

# GESTÃO DE RISCOS 2025



Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos do **Ministério do Trabalho e Emprego**



Ministério do Trabalho e Emprego  
Assessoria Especial de Controle Interno

## **Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos**

**1ª edição**  
**Brasília 31/07/2025**

**Ministro do Trabalho e Emprego**

Luiz Marinho

**Secretário-Executivo**

Francisco Macena da Silva

**Chefe da Assessoria Especial de Controle  
Interno**

Claudio Antonio de Almeida Py

**Elaboração e Revisão – 1ª edição**

AECI  
Coordenação de Controles e Riscos

**Arte e Diagramação**

Marco Aurélio Aires B. Ferreira

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
O QUE É GESTÃO DE RISCOS? .....	7
QUAL SUA IMPORTÂNCIA?.....	7
<b>RISCO</b> .....	8
INCERTEZA .....	7
PROBABILIDADE .....	7
IMPACTO NOS OBJETIVOS .....	7
<b>MODELO DAS 3 LINHAS DE DEFESA</b> .....	9
PRIMEIRA LINHA DE DEFESA – LINHA DE FRENTE .....	9
SEGUNDA LINHA DE DEFESA – GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE .....	9
TERCEIRA LINHA DE DEFESA – AUDITORIA INTERNA .....	10
<b>MARCO REGULATÓRIO REFERENCIAL</b> .....	11
COSO – <i>COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION</i> .....	12
ISO 31000:2009 .....	14
<i>THE ORANGE BOOK</i> .....	15
INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 01/2016 – MP E CGU .....	16
<b>METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS NO MTE</b> .....	17
<b>ANÁLISE DE AMBIENTE E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS</b> .....	18
INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE INTERNO .....	18
INFORMAÇÕES SOBRE A FIXAÇÃO DE OBJETIVOS .....	18
INFORMAÇÕES SOBRE O MACROPROCESSO/PROCESSO .....	18
RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO .....	18
<b>IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO</b> .....	19
EVENTO DE RISCO .....	23
CATEGORIAS DE RISCOS .....	23
<b>TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS</b> .....	25

<b>AVALIAÇÃO DE RISCO .....</b>	<b>26</b>
<b>IMPACTO E PROBABILIDADE – MESUNURAÇÃO .....</b>	<b>26</b>
<b>AVALIAÇÃO DO RISCO INERENTE .....</b>	<b>27</b>
<b>AVALIAÇÃO DO RISCO RESIDUAL .....</b>	<b>29</b>
<b>TRATAMENTO DE RISCOS .....</b>	<b>29</b>
<b>RESPOSTA AO RISCO .....</b>	<b>30</b>
<b>PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES .....</b>	<b>25</b>
<b>PLANO DE AÇÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO .....</b>	<b>32</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO I ANÁLISE SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO II – AMBIENTE DO PROCESSO .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO III – RELATÓRIO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO IV – MAPA DE RISCOS DO PROCESSO .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO V – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO VI – EVENTOS DE RISCOS .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO VII – CONTROLES EXISTENTES / NECESSÁRIOS .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO VIII – CAUSAS .....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO IX – CONSEQUÊNCIAS.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO X – IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS .....</b>	<b>107</b>

# Introdução



## O que é Gestão de Riscos?

Conjunto de princípios, estruturas, processos e atividades coordenados para dirigir e controlar uma organização no que se refere aos riscos.

## Qual a sua importância?

A importância do processo de gerenciamento de risco dá-se pela necessidade de garantir melhores resultados para a gestão com os riscos mitigados, o que possibilita maior segurança e governança aos atos praticados pelos gestores, de forma transparente, que permita contribuir para que os serviços, de fato, cheguem ao destinatário final: a sociedade.

A gestão de riscos no setor público brasileiro emerge em decorrência de demandas da sociedade pela eficiência e eficácia das instituições públicas na entrega de bens, serviços e resultados que representem respostas efetivas e úteis às necessidades de interesse público. Nesse sentido, o desempenho das organizações públicas em entregar valor e alcançar os seus objetivos de forma otimizada se torna fundamental, necessário e imprescindível.

Considerando os desafios das mais diversas naturezas que integram o ambiente das instituições públicas na atualidade, como por exemplo, as restrições orçamentárias, torna-se importante o aperfeiçoamento da governança e da gestão dessas organizações no sentido de promover o alcance da sua missão institucional e dos seus objetivos. No processo de entrega de valor à sociedade, a capacidade dessas instituições para lidar com as incertezas e com a possibilidade de ocorrência de eventos que possam impactar o cumprimento dos objetivos institucionais torna-se um componente fundamental para a eficácia e o desempenho dessas organizações.

# Risco

Possibilidade de que eventos ocorram e afetem o alcance da estratégia e dos objetivos de negócio.



**INCERTEZA**

**PROBABILIDADE**

**IMPACTO NOS OBJETIVOS**

## INCERTEZA

O termo "incerteza" refere-se à falta de certeza sobre eventos e resultado futuros, ausência de informações do que vai acontecer. Em outras palavras, é a situação em que não se pode prever com segurança o que vai acontecer.

Incerteza é o estado de dúvida, imprevisibilidade ou ausência de informações suficientes para tomar uma decisão ou estimar um resultado com precisão.

## PROBABILIDADE

Possibilidade mensurável de que um determinado evento ocorra.

## IMPACTO NOS OBJETIVOS

Resultado de um evento que afeta os objetivos. Uma consequência pode ser certa ou incerta e pode ter efeitos positivos ou negativos, diretos ou indiretos, nos objetivos.

## Modelo das 3 linhas de Defesa

As três linhas de defesa são um modelo de governança corporativa amplamente utilizado em organizações para gerenciar riscos e proteger os interesses das partes interessadas. Este modelo consiste em três linhas de defesa distintas, cada uma com um papel específico a desempenhar na gestão de riscos e na proteção dos interesses da organização.



### 1ª linha de defesa: a linha de frente

A primeira linha de defesa é a linha de frente, que inclui as pessoas que executam as atividades diárias e gerenciam os riscos operacionais. Esses profissionais são responsáveis pela identificação, avaliação e mitigação dos riscos em suas áreas de trabalho. Eles são responsáveis por garantir que os processos e controles estejam em vigor e funcionem conforme o esperado.

### 2ª linha de defesa: gestão de riscos e conformidade

A segunda linha de defesa compreende as áreas e funções de gerenciamento de riscos e conformidade, responsável por monitorar e avaliar a eficácia dos controles internos e processos de gestão de riscos em toda a organização. Esta linha de defesa trabalha em conjunto com a linha de frente para definir e implementar políticas, procedimentos e padrões que ajudam a gerenciar os riscos e garantir que a organização esteja em conformidade com as regulamentações aplicáveis.

### 3ª linha de defesa: auditoria interna



A terceira linha de defesa é a auditoria interna, que é responsável por fornecer uma avaliação independente e objetiva da eficácia dos controles internos e do gerenciamento de riscos em toda a organização. A auditoria interna fornece garantia aos órgãos de governança e à alta administração de que a organização está gerenciando riscos de forma adequada e em conformidade com as regulamentações aplicáveis. No caso das Unidades da Administração Direta do Governo Federal, esse papel de auditoria interna é exercido pela Controladoria-Geral da União-CGU.

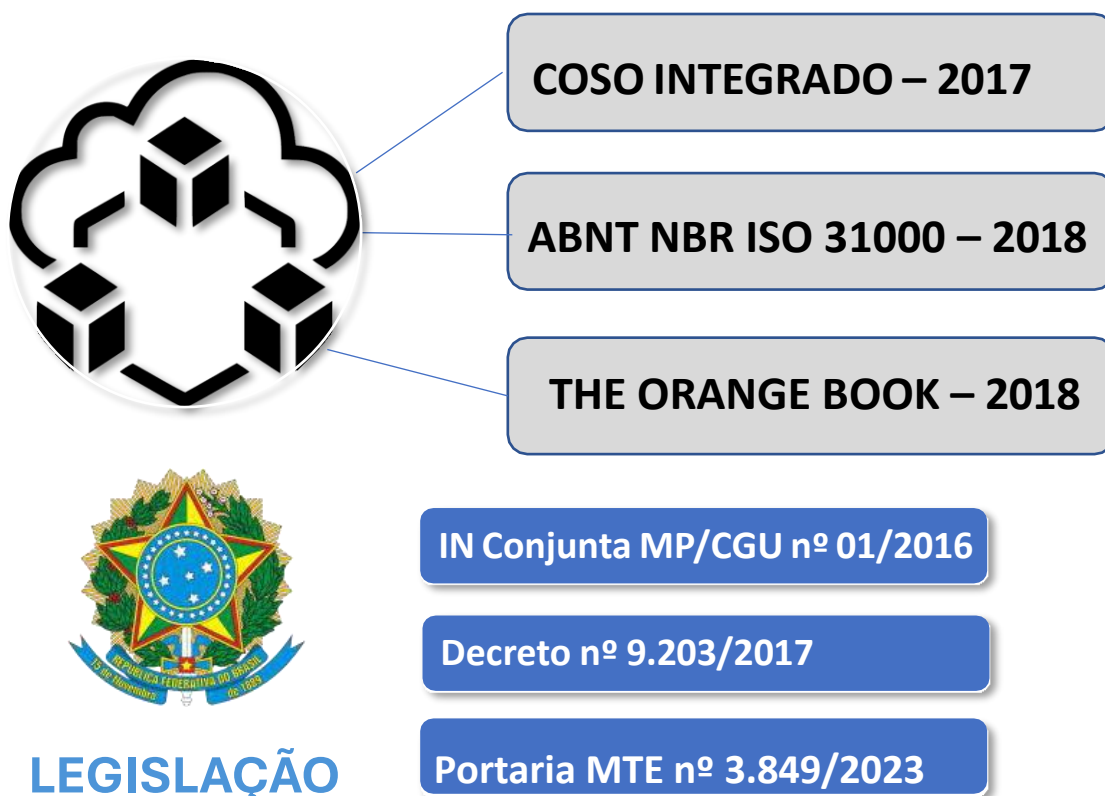
Em resumo, as três linhas de defesa trabalham juntas para gerenciar os riscos e proteger os interesses da organização e de suas partes interessadas. A primeira linha de defesa executa atividades diárias e gerencia riscos operacionais, a segunda linha de defesa monitora e avalia a eficácia dos controles internos e processos de gestão de riscos, enquanto a terceira linha de defesa fornece uma avaliação independente e objetiva da eficácia dos controles internos e do gerenciamento de riscos em toda a organização.



## MARCO REGULATÓRIO REFERENCIAL

A gestão de riscos é fundamental para reduzir o efeito das perdas, tratar com eficiência as incertezas, aproveitando-se das oportunidades ou minimizando-se a probabilidade/ impacto de eventos negativos, a fim de garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos, ou seja, o sucesso no cumprimento da missão da organização pública em entregar serviços de qualidade para o cidadão. Gerenciar riscos implica em possibilitar ao gestor público melhores resultados, melhoria das informações para a tomada de decisões de maneira eficaz por meio de identificação e análise dos eventos de uma forma sistemática e estruturada.

Nesse sentido, as organizações adotam diversas abordagens, informais ou altamente estruturadas e sistematizadas de gestão de riscos, utilizando-se de modelos reconhecidos internacionalmente, tais como **COSO ERM**, **ISO 31000**, **Orange Book**, entre outros. Assim, para a prática de gestão de riscos é recomendada a adoção de processos consistentes em uma estrutura abrangente, a fim de assegurar que o risco seja gerenciado de forma eficaz e eficiente em todos os níveis da organização.



*“A implantação da gestão de riscos em uma organização é um processo de aprendizagem organizacional, que começa com o desenvolvimento de uma consciência sobre a importância de gerenciar riscos e avança com a implementação de práticas e estruturas necessárias à gestão*

*eficaz dos riscos. O ápice desse processo se dá quando a organização conta com uma abordagem consistente para gerenciar riscos em atividades relevantes, e com uma cultura organizacional profundamente aderente aos princípios e práticas da gestão de riscos.”*

*(TCU, 2017)*

*“Adotar padrões e boas práticas estabelecidas em modelos reconhecidos é uma maneira eficaz de estabelecer uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos, que contribua para a eficiência e a obtenção de resultados consistentes (ABNT, 2009)”.*

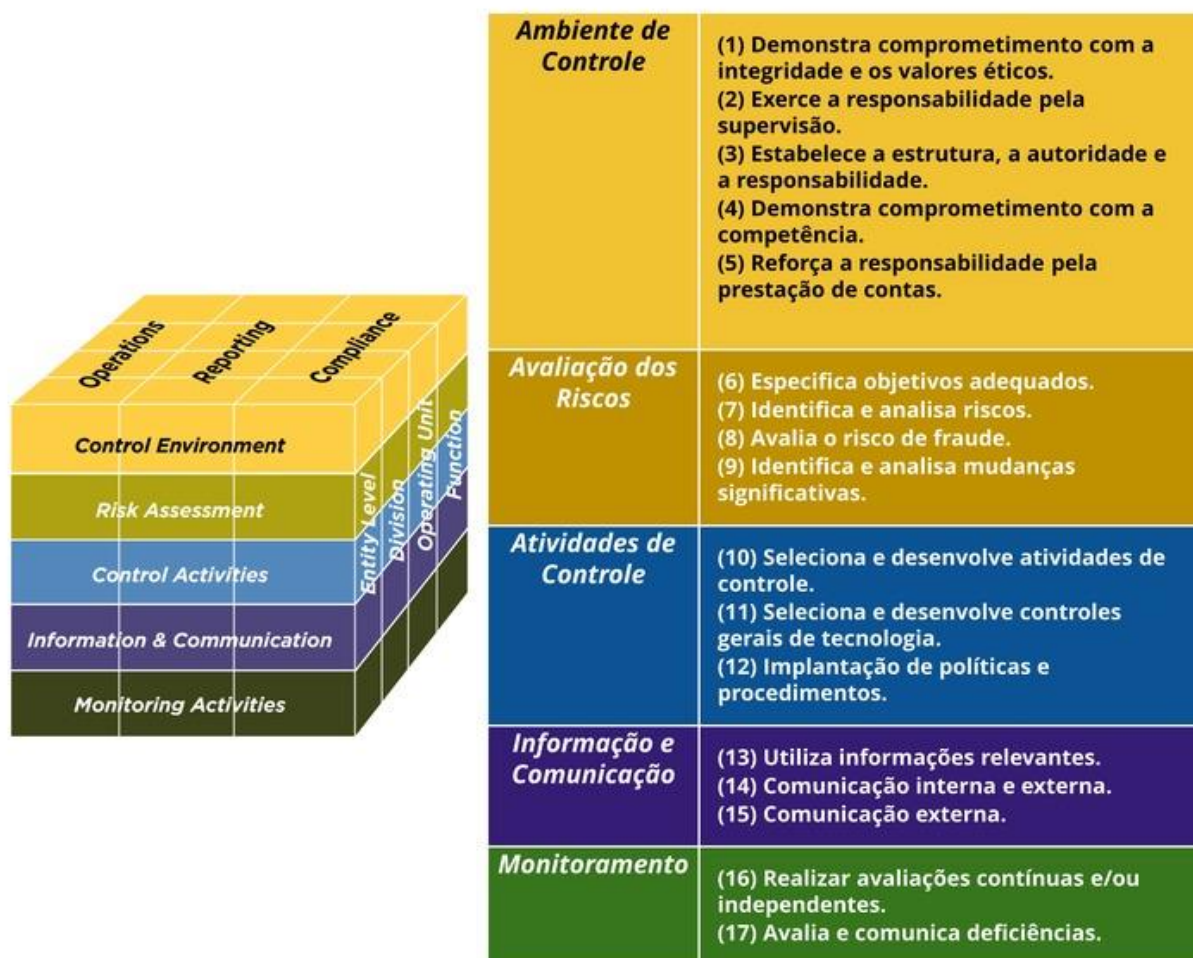
## **COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION**

O COSO é uma organização privada criada nos Estados Unidos em 1985, para prevenir e evitar fraudes em relatórios contábeis e financeiros, sendo seu principal objeto de estudo os controles internos. Em 1992 a Comissão criada na instituição para estudar as causas da ocorrência de fraudes publicou o trabalho *Internal Control – Integrated Framework* (Controles Internos – Um modelo integrado), com o objetivo de orientar as organizações quanto às melhores práticas de controles internos e contábeis. Posteriormente, já como Comitê, foi estabelecida uma definição para controles internos como sendo um “processo operado pela alta administração e pelas pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos” e para riscos como a “probabilidade de perda ou incerteza associada ao cumprimento de um objetivo”.

*(ASSI, 2012)*

*“O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos” (COSO, 2007)*

A metodologia proposta pelo COSO é apresentada em forma de cubo (em três eixos), por meio de uma matriz tridimensional, que mostra como os componentes do controle interno se relacionam com os objetivos organizacionais e as unidades da entidade.



1- **Eixo Frontal – 5 Componentes (elementos componentes do Controle Interno):** de gerenciamento de riscos (face frontal): ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento das atividades de controle.

2- **Eixo Superior (objetivos organizacionais):** operacional, relatório (informação) e conformidade.

3- **Eixo Lateral (estrutura organizacional):** representa a estrutura da organização, onde os controles internos se aplicam dentro da estrutura da organização: entidade, divisão, unidade operacional e nível de processo.

## ISO 31000:2009

A ISO 31000:2009 é uma norma técnica que fornece princípios e diretrizes genéricas para a gestão de qualquer tipo de risco e, por tratar-se de uma norma geral, poderá ser utilizada por qualquer empresa pública, ou privada. Ela traz uma abordagem comum para harmonizar os processos de gestão de riscos, podendo ser aplicada em uma ampla gama de atividades, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos (ABNT, 2009).

A gestão de riscos, vista sob a ótica desta norma técnica, requer um comprometimento forte e sustentado a ser assumido pela administração da organização, necessitando-se, para tanto, de um planejamento rigoroso e estratégico para obter este comprometimento em todos os níveis. Além disso, é conveniente:

- o entendimento da organização e de seus contextos externo e interno;
- o estabelecimento de uma política de gestão de riscos contendo claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação a este tema;
- a identificação dos responsáveis (autoridades e competências);
- a integração dos processos organizacionais; e,
- a alocação de recursos e os mecanismos de comunicação e reportes internos e externos.

