



Governança, Gestão de Riscos e Integridade



Coordenação de Gestão de Riscos e Integridade
CORIS-AECI-ME,
agosto de 2021

PROGRAMA DE INTEGRIDADE
prevenir

MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



PÁTRIA AMADA
BRASIL



GOVERNANÇA

O que é **Governança**?

Por que uma boa
Governança é
essencial para o
sucesso?



Governança:

A governança compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) que garante que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

(IFAC) (2001; 2013)

A governança é considerada uma das mais avançadas técnicas de gerenciamento, podendo ser aplicada em diversas organizações, uma vez que garante uma maior eficiência às decisões tomadas, bem como elimina o conflito de interesses.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2012)

A boa governança é aquela que permite, entre outras coisas, avaliar o desempenho e a conformidade da organização

(TCU) (BRASIL, 2014)

A governança atua como um sistema que objetiva dirigir, monitorar e incentivar as organizações às boas práticas, de modo que seus princípios básicos se transformem em recomendações objetivas.

(IBCG) (2015)

“[...] a governança pública trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas”.

Matias-Pereira (2010, p. 114)



Decreto nº 9.203, de 2017

Estabelece a política de governança da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional.

Art. 2º - I - **governança pública - conjunto de mecanismos** de liderança, estratégia e controle **postos em prática** para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, **com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;**

Art. 2º - IV - **gestão de riscos - processo de natureza permanente,** estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, **destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.**



Decreto nº 9.203, de 2017

Art. 3º São **princípios** da governança pública:





Decreto nº 9.203, de 2017



Art. 17. A alta administração das organizações

da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá

estabelecer,

manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da

organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, consequências e impactos;

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco;

Por que gerir riscos na administração pública?



Ampliar



Modificar



Descontinuar

Projetos, iniciativas e controles

PROGRAMA DE INTEGRIDADE
prevenir

MINISTÉRIO DA
ECONOMIA





Decreto nº 9.203, de 2017

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

O programa de Integridade do ME é conhecido como:



I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e

IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

E qual a definição de **Risco**?

A gestão de Riscos **facilita** ou **dificulta** o atingimento de seus **objetivos**?



RISCO é o efeito da incerteza nos objetivos. (ISO 31.000:2018)



Incerteza

(está portanto no futuro, podendo se concretizar no curto, médio ou longo prazos)



Probabilidade

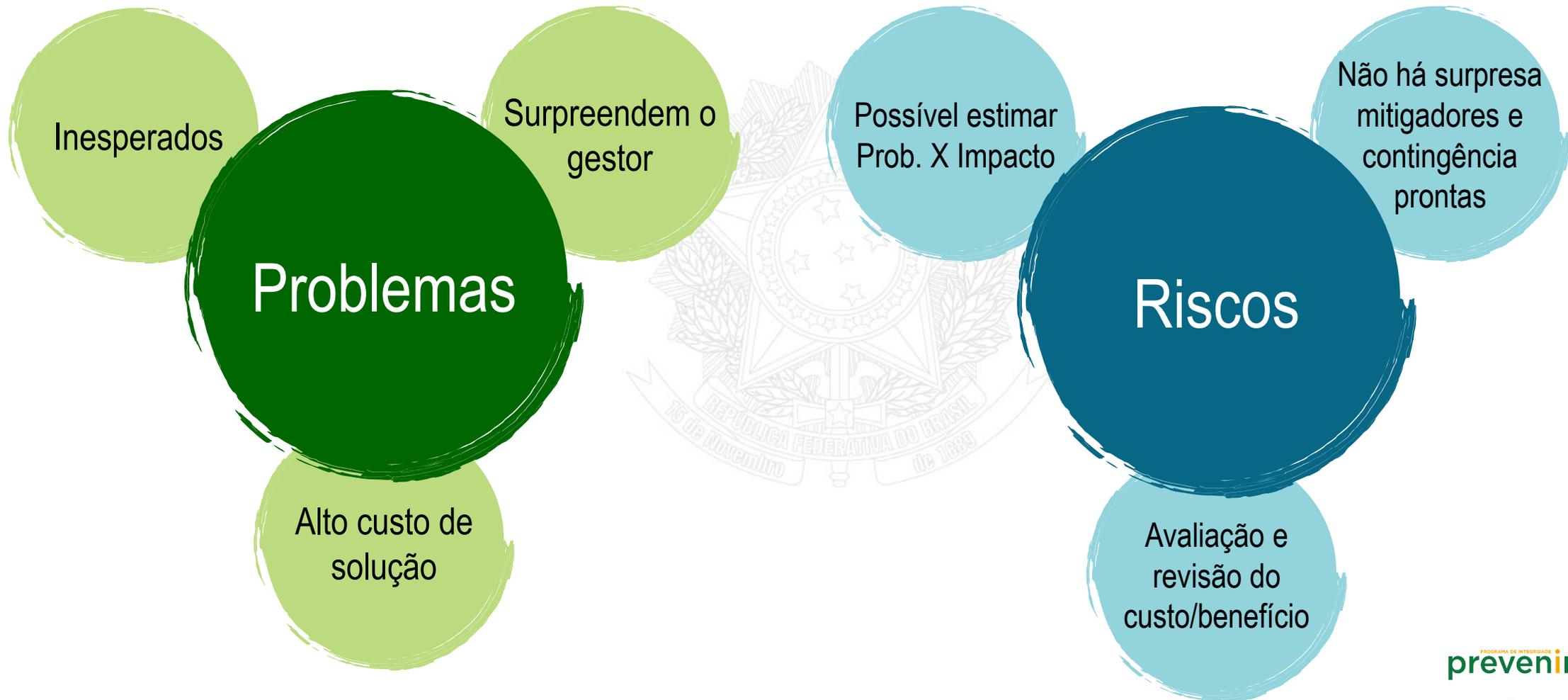
(Que tem uma determinada probabilidade de acontecer)



Impacto nos Objetivos

(Que pode comprometer a geração de valor e o alcance dos objetivos da organização)

Gestão de problemas ou de riscos?



