

Metodologia de Gerenciamento de Riscos da Codevasf

2ª Revisão

Metodologia desenvolvida com o objetivo de definir o Processo de Gerenciamento de Riscos Corporativos da Codevasf, segundo as diferentes linhas de negócio em cumprimento à sua missão institucional.

(Resolução nº 192, de 7 de fevereiro de 2024)
(Deliberação nº 09, de 26 de fevereiro de 2024)



Secretaria de Gestão de Integridade, Riscos e
Controles Internos - PR/SIRC

Fevereiro/2024

Sumário

1. Motivação e Precedentes.....	2
2. Conceitos	4
3. Premissas.....	8
4. Governança em Gestão de Riscos e Controles Internos.....	11
5. Modelos Referenciais	14
6. Princípios e Diretrizes.....	18
6.1 Princípios	18
6.2 Diretrizes para o Gerenciamento de Riscos.....	19
6.3 Diretrizes para Controles Internos.....	19
7. Estrutura de Governança	20
7.1 Unidades Orgânicas	20
7.2 Competências.....	21
8. Comunicação e Capacitação.....	21
9. Estratégia de Abordagem	21
9.1 Diretrizes.....	21
9.2 O Processo de Gerenciamento de Riscos.....	24
10. O Método.....	27
10.1 Disciplinas abrangidas	29
10.2 Entendimento do Contexto	29
10.3 Identificação dos Riscos	33
10.4 Análise e Avaliação dos Riscos.....	38
10.5 Tratamento e Resposta ao Risco	47
10.6 Monitoramento e Análise Crítica.....	50
10.7 Comunicação e Consulta.....	51
ANEXO I - Empregando a matriz “GUT” na priorização de iniciativas.....	52
ANEXO II - Empregando IDEF na identificação, desdobramento e diagramação dos processos de trabalho da unidade orgânica	54
ANEXO III - Critérios de Classificação BIA	57
ANEXO IV - Planilha Documentadora de Riscos e Controles em Processos – PDRC.....	59
ANEXO V - Matriz de Responsabilidade (RACI).....	66
ANEXO VI - Análise de Cenários de Incertezas Estratégicas da Codevasf.....	67
ANEXO VII - Modelo de Formulário de Identificação de Riscos e Oportunidades dos Objetivos Estratégicos	68
ANEXO VIII - Descrição do Perfil para Membros do NIRC.....	72

1. Motivação e Precedentes

A Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba - Codevasf é uma empresa pública de direito privado criada, pela Lei nº 6.088, de 16 de julho de 1974, de capital social pertencente integralmente a União e vinculada atualmente ao Ministério da Integração e do Desenvolvimento Regional - MIDR, que, norteada pelos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil previstos na Constituição, em especial o de “erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais” (art. 3º, inciso III), atua no desenvolvimento das bacias hidrográficas de forma integrada e sustentável.

A promoção do desenvolvimento regional ocorre por meio de execução direta ou mediante parcerias firmadas com diferentes entes federativos em 14 estados da federação, e tem sede e foro no Distrito Federal e com atuação nas bacias hidrográficas dos rios São Francisco, Parnaíba, Itapecuru, Mearim, Vaza-Barris, Paraíba, Mundaú, Jequiá, Tocantins, Munim, Gurupi, Turiaçu, Pericumã, Una, Real, Itapicuru, Paraguaçu, Araguari (AP), Araguari (MG), Jequitinhonha, Mucuri e Pardo, nos Estados de Alagoas, do Amapá, da Bahia, do Ceará, de Goiás, do Maranhão, de Mato Grosso, de Minas Gerais, do Pará, de Pernambuco, do Piauí, de Sergipe e do Tocantins e no Distrito Federal, bem como nas demais bacias hidrográficas e litorâneas dos Estados de Alagoas, do Amapá, da Bahia, do Ceará, de Goiás, do Maranhão, da Paraíba, de Pernambuco, do Piauí, do Rio Grande do Norte e de Sergipe.

Dentre os seus segmentos de negócio destacam-se: a implantação de projetos públicos para agricultura irrigada; a revitalização de recursos naturais de bacias hidrográficas; a adução de água para múltiplos usos; o desenvolvimento territorial, a infraestrutura urbana e a execução de obras de infraestrutura hídrica, contribuindo para melhoria de qualidade de vida de milhões de pessoas.

Em função da sua natureza e tipologia de operações mediante a aquisição de produtos e a contratação de serviços com a iniciativa privada e ainda considerando a extensão geográfica de sua atuação e a natureza de suas ações sociais, a Empresa deverá conformar-se a legislações e normas aplicáveis à temática da integridade, riscos e controles internos de forma holística e integrada.

A Empresa prevê em seu Planejamento Estratégico Institucional a missão de “Promover o desenvolvimento regional de forma integrada e sustentável nas bacias hidrográficas, contribuindo para a redução das desigualdades”, além de seu conceito de visão, sendo esse, “Ser referência na execução de políticas públicas para o desenvolvimento regional”.

A Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, seu Decreto regulamentador nº 8.945 de 27 de dezembro de 2016, juntamente com a Resolução da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (ME/CGPAR) nº 33/2022, e a Instrução Normativa Conjunta nº 1/2016 MP/CGU constituem o arcabouço legal e regulatório para a temática do risco corporativo estabelecendo novos referenciais para sua institucionalização junto a empresas públicas e determinando que:

“Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público”. E ainda que, “Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para

propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais. ” (IN nº 1/2016 MP/CGU).

E ainda, em seu Art.5º, que:

“os controles internos da gestão não devem ser implementados de forma circunstancial, mas como uma série de ações que permeiam as atividades da organização. Essas ações se dão em todas as operações da organização de modo contínuo, inerentes à maneira pela qual o gestor administra a organização”.

A IN nº 01 MP/CGU define também um conjunto de princípios a serem seguidos no desenho e implementação dos controles internos da gestão em consonância com aqueles estabelecidos para a administração pública brasileira - legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência:

- I. - *aderência à integridade* e a valores éticos;
- II. - *competência da alta administração* em exercer a supervisão do desenvolvimento e do desempenho dos controles internos da gestão;
- III. - *coerência e harmonização da estrutura de competências e reponsabilidades* dos diversos níveis de gestão do órgão ou entidade;
- IV. - *compromisso da alta administração em atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas*, em alinhamento com os objetivos da organização;
- V. - *clara definição dos responsáveis pelos diversos controles internos* da gestão no âmbito da organização;
- VI. - *clara definição de objetivos* que possibilitem o eficaz gerenciamento de riscos;
- VII. - *mapeamento das vulnerabilidades* (fragilidades) que impactam os objetivos, de forma que sejam adequadamente identificados os riscos a serem geridos;
- VIII. - *identificação e avaliação das mudanças internas e externas ao órgão* ou entidade que possam afetar significativamente os controles internos da gestão;
- IX. - *desenvolvimento e implementação de atividades de controle* que contribuam para a obtenção de níveis aceitáveis de riscos;
- X. - *adequado suporte de tecnologia da informação* para apoiar a implementação dos controles internos da gestão;
- XI. - *definição de políticas e normas* que suportem as atividades de controles internos da gestão;
- XII. - *utilização de informações relevantes e de qualidade* para apoiar o funcionamento dos controles internos da gestão;
- XIII. - *disseminação de informações necessárias ao fortalecimento da cultura e da valorização dos controles internos da gestão*;

- XIV. - *realização de avaliações periódicas* para verificar a eficácia do funcionamento dos controles internos da gestão; e
- XV. - *comunicação do resultado da avaliação dos controles internos da gestão aos responsáveis* pela adoção de ações corretivas, incluindo a alta administração.

O arcabouço legal também determina a obrigatoriedade de atender a exigências segundo prazos definidos para as empresas públicas no que diz respeito à criação de instâncias orgânicas, reforma do Estatuto Social, do Regimento Interno e criação de Regimentos Setoriais, além da aprovação de políticas, métodos de trabalho e estratégias de condução para com a temática de gerenciamento de riscos corporativos.

A Metodologia apresentada tem o objetivo de orientar as áreas e unidades da Codevasf na implementação do processo de Gestão de Riscos e Controles Internos - GRC, em conformidade com a sua Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos - PGIRC.

A unidade interna de governança responsável por coordenar e supervisionar, com as demais Áreas da Empresa, no processo de Gestão de Riscos e Controles Internos - GRC é a Secretaria de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos - PR/SIRC, vinculada diretamente ao Diretor Presidente da Empresa. A autorização para sua criação está amparada na Lei nº 13.303/16 e no Decreto nº 8945/16, sendo referenciada à aprovação da reforma do Estatuto Social da Empresa segundo Resolução nº 095 de 22/02/18, Deliberação nº 07 de 23/02/18 e Ata da Assembleia Geral Extraordinária de 23/03/18.

2. Conceitos

Ao longo desta metodologia os seguintes conceitos são aplicáveis:

- **Accountability:** conjunto de procedimentos adotados pela Codevasf e pelos indivíduos que a integram para evidenciar as responsabilidades inerentes a decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho;
- **Ameaça:** fonte potencial de dano;
- **Análise de riscos:** é o processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco;
- **Apetite a risco:** nível de risco que a Codevasf está disposta a aceitar;
- **Auditoria interna:** atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. As auditorias internas no âmbito da Administração Pública constituem a terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão;
- **Avaliação dos riscos:** processo de identificação e análise dos riscos relevantes que impactam no alcance dos objetivos da Codevasf e na determinação de resposta apropriada;

- **Categorias de risco:** classificação dos tipos de riscos definidos pela Codevasf que podem afetar o alcance de seus objetivos estratégicos, observadas as características de sua área de atuação e as particularidades do setor público;
- **Consequência:** resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos da Empresa;
- **Controle:** qualquer medida aplicada no âmbito da Codevasf, para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados;
- **Controles internos:** conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:
 - a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
 - b) cumprimento das obrigações de *accountability*;
 - c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
 - d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos.

O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente oferecer garantia razoável de que os objetivos estratégicos e operacionais de instituições públicas possam ser atingidos.

- **Dono ou proprietário do risco:** pessoa ou unidade orgânica com a responsabilidade e autoridade para gerenciar riscos;
- **Ética:** refere-se aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública;
- **Evento de risco:** é uma ocorrência ou mudança num conjunto específico de circunstâncias e está associado a um conjunto de incertezas, podendo consistir em uma ou mais ocorrências e ter várias causas e várias consequências;
- **Fator de risco:** fatores internos ou externos que podem originar os eventos de risco na forma de uma vulnerabilidade ou ameaça;
- **Forças ou pontos fortes:** vantagens internas da empresa que podem auxiliar o alcance dos seus objetivos;
- **Fragilidade:** propriedades intrínsecas de algo resultando em suscetibilidade a uma fonte de risco que pode levar a um evento com uma consequência;
- **Fraquezas ou pontos fracos:** desvantagens internas da empresa que podem dificultar o alcance dos seus objetivos;
- **Fraude:** quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança, que não implicam o uso de ameaça, de violência ou de força física;
- **Gerenciamento de riscos:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza no alcance dos objetivos da Codevasf;
- **Gerenciamento de riscos corporativos:** processo integrado para estratégia e performance a partir do nível de gerenciamento de riscos existente no curso normal dos negócios;

- **Gestão de Riscos:** atividades coordenadas (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos;
- **Gestão de integridade:** conjunto de medidas de prevenção de possíveis desvios na entrega dos resultados esperados pela sociedade;
- **Gerente setorial:** empregado designado para exercer função de confiança de “Gerente” (FC-3) na sede da Empresa na forma estabelecida pelo Plano de Funções e Gratificações da Codevasf - PFG;
- **Gerente regional:** empregado designado para exercer função de confiança de “Gerente Regional” (FC-4) junto à uma Superintendência Regional na forma estabelecida pelo Plano de Funções e Gratificações da Codevasf - PFG;
- **Gestores de processos de trabalho:** empregados designados como responsável por executar determinado processo de trabalho (dono de processo), em especial quanto à gestão de integridade, riscos e controles internos a ele aplicável;
- **Governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela Assembleia Geral, Conselho de Administração e Diretoria Executiva da Codevasf para informar, dirigir, administrar e monitorar suas atividades, com o intuito de alcançar os seus objetivos;
- **Identificação dos riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas;
- **Impacto:** efeito resultante da ocorrência do evento;
- **Incerteza:** incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;
- **Iniciativas:** Projetos, planos, programas ou ações tomadas para gerir ou resolver questões negociais ou ainda alcançar objetivos específicos;
- **Instrumentos:** as instâncias, a metodologia, a capacitação continuada, as normas, manuais e procedimentos e a solução tecnológica;
- **Macrofator:** origem/fonte que precede uma causa ou fator de risco e gera possível incerteza, podendo ser pessoas, processos, infraestrutura, tecnologia e sistemas e fatores externos;
- **Macro consequência:** Agrupamento do conjunto de consequências a que o evento de risco está relacionado;
- **Macroprocesso:** conjunto de processos e atividades que somados são essenciais para atingir os objetivos estratégicos da companhia;
- **Matriz de Riscos Setorial - MRS:** Relação de riscos e sua distribuição de criticidade, identificados para a gerência setorial da Área orgânica da Codevasf inserida no processo de gerenciamento de riscos;
- **Matriz de Riscos e Controles Corporativos - MRCC:** Relação de riscos e sua distribuição de criticidade com respectivos controles implementados ou em implementação, conciliados na visão corporativa da Codevasf para o processo de gerenciamento de riscos;
- **Meta:** alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado;

- **Método de priorização de processos:** classificação de processos baseadas em avaliação qualitativa e quantitativa, visando o estabelecimento de padrões para a realização de gerenciamento de riscos;
- **Monitoramento:** componente dos controles internos que permite avaliar a qualidade do sistema de controles internos ao longo do tempo;
- **Nível de risco:** magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência;
- **Oportunidades:** aspectos externos positivos que podem potencializar a empresa a atingir os seus objetivos;
- **Plano de Tratamento de Riscos - PTR ou Plano de Ação:** Documento de planejamento elaborado por Gestores de Processos de Trabalho da Codevasf, objetivando a implementação das ações, que permitam mitigar os riscos identificados e priorizados para tratamento nas unidades orgânicas da Empresa;
- **Plano de Gestão de Riscos Setorial - PGRS:** Plano a ser formulado por cada gerente setorial (FC-3) das diferentes Áreas da Codevasf na Sede e pelos gerentes regionais (FC-4) nas Superintendências Regionais, visando estabelecer os elementos necessários e suficientes à implantação do gerenciamento de riscos e controles internos setorial em defesa dos ativos de negócio priorizados;
- **Plano de Gestão de Riscos Corporativos da Codevasf - PGRC:** Relatório elaborado ao final de cada ciclo de gerenciamento de riscos, contendo o resultado do processo de gestão de riscos e controles internos na ambiência da Codevasf.
- **Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos - PGIRC:** declaração das intenções e diretrizes gerais da Codevasf relacionadas à integridade, riscos e controles;
- **Processo de trabalho:** conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido;
- **Processo organizacional:** conjunto de processos de trabalho que interagem objetivando a produção de bens, serviços e informações em cumprimento às atribuições e competências regimentais estabelecidas para uma determinada unidade orgânica;
- **Probabilidade:** possibilidade de ocorrência de um evento;
- **Processo de gerenciamento de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos, métodos e práticas de gestão para as atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com partes interessadas em assuntos relacionados a risco;
- **Relatório de análise crítica:** Documento elaborado pelos Gestores de Processos de Trabalho da Codevasf objetivando avaliar riscos e controles, de forma a prover sua atualização e manutenção de níveis de criticidade, em face de alterações identificadas no contexto de negócios ou na eficiência dos controles implementados;
- **Resposta ao risco:** qualquer ação adotada para lidar com risco, podendo consistir em: a) aceitar o risco por uma escolha consciente; b) transferir o risco a um terceiro; c) compartilhar o risco a outra parte; d) evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; e) mitigar ou reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências;
- **Risco:** possibilidade de ocorrer um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade;

- **Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou o seu impacto;
- **Risco residual:** risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;
- **Riscos de imagem ou reputação do órgão:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores, em relação à capacidade da Codevasf em cumprir sua missão institucional;
- **Riscos financeiros ou orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade da Codevasf de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;
- **Riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da Codevasf;
- **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades da Codevasf, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- **Riscos estratégicos:** eventos que possam afetar a estratégia de negócios ou os objetivos estratégicos estabelecidos no âmbito de uma instituição;
- **Riscos de integridade:** eventos que possam ocorrer e que venham a confrontar ou ameaçar os princípios da conduta e da ética;
- **Tolerância ao risco:** nível de variação aceitável quanto à realização dos objetivos;
- **Tratamento de riscos:** processo de estipular uma resposta ao risco; e
- **Vulnerabilidade:** circunstância na qual ativos, pessoas, propriedade ou o ambiente ficam expostos a uma ou mais ameaças.

3. Premissas

O Gerenciamento de Riscos Corporativos - GRC justifica sua existência quando associado à construção do processo decisório e em defesa da estratégia organizacional definida constituindo assim um processo integrado.

O gerenciamento de riscos se associa à governança de uma empresa, uma vez que riscos precisam ser identificados, medidos, tratados e monitorados para que não constituam entraves e não se materializem em dificuldades de difícil transposição para as operações executivas, comprometendo o processo de tomada de decisão por parte de diferentes agentes envolvidos. Dessa forma, o GRC não deve ser visto como ações de engessamento da Empresa e nem tão pouco como mecanismos sensores que possam levar insegurança à liderança executiva, mas sim minimizar elementos surpresa que comprometam a eficiência e efetividade em traduzir a estratégia corporativa em iniciativas exitosas.

O GRC possibilita agregar vantagens à estrutura de governança das organizações, como o aumento da transparência e da prestação de contas, o fortalecimento dos controles internos e o maior comprometimento com a responsabilidade corporativa sem, contudo, cercear a liberdade criativa com flexibilização do processo decisório para superar questões não endereçadas.

Para funcionar adequadamente, o GRC necessita ter estabelecido e formalizado uma estrutura de governança clara e conhecida definindo atribuições e responsabilidades a cada agente nos diferentes níveis e práticas para o gerenciamento de riscos.

Reflexões devem ser exercitadas pelo Conselho de Administração e demais Colegiados de forma a construir dentro das melhores práticas, o modelo de governança de GRC. Dentre estas reflexões há que se considerar:

- O que pode comprometer o cumprimento das estratégias e metas estabelecidas pela alta gestão?
- Onde estão as maiores oportunidades, ameaças, incertezas e vulnerabilidades empresariais?
- Quais são os principais riscos dentro de cada disciplina do processo de GRC?
- Qual será a tolerância a ser estabelecida para os riscos identificados e segundo que critério?
- Com que intensidade e frequência a Empresa está se expondo a esses riscos?
- Como a organização responderá aos riscos identificados e priorizados?
- Existem informações confiáveis para a tomada de decisões?
- Os Planos idealizados para assegurar que os riscos estejam em um nível aceitável de acordo com o apetite a riscos aprovado estão sendo monitorados e avaliados?
- A liderança executiva e gestores das diferentes linhas de negócio praticadas na Empresa têm consciência da importância do processo de gerenciamento de riscos e entendem seu valor sem temer pelo engessamento de controles?
- A organização tem as competências necessárias e pessoal capacitado e motivado para o Gerenciamento de Riscos Corporativos?
- Que modelo de gerenciamento de riscos melhor se adequa à cultura organizacional e propicia evolução gradual de forma evolutiva?
- Que estrutura orgânica e atores identificam, priorizam, efetuam tratamentos e monitoram ativamente os riscos da organização?
- Que padrões, ferramentas e metodologias deverão ser empregados de forma a atingir objetivos definidos e propiciem gradual evolução da cultura organizacional?
- Com que patrocínio o gerenciamento de riscos poderá contar para contornar desafios e obter delegação de competência para atingir seus objetivos?
- Que papéis deverão ser desempenhados pelos Conselhos de Administração e pela Auditoria Interna para garantir independência e completude ao gerenciamento de riscos de forma a aperfeiçoar o processo decisório e as operações empresariais resultando forte incremento na eficiência e efetividade em atingir os objetivos estratégicos estabelecidos?
- Como transpor dificuldades e resistências internas ao processo de mudança requerido, visando atender a exigências e recomendações emanadas de órgãos de controle dentro de prazos definidos?

A estratégia geral para construção do referencial metodológico definido na metodologia está focada no objetivo de elevar o nível de maturidade do processo de “gerenciamento de riscos corporativos” - GRC na ambiência da Codevasf ao estágio de “Gerenciado” conforme preconizado pelo

modelo de maturidade do Comitê das Organizações Patrocinadoras (*Committee of Sponring Organization of the Treadway Commission - COSO*), e adaptado pela Codevasf, devendo ser objeto de revisões e internalização de lições aprendidas a cada novo nível de maturidade alcançado (Figura 3.1).

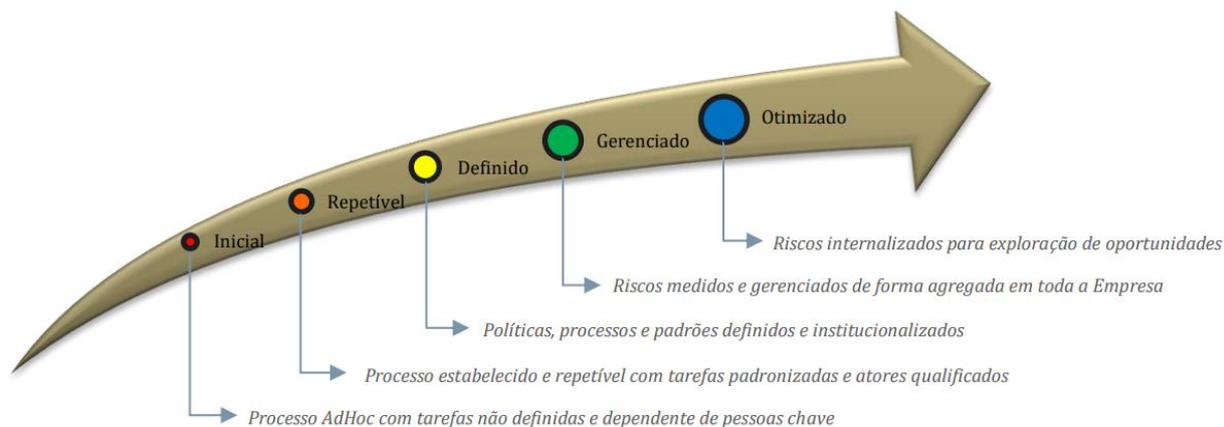


Figura 3.1. Níveis de maturidade segundo COSO ERM 2009.

Para que este objetivo seja satisfatoriamente atingindo, as fases previstas na metodologia deverão ser implantadas e institucionalizadas de forma modular e gradual para que os resultados possam ser avaliados e internalizados pelos atores responsáveis e partes interessadas envolvidas dentro das possibilidades evolutivas propiciadas pelo estágio de maturidade vigente.

A Figura 3.2 identifica os diferentes níveis de maturidade por que devem passar as instituições envolvidas com processos de institucionalização da governança e gerenciamento de riscos e demonstra o posicionamento das fases metodológicas requeridas para que o nível de maturidade pretendido seja atingido.

