



Universidade de Brasília

Instituto de Ciências Exatas
Departamento de Ciência da Computação

**Desenvolvimento e Implementação do Sistema de
Avaliação de Riscos com Software Livre Moodle no
Conselho Administrativo de Recursos Fiscais do
Ministério da Fazenda**

João Batista Ribas de Moura

Dissertação apresentada como requisito parcial para conclusão do
Mestrado Profissional em Computação Aplicada

Orientador
Prof. Dr. Edgard Costa Oliveira

Brasília
2017

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

RRR482 Ribas de Moura, João Batista
dd Desenvolvimento e Implementação do Sistema de
Avaliação de Riscos com Software Livre Moodle no
Conselho Administrativo de Recursos Fiscais do
Ministério da Fazenda / João Batista Ribas de Moura;
orientador Edgard Costa Oliveira. -- Brasília, 2017.
152 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em
Computação Aplicada) -- Universidade de Brasília, 2017.

1. Gestão de Riscos. 2. Moodle. 3. Governança. 4.
Integridade. 5. ISO 9001. I. Costa Oliveira, Edgard,
orient. II. Título.



Universidade de Brasília

Instituto de Ciências Exatas
Departamento de Ciência da Computação

**Desenvolvimento e Implementação do Sistema de
Avaliação de Riscos com Software Livre Moodle no
Conselho Administrativo de Recursos Fiscais do
Ministério da Fazenda**

João Batista Ribas de Moura

Dissertação apresentada como requisito parcial para conclusão do
Mestrado Profissional em Computação Aplicada

Prof. Dr. Edgard Costa Oliveira (Orientador)
CIC/UnB

Prof.a Dr.a Edna Dias Canedo Dr. Marcos Aurélio Pereira Valadão
Universidade de Brasília Ministério da Fazenda

Prof. Dr. Marcelo Ladeira
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Computação Aplicada

Brasília, 18 de julho de 2017

Dedicatória

*Esta dissertação de mestrado é dedicada à **Joanna Jacobi Ribas de Moura**, a nova razão para tudo. À minha esposa Cristiane e aos meus pais Antônio e Vera.*

Agradecimentos

Ao Professor Dr. Edgard Costa Oliveira pela competência e incentivo ao desenvolvimento dessa experiência inovadora no mundo e aplicada com sucesso no serviço público do Brasil engrandecendo a todos nós. Ao Professor Dr. Ricardo Matos Chaim sempre presente dando-nos inspiração. Ao Prof. Dr. Gladston Luiz da Silva por mostrar que a caminhada é tão importante quanto o destino. À Professora Doutora Edna Dias Canedo pela maestria com que ministrou a disciplina de Banco de Dados. À equipe do BACEN pelas palestras inspiradoras de quem desenvolve a Gestão de Riscos de vanguarda no Brasil. Aos Procuradores da Fazenda Nacional - Dr. Aldo César Martins Braido e Dra. Stela Maris M. Simão - pela oportunidade de iniciar este projeto na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional prestigiando meu trabalho. Ao Prof. Dr. Marcos Aurélio Pereira Valadão pelo apoio na conclusão deste trabalho. Ao Dr. Carlos Alberto Freitas Barreto, ex Secretário da Receita Federal do Brasil e agora Presidente do CARF pela confiança e oportunidade de materializar no CARF este projeto.

Resumo

Este trabalho apresenta a implementação do software Moodle como ferramenta de Gestão do Conhecimento para captura do conhecimento tácito dos especialistas em Dívida Ativa da União na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e dos servidores do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) para a explicitação das ameaças e vulnerabilidades nos processos de trabalho corporativos. Essa inovação iniciada na PGFN e posteriormente desenvolvida em completude no CARF, totalmente sobre software livre e gratuito, permitiu a identificação de riscos a custo irrisório em um momento de extremas restrições orçamentárias. Os riscos identificados e mantidos na base de dados do Moodle já encontram-se em tratamento confirmando a materialização de todas as etapas da Gestão de Riscos preconizadas pela norma ABNT 31000. O acompanhamento da evolução no tratamento dos riscos pela alta gestão é possível devido à criação de Indicadores Chave de Risco (KRI) e *dashboards* gerenciais, ambos inexistentes antes deste trabalho, que garantem a transparência necessária à Governança. A metodologia desenvolvida para operacionalizar o Processo de Avaliação de Risco foi decisiva para criação da Cultura de Riscos exigida pela nova versão da norma ABNT ISO 9001. Este trabalho ainda contribuiu à adequação com a determinação governamental de sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos apresentada pela Instrução Normativa N° 01 MP/CGU, basilar aos Programas de Integridade. A metodologia e a Gestão de Riscos implementadas a partir deste trabalho foram validadas por auditoria externa que concedeu ao CARF o Certificado de Qualidade ISO 9001.

Palavras-chave: Gestão de Riscos, Moodle, Governança, Integridade, ISO 9001

Abstract

This research presents the implementation of Moodle software as Knowledge Management tool to capture the Tacit Knowledge of experts in Nacional Treasury Attorney's Office (local acronym PGFN) and of employees in Administrative Council of Tax Appeals (local acronym CARF) into explicit knowledge that exposes threats and vulnerabilities in work processes. This innovation started at the PGFN and later full was developed in CARF using free software to allowed the identification of risks at negligible cost in a time of extreme budgetary constraints. The risks identified and maintained in the Moodle database are already in treatment process confirming the operationalization of all stages of Risk Management recommended by the ABNT 31000 standard. Monitoring evolution of risks in treatment by the high level management is possible due to the creation of Key Indicators of Risk (KRI) and dashboards, both of which did not exist prior to this work, granting transparency and Governance on organizational risks. The methodology developed in this research allowed operationalize the Risk Assessment Process and was decisive for Risk Culture required by the ISO 9001 standard. This work still contributed to government's determination to operationalize Risk Management as determined in Brazilian Regulatory Standard N°01 MP/CGU that is enforceable for anti-corruption compliance. This Risk Management implemented was validated by an external audit that granted CARF the ISO 9001 Quality Certification.

Keywords: Risk Management, Moodle, Governance, Integrity, ISO 9001

Sumário

1	Introdução	1
1.1	Definição do Problema	3
1.2	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo Geral	4
1.2.2	Objetivos Específicos	5
1.3	Resultados Esperados	5
1.3.1	Implementação das etapas do Ciclo PDCA da Gestão de Riscos sobre o Processo de Avaliação de Riscos suportado pelo Moodle	6
1.3.2	Adequação aos Requisitos da IN 01 MP/CGU	7
1.3.3	Conformidade da Gestão de Riscos ao processo de certificação ISO 9001	7
2	Fundamentação Teórica	9
2.1	Gestão de Riscos	9
2.1.1	Governança	10
2.1.2	Integridade	12
2.1.3	Qualidade	16
2.2	Estabelecimento do Contexto	18
2.3	Processo de Avaliação de Riscos	19
2.3.1	Identificação de Riscos	22
2.3.2	Identificação de Riscos a partir da Modelagem de Processos	25
2.3.3	Análise de Riscos	27
2.3.4	Avaliação de Riscos	30
2.4	Gestão do Conhecimento	31
2.4.1	Moodle	32
2.4.2	Requisitos de instalação Moodle	33
2.5	Taxonomia de Riscos	34
2.6	Tratamento de Riscos	37
2.7	Monitoramento e Análise Crítica	41

2.8	Comunicação e Consulta	42
3	Metodologia	43
3.1	Metodologia de Implementação do Processo de Avaliação de Riscos	44
3.2	Metodologia de Implementação da Gestão de Riscos	50
4	Resultados Alcançados	52
4.1	Resultados da primeira utilização do Moodle no Processo de Avaliação de Riscos na PGFN	52
4.2	Resultados da implementação do Processo de Avaliação de Riscos suportado pelo Moodle no CARF	57
4.2.1	Resultados da Utilização do Moodle para Identificação de Riscos	64
4.2.2	Resultados da Análise de Riscos	68
4.2.3	Resultados da Avaliação de Riscos	70
4.3	Resultados da Implementação da Gestão de Riscos	72
4.3.1	Estabelecimento do Contexto Externo	72
4.3.2	Estabelecimento do Contexto Interno	74
4.3.3	Estabelecimento do Contexto da Gestão de Riscos	77
4.3.4	A implementação dos Controles - KRI	78
4.3.5	A implementação da Comunicação e Consulta	79
4.4	O Atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade	82
4.5	O Atendimento à IN 01 MP/CGU	83
5	Considerações Finais	85
	Referências	87
	Anexo	93
I	Relatório de Auditoria ISO 9001:2015 página 36/39	93
II	Política de Gestão de Riscos do CARF - Portaria CARF N° 64, de 18 de novembro de 2015	95
III	Política de Gestão de Riscos da PGFN - Portaria PGFN N° 627, de 12 de agosto de 2014	103

IV	Mapa de Riscos produzido pela Análise de Riscos do Macroprocesso Gerir Acervo - Parte integrante do Relatório de Riscos do Gerir Acervo às páginas 27 a 30. Os riscos hachurados ainda não foram tratados e por essa razão não podem ser divulgados. Ao final exemplo de descrição do "Risco nº11"descrito na página 36 do referido relatório	111
V	Plano de Tratamento de Riscos (5W2H) produzido para o Macroprocesso Gerir Acervo. Áreas foram hachuradas por necessidade de sigilo	117
VI	Instrução Normativa Conjunta MP/CGU N° 01, de 10 de maio de 2016	122
VII	Diagrama de Processos Mapeados do CARF.	127

Lista de Figuras

2.1	Exemplos de <i>dashboard</i>	12
2.2	Compliance x Integridade x Gestão de Riscos	14
2.3	Cinco pilares do programa de integridade	14
2.4	Três Linhas de Defesa na Gestão de Riscos	15
2.5	Relação entre Gestão de Riscos e o Sistema de Gestão da Qualidade	18
2.6	Os três componentes do estabelecimento do contexto	19
2.7	O processo de Avaliação de Riscos inserido no processo de Gestão de Riscos	20
2.8	Diferenciando o Processo de Avaliação de Riscos da Gestão de Riscos	22
2.9	Hierarquia de processos	26
2.10	Exemplo de diagrama BPMN	26
2.11	Matriz de Criticidade: Probabilidade X Impacto	28
2.12	Resultado da aplicação da Matriz de Risco	29
2.13	Descrição das notas de <i>rating</i>	29
2.14	Ações para responder aos riscos	30
2.15	Relação entre Gestão do Conhecimento, Avaliação e Gestão de Riscos	31
2.16	Transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito	32
2.17	Business risk taxonomy - Internal Processes	35
2.18	Business risk taxonomy - Business Operating Environment	36
2.19	Relação entre Risco e Controle	37
2.20	O processo de Tratamento de Riscos	38
3.1	Macroprocessos e seus respectivos processos do CARF	45
3.2	Taxonomia de Riscos X Atividades Mapeadas na Base ARIS X Formulários Criados no Moodle	47
3.3	Ajustando a criticidade dos riscos da visão local (operacional) à visão estratégica.	49
3.4	Passos metodológicos para implementação do Processo de Avaliação de Riscos	50
3.5	Passos metodológicos para implementação dos processos de Gestão de Riscos	51
4.1	Notícia Intranet PGFN - Primeiro Passo em Direção à Gestão de Riscos	53

4.2	Tela Moodle - Resultado da Programação do Ambiente Moodle na PGFN .	54
4.3	Intranet PGFN divulga Avaliação dos Riscos identificados no ambiente Moodle	57
4.4	Videoaula produzida e publicada no Youtube	58
4.5	Tela inicial do Moodle-CARF	60
4.6	Tópicos (formulários eletrônicos) foram criados no Moodle a partir do mapeamento de processos (Base ARIS) e a taxonomia de riscos.	60
4.7	Processos do Macroprocesso Gerir Acervo dos Processos Administrativos Fiscais	61
4.8	Atividades mapeadas do Processo "Triar e Analisar PAFs".	61
4.9	Atividades do Processo de trabalho convertidas em Fóruns do Moodle . . .	62
4.10	Taxonomia de riscos materializada em Tópicos de Discussão do Moodle . .	63
4.11	Conselheiros que atuam remotamente no ambiente Moodle para identificar riscos no macroprocesso Julgar	64
4.12	Página do Mapa de Riscos produzido na Análise de Riscos	70
4.13	Plano de Tratamento de Riscos produzido na Avaliação de Riscos	71
4.14	Mapa Estratégico do CARF	73
4.15	Organograma do Ministério da Fazenda	74
4.16	Organograma CARF	76
4.17	Indicadores Chave de Risco KRI produzidos	78
4.18	Intranet CARF - Área de Divulgação dos Resultados da Gestão de Riscos .	79
4.19	Dashboard para comunicação da evolução do Tratamento de Riscos em todos os macroprocessos do CARF.	80
4.20	Dashboard para comunicação da evolução do Processo de Avaliação de Riscos em todos os macroprocessos do CARF	80
4.21	Link para acesso aos Dashboards de comunicação da evolução do Processo de Avaliação de Riscos em todos os macroprocessos do CARF	81
4.22	CARF recebe a Certificação Internacional ISO 9001	82

Lista de Tabelas

2.1	Regras para o sucesso do Brainstorming	23
2.2	Escala de probabilidade	28
2.3	Escala de impacto	28
2.4	Tabela Ações de implementação em função do nível do risco	31
2.5	Tabela Plano de Tratamento de Riscos	39
2.6	Tabela Comunicação de Riscos ao Público Interno e Externo	42
3.1	Operacionalizando cada etapa do Processo de Avaliação de Riscos	44
3.2	Personalização de Idioma para a Identificação de Riscos	46
3.3	Convertendo objetos do Mapeamento de Processos para objetos Moodle	46
3.4	Estrutura de dados da solução proposta	47
3.5	Prazos Máximos para o Tratamento dos Riscos	49
4.1	Quantidade de Postagens no Fórum Moodle-PGFN.	55
4.2	Quantidade de Riscos Identificados na PGFN por Categoria.	55
4.3	Matriz de Criticidade dos Riscos Analisados da Dívida Ativa da União.	56
4.4	Quantidade de postagens na Identificação de Riscos do processo Triar e Analisar PAF.	64
4.5	Quantidade de Postagens no Processo Distribuir e Sortear.	65
4.6	Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos no Macroprocesso: Preparar e Dar Suporte ao Julgamento - Processo: Preparar Sessão de Julgamento	65
4.7	Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos do Macroprocesso: Preparar e Dar Suporte ao Julgamento - Processo: Prestar Suporte à Sessão de Julgamento	66
4.8	Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos no Macroprocesso: Preparar e Dar Suporte ao Julgamento / Processo: Gerir Pós Sessão de Julgamento	66
4.9	Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos no Macroprocesso: Julgar / Processo: Elaborar Minuta de Decisão	67

4.10	Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos no Macroprocesso: Julgar / Processo: Indicar Recursos para Pauta	67
4.11	Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos no Macroprocesso: Julgar / Processo: Julgar Recursos	67
4.12	Quantidade de Postagens no Moodle durante a Identificação de Riscos X Quantidade de Riscos Analisados por Macroprocesso	68

;

Lista de Abreviaturas e Siglas

5W2H What, Who, Why, Where, When, How much, How many.

APF Administração Pública Federal.

ARIS Architecture of Integrated Information Systems.

AUDIT Auditoria Interna e Risco.

BRT Business Risk Taxonomy.

CARF Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

CGU Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União.

CMS Content Management System ou Sistema de Gerenciamento de Conteúdo.

CSGQ Comitê do Sistema de Gestão da Qualidade.

DAU Dívida Ativa da União.

HMRC Her Majesty Revenue and Customs.

ISO International Organization for Standardization.

KRI Key Risk Indicator.

MF Ministério da Fazenda.

MOODLE Modular Object-Oriented Dynamic Learning.

MP Ministério do Planejamento.

PAF Processo Administrativo Fiscal.

PDCA Plan Do Check Act ou Adjust.

PESTLE Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental Analysis.

PGFN Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.

PMIMF Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda.

PRODEV-BID Programa do Banco Interamericano de Desenvolvimento.

SGQ Sistema de Gestão da Qualidade.

TDR Termo de Referência.

Capítulo 1

Introdução

O Ministério da Fazenda (MF) é o órgão responsável na estrutura administrativa federativa do Brasil pela fiscalização e arrecadação tributária federal, inclusive a destinada à previdência social. A cobrança de tributos é operacionalizada pela Secretaria da Receita Federal do Brasil que no ano de 2015 arrecadou R\$ 1,274 trilhão [1]. No entanto, nem todos os tributos são imediatamente pagos porque o contribuinte pode discordar dos valores sendo cobrados administrativamente ou judicialmente.

Quando o litígio¹ ocorre administrativamente, isto é, ainda na esfera interna do Ministério da Fazenda, é gerado o Processo Administrativo Fiscal (PAF) que pode tramitar até a última instância chamada Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) que também é órgão do Ministério da Fazenda constituído por julgadores da própria Fazenda e outros indicados pela sociedade civil em quantidade paritária.

Atualmente o CARF mantém estoque de processos administrativos fiscais que totalizam R\$ 590.420.178.050,31 [2], ou pouco mais de meio trilhão de Reais que se fossem todos imediatamente julgados e favoráveis ao governo federal dariam substancial contribuição ao equilíbrio das contas públicas.

A estrutura do CARF foi reformulada em 2015 para atender à determinação do Ministro da Fazenda no sentido de criar, dentre outras, uma área de Gestão de Riscos :

[...]o Senhor Ministro determinou o fortalecimento do quadro de funções e de pessoas do CARF, com a criação de novas estruturas funcionais, focadas nos processos de trabalho, que, a par de reduzir os níveis de fragmentação, possibilitará maior especialização, com ganhos de eficiência e de controle. Dessa forma, o CARF passará a contar com 4 novas áreas: Gestão do Acervo de Processos, Gestão das Sessões de Julgamento, Auditoria Interna e Gestão de Riscos e Gestão de Pessoas. [3].

Pelo exposto, observa-se o alinhamento da iniciativa do Ministério da Fazenda com a posterior determinação da Controladoria-Geral da União (CGU) e o Ministério do Plane-

¹Litígios são as divergências entre as partes - contribuintes e Estado - ou outras solicitações relacionadas à restituição, compensação, isenção de tributos, etc.

jamento, Orçamento e Gestão (MP), aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos [4].

A implantação da Gestão de Riscos traz como aspecto positivo a materialização da Governança à medida que confere à sociedade o poder de acompanhar *pari passu* as ações dos gestores públicos. Essa ideia vai ao encontro do que diz Mulgan[5]: “o poder perdeu sua equação baseada no respeito, e hoje, em meio a um mercado de fatos e interpretações, presidentes, reis e gestores não podem mais contar com qualquer tipo de respeito automático”.

Her Majesty Revenue and Customs (HMRC)[6], departamento do governo britânico responsável pela arrecadação de impostos, apresenta outro aspecto positivo da Gestão de Riscos: enquanto no setor privado o principal propósito de uma organização está geralmente relacionado ao aumento de valor aos acionistas; no setor público, a preocupação reside prioritariamente no fornecimento de resultado benéfico ao interesse público. Seja qual for o propósito da organização, **o alcance de seus objetivos é cercado de incertezas** que representam ameaças ao alcance dos objetivos organizacionais:

Risco é definido como a incerteza do resultado e deve ser avaliado em relação à combinação da probabilidade e impacto de algo acontecer. A Gestão de Riscos inclui a **identificação** e **avaliação** de riscos e a forma como responder a eles [6].

Para Gupta[7], é essencial a compreensão das fontes de riscos corretamente identificadas sob o suporte de uma Taxonomia de Riscos que auxilie na mensuração dos impactos dos riscos.

Chapman[8], acrescenta que os riscos identificados e mensurados necessitam de eficiente processo de comunicação e consulta aos decisores para o benefício da organização sob pena de ineficientes ações de gestão frente aos riscos descobertos.

Processos de comunicação e consulta devidamente implantados possuem a capacidade de gerar informativos que demonstram aos funcionários diretamente envolvidos nos processos de trabalho, aos gerentes e à alta administração, o andamento do tratamento dos riscos analisados. Inova-se com este projeto de mestrado, também a forma como é materializada a comunicação e consulta dos riscos organizacionais.

Finalmente e igualmente importante ao CARF é a obtenção do Certificado de Qualidade ISO 9001, cujo resultado da auditoria independente comprovou que a **"Sistemática de gestão de riscos" implementada no CARF é um dos "pontos fortes identificados no sistema de gestão da qualidade"** (Anexo I).

1.1 Definição do Problema

O problema de pesquisa surge a partir da imposição governamental pela implantação da Gestão de Riscos, tanto pela Alta Gestão do Ministério da Fazenda como pelos órgãos de controle do governo federal em um cenário de: ausência de cultura e mentalidade de risco; inexistência de uma sistemática que permita operacionalizar o Processo de Avaliação de Riscos; determinação governamental para implantação de Programas de Integridade; determinação para implantação de um Sistema de Gestão de Qualidade no CARF para obtenção do Certificado ISO 9001; extrema restrição orçamentária; e, de impossibilidade de utilização de sistemas computacionais para registro de riscos em bases de dados externas ao CARF pela necessidade de sigilo das vulnerabilidades apontadas até seu saneamento. Desses aspectos, destaca-se:

1. Inexistência de um sistema computacional que permita o registro e identificação de riscos por meio da captura e transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito dos colaboradores envolvidos nos processos de trabalho para operacionalização do **Processo de Avaliação de Riscos**;
2. Inexistência de uma metodologia definida à operacionalização do ciclo PDCA² da **Gestão de Riscos** para a realidade do CARF contendo controles de gestão para acompanhamento, monitoramento e consulta sobre o tratamento dos riscos avaliados.

A decisão de governo para que o CARF atingisse patamares de excelência mediante a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e obtenção do Certificado de Qualidade ISO 9001:2015 tornou-se mais um fator determinante à existência da Gestão de Risco porque é dela fortemente dependente. A nova versão da norma ISO 9001 em sua versão de 2015, explicita:

(...) Para estar conforme com os requisitos desta Norma, uma organização precisa planejar e implementar ações para abordar riscos e oportunidades. A abordagem de riscos e oportunidades estabelece uma base para o aumento da eficácia do sistema de gestão da qualidade, conseguir resultados melhorados e para a prevenção de efeitos negativos (...) [9]

A contratação de tradicionais sistemas de informação de suporte à Gestão de Riscos impõe vultosos investimentos que na presente conjuntura econômica do Brasil tornaram-se proibitivos devido “ao maior rombo histórico nas contas públicas” [10] e também devido ao bloqueio dos gastos do orçamento para 2016 no montante de R\$ 23,4 bilhões [11].

²Refere-se ao Ciclo de Deming, ou Ciclo de Melhorias Contínuas: Plan Do Check Act ou Adjust (PDCA)

Soluções “prontas” ainda imporiam a contratação de consultoria para adaptação do sistema proprietário à realidade e características exclusivas de um órgão colegiado como o CARF. Tais peculiaridades não se referem apenas aos aspectos técnicos de implantação, mas também à necessidade de sigilo sobre as vulnerabilidades encontradas na manipulação de PAF, legalmente protegidos pelo sigilo fiscal.

O tema desta pesquisa *stricto sensu* é de interesse do governo brasileiro e, mais ainda, da sociedade brasileira porque as estratégias utilizadas no alcance dos objetivos nas organizações públicas devem ser pautadas com transparência, eficiência e eficácia, aspectos obrigatórios à Governança.

A importância deste projeto também é respaldada pela quantidade de **eventos de risco** que recentemente impactaram os recursos públicos disponíveis, já em parte explicitados na “Operação Zelotes” cuja magnitude do prejuízo causado aos cofres públicos atingiu o montante de **R\$ 5,7 bilhões**[12]. Tais perdas somadas aos riscos presentes ainda não mapeados, por si só já justificam a execução desta pesquisa de Mestrado Profissional em Computação Aplicada para implementação da Gestão de Riscos no CARF.

Além dos aspectos supracitados, é importante salientar que este projeto vai ao encontro da necessidade de soluções de baixo custo baseada em *software livre*. A solução apresentada é construída sobre *software* livre Modular Object-Oriented Dynamic Learning (MOODLE), de código aberto, gratuito, largamente documentando, possuidor de uma comunidade mundial de utilizadores e perfeitamente adaptável às necessidades de Gestão do Conhecimento e às etapas do Processo de Gestão de Riscos descritos na Norma ABNT ISO 31000. De acordo com o Moore [13], MOODLE é um sistema com aproximadamente 35.000 sites instalados e 25 milhões de usuários no mundo onde muito de sua popularidade se deve a capacidade de ser estendido por desenvolvedores pelo uso de arquitetura *Open Source*³.

1.2 Objetivos

Nesta pesquisa de mestrado pretende-se alcançar os seguintes objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

É objetivo geral a implementação dos processos de **Gestão de Riscos** com a utilização da plataforma “Moodle” como suporte tecnológico ao “**Processo de Avaliação de Riscos**” corporativo.

³*Software* de código aberto cujo código fonte é disponibilizado sob licença na qual o proprietário dos direitos autorais fornece permissão para que outros o estudem, alterem e redistribuam o *software*.

1.2.2 Objetivos Específicos

A implementação resultante deste trabalho deve atender aos seguintes objetivos específicos:

1. As necessidades de gestão do CARF e do Ministério da Fazenda;
2. A necessidade de materializar a Gestão de Riscos no CARF em harmonia com a metodologia da Norma ABNT ISO 31000 sugerida pelo Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda (PMIMF);
3. As recomendações dos órgãos de controle no que se refere à conformidade com IN 01⁴ (governança, integridade, gestão de riscos);
4. Satisfazer as premissas da Norma ABNT ISO 9001:2015 quanto à existência de gestão de risco para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e Certificação ISO 9001.
5. Implementar um sistema de suporte ao “Processo de Avaliação de Riscos” por meio da configuração do MOODLE e operacionalização desse ambiente junto ao corpo funcional do CARF;
6. Implementar os processos de Gestão de Riscos para permitir aos gestores do CARF o acompanhamento do ciclo de Gestão de Riscos até o tratamento dos riscos elencados no Processo de Avaliação de Riscos e, dessa forma, também satisfazer às necessidades do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), criando valor para a organização, integrando os macroprocessos organizacionais, auxiliando a tomada de decisões, abordando explicitamente a incerteza, de forma sistemática, estrutura e oportuna.

1.3 Resultados Esperados

O alcance dos objetivos supracitados deve ser capaz de trazer ao CARF as contribuições abaixo relacionadas.

⁴Instrução Normativa Nr 01, conjunta CGU/MP de 10 de maio de 2016, publicada no Diário Oficial da União em 11 de maio de 2016, e constante no Anexo IV desta dissertação.

1.3.1 Implementação das etapas do Ciclo PDCA da Gestão de Riscos sobre o Processo de Avaliação de Riscos suportado pelo Moodle

Um Processo de Avaliação de Riscos no qual os riscos são identificados e registrados no ambiente Moodle para posteriormente serem analisados e avaliados, **seria inócuo se não possuísse mecanismos de Gestão** que permitissem acompanhar a evolução no tratamento dos riscos levantados com uso de indicadores para cada risco sendo tratado e comunicados para toda organização. Em outras palavras, interessa a qualquer organização que exista Gestão de Riscos para que ocorra a completude representada pelo Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) enfatizado pela norma ABNT ISO 9000:2015 [9]:

O ciclo PDCA habilita uma organização a assegurar que seus processos tenham recursos suficientes e sejam gerenciados adequadamente, e que as oportunidades para melhoria sejam identificadas e as ações sejam tomadas.

Pelo exposto, espera-se adicionalmente a implantação de um modelo de Gestão de Riscos que permita à Alta Administração monitorar e analisar criticamente a evolução dos riscos explicitados no Processo de Avaliação de Riscos⁵, seu tratamento e acompanhamento com auxílio de indicadores resultantes de **controles criados para esse fim**.

Os processos e macroprocessos organizacionais existentes no CARF podem apresentar inúmeras vulnerabilidades que necessitam ser avaliadas sob a ótica da Gestão de Riscos. **O desenvolvimento de solução computacional que auxilie no Processo de Avaliação de Riscos** organizacionais para subsidiar a tomada de decisão relativa ao tratamento proativo dos riscos com potencial para prejudicar o alcance dos objetivos organizacionais é uma das contribuições esperadas ao processo decisório da alta administração.

Espera-se que a materialização deste modelo contribua à conformidade do CARF para com a recente Instrução Normativa Conjunta N° 01, de 10 de maio de 2016, na qual o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) e Ministério do Planejamento (MP) determinam às entidades do Poder Executivo Federal a adoção de “medidas para sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança” [4]. A necessidade de conformidade com as normas de governo que determinam a existência de Gestão de Riscos no órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF) é ratificada por Hubbard[14]: “**se a avaliação dos riscos falha então o esforço em gestão de risco é simplesmente um desperdício de tempo e dinheiro porque a decisão é em última análise inapropriada**”.

⁵A diferenciação entre processos de Gestão de Riscos e Processo de Avaliação de Riscos pode ser visualizada no Capítulo 2 - Fundamentação Teórica - na Figura 2.7 da página 20.

Resumidamente, espera-se dar aos gestores a efetiva capacidade para gerir os riscos mediante a materialização de um ciclo completo de gestão fruto do modelo desenvolvido neste projeto de pós-graduação *stricto sensu*.

1.3.2 Adequação aos Requisitos da IN 01 MP/CGU

A Instrução Normativa Conjunta N° 1, de 10 de maio de 2016, do MP/CGU, publicada no Diário Oficial da União em 11 de maio de 2016, reproduzida integralmente no Anexo VI, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, e determina:

[...]

Art. 3º 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.

[...]

Capítulo III

DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 13. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, observadas as diretrizes estabelecidas nesta Instrução Normativa. [...] [15]

1.3.3 Conformidade da Gestão de Riscos ao processo de certificação ISO 9001

O Programa do Banco Interamericano de Desenvolvimento (PRODEV-BID) apoiou o desenvolvimento do projeto de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e Certificação ISO 9001 no CARF, cujo “Termo de Referência (TDR)”, determinou, dentre outros:

[...] Definir sistemática de medição e avaliação do desempenho da cadeia de valor do CARF e Implantar Sistema de Gestão da Qualidade no CARF com base na norma ISO 9001 [...]” [16]

A Norma ABNT ISO 9001 em sua nova versão “2015” passou a exigir a existência da Gestão de Riscos como pré-requisito ao processo de Certificação[9] (grifos adicionados):

[...]

6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades

6.1.1 Ao planejar o **sistema de gestão da qualidade**, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos em 4.2, e **determinar os riscos** e oportunidades que precisam ser abordados para:

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade possa alcançar seus resultados pretendidos;
- b) aumentar efeitos desejáveis;
- c) prevenir, ou reduzir, efeitos indesejáveis;
- d) alcançar melhoria [...]

Capítulo 2

Fundamentação Teórica

2.1 Gestão de Riscos

Gestão de Riscos é definida pela norma ABNT NBR ISO 31000:2009 [17] como o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao efeito do risco nos objetivos organizacionais. Também define risco como sendo o efeito da incerteza nesses objetivos ou a medida probabilística da uma ameaça explorar vulnerabilidade causando danos ou incidentes.

Accenture [18], sugere três modelos que uma organização poderia adotar:

- Gestão de Riscos voltada para *Compliance* onde o principal objetivo seria manter a organização em conformidade com leis, normas e padrões estabelecidos;
- Gestão de Riscos para a proteção do valor, isto é, com foco na redução do grau de riscos indesejados;
- Gestão de Riscos para o aumento de valor onde todas as dimensões organizacionais seriam abraçadas além do trabalho de redução de riscos indesejados.

Após definido o *spectrum* onde a Gestão de Riscos atuará, a organização decidirá sobre qual tipo de cultura de gestão de riscos irá adotar.

Para Chapman [8], nenhum processo de gestão de riscos pode criar um ambiente livre de riscos, mas o gerenciamento de riscos corporativos habilita a gestão a operar de forma mais eficiente em um ambiente onde o perfil de exposição aos riscos organizacionais nunca é estático.

O gerenciamento de riscos corporativos fornece a capacidade de aprimoramento dos seguintes aspectos:

- Aumenta a probabilidade de alcance dos objetivos estratégicos;

- Cria confiança aos *stakeholders* e na comunidade de investidores;
- Propicia a conformidade com aspectos legais e regulatórios;
- Alinha o apetite de riscos com a estratégia;
- Melhora a resiliência organizacional;
- Melhora a governança corporativa;
- Minimiza as surpresas e as perdas;
- Aumenta a capacidade de resposta aos riscos;
- Otimiza a alocação de recursos;
- Racionaliza o capital;
- Aumenta a aprendizagem organizacional.

Todos esses aprimoramentos potenciais tornam a Gestão de Riscos basilar à:

1. Governança;
2. Integridade;
3. Qualidade.

A efetiva implementação da Gestão de Riscos proporciona a possibilidade de sustentar e materializar os três aspectos supracitados, além de permitir eficientes formas de monitoramento e consulta sobre os riscos organizacionais. Adiante são demonstrados como esses aspectos efetivamente utilizam-se da Gestão de Riscos para seu funcionamento.

2.1.1 Governança

Para Waring [19], Governança Corporativa refere-se a garantia de que os interesses dos *shareholders* (acionistas) e dos *stakeholders* (empregados, clientes, o público) são protegidos:

“(...) Sem um efetivo sistema de gestão de riscos, é óbvio que nenhum Conselho poderia jamais alegar convincentemente que a organização está sob boa governança. Gestores deveriam adotar uma abordagem abrangente para todos os riscos significativos. Governança, portanto, requer que todos os riscos significativos para o negócio sejam identificados, analisados e gerenciados adequadamente (...)”.

Casement [20] enfatiza que os dois pilares apoiadores da "Governança Ética Profissional" em qualquer organização são a **transparência** e *accountability* baseadas em procedimentos e critérios justos e viáveis.

Acton [21] confirma que a **transparência** se tornou uma espécie de sinônimo ou *proxy* da boa governança sendo definida como a disponibilidade de informações da organização para ambas as partes – internas e externas – de forma voluntária ou obrigatória.

Quinn [22], ratifica esse entendimento quanto à transparência:

Atualmente, os gerentes de risco definem o risco normalmente em termos de perdas passíveis de seguro. Eles realmente não estão abordando as questões mais amplas de risco operacional e empresarial. Os gerentes de risco ainda devem demonstrar que têm controle efetivo sobre dados transparentes e de boa qualidade necessários para gerenciar riscos (...)"

Para Ferreira [23], o uso de **indicadores** é mecanismo chave para a **transparência**, *accountability* e princípios de uma boa governança. A norma ABNT 31000 [17] confirma esse posicionamento ao dizer que é necessário que se “meça o desempenho da gestão de riscos utilizando **indicadores**, os quais devem ser analisados criticamente, de forma periódica, para garantir sua adequação”.

Das [24], destaca que **indicadores de risco** existem em dois níveis – organizacional (de alto nível) e de processo (operacional) – incluindo medidas da atividade organizacional com escalas simples derivadas do risco operacional para mensurar a atividade organizacional mensurada em percentual.

Liebowitz [25] sugere o uso de **dashboards** para comunicar o *status* dos indicadores:

[...] dashboard is a consolidated, visual display of an audience’s most important updated as frequently as possible and working in concert to improve the quality of decisions relating to specific objectives. Let’s deconstruct this definition:

indicators updated as frequently as possible and working in concert to improve the quality of decisions relating to specific objectives. Let’s deconstruct this definition.

Consolidated – Dashboards should be designed to fit a single page. The fewer metrics on the dashboard, the better.

Visual – Dashboard should be designed to fit a single page. The fewer metrics on the dashboard, the better.

Most important indicators – If an indicator does not directly support decisions that impact the strategic goals of the organization, it should not be on the dashboard. There are different opinions of how many metrics constitute too many, but a general guideline is 5-20.

Update as frequently as possible – Dashboard require the right information at the right time. The sooner information can populate a dashboard, the better. The best default is real time. Only when the cost of a real-time solution outweighs the benefit should another frequency be considered.

Working in concert – Metrics do not live in isolation on a dashboard; they work together to allow viewers to quickly identify how activity in one segment of the business impacts outcomes in another segment.

Specific objectives – Dashboards are about focusing the viewer’s attention to make a decision, even if that decision is to do nothing. Every dashboard should be designed with specific decisions in mind.”

Caldeira [26] salienta a importância dos *dashboards*, exemplificados na Figura 2.1 [27], ao dizer:

[...] A riqueza do *dashboard* advém da capacidade de quem o constrói de conseguir perceber os *drivers* da organização, bem como os factores chave para a tomada de decisão. Assim, um *dashboard* não deve ser apenas uma exposição fria de números, mas procurar, acima de tudo, gerar informações com um nível de riqueza superior que possam de facto fundamentar a utilização do dashboard e apoiar à tomada de decisão.

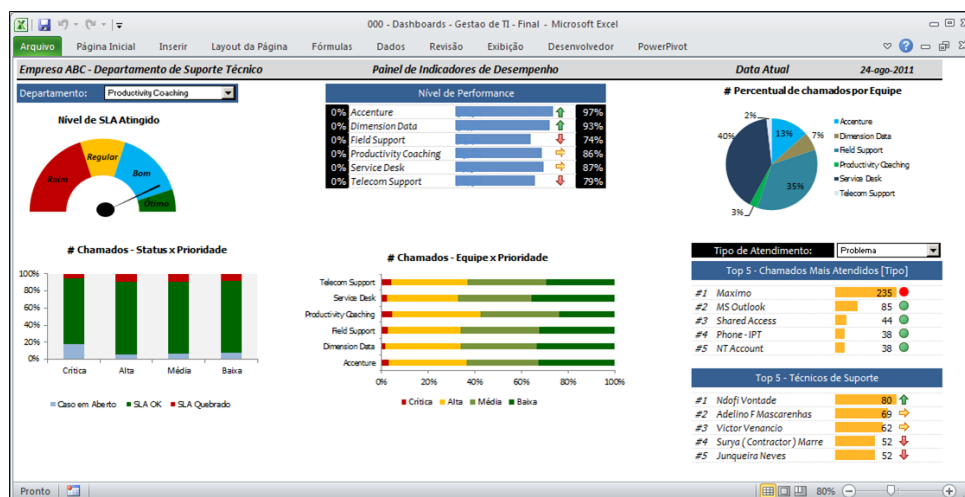


Figura 2.1: Exemplos de *dashboard*

Pelo exposto a **Governança** utiliza-se de dados **transparentes** que podem ser avaliados/processados pela Gestão de Risco cujas análises resultam em **indicadores** utilizados para monitoramento e divulgação, novamente e de forma transparente com uso de **dashboards** que resumem o *status* dos riscos organizacionais para toda sociedade, gestores e colaboradores.

2.1.2 Integridade

A Integridade e os Programas de Integridade surgem como remédio para a Corrupção que assola as organizações brasileiras públicas e privadas. O conceito de Integridade no Brasil é novo e não raras vezes pouco conhecido ou compreendido. Devido ao fato de

a **Análise de Riscos ser um dos pilares para a Integridade** organizacional esse assunto é obrigatoriamente apresentado neste tópico.

De acordo com a CGU, “**Programa de Integridade é um programa de *compliance*** específico para prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos previsto na Lei 12.846/2013, que tem como foco, além da ocorrência de suborno, também fraudes nos processos de licitações e execução de contratos com o setor público” [28].