Quais elementos
mobilizam a gestão de
riscos?

Convencimento pela sistematização

Coerção pelos Órgãos de controle

Crise

A gestão de riscos visa
superar os obstáculos para
nos permitir avançar no
caminho.

É o meio para irmos além!





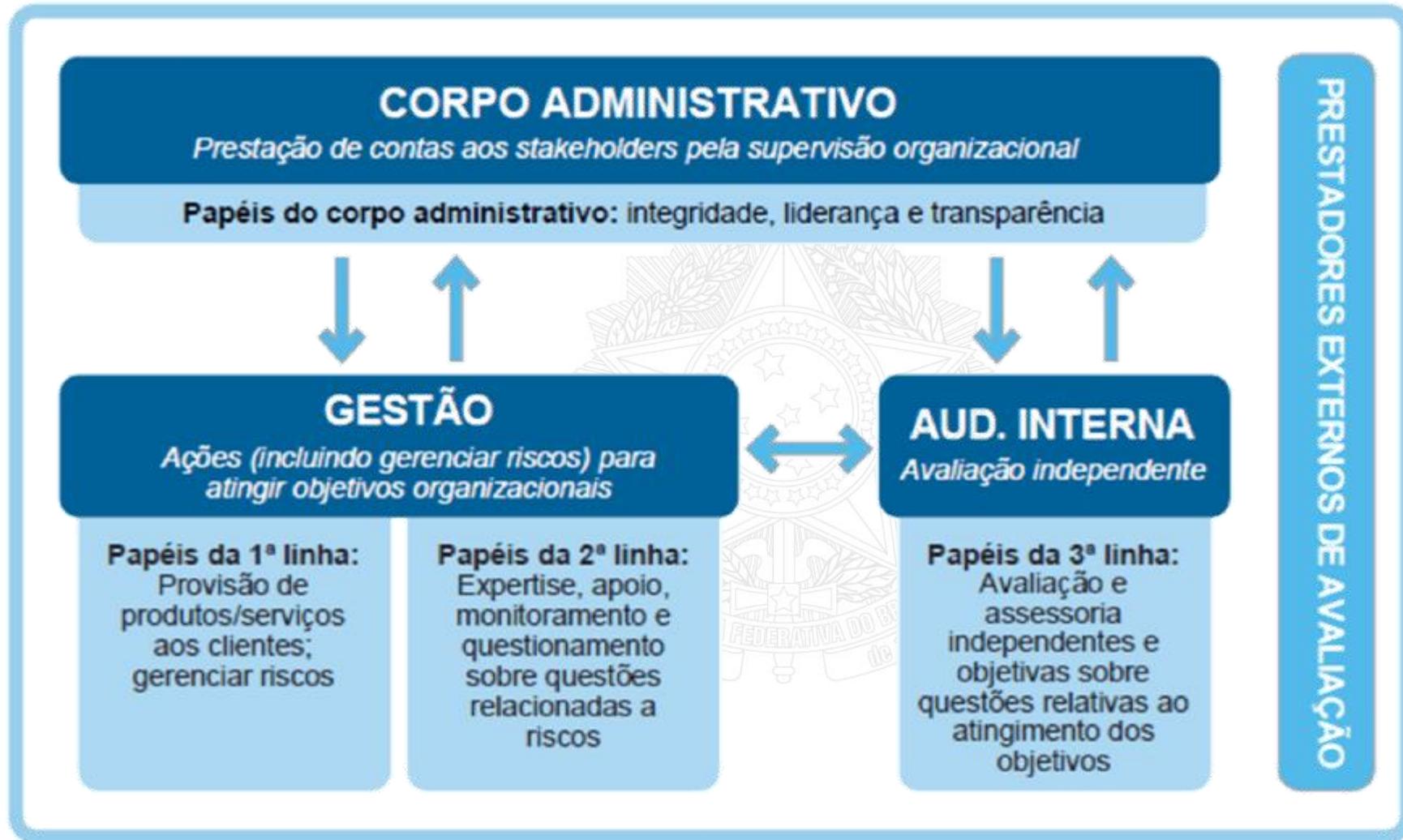
MODELO REFERENCIAL DAS 3 LINHAS

riscos@economia.gov.br

PROGRAMA DE INTEGRIDADE
prevenir
MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



O Modelo de 3 linhas:



LEGENDA

↑ Prestação de contas, reporte

↓ Delegar, orientar, recursos, supervisão

↔ Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração

O Modelo de 3 linhas nas autarquias e fundações:

Instância Máxima de Governança (representa o "Principal")

Comitê Interno de Governança

Instância Executiva (representa o "Agente")

Presidente, Diretores, Superintendentes

1ª e 2ª linha

Incorporadas às estruturas de gestão das organizações

3ª linha

Auditoria Interna Singular e CGU, de forma concorrente

O Modelo de 3 linhas nos Ministérios:



Interações intraorganizacionais da 1ª e 2ª linhas

Área de Gestão
Estratégica

Área de Suporte à Gestão
de Riscos (2ª linha)

Áreas de Gestão (1ª
Linha)

Comitê Interno de
Governança

Elaboração do Mapa
Estratégico e Cadeia de
Valor

Metodologia e
assessoramento no
gerenciamento de riscos

Ciclo de gerenciamento
de Riscos e
accountability ao Comitê
Interno de Governança

Processo decisório
orientado pelos riscos

Mapeamento de
Processos

Suporte Estratégico

Suporte à Gestão de
Riscos

Execução de Processos e
Projetos

Direcionamento
Estratégico,
Monitoramento e Avaliação



GERENCIAMENTO DE RISCOS

INSTRUMENTOS DE GESTÃO

riscos@economia.gov.br

PROGRAMA DE INTEGRIDADE
prevenir
MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



Definição de Gestão de Riscos:

COSO ERM 2017



A gestão de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite ao risco da organização e prover garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.