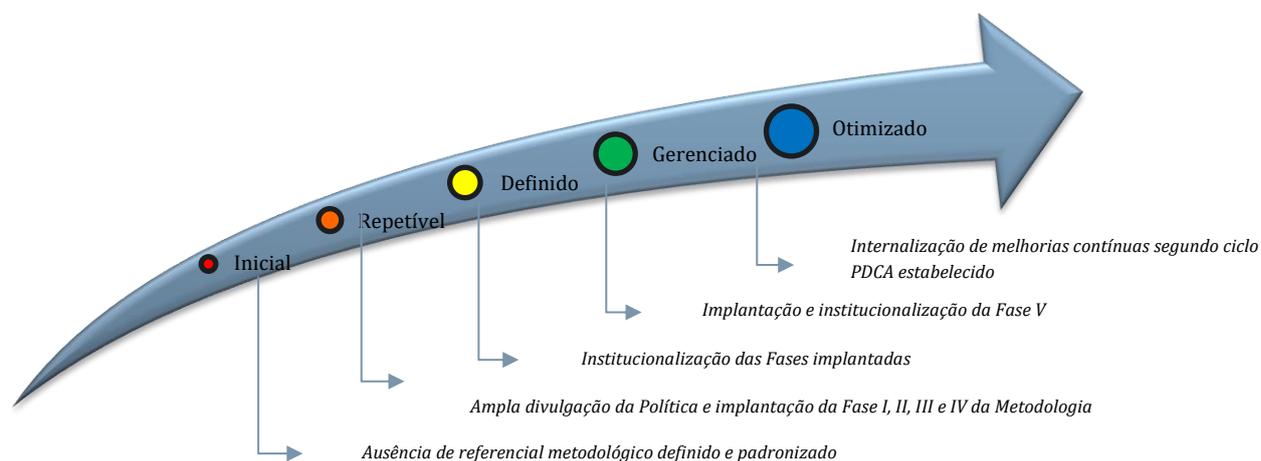


Figura 3.2. Associação das fases metodológicas aos níveis de maturidade

No intuito de adotar as melhores práticas de “gerenciamento de riscos da Codevasf”, será considerado ainda o referencial da avaliação de maturidade de gestão de riscos proposto pelo Tribunal de Contas da União - TCU, que foi preconizado a partir das melhores práticas internacionais em uso no setor público, oriundas dos modelos de gerenciamento de riscos COSO GRC (COSO, 2004 e 2016), ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos - Princípios e Diretrizes (ABNT, 2009) e Orange Book (UK, 2004 e 2009), bem como da IN-MP/CGU nº 1/2016.

O modelo referencial do TCU é composto das quatro dimensões: ambiente, processos, parcerias e resultados, conforme Figura 3.3. Esse modelo tem como premissa que a maturidade da gestão de riscos de uma organização é determinada pelas capacidades existentes em termos de liderança, políticas e estratégias, e de preparo das pessoas para gestão de riscos. Considera também o emprego dessas capacidades aos processos e parcerias e pelos resultados obtidos na melhoria do desempenho da organização no cumprimento de sua missão institucional de gerar valor para as partes interessadas com eficiência e eficácia, transparência e *accountability*, e conformidade com leis e regulamentos.

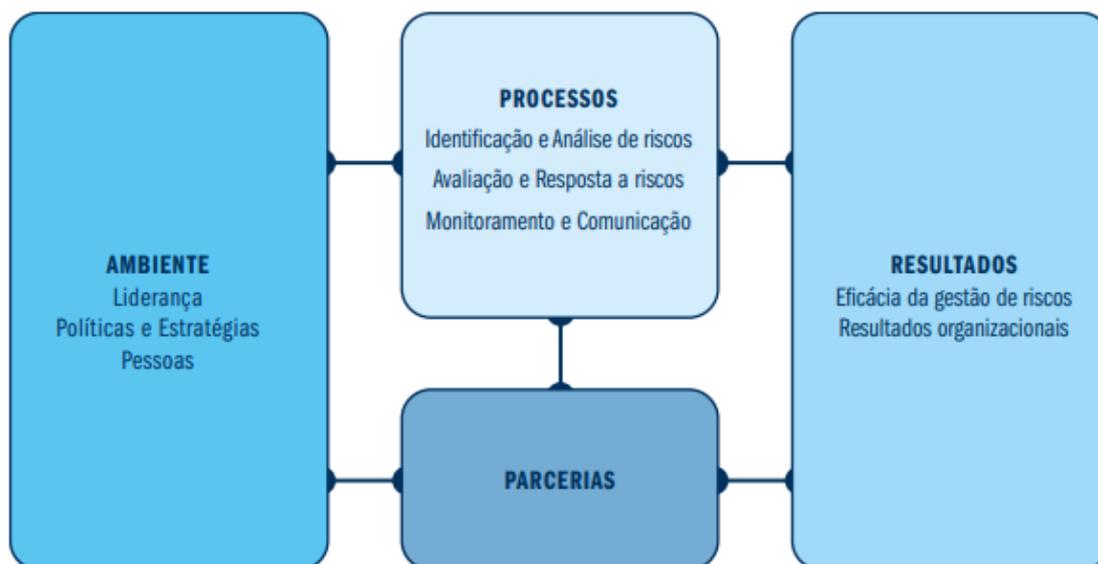


Figura 3.3. Modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU

4. Governança em Gestão de Riscos e Controles Internos

O modelo de governança em gestão de riscos da Codevasf orienta a condução dos trabalhos da Secretaria de Integridade, Riscos e Controles Internos - PR/SIRC e dos Núcleos de Integridade Riscos e Controles Internos - NIRC's em interação com as equipes da estrutura orgânica e com o modelo de decisão e alçada estabelecido na Empresa. Tal modelo está baseado nas recomendações do Instituto dos Auditores Internos - IIA e no framework internalizado pelo modelo de Gestão de Riscos preconizado pelo Instituto dos Auditores Internos - IIA segundo três linhas (Figura 4.1) e na arquitetura de governança da Codevasf (Figura 4.2). O Modelo das Três Linhas proposto ajuda as organizações a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos da organização.

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Figura 4.1. Modelo de Governança em baseado em Três Linhas (IIA 2020).

No modelo de governança da defesa das Três Linhas, o órgão de governança, a gestão e auditoria interna, ao exercerem seus papéis conjuntamente, contribuem para a criação e proteção de valor quando alinhados entre si e com os interesses priorizados das partes interessadas, de modo a garantir o alinhamento aos objetivos organizacionais. As atividades são alinhadas por meio da comunicação, cooperação e colaboração, o que garante a confiabilidade, coerência e transparência das informações necessárias para a tomada de decisões baseada em riscos.

O órgão de governança exerce a supervisão da organização, e o cumprimento dos seus objetivos, pelos quais é responsável ante às partes interessadas. Para tanto, os relatórios emitidos pela gestão (incluindo os papéis da primeira e segunda linhas) subsidiam o papel do órgão de governança, assim como os da auditoria interna e outros. A gestão, com papéis de primeira linha, disponibiliza relatórios sobre os resultados planejados, reais e esperados, e sobre riscos e gerenciamento de riscos, de modo a atingir os objetivos organizacionais. Dessa forma, os papéis de primeira linha estão alinhados à entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, e inclui as funções de apoio da área meio.

Os papéis da segunda linha são atribuídos às unidades responsáveis por fornecer conhecimentos complementares, apoio, monitoramento e questionamento àqueles com papéis da primeira linha, bem como o gerenciamento de riscos corporativos (*Enterprise Risk Management - ERM*). Em situações específicas, algumas unidades da primeira linha poderão exercer o papel de segunda linha nos processos de gerenciamento de riscos.

A terceira linha exerce seu papel de forma independente e objetiva por meio de avaliação e assessoria sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, por meio de reportes à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua.

O modelo de Governança da Codevasf foi concebido com referência nas melhores práticas de governança e gestão, em especial, as preconizadas na 3ª edição da publicação “Referencial Básico de Governança do TCU” aplicável a todos os órgãos e entidades da administração pública federal.

A governança da Codevasf está estruturada para apoiar a empresa na capacidade de gerar valor, na medida em que, no modelo de governança, são estabelecidos mecanismos e controles que propiciam, de forma periódica, a avaliação e a supervisão da gestão, com reflexo em toda a empresa.

A governança é responsável por estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses da Codevasf e das Partes Interessadas, enquanto a gestão é a função responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos.



Figura 4.2. Arquitetura de governança da Codevasf (Fonte: Relatório de Gestão e de Administração, 2022)

5. Modelos Referenciais

De maneira geral, os modelos referenciais são padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas nas operações e nos processos organizacionais. Constituem uma base segundo a qual possam ser aplicadas pequenas adaptações que facultem melhor alinhamento à cultura e ao nível de maturidade presentes no ambiente de organizacional. Um modelo de referência é elaborado a partir das melhores práticas do mercado, estabelecendo um modo de pensar, abordar e enfrentar temas organizacionais, desempenhando um papel de referência para os agentes tomadores de decisão. Os modelos de referência frequentemente explicitam o que deva ser feito cabendo ao implementador a tarefa de estabelecer o como devam ser executadas as diferentes atividades constituintes.

Modelos e padrões de mercado foram estabelecidos para o gerenciamento de riscos corporativos, sendo que se destacam o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management - COSO ERM:2017* e o *International Organization for Standardization - ISO 31000:2018*.

Diante da constatação de que não existe um melhor modelo aplicável, mas componentes e princípios e ainda processos e etapas a serem seguidos, a metodologia de gerenciamento de riscos na Codevasf adotará um modelo de referência misto, considerando os princípios propostos pelo COSO ERM:2017 e pela ISO 31000:2018, pautados nos aspectos alinhados à cultura e nível de maturidade da empresa, podendo ser objeto de revisão futura.

O modelo proposto pelo COSO ERM:2017 de “Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance” reforça a importância do gerenciamento de riscos no planejamento estratégico e da sua incorporação em toda a organização, porque o risco influencia e alinha estratégia e performance em todos os segmentos e funções. O modelo está estruturado em 5 componentes (Figura 5.1) e 20 princípios, deixando a critério do implementador as ferramentas, técnicas e artefatos a serem empregados para satisfazer os princípios estabelecidos.



Figura 5.1. Framework com os cinco componentes da metodologia de gerenciamento de riscos proposto pelo COSO ERM:2017

O *Framework* ressalta a importância do gerenciamento de riscos no planejamento estratégico incorporando-o em toda a organização, visando conferir a organização uma razoável expectativa que ela entende e se esforça para gerenciar os riscos associados à sua estratégia e objetivos de negócios; e apresenta um conjunto de princípios organizados em 5 componentes inter-relacionados, a saber:

Governança e Cultura: a governança define o tom da organização, reforçando a importância e estabelecendo responsabilidades de supervisão do gerenciamento de riscos corporativos. A cultura diz respeito a valores éticos, a comportamentos desejáveis e ao entendimento do risco em toda a entidade.

Estabelecimento da Estratégia e Objetivos de Negócio: gerenciamento de riscos corporativos, como estratégia e definição de objetivos trabalham juntos em um processo de planejamento estratégico. O apetite a risco é estabelecido e alinhado com a estratégia; os objetivos do negócio colocam a estratégia em prática, e ao mesmo tempo, servem de base para identificar, avaliar e responder aos riscos.

Desempenho: riscos que podem impactar no atingimento da estratégia e objetivos do negócio devem ser identificados e avaliados. Os riscos devem ser priorizados por severidade no contexto do apetite a risco. A organização determina as respostas aos riscos e, por fim, alcança uma visão consolidada do portfólio e do montante total de riscos assumidos. Os resultados desse processo são comunicados as partes interessadas envolvidas com a supervisão dos riscos.

Análise e Revisão: por meio da revisão do desempenho, a organização tem a oportunidade de refletir sobre até que ponto os componentes do gerenciamento dos riscos corporativos estão funcionando ao longo do tempo e do contexto de mudanças relevantes, e quais correções são necessárias.

Informação, Comunicação e Divulgação: o gerenciamento de riscos corporativos requer um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informação precisas, provenientes de fontes internas e externas, originadas das mais diversas camadas e processos de negócios da organização.

Esses cinco componentes do Framework do COSO ERM:2017 se combinam a 20 (vinte) princípios (Figura 5.2), que descrevem as práticas a serem aplicadas de diferentes formas na organização, visando trazer ao Conselho e à Administração, a segurança para gerenciar de modo aceitável os riscos associados à estratégia e aos objetivos de negócios.

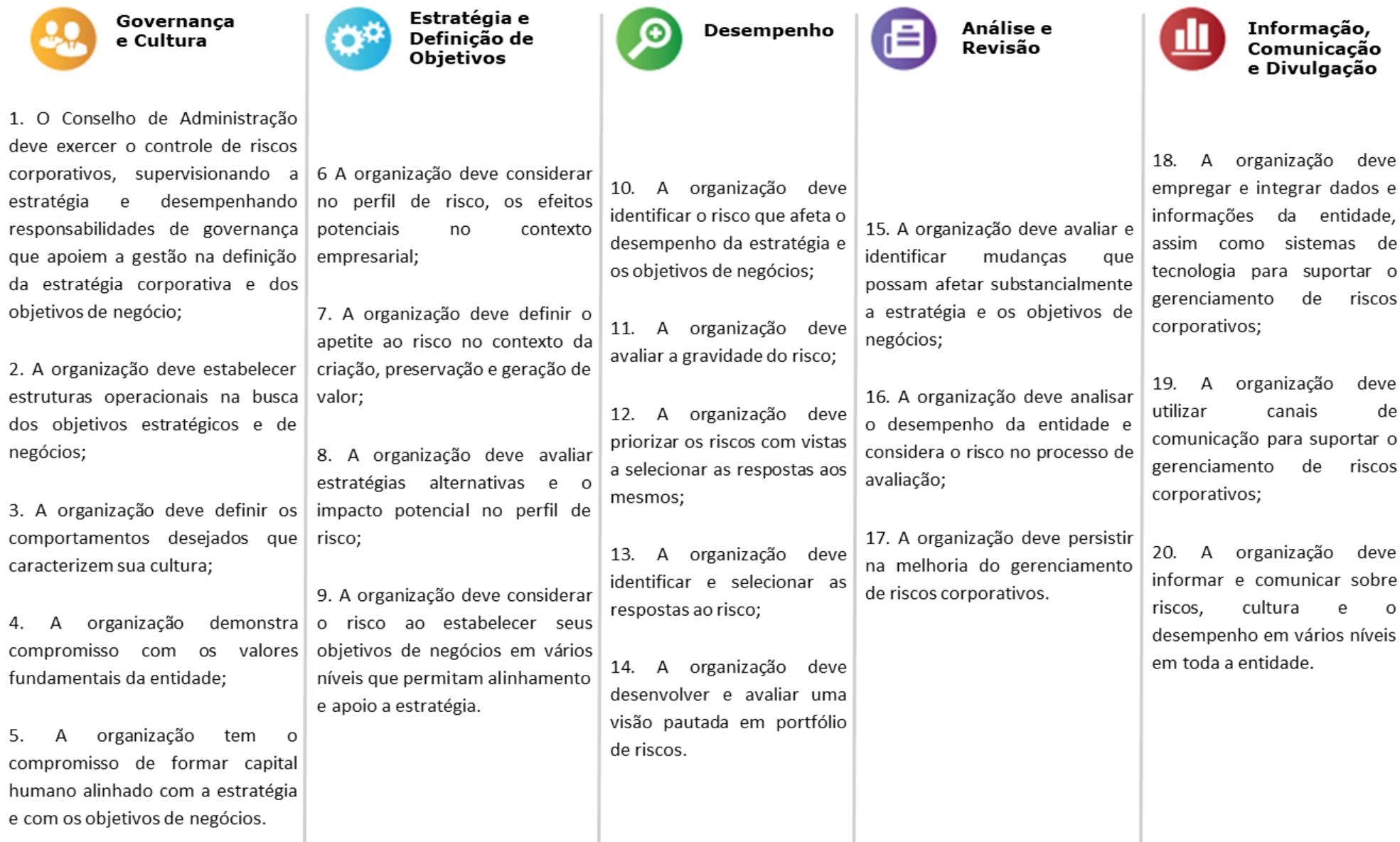


Figura 5.2. Componentes e princípios associados do modelo de referência do framework COSO ERM:2017.

Outro modelo de referência proposto pelo *International Organization for Standardization* - ISO e mais conhecido pelo código de norma ISO 31000:2018 também está baseado em um conjunto de princípios de gerenciamento de riscos - GR, complementados por um processo de execução e uma estrutura de controle para estabelecimento do ciclo de gestão (Figura 5.3).

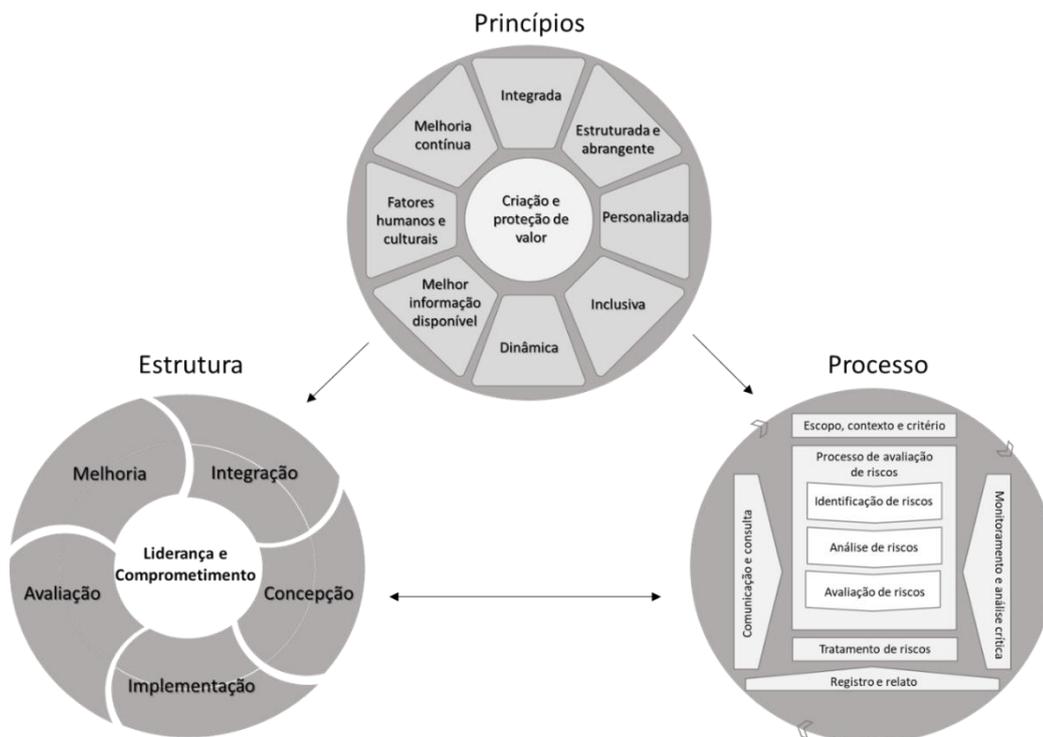


Figura 5.3. Princípios, processo e estrutura da ISO 31000:2018 (adaptado).

No que diz respeito aos princípios, a norma estabelece que o gerenciamento de riscos precisa ser parte integrante de todas as atividades organizacionais, atuando e contribuindo para resultados consistentes e comparáveis, considerando contextos internos e externos relacionados a seus objetivos estratégicos. Ainda, que, seja inclusiva e dinâmica de modo a antecipar, detectar e reconhecer mudanças contextuais, respondendo de forma apropriada mediante internalização continuada do aprendizado facultado por experiências adquiridas. A questão central para com o desenho dos princípios do gerenciamento de riscos está na criação e proteção de valor dos ativos, processos e objetivos organizacionais.

A estrutura de controle para estabelecimento do gerenciamento de riscos deve permitir entender a organização e seu contexto interno e externo, articulando e definindo compromissos a serem assumidos para com o gerenciamento de riscos, de forma integrada com os processos organizacionais, assegurados por comprometimento continuado da liderança executiva, alocando recursos tecnológicos e de pessoal requeridos, que devam empregar mecanismos de comunicação, consulta e relato apropriados.

O processo visa estabelecer o ciclo de atividades segundo etapas definidas, para que sejam atingidos os propósitos desenhados na metodologia de gerenciamento de riscos, devidamente instruídas quanto ao seu modo de execução. É por meio do processo que a instituição identifica, prioriza, analisa, avalia e provê tratamentos para os riscos institucionais segundo diferentes disciplinas e abordagem padronizada. O processo contempla ferramentas, técnicas e procedimentos detalhados na metodologia para que os propósitos sejam atingidos de forma padronizada, sistematizada, continuada, mensurável e comparável, devendo ser capaz de identificar alterações significativas e que mereçam atenção no contexto interno e externo da Empresa na identificação dos riscos corporativos.

6. Princípios e Diretrizes

Os princípios e diretrizes para o Gerenciamento de Riscos e Controles Internos a serem seguidos pela metodologia estão definidos na Política de Integridade, Riscos e Controle Interno - PGIRC.

6.1 Princípios

- I. garantir aderência à integridade e aos valores éticos da Codevasf;
- II. atrair, desenvolver e reter pessoas com competências técnicas, em alinhamento com os objetivos institucionais;
- III. estabelecer objetivos estratégicos que possibilitem a eficaz gestão de integridade, riscos e controles internos;
- IV. possuir adequado suporte de tecnologia da informação para apoiar os processos de integridade, riscos e a implementação dos controles internos;
- V. utilizar informações relevantes e de qualidade para apoiar o funcionamento dos processos de integridade, riscos e dos controles internos;
- VI. disseminar informações necessárias ao fortalecimento da cultura e da valorização da gestão de integridade, riscos e dos controles internos;
- VII. realizar avaliações periódicas para verificar a eficácia da gestão de integridade, riscos e dos controles internos, comunicando o resultado aos responsáveis pela adoção de ações corretivas;
- VIII. realizar a gestão de integridade, riscos e controles internos de forma sistemática, estruturada, oportuna e subordinada ao interesse público;
- IX. promover a integração e sinergia das instâncias da PGIRC da Codevasf, em todos os seus níveis, estabelecida por meio de modelos de relacionamento que considerem e compartilhem, quando possível, as competências, responsabilidades, informações e estruturas de supervisão;
- X. estruturar o conhecimento e as atividades em metodologias, normas, manuais e procedimentos;
- XI. garantir a gestão de integridade, riscos e controles internos suportada por níveis adequados de exposição a riscos;
- XII. integrar o uso das informações e resultados gerados pela gestão de integridade, riscos e controles internos na elaboração do Planejamento Estratégico Institucional - PEI, na tomada de decisões e na melhoria contínua dos processos organizacionais; e
- XIII. garantir aderência dos métodos e modelos de gerenciamento de riscos às exigências regulatórias.

6.2 Diretrizes para o Gerenciamento de Riscos

- I. adotar premissas das metodologias do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* - COSO ERM:2017, da *International Organization for Standardization* - ISO 31000:2018 ou outro modelo internacionalmente reconhecido, além de boas práticas;
- II. atuar de forma dinâmica e formalizada por meio de metodologias, normas, manuais e procedimentos;
- III. possibilitar a obtenção de informações úteis à tomada de decisão para a consecução dos objetivos institucionais, por meio de metodologias e ferramentas, visando ao gerenciamento e a manutenção dos riscos dentro de padrões definidos pelas instâncias supervisoras;
- IV. realizar a medição do desempenho do gerenciamento de riscos mediante atividades contínuas ou de avaliações independentes ou a combinação de ambas;
- V. capacitar, de forma continuada, os agentes públicos da Codevasf, em gerenciamento de riscos;
- VI. desenvolver e implementar atividades de controle que considerem a avaliação de mudanças, internas e externas e que contribuam para identificação e avaliação de vulnerabilidades que impactam os objetivos institucionais;
- VII. executar atividades de controles internos proporcionais aos riscos baseadas na relação custo-benefício e na agregação de valor à instituição; e
- VIII. buscar a eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido.