O termo ***compliance*** é utilizado para designar ações para mitigar riscos e prevenir corrupção e fraude nas organizações, independentemente do ramo de atividade [29]. Nesse sentido, observa-se um esforço mundial dos governos no combate à corrupção que iniciou-se nos Estados Unidos na década de 70 com a aprovação da primeira lei – *US House of Representatives* nº 7539/1975 - para “detectar quaisquer violações da lei federal e torná-lo ilegal para empresa que suborne um funcionário estrangeiro”. A primeira Lei de Compliance Anticorrupção surgiu nos EUA em 1977 e foi chamada de “Lei sobre Práticas de Corrupção no Exterior (FCPA). Em 2011, a “Lei do Suborno” foi aprovada no Reino Unido. No Brasil, diversas leis foram criadas nessa linha:

- Decreto-Lei nº 2.848/40 – Código Penal Brasileiro;
- Lei nº 7.492/1986 – Crimes contra o sistema financeiro nacional;
- Lei nº 8.137/1990 – Crimes contra a ordem tributária, econômica e as relações de consumo;
- Lei 8.429/1992 – Lei de Improbidade Administrativa;
- Lei 8.666/1993 – Lei de Licitações;
- Lei 9.613/1998 – Lei de Lavagem do Dinheiro;
- Lei 12.846/2013 – Lei Anticorrupção.

Pelo exposto não é possível o combate à corrupção sem a implementação eficiente de um sistema de Avaliação de Riscos. A Figura 2.2, desenvolvida pelo autor desta dissertação de mestrado, demonstra claramente essa relação. De acordo com o Guia de Integridade Pública da CGU [30]:

A busca pela integridade pública tem norteado as ações do Governo Federal nos últimos anos. Ministérios, autarquias e fundações têm trabalhado em iniciativas que envolvem o aumento da transparência, a gestão adequada de recursos, a adoção de mecanismos de punição de agentes públicos por desvios e o estreitamento do relacionamento do Estado com a população.

Tais medidas, no entanto, não podem ser entendidas como partes isoladas, sem conexão. São peças de um mesmo quebra-cabeça que, devidamente montado e estruturado, tem por objetivos proteger a Administração Pública contra riscos de

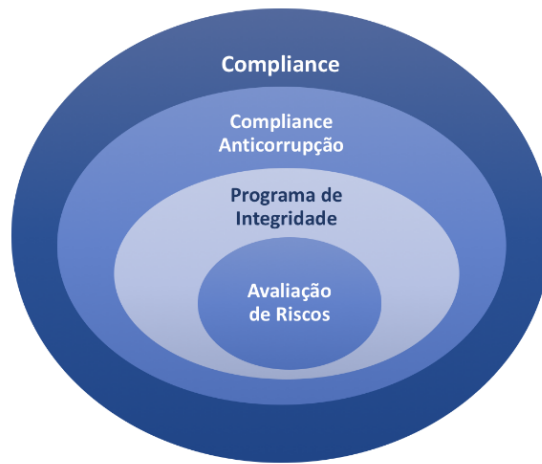


Figura 2.2: Compliance x Integridade x Gestão de Riscos

corrupção e garantir a adequada prestação de serviços à sociedade, fim último de qualquer política pública.

Integridade pública, portanto, deve ser entendida como o conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípua: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente. A corrupção impede que tais resultados sejam atingidos e compromete, em última instância, a própria credibilidade das instituições públicas. [...] A **utilização de ferramentas de gestão de riscos**, em particular, permite a atualização constante das ameaças ao desempenho da organização, permitindo a **adequação de seus instrumentos de integridade** a novos cenários e atores de forma a reforçar a resiliência da organização a atos de corrupção.

A Figura 2.3 [30] representa esse entendimento ao apresentar a Análise de Riscos como um dos pilares para o Programa de Integridade.



Figura 2.3: Cinco pilares do programa de integridade

O *Institute of Internal Auditors* [31] desenvolveu o modelo das Três Linhas de Defesa na Gestão de Riscos Corporativos para “fornecer uma maneira simples e eficaz para melhorar a comunicação sobre a gestão de risco e controle, esclarecendo papéis e funções essenciais” podendo ajudar qualquer organização – independentemente do tamanho ou complexidade – a melhorar a eficácia dos sistemas de gestão de risco. Esse modelo divide a gestão de riscos em três linhas, conforme apresentado na Figura 2.4 [31]:

- Primeira linha responsável pela “gestão operacional” onde os riscos são geridos e controlados diretamente;
- Segunda linha onde estão os responsáveis por supervisionar e acompanhar as ações de implantação dos controles de riscos e seus resultados;
- Terceira linha encontra-se a Auditoria Interna com independência para prestar consultoria à Alta Gestão por meio de enfoque sistemático na avaliação e gestão preventiva dos riscos.;

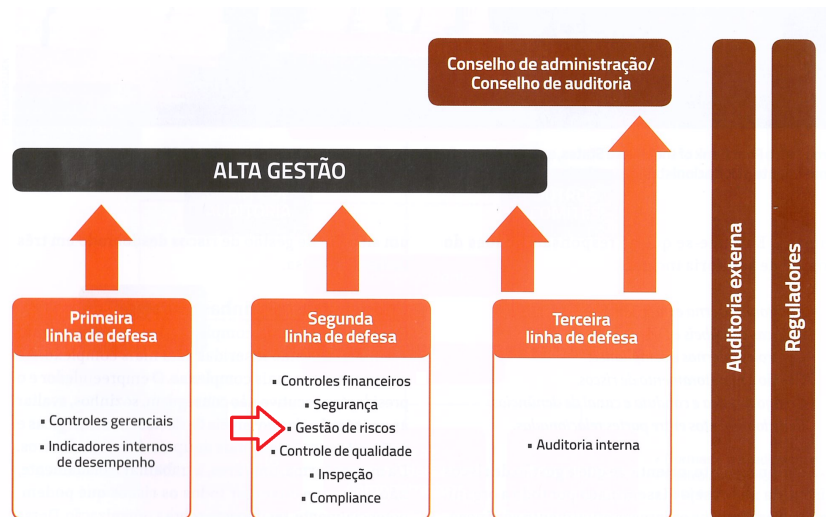


Figura 2.4: Três Linhas de Defesa na Gestão de Riscos

O gerenciamento operacional identifica, avalia, controla e mitiga riscos, orientando o desenvolvimento e implementação de políticas e procedimentos internos garantindo que as atividades sejam consistentes com metas e objetivos. Através de uma estrutura de responsabilidade em cascata, os gerentes de nível médio projetam e implementam procedimentos detalhados que servem como controles e supervisão da execução desses procedimentos por seus funcionários. O gerenciamento operacional, naturalmente, serve como a primeira linha de defesa porque os **controles são projetados** em sistemas e processos sob orientação da gestão operacional.[31]

2.1.3 Qualidade

A *International Organization for Standardization (ISO)* emitiu a família de normas ISO 9000 em 1988. A norma ISO 9001 é baseada em um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) fornecendo orientações para sua implementação. Desde sua introdução mais de um milhão de organizações em mais de 170 países obtiveram certificados de conformidade ISO 9001 [9]. Chiarini [32] informa que o Certificado é dado por um organismo externo credenciado cuja tarefa é assegurar que todos os requisitos da ISO 9001 tenham sido implementados pela organização.

A ABNT NBR ISO 9001:2015 introduziu a abordagem em riscos para os sistemas de gestão da qualidade (na norma, a expressão *risk-based thinking* foi traduzida como “mentalidade de risco”). A mentalidade de risco é essencial para se conseguir um sistema de gestão da qualidade eficaz.

(...) Para estar conforme com os requisitos desta Norma, uma organização precisa planejar e implementar ações para abordar riscos e oportunidades. A abordagem de riscos e oportunidades estabelece uma base para o aumento da eficácia do sistema de gestão da qualidade, conseguir resultados melhorados e para a prevenção de efeitos negativos (...) [9]

A norma ABNT ISO 9000:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário – define [9]:

[...]

3.6.2 qualidade: grau em que um conjunto de características (3.10.1) inerentes de um objeto (3.6.1) satisfaz requisitos (3.6.4).

NOTA 1 O temor “qualidade” pode ser usado com adjetivos como má, boa ou excelente.

NOTA 2 “Inerente, ao contrário de “atribuído”, significa a existência no objeto (3.6.1).

[...]

3.6.1 objeto: entidade, item, qualquer coisa perceptível ou concebível.

EXEMPLO Produto (3.7.6), serviço (3.7.7), processo (3.4.1), pessoa, organização (3.2.1), sistema (3.5.1), recurso.

NOTA 1 Objetos pode ser materiais (por exemplo, um motor, uma folha de papel, um diamante) imateriais (por exemplo: taxa de conversão, plano de um projeto) ou imaginado (por exemplo: estado futuro da organização (3.2.1))

[...]

3.6.4 requisito: necessidade ou expectativa que é declarada, geralmente implícita ou obrigatória.

NOTA 1 “Geralmente implícita” significa que é costume ou prática comum para a organização (3.2.1) e partes interessadas (3.2.3) que a necessidade ou expectativa sob consideração esteja implícita.

NOTA 2 Um requisito especificado é aquele que é declarado, por exemplo em informação documentada (3.8.6).

NOTA 3 Um qualificador pode ser usado para indicar um tipo específico de requisito, por exemplo, requisito do produto (3.7.6), requisito de gestão da qualidade (3.3.4), requisito do cliente (3.2.4), requisito da qualidade (3.6.5).

NOTA 4 Requisitos podem ser gerados pelas diferentes partes interessadas ou pela organização propriamente dita.

[...]

3.6.9 não conformidade: não atendimento de um requisito (3.6.4) [...]

A norma ABNT ISO 9001:2015 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos - define as ações para abordar riscos e oportunidades:

[...]

6.1.1 Ao planejar o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos referidos em 4.2, e **determinar os riscos e oportunidades** que precisam ser abordados para:

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade possa alcançar seus resultados pretendidos;
- b) aumentar efeitos desejáveis;
- c) prevenir, ou reduzir, efeitos indesejáveis;
- d) alcançar melhoria.

6.1.2 A organização deve planejar:

- a) ações para abordar esses riscos e oportunidades;
- b) como:
 - 1) integrar e implementar as ações nos processos do seu sistema de gestão da qualidade (ver 4.4);
 - 2) avaliar a eficácia dessas ações.

Ações tomadas para abordar riscos e oportunidades devem ser apropriadas ao impacto potencial sobre a conformidade de produtos e serviços.

NOTA 1 Opções para abordar riscos podem incluir evitar o risco, assumir o risco para perseguir uma oportunidade, eliminar a fonte de risco, mudar a probabilidade ou as consequências, compartilhar o risco ou decidir, com base em informação, reter o risco.

NOTA 2 Oportunidades podem levar à adoção de novas práticas, lançamentos de novos produtos, abertura de novos mercados, abordagem de novos clientes, construção de parcerias, uso de novas tecnologias e outras possibilidades desejáveis e viáveis para abordar as necessidades da organização ou de seus clientes. [...]

Pelo exposto a relação entre SGQ e Gestão de Riscos pode ser visualizada na Figura 2.5 desenvolvida pelo autor, abaixo:



Figura 2.5: Relação entre Gestão de Riscos e o Sistema de Gestão da Qualidade

2.2 Estabelecimento do Contexto

De acordo com a ABNT 31000 [17], “antes de iniciar a concepção e a implementação da estrutura para gerenciar riscos, é importante avaliar e compreender os contextos externo e interno da organização, uma vez que podem influenciar significativamente a concepção da estrutura”.

ISACA [33] afirma que a Gestão de Riscos inicia com o entendimento da organização porque ela é influenciada pelo ambiente, ou pelo contexto, na qual se encontra. A norma ABNT 31000 [17] esclarece:

[...]

2.9

estabelecimento do contexto

definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelecimento do escopo e dos critérios de risco (2.22) para a política de gestão de riscos (2.4)

[ABNT ISO GUIA 73:2009, definição 3.3.1]

2.10

contexto externo

ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos

NOTA O contexto externo pode incluir:

- o ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, seja internacional, nacional, regional ou local;
- os fatores-chave e as tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e
- as relações com **partes interessadas** (2.13) externas e suas percepções e valores.

2.11

contexto interno

ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos

NOTA O contexto interno pode incluir:

- governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los;
- capacidades compreendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologia);
- sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (tanto formais como informais);
- relações com partes interessadas internas, e suas percepções e valores;
- cultura da organização;
- normas, diretrizes e modelos adotados pela organização; e
- forma e extensão das relações contratuais.

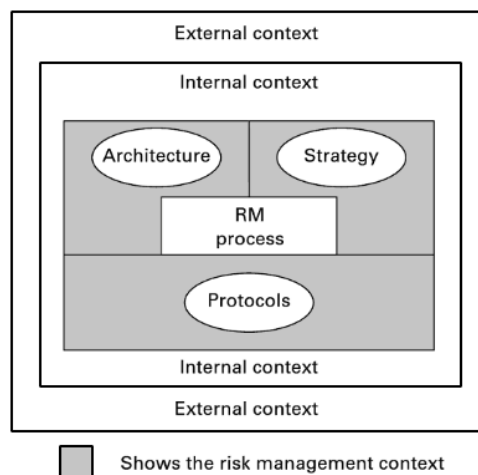


Figura 2.6: Os três componentes do estabelecimento do contexto

Hopkin [34] informa que o Australian Standar AS 4360 se refere ao "contexto" com três componentes: contexto interno, contexto externo e **adiciona o "contexto da gestão de riscos (*risk management (RM) context*)** conforme Figura 2.6 [34].

[...] **Risk management context** has already been described as the risk architecture, strategy and protocols or the risk management framework within the organization. This framework must fulfil two functions: 1) provide support for the risk management process within the organization; 2) ensure that outputs from the risk management process are communicated to internal and external stakeholders. [...] The risk management context also includes consideration of who will be responsible and identifies the resources that will be required in order to fulfil risk management activities. Another important consideration within the risk management context is the establishment of risk appetite or risk criteria. [...] The risk management context should also provide a means to establishing the overall total risk exposure so that this can be compared with the risk appetite of the organization and the capacity of the organization to withstand risk. [34]

2.3 Processo de Avaliação de Riscos

Para Coleman [35] o Processo de Avaliação de Riscos possui três objetivos:

- Identificar e entender os riscos “conhecidos”, isto é, aqueles que já podem ter sido experimentados no passado pela própria organização ou por outros;
- Tornar os riscos “conhecidos” fáceis de ver, entender e comparar;
- Tentar desvendar os “riscos desconhecidos”.

A norma ABNT 31000, conforme demonstrado na Figura 2.7 [17], apresenta o **Processo de Gestão de Riscos** como sendo a "aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos. Observa-se que a mesma norma traz diferenciação para com o **Processo de Avaliação de Riscos** definindo-o como o "processo global de identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos.

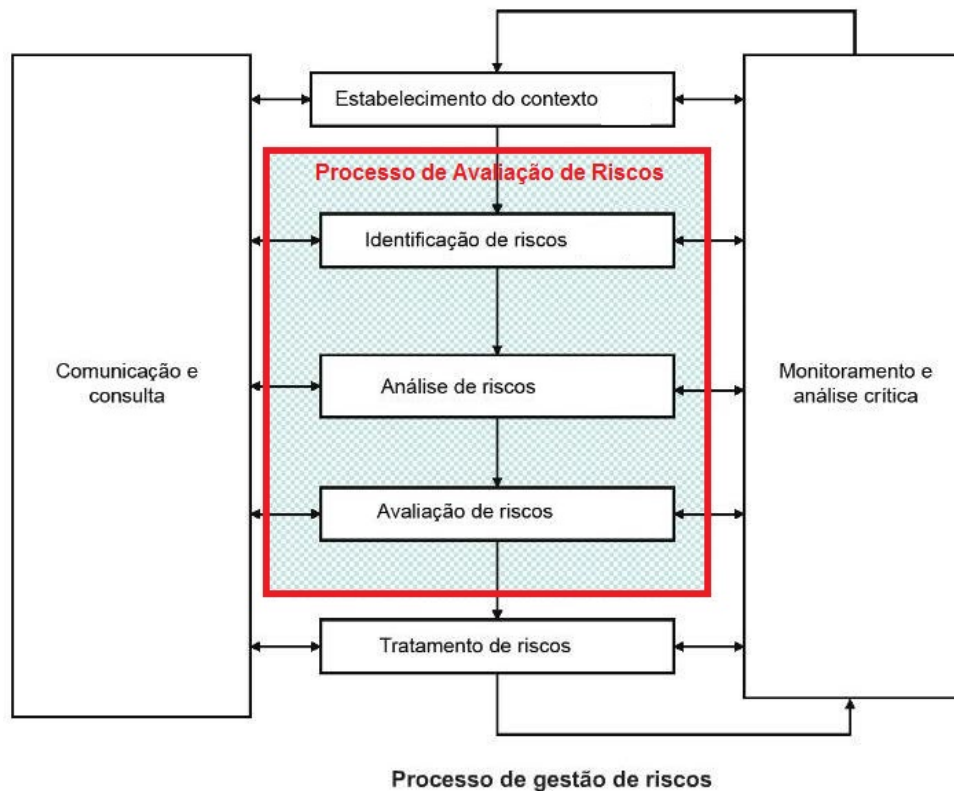


Figura 2.7: O processo de Avaliação de Riscos inserido no processo de Gestão de Riscos

A Gestão de Riscos é realizada seguindo as diretrizes da Portaria CARF N° 64, de 18 de novembro de 2015 (Anexo II), que dispõe sobre a "Política de Gestão de Riscos do CARF" cujo trabalho de construção foi coordenado pelo autor desta dissertação.

[...]

Art 2o A Política de Gestão de Riscos do CARF observará os seguintes princípios:

- I - agregar valor e proteger o ambiente corporativo;
- II - ser parte integrante dos processos organizacionais;
- III - subsidiar a tomada de decisões;
- IV - abordar explicitamente a incerteza;
- V - ser sistemática, estrutura e oportuna;
- VI - ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- VII - considerar fatores humanos e culturais;
- VIII - ser transparente e inclusiva;
- IX - ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças;
- X - apoiar a melhoria contínua da organização;

[...]

Art. 4o Para fins desta Portaria, entende-se por:

[...]

III – Risco: medida probabilística calculada em função das consequências e das probabilidades de ameaças explorarem vulnerabilidades, prejudicando o alcance dos objetivos estratégicos;

[...]

VI – Vulnerabilidade: quaisquer deficiências em processos de trabalho, projetos, legislação, sistemas informatizados, gestão de pessoal, recursos logísticos, recursos orçamentários e de segurança da informação que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos, a imagem e a missão do CARF.

[...]

Adicionalmente, o Manual de Gestão Integrada de Riscos do Ministério da Fazenda orienta em seu "Anexo 2B - Identificação de Risco/Perguntas Orientadoras" - para que **sejam realizadas perguntas sobre “ameaças associadas à possibilidade de perda resultante da ocorrência de falha, deficiência ou inadequação”**.

É importante a diferenciação desses dois conceitos - Gestão e Avaliação – para a correta execução de ambas as atividades porque a parte do sistema computacional que será desenvolvida a partir desta pesquisa de Mestrado Profissional objetiva dar à organização a capacidade de analisar (mensurar) os riscos para que a Alta Administração possa geri-los.

Coleman [35] confirma essa necessidade de diferenciar o conceito de “Processo de Avaliação de Riscos” do conceito de “Gestão de Riscos” conforme representado na Figura 2.8 desenvolvida pelo autor desta dissertação. A Gestão de Riscos está relacionada à tomada de decisões táticas e estratégicas para controlar riscos que devem ser controlados para explorar oportunidades que podem ser exploradas. A Avaliação de Riscos existe para apoiar a Gestão de Riscos.

A responsabilidade pela Gestão de Riscos corporativos caberá ao gestor mediante suas ações e não a um sistema computacional. A norma 31000 vai ao encontro dessa ideia ao enfatizar o conceito de Gestão de Riscos: “A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização”. [17].

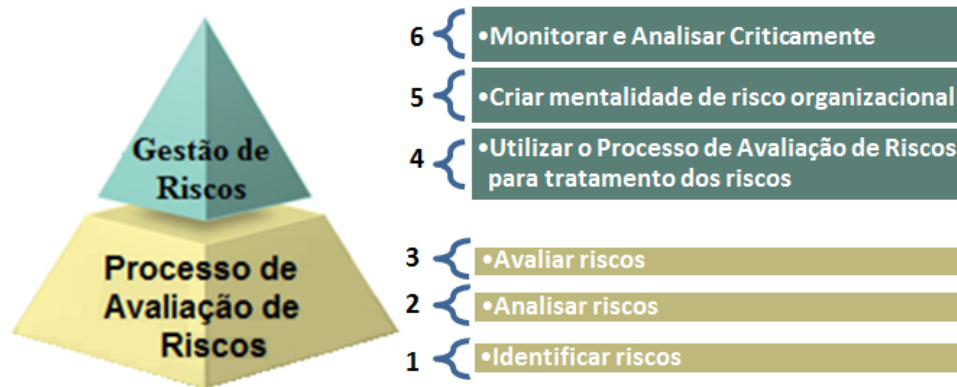


Figura 2.8: Diferenciando o Processo de Avaliação de Riscos da Gestão de Riscos

2.3.1 Identificação de Riscos

Durante a etapa de “Identificação de Riscos” deve ser criada uma lista abrangente de riscos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização de objetivos organizacionais. Também podem ser sugeridas as fontes e o impactos dos riscos caso se materializem.

A Norma ABNT ISO/TR 31004 – Gestão de riscos – Guia para implementação da ABNT NBR ISO 31000 – orienta:

Risco é o efeito da incerteza nos objetivos, independentemente do domínio ou circunstâncias, portanto convém que um evento ou um perigo (ou qualquer outra fonte de risco) **não seja descrito como um risco**. Convém que risco seja **descrito como a combinação da probabilidade de um evento (ou perigo ou fonte de risco) e a sua consequência**. [36].

Uma das técnicas para a Identificação de Riscos que é **fortemente recomendada** pela Norma ABNT 31010 chama-se “*Brainstorming*” sendo perfeitamente adaptável a um ambiente virtual:

O *Brainstorming* envolve estimular e incentivar o livre fluxo de conversação entre um grupo de pessoas conhecedoras para identificar os modos de falhas potenciais e os perigos e riscos associados, os critérios para decisões e/ou opções para tratamento. [37].

Pritchard [38] argumenta sobre as vantagens na utilização do *Brainstorming* para identificação de riscos:

Brainstorms often open the door to a free and candid discussion of risk and risk issues. For that feature alone, they increase value. However, they also add to the body of knowledge about a given project or risk area. They encourage new perspectives and a new understanding of risk. They can also lead to new approaches in risk qualification, quantification, and response development. In all those regards, the brainstorm technique serves as a foundation tool for risk management.

Dois aspectos contribuem para o sucesso dessa etapa de identificação de riscos com uso do *Brainstorming*:

- **Não interferência** quanto aos riscos sendo identificados no sentido de menosprezar ou excluir os riscos supostamente de menor impacto para a organização porque os riscos devem ser avaliados localmente quanto aos impactos no processo de trabalho no qual as equipes estão envolvidas;
- Existência de **total liberdade** para manifestação de qualquer aspecto que ameace o melhor andamento de suas atividades laborais.

Osborn apud Chapman [8] enfatiza quatro regras para criação de um “clima” propenso ao sucesso da técnica conforme demonstrado na Tabela 2.1 [8]:

Regra Nr.	Descrição
01	A crítica está descartada. A avaliação das ideias fica retida para mais tarde.
02	O pensar livremente é encorajado.
03	A quantidade é desejável. Quanto maior o número de ideias, maior será a chance de se obter as de maior impacto.
04	Combinação e melhoria. É desejável a construção em cima das ideias de outras pessoas

Tabela 2.1: Regras para o sucesso do Brainstorming

Buede e Miller [39] apresentam o conceito de *Brainwriting* como sendo um processo silencioso, escrito, destinado a grandes grupos de pessoas, e cita VanGundy [40] (grifos adicionados):

Brainstorming, for exemple, is most useful when there is only a small group of individuals, time is plentiful, status differences among group members are minimal, and a need exists to verbally discuss ideas with other. Brainwriting, on the other hand, is most useful for very large groups, when there is little time available, status differences need to be equalized, and there is no need for verbal interaction. In addition, **Brainwriting often will produce more ideas than brainstorming**, although the uniqueness and quality of these ideas might or might not be superior to those produces by brainstorming.

Wilson [41] apresenta dois tipos de Brainwriting:

1. *Brainwriting* individual: onde os participantes escritores recebem uma questão, tópico ou simples lista de ideias privativamente por um período específico de tempo sem haver discussões;

2. *Brainwriting* interativo: onde um grupo é convidado a:

- Escrever ideias em uma página por um tempo específico;
- Passar suas ideias para a próxima pessoa no grupo quando o facilitador solicitar;
- Ler silenciosamente as ideias de seus precedentes e adicionar novas ideias à lista sem falar com ninguém;
- Passar as páginas com ideias das duas pessoas anteriores para adiante;
- Repetir o processo inúmeras vezes até o tempo total para a tarefa ser concluída;
- Entregar todas as ideias escritas para o facilitador.

Para Conrow [42], a identificação dos riscos deveria coletar, adicionalmente para cada risco identificado, as possíveis causas e suas consequências. Uma forma de obtenção dessa informação durante a aplicação do Brainwriting seria com o registro escrito do risco em forma de "Declaração de Risco".

Uma Declaração de Riscos consiste em uma condição de risco e suas potenciais consequências. A "**condição**" é uma **breve declaração do problema potencial** que "descreve as circunstâncias chave, situações, etc que causam preocupação, dúvida, ansiedade ou incerteza" (Dorofee apud Westafall) [43]. A **consequência** é uma breve declaração que descreve a perda imediata ou resultado negativo.

Garvey [44], confirma a necessidade de padronização (*protocol*) na forma de se escrever a declaração de risco (*risk statement*):

[...]

A protocol for writing a risk statement if the *Condition-If-Then* construct. This protocol applies in all risk management processes designed for any systems engineering environment. It is a recognition that a risk event is, by its nature, a probabilistic event and one that, if it occurs, has unwanted consequences. [...]

Hardy [45] surge uma forma simples para realizar a "Declaração de Risco":

ELABORANDO UMA DECLARAÇÃO DE RISCOS

Ao desenvolver declarações de risco, o governo canadense considera ameaças e oportunidades. Por exemplo, uma declaração de risco para uma ameaça envolve pelo menos dois elementos: o evento em si e o potencial impacto negativo de tal evento se não for gerenciado:

- Declaração de risco (ameaça): se (evento) ocorrer, as consequências podem resultar em (impacto negativo).

[...]

Observa-se que toda Declaração de Riscos deve estar dentro de um contexto, ou seja, associada a alguma atividade de algum processo de algum macroprocesso. Rosa et al. [46],

confirma esse entendimento ao dizer que a **identificação de riscos deva ser associada com a Modelagem de Processos** por várias razões, dentre elas, como sendo uma forma de incentivar a descrição de quem faz o quê, como e porquê. Argumentam, ainda, que a inclusão de fontes de risco nos modelos de processos de negócios ajuda os usuários a tomar consciência de que o risco existe.

2.3.2 Identificação de Riscos a partir da Modelagem de Processos

Felderer [47] afirma que os processos organizacionais são os mapas das estruturas organizacionais com seus fluxos (*workflows*) e que esses processos podem prover meta-informação de valor para a Gestão de Riscos.

[...] Todo trabalho realizado em uma organização faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma organização sem um processo organizacional. Os processos refletem como uma organização funciona e os resultados são gerados para que a organização cumpra sua missão e visão.

Dentro deste contexto um processo é definido como um conjunto de atividades desenvolvidas de forma sequencial e com propósito de entregar um produto a um cliente. Um macroprocesso representa a visão macro do processo em nível mais estratégico, conforme pode ser observado na Hierarquia de Processos [...] [48]

Darwish [49], descreve que o “processo” é essencialmente uma metáfora para um conjunto de atividades que são executadas em alguma sequencia para produzir uma “saída” e, tornar o invisível visível, é a função do mapeamento de processos através do entendimento de como as atividades são organizadas e executadas em uma organização.

Cremonesi [50], apresenta uma hierarquia entre processos, conforme apresentado na Figura 2.9 [48] :

- 1º nível hierárquico. **Macroprocesso** – representa o nível mais alto de processo na empresa e tem importância estratégica;
- 2º nível hierárquico - **Processo** – é o conjunto de atividades sequenciais que transformar as entradas em saídas, com vistas a um resultado ao cliente.
- 3º nível hierárquico – **Subprocesso** – é a parte de um processo que, com outros subprocessos, contribui para a missão do processo;
- 4º nível hierárquico - **Atividades** – correspondem a “o que” deve ser executado em um processo. As atividades podem ser administrativas ou técnicas, estabelecidas em procedimentos, normas nacionais ou internacionais, em folhas de processos ou de operações, ou ainda, em outros documentos específicos desenvolvidos pela organização;

- 5º nível hierárquico – **Tarefas ou operações** – correspondem a “como” executar as atividades. São ações desenvolvidas por pessoas individualmente ou por pequenas equipes do micro enfoque do processo, isto é, a parte mais específica do trabalho.

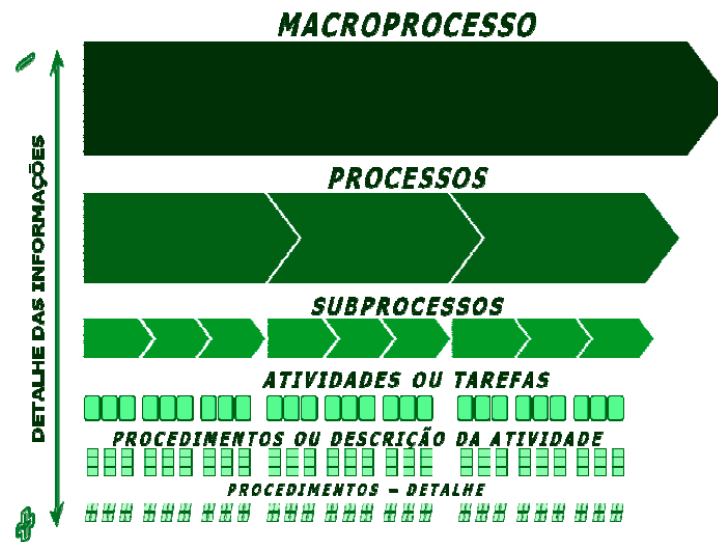


Figura 2.9: Hierarquia de processos

Os processos do CARF foram mapeados pelo Escritório de Processos do Ministério da Fazenda e disponibilizados pela ferramenta "ARIS¹ Business Publisher". A ferramenta de modelagem gratuita ARIS Express suporta diferentes possibilidades de mapeamento de processos. Com essa ferramenta é possível modelar diagramas do tipo "BPMN²" para documentar processos de fluxo de trabalho (*workflow*), conforme demonstrado na Figura 2.10 [51]).

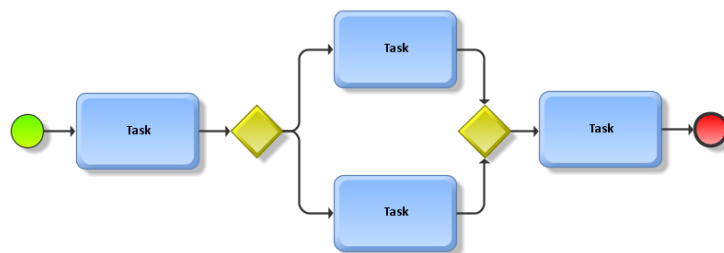


Figura 2.10: Exemplo de diagrama BPMN

¹Architecture of Integrated Information Systems refere-se a um conjunto de diferentes produtos para modelagem de processos de negócio: Architecture of Integrated Information Systems (ARIS) Business Architect, ARIS Business Publisher, ARIS Process Performance Manager, ARIS Express, etc, que juntos formam "ARIS modelling method".

²Business Process Model and Notation (BPMN) ou Notação de Modelagem de Processos de Negócio é uma notação da metodologia de gerenciamento de processos que utilizam ícones padrões para desenho de processos facilitando o entendimento comum.

2.3.3 Análise de Riscos

De acordo com a norma ISO 31000 [17] a Análise de Riscos é o processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco fornecendo a base para a Avaliação de Riscos e para as decisões sobre o Tratamento de Riscos.

Para Norman [52], numerosas variações de fórmulas do cálculo do risco existem, mas todas usualmente envolvem “risco = uma ameaça (*threat*) com uma intenção (*probability*) de explorar uma vulnerabilidade (*vulnerability*), priorizada pela criticidade e consequências”:

[...]

Threat = an active threat actor with the capabilities and intent to do harm to the organization.

Probability = the likelihood that a target has been or will be selected by a threat actor (any asset of organization that can be attacked in fulfillment of the mission of the threat actor).

Vulnerability = any condition or factor associated with the selected target that can be exploited to carry out an attack. Vulnerabilities may be individual or systemic
[...]

Na fase de “Análise de Riscos”, os riscos identificados são mensurados para se obter a magnitude do risco (probabilidade x impacto) e a nota de *rating*. Esta etapa é realizada presencialmente mediante eventos chamados de “Oficinas” onde cada risco identificado é analisado por toda a equipe e chefes de equipe. No modelo desenvolvido pela Frente Gestão de Riscos do MF, o cálculo da nota de *rating* leva em consideração a agregação da severidade (nível de risco – aplicação da Matriz de Risco), o volume de ocorrência e a frequência de execução do processo. A composição da nota de *rating* leva em consideração:

- **Severidade** (1º componente de rating) – resultante da avaliação da probabilidade x impacto de um risco identificado. Tem a forma: A,B,C;
- **Volume de Ocorrência** (2º componente do rating) – representado pela avaliação subjetiva do número de ocorrências de um risco no período de um ano. Tem a forma: “a” = Baixo; “b” = Médio; “c” = Alto;
- **Frequência de Execução do Processo** (3º componente do rating) – representada pela quantidade de vezes que o processo é executado. Tem a forma: ++ até 2x ao ano; + até 12 x ao ano; - mais que 12x ao ano; Cada risco avaliado é submetido à Matriz de Risco (probabilidade x impacto). Assim, o 1º componente da nota de *rating* obtém-se com a aplicação da Matriz de Riscos. A Matriz de Riscos considera as seguintes probabilidades:

A partir da análise da probabilidade e impacto de cada risco, conforme parâmetros apresentados nas tabelas 2.2[48] e 2.3[48], é possível montar a Matriz de Criticidade,

Escala de Probabilidade	
RARA	Pode ocorrer em circunstâncias excepcionais.
POUCO PROVÁVEL	Pequena possibilidade de ocorrer.
PROVÁVEL	Provável que ocorra em várias circunstâncias.
ALTA	Deve ocorrer em algum momento.

Tabela 2.2: Escala de probabilidade

Escala Impacto	
GRANDE	Poderá comprometer o alcance total do objetivo do processo.
MODERADO	Poderá comprometer o alcance de parte relevante do objetivo do processo.
PEQUENO	Poderá comprometer o alcance de parte não relevante do objetivo do processo.
INSIGNIFICANTE	Poderá comprometer de forma insignificante o objetivo do processo.

Tabela 2.3: Escala de impacto

conforme demonstrado na Figura 2.11[48], dos riscos de acordo com o modelo preconizado pelo PMIMF.

Probabilidade		RARA	POUCO PROVÁVEL	PROVÁVEL	ALTA
Impacto		2	3	4	5
GRANDE	6	12	18	24	30
MODERADO	4	8	12	16	20
PEQUENO	3	6	9	12	15
INSIGNIFICANTE	2	4	6	8	10

Figura 2.11: Matriz de Criticidade: Probabilidade X Impacto

[...] O volume de ocorrências pode ser obtido por meio de dados históricos, se houver, e/ou com conhecimento do gestor, e a frequência de execução do processo poderá ser obtida com os dados do mapeamento e/ou com o conhecimento dos Desta forma, primeiro aplica-se a Matriz de Risco para se obter o nível de risco: A, B ou C (1º componente do rating), em seguida identifica-se o Volume de Ocorrências: a, b ou c (2º componente do rating) e, por fim, as informações sobre a frequência de execução do processo: “++”, “+” ou “-” (3º componente do rating), chegando-se a Nota de Rating, conforme apresentado na Figura 2.13[48] instrumento que auxilia o gestor na tomada de decisão quanto ao tratamento a ser dado ao risco identificado [48].

Para o PMIMF todas as possibilidades de notas de rating do risco podem ser visualizadas na Figura 2.13 [48].

Resultado da Aplicação da Matriz de Risco (Nível de Risco)		
A	De 4 a 9	Baixo
B	De 10 a 16	Médio
C	De 18 a 30	Alto

Figura 2.12: Resultado da aplicação da Matriz de Risco

Nota	Descrição
Aa++	Baixo nível de risco, baixo volume de ocorrências risco e baixa frequência de execução do processo
Aa+	Baixo nível de risco, baixo volume de ocorrências risco e média frequência de execução do processo
Aa-	Baixo nível de risco, baixo volume de ocorrências risco e alta frequência de execução do processo
Ab++	Baixo nível de risco, médio volume de ocorrências risco e baixa frequência de execução do processo
Ab+	Baixo nível de risco, médio volume de ocorrências risco e média frequência de execução do processo
Ab-	Baixo nível de risco, médio volume de ocorrências risco e alta frequência de execução do processo
Ac++	Baixo nível de risco, alto volume de ocorrências risco e baixa frequência de execução do processo
Ac+	Baixo nível de risco, alto volume de ocorrências risco e média frequência de execução do processo
Ac-	Baixo nível de risco, alto volume de ocorrências risco e alta frequência de execução do processo
Ba++	Médio nível de risco, baixo volume de ocorrências risco e baixa frequência de execução do processo
Ba+	Médio nível de risco, baixo volume de ocorrências risco e média frequência de execução do processo
Ba-	Médio nível de risco, baixo volume de ocorrências risco e alta frequência de execução do processo
Bb++	Médio nível de risco, médio volume de ocorrências risco e baixa frequência de execução do processo
Bb+	Médio nível de risco, médio volume de ocorrências risco e média frequência de execução do processo
Bb-	Médio nível de risco, médio volume de ocorrências risco e alta frequência de execução do processo
Bc++	Médio nível de risco, alto volume de ocorrências risco e baixa frequência de execução do processo
Bc+	Médio nível de risco, alto volume de ocorrências risco e média frequência de execução do processo
Bc-	Médio nível de risco, alto volume de ocorrências risco e alta frequência de execução do processo
Ca++	Alto nível de risco, baixo volume de ocorrências risco e baixa frequência de execução do processo
Ca+	Alto nível de risco, baixo volume de ocorrências risco e média frequência de execução do processo
Ca-	Alto nível de risco, baixo volume de ocorrências risco e alta frequência de execução do processo
Cb++	Alto nível de risco, médio volume de ocorrências risco e baixa frequência de execução do processo
Cb+	Alto nível de risco, médio volume de ocorrências risco e média frequência de execução do processo
Cb-	Alto nível de risco, médio volume de ocorrências risco e alta frequência de execução do processo
Cc++	Alto nível de risco, alto volume de ocorrências risco e baixa frequência de execução do processo
Cc+	Alto nível de risco, alto volume de ocorrências risco e média frequência de execução do processo
Cc-	Alto nível de risco, alto volume de ocorrências risco e alta frequência de execução do processo

Figura 2.13: Descrição das notas de *rating*



Figura 2.14: Ações para responder aos riscos

O modelo desenvolvido pela Frente de Gestão de Riscos do MF ao qual os órgãos do Ministério da Fazenda devem alinhar-se sugere três ações (Aceitar, Mitigar e Evitar) para responder aos riscos, em função da nota de rating obtida, conforme Figura 2.14 [48].

As ações relacionadas ao ato de “Mitigar” ou “Evitar” poderão suscitar a construção de novos controles (ou melhoria dos existentes).

2.3.4 Avaliação de Riscos

De acordo com a Norma ABNT 31000, “avaliação de riscos” refere-se à atividade de comparar os resultados da etapa anterior - “análise de riscos” - com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável. A avaliação de riscos auxilia na decisão sobre o tratamento de riscos.

