MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DEPARTAMENTO NACIONAL DE OBRAS CONTRA AS SECAS

PORTARIA Nº 413 DG, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2020

Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos Integrada – PGR-I, do Departamento Nacional de Obras contra a Secas e revoga a Portaria nº. 83 DG, de 15 de março de 2019.

O **DIRETOR-GERAL DO DEPARTAMENTO NACIONAL DE OBRAS CONTRA AS SECAS – DNOCS**, em atendimento ao art. 17, da Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria Geral da União, e em conformidade com o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, após deliberação e aprovação pelo Comitê de Governança, Riscos e Controle do DNOCS;

R E S O L V E :

Art. 1º Instituir a Política de Gestão de Riscos Integrada do Departamento Nacional de Obras contra as Secas – DNOCS, com abrangência a todas as suas unidades, independentes da localidade, nos termos desta Portaria.

§ 1º Revogar a Portaria nº. 83 DG, de 15 de março de 2019.

§ 2º A Política de Gestão de Riscos Integrada foi elaborada com fundamento na Instrução Normativa Conjunta nº. 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria Geral da União, em conformidade com o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, no Manual de Gestão de Riscos do TCU, 2018, no Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO e em boas práticas sobre o tema.

§ 3º Diversos dispositivos dos documentos citados no parágrafo 2º deste artigo, que se adequavam as especificidades do DNOCS foram utilizados e transcritos para esta Portaria.

CAPÍTULO I

DOS FUNDAMENTOS

Seção I

Da finalidade

Art. 2º A Política de Gestão de Riscos Integrada no DNOCS tem por finalidade estabelecer diretrizes e comunicar os princípios, objetivos e estrutura que estará alicerçada o Sistema de Gestão de Riscos Integrada no âmbito da Autarquia, bem como as competências e respectivas

atribuições dos atores desse sistema.

Art. 3º Os processos que comporão o Sistema de Gestão de Riscos Integrada do DNOCS deverão contribuir para a gestão dos riscos diante das incertezas, como também integrarão o processo de criação e preservação da geração de valor da instituição. Parágrafo único A incorporação do gerenciamento de riscos na estrutura do DNOCS deverá ser realizada de forma a contribuir diretamente na habilidade de implementar suas estratégias e de realizar a sua missão.

Art. 4º A Gestão de Riscos Integrada do DNOCS deverá guardar estreita relação com o Programa de Integridade do Órgão e este com aquela, contribuindo desta maneira para as ações de prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

§ 1º A Política de Gestão de Riscos Integrada do DNOCS e os respectivos Planos de Gestão de Riscos deverão abordar os riscos para a integridade, citados no Inciso III, do Art. 5º, da Portaria CGU nº 57, de 04 de janeiro de 2019.

§ 2º Na busca para a gestão de riscos para integridade, o DNOCS deverá fazer conter nos diversos instrumentos e iniciativas, ações estruturadas e formalizadas para esse fim.

§ 3º As iniciativas de Gestão de Riscos Integrada no DNOCS deverão observar também ações que possibilite a gestão de continuidade dos negócios, a fim de se desenvolver uma resiliência organizacional que possibilite responder eficazmente e salvaguardar os interesses das partes interessadas, a imagem e a continuidade de agregar valor público da instituição, no caso da concretização dos riscos.

Seção II

Dos conceitos chave para a Gestão de Riscos Integrada

Art. 5º Para os efeitos da Política de Gestão de Riscos Integrada no DNOCS, considera-se:

I – Governança Pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II – Gestão de Riscos Integrada - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, conduzido por ela e pelos demais agente públicos, no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar, avaliar, gerenciar e controlar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos;

III – Ética: se refere aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública;

IV - Integridade Pública: alinhamento consistente à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no Setor Público;

V – Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos;

VI – Risco Inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

VII – Risco Residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;

VIII – Riscos Operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

IX – Riscos de Imagem/Reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do

órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

X – Risco para a Integridade: vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição;

XI – Riscos Financeiros/Orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades;

XII – Identificar Riscos: processo de reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados aos objetivos/resultados de um objeto de gestão de riscos, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos;

XIII – Análise do Risco: processo de desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco;

XIV – Avaliação do Risco: processo de comparação do seu nível com o limite de exposição a riscos, a fim de determinar se o risco é aceitável;

XV – Tratamento do Risco: processo de planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco;

XVI – Monitoramento e Controle do Risco: Processo de acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos, podendo abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento de riscos, os controles;

XVII – Comunicação: identificação das partes interessadas e ao compartilhamento de informações relativas à gestão de riscos sobre determinado objeto, observada a classificação da informação quanto ao sigilo. Podendo dividir esse fluxo de comunicação em duas direções: vertical (no sentido da base para a cúpula ou vice-Versa) e horizontal (realizada igualmente por todos os que trabalham nesse processo);

XVIII – Apetite a Risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

XIX – Tolerância a Risco: nível de variação aceitável quanto à realização de um determinado objetivo. As tolerâncias aos riscos podem ser mensuradas e, frequentemente, com as mesmas unidades de medida aplicadas às metas dos objetivos associados;

XX – Limite de exposição a riscos: representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco;

XXI – Evento: incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos. Os eventos podem provocar impacto positivo, negativo ou ambos;

XII – Incerteza: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;

XXIII – Mensuração de risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

XXIV – Severidade ou Criticidade ou Nível de Risco: resultado da combinação da probabilidade e do impacto atribuídos ao risco;

XXV – Controles Internos da gestão: 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, serão alcançados os seguintes objetivos gerais: execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações, de accountability, compliance;