6.3 Diretrizes para Controles Internos

- I. implementar controles internos de forma integrada às atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e em sinergia com os agentes públicos da Codevasf, projetados para fornecer segurança razoável para a consecução dos objetivos institucionais;
- II. definir e operacionalizar os controles internos considerando os riscos internos e externos que se pretende gerenciar, tendo em vista a mitigação da ocorrência de riscos ou impactos sobre os objetivos institucionais da Codevasf;
- III. implementar controles internos de forma efetiva e compatível com a natureza, complexidade, grau de importância e riscos dos processos de trabalhos;
- IV. definir controles internos baseados no modelo de gerenciamento de riscos; e
- V. criar condições para que a implementação de procedimentos efetivos de controles internos integre as práticas de gerenciamento de riscos.

7. Estrutura de Governança

7.1 Modelo de Governança em GRC

A Estrutura de Governança idealizada para suportar o Modelo de Governança estabelecido para GRC foi desenhada segundo o Modelo das Três Linhas do *Institute of Internal Auditors* - IIA ao operacionalizar sua estrutura de gerenciamento de integridade, riscos e controle, de acordo com a atuação e nível de responsabilidade dos envolvidos sobre cada processo.

O modelo de governança estabelecido para GRC, apresenta as relações e fluxos de informação a serem praticados por unidades de primeira, segunda e terceira linhas, com papéis e responsabilidades regimentais definidas e aprovadas; acompanhadas e monitoradas, pelos órgãos de governança, conforme Figura 7.1.

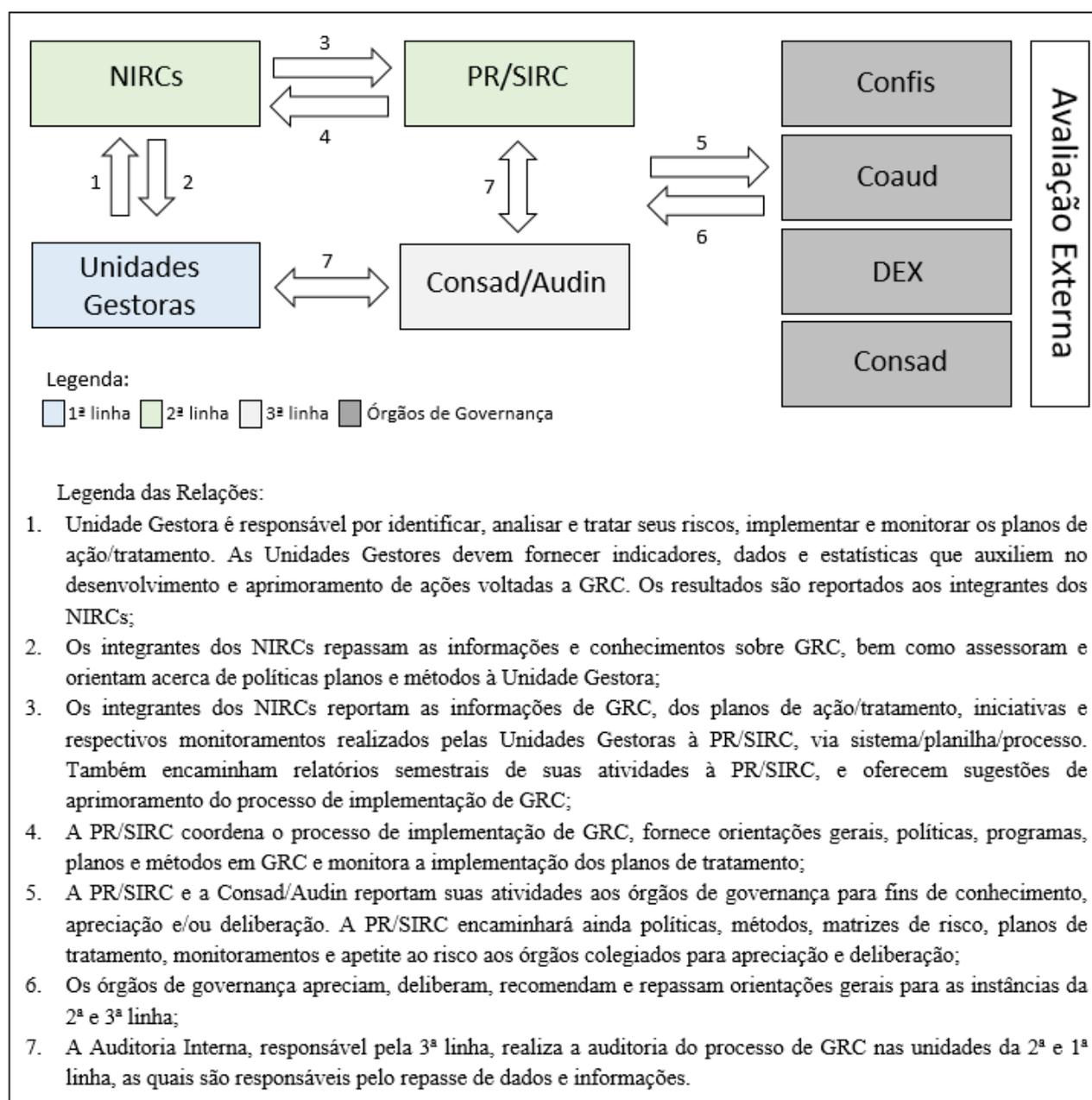


Figura 7.1. Modelo de Governança do Gerenciamento de Riscos Corporativos da Codevasf.

7.2 Competências

As competências atribuídas aos diferentes integrantes da estrutura de controle demonstrada na Figura 7.1, definida para exercer a governança do processo de gerenciamento de riscos na Empresa, estão descritas no Estatuto Social, no Regimento Interno da Codevasf, assim como na Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos - PGIRC.

Os Núcleos de Integridade, Riscos e Controles Internos - NIRC's serão constituídos pelos titulares de cada Área ou representantes indicados na Sede e nas Superintendências Regionais e a composição deverá seguir o Anexo VIII - Descrição do Perfil para Membros do NIRC. Os NIRC's serão supervisionados e orientados pela PR/SIRC para execução das atividades de GRC.

8. Comunicação e Capacitação

O estabelecimento de uma cultura organizacional voltada a integridade, riscos e controles internos só será possível a partir de ações de natureza continuadas de sensibilização e educação.

Nesse sentido, a comunicação e a capacitação constituem alicerces para o processo de gerenciamento de riscos, uma vez que propiciam um ambiente adequado e favorável a implantação de ações voltadas à sensibilização, educação e capacitação do público-alvo e partes interessadas.

Na Codevasf os temas são objeto de ações específicas na forma do Programa de Comunicação e Capacitação em Integridade, Riscos e Controles - PRCTIRC e de seus Planos Anuais de Comunicação e de Treinamento para divulgação de informações, conscientização, capacitação e reciclagem dos colaboradores da Empresa, conduzidos por unidades orgânicas segundo competências regimentais estabelecidas no regimento interno da Empresa. Os Planos Anuais de Trabalho de Comunicação e de Treinamento, serão contemplados o planejamento das ações no âmbito do Programa, alinhados aos resultados apurados nas pesquisas de opinião, subsidiando a empresa na melhor forma de implementação de ações de treinamento e comunicação.

9. Estratégia de Abordagem

9.1 Diretrizes

Dentre os muitos benefícios do Gerenciamento de Riscos Corporativos, está a racionalização de processos de trabalho; a orientação das atividades de auditoria aos riscos associados aos ativos de negócio; a minimização de perdas operacionais maximizando ainda, a oferta de produtos e serviços à sociedade; a otimização na cobertura de seguros e prêmios e a conformidade com as exigências regulatórias, permitindo ainda a manutenção da consistência e da credibilidade institucional.

Organizações enfrentam um amplo espectro de riscos potenciais, distribuídos por várias disciplinas e níveis de criticidade, que vão de baixos a extremos e ainda segundo ocorrências em frequência variada que são influenciadas por vários fatores tais como localização física, cultura, competência, capacitação e clima organizacional, dentre outros.

Não existe uma única abordagem para mitigar riscos enfrentados por uma organização, e há ainda que se considerar aspectos da possibilidade de concretização de projetos de risco, dentro de horizontes de tempo razoáveis e com custos suportáveis na implantação de controles para proteção de ativos

essenciais ao negócio. Assim sendo, torna-se dispendioso e desnecessário abordar todos os riscos institucionais de forma simultânea sem a necessária priorização.

Segundo a norma internacional ABNT ISO 31000:2018, um gerenciamento de riscos eficaz deve:

- ✓ Criar e proteger valor;
- ✓ Ser parte integrante de todos os processos organizacionais;
- ✓ Fazer parte da tomada de decisões;
- ✓ Abordar explicitamente a incerteza;
- ✓ Ser sistemática, estruturada e oportuna;
- ✓ Basear-se nas melhores informações disponíveis;
- ✓ Ser sob medida;
- ✓ Considerar fatores humanos da organização;
- ✓ Ser transparente e inclusiva;
- ✓ Ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças;
- ✓ Facilitar a melhoria contínua da organização.

Os esforços e recursos empregados para um gerenciamento de riscos efetivo, devam ser canalizados para os ativos de negócio que, em essência, construam valor para a organização e contribuam para o cumprimento de sua missão institucional.

Para tanto, será preciso definir uma estratégia de abordagem para o gerenciamento de riscos, que contemple o escopo de atuação, a natureza dos ativos de negócio a proteger e a técnica de priorização a ser empregada, considerando o modelo atual de negócios em alinhamento a crenças valores e à cultura organizacional.

Segundo o modelo de referência COSO ERM 2017 (Figura 9.1), o gerenciamento de riscos corporativos pode ser definido como:

“O processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade”.



Figura 9.1. Framework (estrutura) proposto pelo COSO ERM (2017).

Conclui-se, portanto, que a questão central está em identificar potenciais eventos internos e externos que possam comprometer os objetivos da Codevasf provendo seu gerenciamento de forma a atender ao apetite a risco definido em cada disciplina a ser tratada.

Esta metodologia está orientada a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da Codevasf, mediante a proteção dos processos e demais ativos de trabalho desdobrados dos processos de gestão, finalísticos e de suporte integrantes de sua Cadeia de Valor (Figura 9.2), nos exemplos de Macroprocessos Associados aos Riscos (Figura 9.3), ou ainda em iniciativas (planos e programas) que facultem este alcance devidamente priorizados segundo critérios definidos.



Figura 9.2. Cadeia de Valor da Codevasf (Relatório de Gestão, 2022)



Figura 9.3. Exemplos de Macroprocessos Associados aos Riscos

A abordagem a ser empregada para implementar o gerenciamento de riscos na Codevasf, será amparada no modelo “*bottom-up*” (de baixo para cima) em que, os gerentes setoriais de unidades orgânicas na Sede da Empresa e os gerentes regionais nas Superintendências Regionais - SRs, juntamente com os gestores de processos e iniciativas de trabalho das respectivas unidades orgânicas, assessorados pelos Núcleos de Integridade, Riscos e Controles - NIRC e sob supervisão e coordenação da Secretaria de Gestão de Integridade, Riscos e Controles - PR/SIRC, deverão conceber seus respectivos Planos de Gerenciamento de Riscos Setoriais - PGRSs contendo minimamente os seguintes elementos:

- Nome da Área objeto do gerenciamento de riscos;
- Nome da gerencia setorial ou regional objeto do gerenciamento de riscos;
- Identificação dos processos organizacionais e iniciativas que irão compor o escopo do PGRS;
- Nome do gestor responsável pela gerencia setorial ou regional, das unidades orgânicas vinculadas e dos integrantes das equipes de trabalho para execução das etapas requeridas à implementação do gerenciamento de riscos previstas nesta metodologia;
- Indicar os responsáveis pela condução do PGRS junto a cada iniciativa e processo organizacional definido no escopo do plano;
- Relação dos empregados integrantes do NIRC que representem a Área da sede ou na Superintendência Regional para assessorar na formulação e na implementação do PGRS;
- Estabelecimento do prazo para implementação do PGRS em atendimento à PGIRC e a atos de gestão relacionados com o tema;
- Estabelecimento da periodicidade máxima admissível para o ciclo de monitoramento e análise crítica do gerenciamento de riscos, para os processos organizacionais e iniciativas, em conformidade com orientações normativas e atos de gestão;

Esta abordagem propicia inúmeros benefícios em comparação com outras formas de condução, dentre os quais pode-se destacar:

- Internalizar a experiência de colaboradores alinhados ao negócio;
- Otimizar chances de acerto nas escolhas do processo decisório;
- Legitimar as contribuições aproximando-se do negócio;
- Facultar o engajamento, mediado pela conciliação com outras tarefas e prioridades;
- Aumentar a produtividade e a qualidade na obtenção dos resultados;
- Melhorar o senso de inclusão e participação das equipes;
- Perenizar as iniciativas de melhoria da gestão de forma continuada.

Os PGRSs deverão observar os ditames da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos - PGIRC e desta metodologia, e estabelecer prazos para implementação das 4 (quatro) etapas e atividades integrantes previstas segundo os processos e iniciativas priorizados, assim como para o ciclo de revisão requerido após conclusão da implementação do gerenciamento de riscos na unidade orgânica. Os PGRSs deverão ainda observar de forma conciliada com outras atividades, os prazos legais estabelecidos para implementação do gerenciamento de riscos na Codevasf, segundo definido na PGIRC.

9.2 O Processo de Gerenciamento de Riscos

O diagrama da Figura 9.4 mostra o fluxo geral de atividades com papéis estabelecidos entre os diferentes atores e unidades orgânicas envolvidas, segundo competências definidas nos normativos da

Codevasf e em especial na PGIRC, para estabelecimento de um ciclo do processo de gerenciamento de riscos, que estará sujeito a atualizações e revisões periódicas.

O processo se inicia com a formulação do Plano de Gerenciamento de Riscos Setorial - PGRS sob responsabilidade de cada gerente setorial (FC-3) das diferentes Áreas da Empresa e da Presidência na Sede e dos gerentes regionais (FC-4) nas Superintendências Regionais, mediante assessoria dos integrantes do NIRC designado para as respectivas unidades orgânicas com supervisão e coordenação da PR/SIRC. Após sua formulação e posterior aprovação pela Presidência, Diretores, Gerentes Executivos e Superintendentes das respectivas unidades orgânicas vinculadas e realizada avaliação pela PR/SIRC, o PGRS deverá ser implementado pelos gestores (de processos e iniciativas de trabalho) das unidades orgânicas, que, após cumprirem a execução das etapas de entendimento de contexto, identificação dos riscos e análise e avaliação dos riscos prevista nesta metodologia, deverão produzir a Matriz de Riscos Setorial - MRS a ser aprovada posteriormente pela alta gestão.

A próxima etapa do processo gerenciamento de riscos diz respeito à resposta e tratamento dos riscos identificados e priorizados segundo critério metodológico, sendo produto desta etapa o “Plano de Tratamento de Riscos - PTR”, o qual inclui indicadores avaliativos dos controles estipulados pelos donos dos riscos das unidades orgânicas e que devem ser analisados pelos gerentes setoriais ou gerentes regionais em aspectos relativos aos recursos e esforços requeridos, assim como aos custos estimados para sua implementação/melhoria. O PTR deverá então ser encaminhado à apreciação da Presidência, Diretoria de Área, Gerência Executiva ou Superintendência Regional, com o intuito de garantir os recursos necessários à sua implementação. O PTR deverá ser então encaminhado à aprovação pela PR/SIRC para posterior engajamento da equipe pelo gerente setorial ou regional e implementação pelos donos dos riscos da unidade orgânica.

Os controles implementados/melhorados à medida que concluídos em sua implementação, deverão ser monitorados pelos donos dos riscos, mediante os indicadores desenhados. Análises críticas deverão ser periodicamente promovidas e executadas pelos gerentes setoriais e regionais juntamente com donos dos riscos, segundo periodicidade definida no ciclo de revisão do PGRS, visando análise dos riscos e controles para garantia de manutenção do nível de criticidade dentro do apetite ao risco e ainda, garantir a efetividade de atuação dos controles devidamente contextualizados com novos cenários, resultando no Relatório de Análise Crítica Setorial.

O Relatório de Análise Crítica Setorial, juntamente com a revisão da MRS, deverá ser encaminhado para avaliação pelo gerente setorial ou regional e aprovação pela Presidência, Diretores de Área, Gerentes Executivos ou Superintendentes Regionais, visando posterior implementação das alterações aplicáveis pelos gerentes setoriais e regionais. As atualizações que se façam necessárias na MRS e nos controles implementados, assim como o Relatório de Análise Crítica Setorial aprovado deverão ser encaminhados à apreciação e conciliação da PR/SIRC que procederá a atualização da Matriz de Riscos e Controles Corporativos da Codevasf - MRCC, assim como do Plano de Gestão de Riscos Corporativos - PGRC e encaminhará para apreciação da DEX, Coaud e Conselhos.

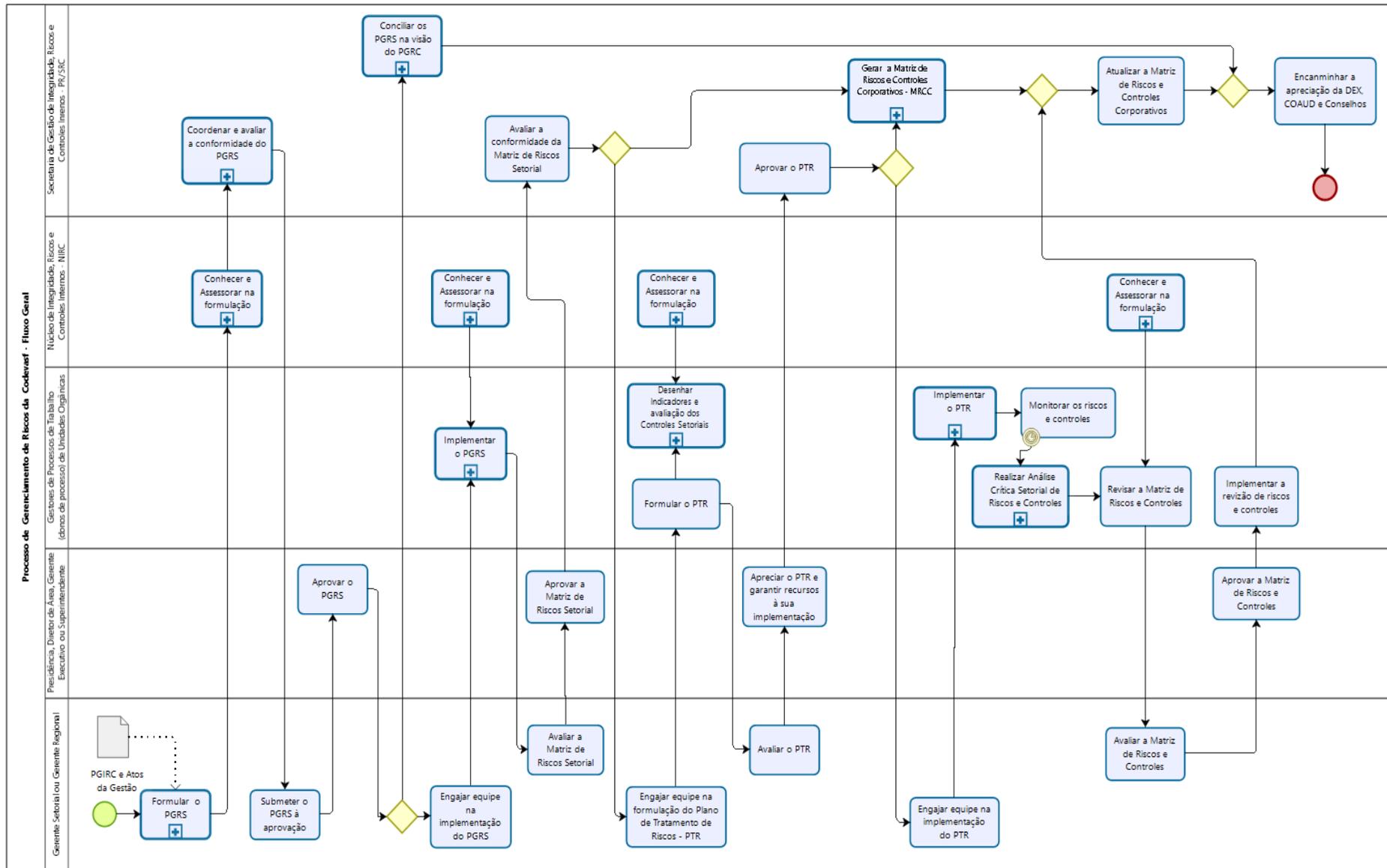


Figura 9.4. Processo de Gerenciamento de Riscos da Codevasf - Fluxo Geral

10. O Método

Métodos de Gerenciamento de Riscos constituem formas de minimizar o grau de subjetividade com que avaliamos situações interferentes em projetos, planos, programas dentre outras iniciativas, maximizando resultados planejados.

A condição ideal para se iniciar um projeto de gerenciamento de riscos é ter os processos organizacionais e iniciativas que suportam os objetivos do negócio, definidos, priorizados e minimamente diagramados ou compreendidos.

A Metodologia de Gerenciamento de Riscos da Codevasf foi desenhada a partir de referências e práticas de mercado, empregando experiências e casos de sucesso conhecidos, complementados com projetos piloto executados internamente. Está alinhada à missão e objetivos da Empresa e conformada à sua cultura e estágio de maturidade na gestão de riscos corporativos.

Propicia defender os ativos de negócio empregados na Empresa, de forma a oferecer garantia razoável em cumprir com os objetivos definidos na estratégia corporativa.

O método está amparado na “Planilha Documentadora de Riscos e Controles da Codevasf - PDRC”, conforme modelo constante no anexo IV, ou alternativamente em solução de software de gerenciamento de riscos disponibilizado na ambiência da Empresa.