A Política de Gestão de Riscos do CARF define em seu artigo 9º as ações de tratamento de riscos[53]:

- I - **evitar o risco**, não iniciando ou descontinuando a atividade que o origina;
- II - **eliminar o risco**, mediante eliminação de vulnerabilidade ou outras medidas preventivas contra a materialização do risco mapeado;
- III - **reduzir o risco**, implantando controles que diminuam a probabilidade de ocorrência do risco ou suas consequências;
- IV - **aceitar o risco**, assumindo o risco por uma escolha consciente e justificada formalmente, podendo implementar sistemática de monitoramento;
- V - **compartilhar o risco**, com a(s) parte(s) interessada(s); e
- VI - **aumentar o risco**, com vistas a aproveitar uma oportunidade.

Os artigos 10º e 11º da referida Portaria orientam para ações de tratamento conforme os níveis de risco considerados para as atividades, conforme apresentado na Tabela 2.4[53]:

Nível do Risco	Implementação
Baixo	Poderão ser apenas monitorados
Médio	Implementação de médio prazo (até três anos)
Alto	Implementação de curto prazo (em até um ano)
Extremo	Implementação imediata

Tabela 2.4: Tabela Ações de implementação em função do nível do risco

2.4 Gestão do Conhecimento

Ameaças e fragilidades organizacionais devem ser obtidas a partir do conhecimento de quem efetivamente atua nos processos cujos riscos estejam sendo identificados. A captura desse conhecimento necessita de um suporte tecnológico para seu registro e acompanhamento em todas as etapas metodológicas da avaliação de riscos. Essa ideia vai ao encontro do que diz Pritchard [38] quando afirma que a **chave** para a Gestão de Riscos é assegurar que a **informação seja capturada de forma consistente e mantida em um repositório** onde outras pessoas na organização poderão acessá-la sob três perspectivas: como uma memória organizacional, como gestão do conhecimento (*Knowledge Management*) e lições aprendidas, conforme esquematizado na Figura 2.15 desenvolvida pelo autor desta dissertação.



Figura 2.15: Relação entre Gestão do Conhecimento, Avaliação e Gestão de Riscos

Enquanto a Gestão de Riscos não necessita, *a priori*, de sistema computacional para sua existência, por outro lado a Análise de Riscos certamente necessita de um meio para registro e armazenamento do conhecimento tácito sendo transformado em conhecimento explícito.

De acordo com Lambe [54], gestão da informação não está dissociada da gestão do conhecimento porque o conhecimento é externalizado e comunicado mais comumente via informação. Então, conclui o autor, que a “organização da informação é também, por extensão, a organização do conhecimento”.

Ball [55] vai na mesma direção quando apresentam o conceito de *knowledge Retention by Design*, ou “retenção do conhecimento por design” referindo-se à **necessidade de se customizar uma solução tecnológica para captura e transferência do conhecimento tácito** – aquele que se encontra apenas na cabeça das pessoas experientes nos processos sendo analisados: “[...] any of the knowledge transfer methods covered here – mentoring, social networking, communities of practice, storytelling, and After Actions Reviews – could have a technology component, even if it’s as minor as an online surveying tool.”

Nesse aspecto o conhecimento pode ser capturado utilizando-se ferramenta de Gestão do Conhecimento (KM ou *Knowledge Management*) que adquire (*Knowledge Acquisition*) o conhecimento (*Wisdom*) fornecido, transformando-o novamente em dados, informações e novo conhecimento para ser compartilhado (*Knowledge sharing*) e aplicado, nesta proposta, à Gestão de Riscos, conforme o modelo apresentado por Kirsch, Hine e Maybury [56], conforme Figura 2.16[56] adaptada pelo autor:

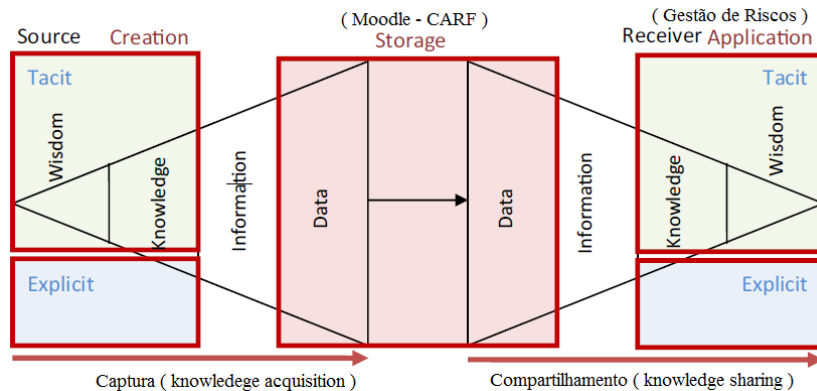


Figura 2.16: Transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito

2.4.1 Moodle

Finalmente, a busca por uma ferramenta de código aberto, gratuita, com vasta comunidade de usuários e voltada à Gestão do Conhecimento, remete ao Moodle (Modular Object Dynamic Learning Environment) que é um Sistema de Gerenciamento de Aprendizagem ou “Learning Management System (LMS)” sendo majoritariamente utilizado como uma ferramenta de ensino a distância, mas **essencialmente uma ferramenta de captura**

e compartilhamento do conhecimento por meio módulos programáveis como, por exemplo, questionários e fóruns.

Al-Khanjari e Al-Roshdi [57] exploram a possibilidade de estender as funcionalidades de um LMS mediante utilização de sua capacidade de programação e desenvolvimento de novos módulos conhecidos como: “Plug-in Tools” (grifos adicionados):

[...] Moodle is a modular system which organizes the content as units that refer to the courses and as sections which contain the activities and resources of the course materials. There are hundreds of general plugins in Moodle that are developed by many developers to improve the functionality of Moodle. These tools include: forum, chat, quiz tools, assignment tools, wiki and much more. Nevertheless, Moodle’s administrator can install a wide range of additional plugins to extend the set of activities of Moodle installation. Regarding the technical side, Moodle is developed in PHP: Hypertext Pre-processor programming language and as most LMSs, it uses the common three client/server architecture.

Moore e Churchward [13] ratificam esse entendimento:

Moodle originally stood for Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment. From a programmers perspective, the M in Moodle is a very important concept. [...] This lets a developer make significant modifications to Moodle without having to modify its code. This is a very important capability in terms of reducing the amount of time taken to make modifications when new versions of Moodle are released.

Henrick e Cole [58] confirmam a possibilidade de desenvolvimento sobre o ambiente Moodle ao dizerem:

[...] Moodle’s open source licensing also makes customization and integration easier and cheaper than proprietary systems. [...] Some organizations choose to go further, customizing individual modules to meet their unique needs. Others have added components for unique tracking and reporting, including development of a full data warehouse.[...] a number of very large organizations, including AA Ireland, Open Text, and other Fortune 500 companies use Moodle in a variety of ways. According to the survey, the industries with the greatest adoption of Moodle include aerospace and defense companies, consulting companies, E-learning tool and service providers, and the hospitality industry.

2.4.2 Requisitos de instalação Moodle

O sistema Moodle necessita de *webserver*, banco de dados, e linguagem PHP com suas diversas extensões configuradas. De acordo com a documentação da última versão do Moodle (3.3), os requisitos são [59]:

Hardware:

- Disk space: 200MB for the Moodle code, plus as much as you need to store content. 5GB is probably a realistic minimum.
- Processor: 1GHz (min), 2GHz dual core or more recommended.
- Memory: 512MB (min), 1GB or more is recommended. 8GB plus is likely on a large production server

Software:

- Ubuntu (Linux) server 16.04 LTS ou Windows systems;
- Moodle versão 2.7 (min);
- PHP versão 5.6.5 (min);
- Banco de dados: MySQL ou PostgreSQL ou MariaDB ou Microsoft SQL Server, Oracle Database;

Client Requirements:

Desktop:

- Browser: Chrome, Firefox, Safari, Edge, Internet Explorer;

Mobile:

- Mobile: MobileSafari, Google Chrome;

Moodle possui capacidade para um grande número de usuários. No Brasil, por exemplo: a Escola de Administração Fazendária – ESAF – trabalha com 69.883 estudantes; A Universidade de Brasília possui 66.587 usuários; a Universidade Presbiteriana Mackenzie com 43.237 usuários [60].

2.5 Taxonomia de Riscos

Taxonomias ajudam a estruturar e organizar o conhecimento. Na Biologia, colocam os organismos em grupos. Na Sociologia e Antropologia, organizam ideias. Na Ciência da Informação e Gestão do Conhecimento, taxonomias "organizam conhecimento e informação" inseridos em documentos e bancos de dados[54].

Lambe [54], taxonomias podem desempenhar cinco papéis distintos:

- Taxonomias estruturam e organizam;
- Taxonomias ajudam a estabelecer um terreno comum;
- Taxonomias podem ajudar a delimitar limites entre grupos;
- Taxonomias podem ajudar na tomada de sentido (*sense-making*);
- Taxonomias podem ajudar na **descoberta de riscos e oportunidades**;

Para Pritchard [38] para ser gerenciável o risco deve ser classificado. Decompor os riscos em categorias ajuda a estabelecer a natureza de cada risco. A aplicação dessas categorias de risco, permite aos gestores garantir um nível de consistência para identificar e rever a amplitude dos riscos que suas organizações enfrentam. Chapman [8] traz alguns exemplos de Taxonomia de Riscos, conforme Figuras 2.17[8] e 2.18[8]:

Internal Processes		
Financial 1. Liquid risk 2. Credit risk (a) default (b) exposure (c) recovery (d) counterparty 3. Borrowing risk 4. Currency risk 5. Funding risk 6. Foreign investment risk (e) country risk (f) environment risk 7. Derivatives	Operacional (Class) 1. Strategy (Element) (a) objectives (attribute) (b) business plan (c) new business development (d) resources (e) stakeholder interests (f) corporate experience (e) reputation 2. People (a) HR management practices (b) salaries (c) regulatory and statutory requirements (e) staff constraints (f) risk management system (g) health and safety 3. Processes and systems (a) controls (b) regulatory and statutory requirements (c) continuity (d) indicators of loss (e) transactions (f) computer/IT system (g) knowledge management (h) project management 4. External Events (a) change management (b) business continuity/interruption 5. Outsourcing	Technological 1. Information technology (a) software (b) MISs (c) intranets (d) telematics (e) information assets 2. Communication (a) broadband (b) video conferencing (c) e-commerce (d) e-mail 3. Control technology (a) CAD (b) CAM (c) FMS (d) Mechatronics (e) MRP (f) Operational research 4. IT governance 5. Investment 6. IT projects
Project 1. Embedding project risk management 2. Risk management process 3. Project team 4. Optimism bias 5. Tools 6. Techniques	Ethical 1. Source 2. Recognition 3. Factors that affect ethics 4. Risk events 5. Implementation	Health and Safety 1. Health and safety system 2. Workplace precautions 3. Contribution of human error to disasters 4. Improving human reliability in the workplace 5. Risk management best practice

Figura 2.17: Business risk taxonomy - Internal Processes

Business Operating Environment		
Economic	Environmental	Legal
1. Macroeconomics	1. Energy sources	1. Companies
2. Microeconomics	2. Use of resources	2. Intellectual property
3. Government policy	3. Pollution	3. Employment law
4. Aggregate demand	4. Global warming	4. Contracts
5. Aggregate supply	5. Levies/emission controls	5. Criminal liability
6. Employment levels	6. Environmental sustainability	6. Computer misuse
7. Inflation		
8. Interest rate		
9. House prices		
10. International trade + protection		
11. Currency risk		
Political	Market	Social
1. Contracts	1. Market structure	1. Education
2. Transition economies	(a) number of firms	(a) general level
3. UK government fiscal policies	(b) barriers to entry	(b) language skills
4. Pressure groups	(c) new entrants	2. Population movements
5. Terrorism and blackmail	(d) homogeneous goods	(a) location
	(e) knowledge	(b) age mix
	(f) relationships	(c) pensions
	2. Product life cycle stage	(d) "grey market"
	3. Alternative strategic directions	3. Socio-economic patterns
	4. Acquisition	4. Crime
	5. Game theory	(a) business vulnerability
	6. Price elasticity	(b) staff relocation
	7. Distribution strength	5. Lifestyles and social attitudes

Figura 2.18: Business risk taxonomy - Business Operating Environment

Para Chapman [8], uma *Business Risk Taxonomy* (Business Risk Taxonomy (BRT)) como exemplificado permitiria aos riscos e oportunidades serem divididos em componentes gerenciáveis para serem utilizados em medições, gerenciamento e divulgação (grifos adicionados):

Each business should develop its own taxonomy. The taxonomy for a bank will be markedly different from that for an aircraft manufacturer, which in turn will be markedly different from that for a petrochemical company. Any taxonomy produced should be maintained as a live component, to reflect the changing business environment.

O *HM Treasury Guide*, conhecido como *Orange Book* [6], trabalha com o que considera as categorias mais comuns de risco baseando no modelo Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental Analysis (PESTLE): *political, economic, social, technological, legal, environmental*.

2.6 Tratamento de Riscos

A norma ABNT 31000 [17] define que o tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento **fornece novos controles** ou modifica os existentes.

Para ISACA [33] riscos requerem "*ownership and accountability*", isto é, "propriedade e prestação de contas". *Accountability* pelos riscos estende-se à **aprovação de controles quando a mitigação é a resposta de risco escolhida** devendo haver uma ligação entre risco e controle de forma que todo risco é endereçado a controles apropriados e todos os controles são justificados pelos riscos correspondentes, conforme demonstrado na Figura 2.19[33]:

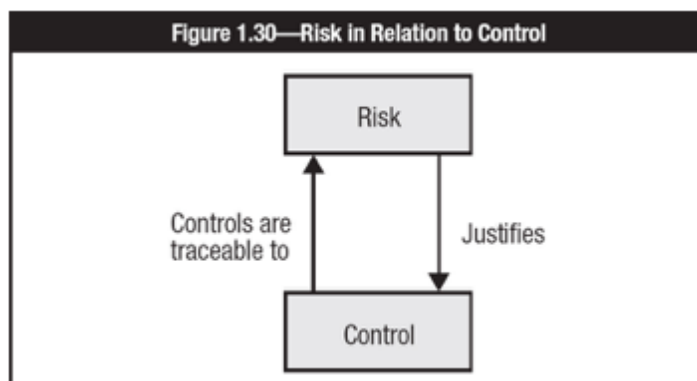


Figura 2.19: Relação entre Risco e Controle

O tratamento de riscos pressupõe a existência de "Plano de Tratamento de Riscos" que nada mais é do que a documentação que descreve como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas. A norma 31000 [17] orienta para que as informações fornecidas nos planos de tratamento incluam:

- as razões para a seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios que se espera obter;
- os responsáveis pela aprovação do plano e os responsáveis pela implementação do plano;
- ações propostas;
- os recursos requeridos, incluindo contingências;
- medidas de desempenho e restrições;
- requisitos para a apresentação de informações e de monitoramento; e
- cronograma e programação.

Chapman [8] define o tratamento de riscos como um processo contendo entradas, saídas, mecanismos e restrições, conforme Figura 2.20[8].

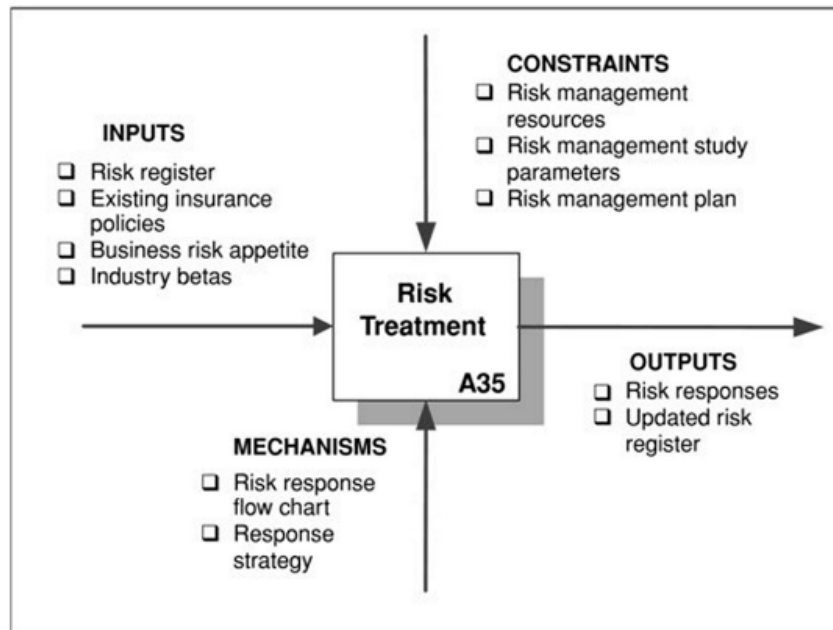


Figura 2.20: O processo de Tratamento de Riscos

A principal entrada (*input*) ao processo de tratamento de riscos está nos insumos fornecidos pela etapa anterior - Avaliação de Riscos. Os mecanismos (*mechanisms*) são os métodos, ferramentas e técnicas. As restrições (*constraints*) estão relacionadas a cultura organizacional, recursos disponíveis à gestão de riscos, parâmetros de investigação e plano de tratamento de riscos:

- A cultura de risco pode restringir as atividades da gestão de risco como resultado do grau de importância, comprometimento e entusiasmo alocado ao processo;
- Os recursos disponíveis à gestão de riscos podem impactar o processo de tratamento em termos de tempo. Quando o tempo é limitado e as atividades de gestão de riscos são aceleradas, há uma grande probabilidade que a qualidade da saída (*output*) do processo de tratamento seja reduzida;
- O exame cuidadoso do risco pode ser afetado se os participantes (colaboradores) não possuírem familiaridade com o processo de gestão de riscos, terminologia e produtos da gestão de riscos;
- O plano de gestão de riscos pode sofrer restrições se os papéis e responsabilidades não estiverem claramente definidos (...) [8]

Sadgrove [61] sugere que um **Plano de Tratamento de Riscos** contenha as seguintes informações, conforme apresentado na Tabela 2.5 [61]:

Plano de Tratamento de Riscos	
Nome do Risco:	
Número	Identificador único para fácil referência
Descrição	Descrição do risco, classificação do risco (ambiental, por exemplo). Localização. Escala de impacto. Perigo ou oportunidade.
Avaliação	Escala ou probabilidade de impacto.
Stakeholders	Quem seria afetado.
Tratamento	Quais controles já são usados? Que outros serão adicionados? Qual será o custo?
Responsabilidades	Quem é o dono (<i>owner</i>) do risco?
Tolerância	Qual o nível de risco que a organização espera aceitar?
Auditoria ou Monitoramento	Como o risco será monitorado
Melhorias potenciais	Que outras medidas poderiam ser tomadas para reduzir o risco?

Tabela 2.5: Tabela Plano de Tratamento de Riscos

Daychoum [62] aponta que o tratamento de riscos pode ser implementado com ajuda do método **5W2H** ou "plano de ação What, Who, Why, Where, When, How much, How many (5W2H)" cuja terminologia tem origem na língua inglesa **What, Who, Why, Where, When, How much/How many** onde os riscos:

O quê? / Quê / Qual? (What?)

- Que produto/serviço o processo produz?
- Quais os resultados dessa atividade?
- Quais as atividades são dependentes dessa?
- Quais atividades são necessárias para o início dessa?
- Quais os insumos necessários?
- Quais são as metas, os padrões e as estratégias a serem adotados?
- Quais são os indicadores de desempenho do processo?
- Quais são os métodos e a tecnologia empregada?

Quem? (Who?)

- Quem executará determinada atividade?
- Quem depende da execução dessa atividade?
- Quem são os envolvidos nesse processo?
- Quem são os gerentes e executores do processo?
- Quem participa das decisões?
- Quem deveria de executar o processo?
- Essa atividade depende de quem para ser iniciada?

Por quê? (Why?)

- Por que essa atividade é necessária?
- Por que essa atividade não pode fundir com outra atividade?
- Por que A, B e C foram escolhidos para executar essa atividade?
- Por que/para que esse processo existe?
- Por que deve ser feito dessa maneira?

Onde? (Where?)

- Onde a atividade será executada?
- Onde serão feitas as reuniões presenciais da equipe?
- Onde o processo é planejado, executado e avaliado?

Quando? (When?)

- Quando será o início da atividade?
- Quando será o término?
- Quando serão as reuniões presenciais?
- Quando providenciar a aquisição?
- Quando deve começar o envolvimento dos clientes com o processo?
- Quando o processo deve ser avaliado?
- Quando o processo deve ser executado?
- Quando cada etapa deve ser executada?

Como? (How?)

- Como essa atividade será executada?
- Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade?
- Como A, B e C vão interagir para executar essa atividade?
- Como o processo é planejado, executado e avaliado?
- Como as instruções são registradas e disseminadas?
- Como é avaliada a satisfação do cliente?
- Como está o desempenho do processo?

Quanto? (How Many?)

- Quantas pessoas atuarão nesse processo?
- Quantos testes são necessárias?
- Quanto desse produto comprar?
- Quantos profissionais são necessários?
- Quantos equipamentos estão disponíveis?

Quanto? (How Much?)

- Quanto custará essa atividade?
- Quanto custará essa paralisação?
- Quanto considerar para contingência?
- Quanto disponibilizar de recursos financeiros?
- Quanto tempo está previsto para a atividade?

Cicco [63] conclui que o "sucesso da implementação do plano de tratamento de riscos requer um sistema de gestão eficaz, que especifique os métodos escolhidos, defina as responsabilidades e atribuições de cada pessoa e **faça o monitoramento em relação aos critérios especificados**".

2.7 Monitoramento e Análise Crítica

De acordo com a Norma 31000, o Monitoramento e Análise Crítica existem para assegurar que a gestão de riscos seja eficaz e apoie continuamente o desempenho organizacional. Para isso, dentre outros, é necessário que se “meça o desempenho da gestão de riscos **utilizando indicadores**, os quais devem ser analisados criticamente, de forma periódica, para garantir sua adequação” [17].

Chapman [8] informa que o principal objetivo do Monitoramento e Análise Crítica é analisar a performance das ações de resposta ao risco para informar a necessidade de uma intervenção proativa da gestão de riscos sendo essa atividade considerada satisfeita se (grifos adicionados):

- Early warning **indicators have been developed** and used to forewarn managers of the need to make risk management interventions;
- The internal and external contexts are monitored to establish if the current analysis of opportunities and risks needs to be revisited or in extreme cases whether the risk management framework or policy require revision;
- Risk actioness and managers are implementing the risk and oppotunity responses for which they are responsible in a timely manner;
- Registers are regularly updated whereby risk events that have either materialised or are time expired are removed and newly identified risks and opportunities area added. Additionaly, the register is modified to reflect any changes in the assessment of risk in terms of its likelihood of occurence or its potential impact, managers or owners, categories of risk, degree of completion of risk management actions, secondary risks or the cost of risk management action;
- Reports are issued on a regular cycle, providing visibility of the progress made in the success or otherwise of the risk management actions;
- Contingencies are revised to reflect the current risks, opportunities and their assessment.

ISACA [33] defende a ideia de utilização de **Key Risk Indicators (KRI)** (Indicadores Chave de Risco) para mensurar os níveis de risco em comparação com os limiares de risco para que a organização receba alertas quando um risco aproximar-se de níveis inaceitáveis. A seleção e efetividade dos KRI dependem de alguns fatores:

[...]

The effectiveness of KRIs depends in large part on the strength of their metrics. Good metrics are SMART:

- **Specific** - Based on a clearly understood goal; clear and concise;
- **Measureable** - Able to be measured; quantifiable (objective), not subjective;
- **Attainable** - Realistic; based on important goals and values;
- **Relevant** - Directly related to a specific activity or goal;
- **Timely** - Grounded in a specific time frame.

[...]

KRI effectiveness takes into consideration the following criteria:

- **Impact** - Indicators of risk with high business impact are more likely to be KRIs;
- **Effort** - For different indicators that are equivalent in sensitivity, the one that is easier to measure and maintain is preferred;
- **Reliability** - The indicator must possess a high correlation with the risk and be a good predictor or outcome measure;
- **Sensitivity** - The indicator must be representative of risk and capable of accurately indicating risk variances;
- **Repeatable** - A KRI must be repeatable and able to be measured on a regular basis to show trends and patterns in activity and results.

2.8 Comunicação e Consulta

Moraes [64] informa que a chamada "comunicação e consulta" é um conceito relativamente novo que ganhou força com o acidente na usina nuclear de Chernobyl, em 1986, devido à dificuldade de os cientistas em transmitir ao público leigo informações técnicas a respeito dos riscos.

Fraser e Simkins [65] informam que "Consulta" é um processo de "Comunicação" entre a organização e seus *stakeholders* sobre uma questão antes da tomada de decisões para determinar uma direção pela capacidade fornecer "insumos" (*inputs*) para essa ação gerencial.

Para Assi [66] a transmissão de notícias é o fator primordial em uma organização moderna que deseja atingir seus objetivos com relativo sucesso. Uma estrutura de transmissão de informações e conhecimento deve ser criada para ambos os públicos, conforme demonstrado na Tabela 2.6[66]:

Público Interno	Público Externo
Linguagem comum de riscos	Transparência sobre os mecanismos de gerenciamento de riscos

Tabela 2.6: Tabela Comunicação de Riscos ao Público Interno e Externo

Capítulo 3

Metodologia

A metodologia de implementação divide-se em duas grandes etapas: a implementação do Processo de Avaliação de Riscos - Identificação, Análise, Avaliação - e a implementação dos processos dos processos de Gestão de Riscos - Estabelecimento do Contexto, Tratamento, Comunicação/Consulta e Monitoramento.

O **Processo de Avaliação de Riscos** é materializado mediante: a instalação e configuração de uma base computacional baseado em *software* livre Moodle; o estabelecimento de uma Taxonomia de Riscos apropriada ao CARF e, posteriormente, da execução das etapas de Análise e Avaliação de Riscos ¹, conforme adiante detalhado.

A implementação dos processos de **Gestão de Riscos** envolvendo o Estabelecimento do Contexto, Tratamento, Monitoramento, Comunicação e Consulta, adaptados à realidade do CARF e apresentado neste trabalho para atender a todas as etapas do ciclo PDCA da Gestão de Riscos e em todos os macroprocessos organizacionais, é materializada mediante: a utilização do Plano 5W2H para o início do tratamento dos riscos; a criação de controles (KRI) para permitir o monitoramento desse tratamento; a criação de *dashboards*; a publicação dos *dashboards* na Intranet corporativa; e o monitoramento contínuo da evolução desses indicadores.

Acrescenta-se à solução proposta, os passos metodológicos nos quais os colaboradores do CARF atuam no processo de identificação de riscos dentro de seus processos de trabalho, contribuindo fortemente ao desenvolvimento da "mentalidade de risco" necessária à obtenção do Certificado de Qualidade ISO 9001.

O **escopo** de aplicação do Processo de Avaliação de Riscos será inicialmente o macroprocesso da Dívida Ativa da União na PGFN e, posteriormente os macroprocessos do CARF demonstrados na Figura 3.1[67], correspondendo aos momentos em que o autor desta dissertação esteve lotado naquele ou nesse órgão do Ministério da Fazenda, de acordo com a seguinte ordem de implementação:

¹Ver Figura 2.7 na página 20.

1. Macroprocesso: Dívida Ativa da União (PGFN)
2. Macroprocesso: Gerir acervo dos Processos Administrativos Fiscais (CARF)
 - Processo: Triar e analisar Processos Administrativos Fiscais
 - Processo: Distribuir e sortear processos para julgamento
3. Macroprocesso: Preparar e dar suporte ao julgamento (CARF)
 - Processo: Preparar sessão de julgamento
 - Processo: Prestar suporte à sessão de julgamento
 - Processo: Gerir pós sessão de julgamento
4. Macroprocesso: Julgar Recursos Voluntário, de Ofício, Especial e Embargos (CARF)
 - Processo: Elaborar minuta de decisão
 - Processo: Indicar recursos para pauta
 - Processo: Julgar recursos
 - Processo: Formalizar Acórdãos
5. Macroprocesso: Analisar admissibilidade de Embargos de Declaração (CARF)

3.1 Metodologia de Implementação do Processo de Avaliação de Riscos

O Processo de Avaliação de Riscos é dividido em três etapas - Identificação, Análise, Avaliação - executadas conforme demonstrado na Tabela 3.1 que foi desenvolvida pelo autor desta dissertação:

Processo de Avaliação de Riscos	Como é operacionalizado
Identificação	Virtualmente no ambiente Moodle
Análise	Oficinas presenciais
Avaliação	Reuniões com o Gestores de Risco do Processo, Analista de Risco e Alta Administração.

Tabela 3.1: Operacionalizando cada etapa do Processo de Avaliação de Riscos

Os papéis dos atores envolvidos na Avaliação de Riscos - Gestor de Risco do Processo e Analista de Riscos - estão descritos no art. 5º da Política de Riscos do CARF no Anexo II.

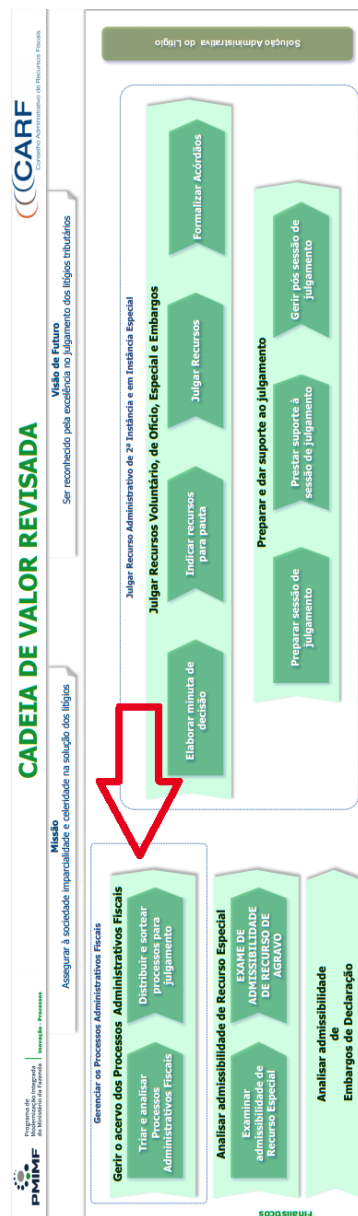


Figura 3.1: Macroprocessos e seus respectivos processos do CARF

Nessa solução proposta, os servidores do CARF devem atuar no ambiente Moodle para realizar a **Identificação de Riscos**, registrando "Declarações de Risco" para as atividades mapeadas em seus processos de trabalho. Cada Declaração de Riscos deve conter: ameaça, vulnerabilidade, consequência, consequência em cascata, causa raiz aparente e sugestões de melhoria, ficando todas as manifestações registradas para futuras análises no próprio ambiente Moodle.

A implantação do sistema Moodle (*software* livre) configurado como sistema de gestão do conhecimento para a captura do conhecimento tácito envolvendo a identificação de riscos nos macroprocessos de trabalho, é realizada com a execução dos seguintes passos

metodológicos:

1. Instalação e configuração do equipamento servidor Linux;
2. Instalação e configuração do banco de dados MySQL (Oracle/software livre);
3. Instalação e configuração dos pacotes de software e *webserver* Apache (software livre);
4. Instalação e configuração do sistema Moodle;
5. Configuração do idioma no sistema Moodle, usualmente utilizado para cursos à distância, para as atividades envolvendo "Gestão de Riscos" conforme Tabela 3.2 desenvolvida pelo autor desta dissertação:

Personalização de Idioma	
De	Para
Aluno	Colaborador
Curso	Atividade de Gestão
Professor	Administrador
Usuário	Colaborador

Tabela 3.2: Personalização de Idioma para a Identificação de Riscos

6. Definição de categorias de risco que constituirão a Taxonomia de Riscos do órgão;
7. Criação dos formulários eletrônicos no ambiente Moodle resultantes do cruzamento de cada atividade de cada processo mapeado² na Base ARIS com a Taxonomia de Riscos definida, conforme Tabela 3.3 e Figura 3.2 ambos desenvolvidos pelo autor desta dissertação.

Cada Objeto do Mapeamento de Processos	Converte-se em objeto do Moodle:
Macroprocesso	Curso (renomeado para "Atividade de Gestão")
Processo	Sessão
Atividade	Fórum
Categorias de Risco (taxonomia)	Tópicos de Discussão dentro do Fórum

Tabela 3.3: Convertendo objetos do Mapeamento de Processos para objetos Moodle

8. Cadastramento inicial de todos os usuários que utilizarão a plataforma Moodle.

²Todos os macroprocessos, processos e atividades do CARF mapeados na base ARIS estão detalhados no Anexo VII

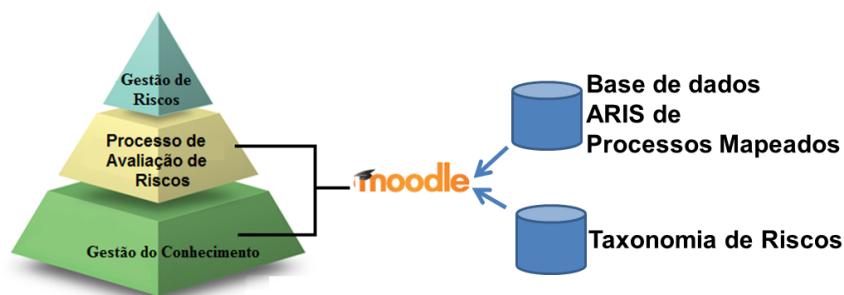


Figura 3.2: Taxonomia de Riscos X Atividades Mapeadas na Base ARIS X Formulários Criados no Moodle

9. Produção de treinamentos e palestras presenciais sobre Gestão de Riscos e utilização do sistema Moodle;
10. Filmagem, editoração e publicação no Youtube de video aula (minicurso);
11. Atendimento e suporte aos usuários do sistema;
12. Backup das bases de dados que contém os riscos identificados no sistema Moodle;

As estruturas de dados necessárias para essa solução são visualizadas na Tabela 3.4 desenvolvida pelo autor desta dissertação:

Tabela	Descrição
Macroprocessos	A partir da Cadeia de Valor são extraídos os macroprocessos organizacionais (nível estratégico).
Processos	Disponibilizado a partir do mapeamento de processos organizacionais, representa um conjunto de atividades coordenadas e integradas entre si.
Atividades	Unidade básica de um processo que recebe entradas (<i>input</i>), realiza procedimentos e devolve saídas (<i>output</i>). Cada atividade deve ter seu risco avaliado em relação às ameaças e vulnerabilidades.
Taxonomia	Classificação dos riscos que facilitarão o trabalho de Identificação de riscos sendo que cada classe de risco será cruzada com cada atividade.
Linguagem (*)	Tabela interna do banco de dados do Moodle utilizada na geração da comunicação (frases) para todos os usuários conectados ao sistema. Deve ser adaptado às atividades de Gestão de Risco, onde palavras como “aluno” devem ser substituídas por “colaborador”; “curso” por “atividade de gestão”, etc.

Tabela 3.4: Estrutura de dados da solução proposta

Ao final, o Moodle deve conter estruturas resultantes do cruzamento da base de processos mapeados (ARIS) com as classes de risco definidas para o CARF (taxonomia). Dessa forma, os fóruns virtuais criados no ambiente Moodle farão questionamentos aos servidores quanto "ameaças" e "vulnerabilidades" existentes em cada atividade de cada processo de trabalho mapeado na base ARIS ³.

Para a etapa da **Análise de Riscos** realizada no CARF são utilizadas todas as "Declarações de Riscos" registradas no ambiente MOODLE. Nessa análise calcula-se a criticidade de cada risco mediante a fórmula de cálculo da Nota de *Rating* descrita no Capítulo 2 (páginas 27 a 29).

Nas "Oficinas Presenciais de Análise de Riscos", as equipes que trabalham nos macroprocessos analisam as declarações de riscos registradas no Moodle e projetados em telão. Para cada risco registrado no Moodle é estimulada a discussão sobre a "probabilidade", "impacto", causa aparente e oportunidades de melhorias relacionadas aos riscos projetados.

Observou-se que a metodologia de cálculo da Nota de *Rating* sugerida pelo PMIMF, prevê que a criticidade de cada risco deve ser avaliada em relação ao processo de trabalho no qual o risco pode vir a se materializar. Essa forma de análise **apresenta um grave problema pois ignora os seguintes fatos:**

- Quando os riscos são analisados em relação ao processo de trabalho no qual eles estão inseridos, as equipes que os analisam tendem a maximizar seu impacto causando uma distorção na criticidade do risco quando analisado sob a ótica de toda a organização;
- Equipes possuem a visão restrita de suas atividades, processo e macroprocesso na qual estão inseridas, desconhecendo que determinadas vulnerabilidades/ameaças existem em função de problemas cujas origens podem residir em outros processos fora de seu escopo de atuação;
- A Alta Administração ou a área responsável pela Gestão de Riscos no órgão, que não são consultadas nessa etapa, são possuidoras de uma visão sistêmica e, portanto, possuem maior capacidade para analisar o quanto os riscos identificados em uma área específica são impactantes para todo o órgão.

Os fatos acima ocasionam **graves distorções no cálculo da criticidade dos riscos analisados**. Por exemplo, equipes de um processo de trabalho podem considerar a ausência de paredes com isolamento acústico um problema gravíssimo pelo incômodo causado por ruídos diários, elevando a criticidade do risco sendo analisado. Se esse risco permanecer com uma nota de *rating* exagerada, poderia ser transportado para um relatório de riscos gerenciais demandando, por exemplo, uma ação do Ministro da Fazenda.

³Explicação sobre o que é uma ferramenta ARIS encontra-se na página 26

Devido a essa distorção detectada na metodologia preconizada pelo PMIMF, neste projeto de mestrado foi desenvolvido um passo metodológico para **ajuste da criticidade de cada risco** a ser executado na etapa seguinte da "Avaliação de Riscos" conforme demonstrado na Figura 3.3 desenvolvida pelo autor desta dissertação:

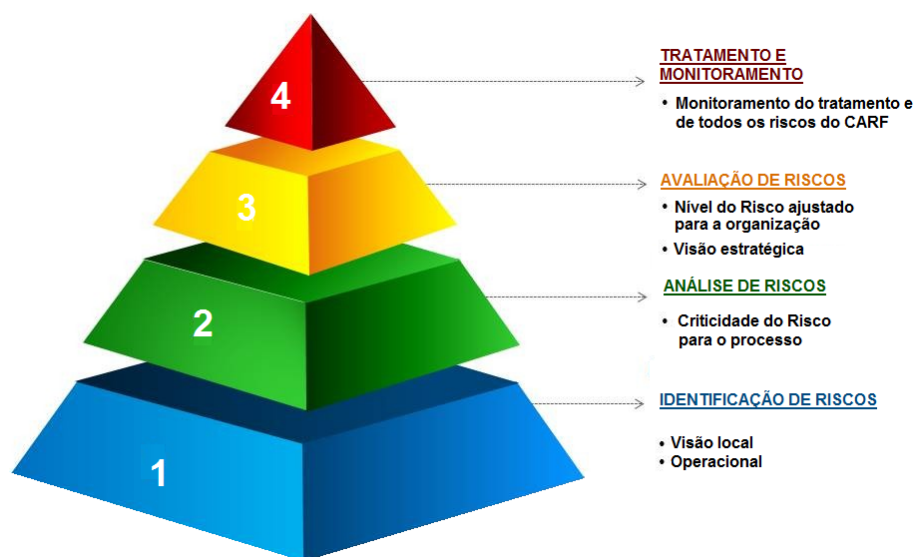


Figura 3.3: Ajustando a criticidade dos riscos da visão local (operacional) à visão estratégica.

Nessa etapa de “**Avaliação de Riscos**” utiliza-se do resultado da etapa anterior - “Análise de Riscos” – criada com base nos critérios do PMIMF onde a criticidade de cada risco é calculada em função das **percepções locais** de quem executa as atividades, portanto, sem o alcance da visão holística ou estratégica do órgão, para o ajuste da criticidade de cada risco agora sob a ótica da visão da Alta Gestão.

