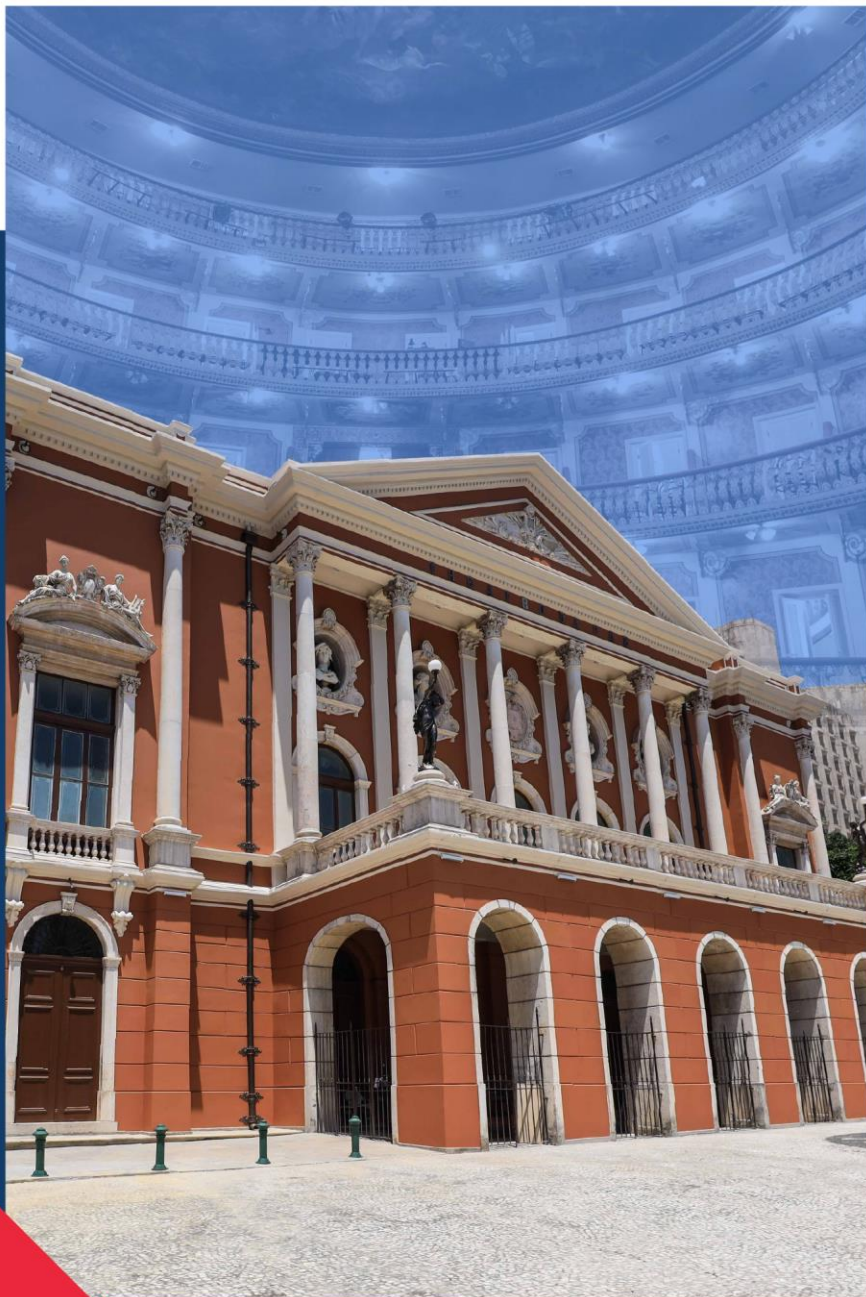




Gestão de Riscos:

caso prático SEFAZ RS

Fernanda Scheidt

Coordenadora Técnica PROFISCO II RS

Agenda

1. **Do desafio à solução:** a necessidade de se implantar a Gestão de Riscos na SEFAZ RS
2. **Estruturando o projeto:** do planejamento à execução
3. **Desenvolvendo a metodologia:** Governança e Políticas da Gestão de Riscos da SEFAZ RS
4. **Conhecendo nossos riscos:** como realizamos a identificação e a avaliação
5. **Ferramenta de gestão de riscos:** solução alinhada à nossa metodologia
6. Próximos Passos



Do desafio à solução:

a necessidade de se implantar a
Gestão de Riscos na SEFAZ RS

Do desafio à solução: a necessidade de se implantar a Gestão de Riscos na SEFAZ RS

Avaliação e diagnóstico da Administração Tributária – TADAT

Janeiro 2022



Avaliação da maturidade e desempenho da gestão fiscal – MD-GEFIS

Maio 2023



Início discussões para elaboração do TDR

Janeiro 2024



Assinatura do contrato com a EloGroup

15-07-2024



01

02

03

04

05

06

07

08



Diagnóstico modelo de gestão e governança institucional (FGV)

Outubro 2022



Benchmarking em gestão de riscos: experiência da SEFA PR

Dezembro 2023



Catástrofe climática no RS

Maio 2024



Início do Projeto de desenvolvimento e de implantação de metodologia de gerenciamento de riscos em administração fazendária

18 de julho de 2024

Legenda:

Finalizado

Em Andamento



Estruturando o projeto:

do planejamento à execução

Planejamento do Projeto

Detalhamento da EAP

Estrutura Analítica de Projeto



Objetivo do Projeto

Objetivo do Projeto



Foco em riscos
estratégicos
SEFAZ RS

Metodologia aderente
a toda a SEFAZ RS

Implantar Gestão de Riscos em linha com as **boas práticas de gestão** e com o objetivo de assegurar o atingimento dos objetivos estratégicos e evitar que as incertezas comprometam a capacidade de gerar e entregar valor pela SEFAZ/RS de forma integrada.

Elevar maturidade
MD-GEFIS e TADAT

Foco em
implantação

Alguns desafios considerados no planejamento do projeto

1. Sensibilizar sobre a importância do tema e assim gerar mudança de cultura.
2. Traduzir diferentes frameworks para as necessidades e adequar para a estrutura SEFAZ RS.
3. Integrar as 5 áreas da Secretaria da Fazenda do RS: Subsecretaria da Receita Estadual, Subsecretaria do Tesouro do Estado, Contadoria e Auditoria Geral do Estado, Departamento de Administração e Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação.
4. Implantar a metodologia definida.
5. Tempo exíguo de contrato.

Visão Geral e Governança do Projeto

Estrutura Analítica de Projeto

OBJETIVO

Desenvolver e implementar a metodologia de gerenciamento de riscos em administração fazendária, com base principalmente nos padrões definidos pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO e pela ISO 31.000:2018

ENTREGAS

- Relatório de Mobilização e Planejamento
- Diagnóstico da Situação Atual
- Desenvolvimento de Metodologia de Gestão de Riscos
- Customização da Ferramenta e Homologação da Solução
- Identificação e Mapeamento dos Riscos
- Avaliação e Resposta aos Riscos
- Ações de Tratamento dos Riscos
- Monitoramento dos Riscos
- Transferência de Conhecimento
- Workshop de Treinamento

ATIVIDADES

• DIAGNÓSTICO E DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA

Entendimento das ações e ferramentas atuais de gestão de riscos, avaliação das boas práticas de mercado e desenvolvimento de metodologia de gestão de riscos da SEFAZ/RS

• CONSTRUÇÃO DA FERRAMENTA DE GESTÃO DE RISCOS

Desenvolvimento de uma solução tecnológica completa, em Microsoft Power Automate, que suporte a metodologia proposta

• LEVANTAMENTO E ACOMPANHAMENTO DOS RISCOS

Realizar workshops para identificar, analisar e priorizar os riscos, definir ações mitigadoras e contingenciais, além de ativar mecanismos de monitoramento e acompanhamento contínuo dos riscos

• CAPACITAÇÃO DOS ATORES DO PROCESSO

Capacitar a equipe nos procedimentos de gestão de riscos, garantindo que estejam preparados para futuras atualizações e evoluções do gerenciamento de riscos na organização

Definindo o escopo: o que o projeto não é

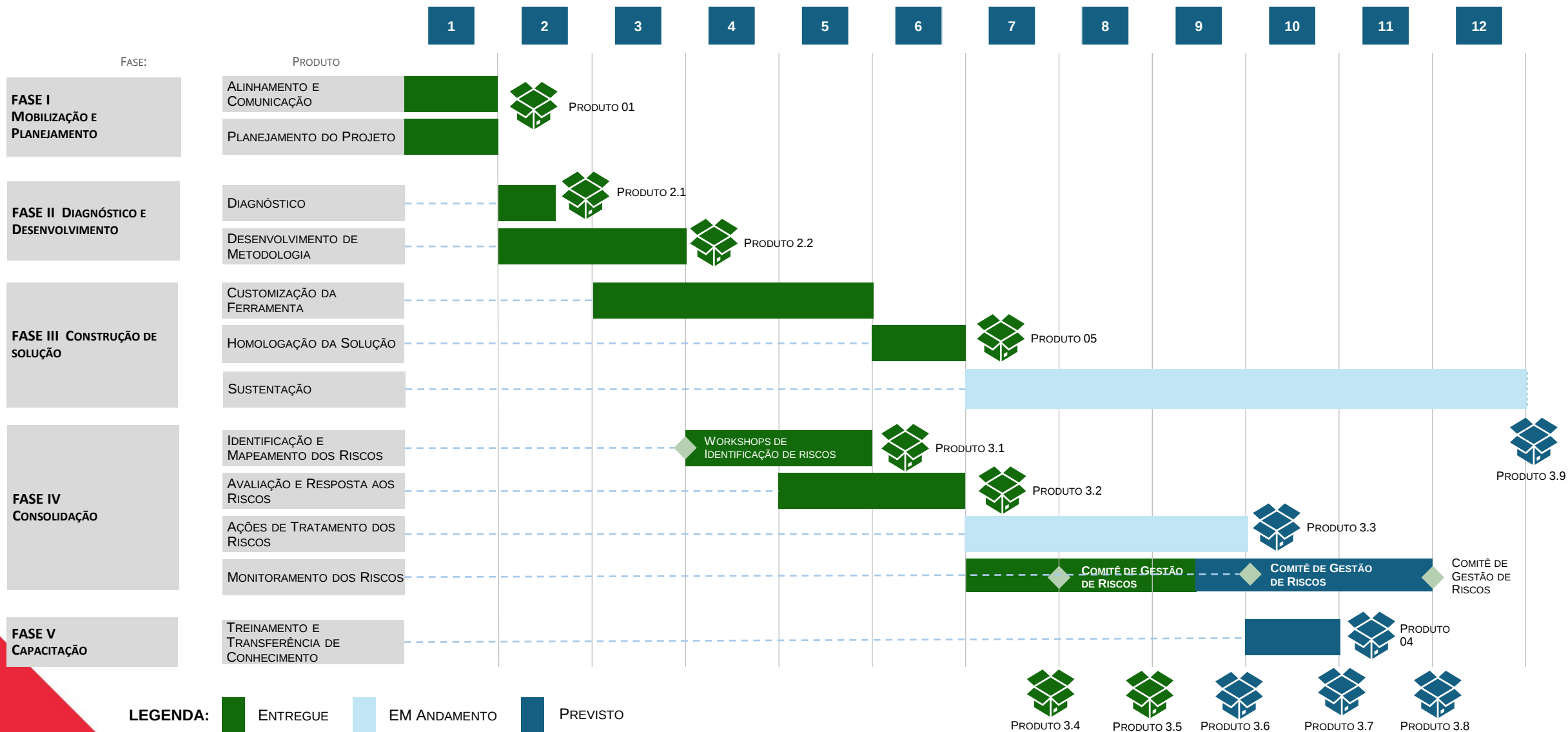


©EloGroup. Todos os direitos reservados.

