objetivos específicos, considerando perspectivas como estratégicas, temporais, relacionais, financeiras, orçamentárias, metas, entre outras;
- Unidade responsável pelo macroprocesso organizacional;
- Leis e regulamentos relacionados ao macroprocesso organizacional;
- Ciclo médio do macroprocesso organizacional;
- Sistemas tecnológicos que apoiam o macroprocesso organizacional;
- Partes interessadas no macroprocesso, podendo ser internas ou externas;

- Informações sobre o contexto externo do macroprocesso, considerando cenário atual ou futuro, oportunidades e ameaças relacionadas, percepções das partes interessadas externas e outros fatos relevantes;
- Informações sobre o contexto interno do macroprocesso, considerando políticas, objetivos, diretrizes e estratégias que o impactam, forças e fraquezas relacionadas, percepções das partes interessadas internas, principais ocorrências de problemas e outros fatos relevantes.

#### Pontos 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.

---

## IDENTIFICAR OS EVENTOS

---

Considerando o resultado da etapa de entendimento do contexto e a partir da experiência da equipe técnica designada deve-se construir uma lista abrangente de eventos que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos dos macroprocessos ou de suas etapas críticas.

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

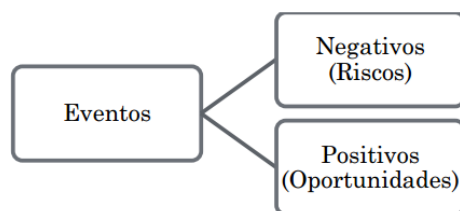


Figura 6: Tipos de Eventos

A metodologia de identificação de eventos de uma organização poderá empregar uma combinação de técnicas. Este plano de gerenciamento de riscos está pautado pela técnica:

**Análise de fluxo de processos:** essa técnica reúne as entradas, as tarefas, as responsabilidades e as saídas que se combinam para formar um processo. Considerando-se os fatores internos e externos que afetam as entradas ou as atividades em um processo, a organização identifica os eventos que podem afetar o cumprimento dos objetivos deste.



Figura 7: Diagrama Bow-Tie

Essa etapa se concretizará com o registro no Mapa de Riscos dos eventos relevantes que comprometem o alcance do objetivo do processo, suas causas e efeitos, assim como suas categorias, bem como possível impacto financeiro, conforme modelo:

Macroprocesso	Identificação de Eventos de Riscos				
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências	Categoria do Risco	Impacto Financeiro
Nome do Macroprocesso	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento 3	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento 4	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento 5	1. 2. n.	1. 2. n.		Não

Figura 8: Mapa de Risco

De acordo com a Política de Gerenciamento de Riscos, aprovada pela Resolução nº 03, de 05/12/2019 são consideradas, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos no âmbito da AMPASS:

- a) **Riscos estratégicos:** eventos que podem impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da Autarquia, caso venham ocorrer;
- b) **Riscos de imagem:** eventos que podem comprometer a credibilidade da Autarquia junto ao público externo e interno, causado por má interpretação ou falha na comunicação; por divulgação de informações incorretas, incompletas ou imprecisas, por pessoas não autorizadas ou por meios de comunicação inadequados e por veiculação de notícias negativas sobre a entidade ou segmento;
- c) **Riscos de corrupção:** eventos que podem envolver compras diretas de produtos ou serviços para a instituição, com o emprego de recursos financeiros significativos, atribuir direitos ou benefícios ao público – são

os processos em que a administração pública pode reconhecer situações que concedam direitos a cidadãos ou empresas, como a emissão de certificados, concessões etc., envolver transferência de recursos entre organizações públicas dos diversos níveis de governo ou entre a administração pública e entes privados, e verificar o cumprimento de obrigações e a aplicação de penalidades;