XXVI – Componentes dos Controles Internos da Gestão: são o ambiente de controle interno da entidade, a avaliação de risco, as atividades de controles internos, a informação e comunicação e o monitoramento;

XXVII – Atividades de Controles internos: são atividades materiais e formais, como políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas, implementadas pela gestão para diminuir os riscos e assegurar o alcance de objetivos organizacionais e de políticas públicas;

XVIII – Economicidade operacional: as operações de um órgão ou entidade serão econômicas quando a aquisição dos insumos necessários se der na quantidade e qualidade adequadas, forem entregues no lugar certo e no momento preciso, ao custo mais baixo;

XIX – Eficiência Operacional: as operações de um órgão ou entidade serão eficientes quando consumirem o mínimo de recursos para alcançar uma dada quantidade e qualidade de resultados, ou alcançarem o máximo de resultado com uma dada qualidade e quantidade de recursos empregados;

XXX – Eficácia Operacional: as operações de um órgão ou entidade serão eficazes e quando cumprirem objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, de acordo com o estabelecido no planejamento das ações; e

XXXI – Efetividade operacional: as operações de um órgão ou entidade serão efetivas quando alcançarem os resultados pretendidos a médio e longo prazo, produzindo impacto positivo e resultando no cumprimento dos objetivos das organizações.

Seção III

Princípios

Art. 6º A Gestão de Riscos Integrada no DNOCS deverá observar os seguintes princípios:

I – gestão de riscos integrada de forma sistemática, estruturada, oportuna, documentada e subordinada ao interesse público;

II – integração e utilização da gestão de riscos à tomada de decisão, ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III – estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;

IV – estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício, destinados a agregar valor à organização, ao tempo em que protege o ambiente interno da instituição;

V – utilização da gestão de riscos integrada para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais;

VI – implantação por meio de ciclos de revisão e melhoria contínua do desempenho, controles e governança, a partir da utilização dos resultados da gestão de riscos;

VII – consideração dos riscos e, também, das oportunidades. A oportunidade é também chamada de risco positivo, pois constitui a possibilidade de um evento afetar positivamente os objetivos; e

VIII – consideração da importância dos fatores humanos e culturais.

IX - **due diligence** de Integridade – DDI, visa aumentar a segurança nas contratações de bens e serviços e mitigar eventuais riscos no relacionamento das contratações e demais parcerias, subsidiando a avaliação do Critério Integridade.

XI - ser transparente contribuindo com o processo de controle interno, externo e social.

CAPÍTULO II

DA GESTÃO DE RISCOS INTEGRADA

Seção I

Integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico

Art. 7º A Gestão de Riscos Integrada no DNOCS deverá contribuir com o processo de tomada de decisão durante a elaboração e execução do planejamento estratégico.

§ 1º A elaboração do Planejamento Estratégico e dos Planos Estratégico Institucional - PEI conterá processo decisório estruturado que analise os riscos e alinhe os recursos com a missão e a visão da instituição.

§ 2º Após a elaboração dos instrumentos de planejamento, as medidas mitigadoras constituirão ações constantes dos planos operacionais.

§ 3º A Identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e à análise crítica da gestão de riscos deverão levar em consideração os riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização, no cumprimento da sua missão institucional.

§ 4º A gestão de riscos integrada no DNOCS deverá possibilitar a capacidade de lidar com os riscos ao longo de toda Organização, de forma estruturada, sistemática e oportuna, com reflexos positivos sobre a percepção das partes interessadas.

§ 5º A gestão de riscos deverá ser conduzida de forma a possibilitar sua integração aos processos organizacionais.

Art. 8º Na integração com os processos de trabalho, a Gestão de Riscos Integrada do DNOCS ao selecionar as atividades de controle, deverá considerar a forma como essas atividades se relacionam entre si, buscando o aprimoramento contínuo desses processos.

§ 1º Deverá ser observado que em alguns casos, uma única atividade de controle aborda diversas respostas a riscos, e em outras situações diversas atividades de controle são necessárias para apenas uma resposta a risco.

Art. 9º O conjunto de instrumentos institucionais de Gestão de Riscos Integrada que assegurem o alcance dos objetivos contidos nos instrumentos de planejamento deverão seguir as seguintes diretrizes:

I – governança e cultura:

a) supervisão pelo Comitê de Governança, Riscos e Controle da Gestão de Riscos Integrada no âmbito das iniciativas de governança do órgão;

b) identificar e estabelecer estruturas operacionais para atingir a estratégia pela entidade;

c) definir uma cultura voltada para a ética e integridade no âmbito do DNOCS, demonstrando o compromisso da organização com os valores fundamentais; e

d) formar capital humano e desenvolvimento de acordo com a estratégia e alcance dos objetivos, bem como a preservação desse capital.

II – estratégia e definição de objetivos:

a) inserir na análise dos riscos, a análise do contexto em que está inserido a organização;

b) definir o apetite a risco no contexto da criação, da preservação e de realização de valor;

c) avaliar as diferentes possibilidades de estratégias e seu possível impacto no perfil de riscos; e

d) considerar os riscos durante a definição de seus objetivos de negócio, alinhando-os de forma a suportar a estratégia;

III – Desempenho:

a) identificar os riscos que impactam a execução da estratégia e os objetivos do negócio;

b) realizar análise da severidade dos riscos; e

c) identificar e selecionar as respostas aos riscos, adotando uma visão integrada e consolidada do portfólio dos riscos.

IV – Análise e revisão:

a) identificar e avaliar mudanças capazes de afetar de forma relevante a estratégia e os objetivos dos negócios;

b) considerar os riscos na análise de desempenho do DNOCS;

c) aprimorar continuamente a gestão de riscos do órgão; e

V – informação, comunicação e divulgação.

a) maximizar a utilização de sistema de informação e comunicação e tecnologias existentes na entidade para impulsionar o gerenciamento de riscos da instituição; e

b) elaborar e divulgar informações sobre os riscos, cultura e desempenho, a partir de canais de comunicação eficazes.