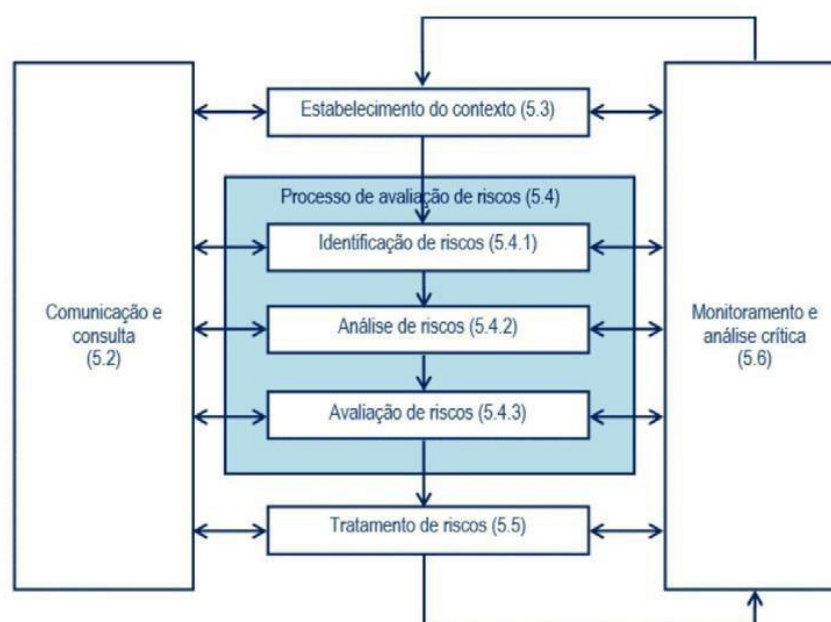


Figura 2 - Processo de Gestão de Riscos – ISO 31000:2009 (ABNT, 2009)

## THE ORANGE BOOK

“The Orange Book Management of Risk – Principles and Concepts” (Gerenciamento de Riscos – Princípios e Conceitos) é um documento produzido e publicado pelo HM Treasury do Governo Britânico, amplamente utilizado como principal referência do Programa de Gerenciamento de Riscos do Governo do Reino Unido, iniciado em 2001. (Brasil, 2013)

Apresenta uma introdução ao gerenciamento de riscos com uma abordagem simples e abrangente, o que possibilita compreender as organizações que possuem diversos níveis de maturidade em relação ao tema. Propõe à organização, o gerenciamento de riscos em diversos níveis, como, por exemplo, no nível estratégico, de programas e de projetos e atividades.

Cabe ressaltar que, em 2013, o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, promoveu uma introdução ao tema gerenciamento de riscos no setor público tomando como base o *Orange Book* ao produzir o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos, para apoiar o Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública (GESPÚBLICA). Nesse Guia, o risco é definido como:

*“...eventos ou condições incertas, que caso ocorram, podem gerar impactos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades) nos objetivos de programas, projetos ou serviços a serem entregues à sociedade”. (BRASIL, 2013)*

O Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública propõe o gerenciamento de risco como um conjunto de elementos interrelacionados, entre eles: processos de gerenciamento de riscos (**identificação de riscos, análise e avaliação de riscos, planejamento das respostas aos riscos e implementação, monitoramento e controle de riscos**), organização estendida, macroambiente de riscos e comunicação e aprendizado contínuo.

Figura 3- The Orange Book



## Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 – MP e CGU

A Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016, publicada pelo então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pela Controladoria-Geral da União, determinou a implantação do processo de gestão de riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal observados os componentes da estrutura de gestão de riscos elencados no modelo COSO ERM (**ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a riscos, informação e comunicação, e monitoramento**), conforme citado no Capítulo 3 (Da Gestão de Riscos)- Seção III (Estrutura do Modelo de Gestão de Riscos) da referida instrução.

Além do mais, o normativo orienta que os órgãos se apoiem nas boas práticas de modelos conhecidos e adotem um modelo padrão para sistematizar o processo de gestão de riscos. Também estabelece diretrizes ao Órgão quando da implementação do processo de gestão de riscos compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos, entre eles os princípios, objetivos, estrutura do modelo de gestão de riscos, política de gestão de riscos e responsabilidades.

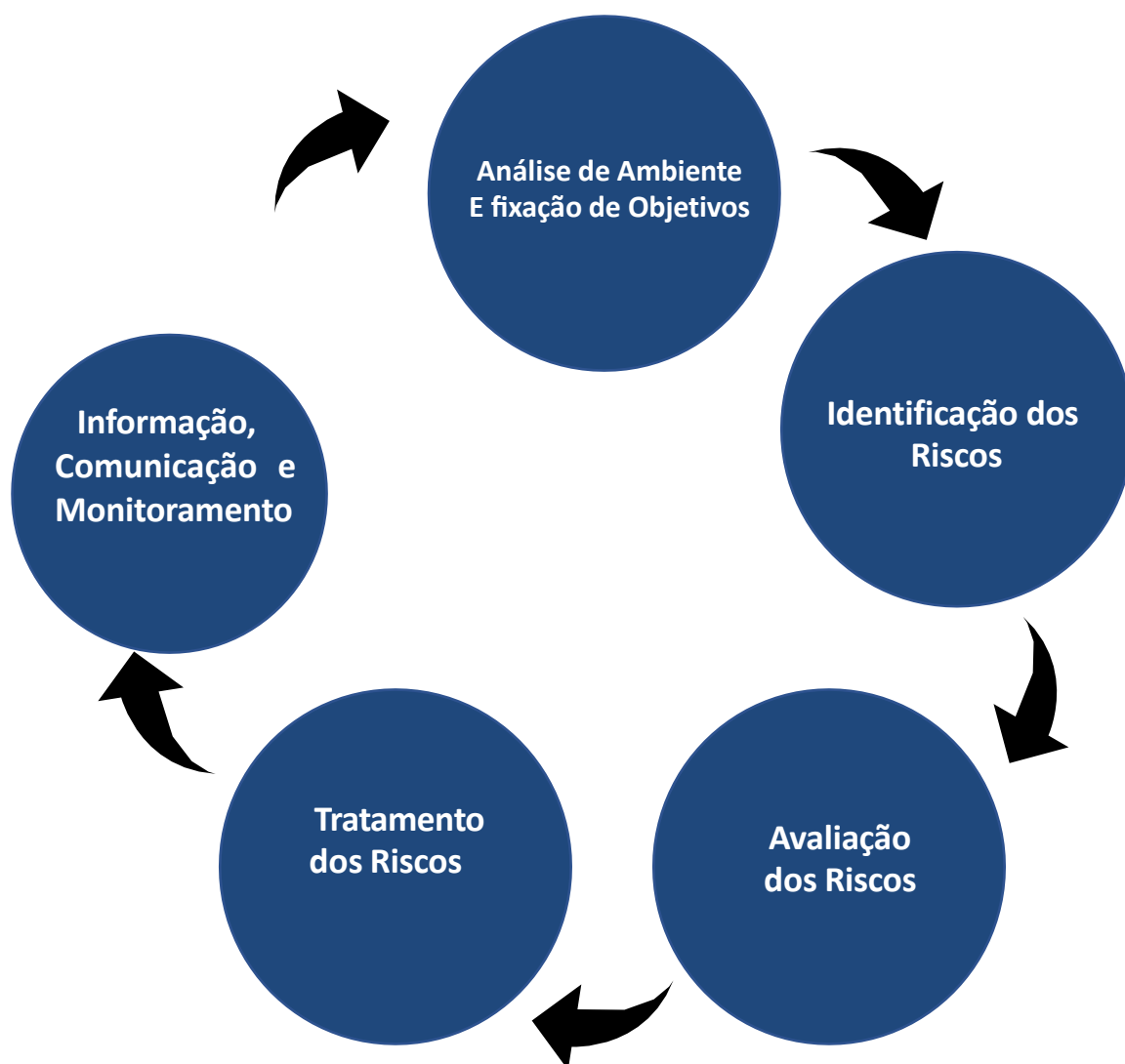
O modelo de Gestão de Riscos e Controles Internos a ser adotado no Ministério do Trabalho e Emprego é baseado na estrutura do COSO ERM, na Norma Internacional ISO 31000/2009 e boas práticas adotadas no setor público. A metodologia auxiliará as unidades do MTE na dinâmica do gerenciamento de riscos, dando-lhes a possibilidade de identificar potenciais ameaças ou oportunidades ao cumprimento dos seus objetivos.

A gestão de riscos é um instrumento de governança com o intuito de assegurar o alcance dos objetivos estratégicos do setor público. Apoia os agentes públicos no cumprimento de suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade (TCU, 2017). Nesse sentido, a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) publicaram a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, a qual determina a todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.



## Metodologia de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos no MTE

Segundo o Coso, o gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade. O processo de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos do Ministério do Trabalho e Emprego consiste no conjunto de atividades inter-relacionadas para analisar, identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos que podem impactar os objetivos institucionais. É composto por cinco etapas, as quais serão apresentadas detalhadamente a seguir:





## **Análise de Ambiente e Fixação de Objetivos**



Nesta fase, a organização define o objetivo e escopo do processo de gerenciamento de riscos, bem como os recursos necessários para implementá-los. Tem por finalidade priorizar os processos de trabalhos viabilizadores dos objetivos estratégicos do Ministério e identificar os fatores que podem interferir na condição que a organização tem de atingir seus resultados, bem como definir e estruturar um conjunto de informações que servirá de apoio às demais etapas do processo de gerenciamento de riscos.

Essa fase também envolve a definição de papéis e responsabilidades para os envolvidos no processo, a identificação das áreas de risco, bem como as limitações e restrições que podem afetar o processo de gerenciamento de riscos.

### **Informações sobre o Ambiente Interno - existência de:**

Código de Ética/Normas de conduta  
Estrutura Organizacional  
Política de Recursos Humanos  
Atribuição/Competência/Responsabilidade Normas Internas

### **Informações sobre a Fixação de Objetivos - existência de:**

Missão  
Visão  
Valores Institucionais  
Mapa Estratégico  
Objetivos/Metas/Indicadores

### **Informações sobre o Macro processo/Processo**

Macroprocesso  
Processo  
Objetivo do Macro processo/Processo  
Leis e Regulamentos  
Sistemas  
Entregas

### **Responsáveis pelo Processo**

Coordenador do Processo  
Equipe

## **Risco**



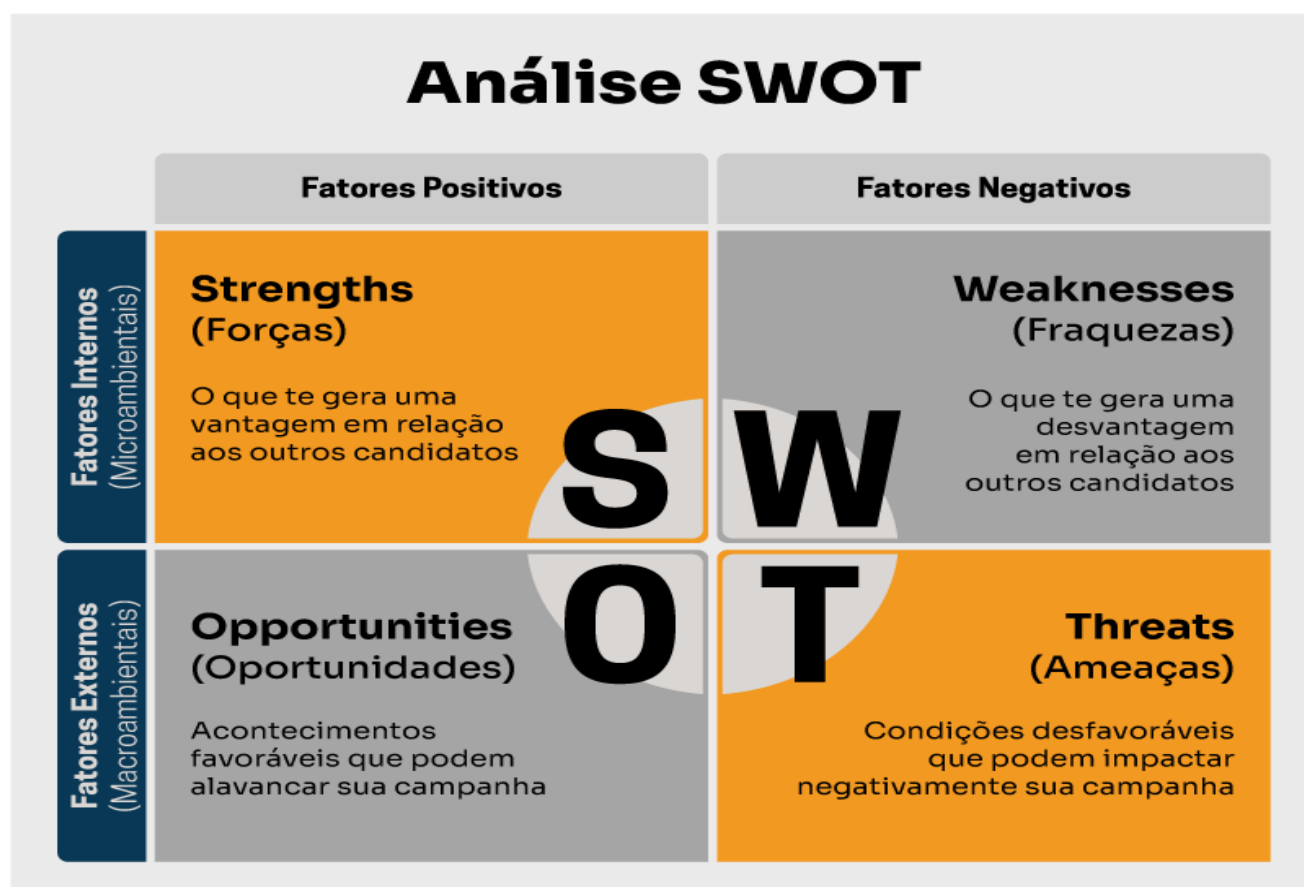
Nesta fase, a organização identifica os riscos relevantes para os objetivos definidos. Isso envolve a identificação e documentação

de ameaças internas e externas que podem afetar a organização. A organização deve considerar todos os tipos de riscos em sua análise de ambiente, tais como: **orçamentários, financeiros, operacionais, legais, estratégicos, pessoais, planejamento, tecnológico, de integridade e de conformidade.**

O simples fato de executar alguma atividade abre a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações cujas consequências constituem oportunidades para obter vantagens (lado positivo), ou então ameaças ao sucesso (lado negativo).

Eventos são situações em potencial, de origem interna ou externa, que podem provocar impactos positivos ou negativos na consecução dos objetivos da organização.

Os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades. No anexo I deste Manual estão exemplificados os possíveis fatores internos e externos, relacionados às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.



## Ambiente do Processo de Trabalho Priorizado

Destaca-se também a necessidade da elaboração da Análise do Ambiente quanto a documentação do contexto do ambiente do processo priorizado, apresentado no Anexo II deste Manual:

## **Relevância Estratégica:**

O processo de trabalho tem relevância estratégica por estar alinhado às prioridades governamentais, aos objetivos estratégicos e ao Plano Plurianual - PPA do Ministério do Trabalho e Emprego. Esse alinhamento proporciona ao processo de trabalho a organização dos seus recursos para atuarem no cumprimento da sua missão institucional, focados nos resultados esperados pela política pública.

## **Estrutura Responsável:**

A estrutura responsável pelo processo de trabalho no MTE é formada por um conjunto de áreas, instâncias e atores que garantem o planejamento, a execução, o monitoramento e a melhoria contínua dos processos ligados à entrega de bens e serviços públicos.

O registro da indicação do responsável pela Coordenação do Processo de Trabalho e de sua equipe é de suma importância para o êxito do processo de gerenciamento de riscos. As principais funções são:

- Elaborar metodologias de mapeamento, padronização e melhoria de processos;
- Apoiar tecnicamente unidades setoriais na revisão e automação de processos;
- e
- Promover cultura de gestão por processos.

## **Principais Rotinas:**

As principais rotinas do processo de trabalho são as atividades recorrentes e estruturadas que garantem o funcionamento contínuo, eficiente e coerente das ações dentro de uma organização — especialmente no setor público. Essas rotinas compõem o ciclo de vida dos processos, desde o planejamento até a melhoria contínua.

- Desenho do fluxo de atividades com entradas, saídas, responsáveis e sistemas envolvidos;
- Fluxogramas;
- Verificação da aderência à rotina definida;
- Capacitação e Treinamento;
- Normativos internos;
- Avaliação periódica; e
- Aperfeiçoamento Contínuo.

## **Sistemas informatizados Utilizados:**

Os sistemas informatizados dos processos de trabalho são ferramentas tecnológicas que automatizam, padronizam e dão suporte à execução, monitoramento e controle dos processos dentro do ministério. São fundamentais para garantir eficiência, rastreabilidade, transparência e integração entre áreas.

Os benefícios dos Sistemas Informatizados nos processos de trabalho são de suma importância a sua indicação, uma vez que podem proporcionar:

- Redução de papel e deslocamentos físicos
- Agilidade e rastreabilidade
- Maior controle sobre prazos e tarefas
- Facilidade de prestação de contas e auditoria
- Integração entre órgãos e entre políticas públicas

Tipos de Sistemas Informatizados relacionados aos processos de trabalho selecionados para o processo de gerenciamento de riscos: Sistemas de Gestão de Processos (BPM - *SEI* (Sistema Eletrônico de Informações); Sistemas de Gestão de Documentos e Protocolo (*SEI*, *Sapiens*, *Doc-Digital*, *e-SIC* (Lei de Acesso à Informação); Sistemas de Gestão Orçamentária e Financeira (*SIAFI*, *SIGPlan*, *SIOP*, *SICONV*); Sistemas de Recursos Humanos (*SIAPE*, *SouGov.br*, *SIGRH*, *SIGEPE*); Sistemas de Controle Interno e Auditoria (*SCI*, *CGU-PAD*, *e- Aud*); Sistemas Finalísticos (ligados à atividade-fim de cada órgão); Sistemas de Indicadores e Monitoramento de Desempenho (Painel *SIGPlan*, Painel do TCU, Tableau, Power BI).

## **Controles Existentes e Necessários:**

A identificação e o mapeamento dos controles existentes em cada processo de trabalho constituem etapas fundamentais para uma gestão de riscos eficiente. Esses controles permitem não apenas avaliar o nível de exposição a riscos, mas também subsidiar a definição e o aprimoramento de mecanismos de controle capazes de mitigar as vulnerabilidades identificadas.

O Anexo VII deste Manual apresenta uma relação de controles que poderão ser selecionados pelas unidades, de acordo com as especificidades de seus processos de trabalho. Essa referência visa apoiar a identificação de mecanismos de controle apropriados, contribuindo para a mitigação de riscos e para o fortalecimento da governança e da gestão institucional.

## Criticidade:

A criticidade do processo de trabalho se refere ao grau de importância estratégica, operacional e de risco que determinado processo tem para o cumprimento dos objetivos institucionais de um órgão ou entidade pública. Avaliar a criticidade ajuda a priorizar esforços de melhoria, controles e alocação de recursos.

O impacto no cumprimento da missão institucional de um processo de trabalho pode estar diretamente ligado à entrega de bens ou serviços públicos essenciais. Os processos de trabalho finalísticos costumam ter alta criticidade.

Os níveis de riscos envolvidos em um processo de trabalho podem apresentar grandes chances de fraudes, erros, desperdícios ou descumprimento de normas, sendo, portanto considerado crítico. Temos como exemplos: concessão de benefícios, compras, repasses etc.

Os processos de trabalho que são interdependentes ou alimentam outros, também tendem a ser críticos, bem como os processos de trabalho que envolvem grande volume de transações ou alta frequência diária, pois impactam diretamente a operação.