O que este projeto **NÃO É**?

- I. **NÃO É um exercício conceitual.** O projeto visa uma proposta de metodologia e ferramenta para a SEFAZ/RS adequada às melhores práticas de gestão de riscos, por meio de argumentos técnicos.
- II. **NÃO É uma solução de gestão estratégica.** Embora a gestão de riscos possa influenciar decisões estratégicas, esta metodologia e ferramenta estão focadas especificamente na identificação, avaliação, mitigação e governança de riscos no contexto da SEFAZ/RS.
- III. **NÃO É uma solução de gestão de crises, contingência ou recuperação de desastres.** Enquanto a gestão de riscos pode envolver a preparação para eventos adversos, a metodologia e a ferramenta desenvolvidas não são destinadas a substituir planos de contingência ou recuperação de desastres.
- IV. **NÃO É uma ferramenta de gestão de projetos.** A metodologia proposta e a ferramenta desenvolvida não têm como objetivo gerenciar cronogramas, recursos ou tarefas de projetos. Em vez disso, elas são projetadas para fornecer uma abordagem sistemática e contínua para a gestão de riscos.
- V. **NÃO É um trabalho criado ao longo dos desafios da SEFAZ/RS.** Busca-se a participação dos colegas da Receita, Tesouro, CAGE, DEPAD e DETIC reconhecendo-a como fundamental para o sucesso do trabalho.

Cronograma do Projeto



Plano de Comunicação

5.1. Objetivos do Plano de Comunicação

Métodos de Engajamento de Funcionários



Quando **todos os membros da organização estão envolvidos**, eles se sentem parte integrante do processo e são mais **propensos a apoiar e adotar a mudança**.

A comunicação desempenha um papel crucial nesse processo. Uma comunicação clara e eficaz ajuda a garantir que todos na organização entendam a necessidade da mudança, o que ela implica e como ela beneficiará a organização e cada indivíduo. Isso ajuda a criar um **propósito compartilhado** e a **alinhar todos em direção ao mesmo objetivo**.

Plano de Comunicação

5.1. Objetivos do Plano de Comunicação



Garantir que todos as **áreas** estejam **informadas** e **alinhadas** sobre o andamento do **projeto** e das principais **decisões** tomadas



Assegurar que informações **importantes** sejam comunicadas de forma **eficiente** e **clara**



Estabelecer **canais de comunicação** que permitam a **troca** aberta e **transparente** de **informações**



Melhorar a **satisfação** dos **funcionários** através de **comunicações claras** e **consistentes**



Implementar **métricas** e métodos de **avaliação** para medir a eficácia das iniciativas de **comunicação** e fazer **ajustes** conforme **necessário**



Criar **oportunidades** para que as **áreas** interessadas **compartilhem** suas **opiniões** e **sugestões**

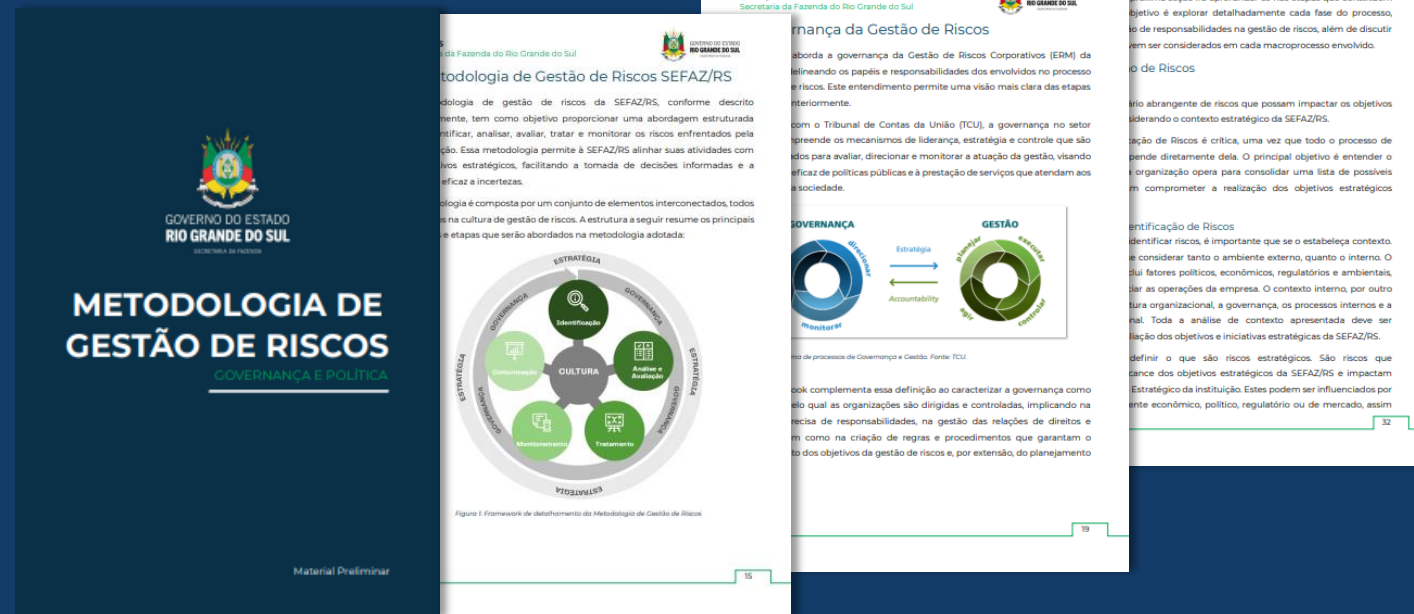
Boletins divulgados na Intrasefaz para dar transparência



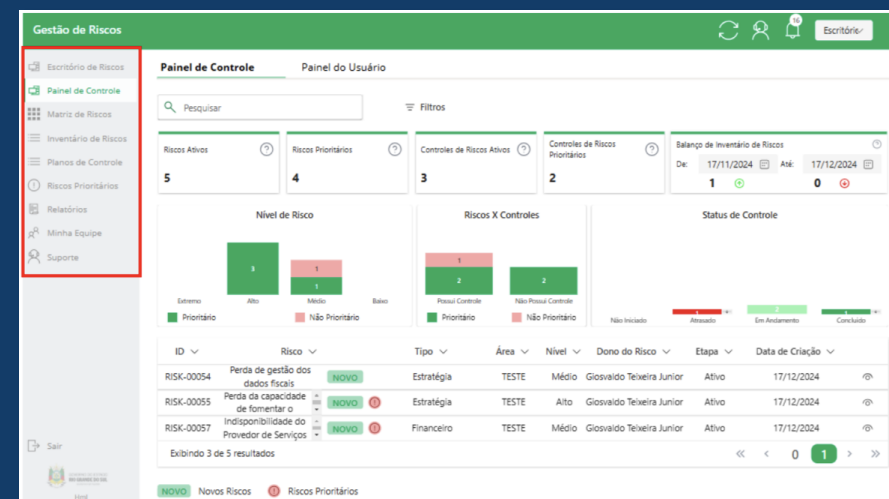
Estruturando o projeto: do planejamento à execução

Execução do Projeto

Produto 2.2



Produto 5



Sensibilização sobre a importância da Gestão de Riscos

Introdução e Contexto

Importância da Gestão de riscos



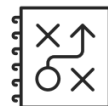
Evitar pontos cegos na compreensão dos riscos da SEFAZ/RS e das realidades do ambiente em que opera.



Aumentar a conscientização sobre riscos e oportunidades, promovendo discussões valiosas entre as partes interessadas na organização.



Aperfeiçoar a eficiência operacional para alcançar melhores resultados, garantindo que as lideranças foquem no que gera maior valor para SEFAZ/RS.



Permitir que a SEFAZ/RS esteja preparada para os desafios do futuro de forma proativa e previsível.



Ajudar a identificar áreas de interconectividade de risco na SEFAZ/RS para aperfeiçoar o desenvolvimento de planos de ação de modo transversal.



Garantir a saúde cultural e a resiliência do órgão na gestão de mudanças, incertezas e crises.

Elaboração de Diagnóstico da Situação Atual

FORUM ON TAX ADMINISTRATION OECD Tax Administration Maturity Model Series Enterprise Risk Management Maturity Model

14 |

3 The Enterprise Risk Management Maturity Model

The Enterprise Risk Management (ERM) Maturity Model has a single descriptor of overall tax administration maturity as regards enterprise risk management. This descriptor is on top of the table below. The set of eight indicative attributes follows below the descriptor. These are intended to facilitate discussions as to the overall level of maturity and as to relative maturity in different areas and are not determinative in themselves of the overall level of maturity.

Maturity levels	Emerging	Progressing	Established	Leading	Aspirational
Descriptor	ERM is not well understood or practiced throughout the administration, although pockets of knowledge and good practice may exist depending on the background and experience of individual staff. While there is acknowledgement that risk assessment and management is important for particular high-profile projects and that at the enterprise level it would bring value to the organisation, it is often not delivered consistently or adequately in practice. More generally ERM is undertaken in a reactive and ad hoc manner.	Some ERM capabilities and practices are in place and there is a general understanding in most business areas of the role of risk assessment and risk management at a high level. There is some effort to systematically identify, analyse and treat major risks both at an enterprise level and within large projects, but the extent to which this information informs decision making and resource allocation	ERM capabilities and practices are generally well established in the culture and formal processes of the administration. ERM and business unit risk management are standardised, coordinated and promoted consistently. Risk information is increasingly taken into account in decision making and resource allocation, particularly for higher risk areas, and reflected in	ERM capabilities and practices are well integrated into strategic planning and performance management activities and risk appetites are clearly articulated. A strong culture of effective ERM exists across the administration with a clear understanding of roles and responsibilities. Risk information and outcomes are continuously used to reinforce risk culture, to improve performance and inform decision-making.	ERM capabilities and practices are well integrated into strategic planning and performance management activities and risk appetites are clearly articulated. A strong culture of effective ERM exists across the administration with a clear understanding of roles and responsibilities. Risk information and outcomes are continuously used to reinforce risk culture, to improve performance and inform decision-making.
Indicative					

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT Maturity Model

Produto 2.1



SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Diagnóstico da Situação Atual

Gestão de Riscos | SEFAZ-RS

ELOGROUP

Outubro de 2024

Objetivos do Diagnóstico

Avaliar o nível de maturidade da SEFAZ/RS e suas áreas em relação à gestão de riscos é essencial para desenvolver uma metodologia e ferramenta assertiva, aderente e personalizada.