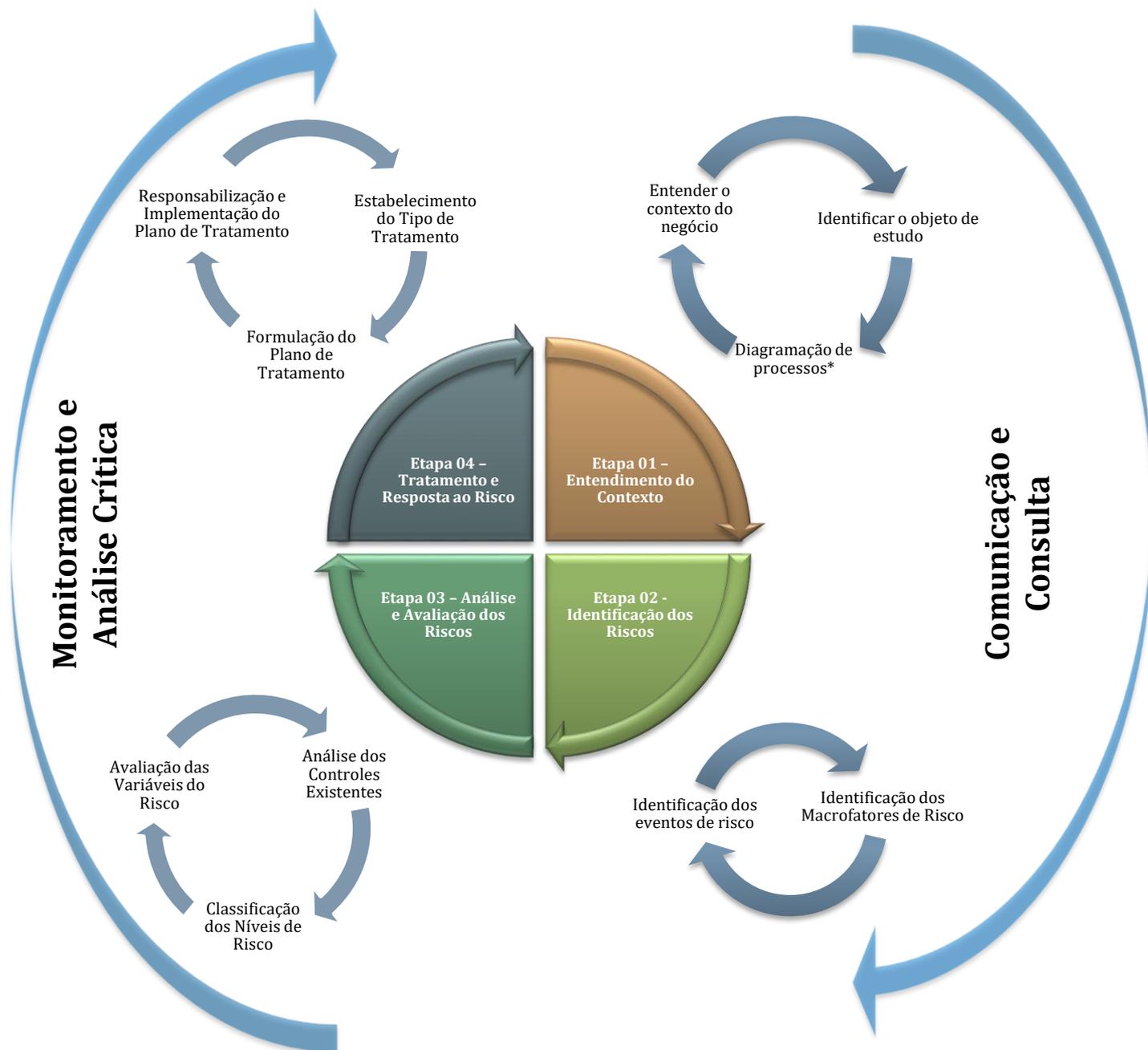
A Figura 10.1 mostra a interação das diferentes etapas metodológicas do processo de gerenciamento de riscos com os instrumentos de planejamento, insumos e produtos definidos.

Como insumos (entradas) são empregados o Plano de Gestão de Riscos Setorial - PGRS e os processos de trabalho e iniciativas a proteger. Como resultados (saídas), são obtidos a Matriz de Riscos Setorial - MRS e o Plano de Tratamento de Riscos Setorial - PTRS, segundo a análise e avaliação dos riscos identificados e os tipos e medidas de tratamento selecionadas.



Figura 10.1. Interação das etapas metodológicas com os instrumentos de planejamento, insumos e produtos definidos.

A Figura 10.2 mostra as quatro etapas constituídas para a metodologia subdivididas em atividades integrantes, segundo: o entendimento do contexto, a identificação dos riscos, a análise e avaliação dos riscos e o tratamento e resposta ao risco, sendo todas suportadas pela comunicação e consulta e pelo monitoramento e análise crítica.



*A diagramação de processos será realizada na Disciplina de Processos.

Figura 10.2. Etapas e atividades integrantes da metodologia de gestão de riscos.

10.1 Disciplinas abrangidas

A referida metodologia, composta por etapas que permitem a identificação, análise e avaliação dos riscos, bem como a elaboração de seus planos de tratamento, os quais visam a mitigação e reduzem a possibilidade de materialização das incertezas, pode ser usada em diversas disciplinas no gerenciamento de riscos da Codevasf, as quais variam conforme o objeto de estudo, tais como Processos, Objetivos Estratégicos, Contratações, Parcerias que envolvem quaisquer arranjos estabelecidos para possibilitar relacionamento colaborativo entre partes, visando ao alcance de objetivos de interesse comum, e outras que vierem a ser relevantes no ambiente organizacional.

As boas práticas de mercado e guias referenciais, tais como a ISO 31000:2018, 3101 e o COSO ERM, orientam o gerenciamento de riscos e possuem caráter flexível e abrangente no escopo da governança corporativa.

Os parâmetros metodológicos serão adaptados e utilizados como referencial desde que a disciplina a ser empregada utilize de grupos focais, *brainstorming*, formulários e demais métodos que possibilitem adequação da aplicação ao contexto inserido do objeto de estudo, além de validação e aprovação do apetite ao risco para cada disciplina.

10.2 Entendimento do Contexto

O “Entendimento do Contexto” consiste na caracterização do objeto de estudo, na compreensão de quais fatores influenciam o atingimento dos seus objetivos e de quais os contextos interno e externo ele se insere.

10.2.1 Entendimento do Contexto na Disciplina “Processos”

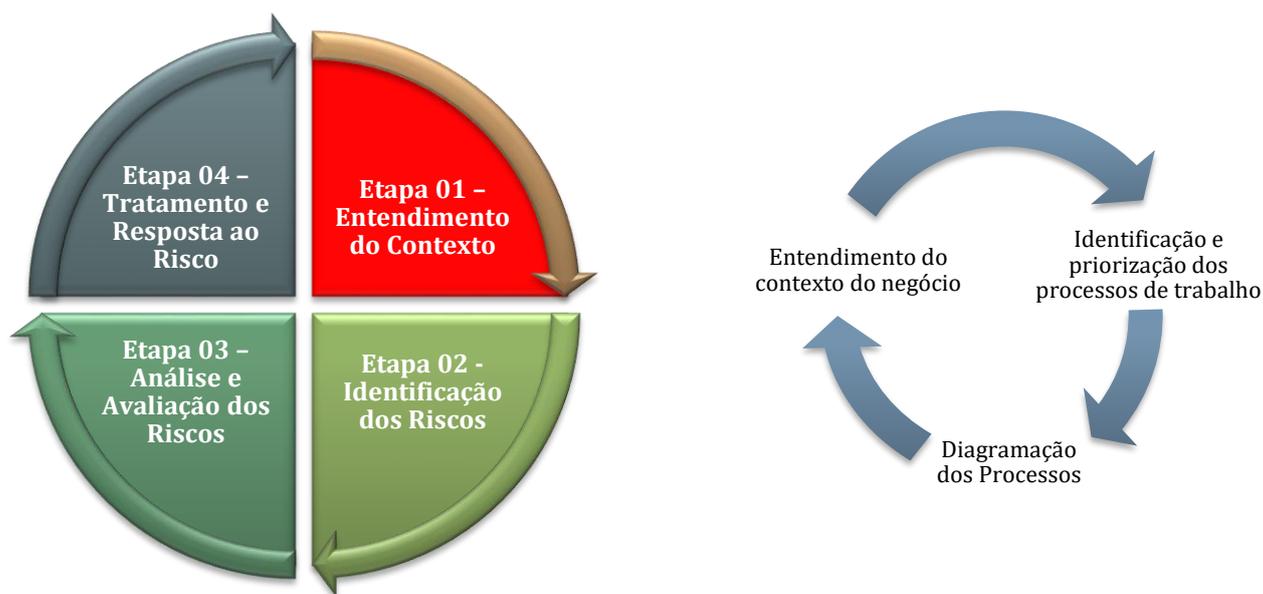


Figura 10.3. Atividades integrantes da etapa de Entendimento do Contexto.

A etapa de “Entendimento do Contexto” na disciplina de Processos é constituída pelas atividades de: “Identificação e priorização dos processos de trabalho”, “Diagramação dos Processos” e

“Entendimento do contexto do negócio”. Visa mapear, diagramar e priorizar os processos de trabalho que compõem o processo organizacional ou as iniciativas apontadas no Plano de Gestão de Riscos Setorial - PGRS que suportam as operações e o negócio da unidade orgânica (Gerência de Área ou Gerência Regional) e que deverão ser caracterizados mediante descrição de seus principais atributos e diagramados para melhor compreensão do negócio e das operações. Ademais, nessa etapa é realizado o diagnóstico setorial por meio de análise do contexto interno, com variáveis controláveis, e o contexto externo, esse último com variáveis que fogem do controle da gerência ou unidade orgânica, porém que impactam nos processos, projetos, ações e fatores críticos no âmbito da mesma.

10.2.1.1 Identificação e priorização dos processos de trabalho

Esta atividade é responsável pela identificação e caracterização dos processos de trabalho e iniciativas que compõem o processo organizacional da unidade orgânica. Para efeito desta metodologia, poderão ser contempladas iniciativas e/ou processos de trabalho conduzidos na ambiência da unidade orgânica. As iniciativas integrantes do PGRS deverão ser priorizadas a partir da utilização de critérios eletivos estabelecidos pelo gestor da unidade orgânica ou, alternativamente, mediante o emprego da matriz “GUT” na determinação da gravidade, urgência e tendência dos problemas decorrentes da sua não execução ou do comprometimento de sua efetividade na obtenção dos resultados idealizados, segundo orientações do Anexo I - Empregando a Matriz “GUT” na priorização de iniciativas. Os processos organizacionais caracterizados no PGRS deverão ser objeto de desdobramento em seus processos de trabalho, visando o cumprimento da missão e das competências regimentais estabelecidas para a unidade orgânica.

A identificação dos processos ocorrerá em consonância com a dos Macroprocessos, utilizados para reunir estes processos em grandes grupos, com o intuito de proporcionar uma visão holística devendo estar direcionados e alinhados à missão da empresa.

A priorização dos processos identificados ocorrerá por meio da “Avaliação de Impacto no Negócio” - BIA, que é um método de priorização de processos.

A Avaliação de Impacto de Negócio - BIA constitui avaliação para identificar e analisar os processos sob a perspectiva do impacto que os mesmos poderiam ocasionar no cumprimento dos objetivos organizacionais, se houver uma interrupção completa das atividades integrantes do mesmo. A BIA analisa o nível de criticidade na interrupção dos processos segundo os seguintes critérios:

- **A tolerância máxima permitida na interrupção do processo**
 - Avaliação do tempo máximo suportável para o negócio, em face da interrupção total das atividades executadas pelo processo, segundo os critérios definidos (Anexo III).
- **Nível de Impacto:**
 - **Operacional** - nível de impacto incidente nas operações do negócio afetadas pela interrupção total das atividades do processo em análise segundo critérios definidos.
 - **Legal** - nível de impacto incidente nos aspectos legais afetados pela interrupção total das atividades do processo em análise, segundo critérios definidos (arcabouço legal aplicável na forma de leis decretos, normas, portarias, regulamentações, resoluções, dentre outras).

- **Imagem** - nível de impacto incidente nas operações do negócio afetados pela interrupção total das atividades do processo que venham a comprometer ou denegrir, a imagem ou a reputação institucional da Empresa junto aos órgãos de controle, a sociedade organizada, a imprensa, os meios de comunicação e as partes interessadas.
- **Financeiro** – nível de impacto nas operações do negócio afetados pela interrupção total das atividades do processo em análise, no que concerne a aspectos financeiros aplicáveis (multas, sanções e prejuízos de qualquer ordem, inclusive nas vantagens financeiras cessantes)

As descrições dos critérios qualitativos de priorização da BIA se encontram no Anexo III. Uma vez realizada a avaliação, os processos serão classificados segundo três níveis: moderado, relevante e essencial.

- **Processos Moderados:** processos vistos como de relevância baixa para a gerência/unidade orgânica que não causa grandes impactos na referida linha de negócio em caso de interrupção. Costumam ser processos secundários ou que não agregam valor ao cliente final.
- **Processos Relevantes:** processos entendidos como de relevância intermediária para a gerência/unidade orgânica, pois geram impactos medianos nos casos de interrupção dos serviços e/ou atividades. Podem ser processos secundários ou ainda primários, ou seja, que agregam valor ao cliente final e contribuem para a missão da empresa.
- **Processos Essenciais:** processos vistos como imprescindíveis para a organização com alto nível de relevância para a gerência/unidade orgânica. Tais processos não podem ter suas atividades paralisadas, pois caso isso ocorra podem gerar danos irreparáveis. Costumam ser processos primários/finalísticos que agregam valor à organização e contribuem diretamente para missão da Codevasf, por meio das suas linhas de negócio.

Apenas os processos cuja classificação atinja pontuação para a faixa de classificação como “Essenciais” e “Relevantes” deverão ser selecionados para as etapas de análise de riscos. Os processos classificados como “Moderados” não serão contemplados na gestão de riscos no referido ciclo. No entanto, nada impede que em outro momento e com diferente cenário o processo seja reavaliado e enquadrado nas categorias que serão abordadas no gerenciamento de riscos.

Uma vez selecionado, o processo deve ter seu macroprocesso definido e descrição do processo em maior detalhe a fim de melhor entendimento da matéria específica em questão, conforme exemplo na tabela 1.

Tabela 1. Exemplificação de Macroprocesso e Processo

Macroprocesso	Processo	Descrição do Processo
Gestão Financeira	Pagamentos	Desembolso em favor dos credores com os quais a Empresa firmou compromisso

10.2.1.2 Diagramação dos Processos

Na diagramação dos processos de trabalho que integram os processos organizacionais da unidade orgânica objeto do gerenciamento de riscos, deverá ser empregada a metodologia de modelagem funcional “*Integrated Definition Methods - IDEF*”, mantida e desenvolvida pelo *Computer Systems Laboratory of the National Institute of Standards and Technology - NIST* na forma do Anexo II – Empregando IDEF na Diagramação dos processos de trabalho da unidade orgânica.

10.2.1.3 Entendimento do contexto do processo

Nesta etapa será realizado o diagnóstico processual, por meio de análise do contexto interno e externo. O contexto interno contempla pontos fortes e fracos no ambiente operacional do processo, os quais podem, por meio de intervenção, serem controlados a partir de medidas e atos de gestão. Já o contexto externo contempla as oportunidades e ameaças que transcendem o controle organizacional, ou seja, exigem a capacidade de adaptação da organização por contemplarem um ambiente não controlável. Estas informações objetivam conhecer os processos de trabalho e/ou as iniciativas prioritizadas e que serão parte integrante do processo de gerenciamento de riscos.

Para o contexto externo, pode-se considerar em rol exemplificativo oportunidades e ameaças:

- Descrição dos fatos relevantes e leis e regulamentos externos;
- Percepções para com as partes interessadas externas

Para o contexto interno, pode-se considerar em rol exemplificativo pontos fortes ou forças e dos pontos fracos ou fraquezas:

- Fatores associados aos objetivos específicos do processo de trabalho no tocante a políticas, objetivos, diretrizes, normativos internos e estratégias implementadas e aplicáveis;
- Percepções para com as partes interessadas internas e de sistemas de informações, equipamentos e infraestruturas.

Ademais, solicita-se, nessa etapa, a vinculação da origem com o objetivo estratégico equivalente ao PEI vigente.



Figura 10.4. Atividades componentes e saídas da etapa de “Entendimento do Contexto”.

10.2.2 Entendimento do Contexto na Disciplina “Objetivos Estratégicos”

Na etapa “Entendimento de Contexto” na Disciplina dos “Objetivos Estratégicos”, deve-se utilizar como insumo os objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico Institucional - PEI vigente à análise.

A análise do PEI deve levar em consideração o referencial estratégico, ou seja, conjunto de passos onde são identificados o propósito, a missão, a visão de futuro e os valores corporativos da organização; a análise de contexto e a Matriz *SWOT*, ferramenta que permite estudar a situação de uma organização em um determinado momento, por meio de quatro variáveis: forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), bem como a definição da estratégia define os caminhos a serem perseguidos pela organização ao longo do tempo com base em perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos.

Utiliza-se como insumo ainda as análises de cenários de incertezas no âmbito da Codevasf. A análise dos cenários de incertezas sobre os objetivos é realizada segundo 5 dimensões, a saber: política, econômica, social, tecnológica e de governança e gestão (Anexo VI).

Realiza-se o levantamento e análise de diversas incertezas com base em cenários pertinentes na consecução da avaliação de incertezas e que merecem atenção da Liderança Executiva, dada a sua criticidade para o bom andamento das operações da empresa.

Após a análise, são aferidas a criticidade e o impacto de cada incerteza para com o objetivo estratégico estipulado. A análise avalia tanto os objetivos estratégicos previstos no PEI segundo as incertezas e os classifica segundo escalas ou faixas de criticidade, possibilitando identificar quais necessitam do acompanhamento mais rigoroso e com maior periodicidade dada a sua relevância, criticidade e poder de impacto dentro da Codevasf.

Para fins de maior facilidade de entendimento e categorização no momento de direcionamento de recursos e esforços pela Administração, a atividade seguinte de identificação dos riscos pode ser segmentada conforme perspectiva/dimensão do mapa estratégico da Codevasf.

10.3 Identificação dos Riscos

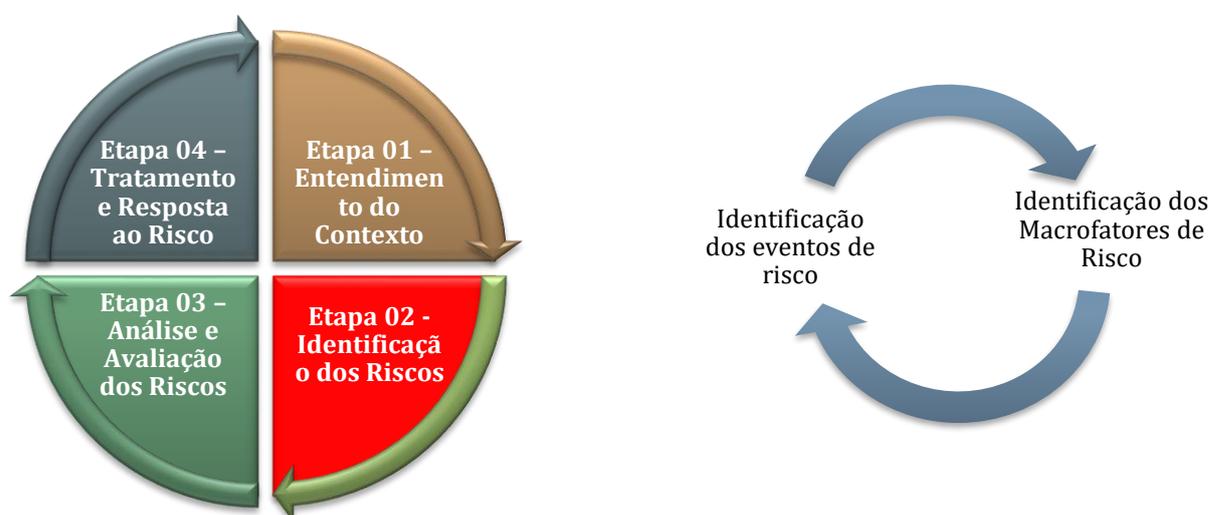


Figura 10.5 Atividades integrantes da etapa de Identificação dos Riscos

Uma vez conhecido o negócio e o objeto de estudo, a etapa de Identificação dos Riscos objetiva conhecer os eventos que possam impedir ou prejudicar a consecução dos objetivos idealizados e a eles referenciados, assim como suas causas e consequências.

A etapa de “Identificação dos Riscos” é constituída das atividades de “Identificação dos Eventos de Risco” e “Identificação dos macros fatores de Risco”.

Muitas fontes de informações podem ser empregadas para que os eventos de risco possam ser identificados de forma efetiva primando pela qualidade e não pela quantidade.

Dentre as diferentes fontes de consulta disponíveis para identificar riscos, podemos empregar:

- Respostas a questionários aplicados por órgãos de controle externo;
- Lições aprendidas e registradas no passado;
- Trilhas e Planos de Providência de auditoria apontando irregularidades ou ações para melhoria da gestão;
- Denúncias encaminhadas a ouvidorias e corregedorias que possam ser disponibilizadas;
- Atos deliberativos emanados de colegiados (diretoria executiva e conselhos);
- Expertise e experiência de empregados mais antigos da casa.

10.3.1 Identificação dos Macro fatores do Risco

O trabalho desta atividade deverá começar por eleger os macro fatores de risco, os quais possam dar causa aos eventos de risco. Os macros fatores de risco são originados por questões envolvendo pessoas, processos, sistemas e tecnologia, infraestrutura e fatores externos (aqueles que não estão sob controle da Empresa).

Pessoas: podem apresentar motivações para desvio de conduta e integridade em praticar fraudes, ou beneficiar-se de situações particulares; manipular sistemas de forma a desviar recursos, favorecer interessados, prejudicar desempenho; oferecer ameaças à imparcialidade e à autonomia técnica; utilizar-se da autoridade técnica de forma indevida; praticar nepotismo; operar o conflito de interesses para benefício próprio ou de terceiros; manipular dados e informações com propósitos escusos ao interesse institucional; desviar recursos financeiros ou materiais; praticar atos de corrupção ativa ou passiva e empregar de forma irregular e sem a necessária transparência verbas públicas sob sua alçada. Pessoas podem também apresentar deficiências de conhecimento; desconhecimento das atividades setoriais; problemas de saúde, vir a óbito ou migrarem para outras empresas, contingenciando operações ou levando conhecimento e experiência não internalizadas de forma apropriada.

Processos de trabalho: podem estar desatualizados; defeituosos em atender aos objetivos idealizados; não prever controle para situações adversas; não agregar valor e oferecerem fragilidades a serem exploradas.

Sistemas e Tecnologias: sistemas podem apresentar obsolescência; não internalizar regras de negócio requeridas; conter fragilidades e defeitos; não possuir robustez quanto a confiabilidade, disponibilidade, integridade ou autenticidade. Tecnologias podem estar obsoletas; inadequadas aos requerimentos de negócio; apresentar falhas que comprometam a sua disponibilidade e a confiabilidade das operações; podem apresentar dificuldades à escalabilidade e flexibilidade de adaptações ou incorporação de novas funcionalidades e ainda oferecerem riscos operacionais.

Infraestrutura: pode ser inadequada; dificultar o bom andamento das operações; comprometer a integridade física e a saúde das pessoas; fragilizar a segurança e guarda de bens móveis e insumos e não oferecer condições adequadas a seu condicionamento.

Fatores externos: podem oferecer riscos de ordem social; política; climática; econômico-financeira; insalubridade e integridade física e saúde das pessoas; estruturais em instalações; subversivos dentre outros.

10.3.2 Identificação dos Eventos de Risco

Conhecidos os macro fatores de risco aplicáveis, a atividade de identificação dos eventos de riscos deverá identificar aqueles que possam impedir ou prejudicar os objetivos idealizados para o objeto de estudo, ou ainda as metas estabelecidas para as iniciativas a serem protegidas.

Deverão ser analisadas as macro atividades desdobradas dos processos de trabalho diagramados na etapa anterior da metodologia, no sentido encontrar os eventos de risco que possam impedir ou prejudicar os objetivos para eles idealizados. No caso das iniciativas deverão ser identificados os eventos de riscos que possam comprometer as metas idealizadas para os resultados a serem alcançados no horizonte temporal planejado ou até mesmo a execução de toda a iniciativa.

Para melhor compreensão do risco, poderá ser empregada a técnica de análise de “Causa e Efeito” preconizada na norma ABNT NBR ISO 31010:2021 e que constitui um método estruturado para identificar possíveis causas associadas a um problema indesejado.