Resolução CRTCI nº 2, de 2019

Art. 4º Aos fins desta norma, consideram-se:

- I - risco:** efeito da incerteza nos objetivos;
- II - gestão de riscos:** conjunto de princípios, estruturas, alçadas, processos e atividades coordenados para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos;
- III - processo de gerenciamento de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão de riscos, para identificar, analisar, avaliar, tratar, comunicar e monitorar potenciais eventos ou situações de risco, bem como fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos relacionados a processos, projetos e demais objetos avaliados;





Resolução CRTCI nº 2, de 2019

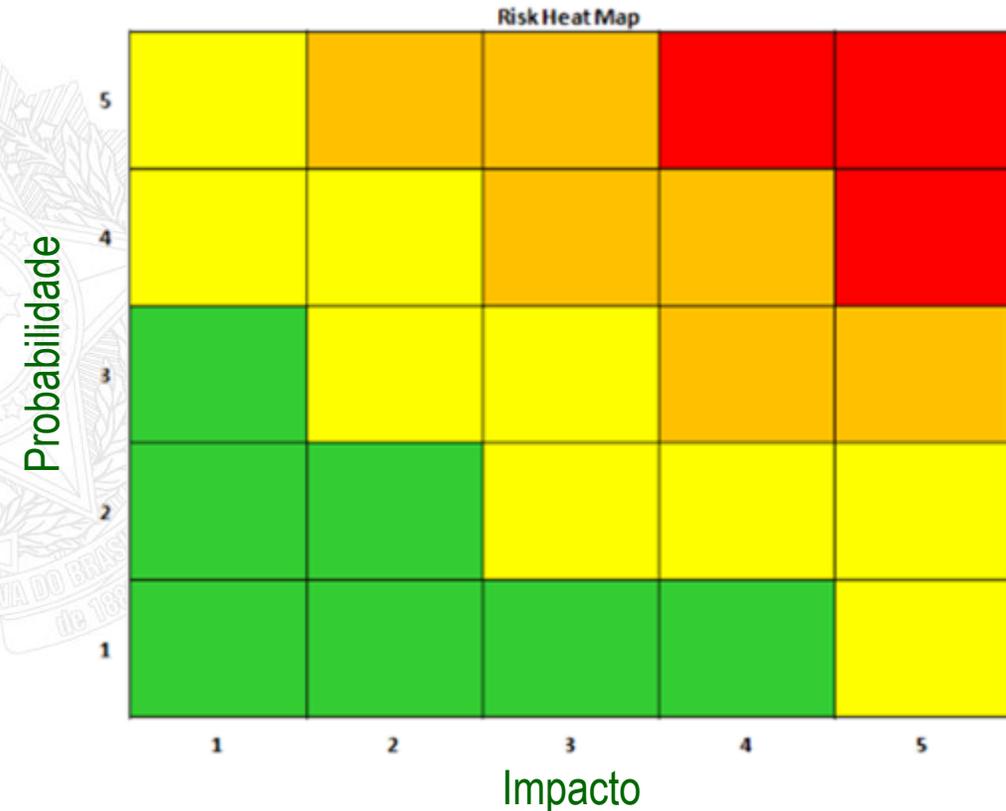
Art. 4º Aos fins desta norma, consideram-se:

IV - nível do risco: resultado da aferição da criticidade do risco, considerando aspectos como probabilidade e impacto;

V - analista de riscos: agente capacitado em gestão de riscos, que tem a responsabilidade de prover assessoramento no processo de gerenciamento de riscos; e

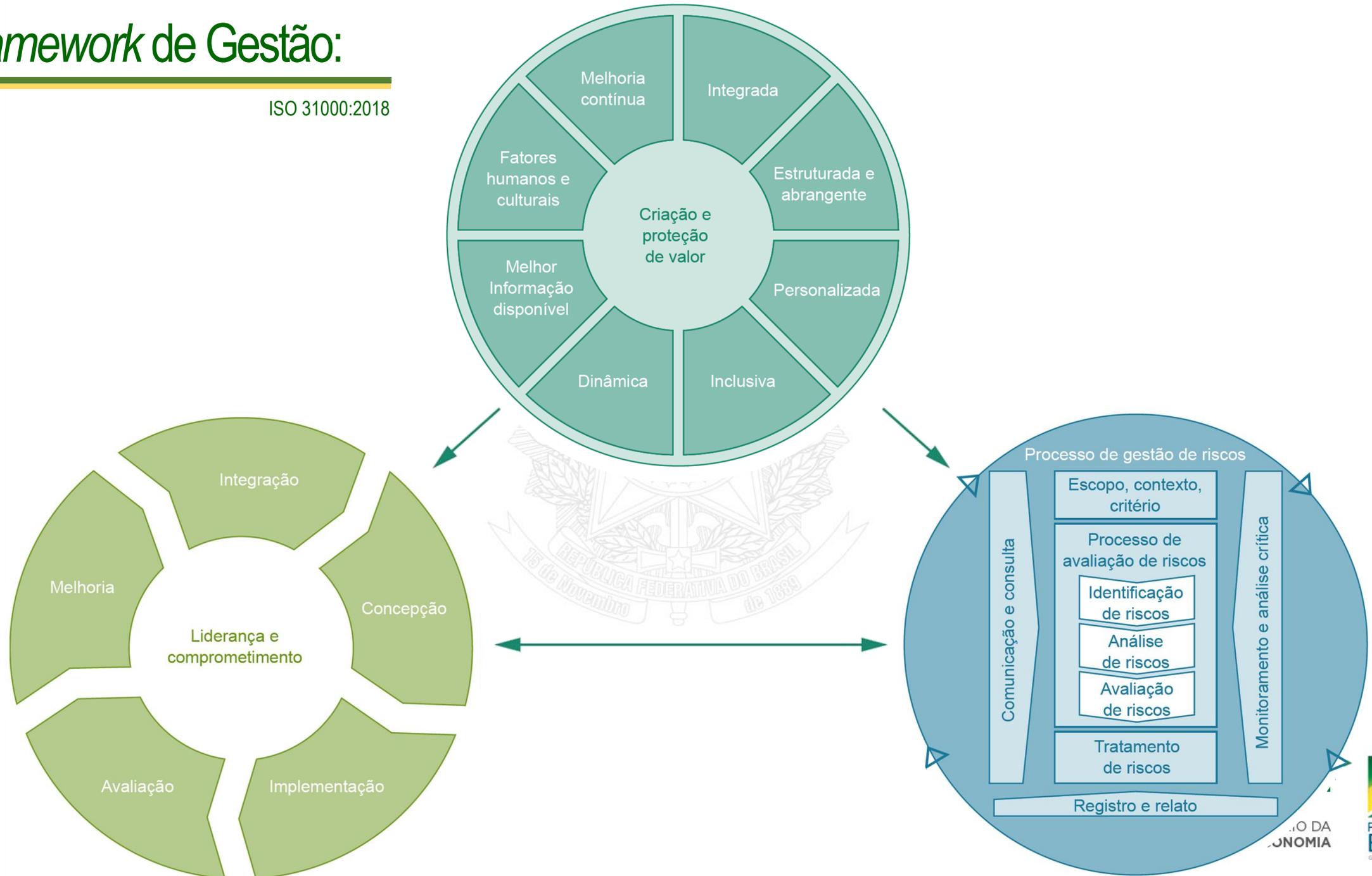
VI - gestor do risco: agente que tem a responsabilidade e a autoridade para gerenciar determinado risco.