Dessa forma, o diagnóstico teve como objetivos:

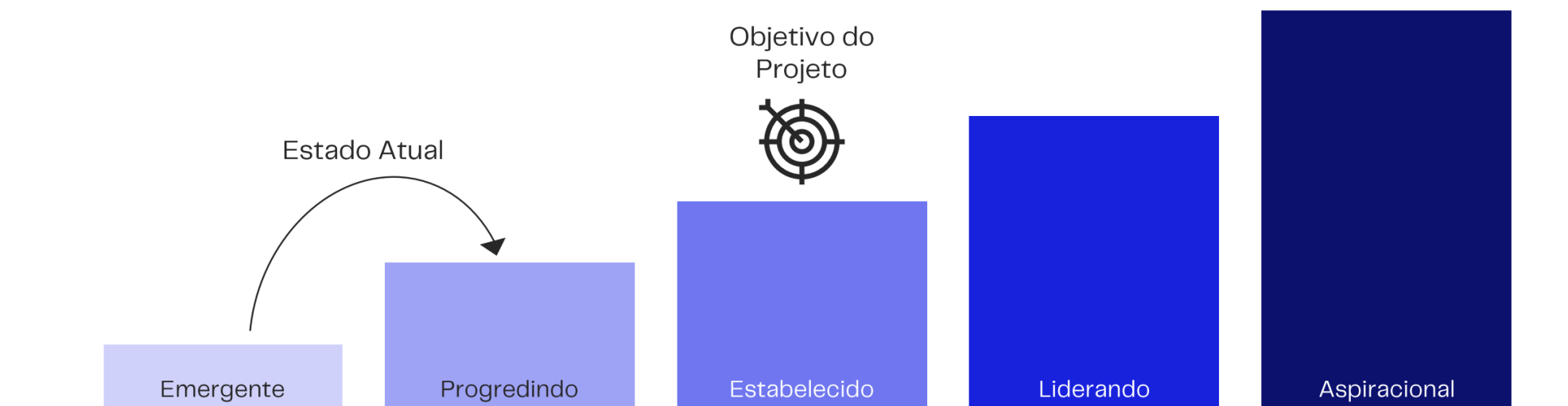
- 1** Avaliar a **cultura de riscos** na SEFAZ/RS.
- 2** Avaliar a **integração das estratégias** da SEFAZ/RS e suas áreas **com a gestão de riscos**.
- 3** Identificar as **estruturas e unidades responsáveis** pela gestão de riscos.
- 4** Mapear **iniciativas, políticas, processos e ferramentas** relacionadas à gestão de riscos.
- 5** Avaliar como a SEFAZ/RS **responde a eventos de riscos** e sua utilização na **tomada de decisões**.

Lacunas de Evolução

A partir da análise de maturidade da gestão de riscos na SEFAZ/RS, tem-se o seguinte cenário:

Após a **identificação do grau de maturidade de cada dimensão**, as discrepâncias entre o **cenário atual** e o **nível almejado** tornam-se aparentes. Isso realça as **ações primordiais necessárias** para atingir o próximo nível e fornece dados essenciais para a definição de metas futuras.

Portanto, com base na análise diagnóstica, conclui-se que a SEFAZ/RS está atualmente em **transição do nível Emergente para o nível Progredindo**. Dessa forma, a **meta viável que permite uma implementação aderente e segura é alcançar o nível Estabelecido** ao final do projeto de desenvolvimento da metodologia de gestão de riscos e implementação da ferramenta de gestão de riscos.



Resultado esperado no MD-GEFIS

Evoluções do Projeto

Resultados Esperados | MD-GEFIS

Síntese dos comentários do MD-GEFIS	Situação Atual	Previsão Após o Projeto
Implantar procedimentos da gestão de riscos estratégicos da Gestão Fiscal	✗	✓
Capacitar gestores de riscos por área	✗	✓ *
Disponibilizar metodologias e ferramentas padronizadas por áreas, com identificar e avaliar riscos	✗	✓
Definir riscos críticos e plano de mitigação a ser monitorado	✗	✓
Revisar e aperfeiçoar os procedimentos de auditoria interna, implantando processos pelos critérios de risco e o uso sistematizado de metodologias internacionais de auditoria interna.	✗	✗
Aperfeiçoar os procedimentos de correição	✗	✓

*Não haverá cursos específicos, porém capacitações focadas no desenvolvimento da metodologia

Referências adotadas: os frameworks que guiaram nossa metodologia



MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020

Uma atualização das Três Linhas de Defesa

O Modelo das Três Linhas do The IIA



UK Government

The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts

NORMA
BRASILEIRA

ABNT NBR
ISO
31000

Segunda edição
28.03.2018

Gestão de riscos — Diretrizes

Risk management — Gui

ICS 03.100.01

ABNT ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA
DE NORMAS
TÉCNICAS

Fernanda Scheidt - CPF: 950.219.220-68

IIA
Brasil

Junho de 2017

Volume I

Traduzido por:

pwc

Reprodução total ou parcial deste material é expressamente proibida

Desenvolvendo a metodologia:

Governança e políticas da Gestão de Riscos da SEFAZ RS

Projeto de Gestão de Riscos da SEFAZ/RS

Workshop Presencial para Formulação da Política de Gestão de Riscos realizado em Setembro

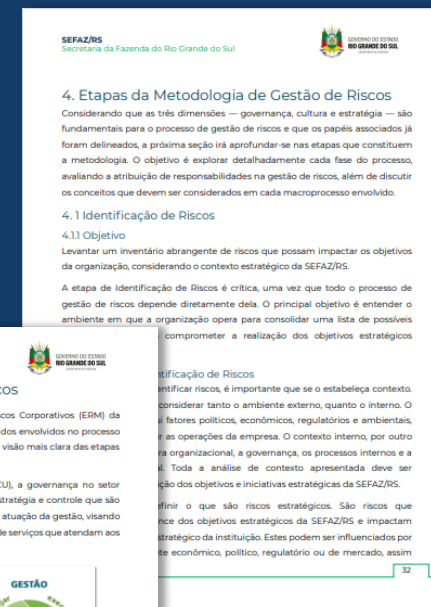
© CioGroup. Todos os direitos reservados.



Dessa forma, durante o Workshop Presencial realizado na SEFAZ/RS, os pontos focais de cada área formularam propostas para a distribuição dos cargos, conforme a estrutura organizacional existente de cada área.



Metodologia: os principais tópicos



Modelo de Gestão de Riscos Organizacionais

ESTRATÉGIA

O **plano da organização** e suas unidades para atingir seus objetivos.

GOVERNANÇA

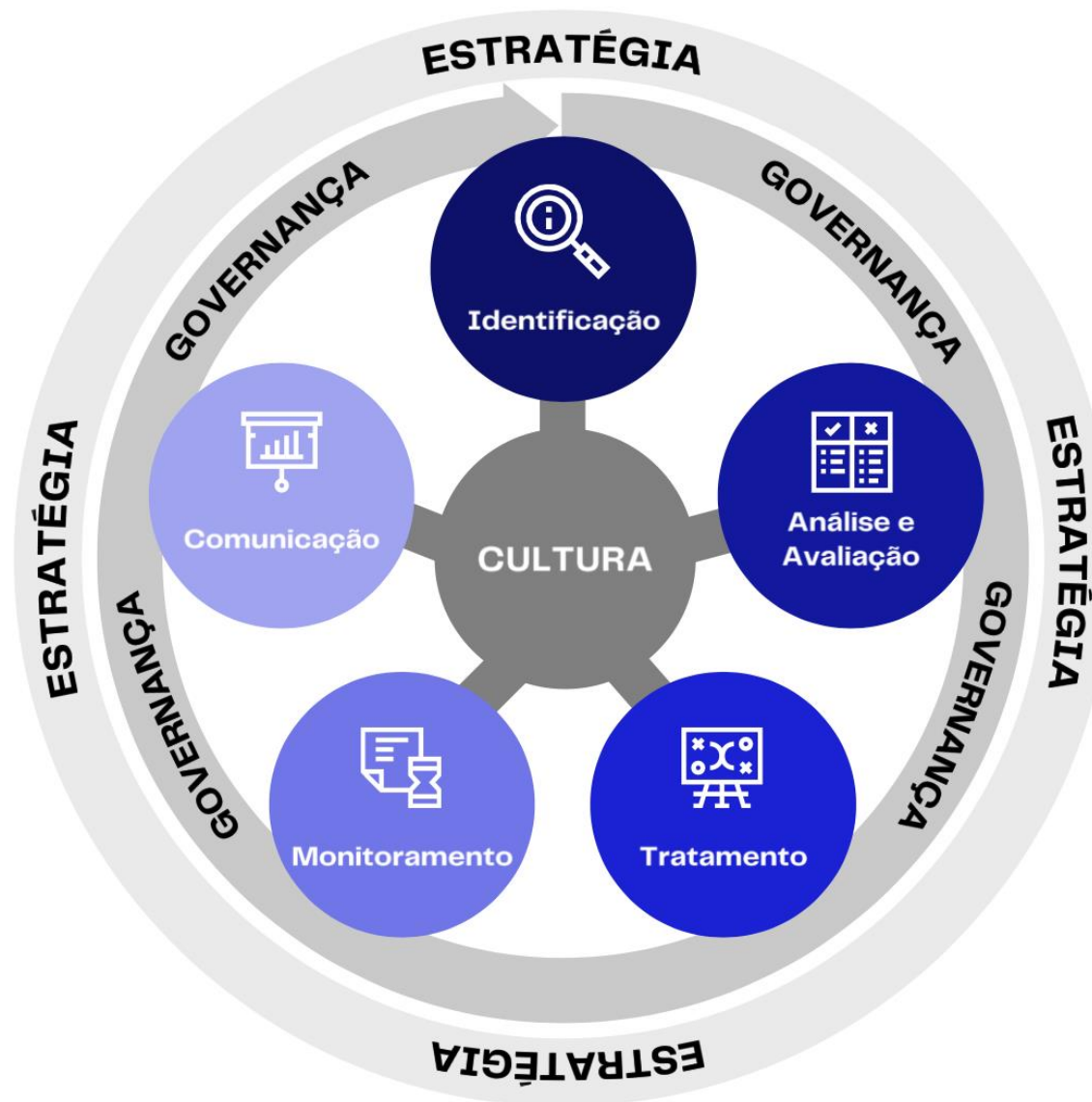
O **processo de tomada de decisão e a implementação dessas decisões** por uma estrutura de governança responsável.

CULTURA

As **atitudes, comportamentos e entendimentos sobre riscos**, tanto positivos quanto negativos, que influenciam as tomadas de decisão das áreas.

COMUNICAÇÃO

O processo de **comunicação da gestão de riscos**, buscando a **conscientização e entendimento** dos riscos, e **absorção de feedbacks** para auxiliar na tomada de decisão organizacional.



IDENTIFICAÇÃO

O processo de **levantamento dos riscos** da organização, **considerando o contexto interno e externo**, incluindo suas **causas e consequências**.

ANÁLISE E AVALIAÇÃO

O processo de **compreensão da natureza do risco**, suas **características** e o **nível de risco** de acordo com seu **impacto e probabilidade**, bem como **determina a tolerância ao risco**.

TRATAMENTO

O processo de escolha e detalhamento da **opção mais apropriada para o tratamento de riscos** de forma antecipada.

MONITORAMENTO

O processo de **garantia que os controles sejam eficazes e eficientes**, bem como para identificação de oportunidades de **simplificação e desburocratização**.

Visão Estrutural dos Papéis da Gestão de Risco e sua Relação com os Processos

A Governança de Gestão de Riscos foi estruturada de acordo com o [Modelo de Três Linhas²](#). A seguir, são descritas cada uma das linhas, acompanhadas de seus respectivos papéis no modelo de governança proposto.



Papel e responsabilidades da 1ª linha

	PAPEL	GESTOR DE RISCO	1ª LINHA
	OBJETIVO DO PAPEL	O Gestor de Riscos possui responsabilidades operacionais de centralizar o preenchimento da plataforma com os riscos e planos de controles criados. Além disso, é sua função estar em contato com donos de riscos para garantir uniformização das informações e ser ponto focal para articulação com Escritório de Gestão de Riscos.	

ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES EXERCIDAS		COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	
- Organizar eventos de análise de contexto; - Receber indicações de riscos levantados e cadastrar na ferramenta; - Monitorar o mapeamento de riscos realizado pelos membros da área; - Monitorar, de forma contínua, os parâmetros dos riscos cadastrados e as atividades; - Transmitir orientações do Escritório de Gestão de Riscos, assegurando a qualidade; - Atuar como o intermediário entre os donos do risco, do controle e o Gestor de Riscos; - Assegurar a conformidade com os requisitos legais, regulatórios e éticos estabelecidos.			
	PAPEL	DONO DO RISCO	
	OBJETIVO DO PAPEL	Os donos do risco tem como objetivo identificar e monitorar, de forma contínua, os riscos da sua área que lhe foram atribuídos. Além disso, são responsáveis pelos tratamentos dos riscos e respostas aos eventos, caso ocorram.	

ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES EXERCIDAS			
- Identificar riscos e realizar apontamento para Gestor de Riscos; - Articular desenho dos tratamentos dos riscos que lhe foram atribuídos e cadastrar; - Analisar o nível de impacto e probabilidade;			
	PAPEL		
	OBJETIVO DO PAPEL		

	PROCESSOS ENVOLVIDOS
- Criar risco na ferramenta; - Monitoramento dos riscos	

	ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES EXERCIDAS			PAPEL	DONO DO CONTROLE	1ª LINHA
	OBJETIVO DO PAPEL	Os donos de controle são responsáveis por garantir o andamento das atividades dos planos desenvolvidos para controle do risco.				

	PROCESSOS ENVOLVIDOS
- Criar plano de controle; - Analisar contexto; - Identificar riscos; - Identificar mudanças nos parâmetros dos riscos; - Sinalizar efetivação do evento de risco.	

	PAPEL	DONO DO CONTROLE	1ª LINHA
	OBJETIVO DO PAPEL	Os donos de controle são responsáveis por garantir o andamento das atividades dos planos desenvolvidos para controle do risco.	
	ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES EXERCIDAS		
- o Apoiar os donos do risco na elaboração dos planos de controle; - o Apoiar a definição dos parâmetros do plano de controle; - o Definir as atividades do plano de controle e seus respectivos responsáveis; - o Monitorar o progresso das atividades estabelecidas no plano de controle e atualizar andamento na Ferramenta			
	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS		
- o Conhecimento suficiente da área para indicar alternativas de tratamento, controle e mitigação dos riscos. - o Capacidade de estruturar plano e de definir cronograma, levando em conta os recursos disponíveis. - o Habilidade para coordenar equipes responsáveis pelas atividades do plano de controle.			

	PROCESSOS ENVOLVIDOS
- Definir os tratamentos aplicados a cada risco; - Indicar avanços das atividades do plano de controle; - Sinalizar efetivação de evento de risco; - Executar ações de controle para entraves.	

	SISTEMAS UTILIZADOS
Usuário N5 na Ferramenta de Gestão de Riscos.	
	RITOS ENVOLVIDOS
Eventos de Análise de Contexto	

Papel e responsabilidades da 2ª linha

PAPEL	GESTOR DE ÁREA 2ª LINHA
OBJETIVO DO PAPEL	O Gestor de Área tem função estratégica de monitorar e organizar os processos de Gestão de Riscos da sua área, assim como apoiar o Escritório de Gestão de Riscos e o Comitê quanto a avaliação dos riscos e controles. Em última instância, tem responsabilidade pelos riscos da sua área.
ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES - Avaliar o nível dos riscos criados pelos membros do Comitê; - Aprovar e monitorar planos de controle associados a riscos de nível alto, os quais, se extremos, serão decididos pelo Comitê; - Convocar eventos de análise de contexto junto ao Comitê; - Coordenar o(s) gestor(es) de risco da sua área; - Prestar suporte qualitativo ao Escritório de Gestão de Riscos.	PAPEL ANALISTA DO RISCO 2ª LINHA
OBJETIVO DO PAPEL	O Analista do Risco tem atribuição principal de avaliar os riscos solicitados, podendo aprová-los ou recusá-los. Adicionalmente, pode solicitar planos de controle para riscos de nível baixo ou médio, conforme necessidade.
ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES EXERCIDAS - Recebe as solicitações de risco e julga a qualidade da informação; - Pode aprovar ou recusar os riscos; - Pode solicitar planos de controle; - Sugere pontos dos riscos para serem avaliados pelo Comitê; - Articula com gestores de área e de risco; - Realiza treinamentos; - Acompanha execução das reuniões de alinhamento pelas áreas.	PAPEL CHEFE DO ESCRITÓRIO 2ª LINHA
OBJETIVO DO PAPEL	O Chefe do Escritório tem atribuição de coordenar o Escritório em suas atividades de avaliação, monitorar o andamento da Gestão de Riscos em outras áreas e organizar as Reuniões do Comitê.
PROCESSOS ENVOLVIDOS - Acompanhar plano de controle; - Atribuir dono do risco e dono do controle; - Revisar/editar parâmetros do risco; - Realizar o acompanhamento da evolução das ações de controle.	ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES EXERCIDAS - Gerencia o escritório; - Organiza a Reunião do Comitê; - Pode convocar extraordinariamente o Comitê, em caso de risco emergencial; - Monitoramento da Gestão de Riscos da SEFAZ/RS; - Reporta relatório anualmente sobre a Gestão de Riscos da SEFAZ/RS.
PROCESSOS ENVOLVIDOS Definir os tratamentos aplicados a cada risco;	PROCESSOS ENVOLVIDOS Definir os tratamentos aplicados a cada risco;
	COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS - Conhecimento suficiente da área para indicar alternativas de tratamento, controle e mitigação dos riscos. - Domínio da metodologia de gestão de riscos institucionais desenvolvida para a SEFAZ/RS. - Bom trânsito com Gestores de Área e com membros do Comitê.
	SISTEMAS UTILIZADOS Usuário N1 na Ferramenta de Gestão de Riscos.
	RITOS ENVOLVIDOS - Reuniões do Comitê de Governança e Gestão de Riscos - Reuniões bilaterais com Gestores de Área

Papéis Envolvidos no Rito do Comitê de Gestão de Riscos



PRESIDENTE DO COMITÊ

Comitê – Sec. Fazenda

ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES EXERCIDAS

- Avaliar planos de controle;
- Avaliar riscos;
- Garantir o alinhamento estratégico do inventário de riscos com os objetivos da SEFAZ/RS;
- Deliberar mudanças no inventário utilizando o voto de desempate, em casos de empate nas votações do Comitê.



MEMBRO DO COMITÊ

Comitê – Subsecretários(as) e Diretores(as)

ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES EXERCIDAS

- Gerir o Inventário de Riscos votando acerca das mudanças do ciclo em pauta;
- Aprovar riscos;
- Aprovar plano de controle.

Os substitutos dos membros de comitê exercem as mesmas atividades e responsabilidade.



CHEFE DO ESCRITÓRIO

2ª linha – Chefe AGE

ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES EXERCIDAS

- Gerenciar o escritório;
- Organizar a Reunião do Comitê;
- Convocar extraordinariamente o Comitê, em caso de risco emergencial;
- Monitorar a metodologia de Gestão de Riscos da SEFAZ/RS;
- Reportar relatório anualmente sobre a Gestão de Riscos da SEFAZ/RS.

Rito	Pauta	Frequência	Saídas
Reunião do Comitê	• Monitorar a evolução do Inventário de riscos da SEFAZ/RS; • Avaliar os planos de controle dos riscos prioritários (novos e em curso); • Votar acerca de mudanças no inventário de riscos e planos de controle; • Avaliar o processo de Gestão de Riscos ponta-a-ponta; • Se necessário, deliberar mudanças acerca da metodologia e regimento.	Bimestral/Semestral*	• Ata da reunião do Comitê • Ferramenta de Gestão de Riscos Atualizada

Taxonomia dos riscos

Os riscos podem ser de diversas categorias. **É importante que no momento da identificação dos riscos todas as categorias sejam analisadas** para garantir que as possibilidade de eventos de risco sejam contempladas.



Legais



Integridade



Pessoas



Reputacionais



Estratégia



Tecnologia



Financeiros



Operacionais



Segurança

Perguntas norteadoras para avaliação do risco

As respostas para cada uma dessas perguntas podem ser classificadas em cinco níveis: muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto, e cada resposta possui uma quantificação específica.

Probabilidade: mede a chance de um determinado risco se materializar. A probabilidade de ocorrência é analisada com base em perguntas que avaliam os fatores a seguir:

- **Frequência histórica:** Refere-se à frequência com que riscos similares ocorreram no passado no contexto da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul.
- **Previsibilidade:** Refere-se à capacidade de antecipar ou prever o risco com base em sinais, indicadores ou informações disponíveis. Avalia o quão facilmente o risco pode ser identificado antes de se materializar;
- **Condições Atuais e Exposição:** Refere-se às condições atuais da Secretaria e do ambiente externo que podem aumentar ou diminuir a probabilidade de ocorrência do risco. Inclui fatores como mudanças no mercado, instabilidade política, avanços tecnológicos, equipe envolvida e outras condições específicas.

Impacto: avalia a magnitude das consequências caso o risco se concretize, sendo medido a partir dos parâmetros definidos a seguir:

- **Consequências:** Refere-se à quantidade e diversidade de efeitos gerados pelas consequências do evento de risco. Por exemplo: Um evento de risco afeta a imagem e as atividades operacionais da Secretaria, portanto, existem duas consequências distintas;
- **Criticidade do Negócio:** Refere-se ao nível de criticidade do risco, isto é, a quanto afeta as funções essenciais da Secretaria e prejudica tanto a geração de valor, quanto o atendimento a sociedade;
- **Severidade:** Refere-se à quantificação em termos financeiros e de perda de eficiência gerados pelo evento de risco.

A seguir, estão descritas as perguntas que compõem os parâmetros de Impacto descritos acima, bem como a parametrização das respostas:

Alçada competente de cada classificação de risco

Classificação	Alçada Competente	
Extremo	Comitê de Gestão de Riscos	Necessidade de Plano de Controle
Alto	Comitê de Gestão de Riscos	
Médio	Gestor de Área	Não há necessidade de Plano de Controle
Baixo	Gestor de Área	

Tabela 15: Alçadas de Decisão em relação ao nível do risco

Conhecendo nossos riscos:

como realizamos a
identificação e a
avaliação



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA FAZENDA

2024

Manual do Formulário de Levantamento de Riscos

Consultoria para Desenvolvimento e
Implantação de Metodologia de
Gerenciamento de Riscos
Outubro



 **ELOGROUP**

Etapas ocorridas e próximos passos do projeto

Evento da Abertura do Período de Identificação de Riscos

10/10/24



Reuniões de Apresentação do Inventário Preliminar às Áreas

05/11/24 – 07/11/24



Reunião para discutir Riscos de TIC

09/12/24



Ativação do Período de Identificação de Planos de Controle

18/02/25 – 27/02/25



Oficina de Apresentação dos Planos de Controle

24/03/25 – 28/03/25



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Reuniões de Qualificações de Iniciativas Estratégicas

14/10/24 – 31/10/24



Workshop de Curadoria dos Riscos e Designação de Donos do Risco

11/11/24 – 14/11/24



Primeira Reunião do Comitê de Riscos da SEFAZ/RS

05/02/25 – 06/02/25



Oficina de Ideação e Priorização dos Planos de Controle

06/03/25 – 20/03/25



Segunda Reunião do Comitê de Riscos

10/04/25 – 11/04/25*

Legenda:

Não Iniciado

Finalizado

Em Andamento

*Calendário tentativo.