Algumas questões recorrentes que possam comprometer a correta execução desta atividade, devam ser observadas e evitadas para produzir resultados em conformidade e qualidade para com os produtos esperados:

- ✓ O evento de risco identificado deve ser algo originado por um macro fator de risco segundo uma ou mais causas (fatores de risco) conhecidas e que possa impedir ou prejudicar de forma clara os objetivos traçados para o objeto de estudo, ou as metas idealizadas para as iniciativas a proteger;
- ✓ O evento de risco não pode ser confundido com o que lhe dê causa (fator de risco);
- ✓ Um evento de risco também não se confunde com as consequências decorrentes de sua materialização;
- ✓ Evento de risco deve ser caracterizado por natureza hipotética e não pode ser eliminado, apenas mitigado;
- ✓ Deve-se pensar na transversalidade do Risco, ou seja, um risco pode perpassar por diversas unidades orgânicas e por diferentes atores, permitindo que a organização seja analisada como um todo.
- ✓ Deixar de executar um processo de trabalho ou implementar uma iniciativa não constitui um evento de risco e sim a consequência resultante da materialização parcial ou total dele decorrente.

A atividade de identificação dos eventos de risco deverá ser preferencialmente conduzida por reuniões estruturadas ou não (“*Delphi*” ou “*Brainstorming*” respectivamente) com participação do dono

do processo, atores com ele envolvidos e especialistas convidados, para que possam ser obtidos resultados de qualidade.

Para nos referenciar a um exemplo, vejamos um evento de risco no segmento da saúde pessoal:

Tabela 2. Exemplificação componentes do Risco.

Macrofator de Risco	Causas (fator de risco)	Evento de Risco	Consequências
Pessoas (vícios, hábitos alimentares e modo de vida não saudável)	Arteriosclerose; Pressão Alta; Diabetes; Obesidade; Tabagismo; Uso de drogas e álcool; Sedentarismo	Acometimento por um infarto	Óbito; Disfunção sistólica em graus variados; Arritmias cardíacas;

Os eventos de risco identificados deverão estar associados a uma das seguintes categorias de risco, conforme boas práticas de mercado:

- **Operacional** - Eventos de origem processual na execução de operações;
- **Legal** - Eventos associados à conformidade em cumprir normas aplicáveis ao arcabouço legal e regulatório aplicável;
- **Orçamentário/financeiro** - Eventos que envolvam riscos de custo orçamentário e/ou financeiro;
- **Integridade** - Eventos vinculados ao tema da Integridade e seus desdobramentos;
- **Imagem** - Eventos que possam comprometer a imagem institucional da Empresa junto a partes interessadas e a sociedade como um todo, repercutindo na mídia televisada, falada e escrita segundo diferentes graus; e
- **Estratégico** - Eventos que afetam de forma direta o cumprimento de metas estabelecidas para as iniciativas desdobradas dos objetivos estratégicos planejados.

Os riscos de integridade, dada sua relevância no campo da ética e probidade administrativa, podem ser exemplificados a seguir:

- Ameaças à imparcialidade e autonomia técnica;
- Conduta profissional inadequada;
- Conflito de interesses;
- Desvio ou usufruto indevido de recursos materiais, bens móveis e imóveis;
- Desvio ou usufruto indevido de recursos humanos;
- Corrupção, fraude e/ou uso irregular de verbas públicas;
- Nepotismo;
- Uso indevido de autoridade técnica;
- Uso de posição ou de poder em favor de interesses indevidos;
- Assédio ou discriminação, e;
- Uso indevido ou manipulação de dados e informações.

As consequências, ou seja, materialização dos riscos levantados, também deverão estar associadas a uma das seguintes Macro consequências:

- **Operacional** - Consequências com impacto processual na execução de operações;
- **Legal** - Consequências com impacto na conformidade em cumprir normas aplicáveis ao arcabouço legal e regulatório aplicável;
- **Orçamentário/financeiro** - Consequências com impacto de cunho orçamentário e/ou financeiro;
- **Imagem** - Consequências com impacto na imagem institucional da Empresa junto a partes interessadas e a sociedade como um todo, repercutindo na mídia televisada, falada e escrita segundo diferentes graus; e
- **Estratégico** - Consequências com impacto na forma direta o cumprimento de metas estabelecidas para as iniciativas desdobradas dos objetivos estratégicos planejados

Nota: Para a **Disciplina de “Objetivos Estratégicos”**, o levantamento de riscos estratégicos deve ser realizado junto aos Conselhos, Comitê Estatutário, Diretoria Executiva e Gestores da Empresa, podendo ser utilizadas entrevistas ou formulário (Anexo VII) contendo questionamentos sobre o risco (hipótese) em questão, bem como sobre as causas, ou seja, ameaças ou vulnerabilidades geradoras do evento de risco em questão, e sobre as consequências em caso de materialização do mesmo. Os referidos meios também podem objetivar realizar o levantamento das possíveis oportunidades vislumbradas, bem como os ganhos esperados caso as mesmas fossem concretizadas, a fim de identificar as diversas camadas no que se refere ao direcionamento das atividades da Empresa, seja na proteção das linhas de negócio no caso dos riscos, seja na geração de valor à sociedade, no caso das oportunidades contextualizadas.

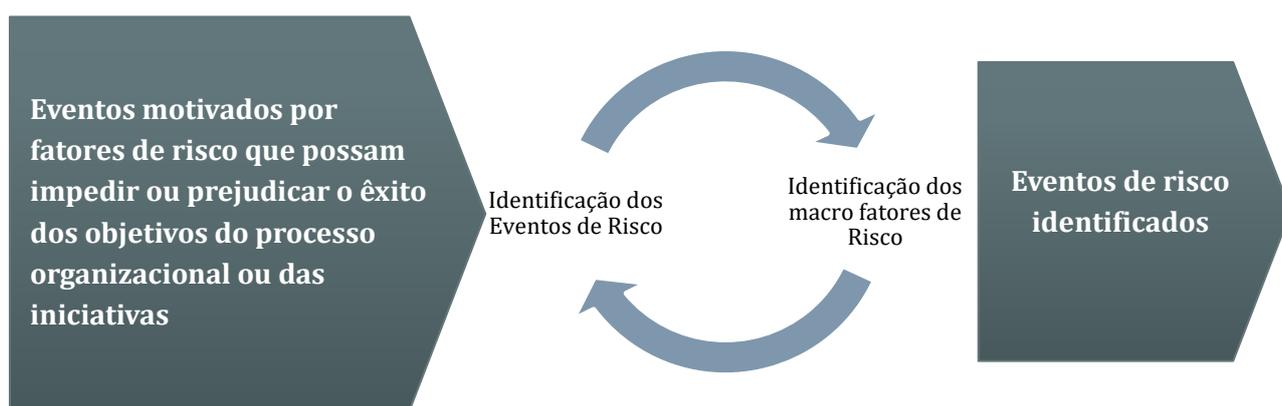


Figura 10.6. Entradas e saídas estabelecidas para a etapa de “Identificação dos Riscos”.

10.4 Análise e Avaliação dos Riscos

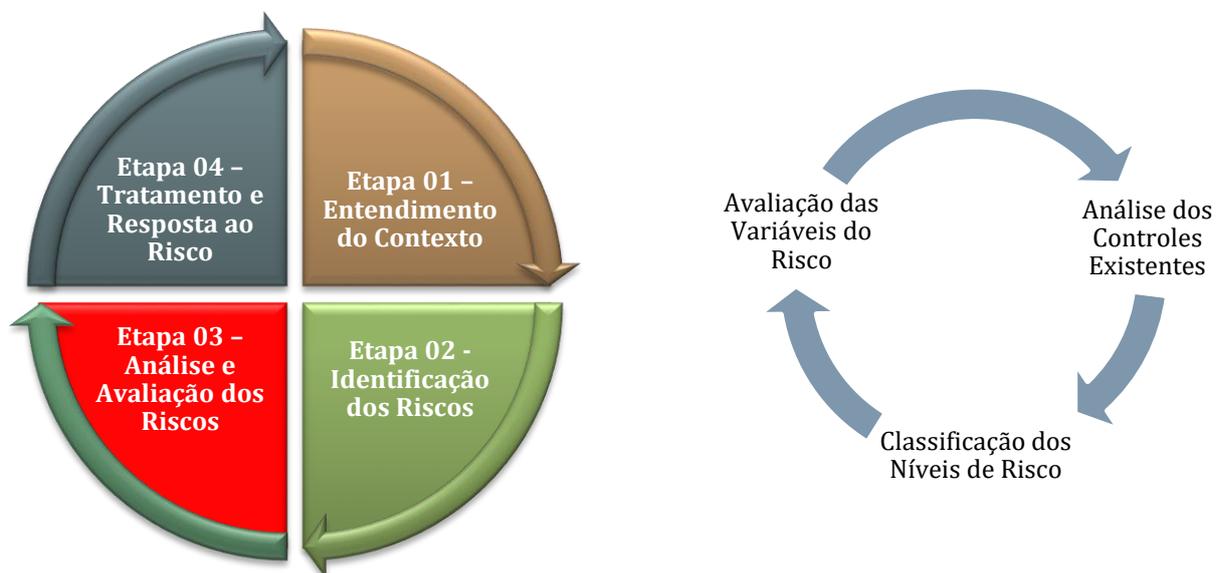


Figura 10.7. Atividades integrantes da etapa de Análise e Avaliação dos Riscos.

A etapa de Análise e Avaliação dos Riscos é composta pelas atividades de “Avaliação das Variáveis do Risco”; “Análise dos Controles Existentes” e “Classificação dos Níveis de Risco”.

Tem para objetivo compreender a natureza e características dos riscos identificados na etapa anterior.

10.4.1 Avaliação das Variáveis do Risco

A atividade de “Avaliação das Variáveis Riscos” objetiva estabelecer a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco e o impacto resultante da materialização dos mesmos, mediante avaliação qualitativa que emprega critérios estabelecidos para obtenção do cálculo de criticidade do risco.

Para a probabilidade ou frequência de ocorrência do risco serão empregados os critérios definidos na Figura 10.8.

A probabilidade está associada à possibilidade de materialização do evento de risco sob avaliação e deverá considerar fatos históricos e acontecimentos recentes que possam auxiliar na melhor estimativa.

Probabilidade (Critérios para análise)					
Critérios	Evento <u>pode</u> ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento <u>pode</u> ocorrer em algum momento	Evento <u>deve</u> ocorrer em algum momento	Evento <u>provavelmente</u> ocorra <u>na maioria</u> das circunstâncias	Evento <u>esperado</u> que ocorra <u>na maioria</u> das circunstâncias
Frequência Observada / Esperada	Muito baixa (< 10%)	Baixa (>=10% <=30%)	Média (>30% <=50%)	Alta (>50% <= 90%)	Muito alta (>90%)
Peso	1	2	3	4	5

Figura 10.8. Critérios Empregados para Avaliação de Probabilidade (adaptado de planilha empregada pelo então MPOG)

A seguir deverá ser avaliado o impacto resultante da materialização do evento de risco, mediante emprego dos critérios estabelecidos na Figura 10.9.

O resultado da avaliação de impacto é resultante da média simples de respostas para cada critério avaliado segundo fórmula proposta na PDRC ou solução de gerenciamento de riscos.

Impacto					
Critérios de Avaliação					
Manutenção dos Projetos, Processos e/ou Ações (MP)	Regulação e Controle (RC)	Imagem da Codevasf (IMG)	Missão Institucional (MI)	Intervenção de Gestão para Atenuação do Impacto (IG)	Orçamentário/ Financeiro (OF)
Potencial impacto em caso de materialização dos riscos nos Projetos, Processos e/ou Ações da Empresa, considerando a dificuldade de normalização.	Impacto da interferência de Órgãos de Regulação ou de Controle Interno e Externo nas Projetos, Processos e/ou Ações da Codevasf.	Potencial dano à imagem da empresa e à sua reputação.	Potencial prejuízo à missão institucional da Codevasf.	Nível de intervenção da gestão para resolução do problema em caso de materialização do risco.	Impacto orçamentários-financeiro resultante da materialização do risco.

Figura 10.9. Critérios Empregados na Avaliação de Impacto (adaptado de planilha empregada pelo então MPOG)

Manutenção dos Projetos, Processos e/ou Ações (MP)

Insignificante	1	Evento adverso cujo impacto pode ser absorvido por atividades normais ou rotineiras do analista
Pequeno	2	Evento adverso cujas consequências podem ser absorvidas internamente pela equipe
Moderado	3	Evento significativo, mas que necessita ser gerenciado pela tomada de decisão do gestor
Grande	4	Evento crítico, que necessita da intervenção da Alta Gestão, para ser contornado ou resolvido
Muito Grande	5	Evento incontornável com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso

Regulação e Controle (RC)

Insignificante	1	Pouco ou nenhum impacto regulatório ou de controle
Pequeno	2	Determina ações de caráter orientativo
Moderado	3	Determina ações de caráter compensatório
Grande	4	Determina ações de caráter corretivo, incluindo multas e sanções
Muito Grande	5	Determina a suspensão/ interrupção de atividades

Intervenção de Gestão para Atenuação do Impacto (IG)

Insignificante	1	Pode ser dirimido pelo funcionamento normal das atividades da unidade orgânica
Pequeno	2	Exige a intervenção de Gerência Setorial ou Chefia
Moderado	3	Exige a intervenção do Diretor/Gerente Executivo de Área ou de Superintendente
Grande	4	Exige a intervenção dos órgãos colegiados - Diretoria Executiva (DEX) e Conselho de Administração (Consad).
Muito Grande	5	Exige a intervenção da Assembleia ou de Partes Relacionadas externas à Empresa.

Imagem da Codevasf (IMG)

Insignificante	1	Impacto limitado apenas no ambiente interno
Pequeno	2	Limita-se às partes envolvidas
Moderado	3	Destaque negativo na mídia Estadual ou Distrital
Grande	4	Destaque negativo na mídia Nacional
Muito Grande	5	Destaque negativo na mídia Internacional

Missão Institucional (MI)

Insignificante	1	Pouco ou nenhum impacto nas metas operacionais estabelecidas
Pequeno	2	Prejudica o alcance das metas operacionais estabelecidas
Moderado	3	Prejudica o alcance dos objetivos do Plano Anual de Negócios - PAN
Grande	4	Prejudica o alcance dos Objetivos Estratégicos da Codevasf - PEI
Muito Grande	5	Prejudica o alcance da missão da Codevasf

Orçamentário/ Financeiro (OF)

Insignificante	1	Prejuízo orçamentário/financeiro inexistente ou irrisório
Pequeno	2	Prejuízo orçamentário/financeiro pequeno frente ao valor investido na iniciativa
Moderado	3	Prejuízo orçamentário/financeiro moderado frente ao valor investido na iniciativa
Grande	4	Prejuízo orçamentário/financeiro significativo frente ao valor investido na iniciativa
Muito Grande	5	Paralisação de Projeto Estruturante ou Serviço Essencial ou alto prejuízo orçamentário/financeiro

Figura 10.10. Detalhamento dos Critérios Empregados na Avaliação de Impacto

10.4.2 Análise dos Controles Existentes

Esta atividade da metodologia empregará a técnica “*Bow Tie*” preconizada na norma ABNT ISO 31.010:2012 que consiste em identificar as causas e consequências associadas aos riscos já conhecidos na etapa anterior, complementado pelos controles preventivos que atuam nas causas e pelos controles de atenuação (reativos) que visam minimizar o impacto das consequências. Os controles deverão ser existentes e estar operacionais para prevenir a materialização do risco ou minimizar suas consequências.

Para cada risco identificado e mediante apoio da PDRC ou outra solução de gerenciamento de riscos, registre as causas que possam promovê-los e as consequências associadas que afetam os objetivos planejados, assim como os controles conhecidos e operacionais que possam embarreirar as mesmas segundo associações, tal como ilustrado na figura 10.11.

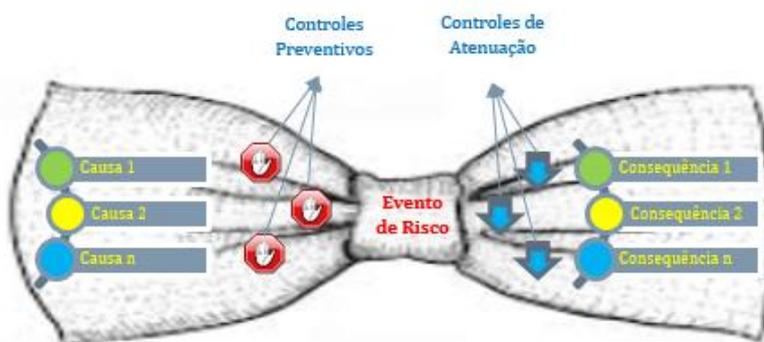


Figura 10.11. Diagrama Representativo das Causas, Consequências e Controles de Evento de Risco segundo a técnica BowTie.

Uma vez levantados os controles, deve ser realizada “Avaliação Global dos Controles Existentes”, sendo essa promovida pelo chefe de unidade/gerente de área de forma discricionária tendo em vista sua experiência no setor com os processos, projetos, ações ou fatores críticos de sucesso levantados na origem do gerenciamento de riscos. Os controles podem ser avaliados conforme a escala a seguir.

Tabela 3. Avaliação do grau de eficiência dos controles empregados

Avaliação dos controles		
Avaliação	Escala	Descrição
Inexistente	5	Os controles são inexistentes ou sem efetividade para o propósito segundo o qual foram desenhados.
Fraco	4	Os controles não cumprem com seu propósito na forma idealizada ou são empregados segundo critérios individuais sem qualquer padronização de procedimentos.
Mediano	3	Os controles implementados mitigam parcialmente o nível de risco, devido a deficiência em seu desenho, escopo de atuação limitado ou emprego de técnicas e ferramentas inadequadas.
Satisfatório	2	Os controles implementados são satisfatórios em mitigar o nível de risco, mas oferecem oportunidades de aperfeiçoamento nas ferramentas empregadas, nos procedimentos adotados ou no envolvimento de atores.
Forte	1	Os controles implementados podem ser considerados bastante eficientes em mitigar o nível de risco, empregando ferramentas e procedimentos corretos e envolvendo os atores requeridos.

10.4.3 Classificação dos Níveis de Risco

A classificação dos níveis de risco se dá a partir do cálculo das variáveis do risco por meio das fórmulas descritas abaixo:

- Nível de Risco Inerente = Probabilidade X Impacto
- Nível de Risco Residual = (Probabilidade X Impacto), considerando o Grau de Eficiência dos Controles Existentes

A diferença entre as avaliações é meramente o grau de eficiência dos controles existentes levantados a partir da Avaliação dos Controles realizada no item 10.4.2. Em outros termos, o risco inerente aborda um cálculo do risco bruto, ou seja, sem nenhum controle mitigando o risco, elevando sua criticidade para as máximas no que tange à probabilidade de ocorrência e impacto em caso de materialização. Já o risco residual leva em consideração os controles existentes no âmbito da gerência ou unidade orgânica, fato este que automaticamente abate parcialmente a criticidade risco.

Uma vez realizado o cálculo, os riscos serão alocados em 4 (quatro) faixas na matriz de riscos da Codevasf, a saber: extremos, altos, moderados ou baixos. Feito isso, a classificação auxiliará na definição da priorização dos riscos no âmbito da empresa uma vez que os mesmos terão obrigatoriedade de tratamento nas hipóteses que excedem o apetite de risco da Codevasf para cada disciplina abordada. A Figura 10.12 ilustra as faixas do mapa de calor de riscos que serão avaliadas conforme o apetite definido nesta metodologia.

Matriz de Riscos (Inerente e Residual)							
IMPACTO	Muito Alto	5					
	Alto	4					
	Moderado	3					
	Pequeno	2					
	Insignificante	1					
			1	2	3	4	5
			Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
			< 10%	>=10% <=30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%
PROBABILIDADE							
Nível de Risco							
Níveis							
RE - Risco Extremo							
RA - Risco Alto							
RM - Risco Moderado							
RB - Risco Baixo							

Figura 10.12. Matriz de Criticidade dos Riscos da Codevasf

As avaliações dos controles deverão ser registradas na PDRC ou no software disponibilizado que calculará o Nível de Risco Residual e a tipificação dos eventos de risco (se aplicável) os quais ainda podem vir a ser:

- “Comedor de Recursos” - Eventos de risco com avaliações que os qualificam como sendo de muito alta probabilidade de ocorrência e impacto insignificante, resultando em risco moderado, mas que, em face destas características, os qualificam como situações-problema devendo, portanto, serem equacionados.
- “Cisne Negro” - Eventos de risco com avaliações que os qualificam como sendo de muito baixa probabilidade de ocorrência e impacto catastrófico, resultando em risco moderado, mas que, em face destas características, deverá ser considerada a conveniência e oportunidade de se empregar as opções de transferir ou compartilhar o risco.

Nota: A análise e a avaliação dos riscos dos **objetivos estratégicos** devem ser realizadas por meio de avaliação de Probabilidade e Impacto junto à Alta Gestão (Diretoria), Área de Estratégia e Finanças (AE) e Área de Administração e Tecnologia (AA).

10.4.4 Apetite do Gerenciamento de Riscos na Disciplina “Processos”

O apetite do gerenciamento de riscos por processos é **moderado** e tem como escopo todas as unidades orgânicas, gerências setoriais e gerências regionais. Dito isso, todos os riscos altos e extremos serão obrigatoriamente tratados, podendo os baixos e moderados serem aceitos e monitorados ao longo do tempo.

Nível de Risco	Possíveis Respostas ao Risco
Risco Extremo	<p>Evitar: Não iniciar, ou descontinuar as atividades que geram o risco. Ex. Suspender um produto em uma determinada região, não executar um determinado projeto etc. Excepcionalmente podem ser empregados controles para mitigar o risco à faixa de apetite ao risco de forma justificada e quando o custo/benefício assim o permitir.</p> <p>Transferir/Compartilhar/Mitigar: Transferir ou compartilhar todo ou parte do risco, reduzindo a probabilidade e/ou seu impacto ou adotar medidas para reduzir a probabilidade e/ou impacto dos riscos mediante aperfeiçoamento de controles preventivos e de atenuação existentes e/ou adoção de novos controles.</p>
Risco Alto	<p>Transferir/Compartilhar/Mitigar: Transferir ou compartilhar todo ou parte do risco, reduzindo a probabilidade e/ou seu impacto ou adotar medidas para reduzir a probabilidade e/ou impacto dos riscos mediante aperfeiçoamento de controles preventivos e de atenuação existentes e/ou adoção de novos controles.</p>
Risco Moderado	<p>Aceitar: Conviver com o evento de risco mantendo práticas, procedimentos e controles existentes, ou ainda avaliando a possibilidade de retirar controles mantendo o apetite ao risco.</p>
Risco Baixo	<p>Aceitar: Conviver com o evento de risco mantendo práticas, procedimentos e controles existentes, ou ainda avaliando a possibilidade de retirar controles mantendo o apetite ao risco.</p>



Figura 10.13. Apetite ao Risco por Processos

10.4.5 Apetite do Gerenciamento de Riscos na Disciplina “Objetivos Estratégicos”

Dada a relevância e criticidade dos objetivos estratégicos na consecução da missão institucional, o apetite ao risco proposto para riscos nesta disciplina é o de **tratamento integral** dos riscos identificados, conforme observa-se na figura abaixo, ou seja, a Codevasf pode transferir, compartilhar ou mitigar todo ou parte do risco. No entanto, isso não significa que a discricionariedade deva ser usada de forma livre e arbitrária uma vez que o trabalho de priorização irá considerar a motricidade dos riscos, direcionando a Administração para priorizar o tratamento dos riscos mais críticos e que podem desencadear a materialização de outros riscos sobre os objetivos estratégicos da Empresa.