Seção II

Da periodicidade em que serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos

Art. 10º O processo de gerenciamento de riscos no DNOCS deve ser realizado iterativamente.

Parágrafo único Os riscos devem ser monitorados e gerenciados continuamente, para garantir que os riscos emergentes sejam identificados e tratados.

Art. 11º O mapeamento e avaliação dos riscos, considerará, pelo menos as seguintes tipologias de riscos:

I – Riscos Estratégicos;

II – Riscos Operacionais;

III – Riscos de Imagem/Reputação da Instituição;

IV – Riscos para a Integridade; e

V – Riscos Financeiros/Orçamentários.

Art. 12º A periodicidade de monitoramento dos riscos deverá ser realizada no âmbito do ciclo de vida de cada atividade que acolha os respectivos riscos de forma contínua, bem como ao iniciar e finalizar essas atividades.

Art. 13º A Figura I do Anexo I, demonstra a estrutura de avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos utilizada no DNOCS.

§ 1º Conforme visto na Figura I, e será mais bem detalhado no artigo 20, a integração entre os processos e responsáveis pela gestão de riscos se dará, também, por uma comunicação eficaz que deverá percorrer todo o sistema.

§ 2º Todo o ambiente da gestão de riscos integrada será envolvido pelo monitoramento contínuo e com o objetivo de avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão conforme está descrito no art. 40.

Art. 14º As competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos integrada com sua respectiva avaliação, tratamento e monitoramento são dadas na Seção VI, deste capítulo.

Seção III

Da Medição do Desempenho da Gestão de Riscos Integrada

Art. 15º A avaliação do desempenho da gestão de riscos será realizada de forma a

verificar se o funcionamento desse gerenciamento é eficaz e a manutenção dessa eficácia ao longo do tempo.

Art. 16º O processo da medição do desempenho da gestão de riscos integrada deverá abordar dentre outros que possam surgir, os seguintes aspectos:

I – análise do desenho do processo de gestão de riscos integrada, com vista a verificar possíveis oportunidades de aperfeiçoamento, que deverá observar:

a) o modo de funcionamento do sistema;

b) se há necessidade ao longo do tempo de ajustar os procedimentos de rotina do sistema;

c) se há necessidade de eliminar ou inserir novos componentes; e d) se está ocorrendo aderência às rotinas de gestão de riscos.

II – Elaboração de indicadores Chave de desempenho.

§ 1º A análise do Sistema de Gestão de Riscos Integrada descrita no inciso I, poderá ser realizada a partir de reuniões ou aplicação de listas de verificações com os agentes que executam essas rotinas bem como aqueles que são afetados pelas mesmas, afim de verificar seu desempenho.

§ 2º Os resultados da medição do desempenho do Sistema de Gestão de Riscos Integrada do DNOCS deverão ser relatados ao Comitê de Governança, Riscos e Controle e deverá conter, dentre outras informações que forem identificadas como pertinentes:

I – as fragilidades que a gestão de riscos integrada apresenta, capazes de afetar a capacidade da organização de desenvolver e implementar a sua estratégia.

Seção IV

Da integração das instâncias responsáveis pela gestão de riscos.

Art. 17º A coordenação e integração das atividades de gestão de riscos no DNOCS se dará através do uso do Modelo das Três Linhas de Defesa.

Parágrafo único No uso do Modelo das Três Linhas de Defesa, o DNOCS deverá primar por uma comunicação clara do Gerenciamento do Riscos e de seus respectivos controles, esclarecendo os papéis e responsabilidades de cada ator.

Art. 18º A coordenação do Sistema de Gestão de Riscos Integrada no DNOCS se dará pela Alta Gestão na forma do Comitê de Governança, Riscos e Controle.

Art. 19º A estrutura contida no Modelo das Três Linhas de Defesa no DNOCS se dará da forma a seguir:

I – a Primeira Linha de Defesa será composta pelos controles internos da gestão executados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio;

II – a Segunda Linha de Defesa será composta pelo Núcleo de Governança, Riscos e Controle ao exercer a atividade de assessoramento do Comitê de Governança, Riscos e Controle, bem como os demais Setores com atribuições de supervisão e monitoramento dos Controles Internos no âmbito das Diretorias e Coordenadorias; e

III – a Terceira Linha de Defesa será constituída pela Auditoria Interna, responsável por provê avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controle.

§ 1º A Auditoria interna funcionará de forma independente, no entanto, essa dependência não impedirá que sejam prestadas orientações, contribuindo com o alinhamento sobre temas pertinentes a gestão de riscos, comunicação e colaboração, com as duas primeiras linhas de defesa.

§ 3º Na realização das ações citadas no parágrafo anterior da Auditoria Interna com as

duas primeiras linhas de defesa, restará esclarecido que não haverá confusão dessas contribuições com a execução das ações que serão posteriormente auditadas.

§ 2º A Figura II do Anexo I, demonstra a estrutura de funcionamento do Modelo das Três Linhas de Defesa.

Art. 20º A integração entre os responsáveis pela gestão de riscos se dará também por uma comunicação eficaz entre as três linhas de defesa, perpassando todos os níveis da instituição.

§ 1º A comunicação deverá ser capaz de contribuir com o esclarecimento das atribuições de cada ator e dos demais componentes das outras linhas de defesa.

§ 2º A comunicação deverá ser suportada por um sistema de informações providas de forma tempestiva capaz de contribuir com o processo de tomada de decisão nos processos de identificação, avaliação e respostas aos riscos.

