



Comissão de Gestão Fazendária

# **EXPERIÊNCIA DO ESTADO DO RJ (SEFAZ) EM GESTÃO DE RISCOS**

**SEFAZ RJ – SUBSECRETARIA DE CONTROLE INTERNO**

SETEMBRO DE 2024

1988 → 2018 → 2019 → 2022 → 2023 → 2024

CF/88, art.  
74, caput

Lei nº  
7989/2018

Res. SEFAZ  
nº 368/2018

Portaria  
SUBCINT nº  
1/2022

Res. SEFAZ  
nº 592/2023

Plano de  
Gestão e  
Gerenciamento  
de Riscos

**Treinamento de  
Gestão de  
Riscos CGE  
GO**

**Indicação de  
pontos focais**

**Levantamento  
de riscos por  
Subsecretarias**



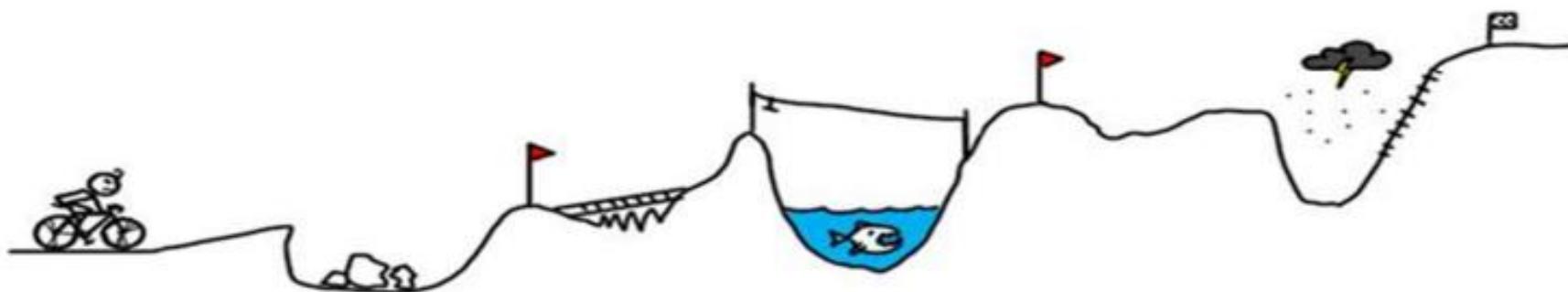
**Novo  
treinamento  
pontos focais  
SEFAZ**

**Levantamento  
de riscos por  
Subsecretarias**





**Seus "planos"**



**Planos do universo para você**



## Risco

Segundo a ISO 31000, risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos, geralmente medido em termos de probabilidade e impacto.



## Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos é um processo sistematizado que visa identificar, analisar e minimizar as ameaças a um negócio.

# Benefícios da Gestão de Riscos

Possibilita a identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o atingimento dos objetivos, o cumprimento de prazos, leis e regulamentos etc.

## Antecipação

Aumenta a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, trazendo os riscos a níveis aceitáveis.

## Objetivos

Permite uma implementação efetiva de estratégia de alocação de recursos para solução de problemas.

## Alocação de recursos

Assegura que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da organização, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais ela está exposta.

## Tomada de decisão

Permite o aperfeiçoamento e a melhoria contínua dos processos organizacionais.

## Melhoria contínua



## **INCÊNDIO NO MUSEU NACIONAL • 02.09.2018**

- Fogo destruiu o acervo com mais de 20 milhões de itens.
- Imóvel de relevância histórica.
- Situação irregular junto aos bombeiros.
- Imóvel não tinha seguro.

# Resolução SEFAZ 592/2023

Para garantir a **MISSÃO INSTITUCIONAL**

São definidos **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

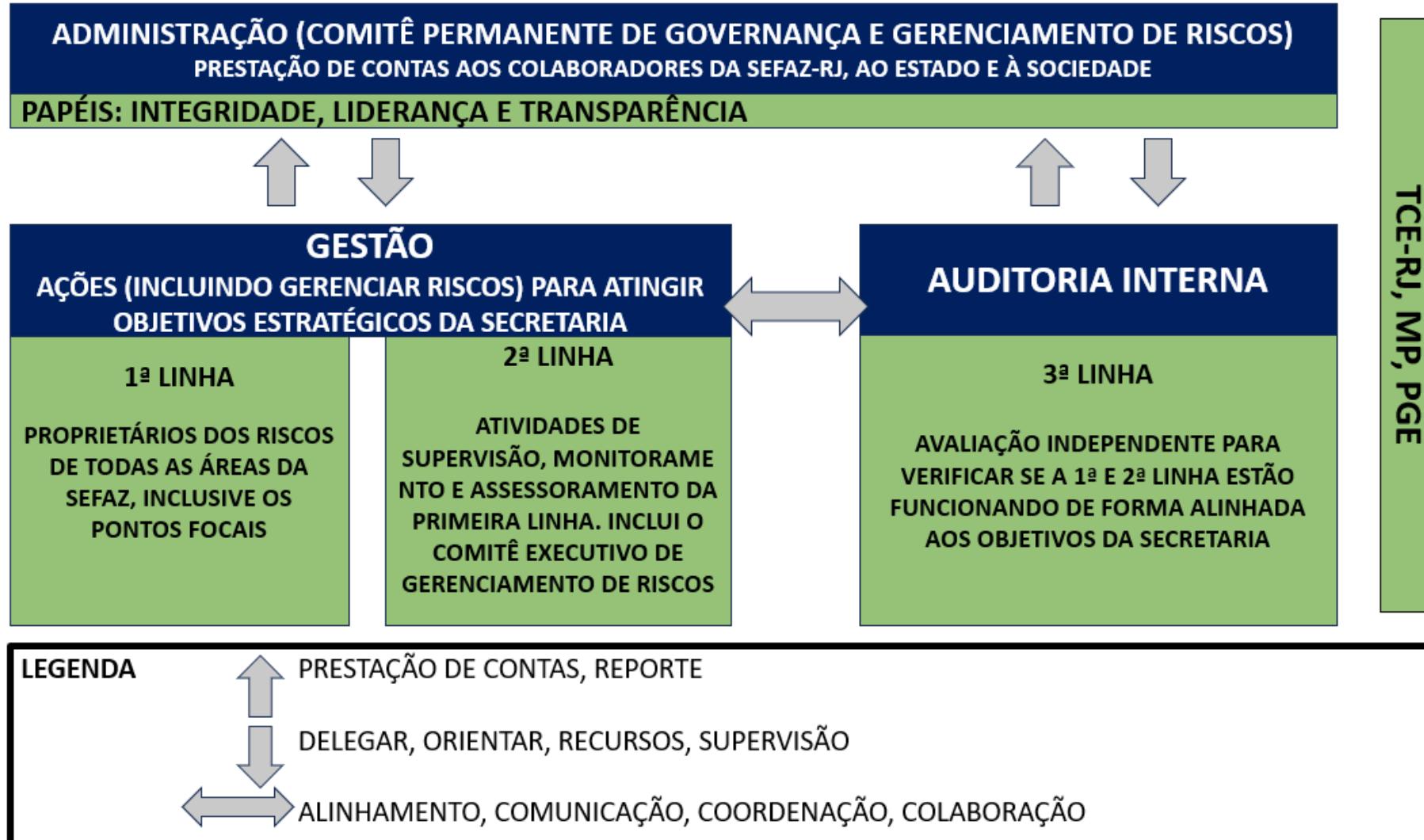
Para atingir os objetivos, implementamos a **GESTÃO DE RISCOS**