- d) **Riscos financeiros/orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou da entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou, ainda, eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;
- e) **Riscos atuariais:** eventos que podem provocar perda por critérios inadequados ou falhas na interpretação de regulamentos que subsidiam o cálculo das provisões matemáticas, bem como por falhas na especificação das premissas, hipóteses e parâmetros na definição dos planos e nas condições de cálculo;
- f) **Riscos de conformidade:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou da entidade;
- g) **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou da entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

---

## AVALIAR OS RISCOS

---

Os riscos são avaliados considerando-se seus efeitos inerentes e residuais, bem como sua probabilidade e seu impacto. Normalmente as causas se

relacionam à probabilidade de o evento ocorrer e as consequências ao impacto, caso o evento se materialize.

### Risco Inerente e Residual

Na avaliação dos riscos, a Autarquia precisa levar em conta tanto o risco inerente quanto o residual.

Risco inerente é o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto. (Art. XIV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).

Risco residual é aquele que ainda permanece após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco. (Art. XIV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).

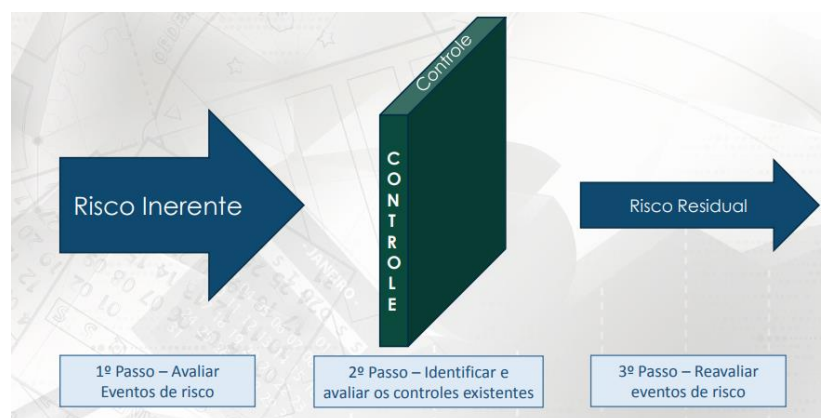


Figura 9: Riscos Inerente e Residual

A avaliação de riscos é aplicada primeiramente aos riscos inerentes de acordo com o impacto e a probabilidade de ocorrência de cada evento.

Na planilha “Risco Inerente”, se fará a análise quanto ao impacto do risco. Caso o risco gere impacto financeiro, o impacto será elevado à categoria imediatamente acima:

Impacto	Descrição	Peso
Muito Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo impacto nos objetivos estratégicos.</li> <li>Sem impacto na imagem.</li> <li>Requer ações de caráter orientativo.</li> </ul>	1
Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeno impacto nos objetivos estratégicos.</li> <li>Impacto na imagem não extrapola o ambiente interno.</li> <li>Requer ações internas de caráter corretivo.</li> </ul>	2
Médio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderado impacto nos objetivos estratégicos.</li> <li>Impacto na imagem se estende para as partes envolvidas.</li> <li>Descumprimento de procedimentos internos, leis e regulamentações.</li> </ul>	5
Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Significativo impacto nos objetivos estratégicos.</li> <li>Impacto na imagem pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo.</li> <li>Penalidades de caráter pecuniário (multas ou outras).</li> </ul>	8
Muito Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excessivo impacto nos objetivos estratégicos.</li> <li>Impacto na imagem com algum destaque na mídia, provocando exposição significativa.</li> <li>Não renovação do CRP.</li> </ul>	10

Figura 10: Escala de Impacto

Com relação à probabilidade do risco, a mensuração será de acordo com o número de ocorrências conforme descrição abaixo:

Probabilidade	Descrição	Peso
Muito Baixa	• Sem histórico ou menos de uma vez por ano.	1
Baixa	• Ao menos uma vez por ano.	2
Média	• Ao menos uma vez por semestre.	5
Alta	• Ao menos uma vez por mês.	8
Muito Alta	• Mais de uma vez por mês.	10

Figura 11: Escala de Probabilidade

A multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto define o nível do risco inerente, ou seja, o nível do risco sem considerar quaisquer controles que reduzem ou podem reduzir a probabilidade da sua ocorrência ou do seu impacto.