§ 3º Os sistemas de informação não precisarão ser de grande complexidade, no entanto, deverão ser capazes de gerar informações que atendam aos requisitos a seguir:

I – o conteúdo deve ser apropriado;

II – as informações deverão ser oportunas;

III – tempestividade;

IV – exatidão; e

V – facilidade de acesso.

Seção V

Da metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos integrada

Art. 21º A metodologia e ferramentas a serem aplicadas ao processo de Gestão de Riscos Integrada dos processos organizacionais no DNOCS compreendem a aplicação sistemática de políticas, práticas de gestão, metodologias e ações direcionadas ao gerenciamento de riscos, objetivando apoiar o processo de tomada de decisão e no alcance dos objetivos da instituição.

Art. 22º O Plano de Gestão de Riscos Integrada no DNOCS será elaborado a partir:

I – da priorização dos macroprocessos finalísticos e de apoio; e

II – dos projetos planejados e executados na instituição.

Parágrafo único O Plano de Gestão de Riscos Integrada deverá evidenciar a localização do macroprocesso priorizado na estrutura da Cadeia de Valor do DNOCS.

Art. 23º Os processos da Gestão de Riscos Integrada no DNOCS são os descritos a seguir:

I – identificação do Ambiente Interno para a gestão de riscos;

II – fixação de objetivos;

III – identificação de riscos;

IV – avaliação de Riscos;

V – repostas aos riscos;

VI –controle;

VII – informação e Comunicação; e

VIII – monitoramento.

Art. 24º No resultado de identificação do Ambiente Interno, deverá conter as seguintes informações:

I – em se tratando de processo de trabalho, a sua localização na estrutura da cadeia de valor do DNOCS;

II – vulnerabilidades identificadas;

III – apetite a risco da instituição;

IV – tolerância a risco do macro processo; e

V – a estrutura de atribuições das responsabilidades da gestão de risco integrada.

§ 1º O Anexo II apresenta a descrição das ferramentas utilizadas para a gestão de riscos consideradas pelo DNOCS, bem como o limite do nível de riscos.

§ 2º O apetite a risco e a respectiva tolerância, considerados pelo DNOCS, serão descritos no Documento Declaração de Apetite a Risco.

§ 3º Para a gestão de riscos referente ao macro processo de contratações e aquisições, o DNOCS seguirá a mesma orientação contida no Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União, de maio de 2018, item 6.2. Funcionamento do Sistema de Gestão de Riscos, Seção Projetos, tendo em vista esse macro processo ter um componente mais próximo de projetos.

§ 4º Os ajustes necessários para o atendimento ao parágrafo anterior serão apresentados no próprio Plano de Gestão de Riscos Integrada – PGR-I.

§ 5º A gestão de riscos integrada no DNOCS referente a Projetos será realizada conforme o Project Management Body of Knowledge - PMBOK.

Art. 25º Os objetivos deverão ser definidos como forma de contribuírem com a identificação e avaliação dos riscos no que se refere ao seu alcance, bem como possibilitarem a adoção de medidas necessárias para administrá-los.

Art. 26º Na fixação dos objetivos, serão consideradas pelo menos as seguintes categorias, sem prejuízo de outros que possam ser identificados:

I – objetivos estratégicos;

II – objetivos de comunicação; e

III – objetivos de conformidade.

Art. 27º A saída do processo de identificação de riscos deverá conter os riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis.

Art. 28º No processo de identificação dos riscos, deverão ser identificados eventos em potencial que se ocorrerem, afetarão os objetivos impactando-os positivamente, ou negativamente.

§ 1º Durante o processo de identificação dos eventos, não serão desconsiderados os eventos com baixa probabilidade de ocorrência e que tenham alto impacto na realização de um objetivo.

§ 2º No processo de identificação dos eventos deverá ser realizado esforço para identificar potenciais eventos interdependentes que possam ser desencadeados pelo evento principal, a fim de determinar em pontos a gestão de riscos estarão bem direcionados.

Art. 29º Na identificação de riscos para integridade deverão ser considerados, além de infrações de leis e normas, também, as quebras de integridade.

Parágrafo único Entende-se como quebra de integridade os atos como: recebimento/oferta de propina, desvio de verbas, fraudes, abuso de poder/influência, nepotismo, conflito de interesses, uso indevido e vazamento de informação sigilosa e práticas antiéticas.

Art. 30º No processo de Avaliação de Riscos, os riscos deverão ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência, bem como da severidade que reflete a combinação entre os dois primeiros.

§ 1º A avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas.

§ 2º Os riscos devem ser avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.

§ 3º A probabilidade, impacto e severidade analisados no Processo de Avaliação de Riscos deverão ter o foco nos objetivos definidos.

§ 4º Na análise de probabilidade e impacto do risco, a equipe deverá estar atenta para

o tempo para produzir uma resposta ao risco.

Art. 31º O horizonte de tempo empregado para avaliar riscos deverá ser consistente com o tempo das estratégias e objetivos relacionados a esses riscos.

Art. 32º No processo de tratamento dos riscos com eventos que gerem impactos negativos, na definição das respostas para os mesmos, deverão ser adotas as estratégias a seguir:

I – evitar;

II – mitigar ou Minimizar;

III – compartilhar; e

IV – aceitar.

§ 1º A estratégia Evitar implica na descontinuação das atividades que geram os riscos.

§ 2º Na estratégia Mitigar ou Minimizar são adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos.

§ 3º A estratégia Compartilhar implica na redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco.

§ 4º Na estratégia Aceitar, nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, no entanto serão observados os requisitos referentes à integridade.