Como resposta aos riscos avaliados, elaboramos **CONTROLES INTERNOS**

Para avaliar esses controles internos de forma independente, temos a **AUDITORIA INTERNA**

- ✓ Art. 4º. Todas as Subsecretarias e Unidades Administrativas da SEFAZ deverão integrar em sua estrutura as atividades de gestão e gerenciamento de riscos.
- ✓ Parágrafo único. O gerenciamento de riscos deverá ser implementado de forma gradual, sendo **priorizados** os processos organizacionais que impactam diretamente no atingimento dos **objetivos estratégicos** da SEFAZ.

# Modelo de Três Linhas de Defesa do The Institute of Internal Auditors



Art. 8º - São considerados proprietários dos riscos nas Subsecretarias e Unidades Administrativas, nos termos do art.4º, os responsáveis pelos processos de trabalho, projetos, atividades e ações desenvolvidas nos níveis estratégico, tático ou operacional.

## **Comitê Permanente de Governança e Gerenciamento de Riscos**

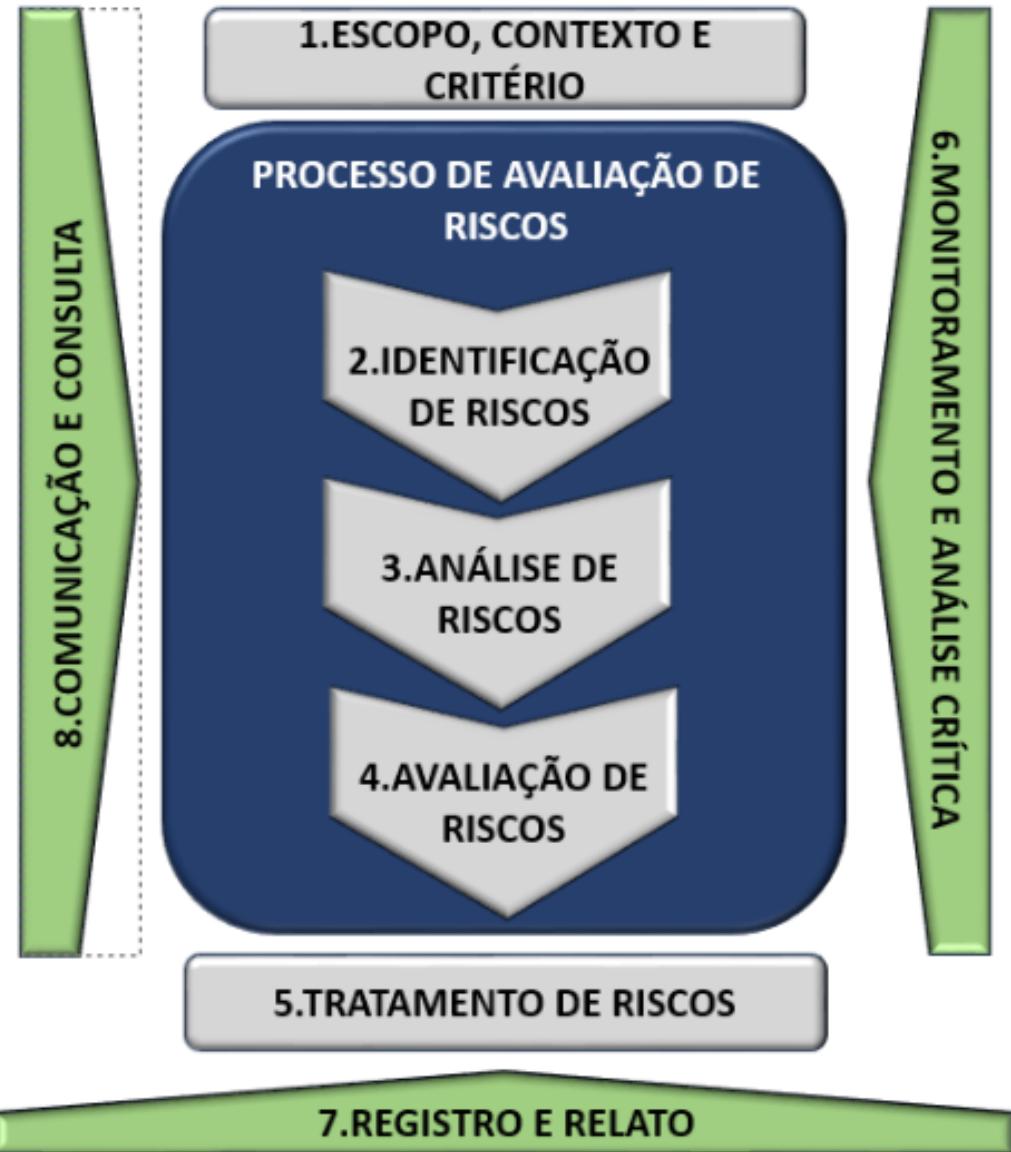
- Secretário de Estado de Fazenda
- Subsecretários
- Corregedor-Chefe Tributário

### **Proprietário do Risco**

- Auxiliado pelos Pontos Focais

### **Comitê Executivo**

- Subsecretário de Controle Interno
- Assessor Especial de Controle Interno
- Auditor Interno
- Corregedor Interno
- Indicado pela SUBCINT



- 1. ESCOPO, CONTEXTO E CRITÉRIO:** Escopo do processo de gestão de riscos e compreensão dos contextos interno e externo.
- 2. IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS:** Encontrar, reconhecer e descrever riscos.
- 3. ANÁLISE DE RISCOS:** Analisar a causa, consequência, controles e níveis de risco.
- 4. AVALIAÇÃO DE RISCOS:** Considerar as opções de tratamento de riscos e realizar as análises adicionais para melhor compreender os riscos, se for necessário.
- 5. TRATAMENTO DE RISCOS:** Planejar e implementar o plano de ação.
- 6. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA:** Planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e fornecimento de retorno.
- 7. REGISTRO E RELATO:** Processo de gestão de riscos e seus resultados documentados e relatados.
- 8. COMUNICAÇÃO E CONSULTA:** Comunicação busca promover a conscientização e entendimento do risco. Consulta envolve obter retorno e informação para auxiliar na tomada de decisão.





