



Manual de
Gestão de Riscos
do Conselho Nacional de Justiça



Manual de
Gestão de Riscos
do Conselho Nacional de Justiça



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

Presidente

Ministro José Antonio Dias Toffoli

Corregedor Nacional de Justiça

Ministro Humberto Eustáquio Soares Martins

Conselheiros

Ministro Emmanoel Pereira

Rubens de Mendonça Canuto Neto

Valtécio Ronaldo de Oliveira

Candice Lavocat Galvão

Francisco Luciano de Azevedo Frota

Maria Cristiana Simões Amorim Ziouva

Ivana Farina Navarrete Pena

Marcos Vinícius Rodrigues

André Luiz Guimarães Godinho

Maria Tereza Uille Gomes

Henrique de Almeida Ávila

Secretário-Geral

Carlos Vieira von Adamek

Diretor-Geral

Johaness Eck

**Secretário Especial de Programas,
Pesquisas e Gestão Estratégica**

Richard Pae Kim

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Secretário de Comunicação Social

Rodrigo Farhat

Projeto gráfico

Eron Castro

2019

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

SAF / Sul, Quadra 2, Lotes 5/6, Brasília-DF

Endereço eletrônico: www.cnj.jus.br



Conteúdo

- 7** Introdução e princípios da gestão de riscos
- 8** Comunicação, papéis e responsabilidades
- 8** Controles internos
- 9** Como implementar e evidenciar a gestão de riscos
- 9** Registro de Risco
- 10** Registro de Oportunidade
- 10** Registro de Ocorrência
- 11** Relatório de Progresso do Gerenciamento de Riscos
- 11** Mapa de Controles Internos
- 11** Mapa de Riscos
- 12** Processo
- 12** Considerações Finais

- 12** Referência
- 12** Outras leituras

- 13** Anexo I: Perguntas e respostas
- 17** Anexo II
- 18** Anexo III





Introdução e princípios da gestão de riscos

Todas as unidades têm objetivos, mas o caminho para alcançá-los é incerto, ou seja, tanto o ambiente externo quanto o interno possuem ameaças e oportunidades. Gerenciar riscos é entender esse contexto e atuar de modo a se antecipar a possíveis eventos que possam prejudicar ou facilitar o alcance dos resultados pretendidos.

São princípios da gestão de riscos:

1. Ser alinhada com os objetivos organizacionais estabelecidos. Só é possível gerenciar riscos se objetivos são claramente estabelecidos e existem indicadores de desempenho que mensurem os resultados alcançados;
2. Ser adaptável ao contexto organizacional. Isso significa dizer que a forma do gerenciamento de riscos não é mais importante que o conteúdo e que, por essa razão, gestores e servidores podem evidenciar um gerenciamento de riscos adequado sem necessariamente seguir os modelos padronizados propostos neste manual;
3. Envolver as partes interessadas. Para se ter um gerenciamento de riscos adequado é preciso envolver os atores adequados e assim entender as diversas perspectivas dos atores envolvidos no alcance dos resultados pretendidos;
4. Prover as orientações necessárias para gestores e servidores. É preciso fornecer as ferramentas adequadas para que servidores e gestores possam gerenciar adequadamente seus riscos;
5. Prover informações para a tomada de decisão. Para se tomar boas decisões é preciso ter informações adequadas e o gerenciamento de riscos busca subsidiar os tomadores de decisão com as melhores informações e análises possíveis;
6. Facilitar o aprimoramento contínuo. É natural que problemas surjam e é importante que as organizações não cometam o mesmo erro sucessivamente;
7. Incentivar a cultura de gerenciamento de riscos. Identificar e avaliar riscos, problemas e oportunidades evidencia uma boa gestão por parte de servidores e gestores e não deve ser visto como expressão de vulnerabilidade pessoal ou da unidade; e
8. Gerar valor mensurável para a organização. Gerenciar riscos é buscar garantir o alcance dos objetivos organizacionais, portanto é extremamente importante para mensurar os resultados.

Ao gerenciar riscos gestores e servidores devem considerar a todo momento a necessidade de ser relevante, ou seja, identificar, avaliar e comunicar situações de acordo com sua importância em relação aos objetivos estabelecidos. A carga de gestão deve ser apropriada para garantir a eficiência administrativa tão necessária na utilização de recursos financeiros e não financeiros em uma organização.