§ 5º Na estratégia Minimizar, deverá ser buscada a redução do risco residual a um nível compatível com as tolerâncias aos riscos desejadas pelo DNOCS.

Art. 33º No processo de tratamento dos riscos com eventos que gerem impactos positivos, na definição das respostas para os mesmos, deverão ser adotas as estratégias a seguir:

I – escalar;

II – explorar;

III – melhorar; e

IV – aceitar.

§ 1º A estratégia escalar significa o encaminhamento da tomada de decisão para o gerenciamento no nível da alta gestão, e não no nível do operacional.

§ 2º A estratégia explorar é utilizada para oportunidades de alta prioridade, quando a organização deseja garantir que a oportunidade seja realizada, alocando mais recursos para ações prioritárias.

§ 3º A O compartilhamento envolve transferir a responsabilidade por uma oportunidade a terceiro para que este compartilhe alguns dos benefícios, caso a oportunidade ocorra. Normalmente é uma estratégia relacionadas a formação de parcerias, acordos de cooperação técnica dentre outros institutos.

§ 4º A aceitação de uma oportunidade reconhece a sua existência, mas nenhuma ação proativa é tomada. Essa estratégia pode ser apropriada para oportunidades de baixa prioridade e também pode ser adotada quando não há recursos disponíveis para agir diante de uma oportunidade.

Art. 34º A escolha da estratégia para o tratamento dos riscos dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos pela organização, em confronto com a avaliação que se fez do risco.

Art. 35º O Processo de Controle constitui em políticas e nos procedimentos estabelecidos e executados para a gestão dos riscos, que a organização tenha optado por tratar.

§ 1º As atividades de controle devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão, preventivos e detectivos, bem como a preparação prévia de planos de contingência e resposta à materialização dos riscos.

§ 2º Dependendo das circunstâncias, uma determinada atividade de controle pode ajudar a atender aos objetivos da organização em mais de uma categoria.

Art. 36º Na identificação das atividades de controle, deverá ser pensada a

possibilidade de sua integração com as respostas aos riscos, afim de buscar sua execução de forma adequada e oportuna.

Art. 37º A Unidade que possui em suas atribuições a responsabilidade de desempenhar os serviços de tecnologia da informação deverão apresentar os controles adotados para garantir a segurança dos sistemas de informação do DNOCS.

§ 1º Os controles desenvolvidos para os sistemas de informação do DNOCS deverão abordar os controles gerais e os controles dos aplicativos utilizados.

§ 2º Os controles gerais dizem respeito aos controles que se aplicam a praticamente todos os sistemas e contribuem para assegurar uma operação adequada e contínua.

§ 3º Os controles de aplicativos concentram-se diretamente na configuração, precisão, autorização e validação da coleta e do processamento de dados.

§ 4º Os controles gerais e os de aplicativos, em conjunto com os processos de controle manual, quando necessários deverão ter como finalidade assegurar a integridade, a precisão e a validade das informações.

Art. 38º O Processo de Informação e Comunicação deverá ser capaz de identificar, coletar e comunicar informações relevantes, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão.

Parágrafo único A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de informações produzidas, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos.

Art. 39º O Processo de Comunicação cuja finalidade é favorecer a compreensão dos agentes públicos de suas próprias funções no gerenciamento de riscos corporativos, assim como as atividades individuais que se relacionam com o trabalho dos demais, deverá partir do Comitê de Governança, Riscos e Controle.

Art. 40º O Sistema de Informação deverá observar os requisitos contidos no Art. 17 desta Portaria.

Art. 41º O Processo de Monitoramento contínuo tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

Parágrafo único Sempre que possível, deverá ser inserido no processo de monitoramento o acompanhamento dos Indicadores Chaves de risco.

Art. 42º Durante o processo de monitoramento da gestão de riscos, as oportunidades de melhoria serão relatadas ao Comitê de Governança, Riscos e Controle.

Art. 43º No escopo do monitoramento da Gestão de Riscos Integrada, ao serem identificadas as fraquezas em potencial, deverão ser recomendadas as respectivas medidas alternativas à administração, acompanhadas de informações úteis na realização de determinações de custo-benefício.

Seção VI

Das competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos integrada no âmbito do DNOCS

Art. 44º As atribuições do Comitê de Governança, Riscos e Controle na gestão de riscos integrada do DNOCS estão contidas na Portaria nº 319, de 28 de junho de 2017.

Art. 45º As principais atribuições dos atores da política institucional de governança, riscos e controle são:

I – Diretor Geral:

a) Presidir o Comitê de Governança, Riscos e Controle.

II - Comitê de Gestão de Riscos e Controle:

a) promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;

b) institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;

c) promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos;

d) incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;

e) garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;

f) promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;

g) promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;

h) aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;

i) supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;

j) liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;

k) estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;

l) aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;

m) emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos; e

n) monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

III – Núcleo de Governança, Riscos e Controle:

a) elaborar e submeter ao Comitê de Governança, Riscos e Controle, propostas sobre a implementação do Sistema de Governança do DNOCS;

b) coordenar a execução das iniciativas validadas pelo Comitê de Governança, Risco e Controle, sobre implementação do Sistema de Governança do DNOCS;

c) realizar reuniões temáticas com os setores necessários para tratar da implementação do sistema de governança no DNOCS;

d) atuar como coordenador na identificação e mapeamento dos processos das atividades principais e acessórias da instituição, coordenando a implementação da melhoria;

e) formulação de indicadores de desempenho desses processos, instituição de controles internos e identificação de riscos;

f) contribuir na elaboração do mapeamento dos processos, definição de mecanismos de controle e riscos para a implementação do Sistema de Integridade da Instituição;