## GUIA PARA PREENCHIMENTO DA MATRIZ DE RISCOS

SUBSECRETARIA DE CONTROLE INTERNO  
COMITÊ EXECUTIVO DE GESTÃO DE RISCOS

1ª Edição – novembro de 2023



## PLANO DE GESTÃO E GERENCIAMENTO DE RISCOS DA SEFAZ/RJ

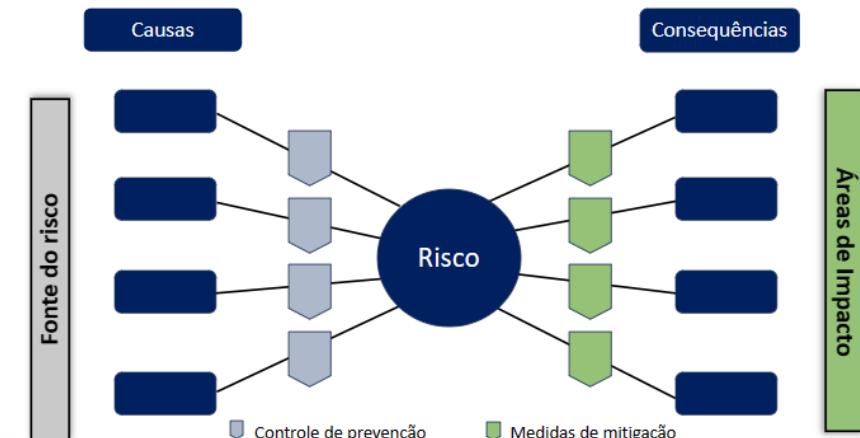
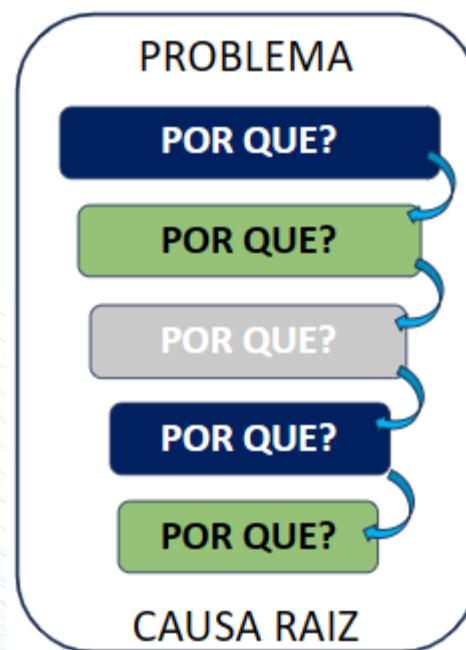
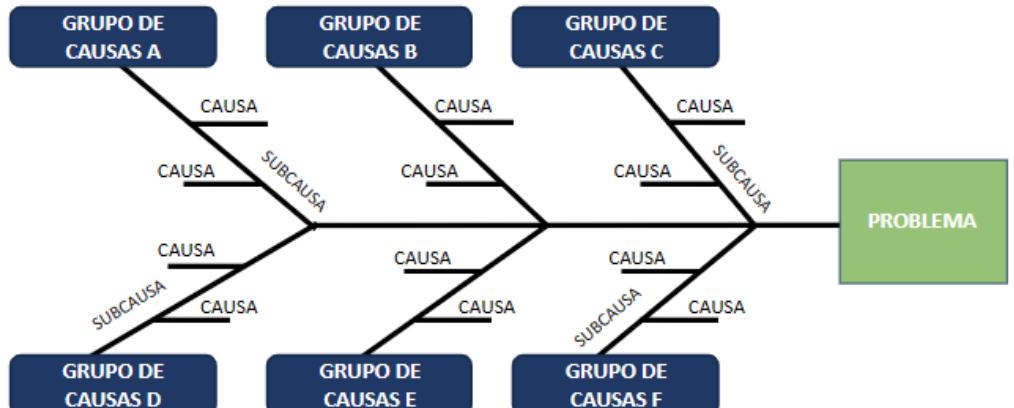
COMITÊ PERMANENTE DE GOVERNANÇA E  
GERENCIAMENTO DE RISCOS