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA FAZENDA

Identificação dos riscos

Abertura do Período de Identificação e Levantamento de Riscos

10/10 – ∞

Formulário de Levantamento de Riscos

Produto 3.1

Identificação e
Mapeamento dos
Riscos

10/10

Evento de Abertura

Lançamento do Formulário de Levantamento de Riscos e Apresentação de conceitos, metodologia e processo de levantamento de riscos

11/10

Alinhamento com
Gestores de Riscos

Apresentação dos papéis, responsabilidades, ferramenta de gestão de riscos e cronograma de levantamento de riscos para os gestores de risco

14/10 – 31/10

Qualificação das
Iniciativas
Estratégicas

Entrevista com os responsáveis pelas iniciativas estratégicas, a fim de identificar riscos estratégicos

Meta: Mapear ao menos 50 riscos para desenvolvimento de uma matriz preliminar, alinhada ao mapa estratégico

Formulário de Levantamento de Riscos

DESCRIÇÃO

Principal ferramenta de levantamento de riscos de **uso contínuo** e essencial para o sistema de gestão de riscos.

OBJETIVO

Ser uma ferramenta **sempre disponível** a fim de identificar potenciais riscos estratégicos da SEFAZ/RS e os **conectar ao sistema** de gestão de riscos.

PERFIS ALVO

Toda a SEFAZ/RS.

CONTEÚDO

Seção I – Identificação do colaborador:

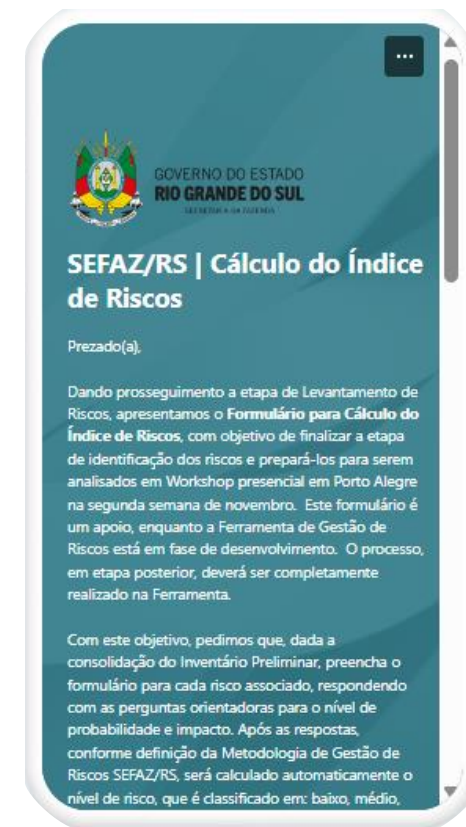
- Esta seção visa registrar os dados do colaborador, permitindo que o Gestor de Risco responsável pela área possa entrar em contato para esclarecimentos adicionais, caso necessário.

Seção II – Breve descrição do risco:

- Nesta etapa, o colaborador deve descrever o risco identificado e indicar as áreas da SEFAZ/RS que possam estar envolvidas ou impactadas.

Seção III – Detalhes do risco:

- Esta seção é destinada à descrição qualitativa do risco, onde o colaborador deve descrever as causas, consequências e evidências relacionadas ao risco.



Para acessar o formulário,
utilize o QR Code ao lado ou
clique aqui.



Alinhamento com Gestores de Riscos

DESCRIÇÃO

Reunião com foco em esclarecer os papéis e responsabilidades dos gestores de riscos, garantindo compreensão das atribuições na Metodologia e Governança de Gestão de Riscos.

ESTRATÉGIA

Abertura do período de Identificação de Riscos.

PÚBLICO

Gestores de Riscos.

FORMATO

Assíncrono – Teams.

OBJETIVOS

- Compartilhar papéis e responsabilidades do Gestor de Riscos
- Apresentar ferramenta de Gestão de Riscos
- Apresentar cronograma de Levantamento dos Riscos detalhado

ASSUNTOS ABORDADOS



Modelo de Gestão de Riscos Organizacionais



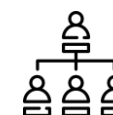
Papéis e Responsabilidades



Governança da Gestão de Riscos



Interação do Gestor de Riscos nas etapas da Metodologia desenvolvida



Visão Estrutural dos Papéis da Gestão de Risco e sua Relação com os Processos

Qualificação das Iniciativas Estratégicas

DESCRIÇÃO

Identificação de Riscos Estratégicos por meio de entrevistas realizadas com gestores de riscos e responsáveis pelas Iniciativas Estratégicas registradas no Sisplan, que foram mapeadas a partir dos objetivos estratégicos da SEFAZ/RS.

ESTRATÉGIA

Identificação dos Riscos.

PÚBLICO

Responsáveis pelas iniciativas estratégicas registradas no Sisplan e Gestores de Riscos.

FORMATO

Assíncrono – Teams.

OBJETIVOS

- Entendimento da Iniciativa Estratégica
- Identificação dos Riscos Estratégicos
- Identificação de Causas e Consequências
- Mapeamento de Evidências para os Riscos

RESULTADOS

9 Agendas realizadas:

	4		1
	1		1
	1		1

62 Riscos mapeados:

	33		7
	4		5
	9		4

Etapas ocorridas e próximos passos do projeto

Evento da Abertura do Período de Identificação de Riscos

10/10/24



01

Reuniões de Apresentação do Inventário Preliminar às Áreas

05/11/24 – 07/11/24



03



Reuniões de Qualificações de Iniciativas Estratégicas

14/10/24 – 31/10/24

02



Workshop de Curadoria dos Riscos e Designação de Donos do Risco

11/11/24 – 14/11/24

04

Reunião para discutir Riscos de TIC

09/12/24



05



Primeira Reunião do Comitê de Riscos da SEFAZ/RS

05/02/25 – 06/02/25

06

Ativação do Período de Identificação de Planos de Controle

18/02/25 – 27/02/25



07



Oficina de Ideação e Priorização dos Planos de Controle

06/03/25 – 20/03/25

08

Oficina de Apresentação dos Planos de Controle

24/03/25 – 28/03/25



09



Segunda Reunião do Comitê de Riscos

10/04/25 – 11/04/25*

10

Legenda:

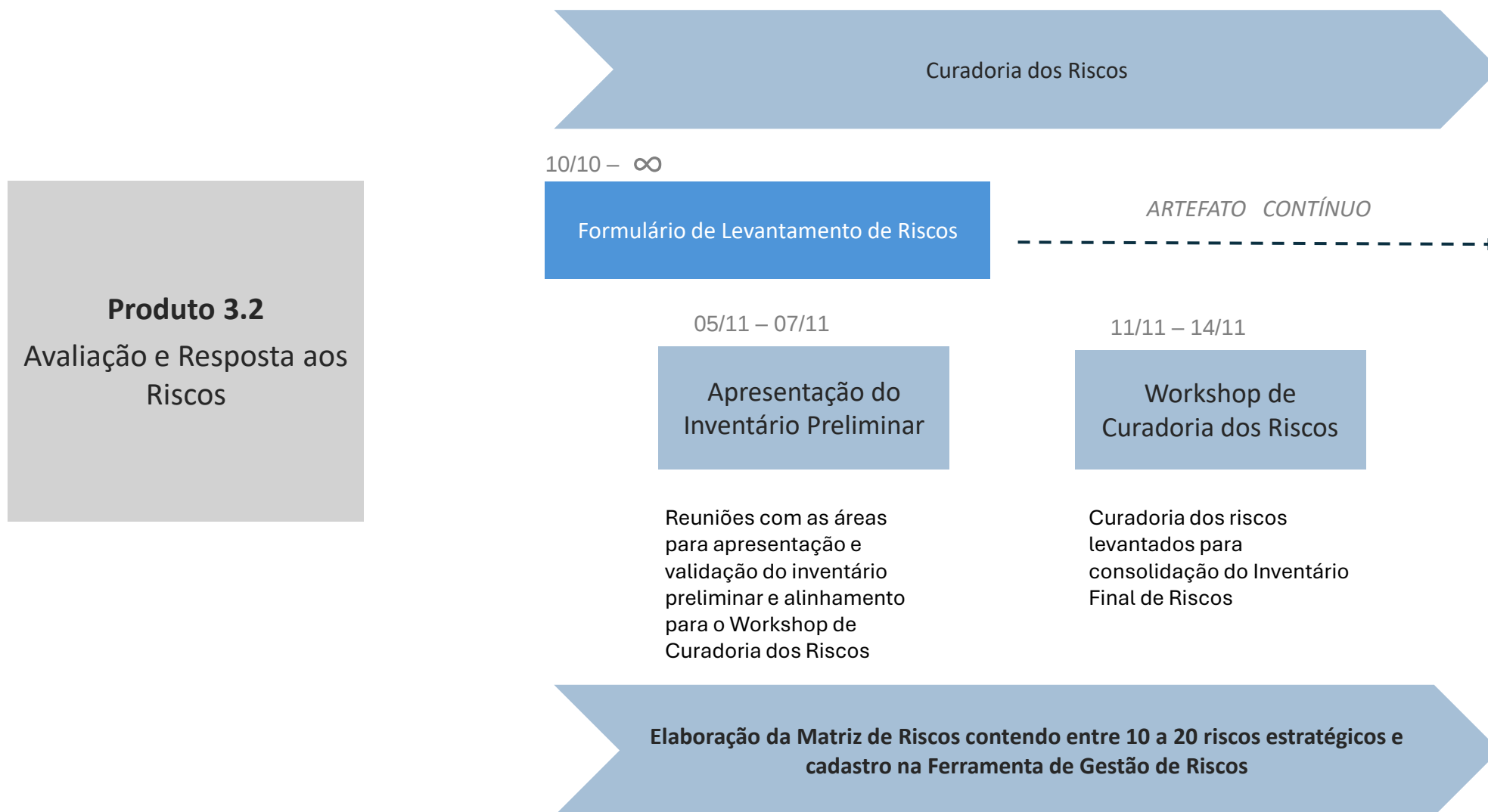
Não Iniciado

Finalizado

Em Andamento

*Calendário tentativo.

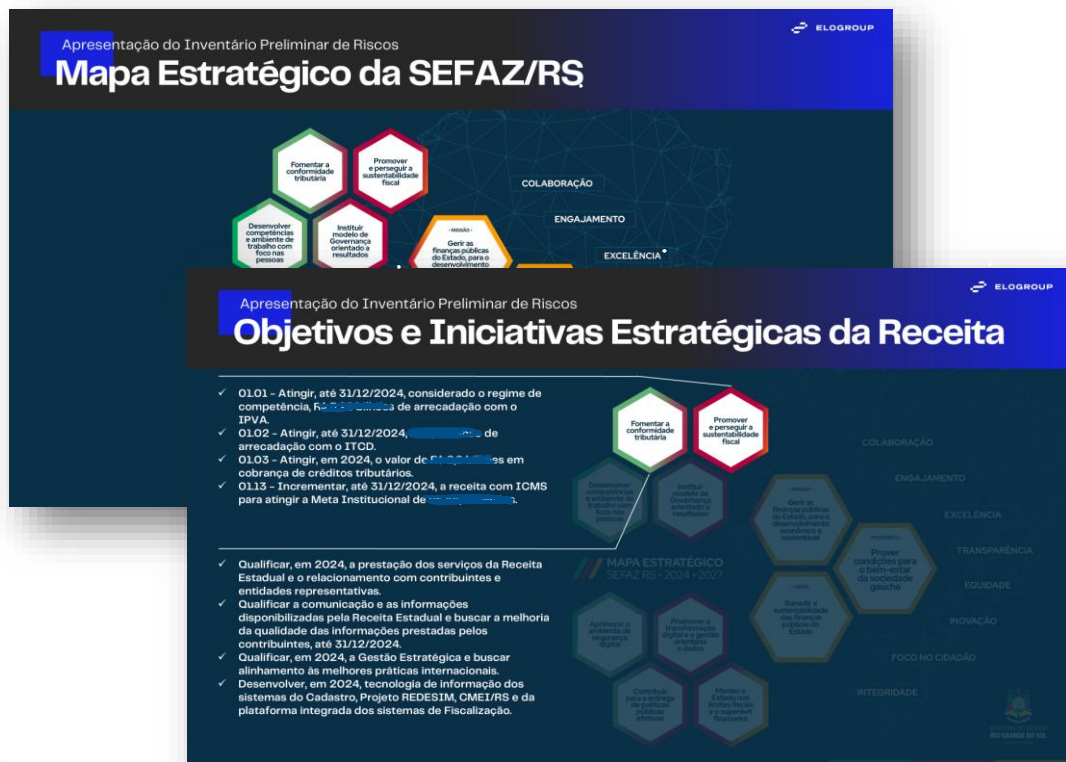
Identificação dos riscos



Apresentação do Inventário Preliminar de Riscos

Revisão dos Objetivos e Iniciativas Estratégicas da área de acordo com o Mapa Estratégico da SEFAZ/RS

Cálculo do Nível de Riscos e Visão Geral do Inventário Preliminar da área com o Nível de Risco (NR)



Durante o Momento 1, foi realizada uma **Revisão dos Objetivos e Iniciativas Estratégicas da área de acordo com o Mapa Estratégico da SEFAZ/RS** para contextualização dos Riscos Potenciais indicados no Inventário Preliminar e do **Cálculo do Nível de Riscos** para suportar os índices indicados na **Visão Geral do Inventário Preliminar** da área.