Todos os riscos anteriormente analisados serão submetidos à instância superior para uma nova análise dos "pesos" dos riscos apontados no Mapa de Riscos, agora sob o enfoque do que propõe a Política de Riscos do CARF em seu artigo 9º (ver Anexo II). Os artigos 10º e 11º da referida Portaria orientam para ações de tratamento conforme demonstrado na Tabela 3.5[53]:

Nível do Risco	Implementação
Baixo	Poderão ser apenas monitorados
Médio	Implementação de médio prazo (até três anos)
Alto	Implementação de curto prazo (em até um ano)
Extremo	Implementação imediata

Tabela 3.5: Prazos Máximos para o Tratamento dos Riscos

O ajuste da criticidade dos riscos, da visão local para a visão estratégica, é realizado mediante deliberação com os Gestores de Risco do Processo, Analista de Risco, Secretaria-

Executiva e Presidência do CARF. que definem na sequência, o **Plano de Ação de Tratamento de Riscos (5W2H** ⁴).

O Mapa de Riscos a ser apresentado no Relatório de Riscos do Macroprocesso deve apresentar a combinação do “Evento de Risco” (consequência) e sua “Causa Aparente” (fonte de risco). A causa é tratada como “aparente” porque se trata da descrição da fragilidade do processo na visão de quem o executa e não necessariamente de especialista(s) na área da categoria do risco analisado.

Finalmente, resumem-se os passos metodológicos da implementação do Processo de Avaliação de Riscos na Figura 3.4 desenvolvida pelo autor desta dissertação:

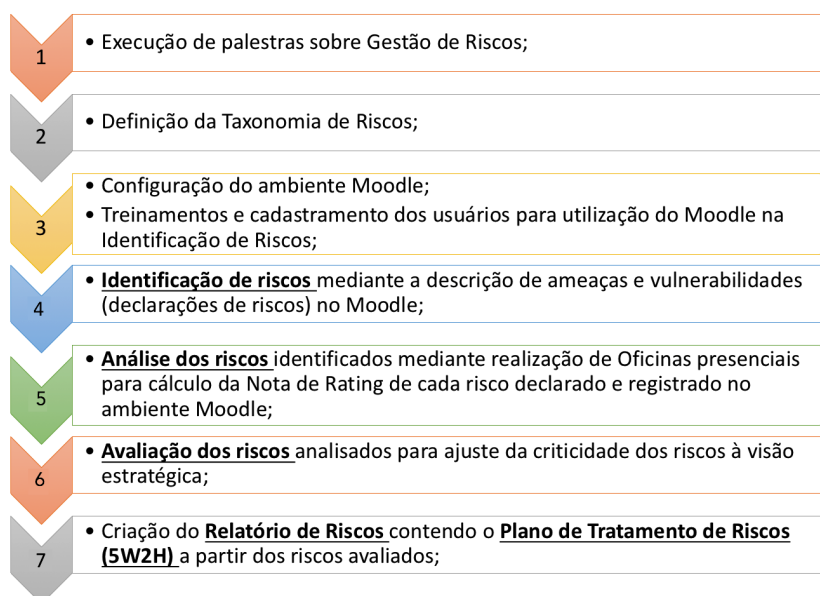


Figura 3.4: Passos metodológicos para implementação do Processo de Avaliação de Riscos

3.2 Metodologia de Implementação da Gestão de Riscos

Neste trabalho foi criada sistemática para permitir que o resultado do Processo de Avaliação de Riscos atinja os objetivos relacionados ao tratamento dos riscos e à completude do Ciclo PDCA da Gestão de Riscos mediante a operacionalização dos processos de Gestão. Relembrando que a última etapa do Processo de Avaliação de Riscos deve gerar como saída (*output*) um Plano de Tratamento de Riscos (5W2H) e, sendo este plano, a correspondente entrada (*input*) ao ciclo de Gestão de Riscos.

⁴Descrito no Capítulo "2.6 Tratamento de Riscos", página 35.

A etapa de Tratamento é iniciada a partir do Plano do Tratamento de Riscos (5W2H) produzido em conjunto com os Gestores de Risco do Processo ⁵, o Analista de Riscos (autor desta dissertação), Secretário-Executivo e Presidente do CARF (autoridade máxima do órgão).

A criação dos controles *Key Risk Indicator (KRI)* está diretamente relacionada aos riscos explicitados no Mapa de Riscos produzido na etapa de Análise de Riscos e Plano de Tratamento de Riscos produzido na etapa de Avaliação de Riscos.

Os controles KRI são atualizados mensalmente pelo Analista de Risco e Chefe da Auditoria Interna e Risco (AUDIT) do CARF a partir das informações recebidas dos Gestores de Risco do Processo, comunicando essas informações na Intranet do CARF.

A Intranet do CARF é oficialmente o meio de comunicação e consulta de todas as áreas para todos os servidores. Assim, naturalmente deverá ser por meio dela toda e qualquer divulgação relacionada à Gestão de Riscos. A Intranet CARF é mantida sobre a plataforma Plone⁶.

A necessidade de visão gerencial sobre o percentual de riscos tratados por macroprocesso é fornecida mediante a criação de *dashboards* ⁷ gerenciais.

Os passos metodológicos de implantação dos processos que constituem a Gestão de Riscos estão resumidos na Figura 3.5 que foi desenvolvida pelo autor desta dissertação:

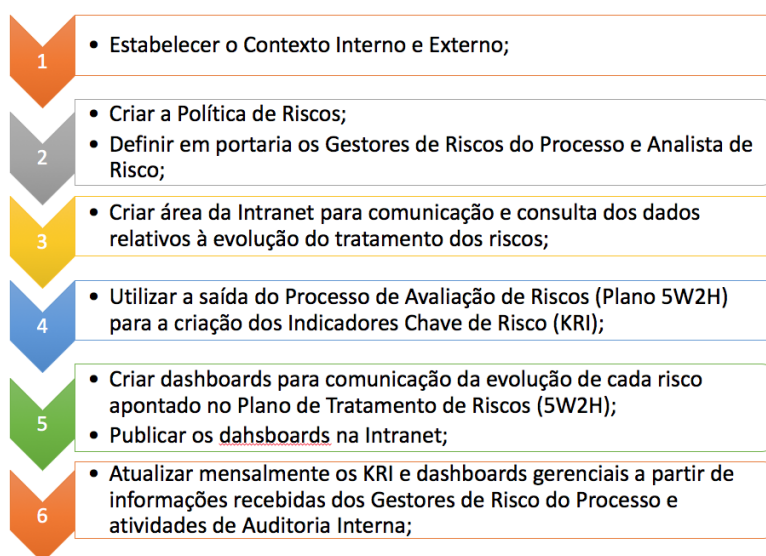


Figura 3.5: Passos metodológicos para implementação dos processos de Gestão de Riscos

⁵Definidos em Portaria (Anexo II) como os grandes responsáveis pelo acompanhamento da evolução do tratamento dos riscos.

⁶Plone é um Sistema de Gerenciamento de Conteúdo (Content Management System ou Sistema de Gerenciamento de Conteúdo (CMS)) utilizado na construção da Intranet do CARF.

⁷Conforme explicado no capítulo "2.1.1 Governança", na página 10.

Capítulo 4

Resultados Alcançados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) e no Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF).

4.1 Resultados da primeira utilização do Moodle no Processo de Avaliação de Riscos na PGFN

A primeira experiência de utilização do Moodle para transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito¹ para identificar riscos foi executada na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN) onde ambiente Moodle foi instalado para identificar riscos de um **único macroprocesso chamado "Dívida Ativa da União (DAU)"**. Esse macroprocesso foi escolhido prioritariamente pelos gestores pelos seguintes motivos:

- É de responsabilidade da PGFN cobrar os direitos ou créditos em favor do Estado que não são pagos pelos devedores no prazo estipulado em lei. O montante dos valores “inscritos em Dívida Ativa” de acordo com Tribunal de Contas da União [68] em 2013 totalizaram R\$ 1.406,8 bilhões;
- O Relatório Preliminar de Avaliação de Programas de Governo [69], no qual enfatiza o crescente estoque da DAU, **o descompasso entre o estoque da dívida e a arrecadação e, principalmente, a ausência do desenvolvimento de Política de Gestão de Riscos e seus desdobramentos em planos de ação e procedimentos estratégicos;**
- Os procedimentos, processos e sistemas envolvidos na Dívida Ativa poderiam apresentar **inúmeras vulnerabilidades** relacionadas a: fraudes e desvios; fragilidades nos processos de trabalho internos envolvendo prescrições e adjudicações; cultura

¹Conforme descrito no capítulo 2.4 e esquematizado na Figura 2.16 da página 32

de controle interno; deficiência nos processos e nos recursos humanos de Tecnologia da Informação (TI).

A implantação do Processo de Avaliação de Riscos na PGFN atingiu os seguintes resultados:

1. O autor desta dissertação assessorou a criação da Política de Gestão de Riscos da PGFN resultando na Portaria PGFN N° 627, de 12 de agosto de 2014 (Anexo III);
2. Criação do grupo de trabalho para o levantamento de riscos funcionais do Macroprocesso da Dívida Ativa, resultando na Portaria PGFN/DGC/DAE N° 976, de 15 de agosto de 2014 que oficializou o início dos trabalhos de gestão de riscos da Dívida Ativa;
3. Execução de palestras sobre Gestão de Riscos objetivando auxiliar na criação da cultura de riscos na PGFN conforme desmonstrado na Figura 4.1:

The image shows a screenshot of the PGFN intranet. At the top, there is a browser address bar with the URL: www.intranet.pgfn/gabinete2/assessoria-de-comunicacao/noticias/dgc-apresenta-projeto-de-politica-de-gestao-de-riscos-a-cda-1. Below the address bar is a navigation menu with links for 'Pular para o conteúdo', 'Acessibilidade', 'Mapa do Site', 'Fale Conosco', 'Expresso', 'Outlook', and 'Outlook 2007'. The main header features the PGFN logo and the text 'Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional' with a search box labeled 'Buscar no Site'. Below the header are three main categories: 'DÍVIDA', 'DEFESA', and 'GESTÃO & CONSULTORIA', each with a sub-link for 'Conteúdos Mais Acessados'. The breadcrumb trail reads: 'Você está aqui: Página Inicial > Gabinete > ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO > Notícias > DGC apresenta projeto de Política de Gestão de Riscos à CDA'. The main content area has a title 'DGC apresenta projeto de Política de Gestão de Riscos à CDA' with a date of '13/05/2014' and '7813 visualizações'. The text below the title states: 'O DGC apresentou, dia 12, à CDA, projeto de Política de Gestão de Riscos.' To the right of the text is a photograph of a man in a suit presenting a slide. The slide content includes: 'Gestão de Riscos', 'Supervisiona', 'Decreta políticas', 'Aloca recursos', 'no levantamento de ameaças e vulnerabilidades', 'de decisão com embasamento', 'do pelo TCU com base na NC 04/2013 (CCEA)', and 'Administração, de forma que, com a identificação e avaliação dos riscos, é possível estabelecer prioridades e definir estratégias de mitigação'. Below the photo is the caption: 'DGC apresenta projeto de Política de Gestão de Riscos à CDA'. To the left of the main content is a sidebar menu with the following items: 'Gabinete', 'Organograma', 'Quem é quem', 'Regimento interno', 'Atos normativos', 'PGFN em Números 2015', 'ENCCLA', 'LAI - Lei de Acesso à Informação', 'Assessoria de Comunicação', 'Videoconferências da PGFN', 'Proposta de logomarda - PGFN', 'Adjuntoria Fiscal e Financeira', 'Adjuntoria de Consultoria e Contencioso Tributário', 'Adjuntoria Administrativa', 'Gestão da Dívida Ativa da União', 'Gestão Corporativa', 'PRFN - 1º Região', 'PRFN - 2º Região', and 'PRFN - 3º Região'. Below the photo and caption, there is a paragraph: 'O Departamento de Gestão Corporativa (DGC) apresentou, nesta última segunda-feira, dia 12, à Coordenação-Geral da Dívida Ativa da União, projeto de Política de Gestão de Riscos. Na palestra ministrada pelo assistente técnico, João Batista Ribas de Moura, foi abordada uma visão ampla da gestão de riscos, como classificá-la e como ela se materializa na instituição. Entre as áreas mais sensíveis da PGFN, em que será implementado esse projeto, está a Dívida Ativa da União. A ideia é conhecer as vulnerabilidades e ameaças nesse setor, priorizando a segurança nos processos e o aprimoramento da própria gestão da Dívida.'

Figura 4.1: Notícia Intranet PGFN - Primeiro Passo em Direção à Gestão de Riscos

4. Definição de taxonomia de riscos definida exclusivamente para esse trabalho: processos e sistemas, pessoas, tecnologia, eventos externos, projetos, ética, financeiro/orçamentário, economia e riscos ambientais.

5. Configuração do ambiente Moodle da PGFN com a criação de fóruns de discussão para cada categoria de risco a ser trabalhada pelos especialistas seguindo a taxonomia definida conforme tela do ambiente Moodle demonstrada na Figura 4.2 [70]:



Figura 4.2: Tela Moodle - Resultado da Programação do Ambiente Moodle na PGFN

6. Atuação **remota** dos Procuradores da Fazenda Nacional especialistas em Dívida Ativa da União (DAU) graças ao ambiente Moodle durante a fase de Identificação de Riscos:
 - 01 Procurador da 5ª Região (Paraná);
 - 01 Procurador da 4ª Região (Rio Grande do Sul);
 - 01 Procurador da 3ª Região (Rio de Janeiro);
 - 03 Procuradores de Brasília/DF;
7. Diferentemente da solução implantada no CARF e adiante explanada, na PGFN foi criado um **fórum de discussão no ambiente Moodle para cada categoria de risco** da taxonomia escolhida. Dentro de cada fórum, qualquer colaborador poderia criar tópicos de discussão relacionados ao risco (vulnerabilidade e ameaça) identificado no processo da Dívida Ativa conforme demonstrado na tabela 4.1 abaixo. Nas discussões realizadas no ambiente Moodle, os especialistas em DAU também expuseram suas opiniões a respeito de oportunidades de melhorias.
8. Os riscos identificados nos fóruns virtuais do Moodle foram **Analisados mediante videoconferência**. Nessa etapa, cada risco declarado nos fóruns virtuais do Moo-

dle, destinados a capturar o conhecimento tácito dos especialistas, foram revistos, ratificados, estimadas as probabilidades e os impactos de ocorrência dos eventos de risco para subsidiar a criação da Matriz de Criticidade de Riscos da Dívida Ativa da União.

9. A Tabela 4.1, desenvolvida pelo autor desta dissertação, apresenta a quantidade de postagens por categoria de risco existente no ambiente Moodle. Cada postagem pode ser uma declaração de risco ou um comentário de outro colaborador visto que o ambiente é propício às discussões virtuais.

Tópico de Discussão no Moodle	Quantidade de Postagens
Processos e Sistemas	62
Pessoas	23
Tecnologia	27
Eventos Externos	09
Projetos	03
Ética	00
Financeiro/Orçamentário	01
Estratégicos	00
Economia	00
Ambientais	00

Tabela 4.1: Quantidade de Postagens no Fórum Moodle-PGFN.

10. A Tabela 4.7, desenvolvida pelo autor desta dissertação, apresenta o quantitativo de postagens ocorridas nas discussões virtuais pelos Procuradores da Fazenda Nacional:

Identificação de Riscos da Dívida Ativa da União	
Categoria de Risco	Quantidade de Riscos Declarados
02.01 Processos e Sistemas	15
02.02 Pessoas	06
02.03 Tecnologia	05
02.04 Eventos Externos	03
02.05 Projetos	01
02.06 Ética	00
02.07 Financeiro / Orçamentário	00
02.08 Estratégicos	00
02.09 Economia	00
02.10 Ambientais	00

Tabela 4.2: Quantidade de Riscos Identificados na PGFN por Categoria.

Observa-se que o resultado do conhecimento tácito dos Procuradores da Fazenda explicitando as vulnerabilidades e ameaças ao sistema da DAU, apresenta maior

quantidade de riscos relacionados aos "Processos e Sistemas", seguindo-se por "Pessoas", "Tecnologia", "Eventos Externos" e "Projetos".

11. Após essa etapa de Identificação de Riscos, ocorreu o processo de **Análise de Riscos**, que resultou na Matriz de Criticidade de Riscos demonstrada na Tabela 4.3, desenvolvida pelo autor desta dissertação. Para cada risco das categorias abaixo foi definida a Probabilidade de ocorrência (Rara, Quase Certo, Provável, Muito Provável) e a Consequência (Catastrófica, Muito Forte, Moderada, Fraca).

Risco Nr.	Declaração de Risco	Probabilidade	Impacto
02.01.01	(reservado)	Quase Certo	Muito Forte
02.01.02	(reservado)	Muito Provável	Forte
01.01.03	(reservado)	Quase Certo	Muito Forte
02.01.04	(reservado)	Muito Provável	Muito Forte
02.01.05	(reservado)	Rara	Muito Forte
02.01.06	(reservado)	Quase Certo	Muito Forte
02.01.07	(reservado)	Provável	Muito Forte
02.01.08	(reservado)	Provável	Moderado
02.01.09	(reservado)	Pouco Provável	Moderada
02.01.10	(reservado)	Muito Provável	Fraca
02.01.11	(reservado)	Provável	Muito Forte
02.01.12	(reservado)	Pouco Provável	Muito Forte
02.01.13	(reservado)	Quase Certo	Muito Forte
02.01.14	(reservado)	Muito Provável	Moderado
02.01.15	(reservado)	Pouco Provável	Muito Forte
02.02.01	(reservado)	Quase Certo	Catastrófica
02.02.02.	(reservado)	Quase Certo	Muito Forte
02.02.03	(reservado)	Quase Certo	Muito Forte
02.02.04	(reservado)	Pouco Provável	Muito Forte
02.02.05	(reservado)	Quase Certo	Muito Forte
02.02.06	(reservado)	Pouco Provável	Muito Forte
02.03.01	(reservado)	Provável	Forte
02.03.02	(reservado)	Quase Certo	Moderado
02.03.03	(reservado)	Pouco Provável	Forte
02.03.04	(reservado)	Pouco Provável	Forte
02.03.05	(reservado)	Muito Provável	Catastrófico
02.04.01	(reservado)	Provável	Moderado
02.04.02	(reservado)	Quase Certo	Muito Forte
02.04.03	(reservado)	Muito Provável	Moderado
02.05.01	(reservado)	Pouco Provável	Muito Forte

Tabela 4.3: Matriz de Criticidade dos Riscos Analisados da Dívida Ativa da União.

Os detalhes relacionados às "Declarações de Risco" constam como "reservado" porque riscos ainda não tratados apresentam vulnerabilidades que poderiam ser exploradas. É

importante destacar que outras observações e discussões registradas no ambiente Moodle estão protegidas e só podem ser acessadas pelos usuários registrados e com acesso autorizado por senha forte ². A Figura 4.3 [71] apresenta notícia vinculada na área pública da Intranet sobre os avanços na Avaliação de Riscos da PGFN.

The screenshot shows the PGFN Intranet website. At the top, there is a navigation bar with links for 'Pular para o conteúdo', 'Acessibilidade', 'Mapa do Site', 'Fale Conosco', 'Expresso', 'Outlook', and 'Outlook 2007'. Below this is the PGFN logo and the text 'Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional'. A search bar is located to the right of the logo. The main content area features three large buttons labeled 'DÍVIDA', 'DEFESA', and 'GESTÃO & CONSULTORIA'. Below these, a breadcrumb trail reads: 'Você está aqui: Página Inicial > Notícias de destaque > PGFN avança nas discussões sobre análise de riscos da Dívida Ativa da União'. The main article is titled 'PGFN avança nas discussões sobre análise de riscos da Dívida Ativa da União' and is dated '04/02/2015' with '7033 visualizações'. The article text states: 'Durante esses dois dias, o grupo de trabalho avaliou criticamente os riscos mapeados ao longo de 2014 a fim de verificar as probabilidades e consequências de sua ocorrência.' An image shows a meeting titled 'Reunião Gestão de Riscos da Dívida Ativa'. The article continues: 'O trabalho resultará na elaboração do Mapa de Risco da Dívida Ativa da União, o qual será encaminhado ao gestor para que possa organizar e planejar atividades para mitigar os possíveis riscos.' It also mentions that the macroprocess of Debt Active of the Union was the first to have risks analyzed. A sidebar on the left contains a menu with items like 'Gabinete', 'Adjuntoria Fiscal e Financeira', 'Adjuntoria de Consultoria e Contencioso Tributário', 'Adjuntoria Administrativa', 'Gestão da Dívida Ativa da União', 'Gestão Corporativa', 'PRFN - 1ª Região', 'PRFN - 2ª Região', 'PRFN - 3ª Região', 'PRFN - 4ª Região', 'PRFN - 5ª Região', 'Agenda do Procurador-Geral da Fazenda Nacional', 'Planejamento Estratégico', 'Cadeia de Valor', 'Formulário de habilitação', 'Links', and 'Sistemas'. At the bottom left, there is an 'ACESSO RÁPIDO' section with a dropdown menu for 'Sistemas' and an 'OK' button.

Figura 4.3: Intranet PGFN divulga Avaliação dos Riscos identificados no ambiente Moodle

4.2 Resultados da implementação do Processo de Avaliação de Riscos suportado pelo Moodle no CARF

Após o trabalho bem sucedido na PGFN, o autor desta dissertação foi cedido para o CARF onde iniciou o trabalho de implantação do Moodle como ferramenta de suporte à implementação do Processo de Avaliação de Riscos e, em sequência, dos processos de Gestão de Riscos. A seguir, são apresentados os resultados obtidos no CARF:

²O Moodle obriga que os usuários registrem senhas com no mínimo oito caracteres, contendo letras maiúsculas, minúsculas, números e caracteres especiais.

1. O Processo de Avaliação de Riscos como já explanado no capítulo 2 é constituído dos processos de Identificação, Análise e Avaliação de Riscos. **A implementação dessa etapa foi iniciada com uma série de palestras e treinamentos aos servidores do CARF** que iriam trabalhar na identificação dos riscos existentes nas atividades relacionadas aos processos de trabalho da área onde estavam lotados. As palestras realizadas no auditório do CARF apresentaram os seguintes tópicos: "A História do Risco"; "Definição de Risco, Gestão de Riscos e o Ciclo de Gestão"; e "O Ambiente Moodle e Sua Utilização".

Além das palestras que contribuem para a formação da Cultura de Riscos, foram realizadas **reuniões presenciais** com as equipes de colaboradores por macroprocesso nos seus respectivos locais de trabalho objetivando sensibilizar e estimular a participação no ambiente Moodle para descrição das ameaças e vulnerabilidades observadas em seus processos de trabalho. Para o macroprocesso "Julgar Recurso Voluntário, de Ofício, Especial e Embargos" que é constituído majoritariamente por **juizadores (Conselheiros) que residem fora de Brasília** foi desenvolvido um minicurso sobre Gestão de Riscos e treinamento de como utilizar o ambiente Moodle. A **vídeo aula** produzida possui pouco mais de uma hora de duração e foi publicada no Youtube ³ conforme retratado na Figura 4.4 (capturada pelo autor):



Figura 4.4: Videoaula produzida e publicada no Youtube

Essa etapa preparatória constituída de palestras e criação de treinamento à distância foi o **primeiro resultado** na preparação dos colaboradores do CARF para o trabalho de identificação de riscos a ser desenvolvido no ambiente Moodle.

2. Antes de iniciar o trabalho de configuração do ambiente Moodle foi definido um conjunto de categorias de risco que **resultou na Taxonomia de Riscos** adotada

³Vídeo publicado sem divulgação e acessível no endereço: <https://youtu.be/Ef4H7Vc1uno>

no CARF para nortear, conforme já explanado no Capítulo 2, o trabalho de identificação de ameaças e vulnerabilidades relacionadas a:

- Tecnologia
- Pessoas
- Eventos Externos
- Ética
- Aspectos Operacionais
- Aspectos Legais/Normativos
- Aspectos Ambientais Internos
- Aspectos Financeiros/Orçamentários

3. Instalação e configuração do sistema Moodle em um microcomputador com as seguintes características:

- Dell Desktop com processador Intel i5;
- 8 Gigabytes de RAM;
- 500 Gigabytes de HD (disco rígido).

Foram instalados os seguintes softwares e realizados os procedimentos:

- Sistema Operacional Linux Ubuntu versão *Server*;
- Linguagem PHP;
- Banco de Dados MySQL;
- Webserver Apache;
- Pacote Moodle;

4. Após a instalação de todos os pacotes de softwares, foram convertidos os objetos do Mapeamento de Processos para objetos do Moodle conforme demonstrado na Tabela 3.3 (página 46).

5. Foi configurada a tela inicial de acesso ao sistema Moodle, personalizando-se os "Menus" de opções de visualização oferecidos ao usuário. Também foi configurada a imagem inicial apresentada na tela principal, conforme demonstrado na Figura 4.5[72].

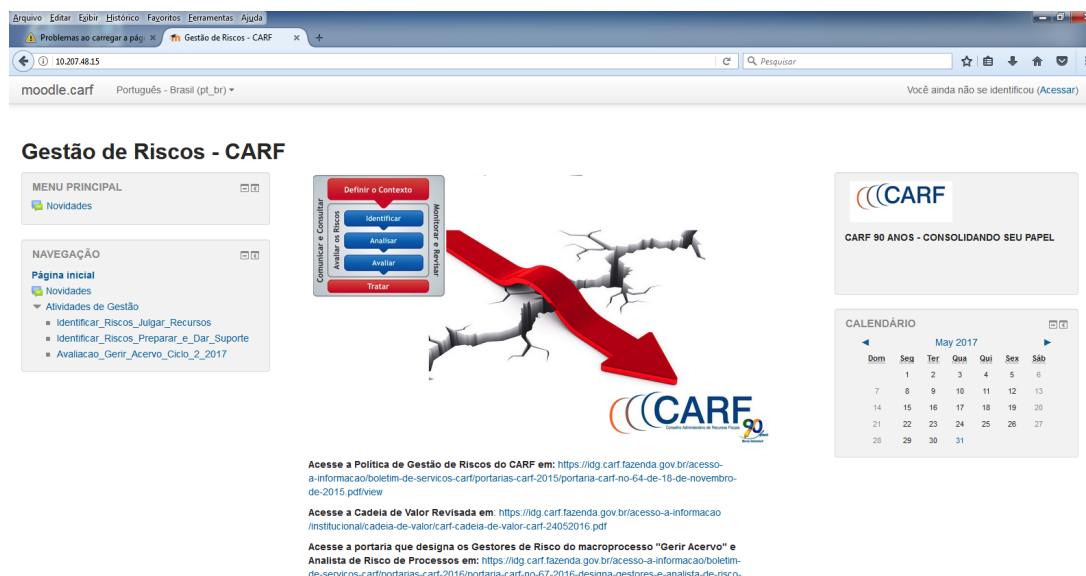


Figura 4.5: Tela inicial do Moodle-CARF

6. As categorias de risco definidas para o CARF posteriormente foram cruzadas com as atividades mapeadas pela ferramenta ARIS, conforme Figura 4.6 desenvolvida pela autor desta dissertação, resultando na **criação dos formulários eletrônicos no ambiente Moodle** com perguntas que sobre as ameaças e vulnerabilidades nas atividades dos processos de trabalho.



Figura 4.6: Tópicos (formulários eletrônicos) foram criados no Moodle a partir do mapeamento de processos (Base ARIS) e a taxonomia de riscos.

7. Foram criadas área virtuais chamadas de "**Atividades de Gestão**" para cada **macroprocesso** da Cadeia de Valor do CARF. O primeiro macroprocesso a ter seus riscos identificados foi o "Gerir Acervo dos Processos Administrativos Fiscais", conforme apontado na Figura 4.7 [67], que é constituído por dois processos:

- (a) Triar e analisar Processos Administrativos Fiscais.
- (b) Distribuir e sortear processos para julgamento.

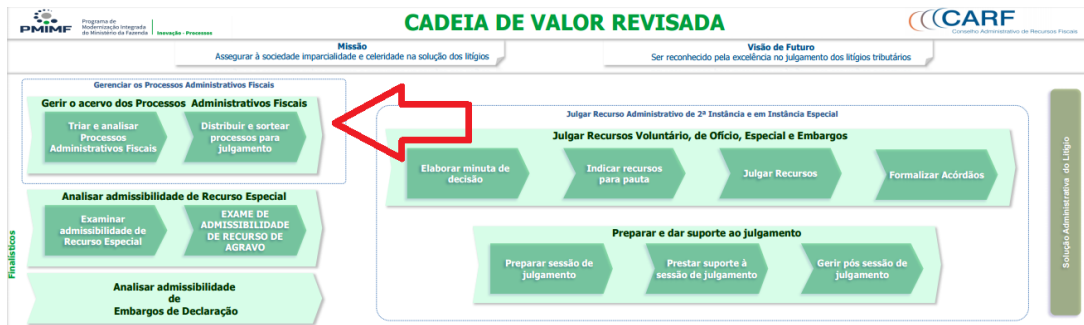


Figura 4.7: Processos do Macroprocesso Gerir Acervo dos Processos Administrativos Fiscais

Para cada **Processo de Trabalho** é criado no Moodle uma "sessão" e, dentro de cada sessão, são criados tantos "Fóruns Virtuais" quantos forem as "Atividades" mapeadas para aquele Processo. Por exemplo, o Processo "Triar e Analisar" possui 19 "Atividades" mapeadas conforme mapeamento apresentado na Figura 4.8[48]:

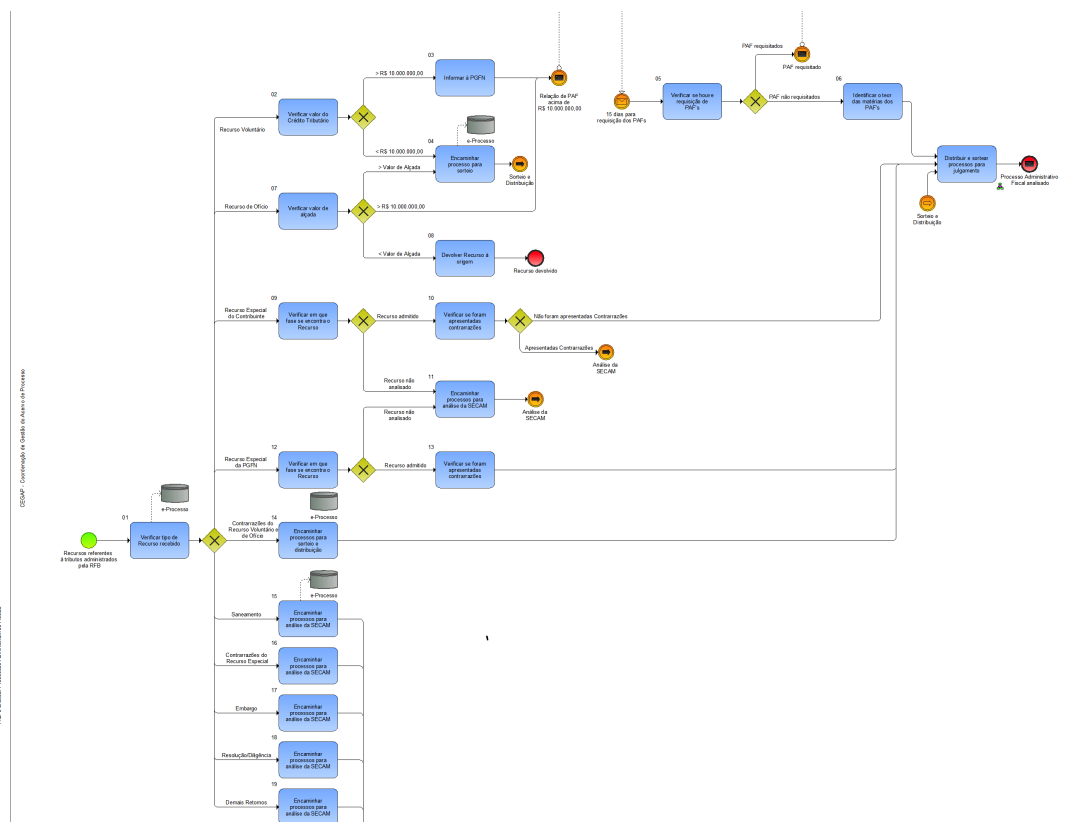


Figura 4.8: Atividades mapeadas do Processo "Triar e Analisar PAFs".

As Atividades dos Processos de Trabalho, representadas pelas caixinhas azuis, mapeadas em todos os Macroprocessos do CARF foram convertidas em Fóruns de Discussão no ambiente Moodle e nomeadas no formato "XX - Atividade nome-da-

atividade", onde XX é o número que identifica a Atividade no Processo de Trabalho mapeado na base ARIS.

Dentro de cada Fórum são criados "Tópicos de Discussão" correspondentes a cada "Categoria de Risco" da taxonomia de riscos do CARF, nomeados da seguinte forma: "Identifique Ameaças e Vulnerabilidades quanto aos NNNN", onde NNNN é o nome da Categoria de Risco.

8. Na Figura 4.9[72] observam-se as Atividades numeradas do Processo "Triar e Analisar PAFs" do Macroprocesso "Gerir Acervo dos PAFs" que resultaram em Fóruns de Discussão com a mesma numeração. Em todos os Processos foi acrescentada uma atividade "00 - Atividade Genérica" que **inexiste no mapeamento de processos original**, mas é necessária para o registro de eventuais ameaças ou vulnerabilidades que os colaboradores entenderem influenciar todo o Processo de trabalho.

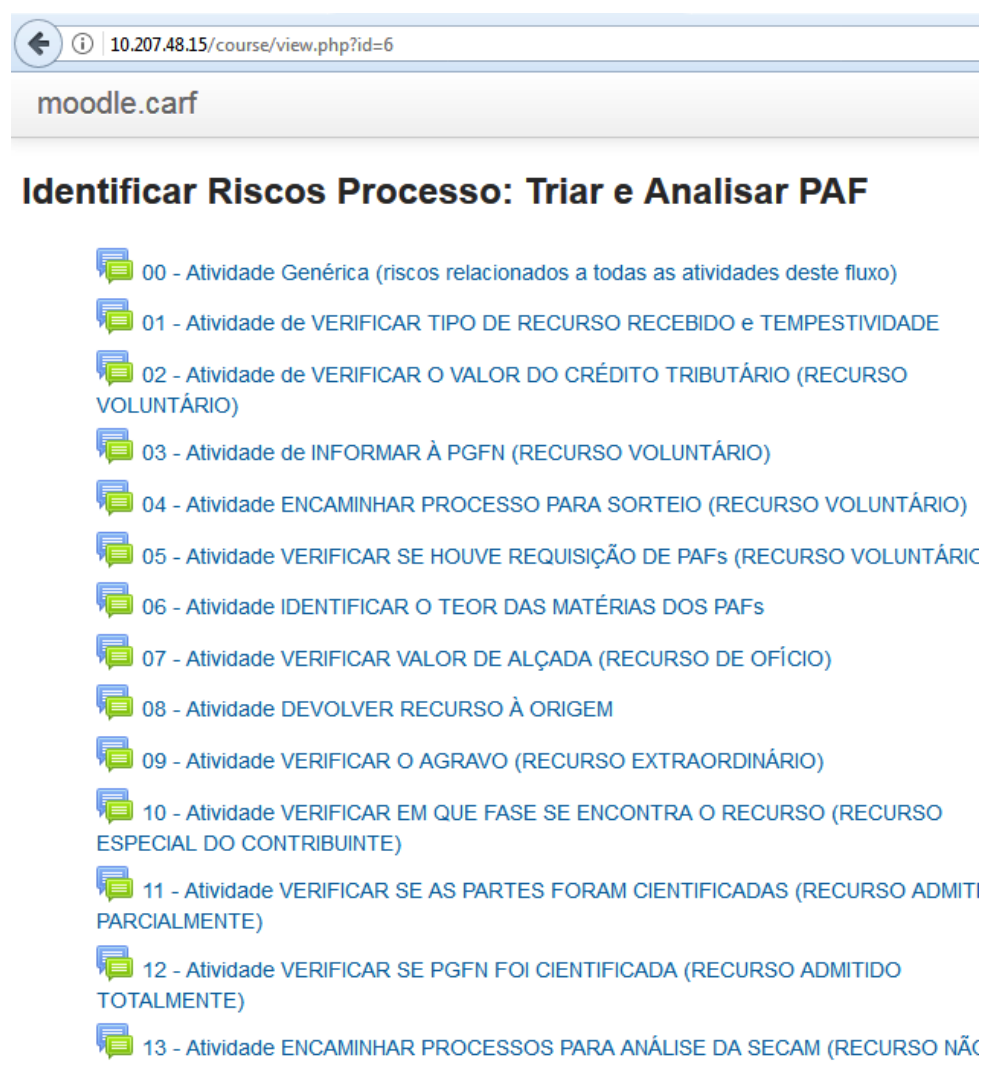


Figura 4.9: Atividades do Processo de trabalho convertidas em Fóruns do Moodle

Quando o usuário do Moodle clica em um Fórum, abre-se uma tela contendo perguntas (tópicos do moodle) sobre cada categoria de risco aplicada àquela atividade. É dentro de cada Tópico que cada colaborador escreve as vulnerabilidades e/ou ameaças relacionadas àquela Atividade que faz parte do dia a dia de sua rotina laboral conforme demonstrado na Figura 4.10 [72]:

The screenshot shows a Moodle forum interface. At the top, the browser address bar displays '10.207.48.15/mod/forum/view.php?id=5'. The page title is 'Identificar Riscos do Macroprocesso: Gerir Acervo dos Processos Administrativos Fiscais'. Below the title, a breadcrumb trail reads: 'Painel > Identificar Riscos - Gerir Acervo > Identificar Riscos Processo: Triar e Analisar PAF > 01 - Atividade de VERIFICAR TIPO DE RECURSO RECEBIDO'. The main heading is '01 - Atividade de VERIFICAR TIPO DE RECURSO RECEBIDO'. A button 'Acrescentar um novo tópico de discussão' is visible. Below is a table of discussion topics:

Tópico	Autor	Comentários	Última mensagem
Identifique Ameaças e Vulnerabilidades quanto a PESSOAS?	João Batista Ribas de Moura	1	
Identifique Ameaças e Vulnerabilidades quanto aos aspectos OPERACIONAIS?	João Batista Ribas de Moura	4	
Identifique Ameaças e Vulnerabilidades quanto a TECNOLOGIA?	João Batista Ribas de Moura	3	
Identifique Ameaças e Vulnerabilidades quanto à ÉTICA?	João Batista Ribas de Moura	0	
Identifique Ameaças e Vulnerabilidades quanto aos aspectos FINANCEIRO / ORÇAMENTÁRIO ?	João Batista Ribas de Moura	0	
Identifique Ameaças e Vulnerabilidades quanto a EVENTOS EXTERNOS?	João Batista Ribas de Moura	0	
Identifique Ameaças e Vulnerabilidades quanto aos aspectos LEGAIS?	João Batista Ribas de Moura	0	

Figura 4.10: Taxonomia de riscos materializada em Tópicos de Discussão do Moodle

4.2.1 Resultados da Utilização do Moodle para Identificação de Riscos

Depois de configurado todo o ambiente Moodle e terem sido criados todos os artefatos que permitem o registro e armazenamento das Declarações de Riscos em resposta a cada pergunta apresentada conforme demonstrado anteriormente na Figura 4.10 [72], e estarem todos os colaboradores cadastrados e treinados para usar o ambiente virtual, foi aberta uma janela de tempo para livre acesso ao sistema. Atualmente existem **205 usuários cadastrados** no ambiente Moodle e que contribuíram escrevendo Declarações de Risco⁴ conforme representado na Figura 4.11 desenvolvida pelo autor desta dissertação:

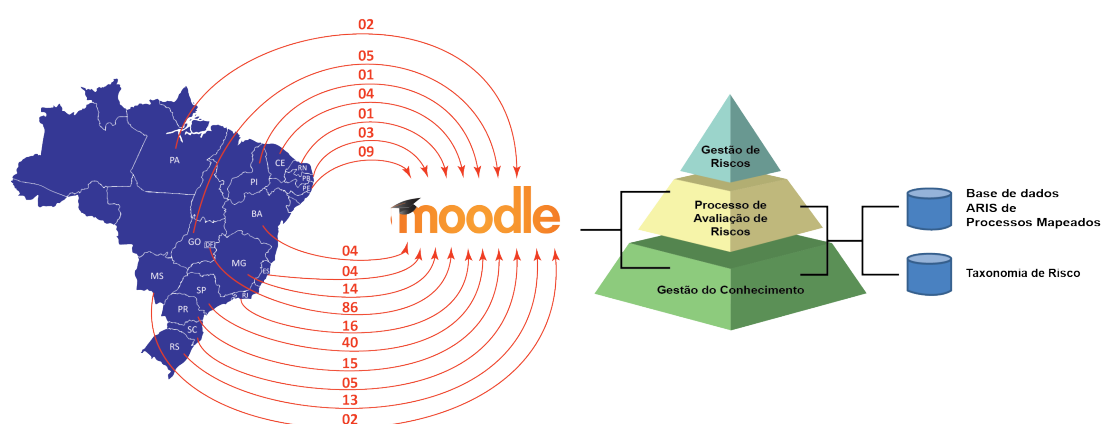


Figura 4.11: Conselheiros que atuam remotamente no ambiente Moodle para identificar riscos no macroprocesso Julgar

As Tabelas 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 e 4.11, todas compiladas pelo autor desta dissertação, apresentam o total de postagens por Macroprocesso, Processo, Atividade e Categoria de Risco nos tópicos do Moodle que receberam declarações de risco. A relação completa dessas Atividades, Processos, Macroprocessos e suas descrições encontram-se no Anexo VII.