Parágrafo único. No caso de riscos associados a processos, é esperado que o gestor do risco seja o gestor do processo.



Framework de Gestão:

ISO 31000:2018



Técnicas de Gestão:

Entendimento do Processo (especialistas)

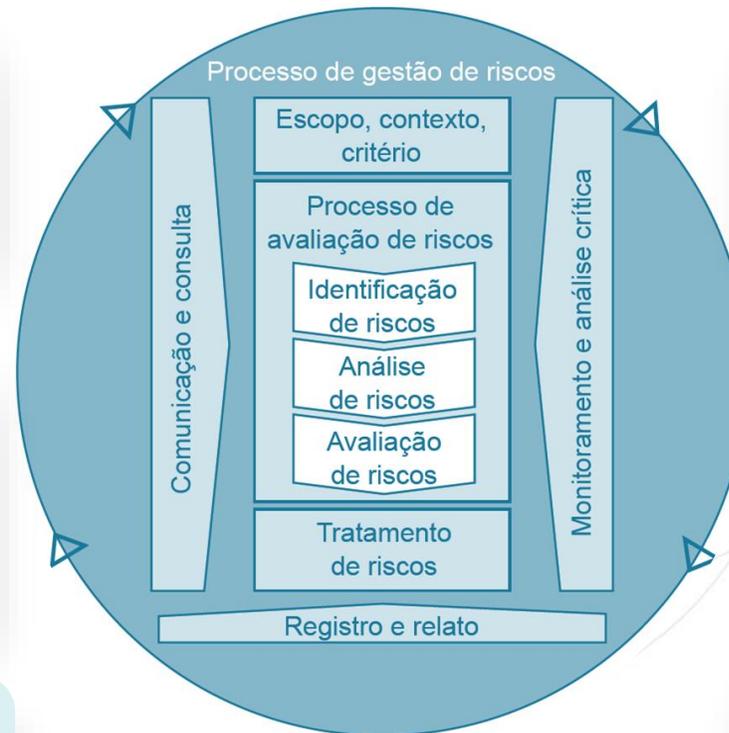
- *Brainstorming*; (Aspectos relevantes do processo)
- *Design Thinking*; (Jornada do usuário)
- Entrevistas estruturadas;
- *Delphi*. (Pesquisa pessoal e estatística de dados)

Identificação de Riscos

- *Bow-tie*; (Diagrama de fatores, controles, eventos e impactos)
- *Checklist*; (Verificação de atividades)
- *What-if*; (Teste de hipóteses e cenários)
- FMEA; (Análise de Modos de Falha e seus Efeitos)
- HAZOP (Estudo de Perigos e Operabilidade - fluxograma)

Determinar Fatores de Risco

- *Bow-tie*; (Diagrama de fatores, controles, eventos e impactos)
- *Ishikawa*. (Espinha de peixe)



Documentação e Reporte

- Sistema para registro de riscos; (ex: *Ágatha*)
- Matriz de Riscos. (*Mapa de Calor*)

Relevância do Risco

- Princípio ALARP; (Tão baixo quanto razoavelmente praticável)
- Diagrama de Pareto. (*Regra 80/20*)

Consequências e Probabilidades

- Árvore de Fatores;
- Árvore de Eventos; (*Taxonomia Padronizada Corporativa*)
- Árvore de Impactos.

Análise de Controles

- *Bow-tie*; (Diagrama de fatores, controles, eventos e impactos)
- LOPA. (Análise de Camadas de Proteção)
- *Checklist*; (Verificação de atividades)

Categorias de Risco no ME:



Categorias de Risco no ME:

Riscos Estratégicos

Objetivos Estratégicos:
Caminho escolhido para concretização de uma determinada visão.

Processos:

Cadeia de valor – razão de existência da organização.

Pessoas:

Principal ativo das organizações.