Comunicação, papéis e responsabilidades

A execução dos objetivos do Conselho envolve a delegação de atividades às diversas unidades organizacionais, evidenciando dessa forma a distinção entre governança e gestão. É a governança que define os rumos que a instituição vai trilhar ao definir objetivos, metas e estratégias do órgão. Ocorre que compete a gestão colocar em prática o que foi estabelecido pela governança. Para que a instituição tenha bons resultados organizacionais é extremamente importante que as instâncias atuem de acordo com suas responsabilidades e, para que isso ocorra, é indispensável uma comunicação constante entre essas duas instâncias.

A gestão de riscos é um dos pilares da governança corporativa porque busca aprimorar o processo de decisão ao evidenciar os riscos e oportunidades das diversas estratégias possíveis para se alcançar os resultados organizacionais pretendidos. Ocorre que a identificação e avaliação dos riscos acontece, em regra, na gestão. Essas informações produzidas na gestão são cruciais para que as decisões tomadas na esfera da governança estejam de acordo com o apetite de risco do Conselho.

A definição clara dos papéis e responsabilidades de cada instância juntamente com um processo adequado de comunicação é extremamente importante para se ter um gerenciamento de riscos fluido. A seguir, são listados os papéis e responsabilidades da gestão e da governança no que diz respeito à gestão de riscos.

GOVERNANÇA	GESTÃO
Demandar avaliação de riscos	Identificar e avaliar os riscos
Definir estratégias conforme apetite ao risco	Comunicar os riscos
Demandar o monitoramento	Monitorar os riscos identificados e avaliados

Vale destacar que nem todos os riscos precisam ser reportados para a governança. Esse reporte deve ocorrer em função da relevância do objetivo em questão ou da materialidade em termos de valores, por exemplo. Cabe à governança demandar o gerenciamento de riscos das unidades organizacionais e a comunicação das avaliações realizadas. Porém, mesmo que a governança não demande o gerenciamento de riscos, as unidades devem identificar e avaliar riscos para evidenciar uma gestão diligente e proativa.

Controles internos

Por definição, controles são ações tomadas para prover alguma garantia de que os objetivos estabelecidos serão alcançados. Ocorre que alguns procedimentos são estabelecidos sem que exista uma clara conexão com os objetivos definidos e que o estabelecimento de controles envolve invariavelmente custos administrativos. Percebe-se, portanto, a necessidade de que gestores e servidores saibam estabelecer controles apropriados e efetivos para evitar gastos desnecessários. Por essa razão é recomendável realizar análises periódicas dos controles estabelecidos pelas unidades, que devem abordar, no mínimo, a efetividade e a relação custo-benefício de tais controles.



Nesse sentido é interessante citar o art. 14 do Decreto-Lei nº 200/1967:

“Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco”.

Como implementar e evidenciar a gestão de riscos

Ao considerar os riscos associados aos objetivos estabelecidos, gestores e servidores estão demonstrando diligência, zelo e planejamento. O gerenciamento de riscos pode ser evidenciado ao utilizar os documentos padronizados no processo SEI de contratação ou no processo SEI de um determinado projeto. Também é possível abrir um processo SEI do tipo “Gestão de Riscos” para inserir os documentos e encaminhar para as partes interessadas.

Ao iniciar a implementação serão considerados os principais objetivos das unidades e seus principais processos de trabalho.

Foram criados documentos padronizados no SEI, para que as unidades possam identificar, avaliar e comunicar seus riscos, oportunidades e ocorrências às diversas partes interessadas. A utilização dos documentos é recomendável, porque busca garantir a adequação do conteúdo de gerenciamento de riscos e facilitar o entendimento e engajamento dos diversos atores envolvidos. A seguir, são listados os documentos que serão utilizados, total ou parcialmente, no gerenciamento de riscos, sua função e orientações de preenchimento.

Registro de Risco

No Registro de Risco são identificados e avaliados os riscos (ameaças) associados aos objetivos estabelecidos pela unidade. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