RI = NP x NI em que:

RI = nível do risco inerente

NP = nível de probabilidade do risco

NI = nível de impacto do risco



A partir do resultado do cálculo, o risco pode ser classificado dentro das seguintes faixas:

Escala de Nível de Risco	
Classificação	Faixa
RE - Risco Extremo	80 a 100
RA - Risco Alto	40 a 79,99
RM - Risco Médio	10 a 39,99
RB - Risco Baixo	0 a 9,99

Figura 12: Classificação dos riscos

Com isso, na planilha “Mapa de Riscos”, as colunas do Risco Inerente estarão preenchidas automaticamente.

Uma vez mensurado o risco inerente é necessário identificar e avaliar os controles que respondam aos eventos de riscos identificados, quanto ao seu desenho e quanto à sua operação.

O quadro abaixo mostra a avaliação do grau de confiança dos controles existentes:

AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS EXISTENTES				
Controle Interno	Ações de Controle	Avaliação do Controle	Sim	Não
Processos Organizacionais	Mapeamento de Processos	As atividades processuais são conhecidas por todos?		
	Manualização de Processos	Existe manual com as rotinas devidamente formalizadas?		
	Gestão de Processos Organizacionais	Há elaboração de relatórios gerenciais?		
	Monitoramento Regulatório	Há monitoramento da conformidade da rotina com as normas regulatórias?		
Segregação de Funções	Conferências, Aprovação e Autorização	Há rol de atos estabelecidos formalmente que necessitam de aprovação superior?		
	Alçadas	Há limites determinados de possibilidade de aprovação por servidor?		
Segurança da Informação	Controle de Acessos	Cada servidor possui a sua senha de acesso restrita às funções e às atividades exercidas?		
	Treinamento e Capacitação	Há treinamento regular sobre as atividades desenvolvidas no setor?		
Gestão de Pessoas	Descrição de Cargos	Todas as descrições de cargos estão definidas em norma interna?		
	Distribuição de Tarefas	As tarefas estão adequadamente divididas de modo que permita a execução descritas na norma?		
Total				0%

Figura 13: Grau de confiança dos controles existentes

O valor encontrado na tabela que demonstra o grau de confiança será enquadrado para multiplicação do valor do risco inerente conforme quadro abaixo:

Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	• Não há controle ou os controles existentes não são capazes de mitigar os riscos.	1
Fraco	• Os controles são capazes de mitigar 20% dos eventos.	0,8
Mediano	• Os controles são capazes de mitigar 40% dos eventos.	0,6
Satisfatório	• Os controles são capazes de mitigar 60% dos eventos.	0,4
Forte	• Os controles são capazes de mitigar 80% dos eventos.	0,2

Figura 14: Classificação dos controles existentes

O valor final da multiplicação entre o valor do risco inerente e o fator de avaliação dos controles corresponde ao nível de risco residual.

$RR = RI \times FC$  em que:  $RR =$  nível do risco residual /  $RI =$  nível do risco inerente e  $FC =$  fator de avaliação dos controles existentes

O valor de risco residual pode fazer com que o risco se enquadre em uma faixa de classificação diferente da faixa definida para o risco inerente.

Na planilha “Risco Residual”, será feita 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. Com isso, na planilha “Mapa de Riscos”, as colunas do Risco Residual estarão preenchidas automaticamente.