Workshop de Curadoria dos Riscos

O Workshop de Curadoria dos Riscos foi dividido em 3 principais momentos...

1

Apresentação do Inventário Preliminar de Riscos

- Revisão dos Objetivos e Iniciativas Estratégicas da área de acordo com o Mapa Estratégico da SEFAZ/RS
- Visão Geral do Inventário Preliminar da área com o Nível de Risco (NR)

2

Consolidação do Inventário de Riscos

- Apresentação dos conceitos de Tolerância e Apetite
- Revisão dos papéis e responsabilidade do Gestor de Área
- 1ª Dinâmica: Negociação dos Riscos

3

Definição dos Donos dos Riscos

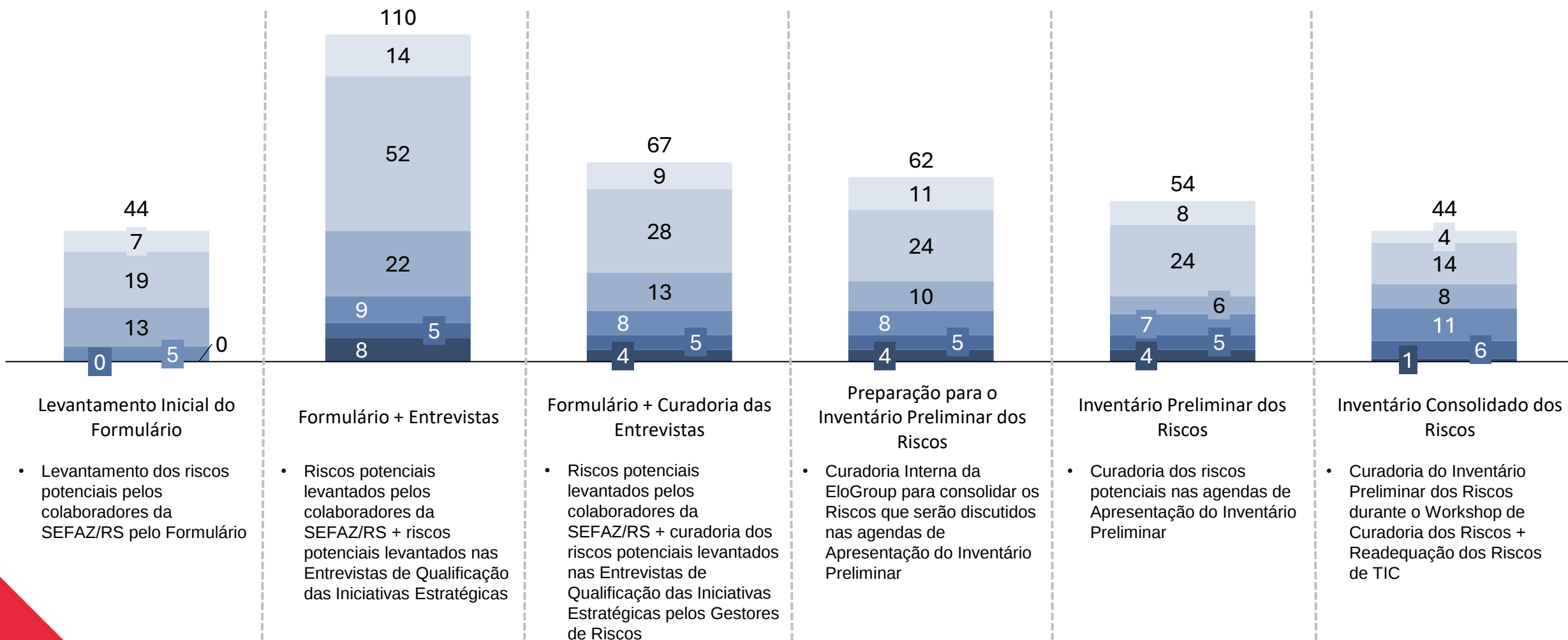
- Revisão dos papéis e responsabilidade do Gestor de Risco
- 2ª Dinâmica: Designação dos Donos dos Riscos



Linha do Tempo de Formação do Inventário Consolidado de Riscos

[P3.1] Identificação e Mapeamento dos Riscos

[P3.2] Avaliação e Resposta aos Riscos



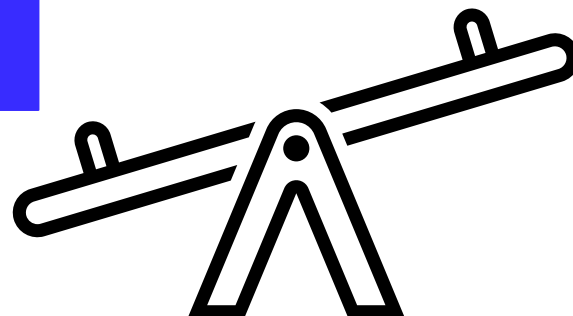
Os riscos de TIC permanecem em processo de análise, portanto o Inventário Consolidado é parcial

Legenda: Tesouro Receita DEPAD DETIC CAGE AGE

Importância do equilíbrio

- Pode deixar a organização lenta e resistente à mudança;
- Pode causar barreiras à inovação;
- Pode performar menos com a quantidade de restrições e controles.

**Ter Muitos
Riscos**



**Ter Poucos
Riscos**

- Potenciais danos a imagem pela recusa deliberada de riscos eminentes;
- Perda de confiança do corpo funcional e dos cidadãos;
- Enfraquecimento da cultura de gestão de risco.

(Cada Área tem a liberdade de definir o seu)

TOLERÂNCIA + APÊTITE = DECISÃO

(A SEFAZ já decidiu na metodologia que não tolera riscos altos e extremos. Isto é, eles devem estar no portfólio e serem tratados a fim de diminuírem o seu nível)

Etapas ocorridas e próximos passos do projeto

Evento da Abertura do Período de Identificação de Riscos

10/10/24



Reuniões de Apresentação do Inventário Preliminar às Áreas

05/11/24 – 07/11/24



Reunião para discutir Riscos de TIC

09/12/24



Ativação do Período de Identificação de Planos de Controle

18/02/25 – 27/02/25



Oficina de Apresentação dos Planos de Controle

24/03/25 – 28/03/25



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Reuniões de Qualificações de Iniciativas Estratégicas

14/10/24 – 31/10/24



Workshop de Curadoria dos Riscos e Designação de Donos do Risco

11/11/24 – 14/11/24



Primeira Reunião do Comitê de Riscos da SEFAZ/RS

05/02/25 – 06/02/25



Oficina de Ideação e Priorização dos Planos de Controle

06/03/25 – 20/03/25



Segunda Reunião do Comitê de Riscos

10/04/25 – 11/04/25*

Legenda:

Não Iniciado

Finalizado

Em Andamento

*Calendário tentativo.



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA FAZENDA

Reunião do Comitê de Gestão de Riscos

JANEIRO

FEVEREIRO

MARÇO

ABRIL

MAIO

JUNHO

Construção dos planos de controle para os Riscos Aprovados na 1ª Agenda – 2 meses

Pauta Extraordinária

- Deliberar e aprovar o Inventário de Riscos da SEFAZ/RS.
- Avaliar os parâmetros de riscos apresentados por cada área.
- Encaminhar os riscos aprovados para elaboração de planos de controle.

Pauta Extraordinária

- Deliberar e aprovar os planos de controle para riscos classificados como **Altos e Extremos**.
- Realizar pautas ordinárias focadas no monitoramento do inventário de riscos.

Pauta Ordinária

- Monitorar a evolução do Inventário de Riscos da SEFAZ/RS.
- Avaliar os planos de controle dos riscos prioritários, incluindo os novos e os em andamento.
- Deliberar sobre alterações no inventário de riscos e nos planos de controle.
- Deliberar, quando necessário, ajustes na metodologia e no regimento do comitê.