Nível de Risco	Possíveis respostas ao risco
Risco Extremo	Transferir/Compartilhar/Mitigar: Transferir ou compartilhar todo ou parte do risco, reduzindo a probabilidade e/ou seu impacto ou adotar medidas para reduzir a probabilidade e/ou impacto dos riscos mediante aperfeiçoamento de controles preventivos e de atenuação existentes e/ou adoção de novos controles.
Risco Alto	
Risco Moderado	
Risco Baixo	



Figura 10.14. Apetite ao Risco sobre os Objetivos Estratégicos

10.4.6 Análise da Motricidade dos Riscos na Disciplina “Objetivos Estratégicos”

O *Enterprise Risk Management - integrated framework* (COSO-ERM ou COSO II) de 2004, recomenda que a organização identifique a interdependência entre os riscos identificados. Enfatiza-se que “Via de regra os eventos não ocorrem de forma isolada. Para identificar os eventos, a administração deve entender o modo pelo qual eles se inter-relacionam” (COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada, IIA Brasil, 2007). Por meio do *Global Risk Report*, desde 2014, o Fórum Mundial ressalta a importância de as instituições avaliarem a interdependência e ou interconectividade entre riscos, o que se chama de Riscos Motrizes e seus impactos sistêmicos nos objetivos estratégicos.

Com o intuito de melhorar a avaliação dos riscos estratégicos identificados e analisados frente a criticidade do impacto e probabilidade de seu acontecimento, é relevante compreender como os riscos se influenciam entre si e suas conexões. Para tanto, entender qual a motricidade, ou seja, a interconectividade dos riscos é uma análise de grande importância no contexto geral da Empresa.

No estudo da motricidade, ou interconectividade, analisa-se a dependência entre os riscos de forma a relacionar o quanto um risco age sobre o outro, como eles interagem e se eles podem desencadear uma série de materializações. Identifica-se, desse modo, riscos sistêmicos, ou de colapso de um sistema como um todo.

A motricidade dos riscos é uma ferramenta especialmente utilizada nos estudos de riscos estratégicos, pois o objetivo é enxergar quais riscos são os influenciadores e trabalhar os fatores de risco de um único risco, mas que impulsiona a materialização dos demais, otimizando, assim, tempo e recursos.

Avaliam-se os riscos identificados quanto às suas respectivas influências frente aos demais segundo escala de 4 pontos, conforme a Tabela 4. A avaliação resulta na chamada Matriz de Impactos Cruzados - MIC, a qual dispõe graficamente a visão sistêmica da interconectividade entre os riscos.

Tabela 4. Critérios de Avaliação da Motricidade dos Riscos sobre os Objetivos Estratégicos.

Nível de Influência	Pontuação
Alto	3
Médio	2
Baixo	1
Não existe Influência	0

Após avaliação de interconectividade, os riscos são classificados em quatro quadrantes como sendo de “Ligação”, “Motriz”, “Dependente” ou “Independente”, segundo seu nível de influência com os demais riscos. A Tabela 5 demonstra de forma explícita os níveis de influência presentes em cada quadrante da Matriz de Impactos Cruzados e o resultado da avaliação da motricidade dos riscos é disposto na Matriz de Impactos Cruzados, conforme quadrantes da Figura 10.15.

Tabela 5. Classificação dos Riscos na Matriz de Impactos Cruzados (MCI)

Riscos de Ligação	Riscos Motriz	Riscos Dependentes	Riscos Independentes
Riscos ou Fatores que influenciam outros quadrantes, sofrem influência do quadrante motriz e se influenciam entre si.	Risco ou Fatores que influenciam na concretização dos de ligação e dependentes, sem sofrer influências.	Riscos ou Fatores que são influenciados pelos riscos motrizes e de ligação, sem influenciarem os outros.	Riscos ou Fatores que não influenciam na concretização dos demais e também não sofrem influências.



Figura 10.15. Quadrantes da Matriz de Impactos Cruzados - MCI.

Definida a motricidade e a interdependência entre os riscos, os mesmos são demonstrados por prioridade, por meio da Matriz de Priorização de Riscos. A Matriz de Priorização de Riscos cruza a avaliação da motricidade com a avaliação da probabilidade e impacto, e demonstra para a gestão, quais riscos devem ser tratados com prioridade considerando a relevância para o contexto organizacional segundo ótica de criticidade e motricidade, gerando avaliação sistêmica dos riscos estratégicos para fins de priorização.

Todas as avaliações que envolvem a análise de motricidade auxiliam na tomada de decisão do gestor orientada à missão da Codevasf, tendo em vista que permite observar a dinamicidade entre os riscos e tratar riscos os quais a Empresa possivelmente não priorizaria, mas que poderiam desencadear em uma série de materializações.

Após aprovação da Administração dos riscos propostos para os objetivos estratégicos, deve ser realizada a análise da motricidade, ou interconectividade dos riscos, conjuntamente a definição dos tratamentos e da resposta ao risco.

É recomendável que esta etapa do processo seja realizada pelo Secretaria de Integridade, Riscos e Controles Internos - PR/SIRC atuando como 2ª Linha, em função da expertise da equipe no gerenciamento de riscos, adotando as premissas das Três Linhas do IIA - Instituto dos Auditores Internos.



Figura 10.16. Entradas e saídas estabelecidas para a etapa de “Análise e Avaliação dos Riscos

10.5 Tratamento e Resposta ao Risco

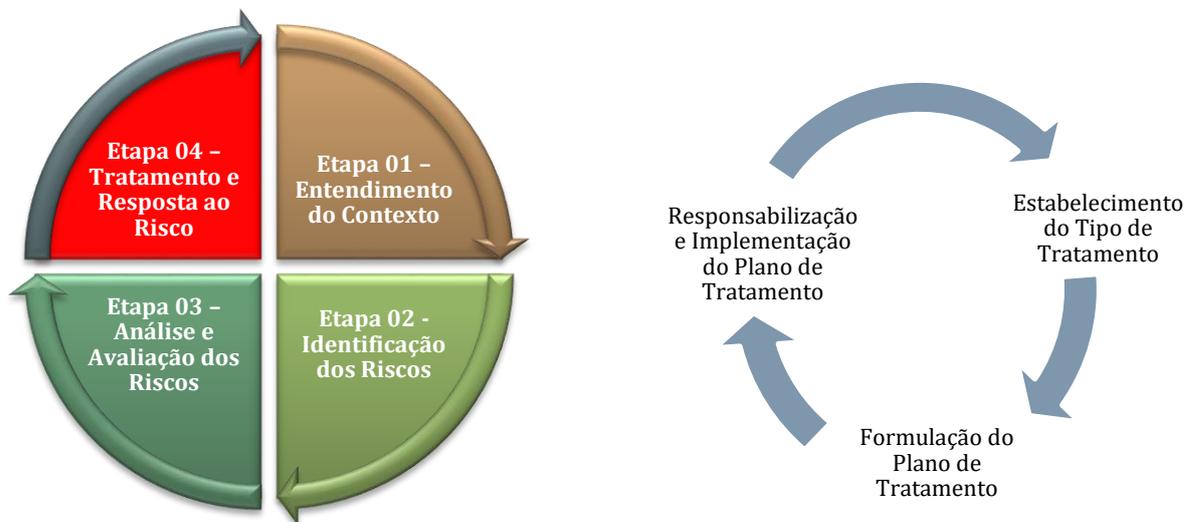


Figura 10.17. Atividades integrantes da etapa de Tratamento e Resposta ao Risco

A etapa de “Tratamento e Resposta ao Risco” é composta pelas atividades de “Estabelecimento do Tipo de Tratamento”; “Formulação do Plano de Tratamento” e “Responsabilização e Implementação do Plano de Tratamento”.

Tem por objetivo estabelecer o tipo de tratamento a ser empregado em face dos riscos residuais calculados e prioridades estabelecidas na etapa anterior segundo apetite proposto para cada disciplina, visando o correto direcionamento das ações a serem propostas na formulação e implementação do Plano de Tratamento.

10.5.1 Estabelecimento do Tipo de Tratamento

A atividade denominada “Estabelecimento do Tipo de Tratamento” deve começar por conhecer o tipo de tratamento a ser empregado para cada evento de risco priorizado, segundo o risco residual calculado e apetite de risco da Empresa.

Os riscos somente serão aceitos se estiverem dentro do apetite ao risco definido e aprovado, conforme estabelecido na Figura 10.13 e na Figura 10.14.

Determinadas áreas de atuação e segmentos de negócio da Empresa que mereçam tratamento diferenciado, deverão considerar particularidades inerentes e seguir deliberações específicas e aprovadas para tal no que diz respeito à definição do apetite ao risco.

Na tabela 6 são apresentados os tipos de tratamento do risco a serem selecionados, devendo ser considerado o apetite ao risco aprovado, a conveniência e oportunidade em empregá-los e o balanceamento entre os benefícios esperados e os custos estimados suportáveis.

Em não sendo possível ou oportuno empregar o tipo de tratamento “Evitar” recomendado para os riscos classificados com nível de criticidade “Extremo”, os mesmos deverão ser mitigados, transferidos e/ou compartilhados para que se enquadrem no apetite ao risco definido.

As opções selecionadas deverão ser registradas na PDRC ou no software disponibilizado.

Tabela 6. Tipos de Tratamento do Risco

Tipo de Tratamento do Risco	
Tipo	Ação a Realizar
Aceitar	Nada a fazer
Mitigar	Aperfeiçoar controles existentes e/ou implantar novos para mitigar riscos
Compartilhar	Compartilhar os riscos com terceiros de forma a minimizar prejuízos
Transferir	Repassar o risco a terceiros de forma a não sofrer os prejuízos resultantes da materialização do evento de risco
Evitar	Desistir de empregar o ativo de negócio (processo ou iniciativa) de forma a não sofrer risco

Na Tabela 7 são apresentadas as medidas de tratamento do risco que podem empregadas. A escolha poderá ser realizada face a uma avaliação simulada ou estimada da eficiência dos controles existentes, ou a serem implantados, aperfeiçoados, retirados, mediante emprego das ferramentas de suporte disponibilizadas. Dessa forma, se um controle existente for retirado e o risco residual permanecer dentro do apetite ao risco, deverá ser considerada a sua retirada, tendo em vista a agilidade do processo decisório e a minimização de custos resultantes do seu emprego. Por outro lado, deve-se considerar também se o aperfeiçoamento de um controle existente e/ou sua complementação, mediante implantação de um novo controle, serão suficientes para mitigar o risco inerente mantendo o risco residual dentro do apetite ao risco.

Estas simulações ou estimativas permitirão melhor orientar as escolhas no que concerne às medidas de tratamento a serem adotadas.

Tabela 7. Medidas de Tratamento do Risco

Medidas de Tratamento	
Nada a Fazer	Os riscos serão aceitos e nada será feito, uma vez que eles estão dentro do apetite ao risco definido
Retirar Controles	Os controles existentes são demasiadamente eficientes e um ou outro poderá ser retirado sem compromisso do nível de risco aceitável segundo o apetite ao risco definido.
Manter Controles	Os controles existentes são suficientemente eficientes em manter o nível de risco dentro do apetite ao risco definido
Implantar Controles	Será preciso desenhar e implantar novos controles para manter o nível de risco dentro do apetite ao risco
Aperfeiçoar Controles	Os controles existentes serão aperfeiçoados para que sua eficiência mantenha o nível de risco dentro do apetite ao risco definido
Aperfeiçoar/Implantar Controles	Serão tomadas medidas para aperfeiçoar controles existentes e ainda desenhar e implantar novos para manter o nível de risco dentro do apetite ao risco definido

10.5.2 Formulação do Plano de Tratamento

A atividade de “Formulação do Plano de Tratamento” consiste em registrar, na PDRC ou *software* disponibilizado, para cada evento de risco priorizado um plano de ação ou ação corretiva, bem como informações complementares relativas à sua implementação.

As informações complementares constituem um planejamento mínimo necessário para que os controles sejam adequadamente implementados mediante determinação de onde? Por quem? Como? Por quanto? E quando? Além da situação de progresso e observações pertinentes.

Indicadores de desempenho deverão ser formulados para os planos de tratamento, com o objetivo de serem empregados na etapa de monitoramento dos controles e análise crítica observando melhores práticas no que concerne a:

- serem mensuráveis;
- serem previsíveis, com capacidade de fornecer sinais para o que possa ocorrer;
- serem comparáveis segundo diferentes ciclos ou períodos de avaliação;
- ter um responsável designado;
- contemplarem o contexto do negócio.

Com relação ao “Quanto?”, deve-se relacionar o valor do investimento a ser utilizado no plano de ação, ou seja, o custo estimado necessário para sua implementação, e também, a perda esperada do risco, que é o custo estimado em caso de materialização do risco. As duas informações possibilitam que a Administração visualize o custo-benefício de se implementar o plano de tratamento proposto, com relação ao custo que a Empresa teria caso o risco se materializasse.

O Plano de Tratamento deverá ser formulado pelo dono do risco e, posteriormente, será avaliado e aprovado pelo respectivo superior, o qual formalizará compromisso e assegurará a obtenção de recursos para a efetiva implementação do plano de ação ora proposto.

As iniciativas de cunho transversal do Plano de Tratamento que envolvam mais de uma unidade orgânica, deverão ser encaminhadas pelo gerente setorial ou regional para conhecimento das unidades envolvidas.

10.5.3 Responsabilização e Implementação do Plano de Tratamento

A atividade de “Responsabilização e Implementação do Plano de Tratamento” diz respeito à implementação das iniciativas previstas na atividade anterior visando a retirada, aperfeiçoamento ou implementação de controles por meio de ações corretivas.

As pessoas ou funções orgânicas, designadas como responsáveis para implementação dos controles, deverão reportar periodicamente a evolução das iniciativas sob sua responsabilidade ao gerente setorial ou regional responsável pela condução do Plano de Gestão de Riscos Setorial - PGRS, com objetivo de resolver eventuais dificuldades, impasses ou entraves.

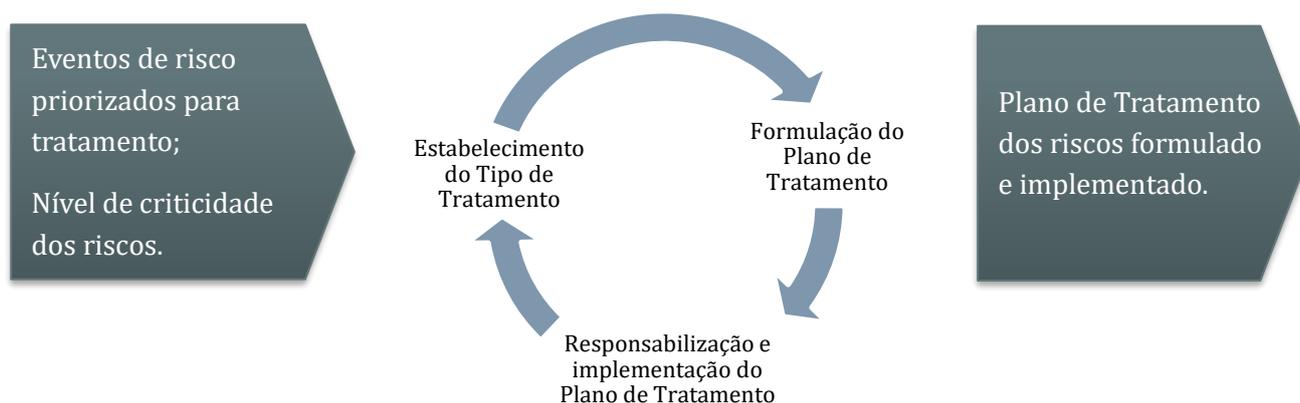


Figura 10.18. Entradas e saídas estabelecidas para a etapa de “Tratamento e Resposta ao Risco”

10.6 Monitoramento e Análise Crítica

O processo de “Monitoramento e a Análise Crítica” é contínuo e suporta todas as etapas do gerenciamento de riscos, tendo como propósito, realizar o monitoramento de situações de mudança (cenários, processos de trabalho, iniciativas, linhas de negócio, eventos externos etc.) que venham a exigir revisões ou alterações de curso com internalização de melhorias. Deve ser praticado durante os ciclos do gerenciamento de riscos, de forma periódica e logo após conclusão da implantação dos controles previstos no PGRS.

Deverão ser executados ciclos de monitoramento do gerenciamento de riscos na periodicidade definida pela unidade orgânica, os quais serão acompanhados a cada 6 (seis) meses a contar da data de finalização de cada ciclo de gerenciamento de riscos.

Uma vez implementados os controles internos, desenhados ou aperfeiçoados, deverão ser monitorados por indicadores de desempenho, de forma a averiguar sua efetividade quanto ao emprego e eficiência em mitigar os riscos associados.

Os indicadores deverão ser formulados em número suficiente para uma boa mensuração do desempenho dos controles.

A formulação dos indicadores deverá, essencialmente, mensurar se os objetivos estabelecidos na descrição detalhada para os controles (preventivos e de atenuação) propostos, em atendimento ao tipo e medida de tratamento selecionados, estão sendo atingidos de forma satisfatória.

Deverá ser idealizado pelo menos um indicador, com respectiva meta, a ser mensurada em cada ciclo de monitoramento realizado.

Para que seja possível a execução do monitoramento estabelecido, será necessária a coleta de dados relativos ao desempenho dos planos de ação implantados, assim como o registro de mudanças que exijam revisão dos riscos identificados ou do seu nível de criticidade.

A análise crítica executada durante os ciclos de monitoramento do PGRS deverá contemplar no mínimo os seguintes elementos:

- Inserção de novos riscos, sua análise, avaliação e tratamento ou a retirada de riscos identificados em ciclo anterior que não se justifiquem mais;
- Avaliação dos planos de ação quanto ao seu cumprimento e sua eficácia;

- Relatos de incidentes que materializaram riscos sob controle, para levantamento das razões que lhe deram causa e propostas de ações corretivas;
- Fatores motivadores que requeiram alteração do tipo de resposta aos riscos identificados em ciclos anteriores;
- Retirada de controles existentes ou implantação de novos controles ou ações corretivas em face da alteração do nível de criticidade dos riscos associados.

Para o monitoramento e análise crítica, poderá ser utilizada planilha de suporte ou software disponibilizado.

10.7 Comunicação e Consulta

A “Comunicação e Consulta” é o segundo processo de suporte preconizado na norma ABNT ISO 31000:2018 e tem para propósito auxiliar as partes interessadas pertinentes na compreensão do risco, na base segundo a qual as decisões são tomadas e nas razões pelas quais ações específicas são requeridas.

A gestão de riscos corporativos é um processo de natureza transversal e pertinente a toda a organização, incluindo seus processos de trabalho, seus empregados, a liderança executiva e a estratégia de governança e gestão adotadas.

A “Comunicação” deve promover conscientização e entendimento para com o gerenciamento de riscos corporativos e a “Consulta”, maximizar a obtenção de retorno e informação auxiliando o processo de tomada de decisão. A comunicação e consulta deve contemplar a ambiência interna e externa da Empresa no que concerne a seus colaboradores e às partes interessadas na gestão de riscos corporativos.

Ainda segundo a norma ABNT ISO 31000:2018 o processo de comunicação e consulta visa:

- Reunir diferentes áreas de especialização para cada etapa do processo de gestão de riscos;
- Assegurar que pontos de vista diferentes sejam considerados apropriadamente ao se definirem critérios de risco e ao se avaliarem riscos;
- Fornecer informações suficientes para facilitar a supervisão dos riscos e a tomada de decisão;
- Construir um senso de inclusão e propriedade entre os afetados pelo risco.

O processo de “Comunicação e Consulta” também deve estabelecer, em alinhamento aos demais normativos da Empresa, uma relação entre as etapas e atividades preconizadas nesta Metodologia e os respectivos responsáveis e partes interessadas segundo o papel a ser exercido.

A matriz RACI (Responsável, Aprovador, Consultado e Informado) ou matriz de responsabilidade do Anexo V, define estas relações segundo a estrutura de governança em Gestão de Riscos e Controles Internos, estabelecida na PGIRC, e ainda considerando as normas legais que regem a Codevasf.

ANEXO I - Empregando a matriz “GUT” na priorização de iniciativas.

A matriz GUT é uma ferramenta empregada para priorização de problemas a serem resolvidos por força de ações empregadas, projetos a serem executados dentre outras iniciativas. Está orientada a três critérios básicos, a gravidade, a urgência e a tendência. De aplicação simples, seu emprego consiste em atribuir uma nota de 1 a 5 a cada um dos critérios básicos e ao final calcular o produto obtido destas notas de tal forma a estabelecer uma ordem de priorização para equacionamento dos problemas conhecidos considerando os recursos disponíveis (equipes, orçamento/finanças, maximização de resultados esperados, etc.). Pode ser empregada em diferentes contextos e níveis de gestão (estratégico, tático e operacional).

Os critérios empregados estão abaixo conceituados:

MATRIZ	G GRAVIDADE	Gravidade – mede o impacto decorrente de não se fazer nada a respeito;
	U URGÊNCIA	Urgência – Está associada ao fator tempo e leva em consideração o prazo que se estima para fazer algo face à da gravidade da situação conhecida;
	T TENDÊNCIA	Tendência – Considera a predisposição ou o indicativo de agravamento ou melhora da situação com o passar do tempo.

Figura 11. Critérios a serem empregados na priorização dos problemas que requeiram a proposição de iniciativas.

A Tabela abaixo estabelece as notas a serem empregadas para cada um dos critérios, segundo avaliação qualitativa.

Tabela 8. Avaliação dos critérios empregados na priorização.

Gravidade	Urgência	Tendência	Nota
Sem gravidade	Sem urgência	Sem tendência a piorar	1
Pouco grave	Pouco urgente	Vai piorar a longo prazo	2
Grave	Urgente	Vai piorar a médio prazo	3
Muito grave	Muito urgente	Vai piorar a curto prazo	4
Extremamente grave	Extremamente urgente	Vai se agravar muito rápido	5

A Tabela 9 demonstra um exemplo para inserção dos dados a serem analisados, apresentando resultados segundo uma situação problema hipotética abaixo, onde iniciativas deverão ser propostas para resolver ou minimizar as consequências do problema priorizado.

Tabela 9. Exemplo para priorização de problemas.

Situação Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado	Prioridade
Poluição ambiental motivada por emprego de aterros sanitários sem manejo adequado	4	3	3	36	1
Poluição do ar por combustíveis fósseis	3	3	3	27	2
Poluição dos mares por vazamentos em transporte de combustíveis fósseis	3	3	1	9	3

Ao comparar diferentes situações problema, podemos priorizar aquelas que se mostram mais urgentes em face de cenários atuais, considerando aspectos, econômicos, políticos, sociais, ambientais e de qualidade de vida, com os recursos financeiros e tecnológicos que se encontram disponíveis no momento, a fim de propor iniciativas de solução.

ANEXO II - Empregando IDEF na identificação, desdobramento e diagramação dos processos de trabalho da unidade orgânica

O método *Integrated DEfinition Methods* - IDEF (<https://www.idef.com/>), mantido e desenvolvido pelo *Knowledge Based Systems, Inc.* - KBSI, será empregado nesta metodologia para as atividades de identificação e diagramação mínima dos processos de trabalho a serem priorizados.

O método auxilia de forma efetiva na identificação e diagramação dos processos de trabalho, conhecidos ou não, empregados em unidades orgânicas, com o objetivo de conhecer e documentar o negócio da unidade de forma padronizada.

Produz um modelo funcional das macroatividades integrantes de processos de trabalho, facultando sua compreensão, padronização e otimização, possibilitando ainda melhor entendimento do contexto e das especificidades do negócio sem excessivo detalhamento.