1ª Edição – janeiro de 2024

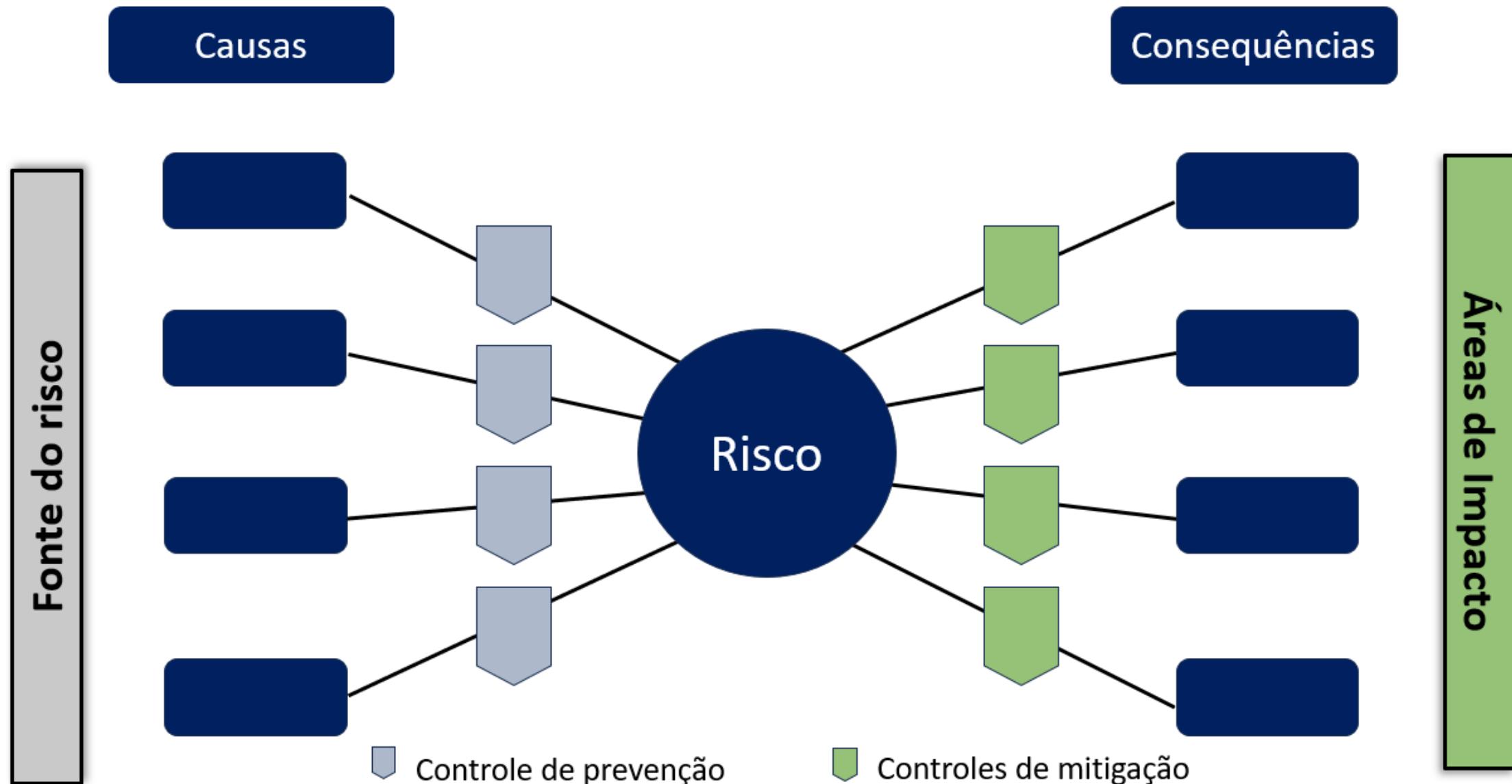


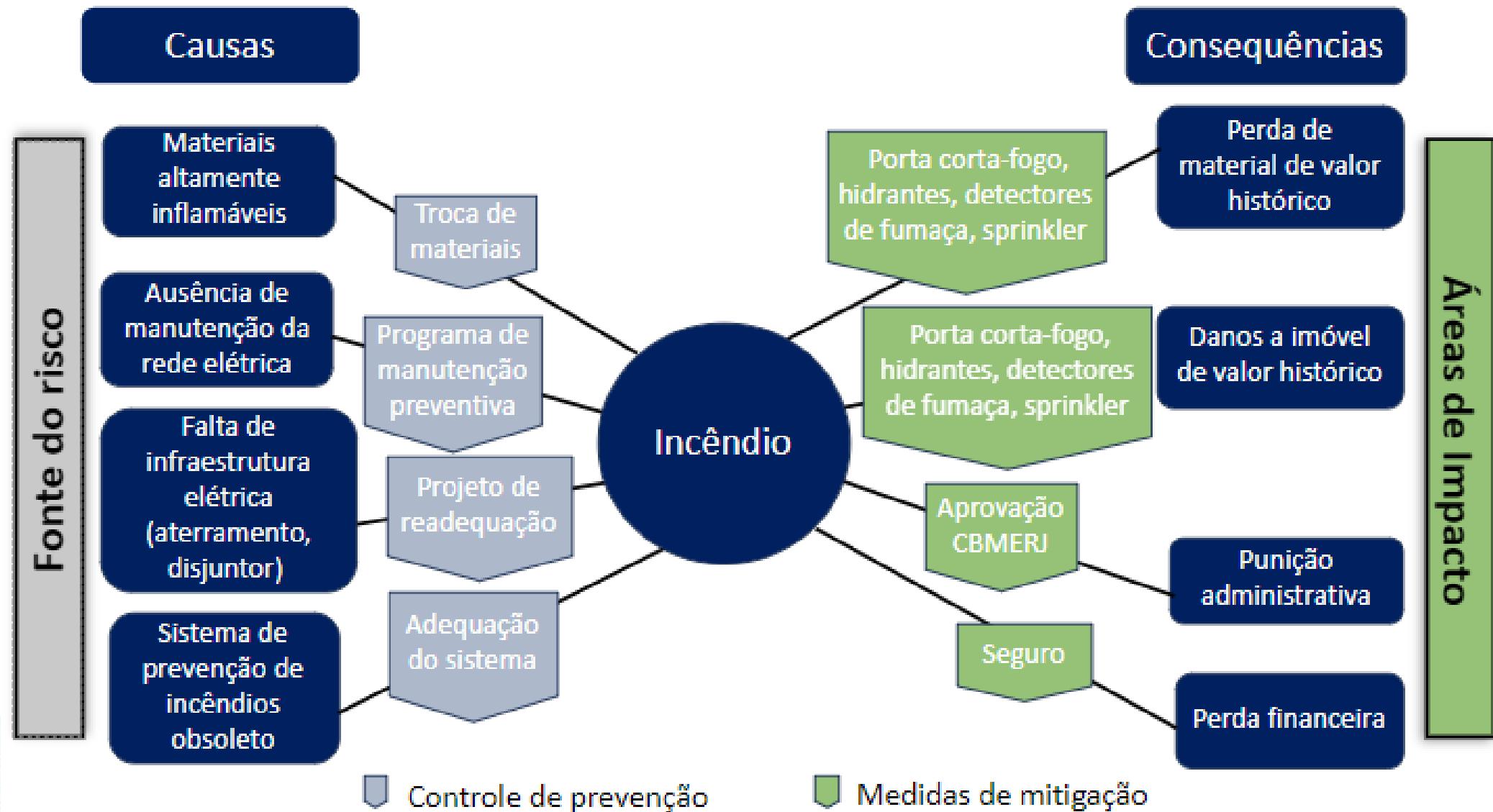
## Ferramentas:

- Brainstorming
- 5 por quês
- Diagrama de Ishikawa, Causa e efeito ou Espinha de Peixe
- Bow tie



# Ferramenta: Bow Tie





## ESCALA DE PROBABILIDADE

**1 Rare**

O evento pode ter acontecido anteriormente, entretanto não é esperado que ocorra no futuro próximo.

**2 Improvável**

O evento não ocorre de maneira frequente. Os controles sugerem que a ocorrência seria considerada altamente não usual.

**3 Possível**

O evento pode ter ocorrido ocasionalmente. Os controles sugerem que há uma possibilidade plausível de ocorrência.

**4 Provável**

O evento pode ocorrer regularmente. Com os controles, pode-se esperar que ocorra ao longo de 1 ano.

**5 Quase Certo**

O evento ocorre frequentemente ou com os controles espera-se sua ocorrência.

**IMPACTO:** o potencial comprometimento dos objetivos e resultados da unidade, possuindo relação direta com as consequências da ocorrência do risco.

## ESCALA DE IMPACTO

### **Desprezível**

1  
O impacto nos objetivos é insignificante, estando adstrito a procedimentos de determinado setor ou unidade.

### **Menor**

2  
O impacto nos objetivos é pequeno, mas afetam de certa forma os procedimentos de determinada área influenciando os resultados obtidos.

### **Moderado**

4  
O impacto nos objetivos é médio e tem capacidade de afetar áreas isoladas.

### **Maior**

8  
O impacto nos objetivos da organização é de gravidade elevada, envolvendo áreas inteiras do órgão e é de difícil reversão.