Riscos Operacionais e
Riscos à Integridade

Riscos Estratégicos:

COSO ERM 2017



Governança e Cultura



Estratégia e Definição de Objetivos



Desempenho



Revisão

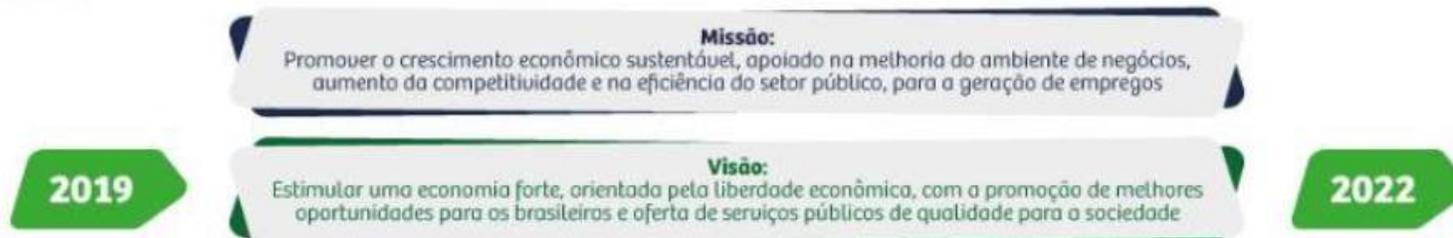


Informação, Comunicação e Reporte

Riscos Estratégicos:



Mapa estratégico do Ministério da Economia 2019 a 2022



Sociedade (cidadãos e empresas)

Promover o Crescimento e o Emprego no Brasil

Economia brasileira



Gestão do Ministério da Economia

Aprimorar a Governança e Gestão* do Ministério da Economia com fundamento no princípio da integridade

Fortalecer a identidade institucional do Ministério da Economia

prevenir
MINISTÉRIO DA ECONOMIA



Risco Operacional:

Art. 32 Define-se o **risco operacional** como a possibilidade da ocorrência de perdas resultantes de eventos externos ou de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas ou sistemas.

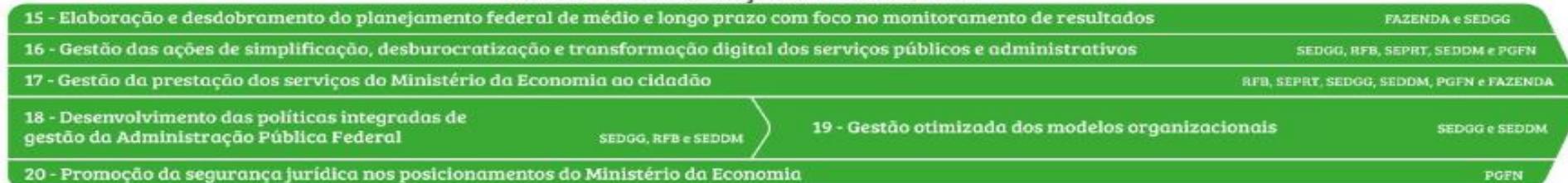
§ 1º A definição de que trata o caput inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, às sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e às indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

Fonte: Res. BCB 4557/2017; Principles for the Sound Management of Operational Risk; (BIS-Basel Committee on Banking Supervision) (2011)

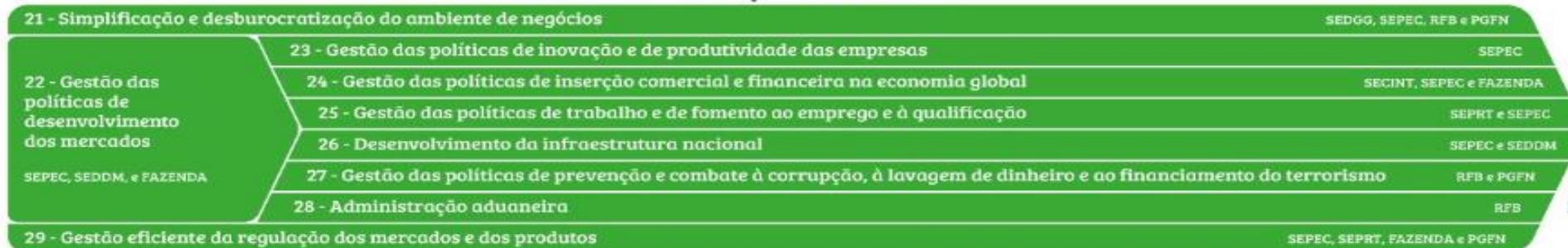
Gestão Fiscal



Melhoria da Governança e da Gestão Pública



Desenvolvimento e Eficiência Econômica



Gestão e Suporte



Risco Operacional - subcategorias:

Fraude interna: ato ou omissão originada por uma parte interna, podendo conspirar com outras partes internas ou externas causando prejuízo ao erário ou à população.

Reflexo em **Integridade e Reputação**

Práticas Inadequadas junto aos clientes e usuários de serviços: falha ou omissão na comunicação ou prestação de serviços aos clientes internos e à população.

Reflexo em **Estratégia, Conformidade e Reputação**

Interrupção de Atividades: situações que levem ao impedimento da atuação do Órgão, como: roubo de dados, suspensão ou bloqueio de sistemas, ausência de *backup*, bloqueio físico à instalações e afins.

Reflexo em **Cybersegurança, Segurança da Informação e Orçamento**

Fraude externa: ato originado de parte externa para causar prejuízo ao erário ou à população.

Reflexo em **Estratégia e Reputação**

Falha no Gerenciamento de Processos: ação ou omissão na gestão dos seus processos internos, como: descumprimento de contratos, editais, legislação e prazos, informações incorretas que possam causar prejuízo ao erário ou à população.

Reflexo em **Todos os demais**

Problemas Trabalhistas e Segurança no Local de Trabalho:

falha ou omissão em relação à acordo ou legislação relativas à saúde, à segurança e às condições de trabalho dos servidores e colaboradores.

Reflexo em **Estratégia, Conformidade, Legal e Reputação**

Danos em Ativos Físicos:

atos de depredação do patrimônio público por terceiros, servidores ou colaboradores. (sistemas, computadores, prédios, etc.)