1. Objetivo: qual objetivo da unidade;
2. Indicadores de desempenho: como são mensurados os resultados da unidade;
3. Unidade responsável: unidade responsável pelo alcance do objetivo;
4. Versão: histórico de versão do registro de riscos (este documento pode ser alterado e atualizado conforme a necessidade);
5. Evento de risco: acontecimento futuro que pode impactar negativamente o objetivo citado;
6. Causa e Probabilidade: a causa é a fonte do evento de risco. Quanto mais elementos causarem um determinado evento, maior a probabilidade de ocorrência. Ao final do campo, o gestor tem de avaliar qualitativamente (quantitativamente se ele tiver elementos para isso) se a probabilidade de ocorrência é baixa, média ou alta;
7. Impacto: neste campo serão apresentados os impactos caso o evento de risco se materialize. Ao final do campo, o gestor tem de avaliar qualitativamente (quantitativamente se ele tiver elementos para isso) se o impacto é baixo, médio ou alto;
8. Risco inerente: é a severidade do risco que será analisada de acordo com a probabilidade ou impacto do risco;

9. Resposta/Controles: neste campo serão identificados os controles implementados e eventual proposta de controle (ações futuras);
10. Risco residual: com base nos controles atualmente estabelecidos e no risco inerente o gestor deve apresentar o risco residual;
11. Conclusões: campo livre para que o gestor apresente sua análise em relação aos riscos identificados e avaliados para o objetivo estabelecido; e
12. Encaminhamento: após a análise, o gestor deve apresentar sua proposta de encaminhamento para que os atores competentes tomem conhecimento e atuem de acordo com suas competências e atribuições.

Registro de Oportunidade

No Registro de Oportunidades é possível relatar as possibilidades de aprimoramento existentes. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

1. Objetivo: qual o objetivo da unidade;
2. Indicadores de desempenho: como são mensurados os resultados da unidade;
3. Unidade responsável: unidade responsável pelo alcance do objetivo;
4. Descrição da Oportunidade: campo onde é realizada a análise da oportunidade;
5. Benefícios Esperados: como a implementação da oportunidade vai aprimorar os resultados organizacionais;

6. Ações Sugeridas: descrição de como aproveitar a oportunidade identificada e analisada; e
7. Encaminhamento: após a análise, o gestor deve apresentar sua proposta de encaminhamento para que os atores competentes tomem conhecimento e atuem de acordo com suas competências e atribuições.

Registro de Ocorrência

O Registro de Ocorrência é utilizado para relatar um problema relevante, ou seja, a materialização de um risco previamente identificado ou não. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

1. Objetivo: qual objetivo da unidade;
2. Indicadores de desempenho: como são mensurados os resultados da unidade;
3. Descrição da Ocorrência: campo onde são relatados os fatos e acontecimentos que geraram a ocorrência ou problema;
4. Causa: as razões da ocorrência ter se materializado;
5. Impacto: como o problema impacta o alcance dos objetivos estabelecidos;
6. Ações Sugeridas: descrição das ações necessárias para resolver a ocorrência (problema) analisada; e
7. Encaminhamento: após a análise, o gestor deve apresentar sua proposta de encaminhamento para que os atores competentes tomem conhecimento e atuem de acordo com suas competências e atribuições.



Relatório de Progresso do Gerenciamento de Riscos

O Relatório de Progresso do Gerenciamento de Riscos é o documento utilizado para monitorar no mínimo semestralmente os riscos identificados, as ocorrências relatadas e as oportunidades apresentadas. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

1. Identificação do Risco / Ocorrência / Oportunidade: campo que identifica o número do documento SEI objeto de monitoramento;
2. Ações realizadas: evidencia as ações efetivamente implementadas ou a ausência de ação por parte da administração em relação ao risco ou ocorrência ou oportunidade identificada e analisada;
3. Conclusões: campo livre para que o gestor apresente sua análise em relação ao relato apresentado no documento; e
4. Encaminhamento: após a análise, o gestor deve apresentar sua proposta de encaminhamento para que os atores competentes tomem conhecimento e atuem de acordo com suas competências e atribuições.

Mapa de Controles Internos

O documento Mapa de Controles Internos foi elaborado para evidenciar o gerenciamento dos riscos de menor relevância da unidade ou do processo de trabalho que, caso se materializem, não vão impactar profundamente os resultados da unidade. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

1. Objetivo: qual o objetivo da unidade ou do processo de trabalho;
2. Risco e Impactos: eventos de riscos e possíveis impactos;
3. Controles e indicadores: os controles internos estabelecidos ou que ainda poderão ser implementados e os indicadores de desempenho da unidade ou do processo de trabalho;
4. Conclusões: campo livre para que o gestor apresente sua análise em relação ao relato apresentado no documento; e
5. Encaminhamento: após a análise, o gestor deve apresentar sua proposta de encaminhamento para que os atores competentes tomem conhecimento e atuem de acordo com suas competências e atribuições.