Identificando os processos de trabalho da unidade orgânica

Uma deficiência frequente de unidades orgânicas já estabelecidas em Empresas públicas, e baseadas em normativos definidores de suas competências, está em conhecer seus processos de trabalho e executá-los mediante um conjunto conhecido e padronizado de macroatividades. A gestão de riscos precisa entender de forma mínima o contexto, o fluxo de trabalho, as regras condicionantes do negócio, as entradas que serão processadas, as saídas produzidas e os mecanismos empregados na execução dos processos de trabalho para melhor defendê-los dos riscos organizacionais internos e externos.

A atividade de identificação dos processos de trabalho se inicia com o desenho do diagrama IDEF0 ou diagrama de contexto.

Este diagrama é construído a partir de uma caixa vazia representando a unidade orgânica objeto do estudo (veja modelo apresentado na Figura 12), onde são dispostas setas representando informações, demandas, eventos, resultados, direcionamentos e recursos externos que interagem com os processos de trabalho a serem identificados.

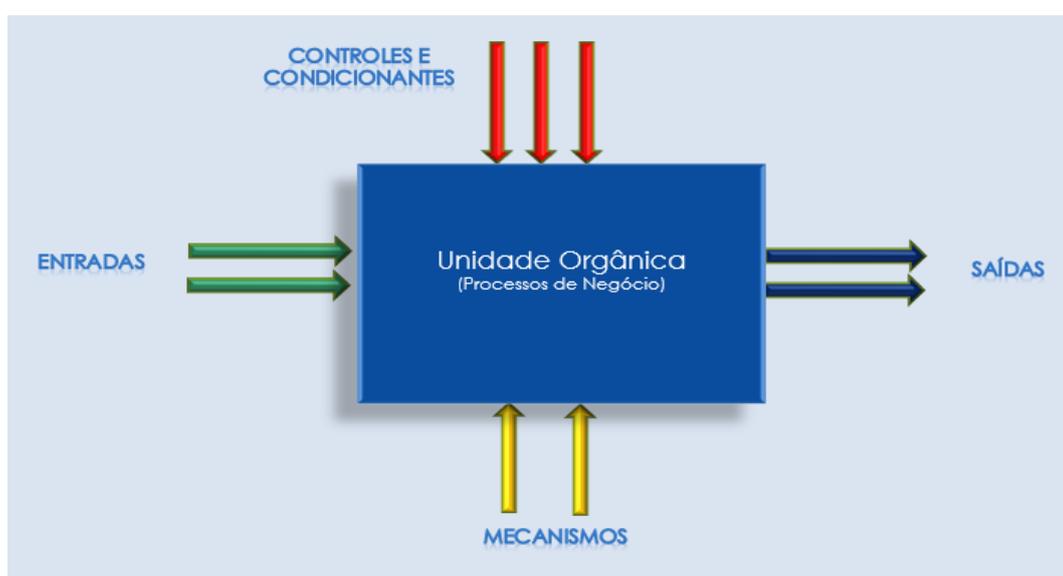


Figura 12. Componentes dos processos de trabalho da unidade orgânica.

Da esquerda para a direita da caixa são desenhadas setas, representando entradas utilizadas na forma de insumos, recursos eventos e demandas a serem processadas ou consumidas pelos processos de trabalho da unidade orgânica. Do lado oposto à direita, são dispostas setas saindo da caixa para representar os produtos, serviços e informações produzidas. Na parte inferior estão dispostas setas de baixo para cima, representando os mecanismos reutilizáveis empregados para suportar ou facilitar a obtenção dos resultados planejados. Na parte superior, setas de cima para baixo representam os controles e condicionantes, ou seja, as diretrizes, políticas, regras de negócio, legislação, normas e procedimentos aplicáveis aos processos de trabalho e que condicionam ou orientam a sua execução.

A Figura 13 conceitua cada um dos componentes do diagrama.

Entradas ou Insumos: Recursos consumidos ou transformados pelo processo (insumos, eventos, artefatos, requisitos, saídas de processos de outras unidades orgânicas requisitantes ou parceiras de negócio);

Saídas: Resultados produzidos pelo processo decorrentes da transformação das entradas (produtos, serviços, informações, resultados, insumos transformados ou produzidos, artefatos, saídas para processos de outras unidades orgânicas);

Controles: Ordenamento jurídico, regras de negócio, restrições, mecanismos de controle, diretrizes, políticas, leis, normas e procedimentos que venham a orientar, dirigir ou condicionar os processos de trabalho da unidade orgânica;

Mecanismos: Algo que possibilita ou auxilia a execução do processo e que não é consumido pelo mesmo (recursos humanos especializados, sistemas, informações, infraestrutura, máquinas e equipamentos).

Figura 13. Conceituação dos componentes dos processos.

Uma vez conhecidos os componentes que interagem com o trabalho realizado pela unidade orgânica, o próximo passo será identificar o melhor arranjo para agrupar atividades de natureza semelhante em processos de trabalho, segundo um fluxo de execução determinado. Muito poderá ajudar nesta tarefa, revisar as competências orgânicas da unidade promovendo reuniões de trabalho com participação de todos os empregados, para auxiliar na validação das competências estabelecidas em normativos, de forma a propor um arranjo organizado para as mesmas agrupando-as em processos de trabalho.

A Figura 14 exemplifica o resultado do arranjo de natureza semelhante segundo fluxo de execução conhecido ou praticado, e que representa o trabalho da unidade orgânica. No exemplo, foram conhecidas duas entradas, 4 saídas, 3 condicionantes e 2 mecanismos empregados para uso dos 3 processos identificados na unidade orgânica em estudo.

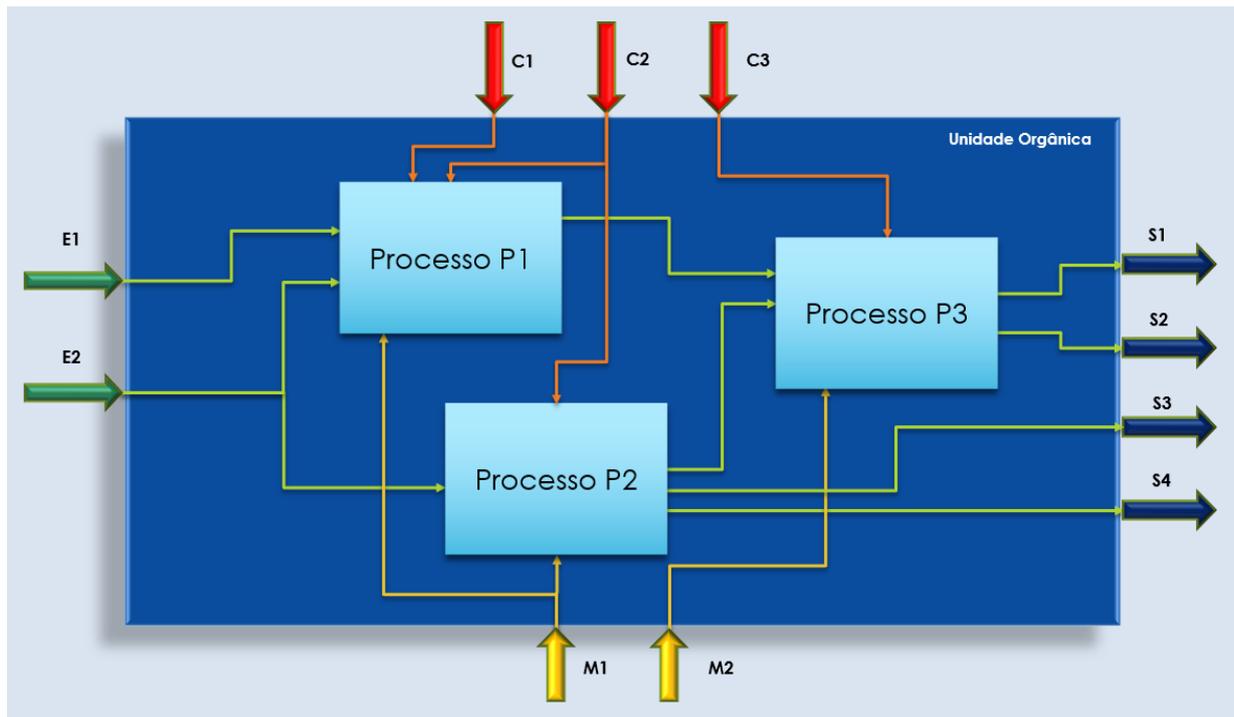


Figura 14. Atividades executadas na unidade orgânica, arranjadas segundo processos de trabalho e fluxo definido para produção dos resultados planejados.

ANEXO III - Critérios de Classificação BIA

AVALIAÇÃO DE IMPACTO NO NEGÓCIO (BIA)

- **Tolerância máxima na interrupção do processo**
 - (1) Impacto muito baixo, com tolerância de interrupção máxima de até 60 dias (1440 horas)
 - (2) Impacto baixo, com tolerância de interrupção máxima de até 30 dias (720 horas)
 - (3) Impacto moderado, com tolerância de interrupção máxima de até 15 dias (360 horas)
 - (4) Impacto alto, com tolerância de interrupção máxima de até 5 dias (120 horas)
 - (5) Impacto muito alto, com tolerância de interrupção máxima de até 1 dia (24 horas)
- **Impacto no Operacional**
 - (1) Impacto muito baixo, sem prejuízo para as operações do negócio,
 - (2) Impacto baixo, leve prejuízo para as operações do negócio,
 - (3) Impacto moderado, com prejuízo para as operações do negócio apenas quanto ao tempo de entrega de bens, serviços e informações, mantendo-se os entregáveis,
 - (4) Impacto alto, com prejuízo para as operações do negócio quanto ao tempo de entrega e aumento de custos do negócio.
 - (5) Impacto muito alto, com forte prejuízo para as operações do negócio, comprometendo significativamente os resultados.
- **Impacto no Legal**
 - (1) Impacto muito baixo, sem prejuízo decorrente de sanções e penalidades não financeiras.
 - (2) Impacto baixo, leve prejuízo decorrente de sanções e penalidades não financeiras.
 - (3) Impacto moderado, com prejuízo suportável e administrável decorrente de sanções e penalidades não financeiras.
 - (4) Impacto alto, com prejuízo decorrente de sanções, recomendações de órgãos de controles e penalidades não financeiras.
 - (5) Impacto muito alto, com grande prejuízo decorrente de sanções, recomendações de órgãos de controles e penalidades financeiras.
- **Impacto na Imagem**
 - (1) Impacto muito baixo, sem repercussões de qualquer caráter.
 - (2) Impacto baixo, com repercussões leves de caráter local.
 - (3) Impacto moderado, com repercussões moderadas de caráter local ou regional.
 - (4) Impacto alto, com repercussões significativas de caráter estadual.
 - (5) Impacto muito alto, com repercussões significativas de caráter nacional.

- **Impacto no Financeiro**

- (1) Impacto muito baixo, sem prejuízo decorrente da aplicação de multas e sanções financeiras de qualquer ordem.
- (2) Impacto baixo, com prejuízo leve sem aplicação de multas e sanções financeiras de qualquer ordem.
- (3) Impacto moderado, com prejuízo moderado decorrente da aplicação de advertências e aplicação de multas.
- (4) Impacto alto, com prejuízo significativo decorrente da aplicação de multas e sanções financeiras.
- (5) Impacto muito alto, com alto prejuízo decorrente da aplicação de multas, sanções financeiras (em montantes cujo valor inviabilize o planejamento orçamentário de iniciativas e ações resultantes das atividades do processo de trabalho em análise).

BIA - A avaliação de Impacto de Negócio será a média ponderada das notas obtidas na avaliação de cada fator de avaliação.

CLASSIFICAÇÃO FINAL

Considerando a consolidação dos resultados obtidos com a pontuação final os processos terão a seguinte classificação visando sua priorização para o levantamento e o gerenciamento de riscos:

1 – ESSENCIAL

2 – RELEVANTE

3 – MODERADO

ANEXO IV - Planilha Documentadora de Riscos e Controles em Processos – PDRC

*Planilha poderá ser utilizada em alternativa a um Sistema/Software de gerenciamento de riscos e adaptada para outras disciplinas.

a) Processos

QUADRO – IDENTIFICAÇÃO

- **Código Geral:** Código geral de identificação do risco da unidade, padronizado na planilha.
- **Disciplina:** Campo maior de atuação do Gerenciamento de Riscos na Codevasf.
- **Segmento (Unidade Gestora):** Unidade organizacional dona do processo (Presidência, Áreas e SRs).
- **Unidade Executora:** Unidade responsável pela implementação dos controles na execução dos processos de trabalho.

Disciplina e Escopo			
Dados Gerais		Localidade	
Código Geral	Disciplina	Segmento (Unidade Gestora)	Unidade Executora
001	Gestão de Riscos em Processos - PR	PR	PR/SIRC

QUADRO – IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS:

- **Origem:** Objeto de estudo do Gerenciamento de Riscos, padronizado na planilha.
- **Macroprocesso:** Conjunto de processos e atividades que somados são essenciais para atingir os objetivos estratégicos da companhia, padronizado na planilha.
- **Outro Macroprocesso:** Identificação de outros macroprocessos ainda não mapeados.
- **Processo:** Conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido.
- **Descrição do Processo:** Detalhamento do processo identificado.
- **Objetivo Estratégico do PEI:** Objetivos estratégicos descritos no Planejamento Estratégico Institucional da Codevasf, com o qual o processo ou a iniciativa priorizada se associa, padronizado na planilha.

Priorização dos Processos					
Objeto de Estudo e Público Alvo					
Origem	Macroprocesso	Processo	Descrição do Processo	Outro Macroprocesso	Objetivo Estratégico do PEI Vinculado
Processo					

QUADRO – IDENTIFICAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS:

- **Tolerância Máxima na Interrupção do Processo:** Critério de avaliação referente ao tempo máximo suportável para o negócio face a uma interrupção total das atividades executadas pelo processo, segundo os critérios definidos. Avaliação em escala de 5 pontos, de 1 a 5.
- **Operacional:** Nível de impacto incidente nas operações do negócio afetadas pela interrupção total das atividades do processo em análise segundo critérios definidos. Avaliação em escala de 5 pontos, de 1 a 5.
- **Legal:** Nível de impacto incidente nos aspectos legais afetados pela interrupção total das atividades do processo em análise, segundo critérios definidos (arcabouço legal definido em leis, decretos, portarias, resoluções, normativos, dentre outras). Avaliação em escala de 5 pontos, de 1 a 5.
- **Imagem:** Nível de impacto incidente nas operações do negócio afetados pela interrupção total das atividades do processo que venham a comprometer ou denegrir a imagem ou a reputação institucional junto a sociedade, mídia, órgãos de controle e partes interessadas. Avaliação em escala de 5 pontos, de 1 a 5.
- **Financeiro:** Nível de impacto nas operações do negócio afetados pela interrupção total das atividades do processo em análise, no que concerne a aspectos financeiros aplicáveis (multas, sanções e prejuízos de qualquer ordem). Avaliação em escala de 5 pontos, de 1 a 5.
- **Pontuação Final do Impacto da Interrupção do Processo:** A nota da avaliação qualitativa será a média das notas da avaliação de cada critério do nível de impacto na interrupção do processo, calculada automaticamente na planilha.
- **Indicador de processo:** Resultado obtido com a pontuação final dos processos, visando sua priorização para o levantamento e o gerenciamento, calculado automaticamente na planilha.

Processos						
Avaliação de Impacto do Negócio (BIA)						
Tolerância máxima na interrupção do Processo	Nível de Impacto decorrente da Interrupção do Processo no Negócio					Indicador de Processo
	Operacional	Legal	Imagem	Financeiro	Pontuação Final do Impacto da Interrupção do Processo	
4	5	2	4	4	4,00	Essencial
2	3	1	1	3	2,00	Moderado

QUADRO – CONTEXTO INTERNO E EXTERNO

- **Título do Contexto Interno:** Políticas, objetivos, diretrizes, normativos internos e estratégias implementadas e aplicáveis; percepções para com as partes interessadas internas e de sistemas de informações, equipamentos e infraestruturas.
- **Descrição do Contexto Interno:** Descrição do título e seu impacto no contexto interno.
- **Título do Contexto Externo:** Fatos relevantes e de leis, regulamentos externos e percepções para com as partes interessadas externas.
- **Descrição do Contexto Externo:** Descrição do título e seu impacto no contexto externo.

Entendimento do Contexto			
Contexto Interno		Contexto Externo	
Título do Contexto Interno	Descrição do Contexto Interno	Título do Contexto Externo	Descrição do Contexto Externo

QUADRO – IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

- **Macro fator:** O que dá origem ao risco, padronizado na planilha.
- **Fator de Risco:** Vulnerabilidade e/ou Ameaça que podem possivelmente gerar uma incerteza (risco).
- **Análise Contextual do Fator de Risco:** Identificar se o risco é uma ameaça ou fraqueza.
- **Risco:** Evento de caráter hipotético que poderá vir ou não a ocorrer devido a uma ou mais causas e gerar uma ou mais consequências.
- **Categoria do Risco:** Tipo de categoria a que o evento de risco está relacionado, padronizado na planilha.

Elementos				
Macrofator	Fator de Risco/Causa (Devido a)	Análise Contextual do Fator de Risco	Risco/Incerteza (Poderá ocorrer)	Categoria do Risco

QUADRO – IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

- **Macro consequência:** Agrupamento do conjunto de consequências a que o evento de risco está relacionado, padronizado na planilha.
- **Consequência:** Impacto em caso de materialização do risco, o qual compromete ativo de negócio.
- **Código do Risco:** Codificação do risco para efeito de gerenciamento interno. Padronizado da seguinte forma:

Disciplina.Área.Gerência.P01.R01

- **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS vinculado:** Objetivo de Desenvolvimento Sustentável - ODS vinculado à iniciativa, padronizado na planilha.

Macro-consequência	Consequência (Ocasionando)	Código do Risco	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) Vinculado

QUADRO – IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

- **Probabilidade:** Chance de algo acontecer, padronizado na planilha.
- **Crítérios de avaliação de impacto:** Avaliar o impacto do risco segundo os critérios de Esforço da Gestão, Regulação, Imagem, Negócios e Serviços à Sociedade, Intervenção Hierárquica, e Econômico Financeiro.
- **Nível de impacto:** Cálculo que resulta no Nível de impacto estabelecido de acordo com as notas de avaliação de cada critério, calculado automaticamente pela planilha.
- **Classificação do impacto:** Classificação da materialização do risco, segundo critérios de avaliação, calculado automaticamente pela planilha.
- **Risco inerente:** Cálculo do resultado riscos sem considerar a existência de controles preventivos ou de atenuação, calculado automaticamente pela planilha.
- **Classificação do Risco inerente:** Resultado qualitativo da avaliação do risco em razão do nível de risco apurado.

Probabilidade	Crítérios de Avaliação de Impacto								Risco Inerente	Classificação do Risco Inerente
	Esforço da Gestão (EG)	Regulação (REG)	Imagem (IMG)	Negócios e Serviços à Sociedade (NSS)	Intervenção Hierárquica (IH)	Econômico Financeiro (EF)	Nível de Impacto	Classificação do Impacto		
Média	Moderado	Pequeno	Grande	Insignificante	Moderado	Insignificante	2,0	Pequeno	8,00	Risco Moderado
Muito Alta	Grande	Pequeno	Moderado	Grande	Moderado	Grande	3,0	Moderado	15,00	Risco Alto

QUADRO – CONTROLES EXISTENTES

- **Controles preventivos:** Controles que atuam a priori e sobre a probabilidade de ocorrência de um evento de risco.
- **Outros Controles Preventivos:** Descrição de controles preventivos ainda não identificados.
- **Agrupamento dos controles preventivos:** Conjunto dos controles registrados.
- **Controles Atenuativos:** Controles que atuam a posteriori e sobre o impacto em caso de materialização do evento de risco.
- **Outros controles Atenuativos:** Descrição de controles atenuativos ainda não identificados.
- **Agrupamento dos controles Atenuativos:** Conjunto dos controles registrados.

Análise e Avaliação dos Riscos					
Nível de Risco					
Controles Existentes					
Controles Preventivos	Outros Controles Preventivos (descrever)	Agrupamento dos Controles Preventivos	Controles Atenuativos	Outros Controles Atenuativos (Descrever)	Agrupamento dos Controles Atenuativos

QUADRO – CONTROLES EXISTENTES

- **Avaliação dos Controles Existentes:** Avaliação da eficiência dos Controles, conforme percepção e experiência da Gestão, padronizado na planilha.
- **Nível de Probabilidade Residual:** Resultado da avaliação da probabilidade (P) considerando a avaliação dos controles existentes.
- **Risco Residual:** Cálculo do resultado final do Risco considerando o nível de impacto e o nível de probabilidade Residual.
- **Classificação do Risco Residual:** Resultado qualitativo do Nível de Risco Residual, após avaliação dos controles existentes.

Avaliação dos Controles Existentes	Nível de Probabilidade Residual	Risco Residual	Classificação Risco Residual
Satisfatório	2,5	5	Risco Moderado
Inexistente	5,0	15	Risco Alto

QUADRO – RESPOSTA E TRATAMENTO AOS RISCOS

- **Tipo de tratamento:** Tratamento empregado no evento de risco levantado, considerando o "Apetite ao Risco".
- **Plano de ação:** Ação proposta para melhoria e tratamento ao risco levantado.
- **Como será implantado:** Detalhamento de como será realizado o plano de ação ou ação corretiva elencada.
- **Onde será implantado:** Unidade responsável pela implementação do Plano de Tratamento.
- **Responsável:** Responsável pela condução do Plano de Tratamento.
- **Aprovador:** Responsável pela aprovação do Plano de Tratamento.
- **Investimento:** Custo estimado para implementação do plano de ação.
- **Perda esperada:** Custo estimado no caso de materialização do risco.
- **Início Previsto:** Data de início prevista para implementação do plano de ação, considerando a aprovação pelo gestor responsável.
- **Término Previsto:** Data de término prevista para implementação do plano de ação, considerando a aprovação pelo gestor responsável.