Reflexo em **Orçamento**

Resolução CRTCI nº 7, de 2019

Critérios para escolha de processos (viés de riscos operacionais)

Risco Operacional:

I - Materialidade: o objeto tem potencial de produzir impacto fiscal;

II - Criticidade: o objeto é foco de determinações e/ou recomendações do TCU, CGU e/ou Auditoria Interna do órgão ou entidade;

III - Relevância: o objeto integra a Cadeia de Valor Integrada do ME ou do órgão ou entidade;

IV - Especialização: o objeto exige pessoal com competências específicas; e

V - Inovação: o objeto tem natureza transformadora e requer alto grau de inovação.



INTEGRIDADE

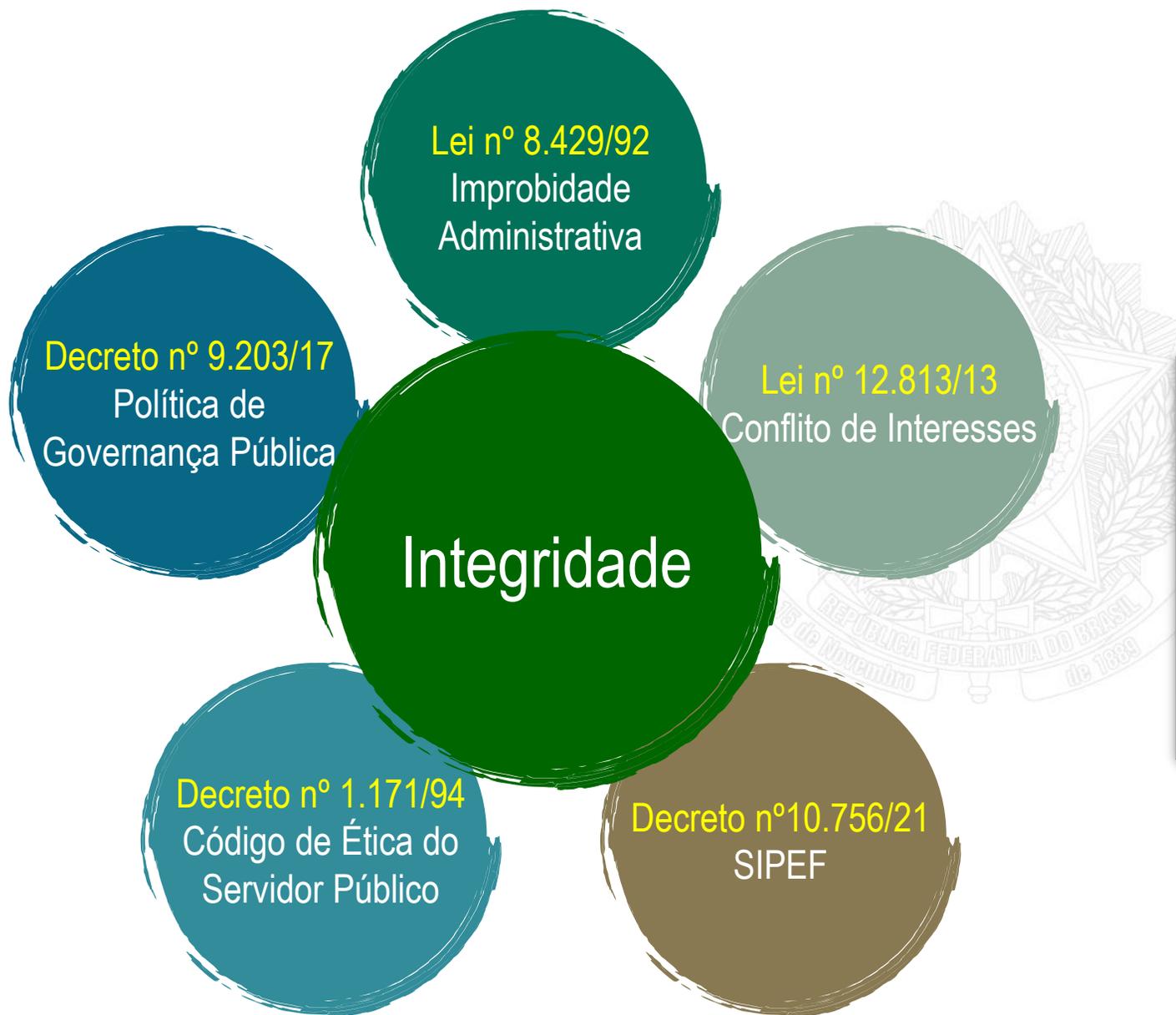
prevenir@economia.gov.br

PROGRAMA DE INTEGRIDADE
prevenir
MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



**PÁTRIA AMADA
BRASIL**
GOVERNO FEDERAL

Principais Marcos Legais – Setor Público



Material de Apoio





Decreto nº 10.756, de 2021

Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal – SIPEF

Objetivo:

“coordenar e articular as atividades relativas à integridade, e estabelecer padrões para as práticas e medidas de integridade.”

Composição:

- Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção da Controladoria-Geral da União;
- Unidades Setoriais: UGI.

§ 2º ... deverão indicar ao órgão central a unidade que atuará como responsável setorial pelas atividades do Sipef até a data de entrada em vigor deste Decreto.

Art. 2º Para fins deste Decreto, considera-se risco à integridade: “possibilidade de ocorrência de evento de corrupção, fraude, irregularidade ou desvio ético ou de conduta que venha a impactar o cumprimento dos objetivos institucionais;”

e

funções de integridade: “funções constantes dos sistemas de corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética e transparência”.