### **Catastrófico**

16  
O impacto nos objetivos da organização tem potencial desestruturante sobre todo o órgão e é irreversível

<b>IMPACTO</b>	16	Catastrófico	Alto	Extremo	Extremo	Extremo	Extremo
	8	Maior	Médio	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	4	Moderado	Baixo	Médio	Alto	Alto	Alto
	2	Menor	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto
	1	Desprezível	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio
			Raro	Improvável	Possível	Provável	Quase Certo
<b>PESO</b>		PESO	1	2	3	4	5
<b>PROBABILIDADE</b>							

**Nível de severidade  
(classificação do risco)**

Baixo	1 a 4
Médio	5 a 9
Alto	10 a 30
Extremo	31 a 80

**Risco = Probabilidade x Impacto**

$$\text{Ex: RISCO} = 4 \times 2 = 8$$

APETITE DA ORGANIZAÇÃO: <u>BAIXO</u>				
Nível de Risco	Aceitação do Risco	Tratamento do Risco	Acompanhamento do Gerenciamento do Risco	Tolerância ao Risco
EXTREMO	Inaceitável	Garantir que ações de controle sejam imediatamente implantadas, sem prejuízo do aprimoramento das ações de controle existentes, visando à redução do nível de risco. As ações de controle deverão ser sempre priorizadas em relação às demais ações de controle.	Comitê Permanente de Governança e Gerenciamento de Riscos	Nível de risco absolutamente intolerável
ALTO	Inaceitável	Garantir que ações de controle sejam implantadas, sem prejuízo do aprimoramento das ações de controle existentes, visando à redução do nível de risco, sempre que possível. As ações de controle deverão ser sempre priorizadas em relação àquelas dos riscos classificados no nível médio.	Subsecretário da Área	Nível de risco intolerável, excepcionalizando os casos em que a redução do nível de risco é impraticável ou seu custo é desproporcional à melhoria obtida.
MÉDIO	Inaceitável	Aprimorar as ações de controle existentes e/ou implementar ações complementares para tratar o risco residual, visando reduzir o nível de risco para o apetite definido.	Subsecretário da Área	Nível de risco <u>tolerável</u> se o custo da redução exceder a melhoria obtida.
BAIXO	Aceitável		Proprietário do Risco	Não se aplica. Nível de risco dentro do apetite definido.

Apetite ao Risco

Baixo

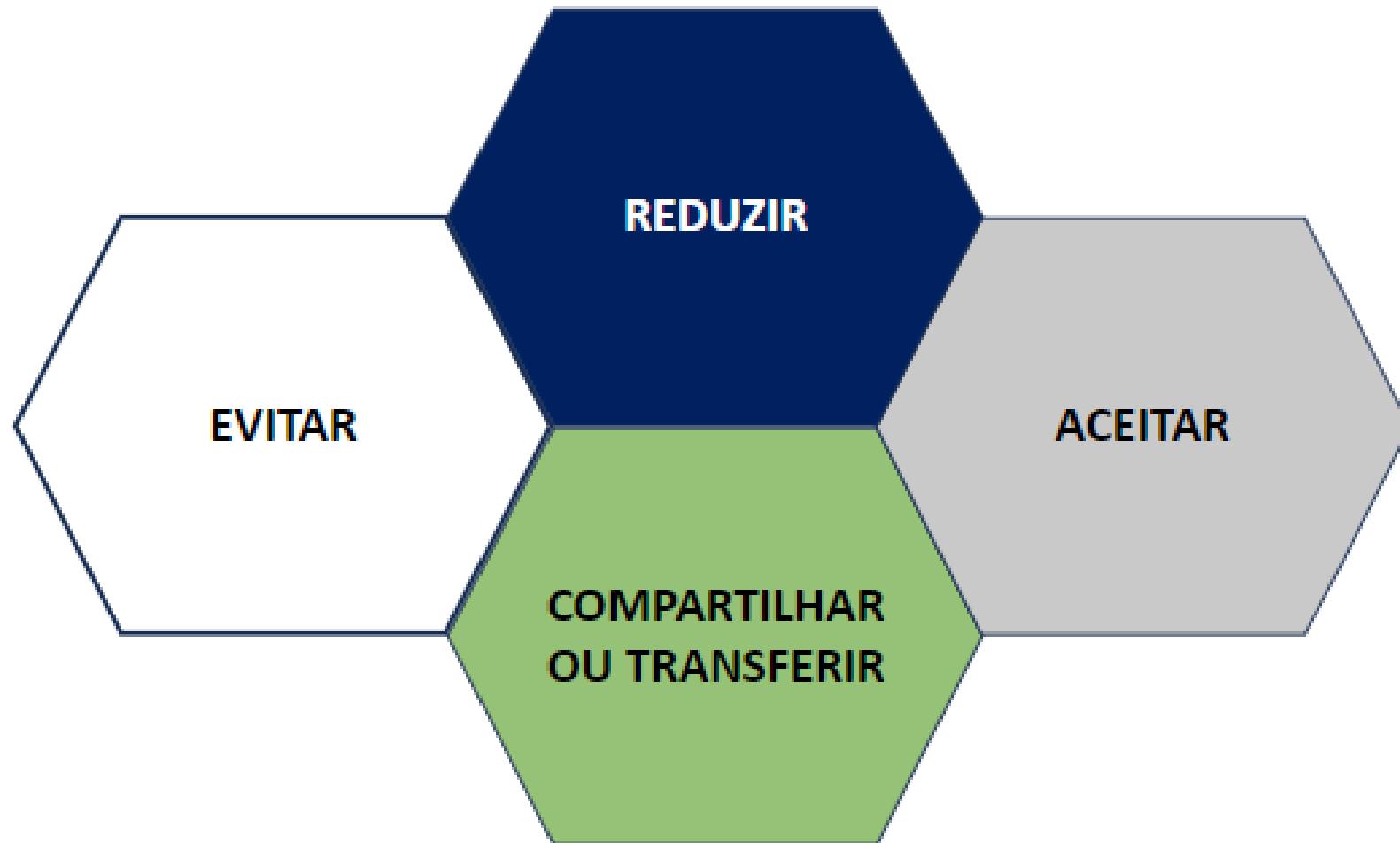
Proprietário do risco

Tratar riscos extremo, alto e médio

Comitê Permanente de Governança e Gerenciamento de Riscos

Conhecer, acompanhar e priorizar os riscos extremos

## **RESPOSTA AO RISCO**





## Restaurante 3 Estrelas Michelin



P PIN IT!

## Fábrica de Bolo Vó Alzira



Com receita de avó, rede de lojas de bolos quer ir para os EUA

## Restaurante 3 Estrelas Michelin



**Fogão Profissional Elettromec  
6 Queimadores 36 Polegadas  
Preto 110V FGG-6Q-36-BP-  
1SGA**

Referência: 09730

**R\$ 32.765,50**

Preço a prazo

**R\$ 34.490,00**

ou 6x de R\$ 5.748,33  
sem juros

110V  
Quantidade

- 1 +

**COMPRAR**

[Ver opções de parcelamento](#)

## Fábrica de Bolo Vó Alzira

Fogão Brastemp 6 Bocas Branco Com Botões Removíveis E Exclusivo Aro Protetor - BFS6N...



(688) Ver avaliações

BFS6NCB

**Fogão Brastemp 6 Bocas Branco Com  
Botões Removíveis E Exclusivo Aro  
Protetor - BFS6NCB • BIVOLT**

Vendido e entregue por: [BRASTEMP](#)

**R\$ 2.359,00** **20% OFF**

**R\$ 1.879,00** em 8x de R\$ 234,87 sem juros

**R\$ 1.785,05** à vista no cartão (**5% off**)

**R\$ 1.785,05** no PIX (**5% off**)

[Ver todas as formas de parcelamento](#)

! O kit é essencial para a instalação  
do seu produto! [Ver produtos](#)

Escolha de acordo com o tipo de gás que chega na sua casa

	<b>Kit Gás de Botijão para Fogão de Piso com Mangueira Plástica</b>	R\$ 59,22	<a href="#">Saiba mais</a>
--	---	-----------	----------------------------

## Operador erra dígito e gera prejuízo de pelo menos US\$ 50 mi ao Citigroup



O Citigroup pode vir a sofrer um prejuízo de US\$ 50 milhões

Imagem: Lucas Jackson/Reuters

Um erro de digitação cometido por um funcionário britânico causou um prejuízo de, no mínimo, US\$ 50 milhões ao Citigroup. O incidente, que aconteceu enquanto o operador fazia uma transação, levou ainda a um crash relâmpago de bolsas pela Europa inteira.