Resposta e Tratamento aos Riscos									
Plano de Tratamento									
Tipo de Tratamento	Plano de Ação (Ação Corretiva)	Como será Implantado o Plano de Tratamento?	Onde será Implantado o Plano de Tratamento?	Responsável	Aprovador	Investimento (R\$)	Perda Esperada (R\$)	Início Previsto	Término Previsto

b) Diagramação de Processo

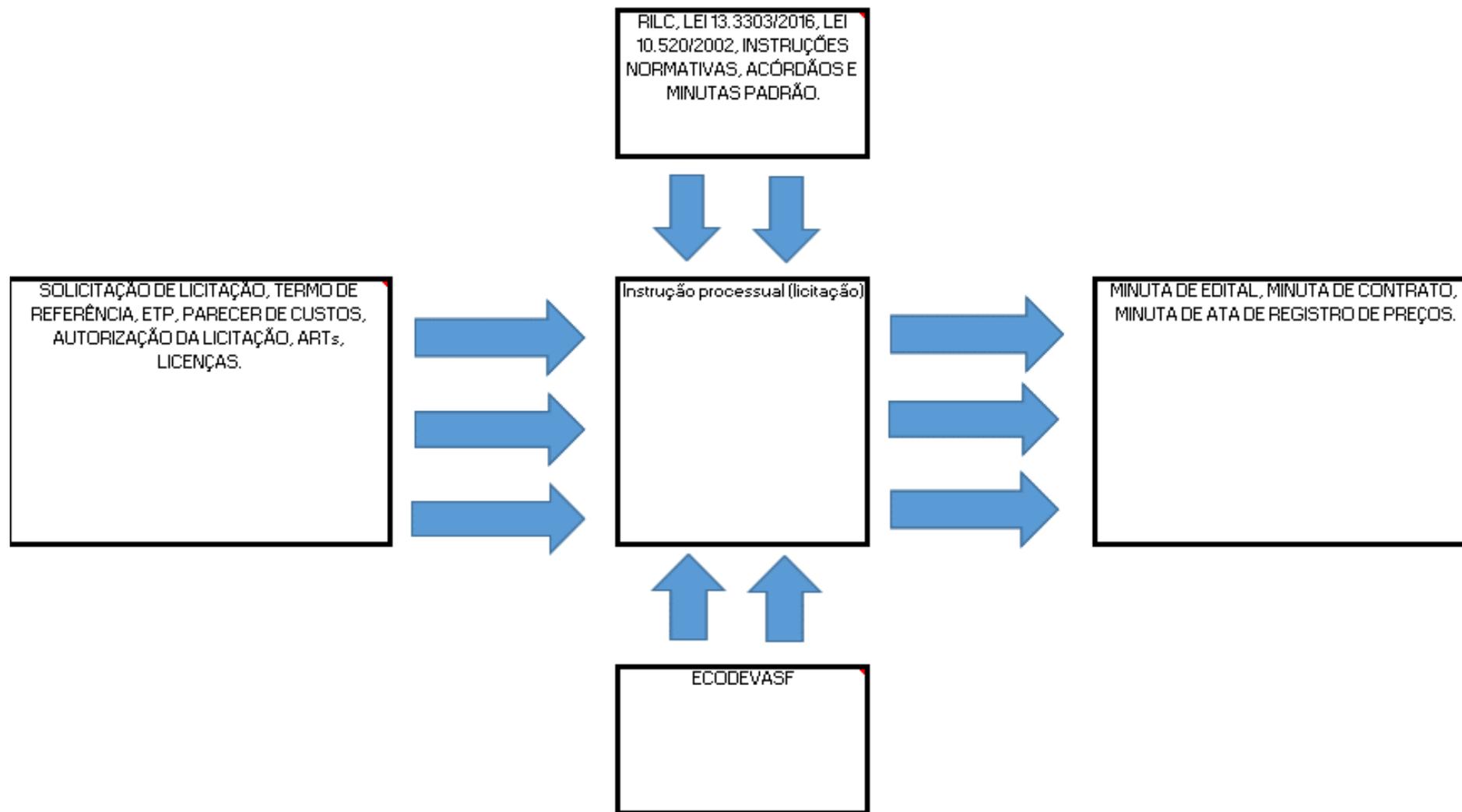


Figura 15. Diagramação de Processo

ANEXO V - Matriz de Responsabilidade (RACI)

ATIVIDADES DA GESTÃO DE RISCOS	INSTÂNCIAS DE DELIBERAÇÃO		INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO				INSTÂNCIAS DE EXECUÇÃO				INSTÂNCIAS DE SUPORTE	
	CONSAD	DEX	Consad/COAUD	AUDITORIA INTERNA	PR/SRC	NIRC	DIRETOR DE ÁREA, GERENTE EXECUTIVO, SUPERINTENDENTE	GERENTES SETORIAIS OU REGIONAIS	GESTORES DE PROCESSOS	EMPREGADOS	AA/GGP	PR/ACP
Estabelecer o Plano de Gestão de Riscos Corporativos da Codevasf - PGRC	A	C	I	I	R	C	I	I	I	I	-	I
Estabelecer o Plano de Gestão de Riscos Setorial - PGRS	-	-	-	-	C	C	A	R	C	C	-	-
Priorizar e selecionar os Processos e Iniciativas para Gestão de Riscos	-	-	-	-	-	C	A	C	R	I	-	-
Executar ações de Educação e Capacitação em Gestão de Integridade, Riscos e Controles	-	A	-	I	C	I	I	I	I	I	R	I
Executar ações para Sensibilização e Comunicação em Gestão de Integridade, Riscos e Controles	-	A	-	I	C	I	I	I	I	I	I	R
Realizar o Entendimento do Contexto	-	-	-	-	I	C	-	A	R	C	-	-
Realizar a Identificação e Análise dos Riscos	-	-	-	-	I	C	-	A	R	C	-	-
Realizar a Avaliação dos Riscos	-	-	-	-	I	C	-	A	R	C	-	-
Validar e Priorizar os Riscos Levantados	-	-	-	-	C	C	A	C	R	-	-	-
Formular o Plano de Tratamento de Riscos - PTR	-	-	-	-	A	C	C	C	R	-	-	-
Implementar o Plano de Tratamento de Riscos - PTR	-	-	-	-	I	I	I	C	R	I	-	-
Realizar o Monitoramento dos Riscos e Controles Setoriais	-	-	-	-	-	-	-	C	R	I	-	-
Realizar a Análise Crítica dos Riscos e Controles Setoriais	-	-	-	-	I	C	A	C	R	C	-	-
Produzir a Matriz de Riscos e Controles Corporativo	A	C	I	I	R	C	I	C	-	-	-	-

Legenda: R - Responsável; A - Autoridade Aprovadora; C - Consultado; I - Informado

Figura 16. Matriz de Responsabilidade (RACI)

ANEXO VI - Análise de Cenários de Incertezas Estratégicas da Codevasf

Dimensão	Incerteza	Objetivos Estratégicos																			Incerteza a mitigar
		Pessoas e Governança				Processos Internos					Orçamentário Financeiro				Beneficiários						
		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10	OE11	OE12	OE13	OE14	OE15	OE16	OE17	OE18	OE19	
Social	Extinção da instituição ou fusão da empresa com outra instituição pública	1	3	3	3	3	3	5	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	3	3	1
	Perda de credibilidade e reconhecimento institucional quanto à capacidade de execução da Empresa	1	3	3	3	5	3	5	1	1	5	5	3	1	3	1	3	5	3	5	6
	Descontinuidade de empreendimentos de natureza estruturante orientados à construção dos objetivos estratégicos definidos	3	5	3	1	5	5	3	3	1	1	3	5	3	1	1	3	5	5	5	7
	Inexistência de diagnósticos e estudos prévios alinhados a políticas públicas nas demandas de natureza social em especial nas novas áreas de atuação da Empresa	1	3	5	3	3	3	3	1	3	1	3	5	3	5	5	1	3	5	3	5
	Orçamento e priorização insuficiente para execução das ações da agricultura irrigada na Empresa	5	5	1	1	3	1	3	1	1	1	5	3	3	1	1	1	5	3	3	4
	Incapacidade da Empresa atuar efetivamente no seu limite geográfico	5	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3	5	5	4
Política	Instabilidade política resultante da insatisfação dos beneficiários diretos e indiretos atingidos por ações da Empresa	3	3	1	1	3	1	5	1	1	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	1
	Perda de apoio e patrocínio político que resulte no aporte de recursos ou na aprovação das ações promovidas pela Empresa	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	5	5	5	1	5	1	5	5	5	14
	Remanejamento das ações da revitalização de bacias hidrográficas para a ambiência de outros agentes públicos	1	5	3	1	5	3	3	3	1	1	3	3	3	5	1	5	1	5	5	6
	Frustração ou descumprimento da missão da Empresa e dos seus objetivos estratégicos face a desvios em suas ações	3	5	5	5	3	3	3	3	1	1	1	3	3	5	5	5	5	5	5	9
	Incapacidade de estabelecer integração e parceria com outros órgãos federais para fortalecimento das ações institucionais	1	3	5	3	3	1	1	3	3	3	1	3	5	3	1	3	5	5	3	4
	Redirecionamento de recursos públicos para ações diferenciadas do desenvolvimento regional	3	3	3	3	3	1	3	3	1	5	5	5	3	5	5	3	5	1	5	7
Econômica	Perda de fonte de recursos públicos para outras instituições com maiores expertises em sua execução	1	1	3	5	5	3	1	3	3	3	3	3	3	1	5	3	1	5	5	5
	Incapacidade de exercer dominância nas ações relacionadas à segurança hídrica com perda de recursos	1	3	3	1	3	1	3	1	3	3	3	5	3	1	5	3	1	5	5	4
	Incapacidade de diversificar a carteira de investimentos de forma a dar sustentabilidade ao aporte de recursos	3	5	3	3	5	5	3	5	3	1	3	3	5	3	3	5	3	3	3	6
	Dependência orçamentária crescente de fontes de recurso diversas da Lei de Ditretrizes Orçamentárias - LDO	1	3	5	3	3	3	3	3	1	1	3	3	5	5	3	1	5	5	5	6
	Orçamento próprio insuficiente para custear operações essenciais ao negócio	5	1	5	5	5	1	5	5	1	3	3	5	5	5	1	3	5	5	5	12
	Ausência de recursos públicos e direcionamento para promover estudos de pesquisa visando a inovação e sustentabilidade das ações da Empresa	3	3	3	3	3	3	1	1	5	3	3	1	3	1	5	3	3	5	5	4
Tecnológica	Inadequação tecnológica empregada em Projetos Públicos de Irrigação, incapaz de prover o enfrentamento a longos períodos de escassez de água	1	3	1	5	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	3
	Inadequação tecnológica empregada na adução de água, incapaz de viabilizar o sistema em aspectos econômicos e de atendimento a demandas da sociedade	1	1	1	3	1	1	1	3	5	1	1	1	1	3	5	3	3	5	1	3
	Baixa maturidade e dificuldade de emprego e assimilação de boas práticas e estratégias inovativas com emprego de tecnologias para suportar operações do negócio	1	3	1	5	5	3	5	3	5	1	1	3	1	3	3	3	3	5	5	6
Governança e Gestão	Inadequação e baixa efetividade dos processos de governança em prover direcionamento e orientação adequada às operações da Empresa	1	3	5	5	3	3	5	3	3	1	3	5	3	3	5	3	3	3	1	5
	Inadequação e baixa efetividade dos processos de gestão em suportar as operações da Empresa com efetividade e probidade administrativa	3	5	3	5	5	5	3	5	3	1	1	3	3	5	5	1	5	5	5	10
	Rejeição a processos de mudança interna para internalização de inovação na gestão	1	3	3	3	3	3	5	5	5	1	1	5	3	3	1	3	3	5	3	5
	Gestão deficitária do capital intelectual da Empresa quanto a capacitação, distribuição da força tarefa, emprego da capacidade técnica instalada e da transferência e compartilhamento do conhecimento técnico	5	1	1	5	5	5	5	5	3	3	1	3	1	1	3	5	3	5	5	9
	Inadequação, obsolescência e ausência de padronização crescente dos processos de trabalho que suportam as operações da Empresa sem priorização e tratamento	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	5	5	5	6
	Inadequação e obsolescência da estrutura orgânica e das competências e atribuições estabelecidas em atender às necessidades desdobradas do cumprimento da missão institucional	5	1	3	3	5	5	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	5	5	3	5
	Influência e direcionamento político para dificultar a adoção de controles internos da gestão e práticas de integridade nos processos organizacionais da Empresa	1	3	5	3	5	5	1	5	1	1	3	5	3	3	5	3	3	5	5	8
Pontuação de Criticidade	68	90	86	90	106	82	88	80	68	52	72	96	76	76	82	78	102	122	116		
	Nível de Criticidade (média alta >21)																				

Legendas:

Objetivos críticos são resultantes do somatório de mais de 75% do total de incertezas (28) atuantes com pontuação de impacto entre média e alta.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> OE1 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas (AA) OE2 - Desenvolver o Programa de Gestão do Reconhecimento (AA) OE3 - Aperfeiçoar a Governança Organizacional (AE) OE4 - Fortalecer a Gestão Estratégica de TI (AE) OE5 - Aperfeiçoar a Gestão Organizacional (AE) OE6 - Aprimorar a Gestão e Automação de Processos (AE) OE7 - Promover a Comunicação Integrada e Estratégica (PR/ACP) OE8 - Modernizar a Estrutura Corporativa de TI (AE) OE9 - Implantar o Processo de PDRI (AE) OE10 - Aprimorar o Processo de Gestão de Riscos e Integridade (Compliance) (PR/SRC) | <ul style="list-style-type: none"> OE11 - Elevar a Eficiência na Execução Orçamentária e Financeira (AE) OE12 - Promover a Destinação de Recursos Orçamentários para Projetos Estruturantes (AE) OE13 - Ampliar Fontes de Recursos Orçamentários (AE) OE14 - Elevar a Segurança Orçamentária e Financeira (AE) OE15 - Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade (AE) OE16 - Apoiar a Estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis (AE) OE17 - Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade (AD e AI) OE18 - Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental (AD e AR) OE19 - Contribuir para a Promoção da Inclusão Produtiva Sustentável (AR) |
|---|---|

Figura 17. Análise de Cenários de Incertezas Estratégicas da Codevasf

ANEXO VII - Modelo de Formulário de Identificação de Riscos e Oportunidades dos Objetivos Estratégicos

Análise de Riscos e Oportunidades das Estratégias de Longo Prazo

A Codevasf aprovou seu **Planejamento Estratégico Institucional (PEI)** para o período de 2022-2026 e, conforme previsto no inciso II do § 1º do art. 23 da Lei 13.303/2016, faz-se necessária a revisão da estratégia de longo prazo, visando o refinamento de algumas metas, bem como a inclusão da análise de riscos e oportunidades para os próximos 5 (cinco) anos da Empresa.

A análise de riscos e oportunidades tem como foco principal a geração e proteção de valor institucional, além de proporcionar a melhoria da governança institucional, melhoria na gestão de recursos e na execução de políticas públicas.

Nesse sentido, será realizada uma consulta junto à equipe gerencial da Empresa por meio do formulário abaixo. A iniciativa auxiliará a Administração a realizar uma análise crítica acerca dos rumos estratégicos para o período de 2024-2028.

Cabe ressaltar que o **risco** representa a possibilidade de um evento incerto ocorrer e interferir no alcance dos objetivos estratégicos da Codevasf. Por outro lado, na execução das ações para o cumprimento desses objetivos também podem ocorrer **oportunidades** que gerem benefícios e ganhos para a Empresa.

Com o propósito aperfeiçoar a estratégia organizacional e, dessa forma, atingir melhores resultados na prestação dos serviços públicos e para o desenvolvimento das regiões, contamos com sua colaboração no preenchimento deste formulário.

Em caso de dúvidas, entre em contato com a Gerência de Planejamento Estratégico ou com a Secretaria de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos. **PARTICIPE!**

* Indica uma pergunta obrigatória

Os objetivos estratégicos da Codevasf estão dispostos graficamente no Mapa Estratégico, do PEI 2022-2026.

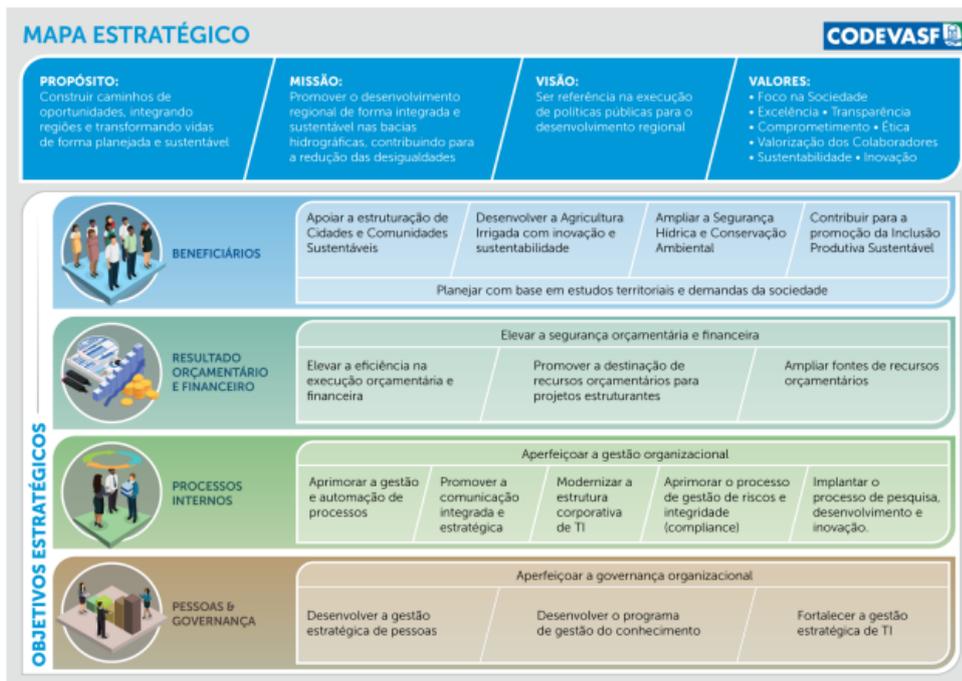


Figura 18. Mapa Estratégico da Codevasf

1. 1 - Onde você está lotado? *

Marcar apenas uma oval.

- Sede - Brasília (DF)
- 1ª SR - Montes Claros (MG)
- 2ª SR - Bom Jesus da Lapa (BA)
- 3ª SR - Petrolina (PE)
- 4ª SR - Aracaju (SE)
- 5ª SR - Maceió (AL)
- 6ª SR - Juazeiro (BA)
- 7ª SR - Teresina (PI)
- 8ª SR - São Luís (MA)
- 9ª SR - Goiânia (GO)
- 10ª SR - Palmas (TO)
- 11ª SR - Macapá (AP)
- 12ª SR - Natal (RN)
- 13ª SR - João Pessoa (PB)
- 14ª SR - Fortaleza (CE)
- 15ª SR - Recife (PE)
- 16ª SR - Belo Horizonte (MG)
- Órgão Externo (Conselhos e Comitê)

2. 2- Informe seu nome completo. *

3. 3 - Qual sua atuação na Codevasf? *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Membro do Conselho de Administração (CONSAD)
- 2 - Membro do Conselho Fiscal (COFINS)
- 3 - Membro do Comitê de Auditoria Estatutário (COAUD)
- 4 - Membro da Diretoria Executiva (DEX)
- 5 - Superintendente Regional
- 6 - Gerente Executivo
- 7 - Secretário Executivo
- 8 - Chefe de Gabinete
- 9 - Gerente
- 10 - Chefe de unidade vinculada ao Consad (Audin, COR, OUV)
- 11 - Chefe de unidade vinculada à Presidência (ACP, AJ, SC, SIRC, SL)

4. 4 - Para qual objetivo estratégico do PEI 2022-2026 você contribui efetivamente na Codevasf? Caso você contribua em mais de um objetivo estratégico (OE), favor preencher outro formulário. *

Marcar apenas uma oval.

- OE 1 - Desenvolver a Gestão Estratégica de Pessoas
- OE 2 - Desenvolver o Programa de Gestão do Conhecimento
- OE 3 - Aperfeiçoar a Governança Organizacional
- OE 4 - Fortalecer a Gestão Estratégica de TI IGovTI
- OE 5 - Aperfeiçoar a Gestão Organizacional
- OE 6 - Aprimorar a Gestão e Automação de Processos
- OE 7 - Promover a Comunicação Integrada e Estratégica
- OE 8 - Modernizar a Estrutura Corporativa de TI
- OE 9 - Implantar o Processo de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação - PD&I
- OE 10 - Aprimorar o Processo de Gestão de Integridade (compliance), Riscos e Controles Internos
- OE 11 - Elevar a Eficiência na Execução Orçamentária e Financeira
- OE 12 - Promover a Destinação de Recursos Orçamentários para Projetos Estruturantes
- OE 13 - Ampliar Fontes de Recursos Orçamentários
- OE 14 - Elevar a Segurança Orçamentária e Financeira
- OE 15 - Planejar com Base em Estudos Territoriais e Demandas da Sociedade
- OE 16 - Apoiar a Estruturação de Cidades e Comunidades Sustentáveis
- OE 17 - Desenvolver a Agricultura Irrigada com Inovação e Sustentabilidade
- OE 18 - Ampliar a Segurança Hídrica e Conservação Ambiental
- OE 19 - Contribuir para a Promoção da Inclusão Produtiva Sustentável

Antes de dar sequência no preenchimento do formulário, informa-se que o **RISCO** é a possibilidade de um evento ocorrer e afetar o alcance dos objetivos, enquanto a **OPORTUNIDADE** é a possibilidade de um evento ocorrer e gerar benefício ou ganhos estratégicos.

Considerando o objetivo estratégico selecionado, responda as perguntas abaixo:

5. 5 - Na sua opinião, qual é o maior **RISCO** para que a Codevasf cumpra as metas previstas para o objetivo estratégico selecionado?

6. 6 - Qual a principal **CAUSA** (ameaça ou vulnerabilidade) que leva à ocorrência desse risco?

7. 7- Qual a principal **CONSEQUÊNCIA** para a Codevasf caso o risco que você identificou ocorra?

8. 8 - Na sua opinião, o que pode ser feito para **PREVENIR** que esse risco ocorra?

9. 9 - Qual **OPORTUNIDADE** para a Codevasf você identifica no alcance do objetivo estratégico selecionado?

ANEXO VIII - Descrição do Perfil para Membros do NIRC

OBJETIVO DO MEMBRO:

Assessorar e acompanhar as atividades de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos - GIRC em sua Área ou Superintendência e demais competências descritas na Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos.

PERFIL DO MEMBRO:

- Proativo e dinâmico;
- Disciplina;
- Noções de planejamento;
- Interesse em adquirir novos conhecimentos;
- Bom trâmite em sua área de atuação.

REQUISITOS DESEJÁVEIS:

- Mínimo de um ano de Empresa;
- Não possuir função de Chefe/Gerente

CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS A SEREM DESENVOLVIDOS NO PRAZO DE 6 MESES:

Realização de cursos abaixo listados – disponibilizados ou indicados pela Codevasf:

- Introdução às atividades de NIRC;
- Introdução à Gestão de Riscos;
- Metodologia de Gerenciamento de Riscos;
- Interisk – básico para manuseio do sistema de riscos;
- Ética e Integridade;
- Fundamentos da Integridade Pública.

COMPETÊNCIAS:

- Conhecer as políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos de gestão de integridade, riscos e controles internos - GIRC;
- Orientar e fazer obedecer ao cumprimento dos objetivos estratégicos, das políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para a comunicação e institucionalização da gestão de integridade, riscos e controles internos;
- Propor aprimoramentos em políticas, diretrizes e normas complementares para a gestão de integridade, riscos e controles internos à Secretaria de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos;
- Assessorar os gestores no gerenciamento de riscos dos processos de trabalho priorizados, no âmbito das unidades vinculadas à Presidência, das Áreas e Superintendências Regionais;
- Acompanhar a elaboração, implementação, execução e monitoramento dos planos de tratamento, iniciativas e controles internos;
- Assegurar que as informações sobre gestão de integridade, riscos e controles internos estejam disponíveis nas Áreas e Superintendências Regionais;
- Disseminar a cultura da gestão de integridade, riscos e de controles internos no âmbito da Codevasf;
- Estimular práticas, princípios de conduta e padrões de comportamento no âmbito de sua atuação;
- Estimular e promover condições para a capacitação dos agentes públicos em gestão de integridade, riscos e controles internos;
- Assegurar a integração dos agentes responsáveis pela gestão de integridade, riscos e controles internos;
- Buscar a identificação das impossibilidades de cumprimento das ações e planos de tratamento previstos e orientar na busca de soluções junto aos responsáveis;
- Promover a implementação de metodologias e instrumentos na gestão de integridade, riscos e controles internos;
- Preencher o relatório semestral dos NIRCs; e
- Praticar outros atos necessários ao exercício de suas responsabilidades.

Tempo mínimo de permanência:

- 2 anos