Instâncias de Integridade no ME:

ASSESSORIA ESPECIAL DE CONTROLE INTERNO

- Fomenta, orienta e dá suporte às ações de gerenciamento de riscos à integridade
- Acompanha e dá suporte para o cumprimento de determinações e recomendações de órgãos de controle (TCU e CGU)
- Dá assessoramento na definição de protocolos e procedimentos de controles internos

COMISSÃO DE ÉTICA

- Analisa as consultas de servidores, relativas a potenciais situações de conflito de interesses
- Avalia e apura situações que envolvem desvios éticos
- Realiza a mediação de conflitos e a sensibilização para a melhor conduta ética dos servidores do Ministério

CORREGEDORIA

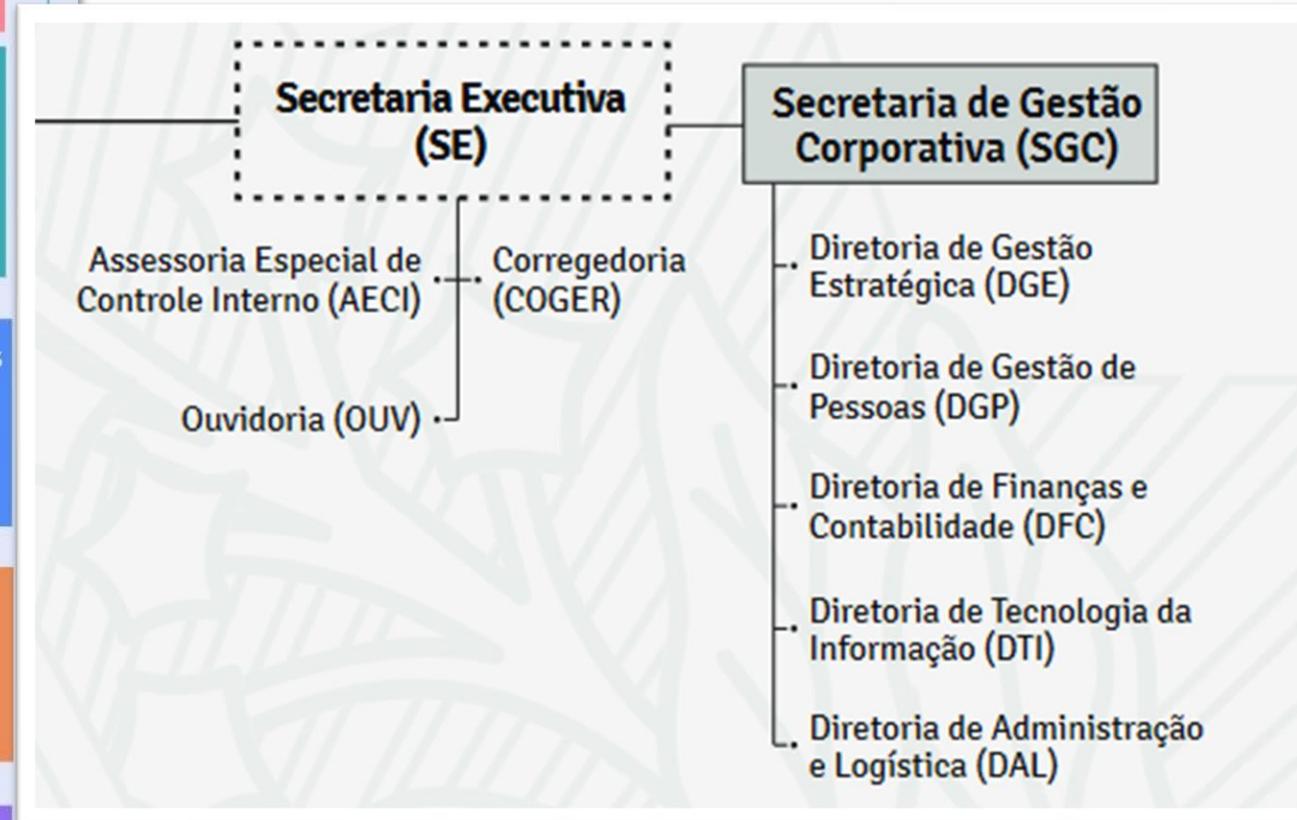
- Apura ocorrência de ilícitos administrativos e irregularidades praticadas pelos servidores do Ministério e aplica as necessárias penalidades
- Na esfera preventiva, elabora relatórios gerenciais com base em ocorrências passadas e realiza capacitações para prevenir novas irregularidades

OUVIDORIA

- Promove a cultura da transparência e do acesso à informação
- Gerencia os canais de recepção de denúncias
- Fomenta o fortalecimento da interação do Ministério com a Sociedade

SECRETARIA DE GESTÃO CORPORATIVA

- É a porta de entrada das consultas sobre conflito de interesses
- Promove iniciativas de prevenção ao nepotismo
- Atua na comunicação interna das ações de integridade e dos valores do Ministério





Resolução CRTCI nº 13, de 2021

Art. 2º Para fins desta norma, considera-se Risco à Integridade a possibilidade de ocorrência de evento de corrupção, fraude, irregularidade ou desvio ético ou de conduta que venha a comprometer os valores preconizados ou o cumprimento dos objetivos institucionais.

Art. 3º A taxonomia de riscos à integridade do Ministério da Economia contempla um conjunto de **12 (doze) eventos de riscos e suas descrições**.

Riscos à Integridade:

- I – AMEAÇAS À ISENÇÃO E À AUTONOMIA TÉCNICAS-ORGANIZACIONAIS;
- II – ASSÉDIO NO TRABALHO;
- III – CONFLITO DE INTERESSES;
- IV – CORRUPÇÃO E FRAUDES;
- V – DESVIO DE FINALIDADE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – CAMPANHAS ELEITORAIS;
- VI – DESVIO ÉTICO OU DE CONDUTA;
- VII – DESVIO OU ACÚMULO DE FUNÇÕES;
- VIII – DESVIO OU USUFRUTO INDEVIDO DE BENS OU RECURSOS MATERIAIS;
- IX – NEPOTISMO;
- X – PRECONCEITO NO TRABALHO;
- XI – USO DE POSIÇÃO OU DE PODER EM FAVOR DE INTERESSES INDEVIDOS;
- XII – USO OU DISSEMINAÇÃO INDEVIDA DE INFORMAÇÕES.



Resolução CRTCI nº 13, de 2021

Art. 4º Cada órgão e entidade integrante do CRTCI, deverá, com base em evidências, e a partir dos riscos constantes no anexo I, identificar, analisar, avaliar e tratar seus riscos à integridade.