Os processos de trabalho que podem gerar sanções, responsabilizações legais, paralisação de atividades ou danos à imagem institucional também são críticos. Exemplos de processos de trabalho com características críticas:

Área	Processo	Motivo da criticidade
Orçamentária e Financeira	Execução orçamentária e financeira	Risco legal e impacto direto na política pública
Recursos Humanos	Folha de pagamento, admissão, aposentadoria	Envolvimento de pessoas, legislação e impacto social
Controle Interno	Monitoramento de irregularidades	Riscos de responsabilização institucional
Políticas Públicas	Concessão de benefícios sociais	Grande volume, impacto social e risco reputacional
Tecnologia da Informação	Segurança da informação	Risco de vazamento de dados e interrupção de serviços

## Evento de Risco

O risco é tudo que pode acontecer (incerteza) e impactar negativamente o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais. De maneira geral, um risco está associado aos seguintes componentes:

- **Fonte de risco** - A identificação da fonte de risco é uma etapa fundamental no processo de gestão de riscos, pois permite compreender de onde os riscos se originam e, com isso, adotar medidas preventivas e corretivas mais eficazes. Essa fonte pode estar relacionada à formulação, à execução, à prestação de contas, à avaliação, à pessoas, aos processos, ao orçamento e finança, ao operacional, às metas e indicadores, à conformidade e regulação, à tecnologia, aos ambientes externo e interno, entre outros.
- **Evento** - A identificação do evento de risco é um dos elementos centrais no processo de gestão de riscos. Ele representa o que pode efetivamente ocorrer de errado — ou seja, é o elo entre a causa e a consequência. Reconhecer com clareza o evento de risco é essencial para entender, classificar, tratar e comunicar os riscos de forma eficiente. As principais importâncias dessa etapa no processo de gestão de riscos são: Conexão entre causa e consequência; Clareza na descrição do risco; Base para ações de tratamento; Avaliação precisa de probabilidade e impacto; Padronização e comparabilidade; Sensibilização dos gestores; Melhoria da governança e prestação de contas. (As causas relacionadas aos tipos de riscos estão detalhadas no Anexo VI deste Manual).
- **Causa** (o quê e por quê) - A identificação das causas dos riscos é uma etapa fundamental no processo de gestão de riscos — e sua importância é estratégica tanto para prevenir ocorrências quanto para tratar eventos adversos com eficácia. Destacam-se entre outros os seguintes aspectos: Direciona ações corretivas e preventivas; Evita ações superficiais; facilita a escolha dos controles adequados; aprimora a análise de riscos (probabilidade e impacto); aumenta a eficácia das medidas de mitigação; Gera aprendizado organizacional; Facilita a rastreabilidade e a prestação de contas. (As causas relacionadas aos tipos de riscos estão detalhadas no Anexo VIII deste Manual).
- **Consequência** - A identificação das consequências de um evento de risco é tão essencial quanto a identificação de suas causas — pois permite compreender o impacto real que o evento pode provocar nos objetivos estratégicos da missão institucional da organização. As principais importâncias dessa etapa no processo de gestão de riscos são: Avaliação correta do impacto; Priorização eficaz dos riscos; Apoio à tomada de decisão; Definição de controles proporcionais; justificativa para ações de prevenção e mitigação; Identificação de riscos sistêmicos ou em cadeia; Fortalecimento da cultura de riscos. (As principais consequências relacionadas aos tipos de riscos estão detalhadas no Anexo IX deste Manual).

## Categorias de Riscos

Embora não haja uma classificação de riscos que seja consensual, exaustiva e aplicável a todas as organizações, a classificação de riscos em categorias, além de auxiliar na identificação dos eventos, permite a visão dos tipos de riscos mais relevantes com os quais a organização pode se deparar. Conforme disposto na **IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016** e em normativos e orientações internas, para o mapeamento dos riscos devem ser consideradas, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:



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

**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;

**Riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou da entidade;

**Riscos orçamentários/financeiros:** eventos que podem comprometer a capacidade do órgão; e

**Risco de conformidade:** refere-se ao risco de uma empresa ou organização estar em situação de violação de leis, regulamentos, políticas internas ou normas do setor. Esse risco pode resultar em sanções, multas, ações legais, perda de licenças ou perda de reputação da empresa.

Além das categorias de riscos citadas anteriormente, as políticas públicas e seus programas e ações estão sujeitas a diversas categorias de riscos, desde problemas na formulação até desafios operacionais, financeiros e externos. Para garantir o sucesso dos programas e processos de trabalho, é fundamental **identificar, monitorar e mitigar esses riscos por meio de uma boa governança, transparência e controle social.**

**Riscos de Formulação:** eventos que dizem respeito às falhas, omissões ou inadequações durante o planejamento, concepção e estruturação de políticas públicas, programas, projetos ou normas. Ou seja, são riscos que ocorrem na fase inicial do ciclo de gestão pública, especialmente quando se está desenhando o que será executado. Tais como: Política pública sem diagnóstico adequado da realidade; Programa com metas genéricas ou inatingíveis; Projeto com orçamento subestimado; Norma que entra em conflito com outra já existente; Iniciativa sem respaldo legal ou institucional.

**Riscos de Execução:** eventos que dizem respeito à possibilidade de que algo não ocorra como previsto na etapa de execução, comprometendo o alcance dos objetivos, a entrega de bens e serviços ou a conformidade com normas e padrões. Tais como: Atraso na liberação de recursos orçamentários; Falta de pessoal capacitado para implementar a ação; Problemas logísticos; Desvios na execução contratual; Sistemas informatizados instáveis.

**Riscos de Avaliação:** eventos que dizem respeito a possibilidade de erro ou ineficiência na mensuração ou interpretação de resultados, seja pela ausência de dados, uso de métodos inadequados ou falta de imparcialidade, o que pode levar a decisões mal fundamentadas e prejuízos à gestão pública. Tais como: Avaliação feita com base em dados desatualizados; Falta de critérios objetivos de avaliação; Indicadores mal definidos; Avaliadores com conflito de interesses; Avaliação não realizada no tempo certo.

**Riscos de Prestação de Contas:** eventos relacionados às prestações de contas referem-se às possibilidades de falhas, omissões ou inconformidades no processo de apresentação e comprovação da correta aplicação de recursos públicos, atividades ou resultados esperados por parte de órgãos, entidades, gestores ou beneficiários. Tais como: Entrega fora do prazo legal; Ausência de documentos exigidos; Dados inconsistentes com a execução real; Falta de comprovação de despesas; e Sistemas informatizados.

**Riscos Estratégicos:** eventos relacionados às decisões de alto nível, que podem comprometer o sucesso das políticas públicas. Tais como: Formulação inadequada da política pública pela falta de planejamento e definição errada de objetivos; Mudanças de governo ou prioridades políticas que podem provocar a descontinuidade de programas já iniciados; e Conflitos de interesse e influência de grupos externos que podem ocasionar risco em atender os interesses particulares em prejuízo do interesse público.

**Riscos de pessoas:** eventos relacionados à equipe responsável pela execução das políticas públicas. Falta de servidores capacitados pode impactar a qualidade dos serviços prestados; rotatividade elevada pode provocar a perda de conhecimento institucional e dificuldade na continuidade dos projetos; Falta de motivação e engajamento que pode resultar na redução da produtividade e maior risco de falhas operacionais.

**Riscos de metas e indicadores:** eventos relacionados à definição e monitoramento dos resultados esperados. Tais como: metas mal definidas ou irreais que dificultam a avaliação da efetividade da política pública; a falta de indicadores confiáveis que tornam o acompanhamento ineficaz, dificultando ajustes necessários; a manipulação de dados que pode comprometer a transparência e gerar decisões equivocadas.

**Riscos Orçamentários e Financeiros:** eventos que afetam a previsibilidade, disponibilidade, alocação, execução e controle de recursos públicos, podendo comprometer o alcance dos objetivos dos programas, a continuidade das ações governamentais, a conformidade legal e a sustentabilidade fiscal. Tais como: Erro na estimativa de receitas; Contingenciamento de recursos; Desvio na aplicação de verbas públicas; Execução ineficiente ou ineficaz das dotações orçamentárias; Descumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

**Riscos ambiente externo:** eventos derivados de fatores externos que podem impactar a execução das políticas/programas públicas, tais como: mudanças econômicas e crises financeiras, mudanças climáticas e desastres naturais e influência de fatores internacionais como sanções comerciais, crises geopolíticas e mudanças tecnológicas globais.

**Riscos ambiente interno:** eventos derivados de fatores internos que podem impactar a execução das políticas/programas públicos, tais como: Falhas na execução de processos internos, desalinhamento entre áreas internas, alta rotatividade de pessoal, fraudes ou irregularidades internas, não conformidade com as normas, falhas nos sistemas informatizados.

## Técnicas de Identificação de Riscos

É importante utilizar ferramentas adequadas para coleta de dados e informações que possibilitem a identificação de riscos. Entre as técnicas mais utilizadas, podemos incluir:

- **Brainstorming:** obter lista dos riscos a partir de uma reunião com equipe multidisciplinar representando setores e competências diferentes da organização, com o apoio de um facilitador, com objetivo de identificar riscos.
- **Entrevistas:** entrevistar as partes interessadas e os especialistas com o objetivo de identificar riscos.
- **Análise de Listas de Verificação de Riscos:** verificar as listas de riscos previamente identificadas pela organização sobre processos ou programas similares. Utilizam-se lições aprendidas e informações já catalogadas pela organização.

No anexo X deste Manual, encontram-se demonstradas as identificações de riscos, contendo os tipos de risco, causas, eventos de risco, consequências e controles internos existentes e necessários.



## Avaliação de Risco



Identificados os riscos, é importante compreender o efeito combinado de suas causas e consequências na realização dos objetivos da organização.

Nesse sentido, os riscos são avaliados com base em dois aspectos: a probabilidade de o risco ocorrer e o seu impacto sobre um ou mais objetivos.

A avaliação de risco deve considerar as perspectivas das partes interessadas impactadas pelo risco e, sempre que possível, ser suportada por evidências objetivas, fundamentadas em uma identificação bem realizada.

Nesse contexto, esta etapa, valendo-se das informações coletadas nas etapas anteriores, tem como objetivo mensurar a probabilidade de os riscos identificados ocorrerem e os seus impactos sobre os objetivos, bem como, a partir da combinação dos valores obtidos, determinar o nível de cada um desses riscos (**probabilidade x impacto**).

## Impacto e Probabilidade – Mensuração



Impacto é o efeito da ocorrência de um risco. É medido analisando-se o efeito do evento de risco, que terá um nível de impacto sobre o objetivo que deseja ser alcançado. Assim, deverão ser considerados critérios para a análise, como por exemplo: custo, prazo, reputação, qualidade etc.

Probabilidade é a chance de o risco ocorrer. É medida analisando-se as causas ou o evento de risco considerando aspectos como, por exemplo, frequência observada ou esperada. A avaliação dos riscos deve ser feita utilizando-se métodos de análise quantitativo, qualitativo ou a combinação de ambos (semi-quantitativo) para definir o nível de risco; e escalas, que auxiliam na medição da probabilidade e do impacto (muito baixa, baixa, média, alta, muito alta etc.).

## Escala de Probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade, considerando sempre as relações dos controles necessários e os controles existentes do processo	Frequência	Peso
Muito Alta	Evento esperado, repetitivo e constante.	>90%	5
Alta	Evento esperado, provavelmente ocorra.	>50%<=90%	4
Média	Evento esperado, deve ocorrer em algum momento.	>30% <=50%	3
Baixa	Evento inesperado, pode ocorrer em algum momento.	>10%<=30%	2
Muito Baixa	Evento extraordinário, raro o seu acontecimento	<=10%	1

## Escala de Impacto

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos/projetos, caso o evento ocorra	Peso
Catastrófico	Impacto nos objetivos/projetos de forma irreversível.	5
Forte	Impacto nos objetivos de difícil reversão.	4
Moderado	Impacto nos objetivos porém recuperável.	3
Fraco	Pequeno impacto nos objetivos.	2
Insignificante	Mínimo impacto nos objetivos.	1

Cada um dos riscos levantados na etapa da identificação deverá ser avaliado de acordo com as escalas de probabilidade e impacto, conforme Tabelas acima, respectivamente.

## Avaliação do Risco Inerente - probabilidade x impacto

**Risco inerente:** é aquele que a organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto (IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016).

Assim, para subsidiar a avaliação dos riscos, é indispensável que se faça a avaliação dos controles, considerando aspectos como o desenho (a forma como foi planejada, a sua eficácia, formalização etc.) e operacionalidade (forma de execução e temporalidade), conforme é sugerido na tabela abaixo.

### Descrição do Desenho de Controle:

1- Não há procedimento de controle

2- Há procedimentos de controle, mas não são adequados e nem estão formalizados

3- Há procedimentos de controle formalizados, mas não estão adequados (insuficientes)

4- Há procedimentos de controle adequados (suficientes), mas não estão formalizados

5- Há procedimentos de controle adequados (suficientes) e formalizados

### **Descrição da Operação de Controle:**

1- Não há procedimentos de controle

2- Há procedimentos de controle, mas não são executados

3- Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados

4- Os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua realização

5- Procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização

## Avaliação do Risco Residual

É o risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco (IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016).



Probabilidade	90%	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto
	70%	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto
	50%	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
	30%	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Alto
	10%	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Médio
		Baixíssimo	Baixo	Médio	Alto	Altíssimo
Impacto						

## Tratamento de Riscos

Conhecido o nível de risco, é necessário estabelecer a estratégia que será adotada para tratar o evento de risco. O tratamento de riscos envolve a identificação das opções de tratamento desses riscos, avaliação dessas opções e a seleção das alternativas mais adequadas para modificar o nível do risco (Resposta ao Risco), bem como a elaboração do Plano de Implementação de Controles contemplando o conjunto de medidas a serem implementadas.

## Resposta ao Risco

Nesta fase, a organização desenvolve e implementa um plano de ação para responder aos riscos identificados e avaliados. Isso pode incluir a implementação de controles internos, a transferência de riscos para terceiros ou a aceitação dos riscos. A organização deve considerar os custos e benefícios de cada opção de resposta ao risco.

De acordo com o COSO, as respostas incluem: **evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos**:

**Evitar** - sugere que nenhuma opção de resposta eficaz tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável. Significa descontinuação das atividades que geram o risco, ou seja, não executar, interromper ou substituir a atividade que gera o risco.

**Reduzir** - reduz o risco residual a um nível compatível com a tolerância estabelecida pela organização, de acordo com o apetite ao risco definido. Portanto, serão adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos.

**Transferir ou Compartilhar** - reduz o risco residual a um nível compatível com a tolerância estabelecida pela organização. Sugere-se a redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco com as partes interessadas ou envolvidas.

**Aceitar** - indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco. Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

## Plano de Implementação de Controles

Depois de selecionadas as respostas para cada risco, o próximo passo é a elaboração dos planos ou estratégias para os eventos de risco que receberão tratamento. No referido plano, são definidas as ações necessárias para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas.

As ações a serem implementadas para tratar os riscos implicarão na introdução de novos controles ou na modificação dos controles existentes. Para tanto, os seguintes aspectos devem ser levados em consideração:

Aspectos a serem considerados na implementação dos controles	A análise do custo/benefício da implementação do controle
	Os requisitos legais e regulatórios
	Os responsáveis pela implementação das ações
	Os recursos requeridos
	O cronograma de implementação

Assim, o gestor do processo e sua equipe deverão elaborar o Plano de Implementação de Controle, contemplando o detalhamento do tratamento, prazos, atividades a serem executadas, responsáveis por executar o plano etc.

## Plano de Ação:

Plano Proposto (descrição)

Tipo de controle:	Objetivo do Controle:
Corretivo	Melhoria do controle existente
Preventivo	Adotar controle novo

- Unidade responsável
- Responsável
- Intervenientes
- Data de início e Conclusão

# Informação, Comunicação e Monitoramento



## Informação

Para que o gerenciamento de riscos e controles internos possam alcançar seus objetivos, a qualidade da informação e a forma de comunicação constituem elementos críticos.

O acesso à informação adequadamente detalhada, confiável, íntegra, oportuna e de fácil obtenção é vital para que aqueles que necessitam dessas informações cumpram as suas responsabilidades.

Ainda, o fluxo das comunicações deve permitir que as informações fluam em todas as direções e alcance todo o Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. Todos os interessados devem ser informados dos direcionamentos estratégicos estabelecidos pelo **Comitê de Governança Estratégica** e das responsabilidades de cada um no processo.

Além disso, as informações externas relevantes aos processos também devem ser consideradas e compartilhadas tempestivamente.



## Comunicação

Um dos principais objetivos da Gestão de Riscos do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE é assegurar que os responsáveis pela tomada de decisões, em todos os níveis institucionais, tenham acesso tempestivo às informações relativas aos riscos que o Ministério está exposto.

Nesse sentido, a comunicação torna-se uma ferramenta fundamental para a gestão de riscos do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. Destaca-se que a disponibilidade, a pertinência, a clareza e a integridade das informações relativas à gestão de risco devem ser consideradas no processo de comunicação e nos relatórios e outros mecanismos de divulgação de informações institucionais.

A comunicação em direção à sociedade também é objeto de controle, reduzindo riscos de respostas inadequadas às necessidades da população.

Nesse sentido, compartilhar e comunicar informações é importante para que os processos e as decisões do gerenciamento de riscos sejam documentados em uma extensão apropriada. Documentar cada etapa do processo de gestão de riscos permite:

- Mostrar às partes interessadas que o processo está sendo conduzido adequadamente;
- fornecer evidências de uma abordagem sistemática de identificação e análise de riscos;
- analisar criticamente as decisões ou processos;
- desenvolver uma base de conhecimento de riscos relacionados à organização;
- fornecer aos responsáveis pela tomada de decisões um plano de gestão de riscos;
- oferecer um mecanismo e uma ferramenta para a prestação de contas; e
- facilitar o monitoramento e a análise crítica contínua.

## Monitoramento



A atividade de monitoramento dentro do processo de gestão de riscos do Ministério do Trabalho e Emprego-MTE consiste na verificação, supervisão e acompanhamento contínuo dos riscos identificados ao longo do tempo. O monitoramento da gestão de riscos possui as seguintes finalidades:

- ✓ Detectar mudanças no contexto interno e externo que podem impactar nos riscos aos quais o Ministério está exposto;
- ✓ Identificar alterações nos critérios de risco e nos próprios riscos, abrangendo a revisão dos mesmos e das prioridades estabelecidas;
- ✓ Avaliar o aprendizado e a maturidade institucional de forma a identificar pontos de melhoria no processo de gestão de riscos;
- ✓ Garantir que os controles vigentes sejam eficazes e eficientes;
- ✓ Identificar novos riscos;
- ✓ Garantir o estabelecimento de níveis adequados de exposição ao risco, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.





## Glossário

**Accountability:** conjunto de procedimentos adotados pelo Ministério do Trabalho e Emprego e pelos indivíduos que o integram para evidenciar as responsabilidades inerentes às decisões tomadas e às ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho.

**Análise SWOT:** é uma análise que permite avaliar quesitos internos e externos de uma organização. Seu nome é um acrônimo da sigla em inglês para forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

**Apetite a risco:** nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.

**Atividades de controles internos:** são as políticas e os procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos do Ministério.

**Avaliação de risco:** processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos do Ministério e a determinação de resposta apropriada.

**Cadeia de Valor:** é um modelo que retrata a maneira pela qual os diferentes processos organizacionais se conectam e se relacionam para a entrega de valor aos clientes finais. É um mapa das principais atividades praticadas pelo Ministério na prestação de serviços para a sociedade, em suas diferentes áreas de atuação.

**Categoria de riscos:** classificação dos tipos de riscos definidos pelo Ministério que podem afetar o alcance de seus objetivos, observadas as características de sua área de atuação e as particularidades do setor público.

**Consequência:** resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos do Ministério.

**Controle:** qualquer medida aplicada no âmbito do Ministério para gerenciar os riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados.

**Controles internos da gestão:** processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pelos gestores e equipe de servidores, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados.