Avaliação do Riscos					
Risco Inerente			Risco Residual		
I	P	NR	Risco Inerente	Controle	NR
0	0	Risco Baixo	0	0	Risco Baixo
0	0	Risco Baixo	0	0	Risco Baixo
0	0	Risco Baixo	0	0	Risco Baixo
0	0	Risco Baixo	0	0	Risco Baixo
0	0	Risco Baixo	0	0	Risco Baixo

Figura 15: Identificação dos controles existentes

## Probabilidade e Impacto

O plano de gerenciamento de riscos da Autarquia irá trabalhar com uma matriz de riscos 5 x 5 que tem como objetivo mensurar, avaliar e ordenar os eventos de riscos que podem afetar o alcance dos seus objetivos sob duas perspectivas, impacto e probabilidade. Sendo probabilidade, a chance de o risco ocorrer e impacto, os efeitos de sua ocorrência.

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
	Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10	
	PROBABILIDADE					

Figura 16: Matriz Probabilidade x Impacto

---

## DEFINIR O APETITE E A TOLERÂNCIA AO RISCO

---

Esta etapa é realizada através de entrevista com a presidência e o Conselho Deliberativo de Previdência que definirá quais são os riscos aceitáveis pela Autarquia, a tolerância a variações nos objetivos estratégicos estabelecidos e a forma como é medido o impacto dos riscos e sua probabilidade de ocorrência.

O Apetite ao Risco é o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar enquanto persegue seus objetivos. A sua identificação ajudará a determinar quais riscos a Autarquia está disposta a tolerar e qual quantidade de risco será necessário gerenciar:



Figura 17: Níveis de Tratamento

Associadas aos objetivos da organização, a tolerância a riscos representa o nível aceitável de variação em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico, e, geralmente, é mensurada nas mesmas unidades utilizadas para avaliar o objetivo a que está vinculada.

### ESTABELECEMOS RESPOSTAS AOS RISCOS

Conhecido o apetite da Autarquia e o nível de risco residual, será verificada a estratégia a ser adotada para responder ao evento de risco. Para cada risco identificado será prevista uma resposta que poderá ser: evitar, aceitar, transferir ou reduzir. De acordo com o COSO, cada uma dessas respostas sugere:

Nível do Risco		Resposta ao Risco	
		Tipo	Ação
Risco Baixo	Indica que o nível de risco está dentro da tolerância a risco	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes
Risco Médio	Indica que o nível de risco está próximo, mas não dentro da tolerância a risco	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes
		Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
Risco Alto	Indica que o nível de risco está fora da tolerância a riscos e será reduzido a um nível compatível	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
		Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (seguro, transações de hedge, ou terceirização da atividade etc.)
		Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos.
Risco Extremo	Indica que o nível de risco está muito acima da tolerância a riscos. opções de respostas dificilmente irão reduzir a probabilidade e o impacto a níveis aceitáveis	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos.
		Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco (seguro, transações de hedge, ou terceirização da atividade etc.)
		Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos.

Figura 18: Respostas aos Riscos

Na planilha “Mapa de Riscos” será definida a possível resposta para cada evento de risco:

Avaliação do Riscos							
Risco Inerente			Risco Residual			Possíveis Respostas	Tipo
I	P	NR	Risco Inerente	Controle	NR		
0	0	Risco Baixo	0	0	Risco Baixo		
0	0	Risco Baixo	0	0	Risco Baixo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceitar</li> <li>Evitar</li> <li>Transferir</li> <li>Reduzir</li> </ul>	
0	0	Risco Baixo	0	0	Risco Baixo		
0	0	Risco Baixo	0	0	Risco Baixo		
0	0	Risco Baixo	0	0	Risco Baixo		

Figura 19: Possíveis respostas

## LISTAR ATIVIDADES DE CONTROLE E MONITORAMENTO AOS RISCOS

Nesta etapa, ocorre a análise para verificar se todos os principais riscos estão cobertos por controles. Assim, ocorre a identificação da eventual necessidade de implementação de controles adicionais para mitigar os principais riscos, bem como é analisada a existência de controles com falhas.