O caso aconteceu em 3 de maio, na mesa de operações do Citigroup em Londres, mais especificamente com a corretora Delta One. Um de seus operadores adicionou um zero a mais em uma das operações que tinha de fazer.

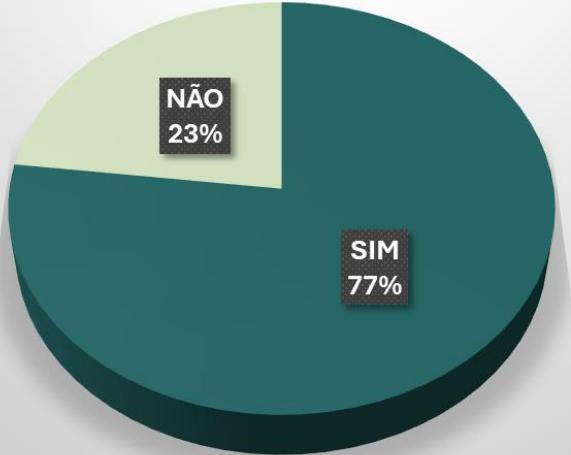


O [caso do gorila morto](#) em um zoológico nos EUA neste final de semana tem rendidos diversos comentários, positivos e negativos sobre a atuação do parque. O animal foi baleado após um menino de 4 anos cair em seu recinto. A direção da entidade entendeu que a criança estava em perigo e um dardo tranquilizante demoraria a fazer efeito. Harambe, de 17 anos e 180 quilos, acabou morto, causando a indignação de ativistas da causa.

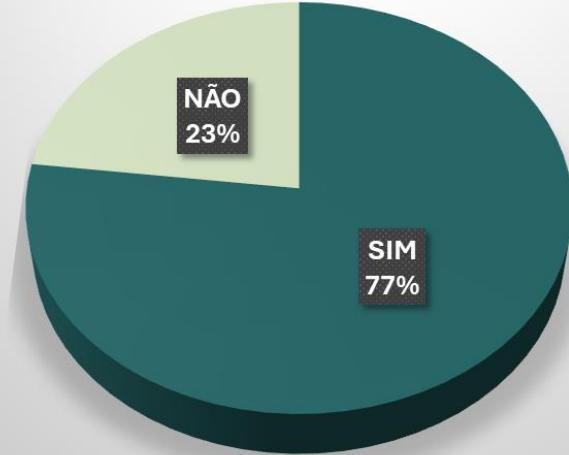
Um caso similar ocorreu em 1986 no Jersey Zoo, mas com final diferente (e feliz). Levan Merritt, um garoto de 5 anos, caiu de uma altura de 6 metros na jaula dos macacos e ficou inconsciente. O gorila Jambo, de 2 metros de altura, percebeu o movimento e se aproximou lentamente. Tocou as costas do menino e, em seguida, ficou de guarda, protegendo a criança dos outros primatas.

**CINCINNATI** - The Cincinnati Zoo reopened its gorilla exhibit Tuesday with a higher, reinforced barrier installed after [a young boy got into the exhibit and was dragged by a 400-pound gorilla](#), which was then [shot and killed](#).

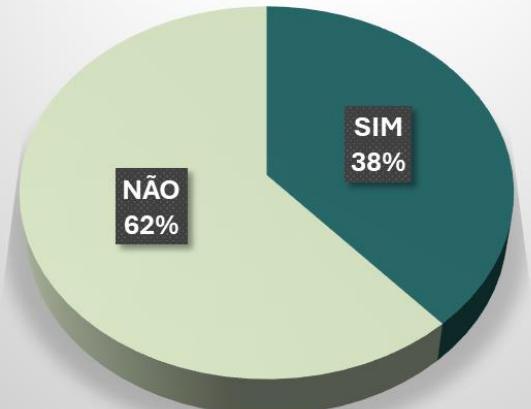
### LEVANTAMENTO DOS RISCOS



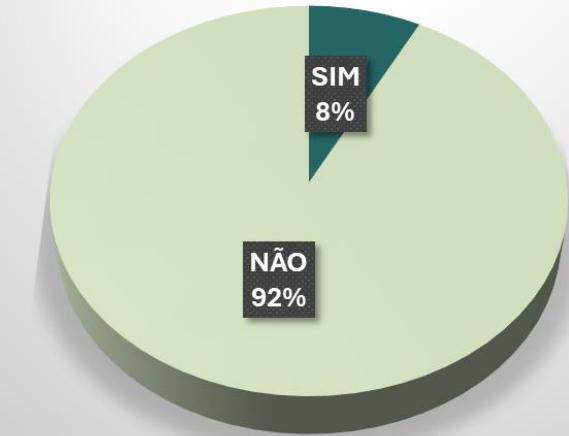
### CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS

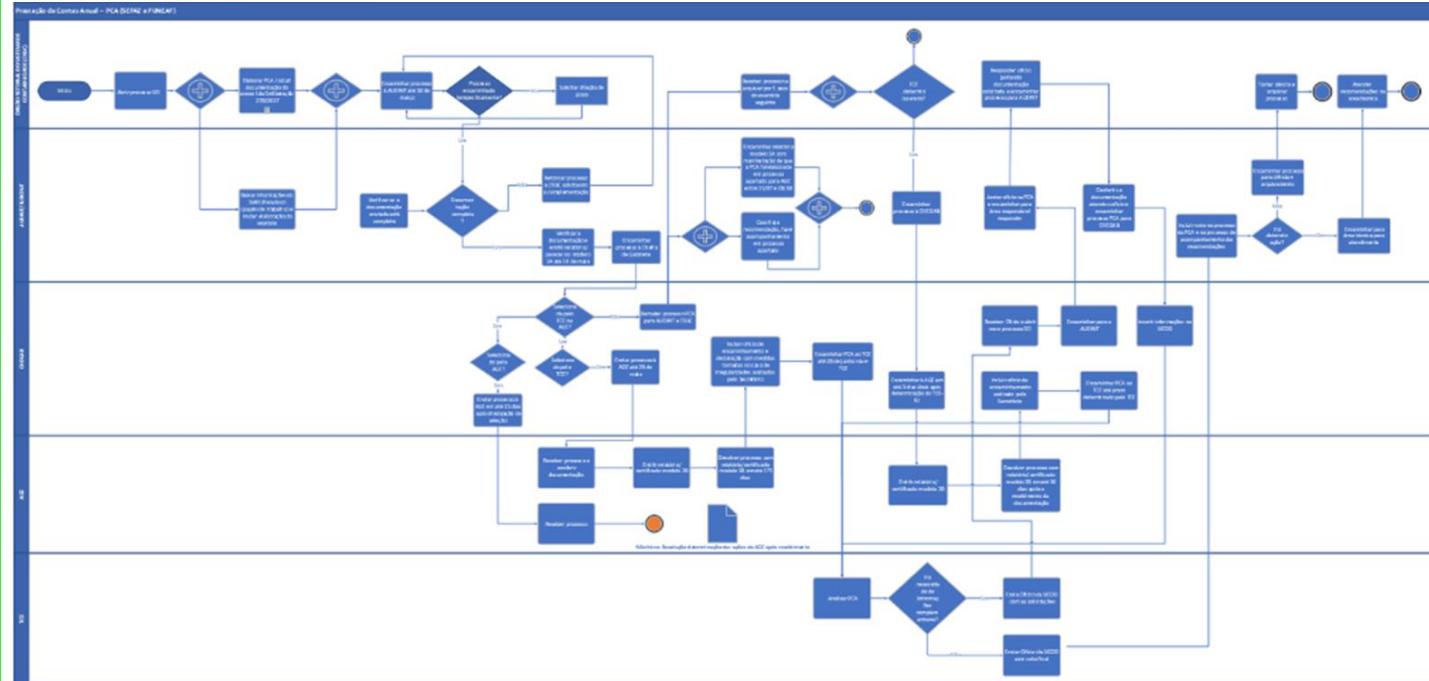


### PLANO DE AÇÃO



### INDICADORES





ID	Risco / Controle	Causas	Consequências	Probabilidade INICIAL	Impacto INICIAL	Nível de Risco INICIAL
	<i>Auditória Interna</i>					
Risco 01	Entrega da PCA intempestivamente para o TCE	SIAFI indisponível Ausência de regulamentação interna estabelecendo prazos Recebimento da documentação do anexo I intempestivamente Falta de mão de obra Elaboração do relatório modelo 3A intempestivamente Encaminhar processo intempestivamente à CGE Recebimento do relatório/certificado modelo 3B intempestivamente Início da Cheia de Gabinete Ausência de cadastro da UG ao e-TCE Poucos acessos ao sistema do e-TCE	Responsabilização para o titular da pasta, para o controle interno, para o tomador das contas	Possível	Menor	Médio
Ação 01	Elaborar resolução interna com prazos e responsáveis					
Ação 02	Disponibilizar Resolução da PCA na intranet					
Ação 03	Verificar cadastro e-TCE					
Risco 02	Elaborar relatório com a documentação incompleta	SIAFI indisponível Falta de mão de obra <b>Não encaminhamento de toda a documentação pelo tomador de contas</b>	Responsabilização para o titular da pasta, para o controle interno, para o tomador das contas Emissão do relatório com abstenção de opinião sobre o assunto relacionado	Possível	Moderado	Alto
Ação 01	Elaborar resolução interna fazendo referência aos normativos do TCE/CGE					
Ação 02	Revisar e transformar extração dos dados do SIAFE em um manual					
Risco 03	Emitt relatório/parcer com informações inconsistentes	Legislação desorganizada Ausência de documentação Ausência de mão-de-obra especializada	Responsabilização para o titular da pasta, para o controle interno, para o tomador das contas	Possível	Maior	Alto
Ação 01	Organização da legislação em pasta compartilhada					
Ação 02	Verificar acesso ao SIPLAG para conferência dos dados do orçamento					
Risco 04	Não entrega da PCA	Não elaboração da prestação de contas pelo tomador de contas Não encaminhamento do processo ao TCE pelo titular	Responsabilização para o titular da pasta, para o controle interno, para o tomador das contas	Improvável	Catastrófico	Extremo
Ação 01	Elaborar resolução interna com prazos e responsáveis					



## RESOLUÇÃO SEFAZ N° XXXX DE XX DE XXXXX DE 2023

ESTABELECE NORMAS DE ORGANIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL DE GESTÃO PARA AS UNIDADES GESTORAS INTEGRANTES DA ESTRUTURA DA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DO RIO DE JANEIRO (SEFAZ) E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE FAZENDA, no uso de suas atribuições conferidas pelo inciso II do parágrafo único do art. 148 da Constituição do Estado do Rio de Janeiro e, tendo em vista o que consta no Processo SEI n° xxxxxxxxxx:

### CONSIDERANDO:

- as disposições da Lei Estadual nº 7.989, de 14 de junho de 2018 que dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro;
- o disposto no Decreto nº 48.360, de 07 de fevereiro de 2023, e alterações posteriores, que altera e consolida a Estrutura Organizacional da Secretaria de Fazenda do Rio de Janeiro e dá outras providências;
- o disposto na Resolução SEFAZ nº 431 de 08 de setembro de 2022 que estabelece as competências da Subsecretaria de Controle Interno da Secretaria Estadual de Fazenda;
- o disposto na Deliberação nº 278, de 24 de agosto de 2017, do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro - TCE-RJ, sobre a apresentação de Prestação de Contas Anual de Gestão - PCA;
- que compete à Auditoria Interna (Unidade de Controle Interno da SEFAZ) emitir Relatório de Auditoria e Parecer sobre a prestação de contas, por força do artigo 7º do Decreto nº 46.873, de 13 de dezembro de 2019;
- o disposto na Resolução CGE nº 223, de 23 de junho de 2023 que estabelece normas de organização e apresentação da Prestação de Contas Anual de Gestão pelos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Estadual;
- o disposto na Resolução SEFAZ n° 592, de 19 de dezembro de 2023, que instituiu a Política de Gestão de Riscos da Secretaria de Estado de Fazenda.

### Legislações

Nome ▾

- Auditoria
- Contratação
- Convênios
- Decreto de execução e encerramento de exercício
- Delegações, nomeações e designações
- Descentralização
- Estrutura e regimento interno
- Geral
- Gestão de Riscos
- Integridade
- Jurispridências
- Legislações para organizar
- Lei de Acesso à Informação
- Pagamento de multas referentes a tributos
- PLANAT e RANAT
- PPA, LDO e LOA
- Prestação de contas anual de gestão (PCA)
- Restos a pagar (RP) e Despesa de exercícios anteriores (DEA)
- SEI
- Superavit financeiro
- Término de Encerramento do Mandato
- Tomada de contas



Governo do Estado do Rio de Janeiro  
Secretaria de Estado de Fazenda  
Subsecretaria de Controle Interno

# PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP

Relatório do Controle interno

2024

# Próximos passos



Aprovação do Plano de Comunicação



Power BI para a planilha de Gestão de Riscos



Página da Gestão de Riscos



Sistema para Gestão de Riscos – CGE MG

# Pontos positivos



Usar a experiência da CGE GO



Uso de Teams para criação de equipes



Estrutura centralizada (Comitê Executivo)