g) orientar tecnicamente sempre que demandado para a proposição de sugestões, ou implementação de iniciativas de práticas e princípios da boa governança;

h) avaliar a necessidade de criação e adequação ou revisão das estruturas de governança, propondo sugestões, sempre que identificar necessidade;

i) propor e apoiar as ações de capacitação nas áreas de Controle Interno, de Gestão de Riscos, de transparência e de Integridade;

j) propor metodologia de gestão de riscos e suas revisões;

k) orientar os setores sobre o monitoramento da evolução dos níveis de riscos a efetividade das medidas;

l) propor plano de comunicação sobre o sistema de Governança, Riscos e Controle;

m) coordenar o processo de monitoramento de gestão de riscos realizados pelos respectivos setores;

n) requisitar aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos nos respectivos setores;

o) as informações necessárias para a consolidação dos dados e a elaboração de relatórios gerenciais; e

p) participar da elaboração dos indicadores de desempenho do planejamento estratégico da instituição.

IV- Diretorias e Coordenadorias:

a) monitorar o processo de gestão de riscos integrada no âmbito de suas unidades;

b) designar representantes para compor o grupo de trabalho para realizar o processo de gestão de riscos integrada;

c) designar agente público para ser responsável pelas ações da gestão de riscos integrada no âmbito de sua unidade, ou em conjunto com outras;

d) analisar, se for o caso, solicitar ajustes e aprovar os encaminhamentos dados no processo de gestão de riscos integrada; e

e) garantir a aderência doa agentes públicos no âmbito de sua unidade, aos instrumentos da gestão de riscos integrada do DNOCS.

V – Auditoria Interna:

a) Monitorar o processo de gestão de riscos integrada no âmbito do DNOCS.

b) avaliar a eficácia do gerenciamento de riscos e dos controles internos.

c) Recomendar melhorias, sempre que identificar necessidade.

d) assistir à Diretoria Colegiada ou o Comitê de Governança Riscos e Controle no exame, na avaliação, na comunicação e na recomendação de melhorias para uma maior adequação e eficácia do gerenciamento de riscos corporativos da organização.

e) Prestar avaliação e assessoria independente com o intuito de buscar alinhamentos, e contribuir com orientações que estiverem ao seu alcance.

VI – Centro de Coordenação e Controle:

a) contribuir com as atribuições de controle interno.

VII – Agentes públicos que trabalham no DNOCS:

a) executar as ações que lhe forem atribuídas pelo Plano de Gestão de Riscos integrada do DNOCS e demais instrumentos sobre o tema.

§ 1º O Diretor Geral está contido no Órgão de Governança, conforme o Modelo das Três Linhas de Defesa, Figura II do Anexo I.

§ 2º O Comitê de Comitê Governança, Riscos e Controle compõe o Órgão de Governança, conforme o Modelo das Três Linhas de Defesa, Figura II do Anexo I.

§ 3º O Núcleo de Comitê Governança, Riscos e Controle compõe a Segunda Linha de Defesa, conforme o Modelo das Três Linhas de Defesa, Figura II do Anexo I.

§ 4º Separadamente, as Diretorias e Coordenadorias compõe a primeira Linha de Defesa, conforme o Modelo das Três Linhas de Defesa, Figura II do Anexo I.

§ 5º A Auditoria Interna compõe a terceira Linha de Defesa, conforme o Modelo das Três Linhas de Defesa, Figura II do Anexo I.

§ 6º O Centro de Coordenação e Controle compõe a Segunda Linha de Defesa, conforme o Modelo das Três Linhas de Defesa, Figura II do Anexo I.

§ 7º Os agentes públicos compõe a primeira Linha de Defesa, conforme o Modelo das Três Linhas de Defesa, Figura II do Anexo I.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 46º A Divisão de Gestão de Pessoas realizará esforços no sentido de identificar necessidades de capacitação em gestão de riscos e assuntos correlatos, com a finalidade de viabilizar capacitações continuas sobre o tema.

Art. 47º Os Planos de Gestão de Riscos Integrada – PGR-I, as Declarações de Apetite a Riscos deverão ser considerados normativos internos a ser seguidos por todos os agentes públicos que desempenham suas atribuições para o DNOCS.

Art. 48º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

[assinado eletronicamente]
Fernando Marcondes de Araújo Leão
Diretor-Geral do DNOCS

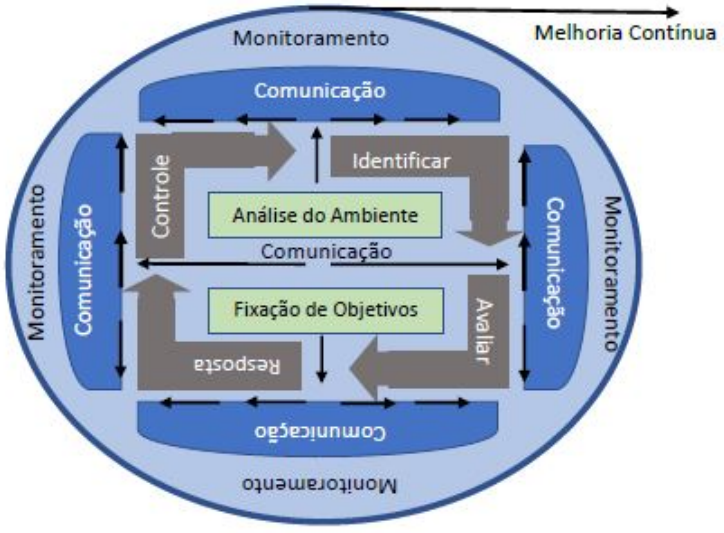
Documento assinado eletronicamente por **Fernando Marcondes de Araújo Leão**, **Diretor Geral**, em 17/12/2020, às 16:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.dnocs.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0671678** e o código CRC **6F17885A**.