Para responder aos eventos de riscos é necessária a elaboração de um Plano de Implementação de Controles estabelecendo atividades de controles para assegurar que a resposta seja conduzida. Para tanto, os seguintes aspectos devem ser levados em consideração:

- A análise do custo/benefício da implementação do controle;
- Os requisitos legais e regulatórios;
- Os responsáveis pela implementação das ações;
- Os recursos requeridos;
- O cronograma de implementação.

O Plano de Implementação de Controles é um conjunto de ações necessárias

para adequar os níveis de riscos por meio da adição de novos controles ou a otimização dos controles atuais do processo.

Assim, na elaboração do Plano de Implementação de Controles, cada ação de tratamento do risco deve conter, pelo menos, os elementos a seguir:

- a) Controle proposto:** registrar a ação a ser implementada para responder ao evento de risco;
- b) Tipo de controle proposto:** preventivo, se atua na causa, ou corretivo, se atenua o efeito;
- c) Objetivo do controle proposto:** melhorar o controle existente ou adotar controle novo;
- d) Responsável** pela implementação do controle proposto: gestor do processo ou servidor designado quando a implementação da ação;
- e) Como será implementado:** informar se por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência etc.;
- f) Período de execução:** data prevista para início e para a conclusão da ação.

Controle Proposto								
Descrição	Tipo	Objetivo	Gerência Responsável	Como será Implementado	Data do Início	Data da Conclusão	Status	
							Não iniciado	●
							Não iniciado	●
							Não iniciado	●
							Não iniciado	●
							Não iniciado	●

Figura 20: Plano de Implementação de Controles

O relatório de controle interno tem por finalidade garantir a qualidade da informação e o acesso adequado para que aqueles que necessitam dessas informações possam cumprir as suas responsabilidades. O relatório indicará em sua estrutura: processos da unidade, documentos de referência, riscos e

ações de controles propostas, bem como um painel com o status por tipo de risco.

### Painel de Riscos

Dashboards para monitoramento e controle dos riscos relevantes (métricas e tolerâncias)

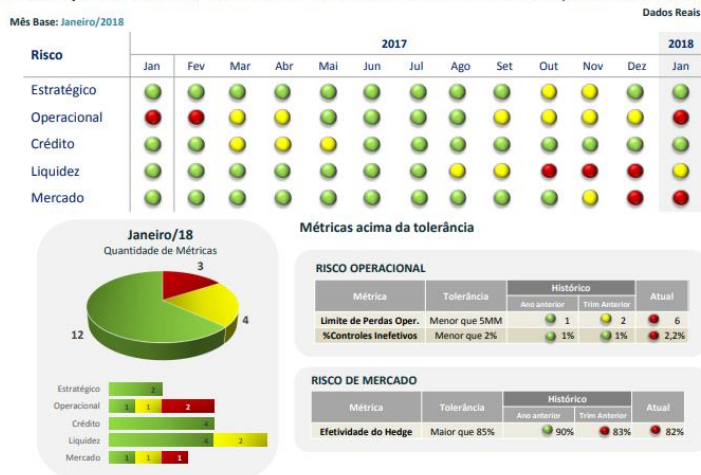


Figura 21: Modelo de painel do status das ações de controle por tipo de risco

## RELACIONAR OS PROCESSOS COM OS OBJETIVOS

Nessa fase, tendo como referência os produtos do Planejamento Estratégico, são coletadas, analisadas e documentadas informações sobre os objetivos estratégicos a serem atingidos e como fazer para alcançá-los, de modo a identificar e demonstrar as características ambientais e contextuais dos principais processos de trabalho das unidades da Autarquia que contribuem para a sua consecução.