MACROPROCESSO: Gerir Acervo		
PROCESSO: Triar e Analisar PAFs		
ATIVIDADE Nr.	Descrição	Postagens
00	Atividade Genérica	02
01	Analisar e Tratar Acervo	08
02	Verificar o Valor do Crédito Tributário	01
03	Informar à PGFN	01

Tabela 4.4: Quantidade de postagens na Identificação de Riscos do processo Triar e Analisar PAF.

⁴A técnica para elaborar uma Declaração de Risco está descrita na página 24.

MACROPROCESSO: Gerir Acervo		
PROCESSO: Distribuir e Sortear PAFs		
ATIVIDADE Nr.	Descrição	Qtd. de Postagens
00	Atividade Genérica	12
01	Analisar e Tratar Acervo	03
03	Planejar Distribuição e Sorteio dos Processos para as Turmas Ordinárias	01
07	Sortear/Distribuir os Lotes para as Turmas Ordinárias	02
10	Filtrar Processos para Turmas Especiais	01
11	Montar Lotes Temáticos ou Repetitivos de Processos	01
12	Sortear/Distribuir para Turmas de CSRF	01

Tabela 4.5: Quantidade de Postagens no Processo Distribuir e Sortear.

MACROPROCESSO: Preparar e Dar Suporte ao Julgamento		
PROCESSO: Preparar Sessão de Julgamento		
ATIVIDADE Nr.	Descrição	Qtd. de Postagens
00	Atividade Genérica	05
01	Solicitar aos Conselheiros Indicação de Processos para Pauta	01
03	Corrigir Informações de Processo	01
04	Convocar Conselheiro	01
11	Elaborar Minuta de Pauta de Sessão	01
14	Montar Pauta de Sessão no e-Processo	02
17	Acompanhar Pedidos de Retirada de Pauta	01

Tabela 4.6: Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos no Macroprocesso: Preparar e Dar Suporte ao Julgamento - Processo: Preparar Sessão de Julgamento

Diferentemente dos outros macroprocessos do CARF, o macroprocesso "Julgar" é realizado majoritariamente por Conselheiros (julgadores) que residem fora de Brasília e acessam o ambiente Moodle por VPN ⁵.

É importante observar que nem todos os Conselheiros que atuam no macroprocesso "Julgar" estão em Brasília e portanto acessam o sistema Moodle remotamente através de rede VPN. Atualmente existem 138 Conselheiros acessando remotamente o ambiente Moodle, além dos 86 de Brasília conforme Figura 4.11 desenvolvida pela autor desta dissertação.

⁵VPN: Virtual Private Network - Um túnel criptografado que permite acesso seguro mesmo utilizando-se da rede aberta Internet.

MACROPROCESSO: Preparar e Dar Suporte ao Julgamento		
PROCESSO: Prestar Suporte à Sessão de Julgamento		
ATIVIDADE Nr.	Descrição	Qtd. de Postagens
00	Genérica	11
01	Preparar Plenário	11
03	Verificar Se Houve Alterações na Composição do Colegiado	01
05	Reunir Informações e/ou Documentação Durante a Realização da Sessão	03
06	Inserir Informações Referentes a Sessão no e-Processo	01
07	Sortear Novos Processos para os Conselheiros	03
08	Preparar Minuta de Ata	04
09	Aprovar Minuta de Ata de Sessão	02
11	Preparar Versão Final da Ata	02

Tabela 4.7: Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos do Macroprocesso: Preparar e Dar Suporte ao Julgamento - Processo: Prestar Suporte à Sessão de Julgamento

MACROPROCESSO: Preparar e Dar Suporte ao Julgamento		
PROCESSO: Gerir Pós Sessão de Julgamento		
ATIVIDADE Nr.	Descrição	Qtd. de Postagens
00	Atividade Genérica	12
01	Analisar e Tratar Acervo	03
03	Planejar Distribuição e Sorteio dos Processos para as Turmas Ordinárias	01
07	Sortear/Distribuir os Lotes para as Turmas Ordinárias	02
10	Filtrar Processos para Turmas Especiais	01
11	Montar Lotes Temáticos ou Repetitivos de Processos	01
12	Sortear/Distribuir para Turmas de CSRF	01

Tabela 4.8: Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos no Macroprocesso: Preparar e Dar Suporte ao Julgamento / Processo: Gerir Pós Sessão de Julgamento

MACROPROCESSO: Julgar Recurso Voluntário, de Ofício, Especial e Embargos		
PROCESSO: Elaborar Minuta de Decisão		
ATIVIDADE Nr.	Descrição	Qtd. de Postagens
00	Atividade Genérica	18
01	Analisar PAFs	02
05	Encaminhar Processo com Despacho para Secam/Sesej	01
08	Elaborar Voto	03

Tabela 4.9: Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos no Macroprocesso: Julgar / Processo: Elaborar Minuta de Decisão

MACROPROCESSO: Julgar Recurso Voluntário, de Ofício, Especial e Embargos		
PROCESSO: Indicar Recursos para Pauta		
ATIVIDADE Nr.	Descrição	Qtd. de Postagens
01	Preencher formulário "Indicação para pauta de julgamento"	01

Tabela 4.10: Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos no Macroprocesso: Julgar / Processo: Indicar Recursos para Pauta

MACROPROCESSO: Julgar Recurso Voluntário, de Ofício, Especial e Embargos		
PROCESSO: Julgar Recursos		
ATIVIDADE Nr.	Descrição	Qtd. de Postagens
00	Atividade Genérica	04
03	Apresentar Minuta de Decisão	02

Tabela 4.11: Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos no Macroprocesso: Julgar / Processo: Julgar Recursos

Destaca-se que todas as postagens realizadas no ambiente Moodle estão mantidas em bases de dados de equipamento servidor fisicamente localizado no prédio do CARF. Dessa forma, garante-se a segurança das informações que apontam vulnerabilidades ainda não tratadas. Sabe-se que o PMIMF possui um sistema piloto de suporte à Gestão de Riscos desenvolvido por empresa privada e cujas bases de dados não estão garantidas por criptografia, motivo pelo qual não tornou-se proibitiva sua utilização pelos riscos de vazamento de vulnerabilidades que poderiam ser exploradas causando prejuízos ao CARF.

4.2.2 Resultados da Análise de Riscos

Para Análise de Riscos realizada no CARF foram utilizadas todas as "Declarações de Riscos" registradas no ambiente Moodle (etapa anterior). Nessa análise calculou-se a criticidade de cada risco mediante a fórmula de cálculo da Nota de *Rating* descrita no Capítulo 2. Até o presente momento foram analisados todos os riscos do macroprocesso "Gerir Acervo" e grande parte dos riscos do macroprocesso "Preparar e Dar Suporte ao Julgamento".

A Tabela 4.12, compilada pelo autor desta dissertação, apresenta a relação entre o total de postagens registradas no Moodle e a quantidade de riscos analisados por macroprocesso.

Macroprocesso	Quantidade de Postagens no Moodle para Identificação de Riscos	Quantidade de Riscos Analisados
Gerir Acervo	33	21
Preparar e Dar Suporte	71	em Análise
Jugar	31	Análise não iniciada
Analisar Admissibilidade	não iniciado	-

Tabela 4.12: Quantidade de Postagens no Moodle durante a Identificação de Riscos X Quantidade de Riscos Analisados por Macroprocesso

Os riscos foram analisados nas chamadas "Oficinas Presenciais de Análise de Riscos" com as equipes dos macroprocessos onde foram projetados no telão cada risco individualmente para que discutissem sobre a "probabilidade", o "impacto", a causa aparente e oportunidades de melhorias relacionadas aos riscos declarados e registrados no Moodle.

A discussão sobre cada risco de cada Atividade dos processos de trabalho proporcionou adicionalmente os seguintes resultados:

- Observou-se que os debates entre os próprios colegas, sobre as ameaças e fragilidades encontradas nas atividades exercidas, contribuíram para gerar consciência sobre o

papel de cada um dentro de sua área de atuação e como o resultado produzido interfere na atividade seguinte do fluxo de trabalho, gerando mais comprometimento com a qualidade do que é produzido;

- Houve efetiva contribuição para a "Formação da Mentalidade de Risco" exigida para a Certificação de Qualidade ISO 9001. Na verdade, esse momento no qual todos os servidores estão reunidos para analisarem os riscos identificados por eles mesmos em seus processos de trabalho, tornou-se a **atividade mais significativa para a formação da Cultura de Risco** porque é nesse momento específico no qual os servidores passam a compreender a importância de sua atuação nas atividades do CARF e como os riscos não tratados podem causar prejuízos para toda a organização.

A Análise de Riscos realizada pela equipe de servidores que atuam no macroprocesso "Gerir Acervo do Processos Administrativos Fiscais" resultou no Mapa de Riscos parcialmente reproduzido na Figura 4.12 [73].

As áreas hachuradas referem-se aos riscos identificados, analisados mas ainda não tratados e, portanto, não podem ser divulgados porque contém vulnerabilidades que poderiam ser exploradas causando prejuízos à organização. À medida que os riscos vão sendo tratados, esse mapa é atualizado tornando visíveis os detalhes ocultos.

O Mapa de Riscos completo do Macroprocesso "Gerir Acervo" encontra-se no Anexo IV e **representa mais um resultado alcançado** dessa etapa do Processo de Avaliação de Riscos. Esse Mapa é a saída (*output*) que alimentou a etapa de seguinte do Processo de Avaliação de Risco. O Mapa de Riscos é o insumo (*input*) para a "Avaliação de Riscos" cujos resultados são adiante explanados. Importante observar que esse Mapa é inserido em um relatório mais detalhado e entregue aos Gestores de Riscos do Processo ⁶ adicionado das seguintes informações:

- A descrição do risco;
- A causa raiz aparente⁷ do risco;
- As consequências;
- As sugestões de melhoria.

Após a Análise dos Riscos postados no ambiente Moodle, descartando-se as declarações repetidas por diferentes colaboradores, restaram 21 riscos analisados a serem submetidos à Avaliação de Riscos.

⁶ver Política de Riscos do CARF no Anexo II.

⁷A explicação do porquê de a causa ser "aparente" encontra-se no capítulo 2, página 50.

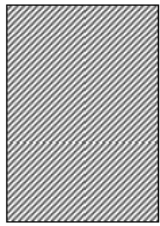
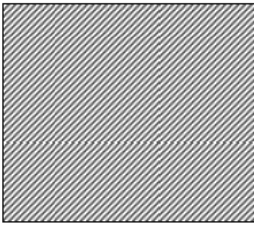
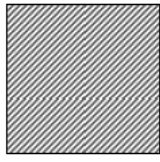

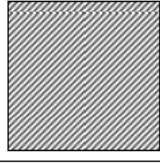
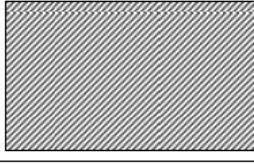
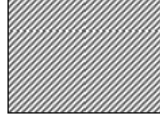
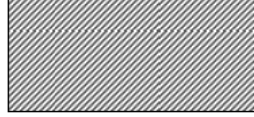


Mapa de Riscos do Processo Triar e Analisar PAF									
Risco Nr.	Evento de Risco	Atividade Nr.	Taxonomia	Causa(s) Aparente(s)	Probabilidade	Impacto	Volume	Frequência	Nota de Rating
R 0 1		00	Ambiental Interno		Pouco Provável	Pequeno	Baixo	+ 12x aa	Aa-
R 0 2		01	Tecnologia		Pouco Provável	Pequeno	Baixo	+12x aa	Aa-
R 0 3		01	Tecnologia		Rara	Insignificante	Baixo	+12x aa	Aa-
R 0 4		01	Tecnologia		Pouco Provável	Pequeno	Baixo	+ 12x aa	Aa-
R 0 5	Não observância dos prazos de envio à PGFN de processos acima de R\$ 10 milhões	03	Processos e Sistemas	- Controle manual do prazo máximo de 15 dias associado ao envio da relação dos processos por e-mail.	Pouco Provável	Moderado	Baixo	+12x aa	Ba-
R 0 6		25	Pessoas		Pouco Provável	Pequeno	Baixo	+12x aa	Aa-

Figura 4.12: Página do Mapa de Riscos produzido na Análise de Riscos

4.2.3 Resultados da Avaliação de Riscos

A execução da Avaliação de Riscos ocorreu a partir do Mapa de Riscos gerado na Análise de Riscos. Os vinte e um riscos do macroprocesso "Gerir Acervo", os Gestores de Risco do processo, o Analista de Risco, o Secretário-Executivo e o Presidente do CARF reuniram-se para ajustar a criticidade dos riscos à Visão Estratégica, estabelecendo: as ações de tratamento para cada risco, o nível do risco e consequentemente o prazo máximo para

tratamento de cada risco do Mapa.

Plano de Ação de Tratamento de Riscos (5W2H) do Processo DISTRIBUIR E SORTEAR PAF									
What O quê?		Why Por quê?	Who Quem?	When Quando?			Where Onde?	How Como?	How Much Quanto?
Risco Nr.	Tratamento	Evento de Risco	Nível de Risco	Área	Data Início	Prazo Máximo	Data Estimada do Tratamento	.	Controle a ser Implantado
R 0 4	Eliminar		Baixo	CEGAP SECEX	19-10-16	Monitorar	-		
R 0 5	Eliminar		Médio	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-19		
R 0 6	Acertar		Médio	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-19		
R 0 7	Eliminar		Alto	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 01 ano	19-10-17		
R 0 8	Eliminar		Alto	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 01 ano	19-10-17		
R 0 9	Eliminar		Médio	CEGAP AUDIT SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-19		
R 1 0	Eliminar		Médio	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-19		
R 1 1	Eliminar	Conexão não confiável aos equipamentos servidores do eProcesso.	Extremo	CEGAP SEINF SECEX	19-10-16	Imediato	19-10-16	Aberta demanda Nr. 2016/000688234 junto ao SERPRO pelo SEINF;	

Figura 4.13: Plano de Tratamento de Riscos produzido na Avaliação de Riscos

O resultado da reunião com a Alta Administração para avaliação dos riscos, resultou

no Plano de Ação de Tratamento de Riscos (5W2H) exemplificado na Figura 4.13 [73]. O Plano de Tratamento de Riscos completo encontra-se disponível no Anexo V.

Adicionalmente ao Plano de Tratamento, cada área responsável pelo tratamento deverá:

1. Realizar a confirmação da Causa Raiz do risco descrito em 4.1.;
2. Detalhar um Plano de Ação para o tratamento do risco sob sua responsabilidade e obedecendo o prazo máximo especificado no Plano de Tratamento de Riscos.

4.3 Resultados da Implementação da Gestão de Riscos

Para garantir que os riscos identificados, analisados e avaliados tenham tratamentos definidos e acompanhados ao longo do tempo, foi necessária a implementação de controles que são devidamente comunicados em um processo transparente.

O CARF identifica questões externas e internas, por meio do Planejamento Estratégico atualizado periodicamente pela Presidência do CARF, pertinentes ao seu propósito e **direcionamento estratégico** e que afetam sua capacidade de alcançar os resultados pretendidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade.

O Mapa Estratégico retrata a Missão Institucional, a Visão de Futuro, os Valores e a Estratégia da Instituição, por meio de um conjunto de Objetivos Estratégicos balanceados em Perspectivas. O referido documento foi aprovado e formalizado por meio da Portaria CARF nº104/2016 sendo demonstrado na Figura 4.14 [74]:

4.3.1 Estabelecimento do Contexto Externo

O Conselho Administrativo de Recursos Fiscais - CARF é um órgão colegiado da Administração Pública Direta do Poder Executivo Federal subordinado ao Ministério da Fazenda demonstrado na Figura 4.15 [75]. A criação do CARF é relativamente recente, tendo sido instituído por meio da Medida Provisória nº 449, de 03 de dezembro de 2008, posteriormente convertida na Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009, mas a sua origem se dá com a criação do Conselho de Contribuinte do Imposto de Renda, em 14 de setembro de 1925. Está inserido em posição de destaque na estrutura do Ministério da Fazenda com a missão institucional do órgão, expressa por “julgar os litígios tributários com celeridade e imparcialidade”.

CARF possibilita a participação da Sociedade Civil nas discussões e decisões do órgão. A referida participação concretiza-se por meio da atuação das Confederações e Entidades

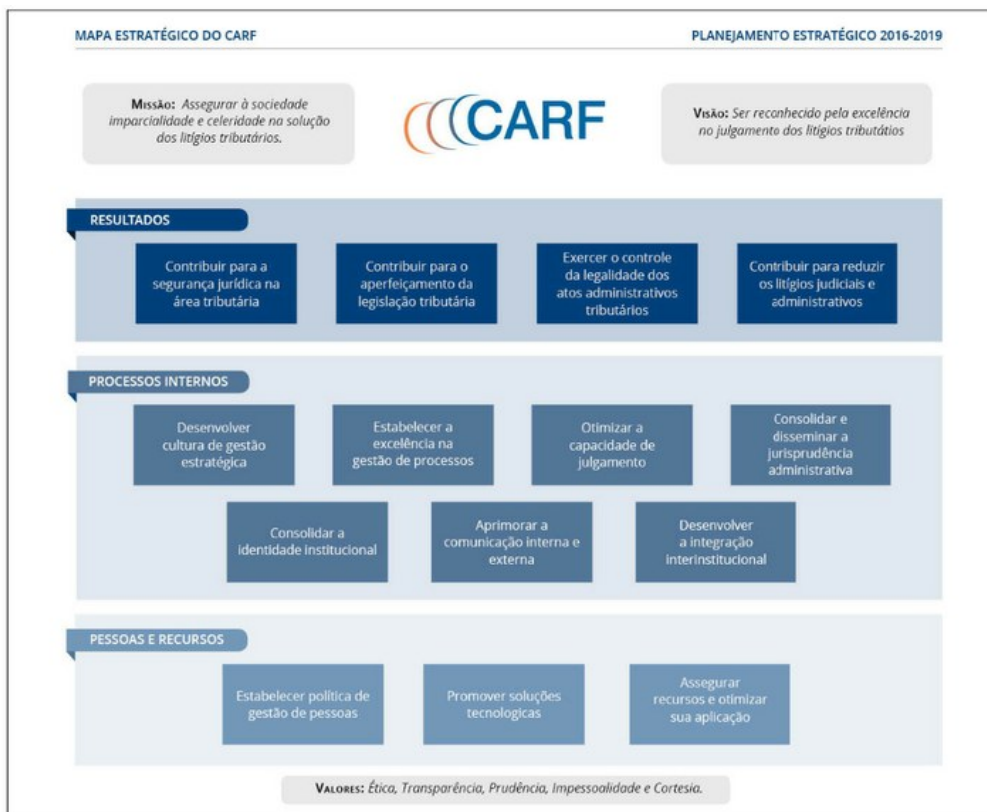


Figura 4.14: Mapa Estratégico do CARF

Representativas de Categoria Econômica e Centrais Sindicais que indicam representantes para atuarem como Conselheiros do CARF. Dessa forma, percebe-se que o CARF constitui uma arena democrática para a discussão e solução de litígios tributários perante a União.

Com a finalidade de obter uma maior precisão na definição do público alvo do CARF, ou seja, os seus clientes, foram definidos os seguintes grupos:

- Cidadão Contribuinte;
- Sociedade Empresária;
- Confederações;
- Entidades Representativas;
- Centrais Sindicais;
- Fazenda Nacional; e
- Receita Federal.

Observa-se que esses grupos abrangem um espectro mais amplo uma vez que pode incluir a Pessoa Física, o Pequeno Empresário, o Microempreendedor Individual entre outros.



Figura 4.15: Organograma do Ministério da Fazenda

Deve-se ressaltar que nas suas ações organizacionais, o CARF considera outras partes interessadas que, de uma maneira direta ou indireta, são afetadas pelo atingimento dos objetivos do órgão, tais como: profissionais da área acadêmica, outros órgãos da administração pública federal que mantêm relacionamento com o CARF – órgãos de controle interno (CGU) e externo (poder Legislativo auxiliado pelo TCU) –, e de uma maneira mais ampla, a sociedade.

Por fim, deve-se ressaltar que, atualmente, o CARF insere-se na Cadeia de Valor da Prevenção e Solução do Litígio Tributário do Ministério da Fazenda, juntamente com a Receita Federal do Brasil e a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, órgãos do Ministério da Fazenda. Destaca-se ainda que o CARF é um Tribunal Administrativo do Poder Executivo que não exerce função jurisdicional, podendo o contribuinte, caso não concorde com a decisão do CARF, recorrer ao Poder Judiciário. No entanto, é importante destacar que na esfera administrativa as decisões proferidas pelo CARF fazem coisa julgada porque, sendo a favor do contribuinte, não é possível recorrer da decisão.

4.3.2 Estabelecimento do Contexto Interno

Ao longo do tempo, o julgamento de recursos referentes aos litígios tributários sofreu modificações com vistas a se adaptar a uma estrutura tributária que se tornou mais

complexa. Assim, foram criados Conselhos para diferentes grupos de tributos, a saber: 1º Conselho de Contribuintes, concentrando os recursos relacionados a Imposto sobre a Renda e Proventos de qualquer natureza; 2º Conselho de Contribuintes, encarregado de julgar os recursos relacionados ao Imposto sobre Produtos Industrializados e o 3º Conselho de Contribuintes, que tinha como escopo o julgamento de recursos referentes ao Imposto sobre Importação, Imposto sobre a Exportação e demais Tributos Aduaneiros, bem como infrações cambiais associadas a operações de importação e exportação.

O CARF surge, então, da unificação desses três Conselhos, que embora tratassem de tributos diferentes, tinham o objetivo comum de oferecer solução aos litígios tributários. A consolidação dos três conselhos possibilitou, por um lado, obter maior racionalidade administrativa, redução de custos operacionais, além de melhor aproveitamento e alocação de recursos. Por outro lado, permitiu melhor coordenação das atividades de planejamento, gestão orçamentária, gestão de pessoas, logística, documentação, tecnologia e segurança da informação, contribuindo para maior agilidade na tomada e implementação de decisões de litígios tributários.

No início de 2015, o CARF iniciou uma mudança do seu modelo de gestão com a revisão do Regimento Interno, alterando o número de Conselheiros, número de Câmaras e estabelecendo a obrigatoriedade de que os Conselheiros representantes das Confederações e Entidades Representativas de Categoria Econômica e Centrais Sindicais se desincompatibilizassem de qualquer atividade privada que exercessem como advogados, pelo período dos seus respectivos mandatos no CARF.

Na sequência, o CARF patrocinou uma série de iniciativas com a finalidade de modernizar e fortalecer o Modelo de Gestão. Nesse sentido, foi realizado inicialmente um novo ciclo de planejamento estratégico, que resultou na revisão do mapa estratégico do CARF e na proposição de uma carteira de projetos estratégicos, que devem contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos.

Além disso, foi revista a cadeia de valor, com a reconfiguração dos macroprocessos de julgamento e consequente mapeamento dos respectivos processos. Foi também revista a estrutura organizacional e a política de gestão de pessoas, incluindo análise do quadro de pessoal, em termos de quantitativo e de competências. Simultaneamente, em estreita articulação com o Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda – PMIMF, deu-se início à formulação de uma Política de Gestão de Risco, em processo de implantação no CARF.

A estrutura interna do CARF conforme visualizada na Figura 4.16 [76] é composta de acordo com o Regimento Interno instituído pela Portaria Nº 39, de 12 de fevereiro de 2016 [77]:

[...]

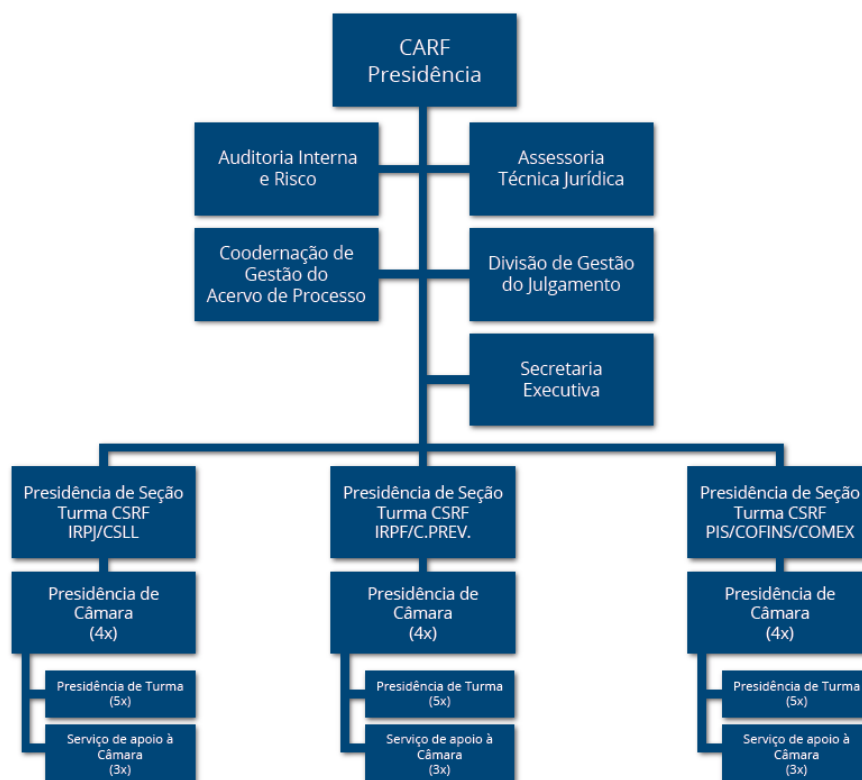


Figura 4.16: Organograma CARF

DA ORGANIZAÇÃO

I - ADMINISTRATIVA

- 1.1. Assessoria Técnica e Jurídica - Astej
- 1.2. Auditoria Interna e Risco - Audit
2. Divisão de Gestão do Julgamento - Digece
 - 2.1. Serviço de Preparo do Julgamento - Sepaj
 - 2.2. Serviço de Apoio ao Julgamento - Seraj
 - 2.3. Serviço de Pós-Julgamento - Sepoj
3. Coordenação de Gestão do Acervo de Processo - Cegap
 - 3.1. Serviço de Distribuição e Sorteio - Sedis
 - 3.2. Serviço de Recepção e Triagem - Seret
4. Secretaria Executiva - Secex
 - 4.1. Serviço de Planejamento, Desenvolvimento Organizacional e Comunicação - Sepla
 - 4.2. Serviço de Documentação e Informação - Sedoc
 - 4.2.1. Equipe de Atendimento ao Cidadão - CAP
 - 4.3. Serviço de Gestão de Pessoas - Segep
 - 4.3.1. Equipe de Gestão do Quadro de Conselheiros - EGC
 - 4.4. Serviço de Logística - Selog
 - 4.4.1. Equipe de Gestão do Patrimônio - EPA
 - 4.5. Serviço de Tecnologia da Informação - Seinf
 - 4.5.1. Equipe de Tecnologia da Informação - ETI

II - JUDICANTE

1. Três Seções de Julgamento - Sejul
 - 1.1. Três Serviços de Assessoria Técnica das Câmaras - Sesej
 - 1.2. Doze Câmaras de Julgamento - Prcam
 - 1.2.1. Nove Serviços de Assessoria Técnica das Câmaras - Astec
 - 1.2.2. Doze Equipes de Câmara de Julgamento - Secam
2. Câmara Superior de Recursos Fiscais (CSRF), formada por três turmas
 - 2.1. Pleno da CSRF
 - [...]

4.3.3 Estabelecimento do Contexto da Gestão de Riscos

A declaração do Contexto da Gestão de Riscos é defendida por Hopkin [34] e refere-se à arquitetura, estratégia e *frameworks* da gestão de riscos.

Por favor parte da estrutura do Ministério da Fazenda, conseqüentemente o CARF alinhou-se ao *framework* de riscos definido pelo PMIMF que norteia-se pela norma ISO 31000. No entanto, o PMIMF não restringe as necessidades estratégicas próprias de cada órgão do MF, dando liberdade para que cada um defina sua própria Política de Riscos.

São aspectos que merecem destaque da Política de Riscos do CARF:

- [...] O modelo de Gestão de Riscos do CARF compreende os seguintes papéis:
- I – **Patrocinador do Processo**, a ser desempenhado pelo Presidente do CARF, responsável por:
 - a) definir diretrizes para a implementação da metodologia de gerenciamento de riscos em seus processos de trabalho;
 - b) definir os processos de trabalho e projetos que terão os riscos gerenciados prioritariamente;
 - c) fornecer apoio institucional para viabilizar, dentre outros aspectos, os recursos e o relacionamento entre as partes interessadas;
 - d) convocar Equipes de Trabalho para o levantamento dos riscos funcionais e avaliar os resultados obtidos;
 - II – **Gestores de Risco do Processo**, aos quais compete, em relação à sua respectiva área de atuação: indicar colaboradores para participar das avaliações dos resultados das ações de tratamento de risco implementadas;
 - a) validar a documentação elaborada pelo Analista de Riscos em conjunto com os Colaboradores durante o processo de gerenciamento de riscos;
 - b) monitorar a evolução dos níveis dos riscos e a efetividade do tratamento;
 - c) acompanhar a implementação das ações de tratamento e avaliar seus resultados;
 - III - **Colaboradores**: servidores do CARF que realizam atividades inerentes ao processo/projeto submetido à avaliação de riscos e que participará da avaliação;
 - IV – **Analista de Riscos**: servidor capacitado e com conhecimento sobre a Gestão de Riscos, responsável por:
 - a) assessorar na aplicação da metodologia de Gerenciamento de Riscos em processo de trabalho, projetos e demais objetivos avaliados;

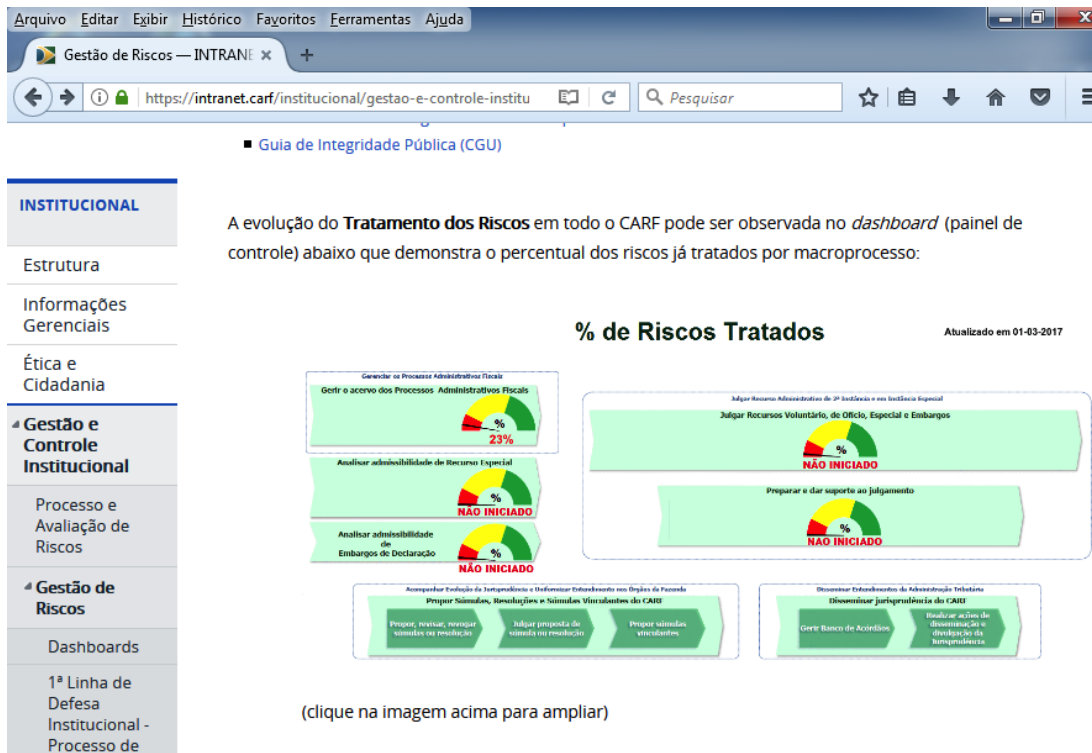


Figura 4.19: Dashboard para comunicação da evolução do Tratamento de Riscos em todos os macroprocessos do CARF.

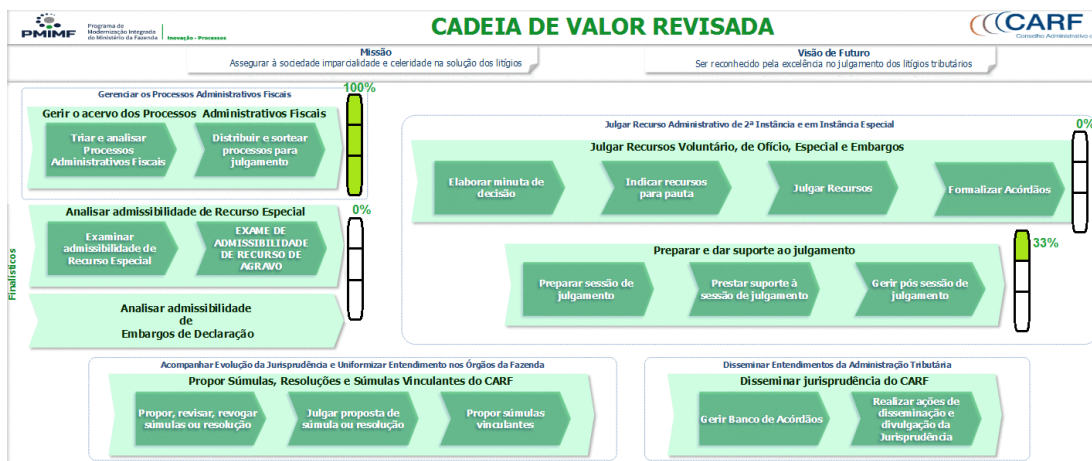


Figura 4.20: Dashboard para comunicação da evolução do Processo de Avaliação de Riscos em todos os macroprocessos do CARF

Para o acesso mais rápido dos gestores e colaboradores foi criado um ícone no rodapé da Intranet do CARF que dá acesso imediato aos Dashboards Gerenciais, conforme Figura 4.21 [79].



Figura 4.21: Link para acesso aos Dashboards de comunicação da evolução do Processo de Avaliação de Riscos em todos os macroprocessos do CARF

4.4 O Atendimento ao Sistema de Gestão da Qualidade

Durante a etapa de Identificação de riscos realizada virtualmente no ambiente Moodle, os servidores do CARF descreveram declarações de risco. Também vivenciaram o processo de Análise de Riscos com a participação nas Oficinas de Avaliação de Riscos (presenciais) onde cada risco foi analisado para a produção do Mapa de Riscos.

O Mapa de Riscos contém vulnerabilidades que podem gerar "não conformidades" que são objeto de interesse do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Além disso, o Plano de Tratamento de Riscos produzido e os controles implementados atuam preventivamente na redução de riscos que podem gerar "não conformidades".

O CARF passou pela Auditoria de Certificação ISO 9001 em março de 2017 e como resultado que é **fruto exclusivo deste projeto de mestrado**, foi apontado que a "Sistemática de Gestão de Riscos" implementada no CARF é um "Ponto Forte" para o Sistema de Gestão da Qualidade conforme demonstrado na página 36 do Relatório de Auditoria ISO 9001:2015 - Fase 2, reproduzido no Anexo I.

Em julho de 2017 o CARF recebeu oficialmente a "Certificação Internacional ISO 9001" divulgada com destaque na página da Internet, conforme reproduzido na Figura 4.22 [80]:



The image shows a screenshot of the CARF website. At the top, there is a blue header with the text "Conselho Administrativo de Recursos Fiscais" and "MINISTÉRIO DA FAZENDA". A search bar is located in the top right corner. Below the header, there is a navigation menu with links for "Perguntas Frequentes", "Ouvidoria MF", "Fale conosco", "Dados Abertos", "Intranet CARF", and "Correio Expresso Br".

The main content area features a large banner with a gold and blue background. On the left side of the banner, there is a sidebar with the CARF logo and a list of links: "Sistema Push", "Carta de Serviços", "JURISPRUDÊNCIA", "Acórdãos CARF", "Súmulas CARF", "Tribunais Superiores", and "Pareceres Vinculantes".

The central text of the banner reads: "O CARF acaba de receber a **certificação internacional ISO 9001**, o que demonstra uma **gestão de qualidade**." Below this, a quote states: "Essa é mais uma prova de que o CARF tem uma grande responsabilidade perante a sociedade." On the right side of the banner, there is a circular seal for "ISO 9001:2015" with "ITAC" and "Conselho Administrativo de Recursos Fiscais - CARF" around the perimeter.

Figura 4.22: CARF recebe a Certificação Internacional ISO 9001

4.5 O Atendimento à IN 01 MP/CGU

O CARF implementou a Primeira Linha de Defesa¹⁰ ao operacionalizar o “Processo de Avaliação de Riscos” conduzido pela Audit/CARF. Após, foi iniciado o Tratamento (Gestão de Riscos) com a criação de vários Indicadores Chave de Risco que são novos controles criados para serem acompanhados pelos Gestores de Risco do Processo (gerência operacional).

A Segunda Linha de Defesa foi operacionalizada pelo (Comitê do Sistema de Gestão da Qualidade (CSGQ), definido pela Portaria CARF N° 69, de 20 de maio de 2016, com as atribuições, dentre outras, de “assegurar a implantação e manutenção dos processos organizacionais, avaliar o desempenho dos processos organizacionais; tratar, analisar e relatar não conformidades dos processos organizacionais”. O Comitê reúne-se mensalmente com os representantes de todas as áreas do CARF. Também constitui a 2ª Linha de Defesa a própria “Gestão de Riscos” que recebe como “input” o trabalho do “Processo de Avaliação de Riscos” e fornece como “output” o conjunto de medidas para implementar a execução do “Plano de Tratamento de Riscos (5W2H)”.

No Art.3º §2º da IN 01, consta que os “controles internos da gestão baseiam-se no gerenciamento de riscos e integram o processo de gestão”. Observa-se pelo exposto na IN que há forte acoplamento entre “controles internos” e “gestão de riscos”. Seguindo essa orientação, após executado o Processo de Avaliação de Riscos, por exemplo, do macroprocesso “Gerir Acervo”, o primeiro macroprocesso do CARF a passar por essa avaliação, foi desenvolvido o Plano de Tratamento de Riscos 5W2H que ocasionou o desenvolvimento de indicadores KRI (*Key Risk Indicators* ou Indicadores Chave de Risco), atualizado mensalmente e publicado na Intranet do CARF para monitoramento da evolução dos riscos. Dessa forma, ao final de um ciclo do Processo de Avaliação de Riscos, iniciou-se a execução do tratamento com ações de gestão. Em outras palavras, o gerenciamento de riscos está provendo “controles” muitas vezes antes inexistentes. Cabe, agora, à Auditoria Interna verificar a efetividade da Gestão de Riscos, do funcionamento dos Controles Internos, e do tratamento dos riscos identificados, analisados e avaliados.