ANEXO I - POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS INTEGRADA DO DNOCS

ANEXO I

Figura 1 – Processo de Gestão de Riscos Integrada no DNOCS.



Fonte: Elaboração Própria, a partir da doutrina contida na publicação COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada

Figura 2 – Estrutura do Modelo das Três Linhas de Defesa adotada no DNOCS

Fonte: Modelo das Três Linhas do IIA 2020, Uma Atualização das Três Linhas de Defesa – Autor: *The Institute of Internal Auditors*.

Anexo II

FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA A GESTÃO DE RISCOS NO DNOCS

Quadro 1 – Escala de Probabilidade.

Escala de Probabilidade – P		Definições de Escala	Frequência Observada/Esperada				
5	Muito Alta	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias			P	>=	90%
4	Alta	Evento provavelmente esperado, que ocorra em várias circunstâncias	50%	<	P	<	90%
3	Moderada	Evento deve ocorrer em algum momento.	30%	<	P	<=	50%
2	Baixa	Evento pode ocorrer em poucas circunstâncias.	10%	<=	P	<=	30%
1	Muito Baixa	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.			P	<	10%

Fonte: Material Didático, instrutora Darcy Bastos Ribeiro da Costa Claudino.

Quadro 2 – Escala de Impacto.

Escala de Impacto		Definição da escala				
		Negócios (Serviços à Sociedade)	Órgãos de Controle/ Regulação	Reputação	1. Integridade	Orçamentário
5	Muito Alto	1. Prejudica o alcance do objetivo/resultado, com remota ou nenhuma possibilidade de recuperação. 2. Relacionado à paralisação de operações, atividades, projetos, programas ou processos, causando impactos irreversíveis nos objetivos afetando à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.	1. Determina interrupção das atividades, necessitando refazer as ações. 2. Determina apuração de responsabilidade com indicativo de demissão, ou equivalente.	2. Com exposição em diversos meios de comunicação, inclusive nacional, ou internacional, resultando em redução do nível de confiança da instituição.	1. Ocorrência de fraudes, descumprimentos legais, prejudicando os objetivos, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas, inclusive com dano ao Erário. 2. Lograr proveito pessoal ou de outrem.	>= 25%
4	Alto	1. Evento que com uma grande quantidade de esforço adicional possibilita recuperação no atendimento do alcance do objetivo/resultado. 2. Aqueles associados à interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos, causando impactos de reversão muito difícil nos objetivos, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.	1. Determina interrupção das atividades, até a realização de atividades adicionais. 2. Determina apuração de responsabilidade com indicativos de aplicação de multa.	1. Com exposição em alguns meios de comunicação regional, ou local, resultando em redução do nível de confiança da instituição.	1. Ocorrência de fraudes, descumprimentos legais, prejudicando os objetivos, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas, mas não ocorrendo dano ao Erário.	< 25% >= 10%
3	Moderado	1. Evento que ameace o alcance dos objetivos/resultados, mas que pode ser revertido a partir de um esforço adicional reduzido. 2. Aqueles associados à interrupção de operações, atividades, projetos, programas ou processos, causando impactos significativos nos objetivos, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.	1. Passível de existência de constatações, necessitando de esclarecimentos para a continuidade da ação.	2. Com exposição em alguns meios de comunicação, inclusive nacional, mas com possibilidade de resposta, podendo ser revertida eventual redução do nível de	1. Negligenciar rotinas de controles, normas, associado a não ocorrer danos ao erário, ou a lograr proveito pessoal ou de outrem, mas contribuir para o prejuízo do alcance dos objetivos, padrões ou à capacidade de	<10% >=5%

				confiança da instituição.	entrega dos objetivos produtos/serviços às partes interessadas.	
2	Baixo	1. Evento que ameace o alcance dos objetivos/resultados, mas que podem ser ser revertido a partir de um esforço a partir de priorização, sem precisar adicionar outras ações. 2. Aqueles associados à degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos, causando impactos pequenos nos objetivos, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.	1. Passível de existência de constatações, não prejudicando a ação analisada, mas necessitando de ações corretivas para as próximas ações.	1. Com pouca exposição em alguns meios de comunicação regional, ou local, limitando-se as partes envolvidas, não refletindo diretamente na instituição.	1. Ações que não observem rotinas e normas, mas que não esteja associado ao dano ao erário, ou a lograr proveito pessoal ou de outrem e que possam ser convalidadas sem prejuízo para a entrega dos objetivos produtos/serviços às partes interessadas.	< 5% >= 1%
1	Muito Baixo	1. Eventos cujo impacto pode ser absorvidos a partir de ações rotineiras. 2. Aqueles associados à degradação de operações, atividades, projetos, programas ou processos, porém causando impactos mínimos nos objetivos, padrões ou à capacidade de entrega de produtos/serviços às partes interessadas.	1. Passível de existência de constatações, não prejudicando a ação analisada, e possível de ser esclarecidas.	1. Poucas chances de haver exposição nos meios de comunicação, se ocorrer limitar-se-á as partes envolvidas, não refletindo diretamente na instituição.	1. Ações que não observem rotinas e normas, mas que sejam sanáveis e não esteja associado ao dano ao erário, ou a lograr proveito pessoal ou de outrem e que possam ser objeto de consulta e se necessário ocorrer a convalidação sem prejuízo para entrega dos objetivos produtos/serviços às partes interessadas.	<1%

Fonte: Elaborado a partir de adequação do Material didático da instrutora Darcy Bastos Ribeiro da Costa Claudino e da Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Lavras.