**Ética:** refere-se aos princípios morais, sendo pré-requisito e suporte para a confiança pública.

**Fraude:** quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça ou de força física.

**Gerenciamento de riscos:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos do MTE.

**Gestão da Integridade:** conjunto de medidas de prevenção de possíveis desvios na entrega dos resultados esperados pela sociedade.

**Governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração do Ministério do Trabalho e Emprego, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade.

**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.

**Identificação de riscos:** trata-se de processo de reconhecer, descrever e registrar os eventos que podem impactar negativamente ou positivamente os objetivos de um processo, projeto, programa ou organização. Essa é uma das etapas mais importantes da **gestão de riscos**, pois é a base para análise, avaliação e definição dos mecanismos de controles a serem empregados na mitigação de risco, onde deverão ser apresentados os tipos de riscos, as causas, os eventos, as consequências e os controles existentes e necessários.

**Impacto:** efeito resultante da ocorrência do evento.

**Incerteza:** incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.

**Indicadores:** elementos de medição do alcance dos objetivos definidos para análise da efetividade da estratégia.

**Instâncias de Supervisão:** constituídos por Comitês ou servidores que têm como função apoiar e dar suporte aos diversos níveis hierárquicos do Ministério na integração das atividades de gestão, governança, integridade, riscos e controles internos nos processos e atividades organizacionais.

**Mapa Estratégico:** representação visual da estratégia do Ministério do Trabalho e Emprego construída a partir da combinação e integração de objetivos estratégicos. Formado por um conjunto de objetivos que expressam os propósitos institucionais de mais alto nível do Ministério.

**Mensuração de risco:** significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência.

**Metas:** resultados quantitativo ou qualitativo que o Ministério pretende alcançar em um prazo determinado, visando o atingimento de seus objetivos.

**Método de priorização de processos:** classificação de processos baseadas em avaliação qualitativa e quantitativa, visando ao estabelecimento de prazos para a realização de gerenciamento de riscos.

**Monitoramento:** processo de observação sistemática, verificação e registro regular de uma atividade, de modo que as informações geradas constituam um elemento de tomada de decisão por parte do responsável pelo processo.

**Nível de risco:** magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência.

**Objetivos (estratégicos):** os desafios a que a organização se propõe para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado.

**Planejamento estratégico:** documento que materializa o plano estratégico institucional de longo prazo.

**Plano de implementação de controles:** documento elaborado pelo gestor para registrar e acompanhar a implementação de ações de tratamento a serem adotadas em resposta aos riscos avaliados.

**Política de Gestão, Governança, Integridade, Riscos e Controles:** declaração das intenções e diretrizes do Ministério relacionadas à gestão, governança, integridade, riscos e controles.

**Procedimento de controle:** políticas e procedimentos estabelecidos para enfrentar os riscos e alcançar os objetivos do Ministério.

**Procedimentos de controle interno:** procedimentos que o Ministério executa para o tratamento do risco, projetados para lidar com o nível de incerteza previamente identificado.

**Processo de gestão de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com as partes interessadas em assuntos relacionados a risco.

**Processo de Planejamento Estratégico:** processo gerencial contínuo e sistemático que objetiva definir a direção a ser seguida pelo Ministério do Trabalho e Emprego, visando otimizar sua relação com o ambiente, por meio do alcance de objetivos propostos. Inclui as etapas de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão.

**Processo de trabalho:** conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas). É o elemento base para a aplicação da metodologia.

**Processos Estratégicos:** processos da Cadeia de Valor do MTE vinculados aos atributos dos projetos e indicadores relacionados ao Planejamento Estratégico.

**Proprietário do risco:** pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco.

**Probabilidade:** possibilidade de ocorrência de um evento.

**Projetos:** são definidos como um esforço temporário, com início e término definidos, cujo objetivo resulta em uma entrega formal de um produto ou serviço único.

**Resposta ao risco:** qualquer ação adotada para lidar com o risco, podendo consistir em: aceitar o risco por uma escolha consciente; transferir ou compartilhar o risco a outra parte; evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que origina o risco; ou mitigar ou reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências.

**Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização.

**Riscos de imagem ou reputação do órgão:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores, em relação à capacidade do Ministério do Trabalho e Emprego em cumprir sua missão institucional.

**Risco de conformidade:** refere-se ao risco de uma empresa ou organização estar em violação de leis, regulamentos, políticas internas ou normas do setor. Esse risco pode resultar em sanções, multas, ações legais, perda de licenças ou perda de reputação da empresa.

**Riscos orçamentários e financeiros:** eventos que podem comprometer a capacidade do Ministério do Trabalho e Emprego 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.

**Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou seu impacto.

**Riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do Ministério.

**Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades do Ministério do Trabalho e Emprego, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

**Risco residual:** risco a que uma organização está exposta remanescente após a aplicação dos controles ou medidas de mitigação.

**Riscos para a integridade:** riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.

**Tolerância ao risco:** nível de variação aceitável quanto à realização dos objetivos.

**Tratamento de riscos:** processo de estipular uma resposta ao risco.

## Referências Bibliográficas

ABNT. Gestão de Riscos – Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

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. Brasília, 2016. Disponível em [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/8/Instrucao Normativa Conjunta MP-CGU 01-2016.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/33947/8/Instrucao_Normativa_Conjunta_MP-CGU_01-2016.pdf). Acesso em: fevereiro, 2024.

Ministério da Justiça e Segurança Pública. Manual de Gerenciamento de Riscos e Controles Disponível em [Manual de Gerenciamento de Riscos MJSP - 2021.pdf](#) — Ministério da Justiça e Segurança Pública ([www.gov.br](http://www.gov.br)). Acesso em: fevereiro, 2024

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: janeiro 202.

M TREASURY. The Orange Book: Management of Risk – Principles and Concepts. 2004. Disponível em: <https://www.who.int/management/general/risk/managementofrisk.pdf>. Acesso em: jan. 2024.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS (IIA). Modelo das Três Linhas do IIA 2020: Uma atualização das Três Linhas de Defesa. 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-ia-2020>. Acesso em: jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Transparência. Controladoria-Geral da União. Portaria nº 1.075, de 23 de abril de 2018. Aprova o Plano de Integridade do Ministério da Transparência e Controladoria- Geral da União - CGU. 12 jun. 2017. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41335/5/Portaria\\_1075\\_2018\\_CGU.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41335/5/Portaria_1075_2018_CGU.pdf). Acesso em: fevereiro. 2024.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. 3ª ed. Barueri, SP: Monole, 2012.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria MTE nº 3.849, de 20 de dezembro de 2023 – institui o Sistema de Governança do MTE.

## Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT

### I - FATORES INTERNOS (FORÇA)

**FORÇA** - Aspectos positivos do processo de trabalho e da organização que ajudam alcançar seus objetivos. A força me defende de ameaça e me permite um melhor aproveitamento da oportunidade. 1) Entregas/Resultados; 2) Recursos Humanos; 3) Recursos Orçamentários/Financeiros; 4) Recursos Materiais; 5) Regulatórios; 6) Governança; 7) Políticos; e 8) Sociais.

1. **Qualidade das entregas** – Refere-se à capacidade da organização em entregar seus produtos ou serviços de forma eficiente, pontual e satisfatória para seus clientes/público alvo.
2. **Avaliações positivas externas dos órgãos de controle** – Refere-se a análise e a avaliação de procedimentos, produtos, programas, funções e controles existentes, realizados pelos órgãos de controle interno e externo no processo de trabalho.
3. **Recursos humanos suficientes**: A quantidade e qualidade de servidores públicos são essenciais para a implementação eficaz das políticas e serviços públicos. Análise se há pessoal suficiente em termos de número e competência para executar as atividades da organização sem sobrecarga ou subutilização de recursos humanos.
4. **Recursos materiais suficientes**: Refere-se à disponibilidade e adequação dos materiais e equipamentos necessários para a execução das tarefas administrativas e operacionais. Avalia se a infraestrutura material está bem dimensionada para atender às demandas da administração pública de forma eficiente.
5. **Sistemas Informatizados adequados do processo de trabalho**: Importância de sistemas informatizados que automatizem e integrem os processos de trabalho, aumentando a eficiência operacional e a transparência, além de garantir a segurança e a integridade dos dados processados pela administração pública.
6. **Execução orçamentária e financeira adequada**: Refere-se à capacidade da administração pública de planejar, alocar e monitorar recursos financeiros de maneira eficiente, garantindo que os orçamentos sejam executados de acordo com os planejamentos e as necessidades dos serviços públicos, sem desvios ou desperdícios.
7. **Sistema de Monitoramento**: Necessidade de sistemas eficazes para monitorar o desempenho, os resultados e o cumprimento das metas estabelecidas. Tais sistemas permitem ajustes rápidos e o controle de processos em tempo real, garantindo a eficiência organizacional.
8. **Estrutura Adequada**: A estrutura organizacional, incluindo a divisão de responsabilidades e a hierarquia de comando, deve ser suficiente e bem definida para apoiar os processos de trabalho. A estrutura adequada facilita a comunicação, a colaboração e a eficiência.
9. **Qualificação Profissional adequada dos Servidores**: A qualificação dos servidores públicos é crucial para o desempenho de suas funções. Verificação se há programas de capacitação contínua e se os servidores possuem as habilidades necessárias para cumprir com os desafios administrativos e operacionais.
10. **Nível de experiência elevada**: A experiência dos servidores e dos gestores é um fator essencial para a tomada de decisões estratégicas e operacionais. Deve-se avaliar o impacto da experiência no desempenho geral da administração pública, considerando a capacidade de antecipar problemas e implementar soluções eficientes.
11. **Carreira Específica**: Carreiras específicas dentro da administração pública são essenciais para a especialização e o desenvolvimento de competências especializadas, o que melhora a qualidade do serviço prestado. A existência de planos de carreira incentiva a profissionalização e o crescimento dentro da organização pública.

## Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT

## I - FATORES INTERNOS (FORÇA)

12. **Valorização Profissional:** A valorização profissional é um aspecto fundamental para a motivação e engajamento dos servidores públicos. Se a administração pública oferece incentivos, reconhecimento e melhorias nas condições de trabalho, isso mantém os servidores comprometidos e motivados.

13. **Força de Trabalho Colaborativa:** A capacidade de trabalhar em equipe e colaborar é essencial para o sucesso de qualquer organização pública. A cultura organizacional promove a cooperação entre departamentos e servidores, visando o alcance das metas institucionais.

14. **Capacidade Operacional adequada:** A capacidade operacional envolve a eficiência da organização para implementar políticas e realizar suas atividades de forma prática. A análise se os recursos, tanto humanos quanto materiais, estão bem organizados, garante que os processos operacionais sejam realizados sem falhas ou ineficiências.

15. **Ambiente organizacional positivo, seguro, saudável e ético:** O ambiente de trabalho deve ser seguro, saudável e ético para promover o bem-estar dos servidores públicos e garantir que as práticas organizacionais estejam alinhadas com os valores de transparência e integridade. Exame do clima organizacional e as condições oferecidas aos servidores públicos.

16. **Relações Estratégicas consistentes:** As relações estratégicas envolvem a colaboração com outras organizações públicas, privadas ou sociedades civis para atingir objetivos comuns. Construção e manutenção de parcerias estratégicas que fortaleçam a administração pública e promovam resultados sustentáveis.

17. **Indicador e metas atingidas:** A análise de desempenho da administração pública envolve o uso de indicadores claros e metas bem definidas. Indicadores e metas direcionam a organização para atingir seus objetivos, permitindo ajustes conforme necessário para garantir o sucesso das políticas públicas.

18. **Entregas realizadas:** Este conceito refere-se à execução concreta das atividades e a entrega de serviços públicos à população. Mede a capacidade da organização pública de entregar os resultados esperados dentro do prazo e da qualidade estabelecida.

19. **Eficiência e efetividade atingidas:** Eficiência está relacionada a otimizar os recursos disponíveis, enquanto efetividade refere-se à capacidade de alcançar os objetivos e impactos desejados. Avalia se as políticas públicas estão sendo implementadas de maneira eficiente e eficaz, alcançando os resultados esperados para a sociedade.

20. **Qualidade atingida do produto/serviço:** A qualidade dos serviços públicos prestados é um indicador chave de sucesso. Verifica se os serviços entregues atendem às expectativas e às necessidades do público, além de estar em conformidade com os padrões e as regulamentações de qualidade.

21. **Normas adequadas:** A administração pública deve seguir um conjunto de normas e regulamentos que assegurem a legalidade, a transparência e a eficiência de suas ações. Investiga se as normas estão claras, adequadas e são seguidas rigorosamente pela instituição.

22. **Público-alvo identificado e prioritário:** Identificar e definir claramente o público-alvo das políticas públicas é essencial para direcionar ações e recursos de maneira eficaz. Verifica se a organização consegue identificar e priorizar as necessidades das populações mais vulneráveis ou com maior demanda.

## Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT

### I - FATORES INTERNOS (FORÇA)

23. **Satisfação do público-alvo:** Medir a satisfação do público-alvo é uma maneira de avaliar



o sucesso das políticas públicas. Analisa se a administração pública tem mecanismos de comunicação eficientes e se as ações estão gerando satisfação na população atendida.

**24. Definição do público-alvo, da população elegível com critérios de priorização a partir de estudos e diagnósticos:** A definição precisa do público-alvo e os critérios de priorização são fundamentais para garantir que os recursos sejam direcionados de forma justa e eficiente, tendo como base levantamento, estudos e diagnósticos. Verifica se há estudos e diagnósticos claros que orientem a definição de quem será atendido pelas políticas públicas.

**25. Flexibilidade, agilidade e adaptabilidade (mudanças) em razão das novas necessidades das demandas do público-alvo:** A capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças de acordo com as necessidades da sociedade é crucial para uma administração pública eficaz. Avalia se a organização consegue responder de forma ágil e flexível às novas demandas do público, ajustando políticas e processos conforme necessário.

**26. Aderência às práticas de sustentabilidade:** A sustentabilidade é uma responsabilidade crescente da administração pública. Observa se as políticas públicas estão alinhadas aos princípios de sustentabilidade, garantindo que os recursos naturais sejam utilizados de forma responsável e que as necessidades futuras sejam atendidas sem comprometer as gerações seguintes.

**27. Capacidade de inovação contínua:** A inovação contínua é fundamental para a melhoria dos processos administrativos e para a implementação de novas soluções tecnológicas e operacionais. Avalia se a organização pública possui uma cultura de inovação, investindo em novas ideias, processos e tecnologias para aprimorar a entrega de serviços à população.

**28. Forte conexão, relacionamento e comunicação com o público-alvo e os agentes públicos/privados envolvidos:** Refere-se à importância de manter uma comunicação clara, contínua e eficaz com o público-alvo e os diversos envolvidos, sejam públicos ou privados. No contexto da administração pública, isso implica na criação de canais de comunicação que promovam a transparência, a participação cidadã e a colaboração eficaz entre os envolvidos na implementação de políticas públicas.

**29. Alta capacidade de identificação e resolução de problema de forma eficaz e eficiente:** Este conceito enfatiza a habilidade de identificar problemas rapidamente e agir para resolvê-los de maneira eficiente e eficaz. Na administração pública, isso envolve o uso de métodos estruturados de análise de problemas, como auditorias e avaliações de desempenho, para garantir que os desafios sejam superados sem afetar a qualidade ou os prazos.

**30. Competência na Gestão do Processo de trabalho finalizado dentro do prazo e do orçamento:** Refere-se à capacidade de administrar projetos e processos dentro das limitações de tempo e orçamento estabelecidos, com foco na entrega de resultados sem desperdícios. Esse conceito é crucial na administração pública para evitar atrasos e assegurar a alocação eficiente dos recursos públicos.

**31. Existência de Valorização de Diversidade e Inclusão:** Este ponto refere-se à integração de práticas que assegurem a valorização de diferentes perfis sociais, culturais, étnicos, de gênero e de capacidades. A administração pública deve promover a inclusão e a diversidade em todas as suas atividades, garantindo igualdade de oportunidades e o reconhecimento das múltiplas identidades e necessidades de seus cidadãos.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### **I - FATORES INTERNOS (FORÇA)**

**32. Capacidade e uso de análise de dados nas tomadas de decisão e melhoria do processo de trabalho:** Trata-se da competência para coletar, analisar e interpretar dados de maneira que contribua para decisões informadas, visando melhorias contínuas nos processos



administrativos. O uso de dados é fundamental para avaliar a eficácia das políticas públicas e orientar ações baseadas em evidências.

**33. Identificação e mitigação de riscos que podem impactar o processo de trabalho:** Refere-se à capacidade de identificar possíveis riscos nos processos de trabalho e implementar estratégias para mitigá-los antes que impactem negativamente os resultados. Na administração pública, isso envolve a criação de planos de contingência e sistemas de monitoramento que detectem e minimizem riscos financeiros, operacionais ou políticos.

**34. Infraestrutura física adequada:** Este conceito envolve a adequação da infraestrutura disponível para a realização das atividades e operações da administração pública, garantindo que as instalações, recursos tecnológicos e materiais sejam apropriados para suportar a execução eficiente das políticas públicas e serviços.

**35. Capacidade de escalabilidade em expandir operações sem comprometer a sua qualidade e eficiência:** Refere-se à habilidade de expandir atividades ou operações sem prejudicar a qualidade ou a eficiência dos serviços prestados. A escalabilidade é importante para garantir que a administração pública consiga atender a uma maior demanda ou novos desafios sem perder eficácia.

**36. Processo de Trabalho da cadeia de valor alinhado ao Mapa Estratégico e aos seus objetivos estratégicos:** A adequação dos processos de trabalho aos objetivos e às metas estratégicas estabelecidas pela administração pública, como o Plano Plurianual (PPA), garante que todas as ações estejam em sintonia com as prioridades do governo. Isso permite o direcionamento eficiente dos recursos e esforços para as áreas mais relevantes.

**37. Processo de Trabalho incluído no PPA com metas e indicadores:** Este conceito diz respeito à inclusão dos processos de trabalho no Planejamento Plurianual (PPA), com a definição de metas e indicadores para monitorar o progresso. A mensuração das ações facilita o acompanhamento e a avaliação do impacto das políticas públicas.

**38. Interface com outras Políticas Públicas:** Refere-se à integração e coordenação de diferentes políticas públicas para garantir que elas se complementem e não se sobreponham. Uma boa interface entre políticas públicas aumenta a eficiência e maximiza os resultados.

**39. Processo de Trabalho da cadeia de valor alinhado ao Mapa Estratégico e os seus objetivos estratégicos:** A adequação dos processos de trabalho aos objetivos e às metas estratégicas estabelecidas pela administração pública, como o Plano Plurianual (PPA), garante que todas as ações estejam em sintonia com as prioridades do governo. Isso permite o direcionamento eficiente dos recursos e dos esforços para as áreas mais relevantes.

**40. Processo de Trabalho incluído no PPA com metas e indicadores:** Este conceito diz respeito à inclusão dos processos de trabalho no Planejamento Plurianual (PPA), com a definição de metas e de indicadores para monitorar o progresso. A mensuração das ações facilita o acompanhamento e a avaliação do impacto das políticas públicas.

**41. Interface com outras Políticas Públicas:** Refere-se à integração e à coordenação de diferentes políticas públicas para garantir que elas se complementem e não se sobreponham. Uma boa interface entre políticas públicas aumenta a eficiência e maximiza os resultados.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### **I - FATORES INTERNOS (FORÇA)**

**42. Priorizado no Programa de Governo:** Este conceito envolve a inclusão de uma determinada ação ou projeto na agenda de Governo. A priorização assegura que a iniciativa tenha o suporte necessário e que seus recursos sejam alocados adequadamente.