Mapa de Riscos

O Mapa de Riscos é o documento em que são apresentados de uma maneira visual os riscos de uma unidade, objetivo, projeto ou processo. No documento serão preenchidos os seguintes campos:

1. Objetivo / Unidade / Projeto / Processo: este campo vai contextualizar os riscos apresentados na tabela;
2. Relação de Riscos: relação de riscos apresentados na tabela de probabilidade e impacto; e
3. Tabela de Probabilidade e Impacto: representação gráfica dos riscos identificados e analisados.

Processo

O gerenciamento de riscos tem etapas claramente estabelecidas. O Anexo II apresenta o fluxo do processo de gerenciamento de riscos e ocorrências, enquanto o Anexo III evidencia o fluxo do gerenciamento de oportunidades.

Considerações Finais

A implementação do gerenciamento de riscos deve ser feita para aprimorar os resultados organizacionais da unidade. 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 de a organização 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.

Referência

AXELOS. Management of risk: guidance for practitioners. [S.l.]: TSO, 2010.

Outras leituras

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 31000: gestão de riscos, princípios e diretrizes*. Rio de Janeiro, 2018.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO).

Gerenciamento de Riscos Corporativos: estrutura integrada. Estados Unidos: Audibra; Pricewaterhouse, 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Declaração de posicionamento de IAA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Portuguese.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2018.



Anexo I: Perguntas e respostas

O que são riscos?

Riscos são eventos que podem ocorrer e afetar negativamente (ameaças) ou positivamente (oportunidades) o alcance dos objetivos de uma instituição ou unidade organizacional. Normalmente, o termo “risco” é utilizado apenas para seu aspecto de ameaça, por isso, quando queremos fazer referência ao aspecto positivo do risco, utilizamos o termo “oportunidade”.

O que é gerenciamento de riscos?

O gerenciamento de riscos é o processo conduzido pela equipe da unidade para definir a melhor forma de atingir os objetivos estabelecidos (estratégia), no qual riscos (ameaças e oportunidades) são identificados, analisados e comunicados às partes interessadas para que, em conjunto com instâncias apropriadas, decisões possam ser tomadas e controles possam ser estabelecidos, visando alcançar os melhores resultados organizacionais possíveis para a unidade. Em síntese, é levantar as melhores informações possíveis para auxiliar a definição de estratégias que tragam excelentes resultados para a organização.

Implementar a gestão de riscos implica mais demanda de trabalho?

No início, sim. Incorporar o gerenciamento de riscos às atividades desenvolvidas nas unidades significa aumentar a demanda de trabalho em um primeiro momento. Ocorre que, se realizado adequadamente, o gerenciamento de riscos muito provavelmente vai reduzir erros, proble-

mas e retrabalho. Isso significa uma expectativa de diminuição de demandas no futuro, uma otimização nas atividades desenvolvidas e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais. Ao incorporar o gerenciamento de riscos, a unidade evidencia uma atitude proativa, ou seja, busca antecipar situações que podem comprometer seus resultados organizacionais. Em síntese, a maturidade no gerenciamento de riscos demonstra a capacidade de planejamento de uma equipe, seu comprometimento com a qualidade do trabalho realizado e a busca por resultados organizacionais cada vez melhores.

Todas as unidades têm riscos?

Sim. Todas as unidades de uma organização foram criadas para entregar algum valor à instituição e atuam em um ambiente com algum nível de incerteza. É claro que existem unidades em que o nível de incerteza é grande (exemplo: unidades que gerenciam projetos) e outras em que a incerteza é menor (exemplo: unidades onde são realizadas atividades operacionais e rotineiras).

Como formalizar o gerenciamento de riscos?

O gerenciamento de riscos da unidade deve ser realizado no SEI. Nesse sistema, é possível abrir um processo do tipo “Gestão de Riscos” e utilizar os documentos padronizados para evidenciar e gerenciar formalmente os riscos da unidade. Convém observar que abrir um processo do tipo “Gestão de Riscos” não é obrigatório, cabe ao gestor escolher a forma mais adequada de evidenciar o

gerenciamento de riscos. Assim, por exemplo, em um processo de contratação, o gerenciamento de riscos pode estar dentro do mesmo processo SEI. Gestores e servidores devem evidenciar o gerenciamento de riscos da unidade onde for mais apropriado.

Todos os riscos devem ser formalmente gerenciados?