O Art. 6º da IN N° 1, alerta para que “além dos controles internos da gestão”, sejam estabelecidas instâncias de supervisão e monitoramento desses controles, o que no CARF é materializado pelo CSGQ. Em relação ao Capítulo III – Da Gestão de Riscos – o CARF está aderente à IN N°1 porque possui gestão de riscos estruturada e com mapeamento de riscos (Art. 14 IV), identificação (Art. 15 III), avaliação de riscos (Art 15. IV), resposta a riscos (Art. 15 V) em consonância com sua Política de Riscos (Art. 15 VI), continuamente monitorando, informando e comunicando os resultados de forma transparente na Intranet

¹⁰A explicação sobre as três Linhas de Defesa encontra-se na página 15.

(Art. 15 VII e VIII). A Política de Riscos do CARF atende também aos requisitos do Art. 17 da IN N° 1.

Pelo exposto, observa-se que a materialização da Gestão de Riscos no CARF fruto da pesquisa e materialização deste projeto de mestrado, atendeu aos requisitos mais relevantes da IN 01 supracitada.

Capítulo 5

Considerações Finais

O objetivo principal de desenvolver e implementar um sistema de Avaliação de Riscos com base no *software* livre Moodle para o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) foi atingido, destacando-se que, durante o desenvolvimento deste estudo, vislumbrou-se que de nada adiantaria um Processo de Avaliação de Riscos materializado sem existência de um mecanismo superior que garantisse, aos riscos identificados, o efetivo tratamento, monitoramento e comunicação dos resultados. Surgiu então a necessidade de se criar e implementar os processos de Gestão de Riscos.

No caminho da materialização do modelo teórico preconizado pela norma ABNT ISO 31000 novos desafios surgiram como, por exemplo, tornar a Gestão de Riscos compatível com os critérios da Certificação ISO 9001 cuja nova versão da norma passou a exigir soluções ainda não testadas, sequer em organizações privadas. Criar a mentalidade de Risco e os instrumentos capazes de identificar os riscos com potencial para gerar não conformidades para o Sistema de Gestão da Qualidade e contribuir diretamente para a obtenção do Certificado de Qualidade ISO 9001 foi outro resultado alcançado.

O cenário de extrema restrição orçamentária e ausência de equipes de trabalho na área de Auditoria Interna e Risco do CARF, constituída desde sua origem até hoje por um único servidor - o autor deste trabalho - impuseram uma solução totalmente baseada em software livre, desde o sistema operacional, banco de dados, *webserver*, até o próprio Moodle. Criou-se dessa forma, um novo paradigma para projetos de implementação da Gestão de Riscos sem a necessidade de *softwares* proprietários ou caríssimas consultorias "especializadas".

A existência de colaboradores residindo fora de Brasília tornou o trabalho remoto de identificação de risco no ambiente Moodle outro ponto positivo dessa implementação, economizando diárias e passagens de mais de uma centena de profissionais que reúnem-se virtualmente para discutirem as ameaças e vulnerabilidades do Macroprocesso Julgar.

A criação de controles chave de risco e a divulgação na Intranet dos *dashboards* gerenciais, ambos inexistentes antes deste trabalho, permitiram o acompanhamento da evolução do tratamento dos riscos com transparência.

Os resultados alcançados possuem outro atributo desejável em qualquer implementação de Processos de Avaliação de Riscos: a Segurança da Informação. Riscos e vulnerabilidades registrados em ambientes computacionais enquanto não tratados não devem ser divulgados sob pena de serem explorados para prejudicar o alcance dos objetivos estratégicos. A implementação do sistema Moodle em bases de dados locais e com acesso restrito aos colaboradores cadastrados é outro ponto positivo destacado.

Finalmente, a novíssima Instrução Normativa N° 01, do Ministério do Planejamento e Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, trouxe às organizações da Administração Pública Federal a obrigatoriedade de implantação da Gestão de Riscos, tornando-se esse aspecto outro desafio vencido conforme demonstrado no transcorrer deste trabalho pela materialização da Gestão de Riscos que está identificando ameaças, vulnerabilidades, possibilidades de melhorias e contribuindo para a efetivação da governança, integridade e qualidade dos serviços prestados à sociedade brasileira.

Referências

- [1] BRASIL, Secretaria da Receita Federal do Brasil: *Análise de arrecadação*. <http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/arrecadacao/relatorios-do-resultado-da-arrecadacao/arrecadacao-2015/dezembro2015/apresentacao-arrecadacao-dez-2015.pdf>, 2016. Acesso em: 23 abr. 2016. 1
- [2] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais: *Estoque de processos por faixa de valores*. <http://idg.carf.fazenda.gov.br/dados-abertos/relatorios-gerenciais/estoque-processos-por-faixa-de-valores.pdf>, 2016. Acesso em: 23 abr. 2016. 1
- [3] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais: *Cerimônia inaugural de reinício das atividades de julgamento do carf - 2015*. <http://idg.carf.fazenda.gov.br/noticias/2015/cerimonia-inaugural-presidente.pdf>, 2015. Acesso em: 23 abr. 2016. 1
- [4] BRASIL, Controladoria Geral da União: *Cgu e planejamento instruem órgãos federais sobre governança e gestão de riscos*. <http://www.cgu.gov.br/noticias/2016/05/cgu-e-planejamento-instruem-orgaos-federais-sobre-governanca-e-gestao-de-riscos>, 2016. Acesso em: 01 ago. 2016. 2, 6
- [5] MULGAN, Geoff: *Connexity: How To Live in a Connect World*. Chatto & Windus, 1997, ISBN 0-87584-850-8. 2
- [6] TREASURY, Great Britain.: *The Orange Book: Management of Risk- Principles and Concepts*. Stationery Office, 2004, ISBN 9781845320447. 2, 36
- [7] GUPTA, Aparna: *Risk Management and Simulation*. CRC Press, 2014, ISBN 978-1-4398-3594-4. 2
- [8] CHAPMAN, Robert J.: *Simple Tools and Tecniques for Enterprise Risk Management - 2nd ed*. John Wiley & Sons Ltd, 2011, ISBN 978-1119989974. 2, 9, 23, 35, 36, 38, 41
- [9] ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas: *Nbr iso 9001 – sistema de gestão da qualidade – requisitos*, 2015. 3, 6, 7, 16
- [10] G1, Globo.com: *Veja os efeitos do corte de r\$ 23,4 bi no orçamento de 2016*. <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/entenda-os-efeitos-do-corte-no-orcamento-de-2016.html>, 2016. Acesso em: 23 abr. 2016. 3

- [11] ZH, Jornal Zero Hora: *Governo anuncia cortes de r\$ 23,4 bilhões no orçamento*. <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2016/02/governo-anuncia-cortes-de-r-23-4-bilhoes-no-orcamento-4979068.html>, 2016. Acesso em: 23 abr. 2016. 3
- [12] BRASIL, Polícia Federal Ministério da Justiça e Segurança Pública: *Pf divulga balanço da operação zelotes*. <http://www.pf.gov.br/agencia/noticias/2015/03/pf-divulga-balanco-da-operacao-zelotes>, 2015. Acesso em: 16 jun. 2016. 4
- [13] MOORE, Jonathan: *Moodle 1.9 Multimedia Extension Development: Customize and Extend Moodle by Using Its Robust Plugin Systems*. Packt Pub., 2010, ISBN 9781847194251. 4, 33
- [14] HUBBARD, Douglas W.: *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. Ed. John Wiley & Sons, Inc., 2009, ISBN 9780470483442. 6
- [15] BRASIL, Diário Oficial da União: *Instrução normativa conjunta nr 1, de 10 de maio de 2016. dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do poder executivo federal*. n.89, p.14, Seção I., 2016. 7
- [16] BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento: *Termo de referência*, 2015. 7
- [17] ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas: *Nbr iso 31000:2009 - gestão de riscos - princípios e diretrizes*, 2009. 9, 11, 18, 20, 21, 27, 37, 41
- [18] ACCENTURE, Consultoria: *Managing risk for high performance in extraordinary times*. <http://www.criticaleye.com/insights-servfile.cfm?id=1359>, 2009. 9
- [19] WARING, Alan: *Corporate Risk and Governance: An End to Mismanagement, Tunnel Vision and Quackery*. Ed. Routledge, 2016, ISBN 1317159403, 9781317159407. 10
- [20] CASEMENT, Ann: *Ethical governance*. British Journal of Psychotherapy, 24(4):407–428, 2008, ISSN 1752-0118. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1752-0118.2008.00098.x>. 11
- [21] ACTON, Q. Ashton: *Issues in Specialized Economic Research and Application: 2013 Edition*. Ed. ScholarlyEditions, 2013, ISBN 9781490110813. 11
- [22] QUINN, Lawrence Richter: *See-through data. The push for transparency*. Ed. Risk & Insurance, 2003. 11
- [23] FERREIRA, A.C.S.: *Global Perspectives on Risk Management and Accounting in the Public Sector*. Advances in Finance, Accounting, and Economics. IGI Global, 2016, ISBN 9781466698048. 11
- [24] DAS, S.: *Risk Management: The Swaps & Financial Derivatives Library*. Wiley, 2006, ISBN 9780470821657. 11
- [25] LIEBOWITZ, J.: *Business Analytics: An Introduction*. CRC Press, 2015, ISBN 9781498760256. 11

- [26] CALDEIRA, J.: *Monitorização da Performance Organizacional*. Almedina, 2014, ISBN 9789896940867. 12
- [27] SANTOS, Raphael: *Blog dahsboards em excel*. <http://www.raphael-santos.net/2011/08/dashboards-em-excel.html>, 2011. Acesso em: 05 jun. 2017. 12
- [28] BRASIL, Controladoria Geral da União CGU: *Programa de integridade - diretrizes para empresas privadas*. <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>, 2015. Acesso em: 02 jun. 2017. 13
- [29] SANTOS, Renato Almeida dos, Arnaldo José de Hoyos GUEVARA, Maria Cristina Sanches AMORIM e Ben Hur FERRAZ-NETO: *Compliance and leadership: the susceptibility of leaders to the risk of corruption in organizations*. Einstein Sao Paulo, 10:1 – 10, março 2012, ISSN 1679-4508. 13
- [30] CGU, Controladoria Geral da União: *Guia de integridade pública - orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional*. <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>, 2015. Acesso em: 29 mai. 2017. 13, 14
- [31] IIA, Institute of Internal Auditors: *The three lines of defense in effective risk management and control*, 2013. 15
- [32] CHIARINI, Andrea: *Risk-based thinking according to iso 9001 2015 standard and the risk sources european manufacturing smes intend to manage*. The TQM Journal, 29(2):310–323, 2017. 16
- [33] ISACA: *CRISC Review Manual 6th Edition*. Ed. ISACA, 2016, ISBN 978-1-60420-504-6. 18, 37, 41
- [34] HOPKIN, P.: *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page, 2017, ISBN 9780749479626. 19, 77
- [35] COLEMAN, Thomas Sedgwick: *A Practical Guide to Risk Management*. Research Foundation of CFA Institute, 2011, ISBN 9781934667415. 19, 21
- [36] ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas: *Nbr iso/tr 31004:2015 - gestão de riscos - guia para implementação da abnt iso nbr iso 31000*, 2015. 22
- [37] ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas: *Nbr 31010 - gestão de riscos - técnicas para o processo de avaliação de riscos*, 2012. 22
- [38] PRITCHARD, Carl L.: *Risk Management: Concepts and Guidance, Fifth Edition*. Taylor & Francis, 2014, ISBN 9781482258455. 22, 31, 35
- [39] BUEDE, D.M; MILLER, W.D.: *The Engineering Design of Systems: Models and Methods*. Wiley Series in Systems Engineering and Management. Wiley, 2016, ISBN 9781119027904. 23


- [40] VANGUNDY, Arthur .B.: *Techniques of Structured Problem Solving*. Springer Netherlands, 1988, ISBN 9780442288471. 23
- [41] WILSON, C.: *Brainstorming and Beyond: A User-Centered Design Method*. Elsevier Science, 2013, ISBN 9780124071667. 23
- [42] CONROW, E.H.: *Effective Risk Management: Some Keys to Success*. American Institute of Aeronautics and Astronautics, 2003, ISBN 9781563475818. 24
- [43] WESTFALL, L.: *The Certified Software Quality Engineer Handbook*. ASQ Quality Press, 2008, ISBN 9780873897303. 24
- [44] GARVEY, P.R.: *Analytical Methods for Risk Management: A Systems Engineering Perspective*. Statistics: A Series of Textbooks and Monographs. CRC Press, 2008, ISBN 9781420011395. 24
- [45] HARDY, K. e A. RUNNELS: *Enterprise Risk Management: A Guide for Government Professionals*. Wiley, 2014, ISBN 9781118911020. 24
- [46] ROSA, M.L., P. LOOS e O. PASTOR: *Business Process Management: 14th International Conference, BPM 2016, Rio de Janeiro, Brazil, September 18-22, 2016. Proceedings*. Lecture Notes in Computer Science. Springer International Publishing, 2016, ISBN 9783319453484. 24
- [47] FELDERER, M., F. PIAZOLO, W. ORTNER, L. BREHM e H.J. Hof: *Innovations in Enterprise Information Systems Management and Engineering: 4th International Conference, ERP Future 2015 - Research, Munich, Germany, November 16-17, 2015, Revised Papers*. Lecture Notes in Business Information Processing. Springer International Publishing, 2016, ISBN 9783319327990. 25
- [48] BRASIL, Programa de Modernização Integrada do Ministério da Fazenda PMIMF: *Manual de gestão integrada de riscos corporativos - frente gestão de riscos sge/se-mf - aeci/gmf-mf*, 2015. 25, 27, 28, 30, 61
- [49] DARWISH, A.: *Business Process Mapping: A Guide to Best Practice*. Writescop, 2011, ISBN 9780987070999. 25
- [50] CREMONEZI, G.O.G.: *Administração Básica*. Life Editora, 2015, ISBN 9788582452677. 25
- [51] COMMUNITY, ARIS: *Process mapping*. <http://www.ariscommunity.com/process-mapping>, 2017. Acesso em 09 jun. 2017. 26
- [52] NORMAN, Thomas L.: *Risk Analysis and Security Countermeasure Selection, Second Edition*. CRC Press, 2016, ISBN 9781482244205. 27
- [53] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais CARF: *Portaria carf nº 64, de 18 de novembro de 2015*, 2015. 30, 49
- [54] LAMPE, P.: *Organising Knowledge: Taxonomies, Knowledge and Organisational Effectiveness*. Chandos Knowledge Management. Elsevier Science, 2014, ISBN 9781780632001. 32, 34

- [55] BALL, K.: *Surviving the Baby Boomer Exodus: Capturing Knowledge for Gen X & Y Employees*. BusinessPro collection. Course Technology, 2011, ISBN 9781435456099. 32
- [56] KIRSCH, Philipp., Amelia. HINE e Terry. MAYBURY: *A model for the implementation of industry-wide knowledge sharing to improve risk management practice.*, volume 80. Safety Science - Journal - Elsevier, 2015. 32
- [57] AL-KHANJARI, Zuhoor A. e Yusra M. AL-ROSHDI: *Extending the functionality of lms to support computer science education using plug-in tools*. Journal of Emerging Technologies in Web Intelligence (JETWI), Academy Publisher., 6(2):220–225, 2014. 33
- [58] HENRICK, G. e J. COLE: *Moodle 2.0 for Business Beginner's Guide*. Packt Publishing, 2011, ISBN 9781849514217. 33
- [59] MOODLE, Comunity: *Installing moodle requirements*. https://docs.moodle.org/33/en/Installing/_MoodleRequirements, 2016. Acesso em: 21 mai. 2017. 33
- [60] MOODLE, Comunity: *Installations 30000 plus*. <https://docs.moodle.org/>, 2016. Acesso em: 21 mai. 2017. 34
- [61] SADGROVE, K.: *The Complete Guide to Business Risk Management*. Taylor & Francis, 2016, ISBN 9781317037590. 38
- [62] MERHI., Daychoum,: *40+16 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento (6ª Edição)*:. BRASPORT, 2016, ISBN 9788574527628. 39
- [63] CICCIO, Francesco De.: *GESTÃO DE RISCOS - Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009: ISO 31000, Gestão de Riscos*. Coleção Risk Tecnologia. Risk Tecnologia Editora Ltda., 2009. 41
- [64] MORAES, Giovanni.: *Gestão de Riscos - Volume 2 - 1a Edição*. GVC EDITORA, 2013, ISBN 9788599331378. 42
- [65] FRASER, John. e Betty. SIMKINS: *Enterprise Risk Management Today s Leading Research and Best Practices for Tomorrow s Executives*. Wiley, 2010, ISBN 9780470499085. 42
- [66] ASSI, Marcos.: *Gestão de Riscos com Controles Internos*. SAINT PAUL, 2012, ISBN 9788580040500. 42
- [67] BRASIL, Conselho Admnsitrativo de Recursos Fiscais CARF: *Cadeia de valor revisada do carf*. <http://idg.carf.fazenda.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/cadeia-de-valor/carf-cadeia-de-valor-carf-24052016.pdf/view>, 2016. Acesso em: 17 jul. 2017. 43, 60
- [68] BRASIL, Tribunal de Contas da União TCU: *Contas do governo: Tcu analisa recuperação e renúncias de receitas*. http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/imprensa/noticias/detalhes_noticias?noticia=5068298, 2014. Acesso em 22 jun. 2014. 52

- [69] BRASIL, Controladoria Geral da União.: *Relatório preliminar de avaliação de execução de programa de governo. 2014b. secretaria federal de controle interno, Brasília, 13 março 2014.*, 2014. 52
- [70] BRASIL, Procuradoria Geral da Fazenda Nacional: *Moodle - intranet pgfn.* <http://sistemas.tecnologia.pgfn/moodle/course/view.php?id=5>, 2015. 54
- [71] BRASIL, Procuradoria Geral da Fazenda Nacional: *Intranet - pgfn avança nas discussões sobre análise de riscos da dívida ativa da união.* <http://www.intranet.pgfn/pgfn-avanca-nas-discussoes-sobre-analise-de-riscos-da-divida-ativa-da-unidao>, 2015. Acesso em: 23 abr. 2016. 57
- [72] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais CARF: *Moodle - acesso via rede interna do carf.* <http://10.207.48.15>, 2016. Acesso em: 17 jul. 2017. 59, 62, 63, 64
- [73] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais CARF: *Relatório do processo de avaliação de riscos do macroprocesso gerir acervo dos processos administrativos fiscais*, 2016. 69, 72
- [74] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais CARF: *Mapa estratégico.* <http://idg.carf.fazenda.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/mapa-estrategico>, 2016. Acesso em: 16 jun. 2016. 72
- [75] BRASIL, Ministério da Fazenda: *Estrutura organizacional - organograma.* <http://www.fazenda.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/imagens/organograma-mf.png>, 2016. Acesso em: 17 jul. 2017. 72
- [76] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais CARF: *Estrutura organizacional - organograma.* <http://idg.carf.fazenda.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/organograma/organograma.pdf/>, 2016. Acesso em: 17 jul. 2017. 75
- [77] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais CARF: *Portaria nº 39, de 12 de fevereiro de 2016.* <http://www.fazenda.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/legislacao/portarias-ministerial/2016/portaria-no-39-de-12-de-fevereiro-de-2016>, 2016. Acesso em: 14 jul. 2017. 75
- [78] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais CARF: *Intranet - macroprocesso gerir acervo - acompanhamento do tratamento dos riscos.* <https://intranet.carf/institucional/gestao-e-controle-institucional/>, 2016. Acesso em: 10 jan. 2017. 78, 79
- [79] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais CARF: *Intranet carf.* <https://intranet.carf>, 2016. Acesso em: 16 jun. 2016. 81
- [80] BRASIL, Conselho Administrativo de Recursos Fiscais CARF: *Carf recebe a certificação internacional de qualidade.* <http://www.fazenda.gov.br/noticias/2017/junho/carf-recebe-certificacao-internacional-de-qualidade/view>, 2017. Acesso em: 14 jul. 2017. 82

Anexo I

Relatório de Auditoria ISO 9001:2015 página 36/39

	Instituto Tecnológico de Avaliação e Certificação da Conformidade	
	Relatório de Auditoria ISO 9001:2015 Fase 2 - Recertificação Nº da Auditoria 0071/17	Código - Revisão: FORM-107-03 10/03/2017
		Pág.: 36/39

Observações da equipe auditora / Conclusões da auditoria:

Não foram identificados desvios durante a auditoria.

Foram identificados 05 - cinco não conformidade(s) durante a auditoria. A organização tem o prazo máximo de 30 dias, a contar da data de recebimento deste, para enviar o Relatório de Não Conformidade e Ação Corretiva - FORM-019, em anexo, e a documentação que comprove a implementação das correções/ações corretivas propostas. Uma auditoria adicional poderá ser solicitada para verificação da implementação e da eficácia das ações corretivas propostas.

A equipe auditora recomenda a realização de uma auditoria suplementar para verificação da implementação efetiva das ações corretivas dentro do prazo máximo de 30 dias.

NOTA A verificação da eficácia de correções e ações corretivas pode ser realizada com base em uma análise da informação documentada fornecida pelo cliente ou, quando necessário, por meio de verificação no local.

Caso haja necessidade de um prazo maior, a organização poderá solicitar formalmente essa extensão do prazo. Após este prazo, o ITAC reserva-se o direito de repetir a auditoria, onde todos os custos associados serão cobrados da organização.

O processo permanecerá pendente até que toda correção/ação corretiva seja avaliada e aprovada pelo ITAC.

O prazo para emissão do Certificado de Conformidade é de 15 (quinze) dias úteis, contados a partir da data do aceite das ações corretivas.

Quando aplicável, as não conformidades detectadas durante a avaliação devem ser registradas no **Relatório de Não Conformidade e Ação Corretiva - FORM-019** e assinadas pelo Representante da Direção nos locais apropriados.

- **Pontos Fortes identificados no sistema de gestão da qualidade:**

- Sistemática de gestão de riscos
- Comprometimento da Alta Direção
- Mapeamento dos Processos

- **Pontos Fracos identificados no sistema de gestão da qualidade:**

Foram apontados como não conformidades, observações e oportunidades de melhoria

- **Recomendações para a próxima auditoria:**

Verificar o status de atendimento ao Termo de Referência que contempla solicitação de contratação de serviços de instalação de No-Break's e Rack's com o objetivo de garantir a integridade e a manutenção das sessões de julgamento e do acesso à rede intranet do CARF, previsto para ser encaminhado à SAMF em abril/2017, segundo depoimento do Gestor de TI, senhor Armando Arruda de Oliveira.

Verificar a implementação do Plano de Comunicação, conforme previsto nos itens 7.3 e 7.4 do Documento de Diretrizes do SGQ.

Anexo II

**Política de Gestão de Riscos do
CARF - Portaria CARF Nº 64, de
18 de novembro de 2015**



MINISTÉRIO DA FAZENDA
Conselho Administrativo de Recursos Fiscais

PORTARIA CARF Nº 64, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2015.

Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF).

O PRESIDENTE DO CONSELHO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS FISCAIS, no uso da atribuição que lhe confere o inciso IV do art. 3º do Anexo I do Regimento Interno do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais, aprovado pela Portaria MF nº 343, de 09 de junho de 2015,

RESOLVE:

Art. 1º Definir a Política de Gestão de Riscos do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF), que compreende:

- I – os princípios a serem observados;
- II – os objetivos da gestão de riscos;
- III – os principais conceitos utilizados;
- IV – as competências dos gestores do CARF em relação à gestão de riscos institucionais;
- V – as diretrizes para o gerenciamento de riscos;
- VI – o processo de gerenciamento de riscos; e
- VII – a documentação requerida para o gerenciamento de riscos.

Parágrafo único. A presente Política tomou por base a norma ABNT NBR ISO 31000:2009, publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

CAPÍTULO I
DOS PRINCÍPIOS

Art. 2º A Política de Gestão de Riscos do CARF observará os seguintes princípios:

- I – agregar valor e proteger o ambiente corporativo;
- II – ser parte integrante dos processos organizacionais;
- III – subsidiar a tomada de decisões;
- IV – abordar explicitamente a incerteza;
- V – ser sistemática, estruturada e oportuna;
- VI – ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- VII – considerar fatores humanos e culturais;
- VIII – ser transparente e inclusiva;
- IX – ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças;
- X – apoiar a melhoria contínua da organização.

CAPÍTULO II DOS OBJETIVOS

Art. 3º O objetivo da Política de Gestão de Riscos é implantar o gerenciamento de riscos em todo o CARF e em todos os processos de trabalho que impactam os objetivos estratégicos, missão e visão institucionais.

CAPÍTULO III DOS CONCEITOS

Art. 4º Para fins desta Portaria, entende-se por:

I – Controle: medida que objetiva modificar o risco e inclui qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras ações que modifiquem o risco;

II – Evento: ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que pode causar impacto negativo;

III – Risco: medida probabilística calculada em função das consequências e das probabilidades de ameaças explorarem vulnerabilidades, prejudicando o alcance dos objetivos estratégicos;

IV – Gestão de Riscos: conjunto de ações direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, de projetos e da eficácia na alocação e utilização dos recursos disponíveis, contribuindo para o cumprimento dos objetivos da CARF;

V – Gerenciamento de Riscos: processo contínuo que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar,

tratar e monitorar eventos capazes de afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos do CARF, positiva ou negativamente, nos níveis estratégico, tático e operacional;

VI – Vulnerabilidade: quaisquer deficiências em processos de trabalho, projetos, legislação, sistemas informatizados, gestão de pessoal, recursos logísticos, recursos orçamentários e de segurança da informação que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos, a imagem e a missão do CARF.

VII – Probabilidade: possibilidade de o evento de risco ocorrer, estabelecida a partir de escala pré-definida;

VIII – Consequência: grau ou importância dos efeitos da ocorrência de um risco, estabelecida a partir de escala pré-definida;

IX – Critérios de Mensuração dos Riscos: informações quantitativas ou qualitativas, obtidas direta ou indiretamente, que permitam a avaliação das dimensões dos riscos identificados a partir da probabilidade de sua ocorrência e das consequências possíveis, caso ocorra.

X – Nível de Risco: criticidade do risco, assim compreendida a intensidade do impacto de um risco nos objetivos, processos de trabalho e projetos do CARF, a partir de matriz pré-definida;

XI – Risco Inerente: nível de risco caso não houvesse controles implantados;

XII – Risco Residual: nível de risco considerando os controles existentes;

XIII – Risco Futuro: nível de risco que se espera atingir com a implantação de novos controles propostos pela avaliação de riscos;

CAPÍTULO IV DAS COMPETÊNCIAS

Art. 5º O modelo de Gestão de Riscos do CARF compreende os seguintes papéis:

I – Patrocinador do Processo, a ser desempenhado pelo Presidente do CARF, responsável por:

a) definir diretrizes para a implementação da metodologia de gerenciamento de riscos em seus processos de trabalho;

b) definir os processos de trabalho e projetos que terão os riscos gerenciados prioritariamente;

c) fornecer apoio institucional para viabilizar, dentre outros aspectos, os recursos e o relacionamento entre as partes interessadas;

d) convocar Equipes de Trabalho para o levantamento dos riscos funcionais e avaliar os resultados obtidos;

II – Gestores de Risco do Processo, aos quais compete, em relação à sua respectiva área de atuação: indicar colaboradores para participar das avaliações dos resultados das ações de tratamento de risco implementadas;

a) validar a documentação elaborada pelo Analista de Riscos em conjunto com os Colaboradores durante o processo de gerenciamento de riscos;

b) monitorar a evolução dos níveis dos riscos e a efetividade do tratamento;

c) acompanhar a implementação das ações de tratamento e avaliar seus resultados;

III – Colaboradores: servidores do CARF que realizam atividades inerentes ao processo/projeto submetido à avaliação de riscos e que participará da avaliação;

IV – Analista de Riscos: servidor capacitado e com conhecimento sobre a Gestão de Riscos, responsável por:

a) assessorar na aplicação da metodologia de Gerenciamento de Riscos em processos de trabalho, projetos e demais objetos avaliados;

Art. 6º Compete à Auditoria Interna e Risco do CARF, no âmbito de suas respectivas incumbências regimentais e sem prejuízo de outras competências que lhes sejam próprias:

I – propor melhorias para a presente Política de Gestão de Riscos;

II – disseminar e dar suporte metodológico à implementação e operacionalização do Gerenciamento de Riscos;

III – avaliar, por intermédio de auditorias específicas, a utilização e a aplicação da metodologia de Gerenciamento de Riscos definida nesta Portaria;

IV – monitorar, juntamente com o Analista de Riscos, a distribuição dos riscos nos processos e nas áreas de negócio, a evolução dos níveis dos riscos, a efetividade dos planos de tratamentos e a necessidade de início de novo ciclo de gerenciamento de riscos; e

V – emitir Parecer de Riscos Institucionais quando da disponibilização de novos serviços ao cidadão.

CAPÍTULO V

DAS DIRETRIZES PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS

Art. 7º As iniciativas de Gerenciamento de Riscos deverão:

I – ser realizadas, preferencialmente, por servidores que tenham participado de nivelamento conceitual e metodológico em Gerenciamento de Riscos conduzido pela

Auditoria Interna e Risco;

II – ter seus produtos validados pelo Patrocinador e pelo(s) Gestor(es) de Risco do Processo, conforme definido nos incisos I e II do art. 5º desta Portaria, por meio de Termos de Validação.

Art. 8º O Gerenciamento de Riscos deve ser feito em ciclos não superiores a dois anos, abrangendo os processos de trabalho do CARF.

Parágrafo único. O limite temporal a ser considerado para o ciclo de Gerenciamento de Riscos de cada processo de trabalho será decidido pelo respectivo Gestor de Riscos do Processo, não excedendo o limite estipulado no caput.

Art. 9º As ações de tratamento de riscos terão os seguintes objetivos:

I – evitar o risco, não iniciando ou descontinuando a atividade que o origina;

II – eliminar o risco, mediante eliminação de vulnerabilidades ou outras medidas preventivas contra a materialização do risco mapeado;

III – reduzir o risco, implantando controles que diminuam a probabilidade de ocorrência do risco ou suas consequências;

IV – aceitar o risco, assumindo o risco por uma escolha consciente e justificada formalmente, podendo implementar sistemática de monitoramento;

V – compartilhar o risco com a(s) parte(s) interessada(s); e

VI – aumentar o risco com vistas a aproveitar uma oportunidade.

Art. 10. Os níveis de risco a serem considerados para as atividades de Gerenciamento de Riscos no CARF são: “baixo”, “médio”, “alto” e “extremo”.

Art. 11. As ações de que trata o art. 9º são classificadas em:

I – ações de implementação imediata, quando a avaliação realizada indicar risco estratégico, orçamentário ou de imagem classificado como “risco extremo”;

II – ações de implementação de curto prazo (em até um ano), quando a avaliação realizada indicar risco estratégico, orçamentário ou de imagem classificado como “risco alto”;

III – ações de implementação de médio prazo (até três anos) e longo prazo (mais de três anos), quando a avaliação realizada indicar risco estratégico, orçamentário ou de imagem classificado como “risco médio”.

Parágrafo único. Os riscos considerados “baixos” poderão ser apenas monitorados, a critério do respectivo Gestor de Riscos do Processo.

CAPÍTULO VI

DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Art. 12. A metodologia aplicada para o Gerenciamento de Riscos consiste em um modelo conceitual, abrangendo todo o ciclo de Gestão de Riscos Institucional, e possui as seguintes fases:

- I – estabelecimento do contexto;
- II – identificação dos riscos;
- III – análise dos riscos;
- IV – avaliação dos riscos;
- V – tratamento dos riscos;
- VI – monitoramento e análise crítica; e
- VII – comunicação e consulta.

§ 1º O estabelecimento do contexto é a pesquisa inerente aos ambientes interno e externo da organização que tenham relação com o objeto cujos riscos estejam em gerenciamento.

§ 2º A identificação dos riscos consiste no mapeamento dos eventos internos e/ou externos que podem causar impacto negativo aos fins do objeto avaliado, suas possíveis causas e efeitos.

§ 3º A análise dos riscos consiste na determinação da probabilidade de sua ocorrência e das consequências possíveis caso ele ocorra.

§ 4º A avaliação dos riscos refere-se à determinação dos riscos a serem tratados e a definição das prioridades do tratamento.

§ 5º O tratamento dos riscos tem como objetivo a identificação e seleção das ações mais viáveis e adequadas e a elaboração de planos de implementação para evitar, eliminar, reduzir, aceitar ou compartilhar riscos negativos ou potencializar riscos positivos.

§ 6º O monitoramento e a análise crítica tem por finalidade o aprimoramento contínuo e permanente do objeto cujos riscos estejam sendo gerenciados e do próprio processo de Gerenciamento de Riscos, por meio de revisões e atualizações regulares e periódicas desses riscos, permitindo aos gestores acompanhar a efetividade e a eficácia das ações adotadas para o tratamento.

§ 7º Durante todo o processo de Gerenciamento de Riscos, os responsáveis pela atividade devem manter um fluxo regular e constante de informações (comunicação e consulta) com as áreas técnicas envolvidas, consultando-as sobre informações relativas a cada fase do processo.

CAPÍTULO VII

DA DOCUMENTAÇÃO REQUERIDA

Art. 13. Os riscos identificados deverão ser devidamente registrados no Mapa de Riscos, que ficará disponível ao Gestor de Riscos do Processo, às pessoas envolvidas no processo de trabalho ao qual o risco está associado e à Auditoria Interna e Risco.

Art. 14. O Mapa de Riscos deve conter a relação dos riscos identificados com as seguintes informações:

- I – o processo de trabalho ao qual o risco está vinculado;
- II – a descrição do evento de risco, suas causas e seus efeitos; e,
- III – em relação ao risco inerente, as avaliações de probabilidade, consequência e nível de risco.

CAPÍTULO VIII

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS, FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 15. O Patrocinador do Processo poderá editar normas para execução do disposto nesta Portaria, inclusive para fixação de prazos para a implementação das ações de gestão de risco.

Art. 16. A Auditoria Interna e Risco poderá desenvolver avaliações de riscos sobre temas julgados relevantes e pertinentes.

Art. 17. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação no Boletim de Serviço do CARF.

CARLOS ALBERTO FREITAS BARRETO

Anexo III

**Política de Gestão de Riscos da
PGFN - Portaria PGFN N° 627, de
12 de agosto de 2014**

PORTARIA PGFN Nº 627, DE 12 DE AGOSTO DE 2014.

Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

O PROCURADOR-GERAL DA FAZENDA NACIONAL SUBSTITUTO, no uso das atribuições que lhe conferem o inciso XIII do Art. 82 do Regimento Interno da PGFN – Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, aprovado pela Portaria MF nº 36, de 24 de janeiro de 2014,

RESOLVE:

Art. 1º Definir a Política de Gestão de Riscos da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), que compreende:

- I – os princípios a serem observados;
- II – os objetivos da gestão de riscos;
- III – os principais conceitos utilizados;
- IV – as competências dos gestores da PGFN em relação à gestão de riscos institucionais;
- V – as diretrizes para o gerenciamento de riscos;
- VI – o processo de gerenciamento de riscos; e
- VII – a documentação requerida para o gerenciamento de riscos.

Parágrafo único. A Política definida nesta Portaria tomou por base a norma ABNT NBR ISO 31000:2009, publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

CAPÍTULO I
DOS PRINCÍPIOS

Art. 2º A Política de Gestão de Riscos da PGFN observará os seguintes princípios:

- I – agregar valor e proteger o ambiente corporativo;


Aldo César Braido
PGFN/GAB

- II – ser parte integrante dos processos organizacionais;
- III – subsidiar a tomada de decisões;
- IV – abordar explicitamente a incerteza;
- V – ser sistemática, estruturada e oportuna;
- VI – ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- VII – considerar fatores humanos e culturais;
- VIII – ser transparente e inclusiva;
- IX – ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças; e
- X – apoiar a melhoria contínua da organização.

CAPÍTULO II DOS OBJETIVOS

Art. 3º O objetivo da Política de Gestão de Riscos é implantar o gerenciamento de riscos em todos os macroprocessos da PGFN, como parte do modelo de gestão, notadamente referente àqueles processos de trabalho que impactam diretamente o atingimento dos objetivos estratégicos institucionais.

CAPÍTULO III DOS CONCEITOS

Art. 4º Para fins desta Portaria, entende-se por:

I – Controle: medida que objetiva modificar o risco e inclui qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras ações que modifiquem o risco.

II – Evento: ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que pode causar impacto negativo;

III – Risco: efeito da incerteza no alcance dos objetivos organizacionais, calculado em função das consequências e probabilidade de ameaças explorarem vulnerabilidades;

IV – Gestão de Riscos: definir o conjunto de ações direcionadas ao desenvolvimento, disseminação e implementação de metodologias de gerenciamento de riscos institucionais, objetivando apoiar a melhoria contínua de processos de trabalho, de projetos e da eficácia na alocação e utilização dos recursos disponíveis, contribuindo para o cumprimento dos objetivos da PGFN;

V – Gerenciamento de Riscos: processo contínuo que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a identificar, analisar, avaliar, priorizar, tratar e monitorar eventos capazes de afetar os objetivos, processos de trabalho

e projetos da PGFN, positiva ou negativamente, nos níveis estratégico, tático e operacional;

VI – Vulnerabilidade: quaisquer deficiências em processos de trabalho, projetos, legislação, sistemas informatizados, gestão de pessoal, recursos logísticos, recursos orçamentários e de segurança da informação que possam comprometer o atingimento dos objetivos estratégicos, a imagem e a missão da PGFN;

VII – Probabilidade: possibilidade de o evento de risco ocorrer, estabelecida a partir de escala pré-definida;

VIII – Consequência: grau ou importância dos efeitos da ocorrência de um risco, estabelecida a partir de escala pré-definida;

IX – Critérios de Mensuração dos Riscos: informações quantitativas ou qualitativas, obtidas direta ou indiretamente, que permitam a avaliação das dimensões dos riscos identificados a partir da probabilidade de sua ocorrência e das consequências possíveis, caso ocorra.

X – Nível de Risco: criticidade do risco, assim compreendida a intensidade do impacto de um risco nos objetivos, processos de trabalho e projetos da PGFN, a partir de matriz pré-definida;

XI – Risco Inerente: nível de risco ao qual se estaria exposto caso não houvesse nenhum controle implantado;

XII – Risco Residual: nível de risco remanescente após o tratamento do risco;

XIII – Risco Futuro: nível de risco que se espera atingir com a implantação de novos controles propostos pela avaliação de riscos;

CAPÍTULO IV DAS COMPETÊNCIAS

Art. 5º O modelo de Gestão de Riscos da PGFN compreende os seguintes papéis:

I – Patrocinador do Processo, a ser desempenhado pelo Procurador-Geral da Fazenda Nacional, responsável por:

a) definir diretrizes para a implementação da metodologia de gerenciamento de riscos em seus processos de trabalho;

b) definir os processos de trabalho e projetos que terão os riscos gerenciados prioritariamente;

c) fornecer apoio institucional para viabilizar, dentre outros aspectos, os recursos e o relacionamento entre as partes interessadas;

d) convocar Grupos de Trabalho para o levantamento dos riscos funcionais e avaliar os resultados obtidos.