Quadro 3 – Escala de Severidade/Criticidade.

Escala de Severidade/ Impacto	Descrição da Escala
Baixa	Dentro do apetite a riscos da instituição. No entanto, deverão ser observados todos os aspectos identificados referente a prevenção dos riscos para a integridade.
	Realizar monitoramento periódico de rotina.
	Devem ser mitigados, salvo no caso de não ser possível a partir da relação custo e benefício.
Moderada	Acima do apetite ao risco da instituição.
	Dentro do limite de tolerância a risco da instituição. No entanto, deverão ser observados todos os aspectos identificados referente a prevenção dos riscos para a integridade.
	Planejar e executar ações para redução da severidade.
	Se possível, além de ações corretivas, identificar ações preventivas de mitigação da severidade.
	Se for possível identificar gatilhos existentes, realizar o seu monitoramento por procedimentos de rotinas.
Alta	Acima do apetite e tolerância ao risco da instituição.
	Planejar e executar ações para redução da severidade.
	Se for possível identificar gatilhos existentes, aumentar a frequência de seu monitoramento.
	Se possível, além de ações corretivas, identificar ações preventivas de mitigação da severidade.
	Recomendação de não seguir com a ação, salvo por decisão registrada em ata do Comitê de Governança, Riscos e Controles, na composição dos diretores. Na ata deve indicar aumento na frequência dos controles. A ressalva não cabe para riscos para integridade.
Muito Alta	Acima do apetite e tolerância ao risco da instituição.
	Planejar e executar ações para redução da severidade.
	Necessariamente identificar gatilhos existentes, aumentar a frequência de seu monitoramento.
	Necessariamente, além de ações corretivas, realizar ações preventivas de mitigação da severidade.
	Recomendação de não seguir com a ação.

Quadro 4 – Matriz de Probabilidade e Impacto.

Probabilidade						
Muito Alta	5	5	10	15	20	25
Alta	4	4	8	12	16	20
Moderada	3	3	6	9	12	15
Baixa	2	2	4	6	8	10
Muito Baixa	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
		Impacto				

Limite do Nível de Riscos

4 => Baixo. 4 < Moderado =< 9.

9 < Alto +=< 19. 19 < Muito Alto.

Quadro 5 - Critérios de avaliação dos controles.

Desenho do Controle		Operação do Controle	
Risco de Controle RCD	Critérios	Critérios	Risco de Controle RCO
Muito Alto = 1	1. Não há procedimento de controle.	1. Não há procedimentos de controle.	Muito Alto = 1
Alto = 0,8	2. Há procedimento de controle, mas não são adequados, nem estão formalizados.	2. Há procedimentos de controle, mas não são executados.	Alto = 0,8
Médio = 0,6	3. Há procedimentos de controle formalizados, mas não estão adequados o suficiente.	4. Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados.	Médio = 0,6
Baixo = 0,4	5. Há procedimentos de controle, adequados, suficiente, mas não estão formalizados.	3. Os procedimentos de controle estão sendo executados, mas sem evidência de sua realização.	Baixo = 0,4
Muito Baixo = 0,2	6. Há procedimentos de controle formalizados, adequados, suficiente e estão formalizados.	4. Procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização.	Muito Baixo = 0,2

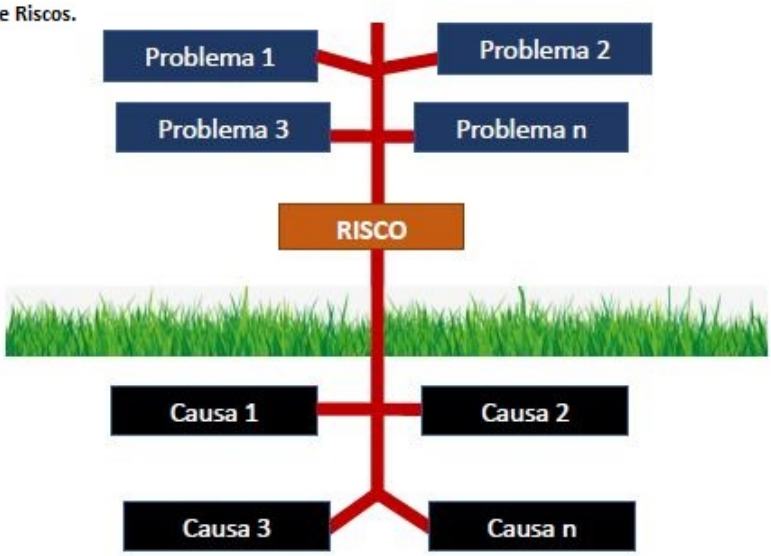
Fonte: A partir de informações contidas na Portaria SEGEX nº 2, de 22 de janeiro de 2018 – TCU e do Material didático da instrutora Darcy Bastos Ribeiro da Costa Claudino.

NRI = Nível de Riscos Inerentes.

NRR = Nível de Riscos Residual.

RC = (RCD + RCO)/2 NRR = NRI x RC

Figura 3 – Árvore de Riscos.



Fonte: Material didático Instrutor Marcelo Gaspar Thiers. Elaborada a partir da Ferramenta: Árvore de Problemas.

Quadro 6 - Estrutura da Informação do Mapa de Riscos.

Segmento que está sendo realizada a gestão de riscos									
Nº.	Risco	Consequência	Possíveis Causa	Gatilho	Estratégia	Ação	Controle	Responsável	Objetivo
R1									
R2									
...									
Rn									

Fonte: Material didático do instrutor Marcelo Gaspar Thiers.

ANEXO III – Mapeamento do Processo de Gestão de Riscos Integrada – PGR-I