§ 1º Os órgãos e entidades deverão definir o escopo de avaliação de riscos à integridade a partir das seguintes abordagens:

I - por objetos prioritários, como: programas, projetos, macroprocessos ou processos operacionais;

II - por eventos de risco à integridade mais relevantes com abordagem transversal nos diversos objetos prioritários; ou

III - por área sensível ao risco à integridade, sugeridas no anexo II, para avaliação por objeto prioritário ou eventos de riscos.

Sistema de Gestão de Riscos

ÁGATHA



Assessoria Especial de Controle Interno
Coordenação de Gestão de Riscos e Integridade
Riscos@economia.gov.br





O Sistema ÁGATHA é uma **ferramenta de gestão de Riscos e Integridade**.

Desenvolvido pelo extinto Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, foi adotado pelo Ministério da Economia como **o instrumento oficial para a gestão de riscos no âmbito ministerial, conforme determinado na Resolução CRTCI nº 9, de fevereiro de 2020**.

Trata-se de uma **ferramenta gratuita** de gestão de riscos e integridade, **de fácil manuseio e objetividade**, eliminando planilhas e **oferecendo ao gestor um conjunto de informações para uma melhor tomada de decisão**.



Como Acessar

Acesse o link:

<https://agatha.planejamento.gov.br/>



Ao ser redirecionado, crie sua conta no GOV.BR, ou caso já tenha, realize login com o CPF e SENHA .



Tela Inicial

Acesse a aba processo e siga os seguintes passos:



Iniciando um Processo

Informe o nome do macroprocesso e do processo em análise.



Análise de Ambiente e Fixação de Objetivo

Informe os dados relativos ao ambiente interno e estratégias referentes ao macroprocesso/processo.



Matriz SWOT

Informe os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	S Strengths (força)	W Weaknesses (fraquezas)
Fatores externos	O Opportunities (oportunidades)	T Threats (ameaças)



Identificação de eventos de risco

Clique em “+ EVENTO DE RISCO” e informe o evento, sua causa, consequência, categoria e natureza do risco.

Caso o evento de risco esteja associado a duas ou mais categorias de classificação, informe a predominante.

Se houver risco à integridade, marque adicionalmente a caixa de opção.





Avaliação de Riscos e Controles

Clique na aba “Avaliação de Riscos e Controles”.

Inicie a avaliação do risco inerente (não considera quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto).

Caso o risco já seja considerado relevante ao processo, essa etapa pode ser suprimida para a “Avaliação do Risco Residual”, ou seja, após o efeito dos controles existentes.



Probabilidade

Na aba “Probabilidade”, informe a faixa de frequência do evento em relação à quantidade total de vezes que atividade é realizada no período.





Impacto

Clique na aba “Impacto”.

Selecione os tipos de impactos resultantes da ocorrência do evento de risco informado.

Informe o peso (1 a 5) da severidade do impacto (quanto maior, mais severo).

O detalhamento de cada impacto, pode ser consultado no item “Legenda”.

Estratégico - Operacional				Econômico - Financeiro	
Órgãos de Controle*	Imagem*	Negocio Serviço à Sociedade*	Intervenção Hierárquica*	Orçamentário*	Peso
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2 ▾	2 ▾	3 ▾	2 ▾	2 ▾	2



Resposta ao Risco

Clique na aba “Resposta ao Risco”.

Com base na criticidade avaliada do risco, informe qual a medida de resposta (evitar, reduzir, compartilhar/transferir e aceitar).

Resposta ao Risco *

Reduzir

Justificativa

EVENTO ALHEIO AO NOSSO CONTROLE

31 / 250

Evitar

Reduzir

Compartilhar/Transferir

Aceitar

eliminar/evitar: ação preventiva para impedir qualquer ocorrência do evento.

reduzir: diminui o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco;

compartilhar: uma ação é tomada para transferir ou compartilhar riscos em toda a entidade ou com partes externas;

aceitar: indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco.



Plano de Controle

Clique na aba “Plano de Controle”, opção “ação”.

Após a conclusão de todas as etapas anteriores, especialmente a resposta ao risco, informe quais ações serão adotadas para o controle do risco, se for o caso, e o tipo de controle a ser implementado.

Controle Preventivo – Tem como objetivo prevenir a materialização do evento de risco.

Controle Corretivo – Tem como objetivo mitigar a falha que já ocorreu, apurada após o processamento inicial ter ocorrido, da forma mais efetiva possível.

Plano de Ação	
Controle Proposto *	REALIZAR TESTES PREVENTIVOS AO EVENTO
Tipo de Controle *	Preventivo
Objetivo do Controle *	Melhoria de Controle Existente
Área Responsável *	Responsável



Validação

Após o registro das ações, clique na opção “Solicitar Validação”.

Automaticamente o sistema irá enviar e-mail ao gestor do processo, informando sobre o processo a ser validado no Ágatha.

Item	Evento de Risco	Probabilidade x Impacto	Nível de Risco	Controle Proposto	Área(s) Responsável(eis)	Data Inicio	Data Fim	Ação
1	POSSIBILIDADE DE NÃO CONCLUSÃO DO TREINAMENTO	6	Risco Moderado	REALIZAR TESTES PREVENTIVOS AO EVENTO	COORDENAÇÃO DE GESTÃO E RISCOS - CORIS/AECI	01/08/2020	31/08/2020	

Página: 1 Linhas por página: 20 1 - 1 de 1 < >

SOLICITAR VALIDAÇÃO



Ao gestor do processo:

Acesse o sistema Ágatha, conferindo e avaliando se todo o procedimento foi realizado corretamente, bem como se análise da criticidade do risco é coerente com a realidade, além de verificar as propostas do plano de ação.



OBRIGADO!

 Francisco Bessa

 Thiago Rodrigues

 riscos@economia.gov.br

 prevenir@economia.gov.br

 <https://extranet.economia.gov.br/prevenir/>