**43. Priorizado pela pasta Ministerial:** Refere-se à priorização realizada pela alta administração de ações específicas pelas áreas ou pastas ministeriais, alinhando-as às

necessidades e aos objetivos do governo. A prioridade dada a uma ação pode resultar em maior atenção, mais recursos e apoio político.

**44. Existência de série histórica dos resultados:** Este conceito envolve a manutenção de dados históricos sobre os resultados de ações e projetos, permitindo uma análise de tendências ao longo do tempo. A série histórica é fundamental para avaliar a eficácia das políticas públicas e embasar decisões futuras.

**45. Transparência Ativa:** A transparência ativa implica a disponibilização proativa de informações relevantes sobre a gestão pública, como processos, resultados e orçamentos, de forma acessível e clara para o público. Isso fortalece a confiança do cidadão nas instituições públicas.

**46. Relação Custo e Benefício:** Este conceito envolve a análise contínua do custo das ações públicas em comparação aos benefícios gerados. Na administração pública, uma boa gestão de custo e benefício assegura que os recursos sejam bem alocados, maximizando os resultados das entregas públicas e minimizando desperdícios.

**47. Integração das Unidades Internas:** Refere-se à colaboração eficaz entre diferentes unidades ou departamentos dentro da administração pública. A integração interna é essencial para garantir a eficiência operacional e o cumprimento dos objetivos estratégicos.

**48. Gestão de crises:** A gestão de crises envolve a capacidade de responder rapidamente a situações imprevistas ou de emergência, minimizando danos e restaurando a normalidade. Na administração pública, isso pode envolver a criação de planos de emergência e a formação de equipes capacitadas para lidar com situações adversas.

**49. Integração e cooperação interinstitucional (órgãos, entidades, sindicatos, trabalhadores etc.):** Este conceito abrange a colaboração entre diferentes instituições governamentais, entidades privadas, sindicatos e demais envolvidos. A cooperação interinstitucional é crucial para a implementação eficaz de políticas públicas e para a resolução de problemas complexos.

**50. Compromisso com Governança:** A governança envolve a aplicação de práticas de gestão que assegurem a transparência, a responsabilidade e a eficiência na administração pública. Um compromisso com a boa governança implica em práticas que fortaleçam as instituições e garantam que as ações públicas atendam ao interesse coletivo.

**51. Parcerias com organismos internacionais e governos estrangeiros:** Este conceito se refere à colaboração com entidades internacionais e outros governos, a fim de compartilhar conhecimentos, obter financiamento e implementar políticas públicas eficazes. Parcerias internacionais podem ampliar as capacidades da administração pública e promover o intercâmbio de boas práticas.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### **I - FATORES INTERNOS**

**FRAQUEZAS** – Aspectos que precisam ser aprimorados ou constituídos na gestão do processo de trabalho ou da organização. Cabe salientar que a fraqueza deixa o processo vulnerável a ameaça e também limita o aproveitamento das possíveis oportunidades.

**1. Ausência ou deficiência na qualidade das entregas:** Refere-se à incapacidade ou deficiência da administração pública em fornecer produtos ou serviços com a qualidade esperada, de forma eficiente, pontual e que atenda às necessidades e expectativas do público-alvo. Isso pode ocorrer por falhas em processos internos, falta de recursos, má gestão ou ausência de avaliações e controles adequados. Como resultado, a qualidade dos serviços

prestados pode ser comprometida, afetando a confiança da população nas instituições públicas e prejudicando os objetivos governamentais.

**2. Avaliações negativas externas dos órgãos de controle:** Refere-se a críticas ou avaliações desfavoráveis feitas por órgãos de controle interno ou externo (como tribunais de contas, controladorias etc.) sobre os processos, práticas ou resultados da administração pública. Tais avaliações podem envolver a análise de conformidade com leis, regulamentos e procedimentos, além da eficiência e eficácia das ações governamentais. Quando esses órgãos emitem avaliações negativas, isso indica falhas no cumprimento de padrões de governança, transparência, controle financeiro ou na entrega de resultados, o que pode impactar a credibilidade, a reputação e a eficiência do setor público.

**3. Recursos humanos e materiais insuficientes:** A falta de pessoal qualificado e de recursos materiais adequados pode comprometer a execução das atividades administrativas e operacionais. A administração pública federal enfrenta a fraqueza de ter um número insuficiente de servidores ou de recursos materiais inadequados, dificultando a realização das metas e o cumprimento de suas funções de forma eficaz.

**4. Sistemas Informatizados inadequados do processo de trabalho:** A ausência de sistemas informatizados eficientes pode levar a processos burocráticos lentos e ineficientes. A administração pública pode ser prejudicada por sistemas desatualizados, que não integram dados de forma eficaz, o que dificulta a comunicação e a execução de atividades, além de aumentar o risco de erros operacionais e de segurança.

**5. Dificuldade de adaptabilidade e demora no sistema informatizado:** A falta de agilidade na adaptação dos sistemas informatizados às novas necessidades ou mudanças nas demandas do governo e da sociedade é uma fraqueza significativa. Isso pode resultar em uma resposta demorada às mudanças, com impacto negativo na eficiência e eficácia das operações, dificultando a inovação e a melhoria contínua.

**6. Execução orçamentária e financeira insuficientes:** A administração pública federal pode enfrentar dificuldades no gerenciamento adequado de seu orçamento e nas limitações financeiras para realizar seus projetos. Isso leva à falta de recursos para implementar ações, impactando diretamente a capacidade de entregar serviços e cumprir com as responsabilidades institucionais.

**7. Fragilidade e inexistência de Sistema de Monitoramento:** A ausência de um sistema robusto de monitoramento compromete a capacidade de avaliar o desempenho das políticas públicas e projetos em tempo real. Sem essa ferramenta, é difícil corrigir falhas a tempo e melhorar a execução dos programas, o que pode levar à ineficiência e à falta de transparência.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### **I - FATORES INTERNOS (FRAQUEZAS)**

**8. Estrutura inadequada:** Uma estrutura organizacional mal definida ou desatualizada pode dificultar a coordenação entre diferentes áreas, gerando ineficiência e sobrecarga de trabalho. A falta de uma divisão clara de responsabilidades pode levar a confusões operacionais e desorganização interna, impactando o desempenho da administração pública.

**9. Qualificação Profissional inadequada dos Servidores:** A deficiência na qualificação dos servidores públicos pode resultar em falta de competência para realizar as atividades de forma eficiente e eficaz. Isso pode afetar diretamente a qualidade dos serviços prestados e a implementação de políticas públicas, além de dificultar a inovação e a adaptação a novas demandas.

10. **Nível de experiência baixa:** A falta de experiência dos servidores pode ser uma fraqueza significativa, já que a experiência é essencial para a tomada de decisões informadas e para o enfrentamento de desafios complexos. Servidores com pouca experiência podem apresentar dificuldades em lidar com situações imprevistas ou implementar soluções eficazes.
11. **Ausência de Carreira Específica:** A falta de uma carreira pública bem estruturada pode resultar em desmotivação, baixa retenção de talentos e dificuldades em desenvolver expertise em áreas específicas. A ausência de um plano de carreira claro impede o desenvolvimento de uma força de trabalho especializada e com maior comprometimento.
12. **Insuficiência e inexistência de Valorização Profissional:** A falta de valorização profissional pode levar à desmotivação dos servidores, o que afeta diretamente o desempenho organizacional. Sem reconhecimento, incentivos ou benefícios, é difícil manter o entusiasmo e o engajamento dos servidores, o que compromete a eficiência e a qualidade do serviço público.
13. **Força de Trabalho não colaborativa:** A falta de colaboração entre as equipes e departamentos resulta em um ambiente fragmentado e desorganizado. Isso pode levar a uma falta de sinergia nas ações e à duplicação de esforços, o que dificulta a realização de objetivos comuns e diminui a eficiência organizacional.
14. **Capacidade Operacional inadequada:** Uma capacidade operacional inadequada reflete a incapacidade da administração pública de atender de forma eficiente às suas responsabilidades e demandas. Isso pode ser causado pela falta de recursos, estrutura, treinamento e processos, comprometendo a execução de tarefas essenciais.
15. **Existência de ambiente organizacional, frágil, inseguro e não ético:** Um ambiente organizacional que não garanta segurança, ética e bem-estar aos servidores cria um clima de desconfiança e desmotivação. Isso pode resultar em baixa moral, absenteísmo, desengajamento e até em comportamentos antiéticos que prejudicam a imagem e o desempenho da administração pública.
16. **Relações Estratégicas inconsistentes:** A falta de parcerias estratégicas ou a fragilidade das relações com outros setores governamentais e a sociedade pode isolar a administração pública e dificultar a implementação de políticas públicas. Relações instáveis podem reduzir a eficiência das ações governamentais e prejudicar o alcance dos objetivos organizacionais.
17. **Indicadores e metas inadequadas e não atingidas:** A falta de indicadores claros e metas bem definidas ou a incapacidade de atingi-las reflete um problema de planejamento e monitoramento dentro da administração pública. Isso leva a um desempenho abaixo do esperado e dificulta a avaliação precisa das políticas e dos programas implementados.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### ***I - FATORES INTERNOS (FRAQUEZAS)***

18. **Entregas insuficientes e inadequadas:** A entrega de resultados abaixo do esperado ou com qualidade insuficiente compromete a eficácia das ações da administração pública. Isso pode ser causado por deficiências no planejamento, execução, monitoramento ou falta de recursos, prejudicando a confiança da população nos serviços públicos.
19. **Eficiência e efetividade não atingidas:** Quando a administração pública não consegue atingir a eficiência (uso adequado dos recursos) ou a efetividade (alcance dos objetivos e impactos desejados), os resultados ficam comprometidos. A falta de foco e de estratégias bem definidas pode levar a desperdícios de recursos e à não realização dos objetivos governamentais.
20. **Qualidade inadequada do produto/serviço:** A prestação de serviços de baixa

qualidade pode ser atribuída à falta de capacitação, recursos adequados e monitoramento. Isso pode gerar insatisfação na população e afetar a credibilidade do governo, tornando as políticas públicas menos eficazes e impactando a confiança da sociedade nas instituições públicas, bem como agravar o problema que se busca solucionar.

21. **Normas insuficientes e inadequadas:** A inexistência ou inadequação de normas pode criar incertezas e dificuldades operacionais. A falta de regulamentações claras e bem estruturadas dificulta a implementação de políticas públicas e pode levar a interpretações equivocadas e à falta de controle e *compliance* nas ações da administração pública.

22. **Público alvo não identificado e não prioritário:** A falha em identificar claramente o público-alvo e suas prioridades pode resultar em políticas públicas mal direcionadas. Isso gera desperdício de recursos e prejudica a efetividade das ações governamentais, deixando de atender as necessidades reais da população.

23. **Insatisfação do público-alvo:** A insatisfação do público-alvo é um indicativo de que os serviços públicos não estão atendendo às expectativas ou necessidades da população. Isso pode ser causado por falhas no atendimento, qualidade insuficiente dos serviços ou falta de engajamento para com as necessidades da sociedade.

24. **Ausência de definição do público-alvo e da população elegível com ausência de critérios de priorização:** A ausência de critérios claros e baseados em diagnósticos sólidos para definir o público-alvo e priorizar a população elegível resulta em políticas públicas mal direcionadas. Isso leva ao uso ineficiente dos recursos e ao não atendimento das populações mais vulneráveis ou com maior necessidade.

25. **Ausência de flexibilidade, agilidade e adaptabilidade (mudanças) em razão das novas necessidades das demandas do público-alvo:** A falta de capacidade de adaptação rápida às mudanças nas necessidades sociais e econômicas gera ineficiência e desconexão com as realidades da população. Isso impede a administração pública de responder com agilidade às demandas emergentes e de ajustar políticas de maneira eficaz.

26. **Ausência e não aderência às práticas de sustentabilidade:** A falta de práticas de sustentabilidade dentro da administração pública resulta em um uso insustentável de recursos naturais e humanos, além de comprometer a imagem da instituição perante a sociedade e os órgãos de controle ambiental e social.

27. **Inadequação de capacidade de inovação contínua:** A falta de inovação contínua limita a evolução e a modernização das práticas administrativas e operacionais. A resistência à inovação pode resultar em soluções ultrapassadas, baixa eficiência e dificuldade em atender às novas demandas da sociedade.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### **I - FATORES INTERNOS (FRAQUEZAS)**

28. **Ausência ou fragilidade de conexão, relacionamento e comunicação com o público-alvo e os agentes públicos/privados envolvidos:** A falta de um relacionamento claro e eficiente com os cidadãos e os diversos agentes públicos e privados envolvidos nas políticas públicas é uma fraqueza que compromete a comunicação e o engajamento. Isso impede que a administração pública compreenda corretamente as necessidades do público-alvo e dificulta a implementação de soluções colaborativas eficazes.

29. **Baixa capacidade de identificação e resolução de problema de forma eficaz e eficiente:** Quando a administração pública não consegue identificar os problemas rapidamente ou não tem processos eficazes para resolvê-los de maneira eficiente, isso resulta em atrasos, ineficiência e falta de impacto nas ações realizadas. A incapacidade de resolver problemas de maneira rápida e eficaz prejudica a confiança da população na administração pública.

30. **Ausência ou insuficiência de competência na Gestão do Processo de trabalho,**



**com finalização fora do prazo e do orçamento:** A gestão inadequada dos processos de trabalho pode levar a atrasos e gastos excessivos. Se os projetos não forem concluídos dentro do prazo e do orçamento planejados, isso compromete os resultados da administração pública, gerando ineficiência, desperdício de recursos e perda de credibilidade.

31. **Inexistência ou fragilidade no processo de valorização da diversidade e inclusão:** A falta de políticas públicas eficazes para promover a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho pode resultar em uma cultura organizacional que não reflete a pluralidade da sociedade. Isso reduz a capacidade da administração pública de atuar de forma equitativa e justa, afetando sua credibilidade e a qualidade dos serviços prestados.

32. **Ausência ou fragilidade de uso de análise de dados nas tomadas de decisão e melhoria do processo de trabalho:** A não utilização de dados na gestão pública impede decisões informadas e eficazes. A análise de dados permite identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria e, sem isso, a administração pública pode operar com base em suposições ou abordagens desatualizadas, prejudicando a qualidade dos serviços e a eficácia das políticas.

33. **Ausência de identificação e mitigação de riscos que podem impactar o processo de trabalho:** Não identificar ou não mitigar adequadamente os riscos dentro da administração pública pode resultar em falhas operacionais, perda de recursos e até crises. A ausência de uma abordagem de gestão de riscos enfraquece a resiliência da organização e pode prejudicar sua capacidade de responder a imprevistos.

34. **Infraestrutura física inadequada:** Uma infraestrutura física deficiente, como espaços de trabalho insuficientes ou desatualizados, pode afetar a produtividade dos servidores e a qualidade dos serviços prestados. A falta de condições adequadas para o trabalho prejudica a eficiência operacional e pode gerar insatisfação entre os servidores.

35. **Ausência ou fragilidade de capacidade de escalabilidade em expandir operações sem comprometer a sua qualidade e eficiência:** A falta de capacidade para expandir operações de forma eficiente e sem prejudicar a qualidade dos serviços oferecidos é uma fraqueza significativa. Isso pode ocorrer quando a administração pública não possui sistemas, infraestrutura ou processos que permitam aumentar a capacidade de atendimento sem comprometer os resultados.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### **I - FATORES INTERNOS (FRAQUEZAS)**

36. **Processo de Trabalho não alinhado ao Mapa Estratégico e aos objetivos estratégicos:** Quando os processos de trabalho não estão alinhados com os objetivos estratégicos da administração pública, a execução das políticas e programas pode ser desorganizada e sem foco, resultando em baixa eficácia. A falta de alinhamento com o mapa estratégico prejudica a execução de ações coordenadas e focadas.

37. **Processo de Trabalho não incluído no Plano Plurianual - PPA com metas e indicadores:** A não inclusão dos processos de trabalho no Plano Plurianual (PPA), sem metas claras e indicadores de desempenho, sinaliza que o processo de trabalho e suas entregas não se encontram no processo de priorização da agenda governamental.

38. **Ausência de Interface com outras Políticas Públicas:** A falta de integração com outras políticas públicas resulta em ações isoladas e fragmentadas, que podem ser ineficazes. A ausência de uma interface entre diferentes áreas da administração pública prejudica a cooperação e a realização de objetivos comuns, diminuindo a eficácia das políticas públicas.

39. **Ausência de priorização no Programa de Governo:** A ausência de uma priorização

clara no programa de governo pode levar à dispersão de esforços e recursos, resultando em soluções abaixo do esperado. A falta de um foco estratégico impede que a administração pública se concentre em suas maiores necessidades e metas.

40. **Ausência de priorização pela pasta Ministerial:** Quando as pastas ministeriais não priorizam adequadamente os projetos e políticas, a execução de ações pode se tornar desorganizada e sem foco. Isso pode levar a uma alocação ineficiente de recursos e à falha em cumprir as metas e os objetivos mais importantes.

41. **Ausência de série histórica dos resultados:** A falta de dados históricos sobre os resultados alcançados dificulta a análise de desempenho ao longo do tempo. Sem essas informações, torna-se mais difícil avaliar o impacto das políticas públicas, identificar padrões e aprender com erros passados, o que prejudica a melhoria contínua.

42. **Ausência ou fragilidade em Transparência Ativa:** A falta de transparência ativa, que envolve disponibilizar informações de forma acessível e regular, pode diminuir a confiança da população nas instituições públicas. A opacidade nos processos torna mais difícil para os cidadãos monitorarem as ações do governo e pode gerar percepções de corrupção ou ineficiência.

43. **Elevado Custo em relação ao Benefício:** Quando os custos de um projeto ou política pública são elevados em comparação aos benefícios que ele gera, há uma ineficiência no uso dos recursos públicos. Isso pode ser causado por uma má gestão financeira, processos desnecessariamente caros ou planejamento inadequado.

44. **Ausência e falha na integração das Unidades Internas:** A falta de integração entre as diferentes unidades dentro da administração pública gera duplicação de esforços, comunicação ineficaz e falta de coordenação. A fragmentação das atividades internas dificulta o cumprimento das metas comuns e reduz a eficiência organizacional.

45. **Ausência de gestão de crises:** A ausência de um sistema ou processo de gestão de crises coloca a administração pública em uma posição vulnerável durante situações inesperadas ou de emergência. A falta de preparo pode agravar problemas e dificultar a tomada de decisões rápidas e eficazes quando necessário.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### ***I - FATORES INTERNOS (FRAQUEZAS)***

46. **Ausência ou insuficiência na integração e cooperação interinstitucional (órgãos, entidades, sindicatos, trabalhadores etc.):** A falta de cooperação entre as diferentes entidades e órgãos envolvidos na administração pública resulta em um trabalho fragmentado, que pode prejudicar a implementação de políticas públicas e reduzir sua eficácia. A colaboração entre os diferentes setores é essencial para alcançar resultados mais integrados e amplos.

47. **Ausência de Compromisso com a Governança:** A falta de um compromisso claro com a governança pode levar a práticas ineficazes de gestão e a uma liderança pouco transparente ou descentralizada. Isso impacta a responsabilidade, a ética e a capacidade de tomar decisões estratégicas dentro da administração pública.