II – Gestores de Riscos, a ser desempenhado pelos Procuradores-Adjuntos e Diretores, aos quais compete, em relação à sua respectiva área de atuação:

- a) colaborar na priorização de riscos que serão tratados;
- b) acompanhar a implementação das ações de tratamento e avaliar seus resultados;
- c) indicar colaboradores para participar das avaliações dos resultados das ações de tratamento de risco implementadas;
- d) validar a documentação elaborada pelo Analista de Riscos em conjunto com os Colaboradores durante o processo de gerenciamento de riscos;
- e) monitorar a distribuição dos riscos no processo, a evolução dos níveis dos riscos e a efetividade do plano de tratamento;

III – Gestor do Processo, a ser designado pelos Gestores de Risco em relação a cada processo específico de gerenciamento de riscos, com a atribuição de

- a) coordenar a equipe de analistas e colaboradores responsável pelo gerenciamento de riscos em processo específico;
- b) colaborar na definição dos processos de trabalho e projetos que terão os riscos gerenciados prioritariamente;
- c) priorizar riscos que serão tratados;
- d) definir tratamentos e monitoramentos a serem implementados por meio de ações de caráter imediato, curto, médio ou longo prazos ou de ações de aperfeiçoamento contínuo;
- e) acompanhar a implementação das ações descritas na alínea anterior e avaliar resultados;
- f) definir colaboradores para participar das avaliações;
- g) monitorar a distribuição dos riscos no processo, a evolução dos níveis dos riscos e a efetividade do plano de tratamento;

IV – Colaboradores: servidores que realizam atividades inerentes ao processo/projeto submetido à avaliação de riscos e que participará da avaliação;

V – Analista de Riscos: servidor capacitado e com conhecimento sobre a Gestão de Riscos, responsável por:

- a) facilitar a aplicação da metodologia de Gerenciamento de Riscos em processos de trabalho, projetos e demais objetos avaliados;
- b) monitorar a distribuição dos riscos nos processos, a evolução dos níveis dos riscos, a efetividade dos planos de tratamento e a necessidade de início de novo ciclo de gerenciamento de riscos.

CAPÍTULO V

DAS DIRETRIZES PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS

Art. 6º As ações de Gerenciamento de Riscos deverão:

I – ser implementadas pelas unidades responsáveis pelos macroprocessos da instituição; e

II – ter seus produtos validados pelo Gestor de Riscos, conforme definido no inciso II do art. 5º desta Portaria, por meio de Termos de Validação.

Art. 7º O Gerenciamento de Riscos deve ser feito em ciclos não superiores a dois anos, abrangendo os processos de trabalho da organização.

Parágrafo único. O limite temporal a ser considerado para o ciclo de Gerenciamento de Riscos de cada processo de trabalho será decidido pelo respectivo gestor, não excedendo o limite estipulado no caput.

Art. 8º As ações de tratamento de riscos terão os seguintes objetivos:

I – evitar o risco, não iniciando ou descontinuando a atividade que o origina;

II – eliminar o risco, removendo a respectiva fonte causadora;

III – reduzir o risco, implantando controles que diminuam a probabilidade de ocorrência do risco ou suas consequências;

IV – aceitar o risco, assumindo o risco por uma escolha consciente e justificada formalmente, podendo implementar sistemática de monitoramento; e

V – compartilhar o risco com a(s) parte(s) interessada(s).

Art. 9º. Os níveis de risco a serem considerados para as atividades de Gerenciamento de Riscos na PGFN são: “baixo”, “médio”, “alto” e “extremo”.

Art. 10. As ações de que trata o art. 8º são classificadas em:

I – ações de implementação imediata, quando a avaliação realizada indicar risco classificado como “risco extremo”;

II – ações de implementação de curto prazo (em até um ano), quando a avaliação realizada indicar risco classificado como “risco alto”; e

III – ações de implementação de médio prazo (em até três anos) e longo prazo (mais de três anos), quando a avaliação realizada indicar risco classificado como “risco médio”.

Parágrafo único. Os riscos considerados “baixos” poderão ser apenas monitorados, a critério do Patrocinador.

CAPÍTULO VI

DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Art. 11. A metodologia aplicada para o Gerenciamento de Riscos abrange todo o ciclo de Gestão de Riscos Institucionais, e possui as seguintes fases:

I – estabelecimento do contexto;

II – identificação dos riscos;

- III – análise dos riscos;
- IV – avaliação dos riscos;
- V – tratamento dos riscos;
- VI – monitoramento e análise crítica; e
- VII – comunicação e consulta.

§ 1º O estabelecimento do contexto é a pesquisa inerente aos ambientes interno e externo da organização que tenham relação com o objeto cujos riscos estejam em gerenciamento.

§ 2º A identificação dos riscos consiste na detecção dos eventos internos e/ou externos que podem causar impacto negativo aos fins do objeto avaliado, suas possíveis causas e efeitos.

§ 3º A análise dos riscos consiste na determinação da probabilidade de sua ocorrência e das consequências possíveis caso ele ocorra.

§ 4º A avaliação dos riscos refere-se à determinação dos riscos a serem tratados e a definição das prioridades do tratamento.

§ 5º O tratamento dos riscos tem como objetivo a identificação e sugestão das ações mais viáveis e adequadas e a elaboração de planos de implementação para evitar, eliminar, reduzir, aceitar ou compartilhar riscos negativos.

§ 6º O monitoramento e a análise crítica tem por finalidade o aprimoramento contínuo e permanente do objeto cujos riscos estejam sendo gerenciados e do próprio processo de Gerenciamento de Riscos, por meio de revisões e atualizações regulares e periódicas desses riscos, permitindo aos gestores acompanhar a efetividade e a eficácia das ações adotadas para o tratamento.

§ 7º Durante todo o processo de Gerenciamento de Riscos, os responsáveis pela atividade devem manter um fluxo regular e constante de informações (comunicação e consulta) com as áreas técnicas envolvidas, consultando-as sobre informações relativas a cada fase do processo.

CAPÍTULO VII

DA DOCUMENTAÇÃO REQUERIDA

Art. 12. Os riscos identificados deverão ser devidamente registrados no Mapa de Riscos.

Art. 13. O Mapa de Riscos deve conter a relação dos riscos identificados com as seguintes informações:

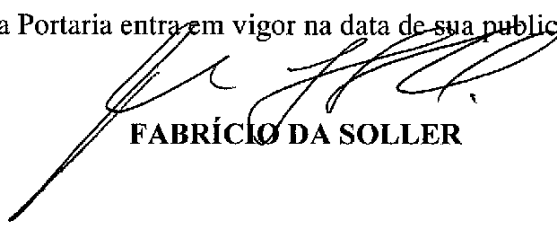
- I – o processo de trabalho ao qual o risco está vinculado;
- II – a descrição do evento de risco, suas causas e seus efeitos;
- III – as avaliações de probabilidade, consequência e nível de riscos; e

CAPÍTULO VIII
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS, FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 14. Os servidores enumerados no artigo 5º desta Portaria ficarão responsáveis pela disseminação da cultura de Gerenciamento de Riscos.

Art. 15. O Patrocinador do Processo e os Gestores de Risco poderão editar normas para execução do disposto nesta Portaria, inclusive para a fixação de prazos para a implementação das ações de gestão de risco.

Art. 16. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.



FABRÍCIO DA SOLLER

PUBLICADO NO
BP N.º 33
Responsável pela Publicação
A. Soller
Em 15 08 2014

Anexo IV

Mapa de Riscos produzido pela Análise de Riscos do Macroprocesso Gerir Acervo - Parte integrante do Relatório de Riscos do Gerir Acervo às páginas 27 a 30. Os riscos hachurados ainda não foram tratados e por essa razão não podem ser divulgados. Ao final exemplo de descrição do "Risco nº11" descrito na página 36 do referido relatório



Mapa de Riscos do Processo Triar e Analisar PAF									
Risco Nr.	Evento de Risco	Atividade Nr.	Taxonomia	Causa(s) Aparente(s)	Probabilidade	Impacto	Volume	Frequência	Nota de Rating
R01		00	Ambiental Interno		Pouco Provável	Pequeno	Baixo	+ 12x aa	Aa-
R02		01	Tecnologia		Pouco Provável	Pequeno	Baixo	+12x aa	Aa-
R03		01	Tecnologia		Rara	Insignificante	Baixo	+12x aa	Aa-
R04		01	Tecnologia		Pouco Provável	Pequeno	Baixo	+ 12x aa	Aa-
R05		03	Processos e Sistemas		Pouco Provável	Moderado	Baixo	+12x aa	Ba-
R06		25	Pessoas		Pouco Provável	Pequeno	Baixo	+12x aa	Aa-



Mapa de Riscos do Processo Distribuir e Sortear PAF									
Risco Nr.	Evento de Risco	Atividade Nr.	Taxonomia	Causa(s) Aparente(s)	Probabilidade	Impacto	Volume	Frequência	Nota de Rating
R 0 7		00	Ambiental Interno		Grande	Alta	Alto	+12x aa	Cc-
R 0 8		00	Operacional		Provável	Insignificante	Médio	+12x aa	Ab-
R 0 9		11	Tecnologia		Alta	Moderado	Alto	+12x aa	Cc-
R 1 0		00	Tecnologia		Moderado	Rara	Baixo	+12x aa	Aa-
R 1 1	Conexão não confiável aos equipamentos servidores do e-Processo	00	Tecnologia	Certificado digital inválido não permite a certeza de que se está acessando o equipamento servidor legítimo do e-Processo.	Alto	Grande	Alto	+12x aa	Cc-



Mapa de Riscos do Processo Distribuir e Sortear PAF									
Risco Nr.	Evento de Risco	Atividade Nr.	Taxonomia	Causa(s) Aparente(s)	Probabilidade	Impacto	Volume	Frequência	Nota de Rating
R 1 2		00	Tecnologia		Provável	Grande	Baixo	+12x aa	Ca-
R 1 3		00	Tecnologia		Alta	Grande	Médio	+12x aa	Cb-
R 1 4		00	Pessoas		Provável	Moderado	Baixo	+12x aa	Bb-
R 1 5		00	Pessoas		Provável	Moderado	Baixo	+12x aa	Bb-
R 1 6		00	Ambiental Interno		Alta	Grande	Alto	+12x aa	Cc-
R 1 7		01	Operacionais		Provável	Pequeno	Alto	+12x aa	Bc-



Mapa de Riscos do Processo Distribuir e Sortear PAF									
Risco Nr.	Evento de Risco	Atividade Nr.	Taxonomia	Causa(s) Aparente(s)	Probabilidade	Impacto	Volume	Frequência	Nota de Rating
R 18		03	Operacionais		Alta	Grande	Alto	+12x aa	Ca-
R 19		07	Normativo		Alta	Grande	Médio	+12x aa	Cb-
R 20		07	Tecnologia		Alta	Moderado	Médio	+12x aa	Cb-
R 21		00	Tecnologia		Provável	Moderado	Baixo	+12x aa	Ba-

4.1 Descrição detalhada dos Riscos e Sugestões de Melhoria

Abaixo segue descrição detalhada das declarações de risco registradas no ambiente virtual para Identificação de Riscos no CARF:

RISCO R01

Movimentação equivocada de processo:

CAUSA:



RISCO R11

Conexão não confiável com os equipamentos servidores do e-Processo:

O risco de conexão não confiável materializa-se quando todos os usuários do CARF acessam o sistema e-Processo e recebem a mensagem contendo “Advertência de Segurança” do próprio sistema e-Processo o que ocasiona:

- Insegurança do usuário que acessa o sistema que não tem meios para ter certeza de que o sistema acessado é o legítimo e-Processo ou um falso ambiente;
- Menor usabilidade pela necessidade de mais cliques do mouse para liberar a advertência de segurança;
- Possibilidade para que irregularidades cometidas no ambiente e-Processo e que levem a um eventual Processo Administrativo Disciplinar (PAD) possam ser justificadas pela “falha” de segurança denunciada pelo próprio sistema.

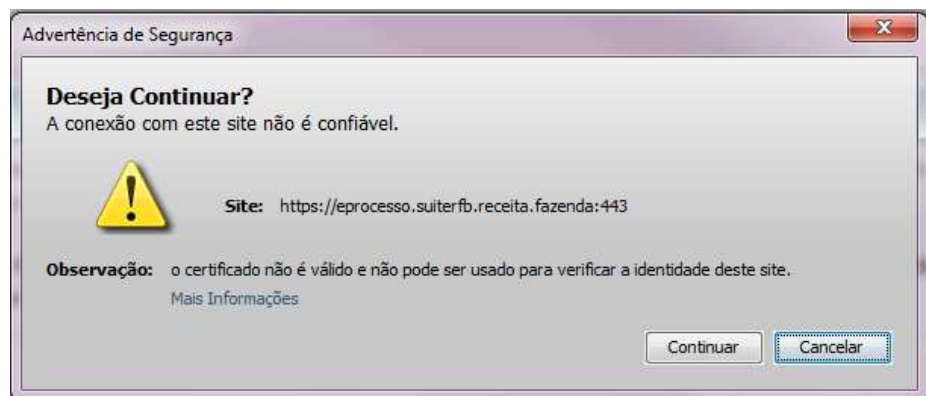


Figura 17 - Tela do e-Processo - Advertência de Segurança

CAUSA:

- Ausência de certificados digitais válidos instalados;

RISCO R12

Anexo V

Plano de Tratamento de Riscos
(5W2H) produzido para o
Macroprocesso Gerir Acervo. Áreas
foram hachuradas por necessidade de
sigilo



5.1. Plano de Tratamento de Riscos (5W2H)

A seguir é apresentada a tabela com o Plano de Tratamento de Riscos criada a partir da avaliação conjunta entre os Gestores de Risco do Processo, a Secretaria-Executiva do CARF e o Presidente do CARF.

Cada área responsável pelo tratamento deverá:

- 1º) Realizar a confirmação da Causa Raiz do risco descrito em 4.1.
- 2º) Detalhar um Plano de Ação para o tratamento do risco sob sua responsabilidade e obedecendo o prazo máximo especificado no Plano de Tratamento de Riscos.

Plano de Ação de Tratamento de Riscos (5W2H) do Processo TRIAR E ANALISAR PAF										
What O quê?		Why Por quê?	Who Quem?	When Quando?			Where Onde?	How Como?	How Much Quanto?	
Risco Nr.	Tratamento	Evento de Risco	Nível de Risco Inerente (atual)	Área	Data Início	Prazo Máximo	Data Estimada do Tratamento	*	Controle a ser implantado	*
R01	Eliminar		Alto	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 01 ano	19-10-17			
R02	Eliminar		Médio	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-17			
R03	Eliminar		Médio	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-17			



Plano de Ação de Tratamento de Riscos (5W2H) do Processo DISTRIBUIR E SORTEAR PAF										
What O quê?		Why Por quê?	Who Quem?	When Quando?			Where Onde?	How Como?	How Much Quanto?	
Risco Nr.	Tratamento	Evento de Risco	Nível de Risco	Área	Data Início	Prazo Máximo	Data Estimada do Tratamento	*	Controle a ser implantado	*
R04	Eliminar		Baixo	CEGAP SECEX	19-10-16	Monitorar	-			
R05	Eliminar		Médio	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-19			
R06	Aceitar		Médio	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-19			
R07	Eliminar		Alto	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 01 ano	19-10-17			
R08	Eliminar		Alto	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 01 ano	19-10-17			
R09	Eliminar		Médio	CEGAP AUDIT SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-19			
R10	Eliminar		Médio	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-19			
R11	Eliminar	Conexão não confiável aos equipamentos servidores do eProcesso.	Extremo	CEGAP SEINF SECEX	19-10-16	Imediato	19-10-16	Aberta demanda Nr. 2016/000688234 junto ao SERPRO pelo SEINF;		



Plano de Ação de Tratamento de Riscos (5W2H) do Processo DISTRIBUIR E SORTEAR PAF										
What O quê?		Why Por quê?	Who Quem?	When Quando?			Where Onde?	How Como?	How Much Quanto?	
Risco Nr.	Tratamento	Evento de Risco	Nível de Risco	Área Delegada para Iniciar Ação de Tratamento	Data Início	Prazo Máximo	Data Estimada do Tratamento	*	Controle a ser implantado	*
R 1 2	Eliminar		Alto	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 01 ano	19-10-17			
R 1 3	Eliminar		Médio	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-19			
R 1 4	Eliminar		Médio	SECEX	Risco em tratamento.					
R 1 5	Aceitar		Baixo	SECEX	Monitorar e comparar com estudos realizados pela FGV.					
R 1 6	Eliminar		Alto	CEGAP SECEX	Risco em tratamento.					



Plano de Ação de Tratamento de Riscos (5W2H) do Processo DISTRIBUIR E SORTEAR PAF									
What O quê?		Why Por quê?	Who Quem?	When Quando?			Where Onde?	How Como?	How Much Quanto?
Risco Nr.	Tratamento	Evento de Risco	Nível de Risco	Área Delegada para Iniciar Ação de Tratamento	Data Início	Prazo Máximo	Data Estimada do Tratamento	*	*
R 17	Eliminar		Alto	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 01 ano	19-10-17		
R 18	Aceitar		Baixo	CEGAP AUDIT	Monitorar				
R 19	Aceitar		Baixo	CEGAP AUDIT	Monitorar				
R 20	Aceitar		Baixo	CEGAP AUDIT	Monitorar				
R 21	Eliminar		Médio	CEGAP SECEX	19-10-16	Até 03 anos	19-10-19		

Anexo VI

Instrução Normativa Conjunta MP/CGU N^o 01, de 10 de maio de 2016



Nº 223, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional do texto do projeto de lei que "Cria a Universidade Federal do Rondonópolis, por desmembramento de campus da Universidade Federal de Mato Grosso".

Nº 224, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional do texto do projeto de lei que "Cria a Universidade Federal do Norte do Tocantins, por desmembramento de campus da Universidade Federal do Tocantins".

Nº 225, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional do texto do projeto de lei que "Cria a Universidade Federal de Goiás, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás".

Nº 226, de 10 de maio de 2016. Restituição ao Congresso Nacional de autógrafos do projeto de lei que, sancionado, se transforma na Lei nº 13.284, de 10 de maio de 2016.

Nº 227, de 10 de maio de 2016. Restituição ao Congresso Nacional de autógrafos do projeto de lei que, sancionado, se transforma na Lei nº 13.285, de 10 de maio de 2016.

Nº 228, de 10 de maio de 2016. Restituição ao Congresso Nacional de autógrafos do projeto de lei que, sancionado, se transforma na Lei nº 13.286, de 10 de maio de 2016.

Nº 229, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional da autorização, conforme Decreto de 10 de maio de 2016, publicado no Diário Oficial da União do dia 11 de maio de 2016, da transferência indireta da concessão de serviço de radiodifusão de sons e imagens outorgada à TV Ponta Negra Ltda., no Município de Natal, Estado do Rio Grande do Norte.

Nº 230, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional do ato constante da Portaria nº 232, de 6 de agosto de 2013, do Ministério das Comunicações, que renova, pelo prazo de dez anos, sem direito de exclusividade, a concessão outorgada ao Estado de Goiás, por intermédio da Agência Goiana de Comunicação - AGE-COM para executar serviço de radiodifusão sonora em onda tropical, no município de Goiânia, Estado de Goiás.

Nº 231, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional das RENOVAÇÕES, por dez anos, das autorizações outorgadas às entidades abaixo relacionadas para executarem, sem direito de exclusividade, serviços de RADIODIFUSÃO COMUNITÁRIA, conforme os seguintes atos do Ministério das Comunicações:

- 1 - Portaria nº 737, de 6 de maio de 2015 - Associação de Comunidade Comunitária Tucumaense, no município de Tucumã - PA;
- 2 - Portaria nº 2.837, de 30 de julho de 2015 - Fundação Beneficente Rosal da Liberdade, no município de Redenção - CE;
- 3 - Portaria nº 3.595, de 19 de agosto de 2015 - Associação Cultural Comunitária de Três Lagoas, no município de Três Lagoas - MS;
- 4 - Portaria nº 3.628, de 19 de agosto de 2015 - Centro Social Educacional e Cultural de Rio Preto - MG, no município de Rio Preto - MG;
- 5 - Portaria nº 3.638, de 19 de agosto de 2015 - Associação Rádio Comunitária Estância Velha - AERCOM FM, no município de Estância Velha - RS;
- 6 - Portaria nº 4.374, de 22 de setembro de 2015 - Associação Comunitária e Cultural Juventina Maria de Mendonça, no município de Sancelândia - GO;
- 7 - Portaria nº 6.149, de 1º de dezembro de 2015 - Associação de Assistência ao Menor Carente de Abaiara CE (AAMCA), no município de Abaiara - CE; e
- 8 - Portaria nº 6.168, de 1º de dezembro de 2015 - Associação de Radiodifusão Comunitária de Catalão, no município de Catalão - GO.

Nº 232, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional das Permissões outorgadas às entidades abaixo relacionadas para explorarem, pelo prazo de dez anos, sem direito de exclusividade, serviços de RADIODIFUSÃO sonora em FREQUÊNCIA MODULADA, conforme os seguintes atos do Ministério das Comunicações:

- 1 - Portaria nº 355, de 17 de agosto de 2011 - Sistema Norte de Radiodifusão Ltda., no município de Novo Gama - GO;
- 2 - Portaria nº 21, de 20 de janeiro de 2012 - Rádio Arari FM Ltda., no município de Itamogi - MG;
- 3 - Portaria nº 297, de 6 de junho de 2012 - Sistema Tecchio de Radiodifusão Ltda., no município de Santa Rosa do Sul - SC;
- 4 - Portaria nº 347, de 11 de julho de 2012 - Rio Doce Comunicação e Marketing Ltda., no município de Angelândia - MG;
- 5 - Portaria nº 376, de 28 de agosto de 2012 - Comunicações Maranhenses Ltda-ME, no município de Olho d'Água das Cunhãs - MA;
- 6 - Portaria nº 379, de 28 de agosto de 2012 - Ola FM Sociedade Ltda., no município de Paranapuã - SP;
- 7 - Portaria nº 436, de 17 de outubro de 2012 - Amazônia Comunicações Ltda., no município de Jaci - SP;
- 8 - Portaria nº 493, de 19 de dezembro de 2012 - Rainha FM Ltda., no município de Mandaguçu - PR;
- 9 - Portaria nº 106, de 19 de abril de 2013 - FM Tobias Barreto Almeida Reis Ltda., no município de Lagarto - SE;
- 10 - Portaria nº 107, de 19 de abril de 2013 - Sistema Anton de Radiodifusão Ltda., no município de Campo Novo do Parecis - MT;
- 11 - Portaria nº 110, de 19 de abril de 2013 - LB - Sistema de Comunicação do Vale Ltda., no município de Encantado - RS;

12 - Portaria nº 213, de 18 de julho de 2013 - TOTAL - Comunicação, Publicidade e Produções Artísticas Ltda., no município de Irará - BA;

13 - Portaria nº 221, de 18 de julho de 2013 - Rádio Nova Princesa FM de Pitanga Ltda., no município de Tamarana - PR e

14 - Portaria nº 508, de 4 de fevereiro de 2016 - Legal-Cat Candanduva Comunicações Ltda., no município de Santa Adélia - SP

Nº 233, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional do Relatório de Avaliação do Plano Plurianual 2012-2015.

Nº 234, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional do texto do Protocolo de Adesão do Estado Plurinacional da Bolívia ao Mercosul, celebrado em Brasília, em 17 de julho de 2015.

Nº 235, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional do texto do Acordo de Paris sob a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC), celebrado em Paris, em 12 de dezembro de 2015, e assinado, em Nova York, no dia 22 de abril de 2016.

Nº 236, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional do texto das Emendas à Convenção Internacional Sobre Medida de Tonelagem de Navios, 1969, assinado em Londres, em 4 de dezembro de 2013.

Nº 237, de 10 de maio de 2016. Encaminhamento ao Congresso Nacional do texto da Convenção Interamericana Contra o Racismo, a Discriminação Racial e Formas Correlatas de Intolerância, adotada na Guatemala, por ocasião da 43ª Sessão Ordinária da Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos, em 5 de junho de 2013.

Nº 238, de 10 de maio de 2016. Solicita ao Congresso Nacional que seja atribuído o regime de urgência ao projeto de lei que tramita na Câmara dos Deputados com o nº 5.196, de 2013, que "Acresce Capítulo VIII ao Título I da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, que dispõe sobre a proteção do consumidor; e parágrafo único ao art. 16 da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, que dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais", encaminhado ao Congresso Nacional com a Mensagem nº 98, de 15 de março de 2013.

Nº 239, de 10 de maio de 2016. Solicita ao Congresso Nacional que seja atribuído o regime de urgência ao projeto de lei que tramita na Câmara dos Deputados com o nº 855, de 2015, que "Altera as Leis nº 4.737, de 15 de julho de 1965, nº 9.504, de 30 de setembro de 1997, e nº 9.096, de 19 de setembro de 1995, para estabelecer sanções a atividades ilícitas relacionadas a prestação de contas de partido político e de campanha eleitoral", encaminhado ao Congresso Nacional com a Mensagem nº 60, de 18 de março de 2015.

Nº 240, de 10 de maio de 2016. Solicita ao Congresso Nacional que seja atribuído o regime de urgência ao projeto de lei que tramita na Câmara dos Deputados com o nº 5.586, de 2005, que "Acrescenta o art. 317-A ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal", encaminhado ao Congresso Nacional com a Mensagem nº 411, de 30 de junho de 2005.

Nº 241, de 10 de maio de 2016. Solicita ao Congresso Nacional que seja atribuído o regime de urgência ao projeto de lei que tramita na Câmara dos Deputados com o nº 2.902, de 2011, que "Altera o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 - Código de Processo Penal, para dispor sobre a medida cautelar de indisponibilidade de bens, direitos e valores; altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e altera as Leis nº 9.613, de 3 de março de 1998, e nº 11.343, de 23 de agosto de 2006", encaminhado ao Congresso Nacional com a Mensagem nº 545, de 7 de dezembro de 2011.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO PROCURADORIA-GERAL FEDERAL

PORTARIA Nº 317, DE 4 DE MAIO DE 2016

Inclui os Estados do Mato Grosso do Sul, Paraíba, Rio Grande do Sul e Santa Catarina no projeto piloto das Equipes de Trabalho Remoto para atuação em processos judiciais que tratem de benefícios por incapacidade, de que trata a Portaria nº 979, de 24 de dezembro de 2015.

O PROCURADOR-GERAL FEDERAL, no uso da competência de que tratam os incisos I e VIII, § 2º, art. 11 da Lei nº 10.480, de 2 de julho de 2002, considerando o disposto no Processo Administrativo nº 00407.009940/2015-86, resolve:

Art. 1º Incluir os Estados do Mato Grosso do Sul, Paraíba, Rio Grande do Sul e Santa Catarina no projeto piloto das Equipes de Trabalho Remoto para atuação em processos judiciais que tratem de benefícios por incapacidade, nos termos da Portaria nº 979, de 24 de dezembro de 2015.

Art. 2º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

RENATO RODRIGUES VIEIRA

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO

INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 1, DE 10 DE MAIO DE 2016

Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

O MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO e a **CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO**, no uso das atribuições que lhes conferem respectivamente, o inciso X do art. 1º do Anexo I do Decreto nº 8.578, de 26 de novembro de 2015, e o § 2º do art. 1º do Anexo I do Decreto nº 8.109, de 17 de setembro de 2013, resolvem:

Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.

Capítulo I

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Seção I

Dos Conceitos

Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - **accountability**: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;

II - **aperte**: risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

III - **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 se constituem na terceira linha ou camada de defesa das organizações, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos). Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos;

IV - **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;

V - **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, 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 aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica;

VI - **fraude**: quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça de violência ou de força física;

VII - **gerenciamento de riscos**: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;

VIII - **governança**: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos;

IX - **governança no setor público**: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;



X - incerteza: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;

XI - mensuração de risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

XII - Política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;

XIII - risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;

XIV - 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;

XV - risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco; e

XVI - Sistema de Controle Interno do Poder Executivo federal: compreende as atividades de avaliação do cumprimento das metas previstas no plano plurianual, da execução dos programas de governo e dos orçamentos da União e de avaliação da gestão dos administradores públicos federais, utilizando como instrumentos a auditoria e a fiscalização, e tendo como órgão central a Controladoria-Geral da União. Não se confunde com os controles internos da gestão, de responsabilidade de cada órgão e entidade do Poder Executivo federal.

Capítulo II

DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Art. 3º 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. 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.

§ 1º Os controles internos da gestão, independentemente do porte da organização, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações realizadas.

§ 2º Os controles internos da gestão baseiam-se no gerenciamento de riscos e integram o processo de gestão.

§ 3º Os componentes dos controles internos da gestão e do gerenciamento de riscos aplicam-se a todos os níveis, unidades e dependências do órgão ou da entidade pública.

§ 4º Os dirigentes máximos dos órgãos e entidades devem assegurar que procedimentos efetivos de implementação de controles internos da gestão façam parte de suas práticas de gerenciamento de riscos.

§ 5º Controles internos da gestão adequados devem considerar todos os componentes definidos na Seção III e devem ser integrados ao processo de gestão, dimensionados e desenvolvidos na proporção requerida pelos riscos, de acordo com a natureza, complexidade, estrutura e missão do órgão ou da entidade pública.

Art. 4º Os controles internos da gestão devem integrar as atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e esforços de todos que trabalhem na organização, sendo projetados para fornecer segurança razoável de que a organização atingirá seus objetivos e missão.

Art. 5º 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.

Art. 6º Além dos controles internos da gestão, os órgãos e entidades do Poder Executivo federal podem estabelecer instâncias de segunda linha (ou camada) de defesa, para supervisão e monitoramento desses controles internos. Assim, comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos, integridade e **compliance**, por exemplo, podem se constituir em instâncias de supervisão de controles internos.

Art. 7º Os controles internos da gestão tratados neste capítulo não devem ser confundidos com as atividades do Sistema de Controle Interno relacionadas no artigo 74 da Constituição Federal de 1988, nem com as atribuições da auditoria interna, cuja finalidade específica é a medição e avaliação da eficácia e eficiência dos controles internos da gestão da organização.

Seção I Dos Princípios

Art. 8º Os controles internos da gestão do órgão ou entidade devem ser desenhados e implementados em consonância com os seguintes princípios:

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 responsabilidades 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 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.

Seção II Dos Objetivos dos Controles Internos da Gestão

Art. 9º Os controles internos da gestão devem ser estruturados para oferecer segurança razoável de que os objetivos da organização serão alcançados. A existência de objetivos claros é pré-requisito para a eficácia do funcionamento dos controles internos da gestão.

Art. 10. Os objetivos dos controles internos da gestão são:

I - dar suporte à missão, à continuidade e à sustentabilidade institucional, pela garantia razoável de atingimento dos objetivos estratégicos do órgão ou entidade;

II - proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional, mediante execução ordenada, ética e econômica das operações;

III - assegurar que as informações produzidas sejam íntegras e confiáveis à tomada de decisões, ao cumprimento de obrigações de transparência e à prestação de contas;

IV - assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos de governo e da própria organização; e

V - salvaguardar e proteger bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.

§ 1º Ética se refere aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública.

§ 2º As operações de um órgão ou entidade serão economicamente 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.

§ 3º 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.

§ 4º As operações de um órgão ou entidade serão eficazes quando cumprirem objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

§ 5º 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 Da Estrutura dos Controles Internos da Gestão

Art. 11. Na implementação dos controles internos da gestão, a alta administração, bem como os servidores da organização, deverá observar os componentes da estrutura de controles internos, a seguir descritos:

I - ambiente de controle: é a base de todos os controles internos da gestão, sendo formado pelo conjunto de regras e estrutura que determinam a qualidade dos controles internos da gestão. O ambiente de controle deve influenciar a forma pela qual se estabelecem as estratégias e os objetivos e na maneira como os procedimentos de controle interno são estruturados. Alguns dos elementos do ambiente de controle são:

a) integridade pessoal e profissional e valores éticos assumidos pela direção e pelo quadro de servidores, incluindo inequívoca atitude de apoio à manutenção de adequados controles internos da gestão, durante todo o tempo e por toda a organização;

b) comprometimento para reunir, desenvolver e manter colaboradores competentes;

c) filosofia da direção e estilo gerencial, com clara assunção da responsabilidade de supervisionar os controles internos da gestão;

d) estrutura organizacional na qual estejam claramente atribuídas responsabilidades e delegação de autoridade, para que sejam alcançados os objetivos da organização ou das políticas públicas; e

e) políticas e práticas de recursos humanos, especialmente a avaliação do desempenho e prestação de contas dos colaboradores pelas suas responsabilidades pelos controles internos da gestão da organização ou política pública;

II - avaliação de risco: é o processo permanente de identificação e análise dos riscos relevantes que impactam o alcance dos objetivos da organização e determina a resposta apropriada ao risco. Envolve identificação, avaliação e resposta aos riscos, devendo ser um processo permanente;

III - 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. Essas atividades podem ser preventivas (reduzem a ocorrência de eventos de risco) ou detectivas (possibilitam a identificação da ocorrência dos eventos de risco), implementadas de forma manual ou automatizada. As atividades de controles internos devem ser apropriadas, funcionar consistentemente de acordo com um plano de longo prazo, ter custo adequado, ser abrangentes, razoáveis e diretamente relacionadas aos objetivos de controle. São exemplos de atividades de controles internos:

- procedimentos de autorização e aprovação;
- segregação de funções (autorização, execução, registro, controle);
- controles de acesso a recursos e registros;
- verificações;
- conciliações;
- avaliação de desempenho operacional;
- avaliação das operações, dos processos e das atividades; e
- supervisões;

IV - informação e comunicação: as informações produzidas pelo órgão ou entidade devem ser apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis, devendo ser identificadas, armazenadas e comunicadas de forma que, em determinado prazo, permitam que os funcionários e servidores cumpram suas responsabilidades, inclusive a de execução dos procedimentos de controle interno. A comunicação eficaz deve fluir para baixo, para cima e através da organização, por todos seus componentes e pela estrutura inteira. Todos os servidores/funccionários devem receber mensagem clara da alta administração sobre as responsabilidades de cada agente no que concerne aos controles internos da gestão. A organização deve comunicar as informações necessárias ao alcance dos seus objetivos para todas as partes interessadas, independentemente no nível hierárquico em que se encontram;

V - monitoramento: é obtido por meio de revisões específicas ou monitoramento contínuo, independente ou não, realizados sobre todos os demais componentes de controles internos, com o fim de aferir sua eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência ou execução na implementação dos seus componentes e corrigir tempestivamente as deficiências dos controles internos;



a) monitoramento contínuo: é realizado nas operações normais e de natureza contínua da organização. Inclui a administração e as atividades de supervisão e outras ações que os servidores executam ao cumprir suas responsabilidades. Abrange cada um dos componentes da estrutura do controle interno, fortalecendo os controles internos da gestão contra ações irregulares, antiéticas, antieconômicas, ineficientes e ineficazes. Pode ser realizado pela própria Administração por intermédio de instâncias de conformidade, como comitês específicos, que atuam como segunda linha (ou camada) de defesa da organização; e

b) avaliações específicas: são realizadas com base em métodos e procedimentos predefinidos, cuja abrangência e frequência dependerão da avaliação de risco e da eficácia dos procedimentos de monitoramento contínuo. Abrangem, também, a avaliação realizada pelas unidades de auditoria interna dos órgãos e entidades e pelos órgãos do Sistema de Controle Interno (SCI) do Poder Executivo federal para aferição da eficácia dos controles internos da gestão quanto ao alcance dos resultados desejados.

Parágrafo único. Os componentes de controles internos da gestão definem o enfoque recomendável para a estrutura de controles internos nos órgãos e entidades do setor público e fornecem bases para sua avaliação. Esses componentes se aplicam a todos os aspectos operacionais de cada organização.

Seção IV Das Responsabilidades

Art. 12. A responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração da organização, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais e de programas de governos nos seus respectivos âmbitos de atuação.

Parágrafo único. Cabe aos demais funcionários e servidores a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão e pela identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores.

Capítulo III DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 13. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, observadas as diretrizes estabelecidas nesta Instrução Normativa.

Seção I Dos Princípios da Gestão de Riscos

Art. 14. A gestão de riscos do órgão ou entidade observará os seguintes princípios:

I - gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;

II - estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;

III - estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;

IV - utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e

V - utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

Seção II Dos Objetivos da Gestão de Riscos

Art. 15. São objetivos da gestão de riscos:

I - assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;

II - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e

III - agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

Seção III Da Estrutura do Modelo de Gestão de Riscos

Art. 16. Na implementação e atualização do modelo de gestão de riscos, a alta administração, bem como seus servidores ou funcionários, deverá observar os seguintes componentes da estrutura de gestão de riscos:

I - ambiente interno: inclui, entre outros elementos, integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional e políticas e práticas de recursos humanos. O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos, provendo disciplina e prontidão para a gestão de riscos;

II - fixação de objetivos: todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos e atividades) devem ter objetivos fixados e comunicados. A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da organização, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução;

III - identificação de eventos: devem ser identificados e relacionados os riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis;

IV - avaliação de riscos: os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência. A avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas. Os riscos devem ser avaliados quando à sua condição de inerentes e residuais;

V - resposta a riscos: o órgão/entidade deve identificar qual estratégia seguir (evitar, transferir, aceitar ou tratar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco;

VI - atividades de controles internos: são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a organização tenha optado por tratar. Também denominadas de procedimentos 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;

VII - informação e comunicação: informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, 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. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos; e

VIII - monitoramento: 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. Os gestores são os responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades, processos e atividades que lhes são afetos. A alta administração deve avaliar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada.

Seção IV Da Política de Gestão de Riscos

Art. 17. A política de gestão de riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal em até doze meses a contar da publicação desta Instrução Normativa, deve especificar ao menos:

I - princípios e objetivos organizacionais;

II - diretrizes sobre:

a) como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização;

b) como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos;

c) como será medido o desempenho da gestão de riscos;

d) como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos;

e) a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e

f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos; e

III - competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade.

Art. 18. Os órgãos e entidades, ao efetuarem o mapeamento e avaliação dos riscos, deverão considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:

a) 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;

b) 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;

c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e

d) 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, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

Seção V Das Responsabilidades

Art. 19. O dirigente máximo da organização é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.

Art. 20. Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado.

§ 1º O agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.

§ 2º São responsabilidades do gestor de risco:

I - assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização;

II - monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de riscos; e

III - garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização.

Capítulo IV DA GOVERNANÇA

Seção I Dos Princípios

Art. 21. São princípios da boa governança, devendo ser seguidos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal:

I - liderança: deve ser desenvolvida em todos os níveis da administração. As competências e responsabilidades devem estar identificadas para todos os que gerem recursos públicos, de forma a se obter resultados adequados;

II - integridade: tem como base a honestidade e objetividade, elevando os padrões de decência e probidade na gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, com reflexo tanto nos processos de tomada de decisão, quanto na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho;

III - responsabilidade: diz respeito ao zelo que se espera dos agentes de governança na definição de estratégias e na execução de ações para a aplicação de recursos públicos, com vistas ao melhor atendimento dos interesses da sociedade;

IV - compromisso: dever de todo o agente público de se vincular, assumir, agir ou decidir pautado em valores éticos que norteiam a relação com os envolvidos na prestação de serviços à sociedade, prática indispensável à implementação da governança;

V - transparência: caracterizada pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. As informações devem ser completas, precisas e claras para a adequada tomada de decisão das partes interessadas na gestão das atividades; e

VI - **Accountability**: obrigação dos agentes ou organizações que gerenciam recursos públicos de assumir responsabilidades por suas decisões e pela prestação de contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente a consequência de seus atos e omissões.

§ 1º Para uma efetiva governança, os princípios devem ser aplicados de forma integrada, como um processo, e não apenas individualmente, sendo compreendidos por todos na organização.

§ 2º Os agentes da governança institucional de órgãos e entidades, por submissão a tais princípios, devem contribuir para aumentar a confiança na forma como são geridos os recursos colocados à sua disposição, reduzindo a incerteza dos membros da sociedade sobre a forma como são geridos os recursos e as organizações públicas.