Não. A formalização do gerenciamento de riscos deve ser feita se atender algum dos seguintes critérios:

- » quando o impacto ou a solução envolver outras unidades do órgão;
- » quando for necessária a alocação de recursos para o gerenciamento adequado do risco identificado e avaliado;
- » quando o impacto da materialização do risco identificado e avaliado se der nos objetivos priorizados pela organização ou pela unidade;
- » quando o impacto da materialização do risco identificado e avaliado envolver danos ao erário e/ou a possibilidade de responsabilização de gestores;
- » quando o impacto da materialização do risco identificado e avaliado se der na imagem da instituição; ou
- » quando for relevante evidenciar para as partes interessadas os controles estabelecidos para alcançar os objetivos da unidade.

Quais são os documentos de gerenciamento de riscos?

Para gerenciar riscos, serão utilizados os seguintes documentos:

- » registro de risco: documento em que são identificados e avaliados riscos;
- » registro de ocorrência: documento que evidencia a materialização de um risco, previamente identificado ou não;
- » registro de oportunidade: documento em que oportunidades de aprimoramento são evidenciadas;
- » plano de resposta aos riscos: documento que demonstra o plano de ação para tratamento de riscos e ocorrências;
- » relatório de progresso do gerenciamento de riscos: documento de monitoramento do gerenciamento de riscos;
- » mapa de riscos: documento que evidencia de maneira visual os riscos de uma unidade, projeto ou processo; e
- » mapa de controles internos: documento que evidencia controles estabelecidos pela unidade para alcançar os objetivos estabelecidos.

Existe outra forma de evidenciar o gerenciamento de riscos?

Sim. Para facilitar a comunicação e a evidência do gerenciamento de riscos, é recomendável que as unidades utilizem os modelos padronizados. Ocorre que mais importante que a forma é o conteúdo e, por essa razão, é possível ter um bom gerenciamento de riscos sem utilizar necessariamente a forma estabelecida. Vale destacar



também que riscos de menor relevância são normalmente gerenciados informalmente e isso não necessariamente significa uma prática inadequada.

Qual é a diferença entre evento de risco e impacto?

Uma das dificuldades mais recorrentes na avaliação de riscos é a utilização de impacto como evento de risco. É comum, por exemplo, observar na descrição do “evento de risco” a negativa do objetivo. Segue lista de onde podemos observar a utilização incorreta e correta do conceito de evento de risco.

Uso incorreto do conceito de evento de risco	Exemplo de opção adequada
Não alcance dos objetivos estratégicos	Contingenciamento de recursos
Aquisição antieconômica	Ausência de pesquisa de preços
Indisponibilidade de sistema	Ataque de <i>hackers</i>
Baixa motivação dos servidores	Ausência de avaliação de perfil profissional

Todo impacto vai afetar o alcance do objetivo de algum modo, ao passo que o evento de risco é o fato que deu origem à situação. Essa distinção é extremamente importante porque, ao estabelecer controles para evitar que o risco se materialize, os gestores precisam saber claramente qual o evento de riscos e suas causas.

Qual é a relação entre causa e probabilidade?

A causa de um evento de risco é a fragilidade existente internamente ou externamente que possibilita que evento de risco aconteça. Por

exemplo, a ausência de critérios para seleção de cargos gerenciais (causa) possibilita a indicação de pessoas por critérios pessoais e não técnicos (evento de risco). A avaliação da causa é necessária para que se possa fazer uma avaliação da probabilidade. Outro elemento que deve ser considerado na avaliação da probabilidade é o histórico de ocorrências do evento de riscos.

Como utilizar a escala de probabilidade e impacto?

Primeiramente é importante entender que a razão de se fazer uma escala na avaliação de riscos é a possibilidade de classificá-los de acordo com algum critério para que a organização possa ter boas informações na hora de alocar recurso e assim gerenciar seus riscos, visando maximizar os resultados organizacionais.

Em organizações com baixa maturidade no gerenciamento de riscos é recomendável iniciar as avaliações com uma simples escala de três níveis: “baixo”, “médio” e “alto”. À medida que a cultura de gerenciamento de riscos evolui, modelos quantitativos podem ser incorporados, considerando sempre o custo e o benefício da informação.

Dessa forma, a escolha da escala a ser utilizada para probabilidade e impacto é uma avaliação da equipe da unidade. Inicialmente, essa escolha tem um forte caráter subjetivo, mas, conforme a organização ganha maturidade, ela pode utilizar elementos e critérios que minimizam, de alguma forma, essa subjetividade.