Reunião de acompanhamento com as áreas

**Equipes**

- Geral
- [SUBCINT] - Gabinete
- Geral
- Tomada de Contas
- Ver todos os canais
- [SUBCINT] - Gestão de Riscos SEFAZ
- Geral
- ASSCOM Gestão de Riscos
- CONSELHO CONTRIB Gestão de Riscos
- CTCE Gestão de Riscos SEFAZ
- SUBADM Gestão de Riscos
- SUBCINT Gestão de Riscos
- SUBCONT Gestão de Riscos
- SUBEREC Gestão de Riscos
- SUBGERAL Gestão de Riscos
- SUBJUR Gestão de Riscos
- SUBPOT Gestão de Riscos
- SUBTES Gestão de Riscos
- SUBTIC Gestão de Riscos

**SUBEREC Gestão de Riscos**

+ Novo Carregar Compartilhar Copiar link Sincronizar Todos os Docs

**SUBEREC Gestão de Riscos**

Nome	Modificado	Modificado por
ATAS	27 de outubro de 2...	Ana Caroline Rabel...
GUIA PARA PREENCHIMENTO DA MATRIZ DE RISCOS.pdf	6 de novembro de ...	Gabriela Menegass...
MODELO de Matriz de Riscos v2(1) - SSER.xlsx	29 de dezembro d...	Rafael de Azevedo ...
MODELO de Matriz de Riscos v2(1).xlsx	19 de setembro de...	Gabriela Menegass...
SLIDES CURSO CGE GO.pdf	20 de setembro de...	Gabriela Menegass...

✓ Reuniões periódicas do Comitê Executivo com os pontos focais

# Pontos de melhoria

- ✓ Indicação de pontos focais antes do treinamento da CGE GO
- ✓ Somente 1 pessoa dedicada exclusivamente para Gestão de Riscos
- ✓ Ausência de um sistema
- ✓ Desenvolvimento de indicadores
- ✓ Falta de identidade visual

## PROBLEMA

POR QUE?

POR QUE?

POR QUE?

POR QUE?

POR QUE?

## CAUSA RAIZ

### Ferramenta: 5 por quês

PROBLEMA: Tem uma mancha de umidade no forro da sala.

1. Por quê?

Porque a água está caindo no forro

2. Por quê?

Porque existe um buraco no canto do telhado

3. Por quê?

Passarinhos estão fazendo ninho neste local

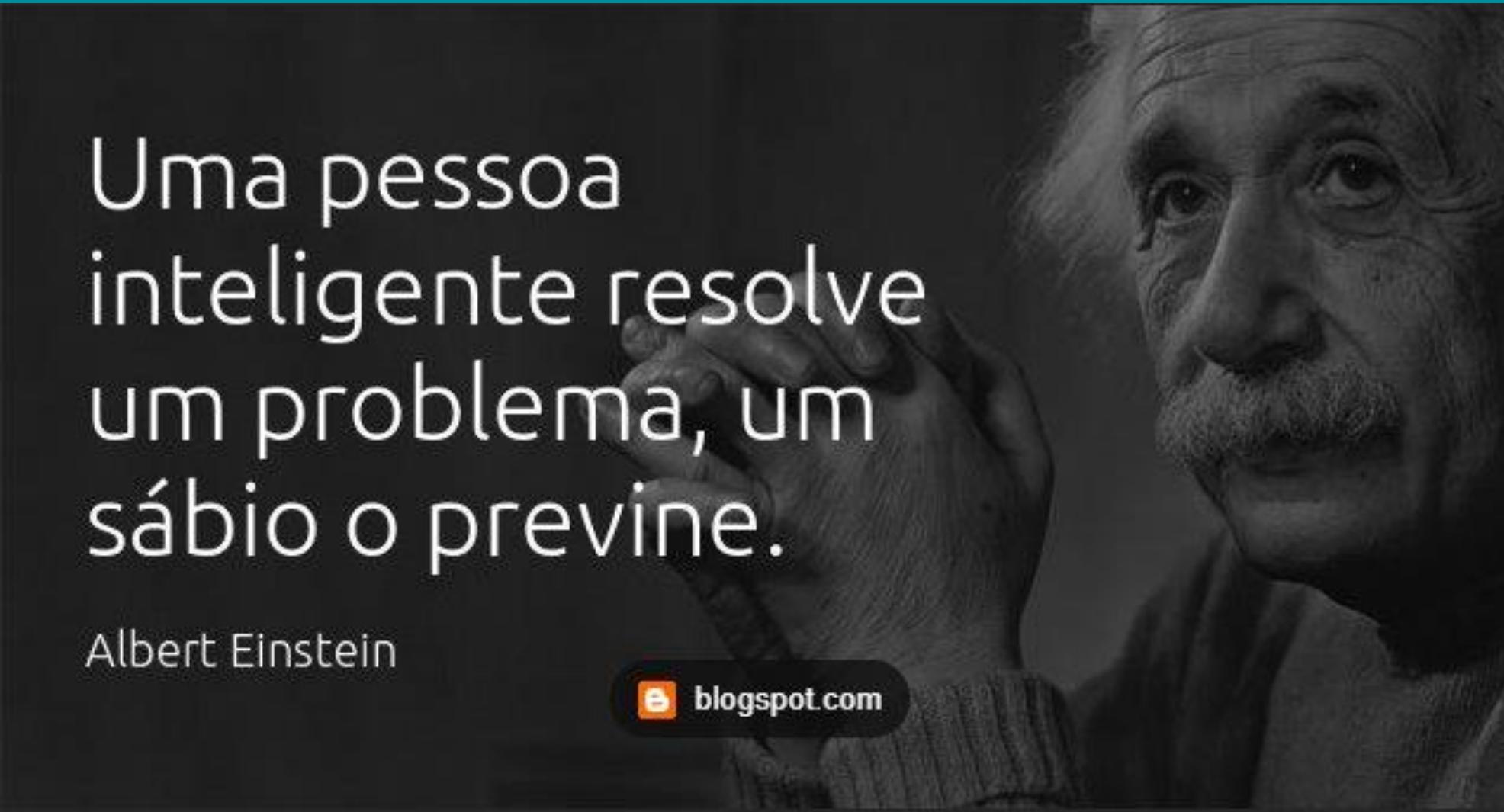
4. Por quê?

Porque eles não conseguem fazer ninhos nas árvores

5. Por quê?

Porque as árvores não são altas o suficiente para eles ficarem fora do alcance do gato.

Foco deve ser em fechar os buracos no canto do telhado e colocar casa de passarinhos fora do alcance do gato.



Uma pessoa  
inteligente resolve  
um problema, um  
sábio o previne.

Albert Einstein

 [blogspot.com](#)



## Contatos

Francisco Iglesias - [francisco.iglesias@fazenda.rj.gov.br](mailto:francisco.iglesias@fazenda.rj.gov.br)

Inah Paraiso - [inah.paraiso@fazenda.rj.gov.br](mailto:inah.paraiso@fazenda.rj.gov.br)

Gabriela Ross - [gmeilhac@fazenda.rj.gov.br](mailto:gmeilhac@fazenda.rj.gov.br)