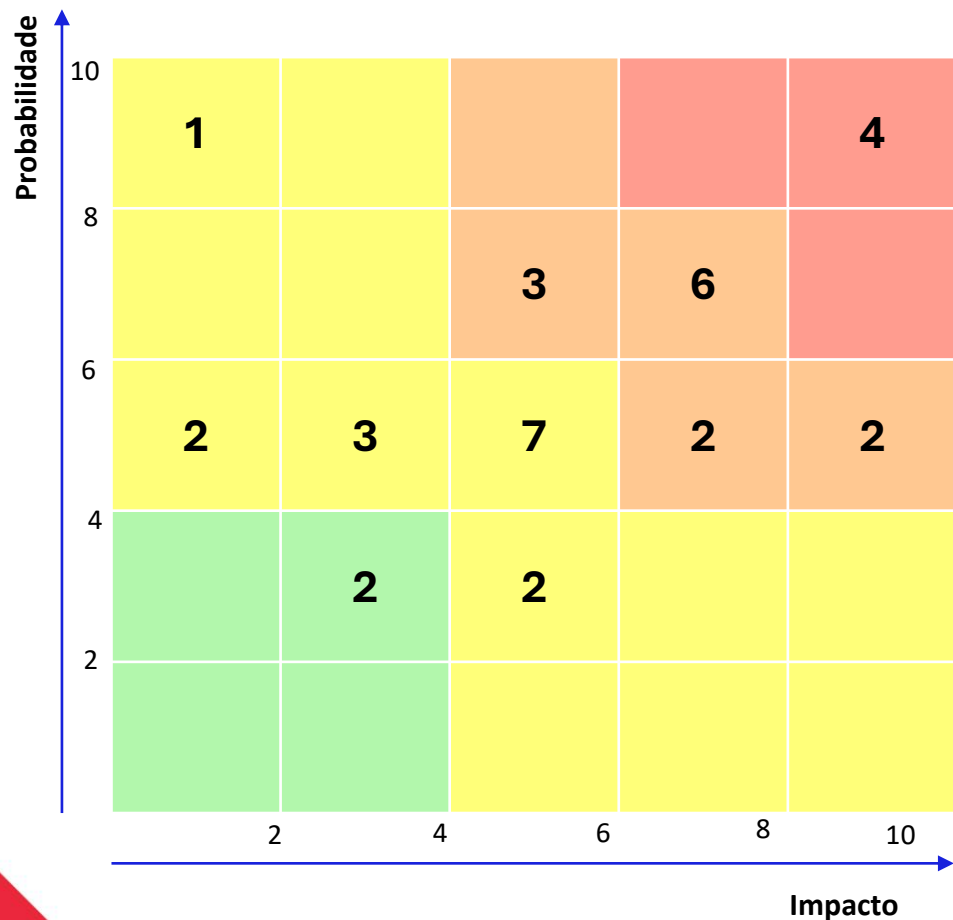


RESULTADOS DA VOTAÇÃO

Primeira Reunião do Comitê de Gestão de Riscos – SEFAZ/RS

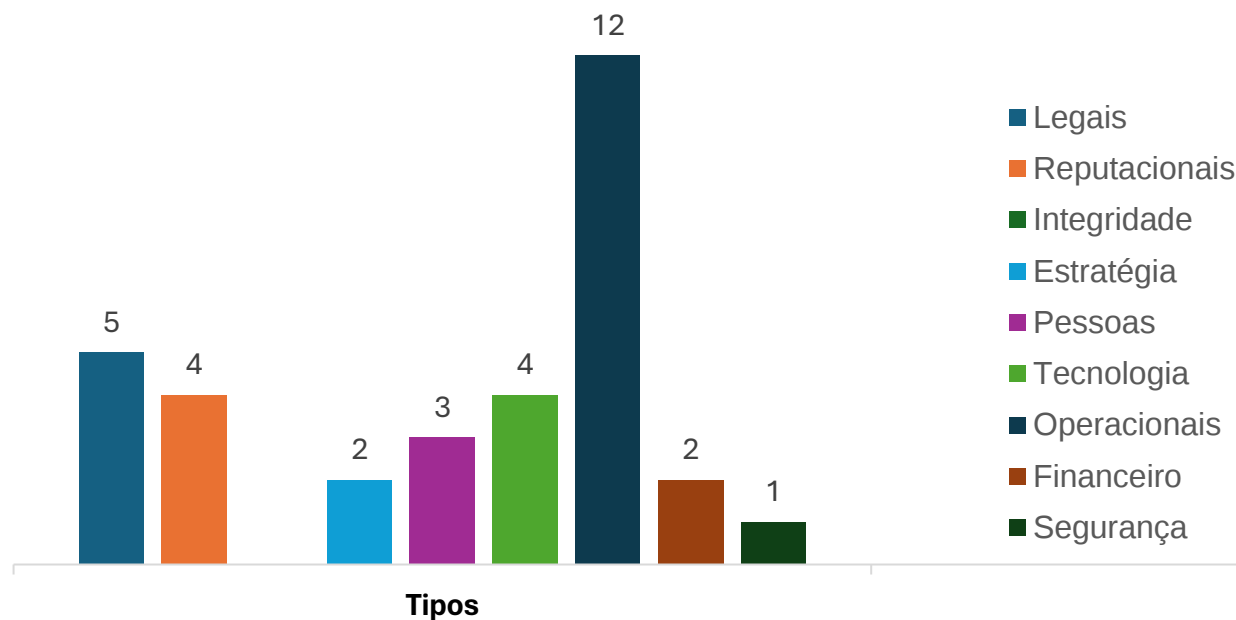
ID Risco	Nome do Risco	Informações Adicionais	Membros do Comitê	Voto	Resolução Final	Testamento
1	Risco de perda de receita por falha no sistema de arrecadação de impostos (Risco de falha no sistema de arrecadação de impostos)	Área Responsável: Tesouro	Presidente: Antônio	Aprovado	Risco aprovado sem ajustes	Exige plano de controle
		Nível do Risco: Extremo	Assessor: Antônio	Aprovado		Mitigar
		Dono do Risco: [Nome]	Assessor: Antônio	Aprovado		Observações Finais
		Tipo do Risco: [Tipo]	Assessor: Antônio	Aprovado		
		Risco reavaliado: [Data]	Assessor: Antônio	Aprovado		
2	Risco de perda de receita por falha no sistema de arrecadação de impostos (Risco de falha no sistema de arrecadação de impostos)	Área Responsável: Tesouro	Presidente: Antônio	Aprovado	Risco aprovado com ajustes	Exige plano de controle
		Nível do Risco: Alto	Assessor: Antônio	Aprovado		Mitigar
		Dono do Risco: [Nome]	Assessor: Antônio	Aprovado		Observações Finais
		Tipo do Risco: [Tipo]	Assessor: Antônio	Aprovado		
		Risco reavaliado: [Data]	Assessor: Antônio	Aprovado		
3	Risco de perda de receita por falha no sistema de arrecadação de impostos (Risco de falha no sistema de arrecadação de impostos)	Área Responsável: Tesouro	Presidente: Antônio	Aprovado	Risco aprovado com ajustes	Exige plano de controle
		Nível do Risco: Alto	Assessor: Antônio	Aprovado		Mitigar
		Dono do Risco: [Nome]	Assessor: Antônio	Aprovado		Observações Finais
		Tipo do Risco: [Tipo]	Assessor: Antônio	Aprovado		
		Risco reavaliado: [Data]	Assessor: Antônio	Aprovado		
4	Risco de perda de receita por falha no sistema de arrecadação de impostos (Risco de falha no sistema de arrecadação de impostos)	Área Responsável: Tesouro	Presidente: Antônio	Aprovado	Risco aprovado com ajustes	Exige plano de controle
		Nível do Risco: Alto	Assessor: Antônio	Aprovado		Mitigar
		Dono do Risco: [Nome]	Assessor: Antônio	Aprovado		Observações Finais
		Tipo do Risco: [Tipo]	Assessor: Antônio	Aprovado		
		Risco reavaliado: [Data]	Assessor: Antônio	Aprovado		

Matriz de Riscos da SEFAZ/RS



34

Riscos no Inventário da SEFAZ/RS



Legenda:



Etapas ocorridas e próximos passos do projeto

Evento da Abertura do Período de Identificação de Riscos

10/10/24



Reuniões de Apresentação do Inventário Preliminar às Áreas

05/11/24 – 07/11/24



Reunião para discutir Riscos de TIC

09/12/24



Ativação do Período de Identificação de Planos de Controle

18/02/25 – 27/02/25



Oficina de Apresentação dos Planos de Controle

24/03/25 – 11/04/25



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Reuniões de Qualificações de Iniciativas Estratégicas

14/10/24 – 31/10/24



Workshop de Curadoria dos Riscos e Designação de Donos do Risco

11/11/24 – 14/11/24



Primeira Reunião do Comitê de Riscos da SEFAZ/RS

05/02/25 – 06/02/25



Oficina de Ideação e Priorização dos Planos de Controle

06/03/25 – 20/03/25



Segunda Reunião do Comitê de Riscos

23/04/25 – 24/04/25*

Legenda:

Não Iniciado

Finalizado

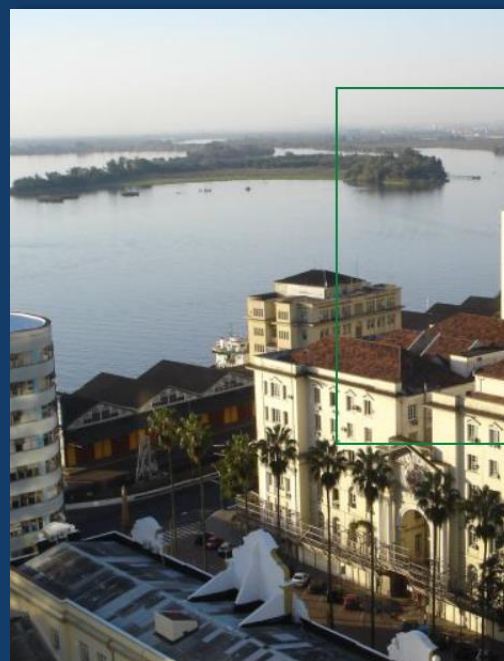
Em Andamento

*Calendário tentativo.



Ferramenta de gestão de riscos:

solução alinhada à
nossa metodologia



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA FAZENDA

MANUAL DO USUÁRIO

Ferramenta de Gestão de Riscos SEFAZ/RS

01/2025



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA FAZENDA

FAQ

FERRAMENTA DE GESTÃO DE RISCOS

Ferramenta refletindo a metodologia

Desenvolvimento da Metodologia de Gestão de Riscos da SEFAZ/RS

Entendimento das iniciativas atuais e adequação de referências à realidade da SEFAZ/RS

Identificação e análise dos riscos e levantamento de planos de ações

Monitoramento dos riscos por meio do Comitê

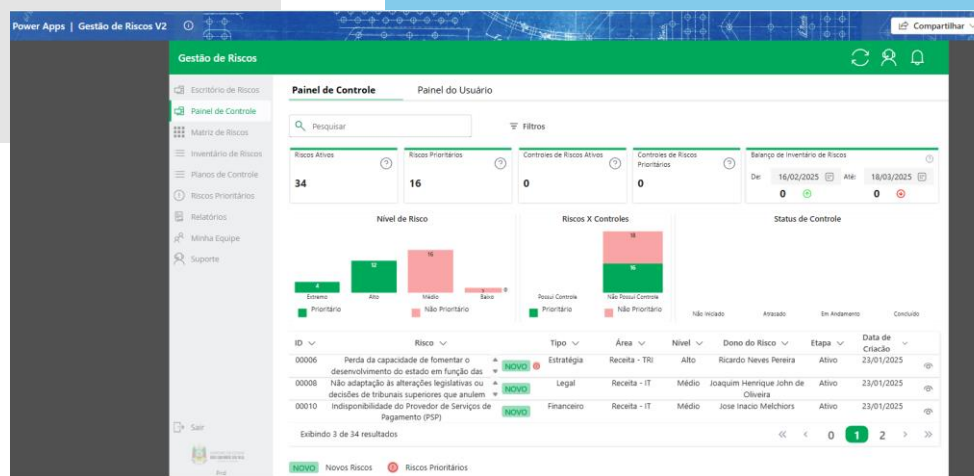
Desenvolvimento da Ferramenta de Gestão de Riscos da SEFAZ/RS