Capítulo V

DO COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES

Art. 22. Riscos e controles internos devem ser geridos de forma integrada, objetivando o estabelecimento de um ambiente de controle e gestão de riscos que respeite os valores, interesses e expectativas da organização e dos agentes que a compõem e, também, o de todas as partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como principais vetores.

Art. 23. Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão instituir, pelos seus dirigentes máximos, Comitê de Governança, Riscos e Controles.

§ 1º No âmbito de cada órgão ou entidade, o Comitê deverá ser composto pelo dirigente máximo e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinadas e será apoiado pelo respectivo Assessor Especial de Controle Interno.

§ 2º São competências do Comitê de Governança, Riscos e Controles:

I - promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;

II - institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;

III - promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;

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

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

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

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

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

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

X - estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem como os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;

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

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

XIII - monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

Capítulo VI
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 24. A Controladoria-Geral da União, no cumprimento de suas atribuições institucionais, poderá:

I - avaliar a política de gestão de riscos dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal;

II - avaliar se os procedimentos de gestão de riscos estão de acordo com a política de gestão de riscos; e

III - avaliar a eficácia dos controles internos da gestão implementados pelos órgãos e entidades para mitigar os riscos, bem como outras respostas aos riscos avaliados.

Art. 25. Esta Instrução Normativa Conjunta entra em vigor na data de sua publicação.

VALDIR MOYSÉS SIMÃO
Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão

LUIZ AUGUSTO FRAGA NAVARRO
DE BRITTO FILHO
Ministro Chefe da Controladoria-Geral da União

RETIFICAÇÃO

Na Orientação Normativa Conjunta nº 1, de 6 de maio de 2016, publicada no DOU de 9/5/2016, Seção 1, pág. 5, na assinatura, **onde se lê:** Auro de Azevedo Menezes, Presidente da Comissão de Ética Pública, **leia-se:** Mauro de Azevedo Menezes, Presidente da Comissão de Ética Pública.

(p/Coejo)

SECRETARIA DE PORTOS

PORTARIA Nº 285, DE 10 DE MAIO DE 2016

O MINISTRO DE ESTADO CHEFE DA SECRETARIA DE PORTOS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - SEP/PR, no uso de suas atribuições legais que lhe confere o art. 24-A da Lei n.º 10.683, de 28 de maio de 2003, tendo em vista o disposto nos arts. 2º e 15 da Lei n.º 12.815, de 05 de junho de 2013, no art. 31 da Lei n.º 9.784, de 29 de janeiro de 1999, e no art. 17 do Decreto n.º 8.243, de 23 de maio de 2014, CONVOCA a todos os interessados a participar do procedimento de consulta pública, cujo objeto é a adaptação da área do porto organizado de Manaus, no Estado do Amazonas.

Art. 1º A metodologia de funcionamento dos trabalhos relativos à consulta envolve a participação de quaisquer interessados, por meio de apresentação de contribuições à proposta de traçado da poligonal da área do porto organizado divulgada pela Secretaria de Portos da Presidência da República.

Parágrafo Único - A proposta de traçado da poligonal da área do porto organizado de Manaus e os elementos que a fundamentaram constam no processo 00045.000426/2016-12, cujas cópias encontram-se disponíveis para consulta no sítio www.portosdobrasil.gov.br, nos links ASSUNTOS-Gestão-Poligonais.

Art. 2º As contribuições a serem realizadas na fase da consulta pública, no prazo indicado no inc. I, art. 3º desta Portaria, deverão ser enviadas ao endereço eletrônico poligonais.manaus@portosdobrasil.gov.br.

Art. 3º O cronograma envolvendo os procedimentos de consulta pública relativa à adaptação da área do porto organizado de Manaus é o seguinte:

I - 11/05/2016 a 08/07/2016 - prazo para apresentação de contribuições pelos interessados na fase da consulta pública;

II - 23/06/2016 - audiência pública, a ser realizada na cidade de Manaus/AM, em endereço e horário a serem divulgados, em até quinze dias após a publicação desta portaria, no site www.portosdobrasil.gov.br, nos links ASSUNTOS- Gestão-Poligonais.

III - 09/07/2016 a 07/08/2016 - prazo para a Secretaria de Portos da Presidência da República sistematizar as contribuições feitas na consulta pública;

IV - 08/08/2016 - divulgação das respostas às contribuições no sítio www.portosdobrasil.gov.br, nos links ASSUNTOS- Gestão-Poligonais;

V - 09/08/2016 a 18/08/2016 - prazo para interposição de recurso contra o exame das contribuições, que deverá ser dirigido à Secretaria Executiva da Secretaria de Portos da Presidência da República, por meio do endereço eletrônico poligonais.manaus@portosdobrasil.gov.br;

VI - 19/08/2016 a 17/09/2016 - prazo para avaliação e encaminhamento da resposta aos recursos, podendo ser prorrogado por mais trinta dias, na forma do art. 59 da Lei n.º 9.784/1999.

Art. 4º Eventuais alterações nas datas aqui estabelecidas poderão ser realizadas por ato do Secretário Executivo, que deverá ser publicado no Diário Oficial da União, e disponibilizado no sítio www.portosdobrasil.gov.br, nos links ASSUNTOS-Gestão- Poligonais.

Art. 5º Esta portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

MAURÍCIO MUNIZ BARRETO DE CARVALHO

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES
AQUAVIÁRIOS
SUPERINTENDÊNCIA DE FISCALIZAÇÃO E
COORDENAÇÃO DAS UNIDADES REGIONAIS
UNIDADE REGIONAL DE BELÉM

RETIFICAÇÃO

No Despacho de Julgamento nº 20/2016/UREBL/SFC, de 15 de março de 2016, publicado no DOU de 10 de maio de 2016, Seção 01, pág. 9, **onde se lê:** "...CNPJ nº 84.259.407/0001-28", **leia-se:** "...CNPJ nº 06.169.194/0001-30..."

SECRETARIA DE AVIAÇÃO CIVIL
AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL
SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA
AEROPORTUÁRIA
GERÊNCIA DE CONTROLE E FISCALIZAÇÃO

PORTARIAS DE 10 DE MAIO DE 2016

O GERENTE DE CONTROLE E FISCALIZAÇÃO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 5º, inciso XIV, da Portaria nº 1751/SIA, de 6 de julho de 2015, com fundamento na Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, resolve:

Nº 1.118 - Alterar a inscrição do aeródromo privado Fazenda Vaticano (MS) (código OACI: SSWT) no cadastro de aeródromos. Processo nº 00065.049090/2016-58. A inscrição tem validade até 10 de janeiro de 2024. Fica revogada a Portaria nº 62/SIA, de 9 de janeiro de 2014, publicada no Diário Oficial da União de 10 de janeiro de 2014, Seção 1, página 3.

Nº 1.119 - Alterar a inscrição do aeródromo privado Fazenda Guanabara (MS) (código OACI: SWFG) no cadastro de aeródromos. Processo nº 00065.049517/2016-18. A inscrição tem validade até 10 de maio de 2023. Fica revogada a Portaria nº 1165/SIA, de 9 de maio de 2013, publicada no Diário Oficial da União de 10 de maio de 2013, Seção 1, página 4.

Nº 1.120 - Alterar a inscrição do aeródromo privado Fazenda Santa Isabel (MS) (código OACI: SIXT) no cadastro de aeródromos. Processo nº 00065.049816/2016-52. A inscrição tem validade até 29 de novembro de 2022. Fica revogada a Portaria nº 2582/SIA, de 28 de novembro de 2012, publicada no Diário Oficial da União de 29 de novembro de 2012, Seção 1, página 3.

Nº 1.121 - Alterar a inscrição do aeródromo privado Fazenda Lago Vermelho (MG) (código OACI: SNZY) no cadastro de aeródromos. Processo nº 00065.049131/2016-14. A inscrição tem validade até 21 de agosto de 2024. Fica revogada a Portaria nº 1950/SIA, de 20 de agosto de 2014, publicada no Diário Oficial da União de 21 de agosto de 2014, Seção 1, página 2.

Nº 1.122 - Alterar a inscrição do aeródromo privado Fazenda São Lourenço (MS) (código OACI: SIFW) no cadastro de aeródromos. Processo nº 00065.025065/2016-89. A inscrição tem validade até 19 de dezembro de 2022. Fica revogada a Portaria nº 2767/SIA, de 18 de dezembro de 2012, publicada no Diário Oficial da União de 19 de dezembro de 2012, Seção 1, página 13.

Nº 1.123 - Alterar a inscrição do aeródromo privado Aero do Vale Miracatu (SP) (código OACI: SSSY) no cadastro de aeródromos. Processo nº 00065.053823/2016-59. A inscrição tem validade até 6 de junho de 2022. Fica revogada a Portaria nº 1109/SIA, de 5 de junho de 2012, publicada no Diário Oficial da União de 6 de junho de 2012, Seção 1, página 30.

Nº 1.124 - Alterar a inscrição do aeródromo privado Tamborí (PI) (código OACI: SNWQ) no cadastro de aeródromos. Processo nº 00065.053257/2016-85. A inscrição tem validade até 31 de janeiro de 2021. Fica revogada a Portaria nº 164/SIA, de 28 de janeiro de 2011, publicada no Diário Oficial da União de 31 de janeiro de 2011, Seção 1, página 13.

Nº 1.125 - Alterar a inscrição do aeródromo privado Orlando Chesini Ometto (MS) (código OACI: SSBY) no cadastro de aeródromos. Processo nº 00065.032609/2016-69. A inscrição tem validade até 19 de novembro de 2020. Fica revogada a Portaria nº 2072/SIA, de 18 de novembro de 2010, publicada no Diário Oficial da União de 19 de novembro de 2010, Seção 1, página 8.

Nº 1.126 - Alterar a inscrição do aeródromo privado Boa Safra, que passa a se chamar Tapurah (MT) (código OACI: SJTP) no cadastro de aeródromos. Processo nº 00065.049056/2016-83. A inscrição tem validade até 24 de março de 2026. Fica revogada a Portaria nº 716/SIA, de 23 de março de 2016, publicada no Diário Oficial da União de 24 de março de 2016, Seção 1, página 24.

Estas Portarias entram em vigor na data da publicação.

O inteiro teor das Portarias acima encontra-se disponível no sítio da ANAC na rede mundial de computadores - endereço www.anac.gov.br/legislacao.

RODRIGO OTÁVIO RIBEIRO

SUPERINTENDÊNCIA DE PADRÕES OPERACIONAIS
GERÊNCIA DE CERTIFICAÇÃO DE
ORGANIZAÇÕES DE INSTRUÇÃO

PORTARIAS DE 10 DE MAIO DE 2016

O GERENTE DE CERTIFICAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DE INSTRUÇÃO, no uso da atribuição que lhe confere o art. 1º, inciso V, da Portaria nº 1494/SPO, de 2 de julho de 2014, resolve:

Nº 1.127 - Renovar, por 5 (cinco) anos, a homologação do curso prático de Piloto Comercial Avião do AEROCUBE DE VÁRZEA GRANDE, situado à Rua Viracopos, nº 6, Jardim Aeroporto, em Várzea Grande (MT), CEP: 78125-045. Processo nº 00065.023233/2016-00.

Anexo VII

Diagrama de Processos Mapeados do CARF.

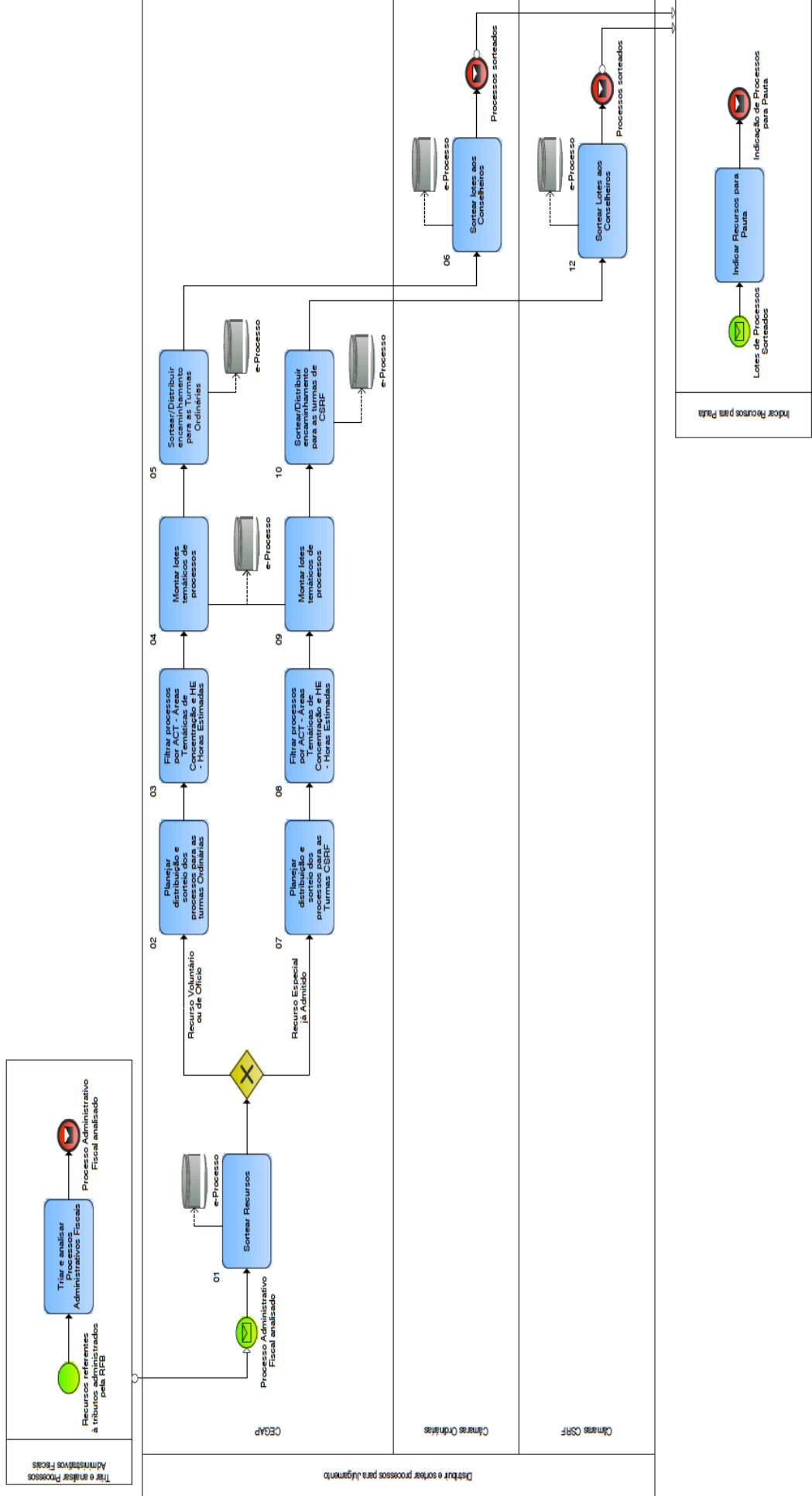


Diagrama do Processo: Distribuir e sortear processo para julgamento

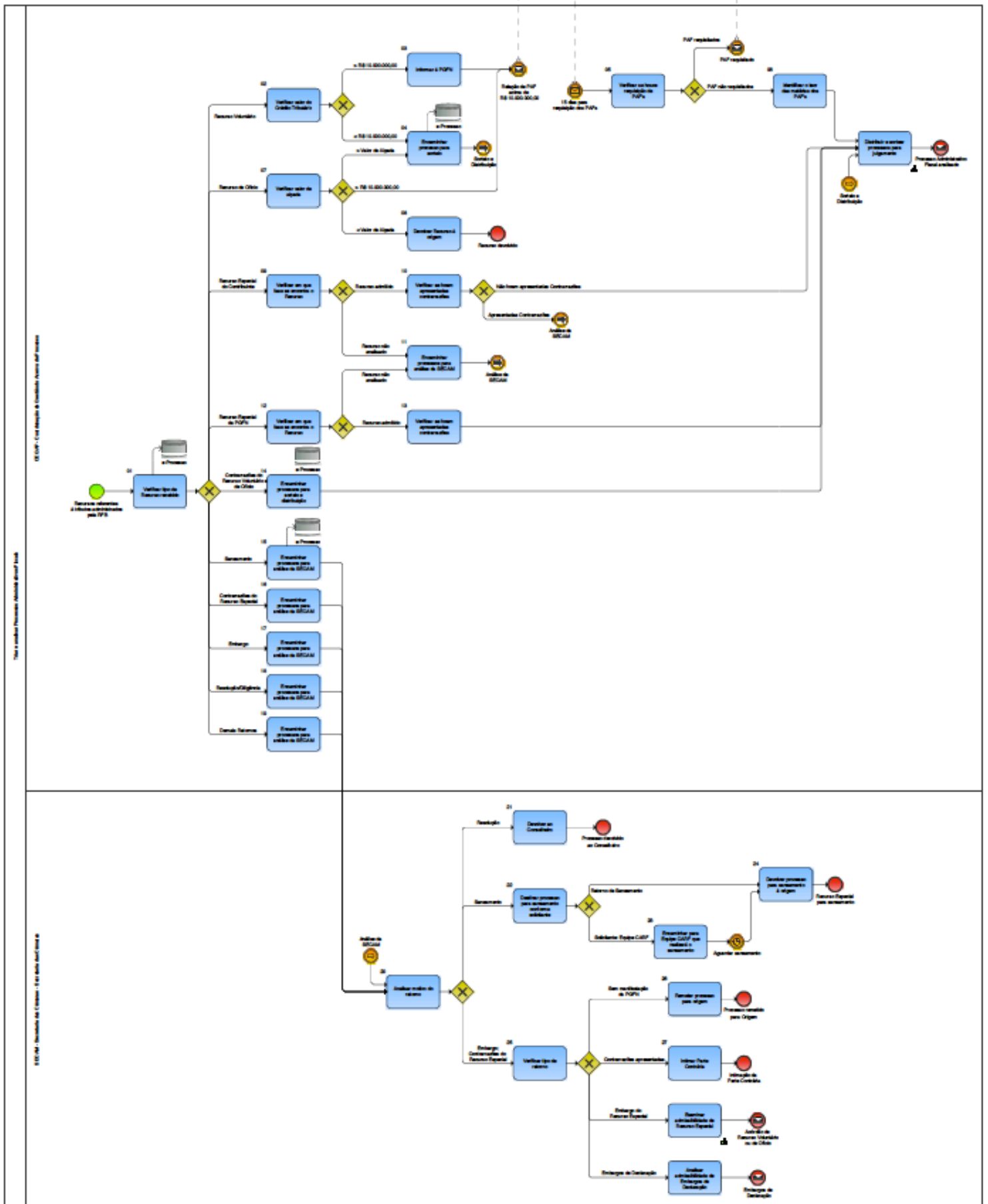


Diagrama do Processo: Triar e analisar PAF

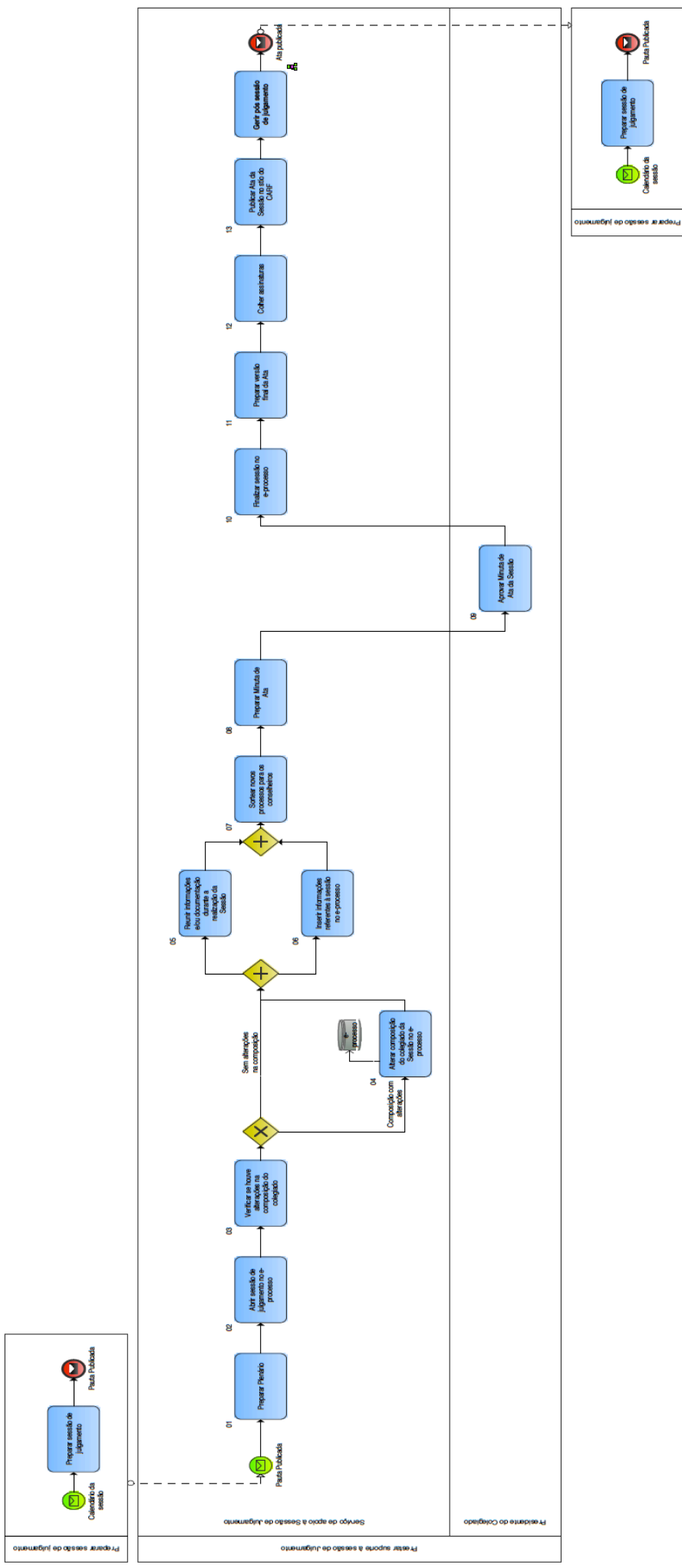


Diagrama do Processo: Prestar suporte à sessão de julgamento

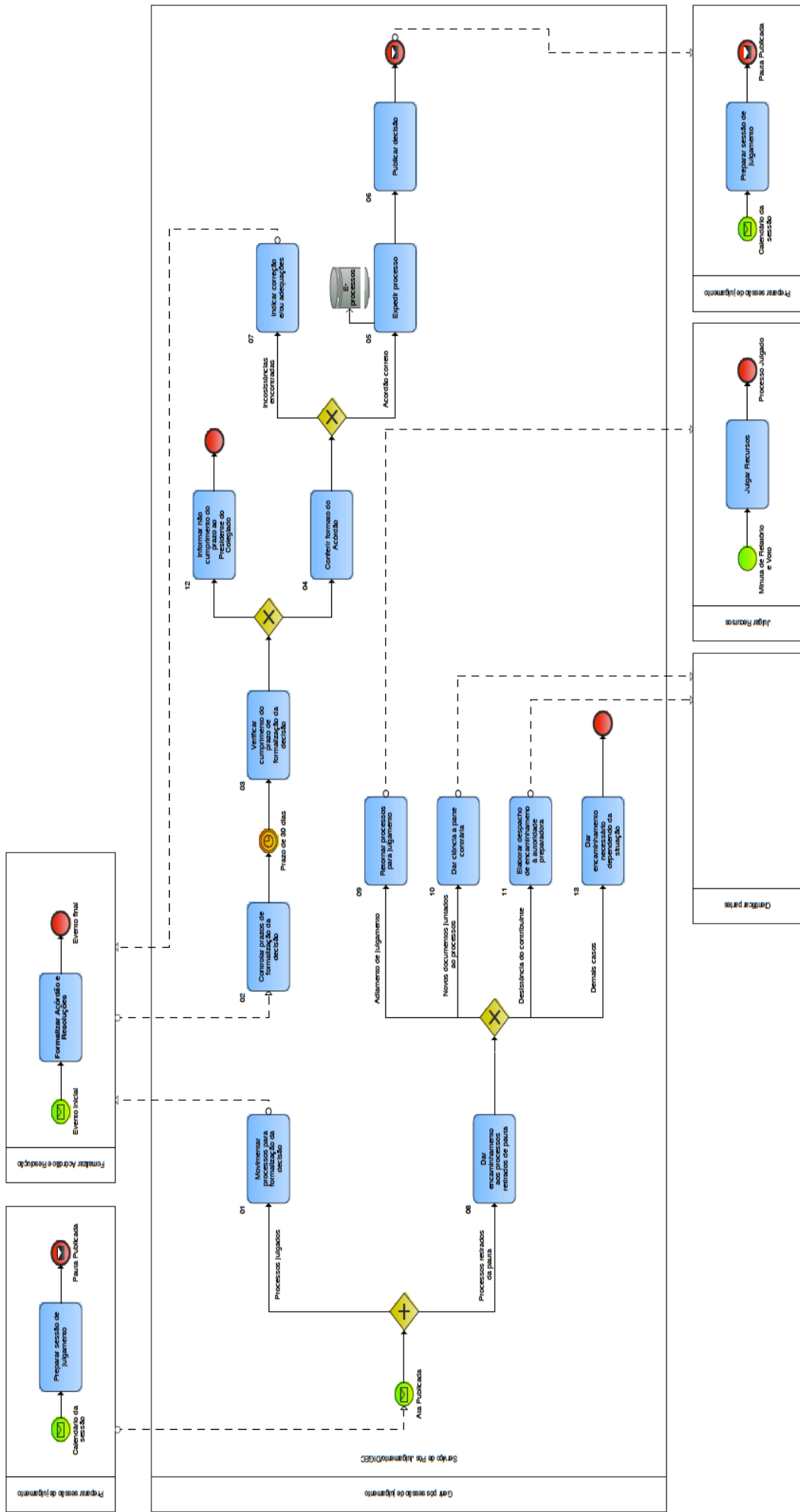


Diagrama do Processo: Gerir pós sessão de julgamento

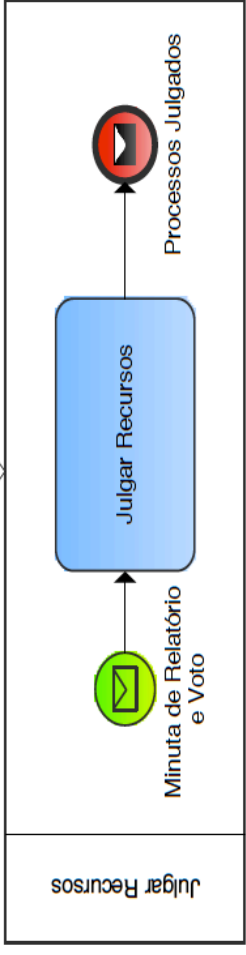
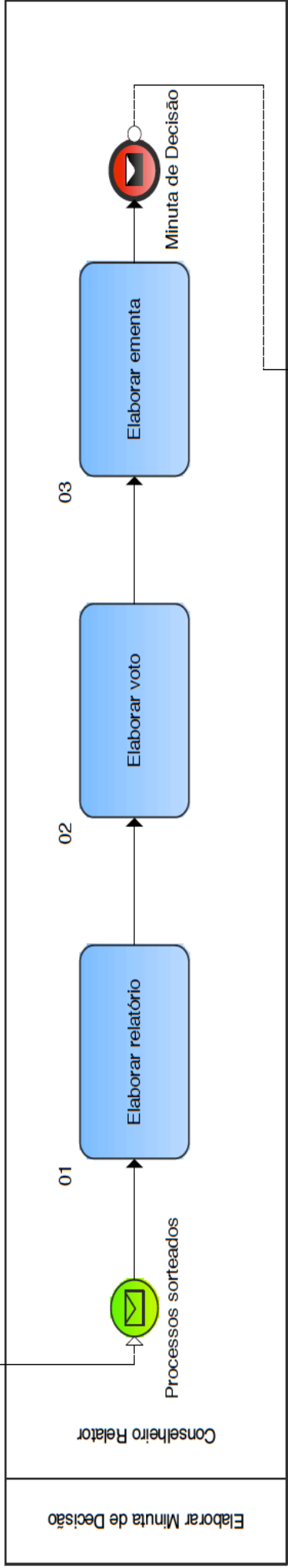
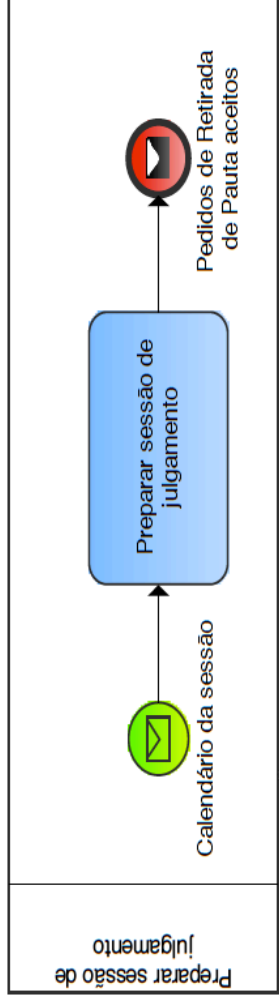


Diagrama do Processo: Elaborar minuta de decisão

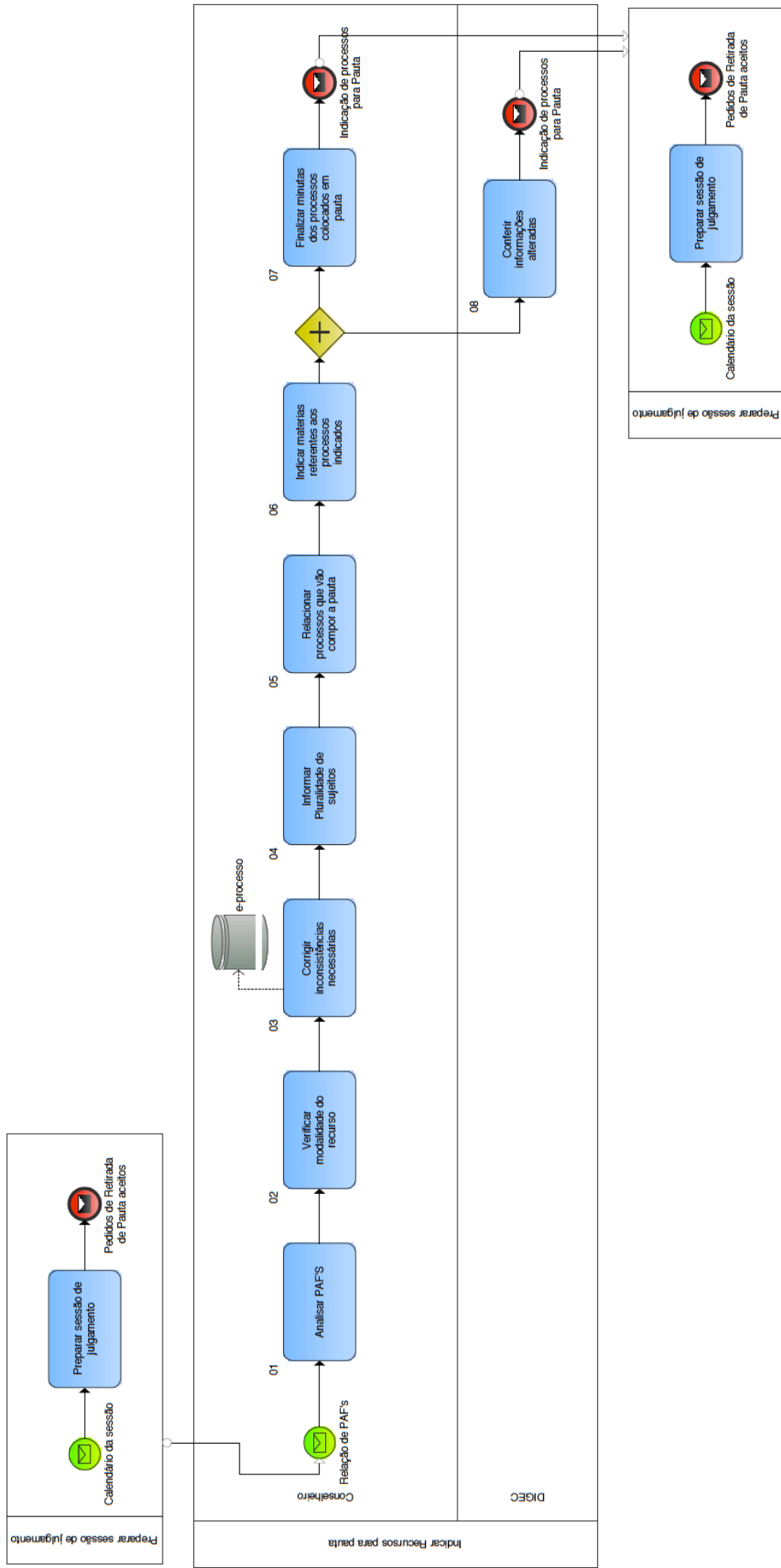


Diagrama do Processo: Indicar recursos para pauta

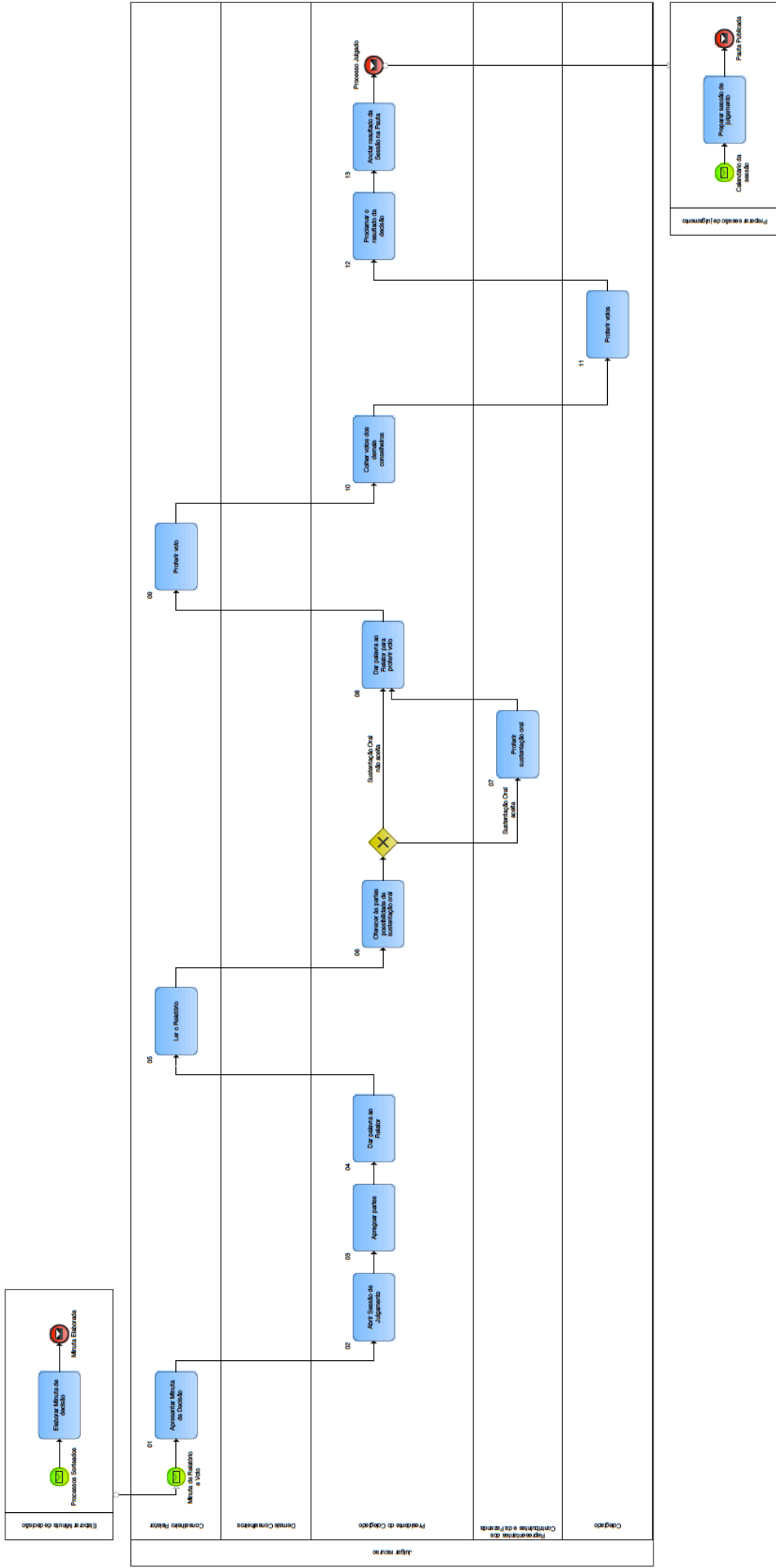


Diagrama do Processo: Julgar Recursos

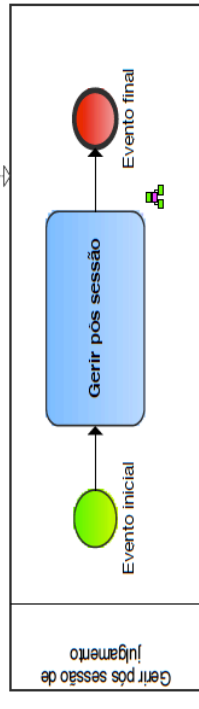
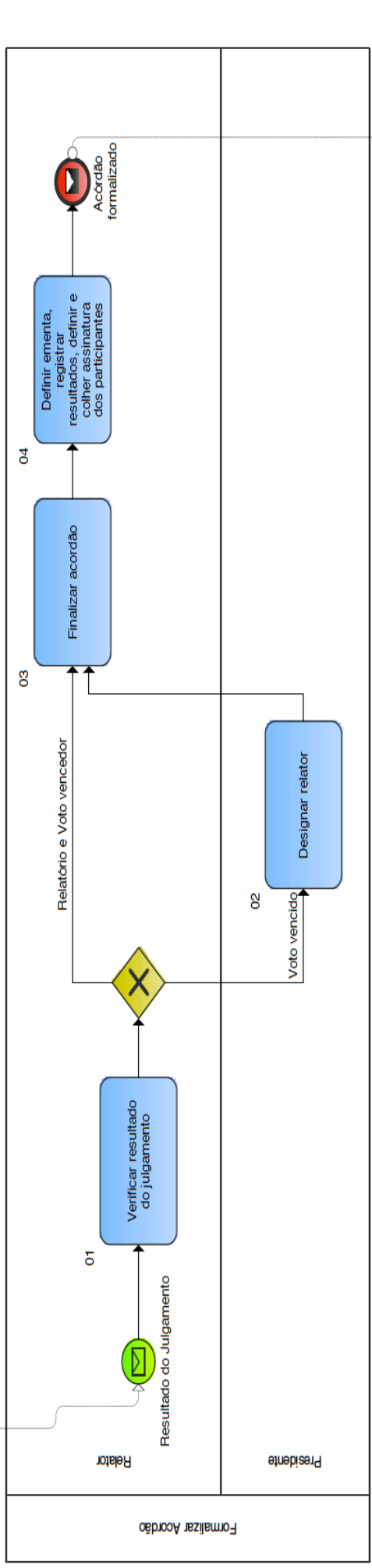
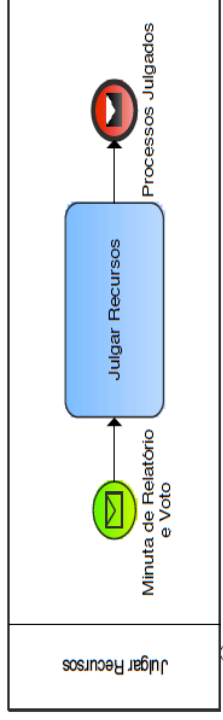


Diagrama do Processo: Formalizar Acórdãos