48. **Falta de Clareza nas Responsabilidades:** A falta de clareza nas responsabilidades dentro da administração pública resulta em ambiguidades e confusão nas tarefas e nas tomadas de decisão. Isso pode gerar ineficiência, atrasos e até erros operacionais, pois os servidores não sabem exatamente o que se espera deles.

49. **Desconexão entre os níveis hierárquicos:** A desconexão entre os diferentes níveis

hierárquicos pode resultar em uma comunicação deficiente, falhas na execução das tarefas e descoordenação entre as áreas. A falta de alinhamento entre a alta gestão e os níveis operacionais compromete a eficácia da administração pública.

50. **Dificuldade no atendimento ao público:** A dificuldade em atender ao público de forma rápida, eficaz e eficiente é uma fraqueza crítica, que impacta a satisfação dos cidadãos e a percepção de qualidade do serviço público. Isso pode ocorrer devido à falta de recursos, processos ineficazes ou servidores mal treinados.

51. **Dificuldade de acesso aos dados e informações governamentais:** A dificuldade de acesso a dados e informações relevantes dificulta a transparência, a tomada de decisões informadas e o acompanhamento das políticas públicas. A falta de acesso eficiente pode gerar desconfiança e ineficiência, além de dificultar a participação cidadã.

52. **Interferências políticas:** As interferências políticas nos processos administrativos podem prejudicar a imparcialidade e a eficiência da administração pública. Isso pode resultar em decisões que não atendem às melhores práticas ou às necessidades da sociedade, comprometendo a execução das políticas públicas.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### **II - FATORES EXTERNOS – OPORTUNIDADE**

**OPORTUNIDADE:** O que se pode aproveitar para melhorar e estruturar a gestão do processo de trabalho e a organização no cumprimento dos seus objetivos institucionais, levando em consideração o ambiente externo.

1. **Prioridade Governamental** - Diz respeito à ordem de importância que um governo atribui a determinadas áreas ou assuntos para orientar suas ações e políticas públicas.

2. **Prioridade Ministerial** - Refere-se às prioridades das ações, programas e políticas que um ministério ou departamento governamental estabelece para orientar e direcionar os seus recursos e os processos de trabalho. Essas prioridades são definidas com base nas necessidades da população, nas diretrizes do governo e nos desafios específicos de cada área e ajudam a direcionar os esforços e recursos do ministério para áreas que terão maior impacto positivo na sociedade.

3. **Demanda Constitucional** - Refere-se aos programas e políticas que estão garantidos e determinados pela Constituição Federal, a sua execução e implementação é obrigatória.

4. **Orçamento e Finanças obrigatórios** – Refere-se à demonstração da disponibilidade dos recursos orçamentários e financeiros para garantir a viabilidade da execução do processo, que são essenciais para a gestão eficiente de uma organização.

5. **Séries históricas positivas de execução orçamentária e financeira** – Refere-se à existência de registros contínuos e detalhados de dados orçamentários/financeiros ao longo do tempo, que mostram um desempenho favorável na gestão do orçamento e das finanças de uma entidade. Esses registros são usados para analisar tendências, avaliar a eficiência das



políticas financeiras e tomar decisões.

**6. Avaliação positiva da Política/Programa** – Refere-se ao processo de análise que conclui que a política, programa e ação em questão vem atingindo seus objetivos de forma eficaz e está trazendo benefícios significativos para o público-alvo.

**7. Processo de trabalho e a organização avaliados pelos órgãos de controle** – Refere-se à análise e verificação das atividades e estruturas de uma entidade para garantir que estejam em conformidade com as normas e regulamentos estabelecidos. As avaliações dos órgãos de controle são importantes para identificar áreas que necessitam de melhoria, proposição de ações corretivas e assegurar que as operações estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

**8. Resultados satisfatórios** – Refere-se a resultados que atendem ou superam as expectativas e objetivos estabelecidos para um determinado projeto, programa ou atividade. Esses resultados indicam que as metas foram alcançadas de maneira eficaz e eficiente, proporcionando benefícios significativos para os envolvidos.

**9. Sistemas informatizados consistentes e eficientes:** Referem-se àqueles que funcionam de maneira confiável e otimizada, garantindo que as operações de uma organização sejam realizadas de forma eficaz. Esses sistemas são essenciais para a gestão de informações e para a tomada de decisões estratégicas.

**10. Regulação Normativa:** Refere-se ao conjunto de normas e regras estabelecidas para garantir o funcionamento adequado das ações, programas e políticas, de forma a promover a eficiência, a transparência e a estabilidade, visando garantir o funcionamento apropriado de certas atividades, setores ou mesmo sistemas.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### ***II - FATORES EXTERNOS ( OPORTUNIDADE)***

**11. Identificação adequada do público-alvo:** Refere-se ao processo de estudos e diagnósticos das pessoas ou grupos que se beneficiarão ou se interessarão por um produto, serviço ou programa. Esse processo é crucial para direcionar as entregas, os recursos e ações de maneira eficaz.

**12. Satisfação do público-alvo:** Refere-se ao grau em que o público-alvo beneficiário de política pública está sendo atendido, com a qualidade e eficiência, entre outros. Medir a satisfação do público-alvo é crucial, pois ajuda identificar áreas de melhorias além de garantir que as necessidades e expectativas dos cidadãos sejam atendidas.

**13. Investimento em tecnologia e capacitação:** Refere-se à alocação de recursos financeiros e humanos para adquirir novas tecnologias e desenvolver as habilidades dos colaboradores. Esse tipo de investimento é essencial para manter a competitividade e a eficiência de uma organização.

**14. Plano de contingenciamento:** Refere-se à elaboração de processo de estratégia desenvolvida para lidar com situações inesperadas ou emergenciais que possam afetar uma organização. O objetivo é minimizar os impactos negativos e garantir a continuidade das operações.

**15. Monitoramento contínuo:** Refere-se ao processo de acompanhar e avaliar constantemente o desempenho de sistemas, processos ou atividades dentro de uma organização. O objetivo é identificar problemas, oportunidades de melhoria e garantir que tudo esteja funcionando conforme o esperado.

**16. Bases de dados consistentes:** Referem-se aos sistemas de armazenamento de informações que garantem a integridade e a precisão dos dados. Isso significa que os dados são confiáveis, estão livres de erros e são atualizados regularmente.

**17. Recursos Extraordinários:** Referem-se aos recursos adicionais que uma organização pode acessar em situações excepcionais ou emergenciais. Esses recursos são geralmente

utilizados para lidar com eventos imprevistos que não podem ser cobertos pelo orçamento regular.

18. **Pesquisas e diagnósticos atualizados:** Refere-se ao processo contínuo de investigação e avaliação para garantir que as informações e métodos utilizados estejam sempre baseados nas evidências mais recentes e precisas.

19. **Controle Social e Colegiado:** Refere-se à participação ativa da sociedade na administração pública, com o objetivo de monitorar, fiscalizar e influenciar as ações governamentais. No contexto do controle social, os colegiados são frequentemente formados por conselhos de direitos ou conselhos gestores de políticas públicas. Esses conselhos são compostos por representantes da sociedade civil e do governo, e têm a função de formular, fiscalizar e avaliar políticas públicas.

20. **Estabelecimento dos objetivos e resultados a serem alcançados e alinhados aos instrumentos de planejamento estratégico:** Referem-se aos processos de trabalho que garantam que a organização esteja direcionada para atingir suas metas de maneira eficaz e eficiente, de forma estruturada e organizada aos seus objetivos estratégicos contidos no planejamento estratégico.

21. **Previsão e Inclusão no PPA, LDO e LOA:** Referem-se aos processos fundamentais para o planejamento e execução do orçamento público no Brasil. Esses instrumentos são essenciais para garantir a eficiência e a transparência na gestão dos recursos públicos, permitindo que o governo planeje e execute suas ações de forma coordenada e alinhada com as necessidades da população.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### ***II - FATORES EXTERNOS ( OPORTUNIDADE)***

22. **Prestação de Contas ao TCU e a CGU realizada sistematicamente:** Refere-se ao processo contínuo e estruturado pelo qual os órgãos e entidades da administração pública federal demonstram a aplicação dos recursos públicos e prestam contas para os órgãos de controle e sociedade. Esse processo é essencial para garantir a transparência, a responsabilidade e a eficiência na gestão dos recursos públicos e visam assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de maneira correta.

23. **Definição da política com base no rol de políticas alinhadas à agenda de governo:** Referem-se às políticas públicas que estejam em conformidade com as prioridades e objetivos estabelecidos pela agenda do governo federal. Esse processo garante que as ações governamentais sejam coordenadas e direcionadas para alcançar metas específicas e sejam monitoradas pela Presidência.

24. **Comunicação Externa:** Refere-se às estratégias e ações que uma organização utiliza para se comunicar com públicos fora da empresa, como a sociedade, clientes, fornecedores e a mídia. O objetivo é construir e manter uma imagem positiva, fortalecer relacionamentos e promover produtos ou serviços. Uma comunicação externa eficaz ajuda a construir confiança, melhorar a reputação do órgão.

25. **Sustentabilidade:** Refere-se ao desenvolvimento e implementação de práticas que atendam às necessidades atuais sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas próprias necessidades. Isso envolve um equilíbrio entre aspectos econômicos, sociais e ambientais. A sustentabilidade é essencial para garantir um futuro saudável e próspero para o planeta e seus habitantes.

26. **Gestão de Riscos:** Refere-se ao processo de identificar, avaliar e controlar ameaças potenciais que possam afetar os resultados dos objetivos de uma organização. Essas ameaças podem vir de diversas fontes, como incertezas financeiras, responsabilidades legais, erros de gestão estratégica, acidentes e desastres naturais. A gestão de riscos é essencial para proteger os ativos da organização, garantir a continuidade dos negócios e promover a tomada de decisões assertivas.

27. **Economia Estável:** Refere-se à caracterização de um crescimento econômico consistente, baixa inflação, baixo desemprego e um equilíbrio nas contas públicas. Uma economia estável é essencial para promover o bem-estar da população e criar um ambiente

favorável para investimentos e desenvolvimento a longo prazo.

28. **Superávit da Arrecadação:** Refere-se aos resultados positivos entre as receitas obtidas pelo governo, principalmente através de impostos e outras fontes de renda, que superaram as despesas realizadas. Esse saldo positivo indica que o governo arrecadou mais do que gastou em um determinado período.

29. **Aumento de Emprego:** Refere-se ao crescimento no número de vagas de trabalho disponíveis em uma economia. O aumento de emprego é benéfico para a economia, pois reduz o desemprego, aumenta a renda das famílias e melhora a qualidade de vida da população.

30. **Aumento do Produto Interno Bruto - PIB:** Refere-se ao crescimento da produção econômica de um país em um determinado período. O PIB é a soma de todos os bens e serviços finais produzidos dentro de um país. O aumento do PIB é geralmente visto como um indicador positivo de saúde econômica, pois sugere que a economia está se expandindo e gerando mais riqueza.

31. **Reforma Tributária aprovada:** Refere-se à mudança significativa no sistema de impostos, visando simplificar e tornar mais eficiente a arrecadação tributária.

32. **Reforma Administrativa:** Refere-se ao conjunto de mudanças propostas para melhorar a eficiência, a transparência e a eficácia da administração pública. Tem como objetivo modernizar a gestão pública, reduzir a burocracia e otimizar o uso dos recursos públicos.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### ***II - FATORES EXTERNOS ( OPORTUNIDADE)***

33. **Fortalecimento da pasta de trabalho e emprego:** Refere-se às ações e políticas implementadas priorizadas para melhorar a eficácia e a eficiência dos órgãos governamentais responsáveis por questões relacionadas ao trabalho e ao emprego. São essenciais para promover o desenvolvimento econômico e social, aumentar a empregabilidade e melhorar a qualidade de vida da população.

34. **Acordos políticos:** Referem-se aos entendimentos ou pactos estabelecidos entre diferentes partidos, líderes ou países para alcançar objetivos comuns ou resolver conflitos. Esses acordos podem ser feitos em diversos níveis, local, nacional e internacional. Esses acordos são fundamentais para promover a cooperação e a estabilidade política, econômica e social entre as partes envolvidas.

35. **Expansão da presença digital para automatizar os processos e agilizar a oferta de serviços ao cidadão:** Refere-se à expansão da utilização de tecnologias digitais para melhorar a eficiência e a acessibilidade dos serviços públicos. Essas iniciativas ajudam a reduzir a burocracia, melhorar a qualidade dos serviços e aumentar a satisfação dos cidadãos.

36. **Mudanças legislativas e regulatórias:** Referem-se às alterações das leis e das normas que tratam das políticas e programas. Essas mudanças são implementadas para atender às novas demandas da sociedade, promover a justiça, a segurança e a sustentabilidade, e garantir que as atividades sejam conduzidas de maneira ordenada e eficiente. São essenciais para assegurar que suas ações estejam alinhadas com os objetivos e valores da sociedade.

37. **Aumento da Renda:** Refere-se ao crescimento dos ganhos financeiros das pessoas ou famílias ao longo do tempo. O aumento da renda é importante para melhorar a qualidade de vida das pessoas, reduzir a pobreza e estimular o crescimento econômico.

## Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT

### II - FATORES EXTERNOS (AMEAÇAS)

**AMEAÇAS** – Quais os fatores externos e riscos podem afetar o processo de trabalho e a organização no cumprimento dos seus objetivos institucionais, levando em consideração o ambiente externo.

1. **Crise econômica:** Refere-se aos períodos de recessão ou desaceleração econômica, que podem levar a uma redução de receitas e dificultar o financiamento de políticas públicas, afetando negativamente a execução de programas governamentais.
2. **Dependência orçamentária e financeira:** Refere-se à dependência da aprovação do orçamento podem comprometer os resultados das entregas das políticas públicas, principalmente quando se dá de forma não tempestiva ou não acontece no início do exercício.
3. **Outras políticas públicas prioritárias:** Referem-se aos conflitos de prioridades entre diferentes áreas do governo, onde outras políticas podem ser mais urgentes, deixando de lado programas importantes ou alterando seu foco.
4. **Públicos-alvos frágeis e não prioritários:** Referem-se à dificuldade em atender adequadamente públicos vulneráveis ou segmentos da população que não são considerados prioritários pelas políticas públicas, o que pode resultar em desigualdade no acesso a serviços essenciais.
5. **Contingenciamento de recursos:** Refere-se à redução ou ao bloqueio de recursos financeiros destinados a programas ou áreas específicas, em razão das necessidades fiscais, prejudicando a execução das políticas públicas.
6. **Baixas execuções orçamentárias e financeiras:** Referem-se à incapacidade de executar completamente os recursos orçamentários e financeiros alocados para projetos e programas, prejudicando sua efetividade e o atendimento das demandas, podendo haver cortes nas próximas propostas orçamentárias e prejudicar as entregas futuras.
7. **Ausência de avaliação dos resultados efetivos:** Refere-se à falta de mecanismos ou processos eficazes para avaliar se os programas e políticas públicas estão atingindo seus objetivos e gerando resultados concretos pode dificultar a tomada de decisões informadas.
8. **Fragilidade na segurança do ambiente tecnológico (riscos de segurança):** Refere-se à vulnerabilidade do governo frente a ataques cibernéticos e falhas de segurança em sistemas tecnológicos, podem comprometer a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados.
9. **Regulação normativa insuficiente:** Refere-se à falta de normativos claros e bem definidos para a implementação e execução de políticas públicas, o que pode gerar insegurança jurídica e dificultar a realização de projetos e programas.
10. **Mudanças legislativas e regulatórias insatisfatórias:** Referem-se às alterações frequentes ou insuficientes nas leis e regulamentações que regem a ação/programa público,

que pode dificultar a implementação de políticas eficazes e comprometer a estabilidade institucional.

11. **Ausência de transparência:** Refere-se à falta de transparência nas ações do governo, tanto nas decisões quanto nos resultados da execução de políticas públicas, pode gerar desconfiança pública e prejudicar a participação cidadã.

12. **Fragilidade nas metas e indicadores:** Refere-se à definição inadequada ou falta de metas e indicadores claros para mensurar o sucesso das políticas públicas, o que dificulta a avaliação de seu impacto e eficácia.

13. **Resultado efetivo inadequado:** Refere-se à incapacidade de atingir os resultados esperados pelas políticas públicas, refletindo falhas na execução ou no desenho das ações governamentais.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### ***II - FATORES EXTERNOS (AMEAÇAS)***

14. **Ausência de indicação de melhoria no Programa:** Refere-se à falta de mecanismos para identificar falhas e propor melhorias nos programas públicos, prejudicando a sua evolução e a correção de rumos necessários.

15. **Ausência e perda de patrocínio (mudanças políticas):** Refere-se às mudanças políticas que retiram o apoio ou a prioridade a determinados programas ou áreas da administração pública, enfraquecendo suas ações e impactos.

16. **Crises de reputação do processo de trabalho:** Referem-se à situação em que a imagem ou credibilidade do governo ou de seus programas é comprometida devido a irregularidades, falhas na execução ou na gestão pública, afetando a confiança da população.

17. **Problemas ambientais:** Referem-se aos desafios relacionados à degradação ambiental, como poluição, desmatamento ou mudanças climáticas, que podem impactar a saúde pública e a qualidade de vida da população.

18. **Dificuldade na implantação dos Avanços tecnológicos:** Refere-se à rápida evolução tecnológica que exige adaptação constante, o que pode gerar desafios na implementação de novas soluções e na capacitação dos servidores públicos.

19. **Mudanças sociais que afetam o público-alvo:** Referem-se às possíveis transformações na estrutura social, como mudanças demográficas ou culturais, que alteram as necessidades e prioridades da população atendida pelas políticas públicas.

20. **Bases de dados incipientes:** Referem-se aos dados incompletos ou de baixa qualidade, que dificultam a formulação, execução e avaliação das políticas públicas e a tomada de decisões informadas.

21. **Pesquisas e diagnósticos desatualizados:** Referem-se à ausência de informações atualizadas sobre a realidade social, econômica e ambiental, o que prejudica a criação de políticas públicas adequadas às necessidades reais da população.

22. **Ausência de previsão e inclusão no PPA, LDO e LOA:** Refere-se à falta de planejamento de longo prazo e a ausência de inclusão de determinados programas ou ações no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e na Lei Orçamentária Anual (LOA), dificultando a execução dessas ações.

23. **Estabelecimento dos objetivos e resultados a serem alcançados sem alinhamento aos instrumentos de planejamento estratégico:** Refere-se à definição de metas e objetivos sem considerar os instrumentos de planejamento estratégico, como o PPA, o que pode resultar em uma execução desorganizada e ineficaz.

24. **Definição da política sem alinhamento com a base no rol de políticas alinhadas à agenda de governo:** Refere-se à criação de políticas públicas sem levar em consideração a agenda política do governo em exercício, resultando em desconexão entre os objetivos do governo e as ações implementadas.



25. **Ausência e falha na comunicação externa:** Refere-se à falta de uma comunicação clara e eficaz com a população e com outros órgãos governamentais, prejudicando a transparência, a participação cidadã e o engajamento.
26. **Ausência de sustentabilidade:** Refere-se à falta de preocupação com a sustentabilidade econômica, social e ambiental das políticas públicas, o que pode comprometer os resultados a longo prazo e a viabilidade dos programas.
27. **Grau de maturidade baixa do processo de gerenciamento da Gestão de Riscos:** Refere-se à incapacidade de antecipar, identificar e gerenciar adequadamente os riscos associados à execução de políticas públicas, o que pode resultar em falhas na implementação e execução de programas.