		MAPA DE PROCESSOS								Total Relação	Necessidade de Melhoria	Total Geral
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										
		1	2	3	4	5	6	7	8			
PROCESSOS	P1									0		0
	P2									0		0
	P3									0		0
	P4									0		0
	P5									0		0
	P6									0		0
	P7									0		0
	P8									0		0
	P9									0		0
	P10									0		0
	P11									0		0
	P12									0		0
	P13									0		0
	P14									0		0
	P15									0		0
	P16									0		0
	P17									0		0

Legenda	
Relação	Pontos
Forte	5
Média	3
Fraca	1
Sem	0

Figura 22: Mapa de processos

Os objetivos devem ser divulgados a todos os componentes da organização, bem como estar alinhados à missão da entidade e ser compatíveis com o apetite a riscos.

Na Autarquia, os objetivos estratégicos foram estabelecidos em compatibilidade com o PPA – Plano Plurianual e estão elencados no Mapa Estratégico 2020-2024.

---

## MAPEAR PROCESSOS

---

Após o entendimento dos processos, é desenhado o fluxograma utilizando-se um software voltado à documentação e modelagem de processo chamado Bizagi. Durante este procedimento, há foco na identificação das atividades, bem como possíveis controles e riscos existentes. Os fluxos dos processos desenhados a partir das entrevistas são apresentados para os entrevistados, para garantir que eles representam fielmente as atividades desenvolvidas.

---

## REDESENHAR OS PROCESSOS

---

Redesenho de Processo é o aperfeiçoamento do processo, entendido como melhorias a serem realizadas por meio de racionalização, revisão ou reestruturação de fluxos de trabalho. Nesta etapa, haverá discussão dos fluxos dos processos com foco no seu funcionamento futuro, incorporando melhorias identificadas ao longo do mapeamento de processos.



---

## INDICADORES

---

A Unidade de Controle Interno da Autarquia deve estabelecer indicadores de acompanhamento da implementação da metodologia de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão, assim como desenvolver indicadores próprios para o monitoramento da implementação dos controles planejados.

O plano estabelece uma lista exemplificativa de indicadores que podem ser acompanhados e reportados, tais como:

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
% processos mapeados por unidade	processos mapeados/total de processos
% processos essenciais mapeados por unidade	processos essenciais mapeados/processos essenciais
% processos relevantes mapeados por unidade	processos relevantes mapeados/processos essenciais
% processos moderados mapeados por unidade	processos moderados mapeados/processos essenciais
% processos essenciais com riscos mapeados por unidade	processos essenciais com riscos mapeados/processos essenciais
% processos relevantes com riscos mapeados por unidade	processos relevantes com riscos mapeados/processos relevantes
% processos moderados com riscos mapeados por unidade	processos moderados com riscos mapeados/processos moderados
% controles implementados por processo	controles concluídos/total de controles do processo
% controles em andamento por processo	controles em andamento/total de controles do processo
% controles atrasados por processo	controles atrasados/total de controles do processo
% controles não iniciados por processo	controles não iniciados/total de controles do processo

Figura 23: Modelo indicadores

---

## AUDITORIA INTERNA

---

A Unidade de Controle Interno da Autarquia deve elaborar um programa de auditoria interna para testar os controles estabelecidos nos processos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Este plano de gerenciamento de riscos apresentou a metodologia de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Autarquia Municipal de Previdência e Assistência à Saúde dos Servidores do Recife (AMPASS), que incorpora boas práticas reconhecidas e tem como principal objetivo auxiliar, sistematizar e padronizar a gestão de integridade, riscos e controles internos de suas unidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

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

BRASIL. **Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Metodologia de Gestão de Riscos. Brasília – 2018.** Disponível em <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>. Acesso em: maio, 2019.

\_\_\_\_\_. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília. Brasília. V1.1.2 – 2017.** Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/metodologia-de-gerenciamento-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao>. Acesso em: maio, 2019.

\_\_\_\_\_. **Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016 Disponível em [https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf). Acesso em: maio, 2019.

COSO ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada.**  
Jersey City: COSO, 2004.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público.** Belo Horizonte: Fórum, 2017.