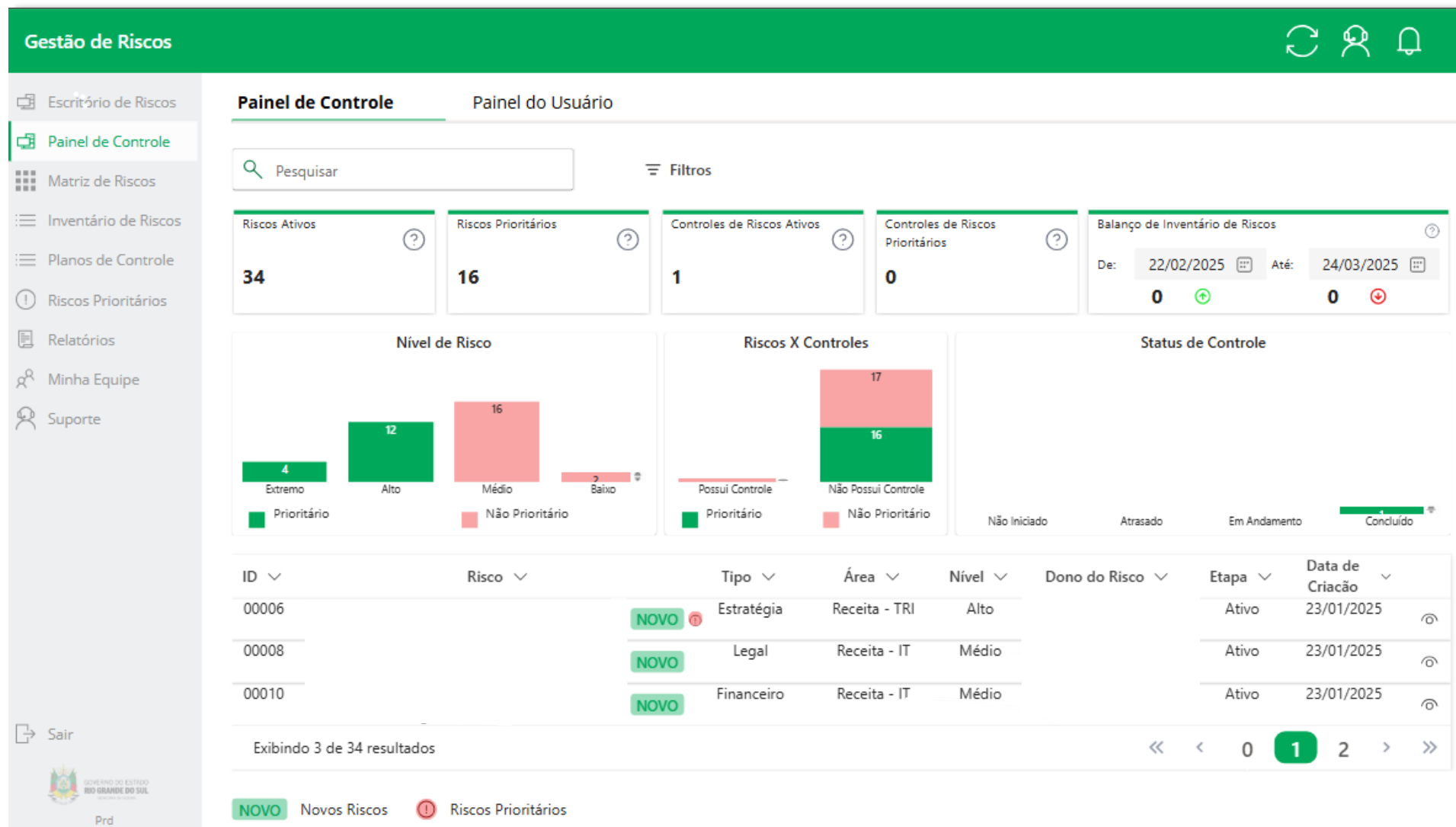
Protótipos funcionais

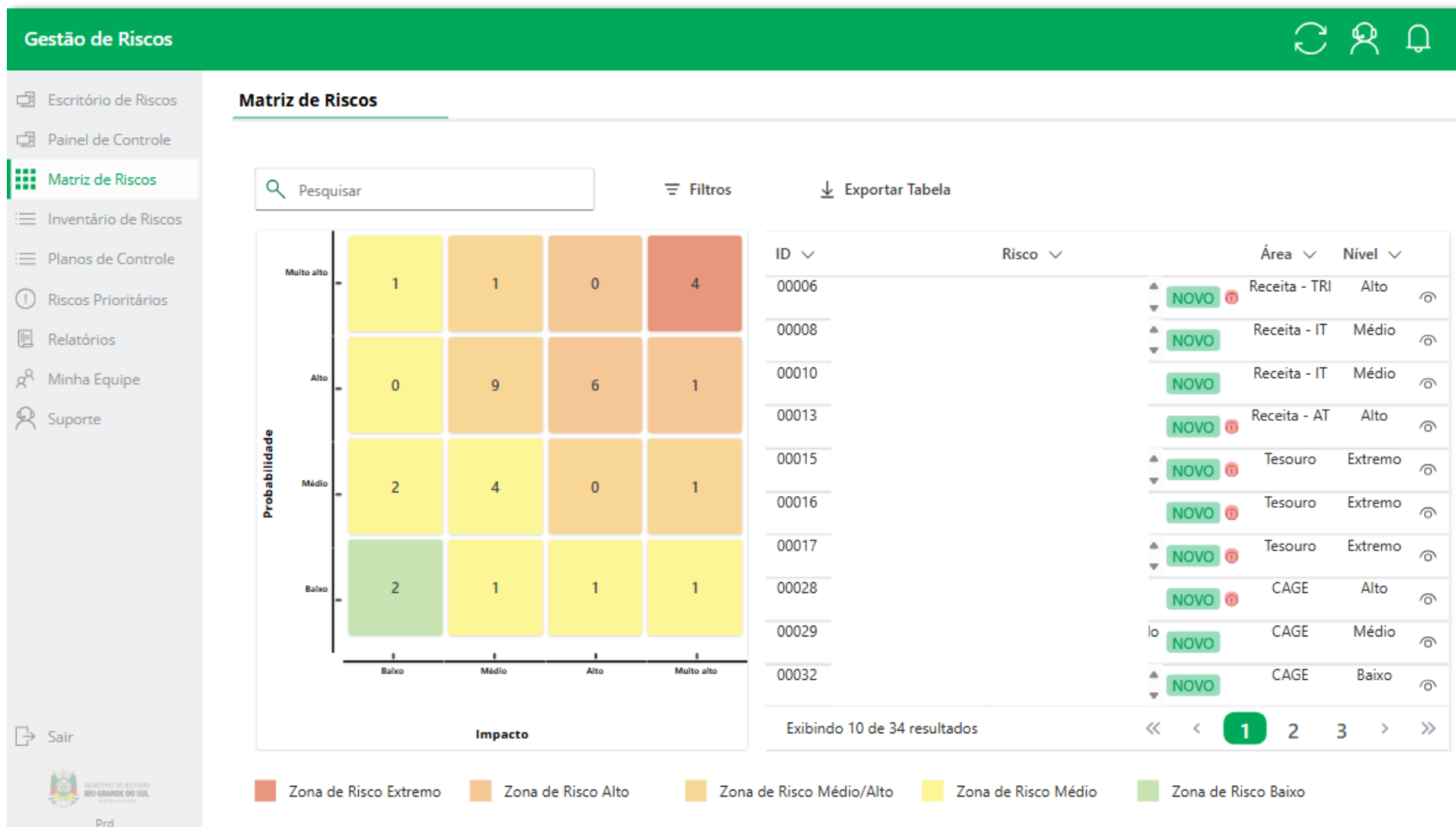
Solução desenvolvida

Carregamento da massa de dados reais

Solução implementada







Inventário de riscos e inclusão de novos riscos

Gestão de Riscos

- Escritório de Riscos
- Painel de Controle
- Matriz de Riscos
- Inventário de Riscos**
- Planos de Controle
- Riscos Prioritários
- Relatórios
- Minha Equipe
- Suporte
- Sair

↺ ↻ 👤 🔔

Inventário de Riscos | Indicações Forms | Monitoramento

Filtros Exportar Tabela + Associar Plano de Controle + Criar Risco

ID	Risco	Tipo	Área	Nível	Dono do Risco	Etapa	Data de Criação
00042	NOVO	Operacional	DETIC	Extremo		Ativo	05/02/2025
00041	NOVO	Operacional	DETIC	Alto		Ativo	05/02/2025
00033	NOVO	Operacional	DETIC	Alto		Ativo	23/01/2025
00035	NOVO	Operacional	DETIC	Alto		Ativo	23/01/2025
00034	NOVO	Segurança	DETIC	Alto		Ativo	23/01/2025
00037	NOVO	Tecnologia	DETIC	Alto		Ativo	23/01/2025
00044	NOVO	Operacional	DETIC	Médio		Ativo	05/02/2025
00039	NOVO	Tecnologia	DETIC	Médio		Ativo	23/01/2025
00038	NOVO	Operacional	DETIC	Médio		Ativo	23/01/2025
00043	NOVO	Operacional	DETIC	Médio		Ativo	05/02/2025

Exibindo 10 de 10 resultados

NOVO Novos Riscos ! Riscos Prioritários

Criando novo risco

Gestão de Riscos

- Escritório de Riscos
- Painel de Controle
- Matriz de Riscos
- Inventário de Riscos
- Planos de Controle
- Riscos Prioritários
- Relatórios
- Minha Equipe
- Suporte

Risco

Comentários

ID	Risco *	Área Responsável *	Áreas Envolvidas	Dono do Risco *	Nível do Risco *
	Insira o título do risco	Localizar itens	Localizar itens	Localizar itens	
	Objetivo do Mapa Estratégico SEFAZ/RS 2024 2027				
	Localizar itens				
Descrição *					
Descreva detalhadamente o risco					
Probabilidade *					
Impacto *					
Tipo *					
Localizar itens					
Causas *		Evidências *		Consequências *	
(0) Visualizar Causas		(0) Visualizar Evidências		(0) Visualizar Consequências	

* Campos obrigatórios

☒ Risco visível para todas as áreas

Cancelar

Submeter

Calcular Probabilidade

Frequência Histórica *

Com qual frequência este tipo de risco ocorreu nos últimos 10 anos?

Localizar itens

Existem padrões ou tendências que indicam uma recorrência deste risco com frequência?

Localizar itens

Ambiente Interno e Externo *

As condições atuais do cenário externo (político, regulatório, econômico, social, ambiental e tecnológico) aumentam a exposição da SEFAZ/RS ao risco?

Localizar itens

Quão suscetíveis são os processos e sistemas atuais da SEFAZ/RS a eventos que possam desencadear o risco?

Localizar itens

Previsibilidade *

Existem indicadores claros ou sinais de alerta antecipados que permitam prever a ocorrência do risco?

Localizar itens

Aplicar

Cancelar

Gestão de Riscos

Escritório de Riscos

Painel de Controle

Matriz de Riscos

Inventário de Riscos

Planos de Controle

Riscos Prioritários

Relatórios

Minha Equipe

Suporte

Sair

Governo do Estado
Rio Grande do Sul

GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL

Dod

Voltar

Plano de ControleComentários

ID

Plano de Controle *

Área Responsável *

Dono do Risco *

Data de Início *

Previsão de Conclusão *

Descrição *

Tratamento *

Atividades *

+ Adicionar Atividade

Digite o título do plano de controle

Localizar itens

Localizar itens

Descreva de forma detalhada o plano de controle desejado

Localizar itens

Envolvidos

Riscos Associados

Causas Vinculadas

ID

Atividade

Status

Dono do Controle

Data de Início

Prev. de Conclusão

Exibindo 0 de 0 resultados

<<

<

>

>>

* Campo obrigatório

Cancelar

Salvar

Gestão de Riscos



- Escritório de Riscos
- Painel de Controle
- Matriz de Riscos
- Inventário de Riscos
- Planos de Controle
- Riscos Prioritários
- Relatórios**
- Minha Equipe
- Suporte

 Sair



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE GESTÃO

Prd

Relatórios

Portfólio de Riscos Arquivados

 Riscos Arquivados 2024

 Riscos Arquivados 2025

Portfólio de Riscos Excluídos

 Riscos Excluídos 2024

 Riscos Excluídos 2025

Portfólio de Riscos Recusados

 Riscos Recusados 2024

 Riscos Recusados 2025

Próximos Passos

1. Reuniões do Comitê com apoio da consultoria
2. Capacitação
3. Implantação da gestão de risco nas áreas integrada com a da SEFAZ RS

Dúvidas? Comentários? Sugestões?

Fernanda Scheidt

Coordenadora Técnica PROFISCO II RS
Secretaria da Fazenda do RS

Fernandasc@sefaz.rs.gov.br