## **Anexo I – Análise SWOT – BASE DE CONHECIMENTO MATRIZ SWOT**

### ***II - FATORES EXTERNOS (AMEAÇAS)***

28. **Economia instável:** Refere-se à vulnerabilidade da economia a choques internos ou externos, como inflação, variações cambiais ou crises econômicas globais, que impactam negativamente a capacidade do governo de executar suas políticas.
29. **Déficit da arrecadação:** Refere-se à insuficiência de arrecadação tributária, que pode levar ao comprometimento de investimentos e à redução na destinação de recursos para execução das entregas dos serviços/produtos públicos.
30. **Desemprego:** Refere-se aos altos índices de desemprego que geram instabilidade social e aumentam a pressão sobre políticas públicas de assistência social e emprego, gerando um cenário ruim para as atividades e dificuldades financeiras.
31. **Diminuição do PIB:** Refere-se à contração da economia, com queda no Produto Interno Bruto (PIB), o que pode reduzir a capacidade do governo de financiar e implementar políticas públicas.
32. **Reforma tributária não aprovada:** Refere-se à não aprovação de uma reforma tributária, o que pode manter um sistema fiscal ineficiente e dificultar a geração de receitas para o financiamento de políticas públicas.
33. **Perda de prestígio da Pasta de trabalho e emprego:** Refere-se à diminuição da importância ou da credibilidade do ministério ou órgão responsável pelas políticas de trabalho e emprego, afetando a implementação eficaz de ações nesta área.
34. **Ausência de acordos políticos:** Refere-se à falta de consenso político entre diferentes partidos e esferas de governo, pode resultar em impasses legislativos e na impossibilidade de avançar com a implementação de políticas públicas.
35. **Perda da presença digital para automatizar os processos e agilizar a oferta de serviços ao cidadão:** Refere-se à falta de investimentos em tecnologias digitais para modernizar os serviços públicos e facilitar o acesso da população aos serviços essenciais.
36. **Falhas e deficiências de governança:** Referem-se aos problemas relacionados à gestão inadequada dos recursos, à falta de *accountability* e a uma liderança ineficiente, prejudicando a execução das políticas públicas.
37. **Pressões, incertezas e crises políticas:** Refere-se à instabilidade política, que poderá gerar uma agenda inconsistente, alterações frequentes em prioridades e dificuldades na execução de políticas públicas devido à falta de apoio político.
38. **Conflito de interesse:** Refere-se à presença de interesses privados que interferem nas decisões públicas, comprometendo a imparcialidade e a efetividade das políticas.
39. **Queda de qualidade do ensino:** Refere-se à deterioração do sistema educacional, o que impacta negativamente na formação da força de trabalho e na capacidade do país de desenvolver soluções inovadoras para os problemas sociais e econômicos.
40. **Aumento da população idosa e diminuição da população jovem:** Refere-se às mudanças demográficas que exigem ajustes nas políticas públicas para atender às

necessidades de uma população mais velha, ao mesmo tempo em que há uma redução da população jovem para sustentar a força de trabalho.

41. **Perda da relevância social e política:** Refere-se à perda de importância de determinado setor ou política pública em relação às necessidades e expectativas da sociedade, resultando em falta de apoio e eficácia nas ações do governo.

## **Anexo II – AMBIENTE DO PROCESSO**

### **Relevância Estratégica:**

O processo de trabalho tem relevância estratégica por estar alinhado às prioridades governamentais, aos objetivos estratégicos e ao Plano Plurianual - PPA do Ministério do Trabalho e Emprego. Esse alinhamento proporciona ao processo de trabalho a organização dos seus recursos para atuarem no cumprimento da sua missão institucional, focados nos resultados esperados pela política pública.

### **Estrutura Responsável:**

A estrutura responsável pelo processo de trabalho no MTE é formada por um conjunto de áreas, instâncias e atores que garantem o planejamento, a execução, o monitoramento e a melhoria contínua dos processos ligados à entrega de bens e serviços públicos.

A indicação do responsável pela Coordenação do Processo de Trabalho e de sua equipe é de suma importância para o êxito do processo de gerenciamento de riscos. As principais funções são:

- Elaborar metodologias de mapeamento, padronização e melhoria de processos;
- Apoiar tecnicamente unidades setoriais na revisão e automação de processos;
- e
- Promover a cultura de gestão por processos.

### **Principais rotinas:**

As principais rotinas do processo de trabalho são as atividades recorrentes e estruturadas que garantem o funcionamento contínuo, eficiente e coerente das ações dentro de uma organização — especialmente no setor público. Essas rotinas compõem o ciclo de vida dos processos, desde o planejamento até a melhoria contínua.

- Desenho do fluxo de atividades com entradas, saídas, responsáveis e sistemas envolvidos;
- Fluxogramas;
- Verificação da aderência à rotina definida;
- Capacitação e Treinamento;
- Normativos internos;
- Avaliação periódica; e
- Aperfeiçoamento Contínuo.

## Sistemas Informatizados utilizados:

Os sistemas informatizados dos processos de trabalho são ferramentas tecnológicas que automatizam, padronizam e dão suporte à execução, monitoramento e controle dos processos dentro do ministério. São fundamentais para garantir eficiência, rastreabilidade, transparência e integração entre as áreas.

## Anexo II – AMBIENTE DO PROCESSO

Os benefícios dos Sistemas informatizados nos processos de trabalho são de suma importância, pois podem proporcionar:

- Redução de papel e deslocamentos físicos;
- Agilidade e rastreabilidade;
- Maior controle sobre prazos e tarefas;
- Facilidade de prestação de contas e auditoria; e
- Integração entre órgãos e entre políticas públicas.

Tipos de Sistemas Informatizados relacionados ao processo de trabalho selecionados para o processo de gerenciamento de riscos: Sistemas de Gestão de Processos (BPM - *SEI* (Sistema Eletrônico de Informações)); Sistemas de Gestão de Documentos e Protocolo (*SEI*, *Sapiens*, *Doc-Digital*, *e-SIC* (Lei de Acesso à Informação)); Sistemas de Gestão Orçamentária e Financeira (*SIAFI*, *SIGPlan*, *SIOP*, *SICONV*); Sistemas de Recursos Humanos (*SIAPE*, *SouGov.br*, *SIGRH*, *SIGEPE*); Sistemas de Controle Interno e Auditoria (*SCI*, *CGU-PAD*, *e-Aud*); Sistemas Finalísticos (ligados à atividade-fim de cada órgão); Sistemas de Indicadores e Monitoramento de Desempenho (Painel *SIGPlan*, Painel do TCU, Tableau, Power BI).

### Tipos de Sistemas Informatizados relacionados ao processo de trabalho selecionado para o gerenciamento de riscos:

- Sistemas de Gestão de Processos (BPM - *SEI* (Sistema Eletrônico de Informações))  
( ) Sim ( ) Não
- Sistemas de Gestão de Documentos e Protocolo (*SEI*, *Sapiens*, *Doc-Digital*, *e-SIC* (Lei de Acesso à Informação))  
( ) Sim ( ) Não
- Sistemas de Gestão Orçamentária e Financeira (*SIAFI*, *SIGPlan*, *SIOP*, *SICONV*)  
( ) Sim ( ) Não
- Sistemas de Recursos Humanos (*SIAPE*, *SouGov.br*, *SIGRH*, *SIGEPE*)  
( ) Sim ( ) Não
- Sistemas de Controle Interno e Auditoria (*SCI*, *CGU-PAD*, *e-Aud*)  
( ) Sim ( ) Não
- Sistemas Finalísticos (ligados à atividade-fim de cada órgão)  
( ) Sim ( ) Não
- Sistemas de Indicadores e Monitoramento de Desempenho (Painel *SIGPlan*, Painel do TCU, Tableau, Power BI)  
( ) Sim ( ) Não

## Controles Existentes:

A identificação e o mapeamento dos controles existentes em cada processo de trabalho constituem etapas fundamentais para uma gestão de riscos eficiente. Esses controles



permitem não apenas avaliar o nível de exposição a riscos, mas também subsidiar a definição e o aprimoramento de mecanismos de controle capazes de mitigar as vulnerabilidades identificadas.

## Anexo II – AMBIENTE DO PROCESSO

O Anexo VII deste Manual apresenta uma relação de controles que poderão ser selecionados pelas unidades, de acordo com as especificidades de seus processos de trabalho. Essa referência visa apoiar a identificação de mecanismos de controle apropriados, contribuindo para a mitigação de riscos e para o fortalecimento da governança e da gestão institucional.

### Criticidade:

A criticidade do processo de trabalho refere-se ao grau de importância estratégica, operacional e de risco que determinado processo tem para o cumprimento dos objetivos institucionais de um órgão ou entidade pública. Avaliar a criticidade ajuda a priorizar esforços de melhoria, controles e alocação de recursos.

O impacto no cumprimento da missão institucional de um processo de trabalho pode estar diretamente ligado à entrega de bens ou serviços públicos essenciais. Os processos de trabalho finalísticos costumam ter alta criticidade.

Quando os níveis de riscos envolvidos em um processo de trabalho podem apresentar grandes chances de fraudes, erros, desperdícios ou descumprimento de normas, assim, o processo de trabalho é considerado crítico. Temos como exemplos: concessão de benefícios, compras, repasses etc.

Os processos de trabalho que são interdependentes ou alimentam outros, também tendem a ser críticos, bem como os processos de trabalho que envolvem grande volume de transações ou alta frequência diária, impactam diretamente a operação e, portanto, também são críticos.

Os processos de trabalho que podem gerar sanções, responsabilizações legais, paralisação de atividades ou danos à imagem institucional também são críticos. Exemplos de processos de trabalho com características críticas:

Área	Processo	Motivo da criticidade
Orçamentária e Financeira	Execução orçamentária e financeira	Risco legal e impacto direto na política pública
Recursos Humanos	Folha de pagamento, admissão, aposentadoria	Envolvimento de pessoas, legislação e impacto social
Controle Interno	Monitoramento de irregularidades	Riscos de responsabilização institucional
Políticas Públicas	Concessão de benefícios sociais	Grande volume, impacto social e risco reputacional

**Anexo III – RELATÓRIO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS****Unidade****Estrutura Organizacional****Indicadores Estratégicos da Unidade**

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico		
	Descrição	Finalidade	Meta

**Carteira de Projetos Estratégicos da Unidade**

Objetivo Estratégico	Projeto Estratégico	
	Descrição	Objetivo

**Documentos de Referência**

Ref.	Documento	Descrição do Conteúdo

**Processos Priorizados**

Ref.	Processo de Trabalho	Indicador/Projeto estratégico associado
Processo 1		
Processo 2		

**Processo 1 - Informações Coletadas**

Anexo IV – MAPA DE RISCOS DO PROCESSO

Unidades:  
Processo de Trabalho:  
Responsável pela Análise:  
Data da Análise:

IDENTIFICAÇÃO DE RISCO						AVALIAÇÃO DE RISCO				RESPOSTA AO RISCO
#	EVENTO DO RISCO	CAUSA	IMPACTO	TIPO DE RISCO	CONTROLES EXISTENTES	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO	PRIORIDADE DO RISCO	

Anexo V – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES

Unidades:  
Processo de Trabalho:  
Responsável pela Análise:  
  
Data da Análise:

#	RISCO	NÍVEL DE RISCOS	TRATAMENTO DO RISCO						
			RESPOSTA AO RISCO	CONTROLE PROPOSTO	TIPO DE CONTROLE	MECANISMO DE IMPLEMENTAÇÃO	PESPONSÁVEL	PRAZO	
								INÍCIO	FIM

Anexo VI – EVENTOS DE RISCOS

Os **eventos de risco** são elementos centrais na **gestão de riscos**, pois representam situações específicas que podem comprometer os objetivos de uma organização ou política pública. Entender a **importância** e os **tipos de risco** são fundamentais para uma gestão eficaz e para a tomada de decisão baseada em evidências.

Um **evento de risco** é a **materialização de uma ameaça ou vulnerabilidade** que pode provocar um impacto negativo (ou positivo) nos objetivos de uma entidade, processo ou programa.

Pode-se citar as seguintes importâncias dos Eventos de Risco:

1. **Antecipação de problemas** – Permite identificar situações que podem impedir o cumprimento de metas e objetivos.
2. **Base para os controles internos** – Define os pontos onde mecanismos de prevenção e mitigação devem ser aplicados.
3. **Priorização de ações** – Direciona os recursos para os riscos mais críticos.
4. **Aprimoramento da governança** – Fortalece a transparência, a responsabilidade e o planejamento estratégico.
5. **Atendimento a órgãos de controle** – Atende exigências do TCU, CGU e outras instâncias fiscalizadoras.

Tipos de Eventos de Riscos relacionados aos programas/processos são:

- Formulação;
- Execução;
- Avaliação;
- Prestação de Contas;
- Pessoas;
- Conformidade e Regulação;
- Orçamentário e Financeiro;
- Operacionais;
- Metas e Indicadores;
- Ambiente Externo; e
- Ambiente Interno.

Cabe enfatizar que cada evento de risco deve ser avaliado em termos de causas, consequências, controles internos, probabilidade e impacto. De posse dos resultados da avaliação, devem ser elaborado o plano de resposta, que pode ser pela mitigação dos riscos, aceitação, transferência ou eliminação.

É importante reforçar que os **eventos de risco** são situações específicas que podem comprometer o alcance dos **objetivos estratégicos** de uma política pública ou instituição.

## **Anexo VI – EVENTOS DE RISCOS**

### **Etapas/Fontes de Riscos: FORMULAÇÃO**

Essas **perguntas** ajudam a identificar **eventos de riscos relacionados à formulação** que podem impactar a execução de programa/processos e ações de políticas públicas. Considerando essas questões na fase de formulação, as equipes responsáveis podem antecipar problemas, melhorar o *design* do programa/processo e aumentar as chances de sucesso durante a implementação e execução das ações. Aqui estão algumas **perguntas** para identificar **eventos de riscos de formulação** que podem impactar a execução de programa/processos e ações de políticas públicas:

1. Os objetivos do programa/processos foram claramente definidos e comunicados a todas as partes envolvidas?
2. Existe o risco de que os objetivos sejam vagos, mal formulados ou mal compreendidos, prejudicando o foco e a eficácia das ações?
3. Os objetivos e metas do programa/processos estão alinhados com as necessidades reais da população ou com as prioridades do governo?
4. Foi realizada uma análise abrangente do contexto (social, econômico, político) antes de iniciar a formulação do programa/processo?
5. Existe o risco de que a formulação do programa/processo tenha sido feita sem considerar adequadamente o diagnóstico das necessidades da população ou as condições locais?
6. O diagnóstico inicial reflete corretamente a realidade local, ou há uma desconexão entre a formulação do programa/processo e as necessidades emergentes?
7. Durante a formulação do programa/processo, houve ampla consulta aos principais envolvidos (cidadãos, especialistas, organizações, parceiros) para garantir que as necessidades de todos os envolvidos foram consideradas?
8. Existe o risco de que a formulação do programa/processo tenha sido realizada sem a participação adequada de envolvido chave, o que poderia comprometer a aceitação e a efetividade do programa/processo?
9. O programa/processo contempla a participação de grupos marginalizados ou mais vulneráveis, cujas necessidades podem ser negligenciadas em uma formulação?
10. As metas do programa/processo foram bem definidas durante a formulação, considerando tanto a viabilidade quanto a relevância para os resultados esperados?
11. Existe o risco de que as metas estabelecidas na fase de formulação sejam excessivamente ambiciosas ou não realistas, comprometendo a execução e os resultados?
12. As metas estão bem estruturadas para serem monitoradas de maneira eficaz durante a execução do programa/processo?
13. Durante a formulação, foi feito um planejamento adequado dos recursos necessários para a implementação do programa/processo (financeiros, humanos, tecnológicos)?
14. Existe o risco de subestimar as necessidades de recursos, criando lacunas durante a execução que possam prejudicar o cumprimento das metas?
15. O orçamento e os recursos alocados foram realistas e sustentáveis, levando em consideração os desafios operacionais e as possíveis variações de custos?
16. O modelo de intervenção escolhido para o programa/processo foi bem fundamentado e testado em contextos semelhantes?
17. Existe o risco de que a formulação do programa/processo tenha adotado uma abordagem ou metodologia inadequada para os objetivos desejados, levando a uma execução ineficaz?
18. A formulação do programa/processo contempla a inovação e a flexibilidade necessárias para se adaptar a mudanças nas circunstâncias?
19. A viabilidade técnica, econômica e política do programa/processo foi adequadamente avaliada durante a sua formulação?
20. Existe o risco de que a formulação tenha ignorado fatores críticos de viabilidade, como resistência política, dificuldades logísticas ou limitações financeiras?
21. A análise de viabilidade considerou os riscos potenciais que podem surgir durante a execução e a sustentabilidade a longo prazo do programa/processo?

22. Durante a formulação do programa/processo, houve uma definição clara de papéis, responsabilidades e autoridades para todos os envolvidos na execução?
24. Existe o risco de que a falta de clareza nos papéis e responsabilidades possa resultar em lacunas na execução ou na falta de coordenação durante o processo?
25. A fórmula de governança do programa/processo foi adequadamente delineada, garantindo que todas as partes envolvidas saibam o que se espera delas e tenham poder para tomar decisões necessárias?
26. A formulação do programa/processo levou em consideração os possíveis impactos (positivos e negativos) sobre os diferentes grupos da sociedade?
27. Existe o risco de que a formulação não tenha antecipado as consequências sociais, econômicas ou ambientais do programa/processo, resultando em impactos indesejados?
28. O programa/processo foi estruturado de maneira a minimizar efeitos negativos e maximizar benefícios para os públicos-alvo?
29. Durante a formulação do programa/processo, foi feita uma análise detalhada dos riscos potenciais que poderiam afetar a sua implementação (riscos políticos, econômicos, sociais)?
30. Existe o risco de que a formulação do programa/processo não tenha considerado adequadamente todos os riscos relevantes, criando vulnerabilidades durante a execução?
31. A estratégia de mitigação de riscos foi incluída no processo de formulação para garantir que os riscos identificados sejam gerenciados proativamente?
32. A formulação do programa/processo está alinhada com as políticas públicas e as estratégias de desenvolvimento já existentes no país, no estado ou no município?
33. Existe o risco de que o programa/processo seja desconectado de outras iniciativas governamentais, criando sobreposição de esforços ou desperdício de recursos?
34. O programa/processo complementa ou contribui para outras políticas e programas/processos existentes, ou existem conflitos entre as diferentes iniciativas?
35. O cronograma de execução do programa/processo foi claramente estabelecido durante a formulação, levando em consideração os prazos realistas para cada fase do programa/processo?
36. Existe o risco de que prazos irrealistas tenham sido definidos durante a formulação, resultando em pressões indevidas ou atrasos durante a execução?
37. Durante a formulação, foi considerado o impacto de longo prazo do programa/processo e sua sustentabilidade após o término da execução inicial?
38. Existe o risco de que a formulação tenha negligenciado a necessidade de planejamento de sustentabilidade, especialmente no que diz respeito à continuidade dos benefícios para a população?
39. Foram previstas fontes de financiamento e estratégias para garantir que o programa/processo continue a operar ou gerar impacto positivo após sua fase inicial?
40. A capacidade institucional para implementar o programa/processo foi avaliada de forma adequada durante a formulação, considerando os recursos humanos, tecnológicos e logísticos disponíveis?
41. Existe o risco de que a instituição responsável pela execução do programa/processo não tenha capacidade suficiente para implementar as ações planejadas, o que pode comprometer os resultados?
42. A formulação do programa/processo levou em conta a necessidade de reforçar a capacidade institucional por meio de treinamento ou parceria com outras organizações?
43. A formulação do programa/processo incluiu um sistema claro de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso e os resultados do programa/processo?
44. Existe o risco de que a formulação não tenha considerado mecanismos eficazes de avaliação, dificultando a medição de impactos e a implementação de melhorias contínuas?
45. O sistema de monitoramento é suficientemente flexível para se adaptar às mudanças ou aos desafios inesperados durante a formulação do programa/processo?