Como devo analisar a severidade do risco?

A severidade do risco é resultado da avaliação da probabilidade e do impacto do risco. É importante ressaltar que um risco de baixa probabilidade e alto impacto não necessariamente será de severidade média. Probabilidade e impacto podem ter pesos diferentes na hora de determinar a severidade do risco, e essa avaliação compete à unidade responsável pelo gerenciamento de riscos.

Qual é a diferença entre risco inerente e risco residual?

A severidade inerente ou risco inerente é resultado de uma avaliação de probabilidade e impacto em que nenhum controle é considerado. Já a severidade residual ou risco residual considera os efeitos dos controles na probabilidade e impacto do risco analisado. Essa distinção é importante para que se possa avaliar a necessidade e dependência dos controles estabelecidos em relação ao risco identificado e avaliado. Assim não é razoável pensar em estabelecer uma série de controles para riscos inerentemente baixos, enquanto riscos inerentemente altos provavelmente demandarão o estabelecimento de controles internos.

Por exemplo, qual seria a probabilidade e o impacto de uma pessoa não autorizada entrar em uma repartição pública se não existisse recepção e seguranças (risco inerente). Ocorre que os órgãos normalmente contratam seguranças, recepcionistas, detectores de metais, até mesmo equipamentos de raios X para garantir que nenhuma pessoa não autorizada ou portando algum objeto inadequado entre em suas instalações (risco residual).

Controles internos... É assim que se fala?

Controles internos são todas as ações tomadas por uma unidade para buscar garantir os melhores resultados organizacionais possíveis. São procedimentos, rotinas, tarefas, processos e sistemas utilizados para alcançar determinado resultado organizacional. Pode-se afirmar, a partir da definição de controles internos, que fazer gestão é gerenciar riscos.

É importante ressaltar que os controles devem ser implementados sempre considerando seus custos e benefícios e que um bom gerenciamento de riscos busca estabelecer controles quando eles são efetivamente necessários. Outro aspecto extremamente relevante é avaliar a eficácia e a efetividade dos controles e alterá-los à medida da necessidade.

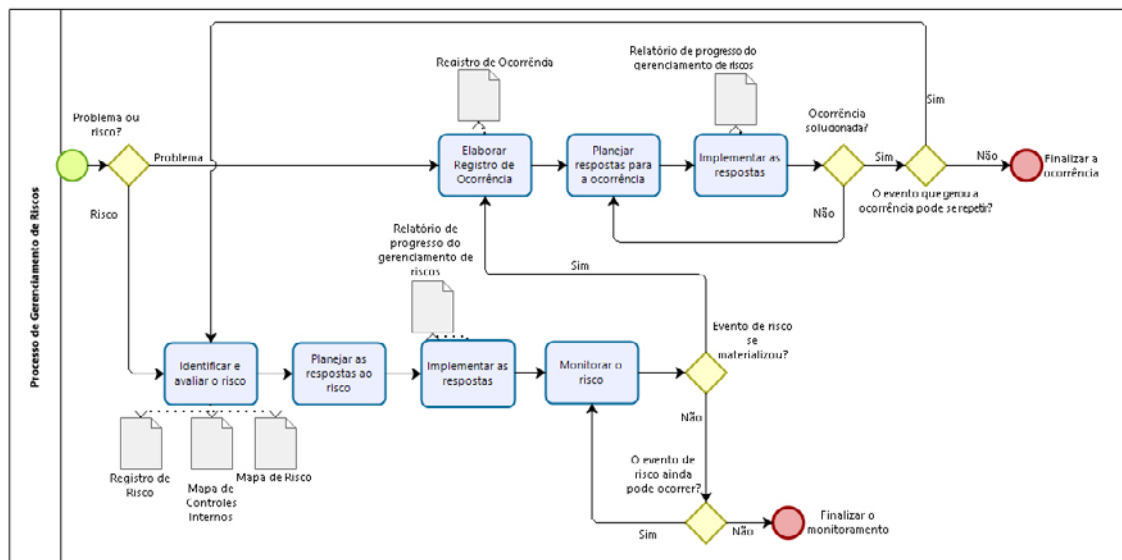
Os controles internos de uma unidade poderão ser evidenciados no registro de riscos ou no mapa de controles internos de uma unidade.

Com qual periodicidade devo monitorar o gerenciamento de riscos?

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.



Anexo II



Anexo III