46. Existem planos de contingência para lidar com imprevistos durante a formulação do programa/processo?
47. Existem planos de contingência para lidar com imprevistos durante a formulação do programa/processo?

## **Etapas/Fontes de Riscos: EXECUÇÃO**

Essas **perguntas** ajudam a identificar **eventos de riscos relacionados à execução** que podem impactar a implementação de programa/processos e ações de políticas públicas. Ao abordar essas questões, os gestores podem antecipar e mitigar potenciais problemas, garantindo que as ações planejadas sejam executadas de forma eficaz, eficiente e dentro dos padrões de qualidade esperados. Aqui estão algumas **perguntas** para identificar **eventos de riscos de execução** que podem impactar a execução de programa/processos e ações de políticas públicas:

1. A equipe responsável pela execução do programa/processo possui as habilidades e competências necessárias para implementar as ações planejadas?
2. Existe o risco de falta de capacitação ou treinamento adequado para os responsáveis pela execução do programa/processo?
3. O número de recursos humanos alocados para a execução é suficiente para garantir a implementação eficiente das atividades planejadas?
4. A comunicação entre as diferentes partes envolvidas na execução (agências governamentais, parceiros, beneficiários) é clara e eficiente?
5. Existe o risco de falhas na coordenação entre diferentes entidades ou departamentos, resultando em duplicação de esforços ou lacunas na execução?
6. Os gestores do programa/processo têm canais adequados para resolver rapidamente qualquer problema de comunicação durante a execução?
7. Existe um sistema de monitoramento adequado para acompanhar a execução das atividades em tempo real e identificar problemas rapidamente?
8. Existe o risco de que a falta de monitoramento contínuo durante a execução comprometa a capacidade de ajustar as atividades quando necessário?
9. O sistema de monitoramento está bem integrado com a coleta de dados e com a análise de desempenho para garantir a entrega de resultados?
10. Os recursos financeiros, materiais e humanos são geridos de forma eficiente e estão sendo utilizados conforme o planejamento?
11. Existe o risco de que os recursos alocados sejam mal administrados ou mal distribuídos, afetando a execução das atividades?
12. Existem mecanismos para readequar os recursos em caso de imprevistos ou mudanças nas necessidades durante a execução?
13. Os prazos definidos para a execução das atividades são realistas e factíveis dentro do contexto do programa/processo?
14. Existe o risco de atrasos devido a obstáculos imprevistos, como falta de recursos, mudanças na legislação ou condições externas adversas?
15. O cronograma de execução foi ajustado para lidar com imprevistos ou mudanças no cenário político e social?
16. A execução das atividades está sendo realizada de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos?
17. Existe o risco de que a pressa para cumprir os prazos prejudique a qualidade das ações e dos serviços prestados?
18. Existem protocolos de controle de qualidade para garantir que os resultados entregues sejam de alto padrão e atendam às necessidades da população?

19. A instituição responsável pela execução do programa/processo possui a capacidade institucional necessária para implementar todas as ações previstas?
20. Existe o risco de que a falta de infraestrutura ou de apoio institucional comprometa a execução das atividades, como a falta de equipamentos ou sistemas tecnológicos adequados?
21. A liderança do programa/processo está comprometida e capacitada para tomar decisões estratégicas durante a execução?
22. Existe resistência política ou institucional que possa dificultar a implementação do programa/processo?
23. Há resistência por parte dos beneficiários ou comunidades-alvo, o que pode afetar a adesão ao programa/processo ou suas ações?
24. A equipe executora está preparada para lidar com possíveis resistências, seja em nível político, organizacional ou comunitário?
25. Mudanças econômicas, políticas ou sociais podem impactar a execução do programa/processo? Como o programa/processo pode se adaptar a essas mudanças?
26. Existe o risco de que crises externas (como uma recessão econômica, desastres naturais ou mudanças políticas) atrapalhem a continuidade das atividades?
27. Como o programa/processo está preparado para lidar com novos desafios imprevistos no ambiente externo, como novas regulamentações ou cortes orçamentários?
28. Existem mecanismos adequados para a gestão de conflitos que possam surgir entre as partes envolvidas na execução do programa/processo?
29. Existe o risco de que problemas operacionais, como falhas logísticas ou conflitos entre equipes, interfiram na execução das atividades?
30. Como os gestores estão preparados para resolver rapidamente questões operacionais que possam surgir durante a execução?
31. O programa/processo possui sistemas claros para avaliação contínua durante sua execução, permitindo ajustes e melhorias ao longo do processo?
32. Existe o risco de que a ausência de comunicação contínuo e avaliações intermediárias prejudique a capacidade de corrigir o rumo da execução quando necessário?
33. Como os dados de desempenho são analisados e usados para fazer ajustes táticos durante a execução?
34. As condições para garantir a continuidade da execução do programa/processo (inclusive após sua conclusão) foram consideradas desde a fase inicial de planejamento?
35. Existe o risco de que o programa/processo dependa de fontes de financiamento ou de recursos que não são sustentáveis a longo prazo?
36. O programa/processo está estruturado de maneira a garantir que seus resultados e impactos perdurem após o término das ações previstas?
37. O programa/processo depende de parcerias com outras entidades ou organizações (governamentais, ONGs, setor privado)? Como essas parcerias são geridas?
38. Existe o risco de falhas ou desequilíbrios nas parcerias, que possam afetar a execução do programa/processo?
39. Os parceiros estão comprometidos com os objetivos do programa/processo e têm os recursos e capacidades necessárias para contribuir de maneira efetiva?
40. O programa/processo tem flexibilidade para ajustar suas atividades ou foco de acordo com mudanças nas necessidades da população durante a execução?
41. Existe o risco de que o programa/processo siga rigidamente o plano inicial sem levar em consideração novas demandas ou situações emergentes no campo?
42. Como o programa/processo monitora as necessidades da população e está preparado para fazer ajustes durante a execução?
43. O programa/processo tem uma estratégia clara de gestão de riscos durante a execução, com um plano de ação para mitigar potenciais problemas?



44. Existe o risco de que a falta de monitoramento de riscos, como riscos financeiros, operacionais ou de segurança, afete negativamente a execução?
45. O programa/processo tem uma estrutura de contingência pronta para lidar com riscos identificados durante a execução?

## **Etapas/Fontes de Riscos: AVALIAÇÃO**

Essas **perguntas** são cruciais para identificar **eventos de riscos relacionados à avaliação** que podem impactar a execução de programa/processos e ações de políticas públicas. Ao abordar essas questões, os gestores podem minimizar a probabilidade de falhas na avaliação e garantir que os resultados da avaliação contribuam de forma significativa para a melhoria do programa/processo, a tomada de decisões e a prestação de contas. Aqui estão algumas **perguntas** para identificar **eventos de riscos de avaliação** que podem impactar a execução de programa/processos e ações de políticas públicas:

1. Os indicadores de desempenho foram bem definidos para medir os resultados e impactos do programa/processo de forma clara e objetiva?
2. Existe o risco de que os indicadores escolhidos sejam imprecisos, difíceis de mensurar ou pouco relevantes para os objetivos do programa/processo?
3. Os indicadores são adequados para capturar tanto os resultados a curto prazo quanto os impactos de longo prazo das políticas públicas?
4. A metodologia de avaliação foi planejada de maneira robusta e adequada às especificidades do programa/processo e aos seus objetivos?
5. Existe o risco de que a metodologia escolhida para a avaliação não seja a mais apropriada para a natureza do programa/processo ou para as condições de execução?
6. A metodologia de avaliação permite uma análise precisa da eficácia, eficiência e impacto do programa/processo?
7. A instituição responsável pela avaliação possui as competências e recursos necessários para conduzir uma avaliação eficaz e imparcial do programa/processo?
8. Existe o risco de falta de capacitação ou de recursos adequados para a realização de uma avaliação completa e precisa?
9. A equipe de avaliação tem a expertise necessária para analisar corretamente os dados e gerar recomendações úteis para a melhoria do programa/processo?
10. Os dados necessários para a avaliação estão sendo coletados de forma consistente, completa e de qualidade durante a execução do programa/processo?
11. Existe o risco de que dados importantes sejam perdidos, imprecisos ou coletados de maneira inadequada, prejudicando a avaliação do programa/processo?
12. Existe um sistema eficiente para garantir a integridade e a confiabilidade dos dados utilizados na avaliação?
13. O cronograma para a avaliação do programa/processo está bem definido e é realista, considerando o tempo necessário para coletar e analisar dados?
14. Existe o risco de que a avaliação não receba tempo ou recursos suficientes para ser realizada de forma eficaz?
15. A avaliação foi planejada para ocorrer em momentos estratégicos, permitindo ajustes rápidos na execução do programa/processo, se necessário?
16. Existe um mecanismo claro para garantir que os resultados da avaliação sejam utilizados para ajustar e melhorar a execução do programa/processo?
17. Existe o risco de que os resultados da avaliação não sejam considerados na tomada de decisões ou nas correções necessárias durante a execução?
18. Os resultados da avaliação serão compartilhados com todas as partes interessadas (gestores, implementadores, beneficiários) de maneira transparente e compreensível?

19. A avaliação será conduzida de forma independente, ou existe o risco de conflitos de interesse que possam afetar a objetividade dos resultados?
20. Existe o risco de que a avaliação seja tendenciosa ou não imparcial, prejudicando a credibilidade e a utilidade das conclusões?
21. A avaliação será realizada por um time externo e especializado, ou existe o risco de viés devido à avaliação interna?
22. O processo de avaliação considera as mudanças nas condições externas ou no próprio programa/processo durante sua execução, como mudanças de políticas, orçamento ou contexto socioeconômico?
23. Existe o risco de que a avaliação não leve em consideração os ajustes ou modificações realizadas no programa/processo durante a execução, afetando a precisão da análise?
24. A avaliação está preparada para analisar os efeitos de adaptações realizadas durante a execução do programa/processo?
25. Existe um processo contínuo de coleta de informação durante a execução do programa/processo para avaliar sua eficácia enquanto ele ainda está sendo implementado?
26. Existe o risco de que a falta de avaliação intermediária prejudique a capacidade de realizar ajustes importantes antes do final do programa/processo?
27. A avaliação incluirá medidas de ajuste rápido com base nos resultados iniciais obtidos durante a execução?
28. A avaliação foi planejada para garantir que os resultados realmente reflitam a relevância e os impactos do programa/processo na população-alvo?
29. Existe o risco de que a avaliação se concentre em indicadores de processo e não nos resultados reais ou nas mudanças nas condições da população?
30. A avaliação pode ser impactada por fatores externos que distorçam os resultados, como mudanças no contexto social ou econômico durante o período de implementação?
31. Existe um plano claro para garantir que as recomendações provenientes da avaliação sejam implementadas e acompanhadas ao longo do tempo?
32. Existe o risco de que as recomendações da avaliação sejam ignoradas ou mal implementadas, comprometendo o aprendizado e a melhoria contínua do programa/processo?
33. Os gestores do programa/processo têm um sistema para integrar as lições aprendidas nas avaliações anteriores na formulação de novas políticas ou na adaptação do programa/processo?
34. O processo de avaliação é transparente e acessível a todas as partes interessadas, incluindo a sociedade civil e os beneficiários do programa/processo?
35. Existe o risco de que a falta de transparência na avaliação comprometa a confiança do público no programa/processo e nos resultados obtidos?
36. A avaliação garantirá a prestação de contas adequada sobre os recursos investidos e os resultados alcançados?
37. Existe um esforço para garantir que todos os resultados da avaliação, incluindo os negativos, sejam compreendidos e analisados de forma crítica para melhorar a execução futura do programa/processo?
38. Existe o risco de que a avaliação não identifique áreas críticas que necessitam de ajustes, negligenciando implicações negativas para os beneficiários ou para o sucesso do programa/processo?
39. A avaliação será utilizada não apenas para avaliar o desempenho atual, mas também para fornecer orientações sobre como melhorar futuros programas/processos e ações?
40. O programa/processo possui flexibilidade suficiente para ser ajustado com base nas descobertas da avaliação, garantindo que os ajustes necessários sejam feitos de forma eficaz?
41. Existe o risco de que a rigidez do programa/processo impeça a implementação de ajustes importantes, mesmo quando identificados na avaliação?

42. Existe um plano claro para implementar mudanças no programa/processo com base nos resultados da avaliação e garantir que essas mudanças sejam integradas ao longo da execução?

## **Etapas/Fontes de Riscos: PRESTAÇÃO DE CONTAS**

Essas **perguntas** são fundamentais para avaliar os **eventos de riscos de prestação de contas** que podem impactar a execução de programa/processos e ações de políticas públicas. Ao abordar essas questões, é possível identificar e mitigar potenciais falhas no processo de prestação de contas, garantindo transparência, confiança pública e eficiência na gestão dos recursos públicos. Aqui estão algumas **perguntas** para identificar **eventos de riscos de prestação de contas** que podem impactar a execução de programa/processos e ações de políticas públicas:

1. Existe clareza e transparência quanto ao uso dos recursos financeiros e materiais durante a execução do programa/processo?
2. Existe o risco de falta de documentação ou justificativa adequada para a alocação de recursos, o que pode comprometer a prestação de contas?
3. O processo de prestação de contas inclui informações completas sobre a destinação e a utilização dos recursos, incluindo despesas e receitas?
4. Todos os requisitos legais e regulatórios relativos à prestação de contas estão sendo cumpridos de acordo com as exigências do governo ou de outras partes interessadas?
5. Existe o risco de que o programa/processo não cumpra as normativas fiscais ou regulamentações específicas sobre como os recursos devem ser alocados e utilizados?
6. O programa/processo está em conformidade com os requisitos de auditoria externa e interna previstos?
7. A comunicação dos resultados financeiros e operacionais do programa/processo para os envolvidos está sendo realizada de maneira clara e eficiente?
8. Existe o risco de que a falta de comunicação adequada sobre os resultados do programa/processo prejudique a transparência e a confiança pública no programa/processo?
9. A prestação de contas é feita de maneira acessível e compreensível para todos os públicos-alvo, incluindo cidadãos, parlamentares e organizações da sociedade civil?
10. Os registros financeiros e operacionais estão sendo mantidos de maneira adequada e em conformidade com os padrões estabelecidos?
11. Existe o risco de que a documentação necessária para a prestação de contas não seja armazenada corretamente, ou que documentos importantes sejam perdidos ou alterados?
12. Existe uma estrutura clara para a organização e arquivamento da documentação financeira e de execução do programa/processo, garantindo fácil acesso em auditorias e revisões?
13. Existem controles internos eficientes para garantir que os recursos sejam usados de forma adequada e que todas as transações sejam registradas de maneira precisa?
14. Existe o risco de que a falta de auditorias internas ou externas possa resultar em desvios de recursos ou na omissão de informações relevantes durante a prestação de contas?
15. A auditoria é feita de maneira regular e independente para garantir que os relatórios de prestação de contas sejam precisos e completos?
16. A prestação de contas inclui o envolvimento das partes interessadas, como a sociedade civil, parlamentares e beneficiários, para garantir que suas preocupações sejam consideradas?
17. Existe o risco de que a falta de envolvimento dos envolvidos no processo de prestação de contas diminua a credibilidade do programa/processo?
18. O programa/processo tem canais claros de comunicação e informação com os

- envolvidos para garantir que as informações prestadas sejam compreendidas e avaliadas de forma eficaz?
19. Existe um processo para identificar inconsistências ou erros nos relatórios financeiros e operacionais antes da entrega das prestações de contas?
  20. Existe o risco de que falhas na identificação de erros ou inconsistências nos relatórios possam comprometer a precisão da prestação de contas?
  21. O programa/processo tem um plano de correção em caso de falhas detectadas na prestação de contas, assegurando que sejam corrigidas prontamente?
  22. Os relatórios de prestação de contas estão sendo entregues dentro dos prazos estipulados pelas autoridades competentes?
  23. Existe o risco de que atrasos na entrega dos relatórios de prestação de contas possam afetar a avaliação pública ou a confiança no programa/processo?
  24. Existe um sistema de monitoramento para garantir que a entrega dos relatórios financeiros e operacionais seja feita pontualmente?
  25. Existe clareza sobre quem é o responsável pela prestação de contas em cada nível de execução do programa/processo?
  26. Existe o risco de que a falta de responsabilidades bem definidas resulte em atrasos ou falhas na entrega dos relatórios de prestação de contas?
  27. Os responsáveis pela prestação de contas são treinados e capacitados para garantir a precisão e a transparência dos relatórios financeiros?
  28. Existe um mecanismo eficaz para identificar e prevenir fraudes, desvios de recursos ou má gestão durante a execução do programa/processo e na prestação de contas?
  29. Existe o risco de que a falta de controle rigoroso permita a ocorrência de fraudes ou desvios, prejudicando a transparência e a confiança pública no programa/processo?
  30. Há um processo claro para relatar irregularidades e garantir que sejam tratadas de maneira adequada e dentro dos marcos legais?
  31. A estrutura de prestação de contas do programa/processo atende às expectativas dos financiadores, órgãos governamentais e demais partes interessadas?
  32. Existe o risco de que a falta de alinhamento entre as expectativas dos envolvidos e a prestação de contas comprometa a eficácia e a aceitação do programa/processo?
  33. A prestação de contas abrange todos os aspectos relevantes do programa/processo, incluindo custos, resultados alcançados, desafios enfrentados e soluções adotadas?
  34. Existe um acompanhamento adequado após a entrega da prestação de contas para garantir que as correções ou ajustes necessários sejam feitos com base nas conclusões dos relatórios?
  35. Existe o risco de que, após a entrega dos relatórios de prestação de contas, não haja acompanhamento suficiente para implementar melhorias ou mudanças com base nos resultados da avaliação?
  36. Existe um sistema de comunicação que permita aos gestores do programa/processo e aos envolvidos revisarem e agirem com base nas conclusões da prestação de contas?
  37. Existe o risco de que a prestação de contas imprecisa ou incompleta possa gerar implicações legais ou reputacionais para os gestores do programa/processo e as partes envolvidas?
  38. O programa/processo tem um plano de contingência em caso de questionamentos ou ações legais resultantes de falhas na prestação de contas?
  39. A falta de transparência ou falhas na prestação de contas podem afetar negativamente a percepção pública e a continuidade do financiamento do programa/processo?
  40. Mudanças na administração pública ou no governo podem impactar os processos de prestação de contas e o alinhamento com os novos objetivos ou prioridades políticas?
  41. Existe o risco de que a transição entre diferentes administrações prejudique a continuidade da prestação de contas e a execução do programa/processo?
  42. Como o programa/processo garante a continuidade da prestação de contas mesmo em

períodos de transição de governo ou mudanças nas lideranças responsáveis?

## **Etapas/Fontes de Riscos: PESSOAS**

**Eventos de riscos de pessoas** referem-se a situações que envolvem os colaboradores da organização e que podem afetar a operação, desempenho e a saúde organizacional. Esses eventos são relacionados a comportamentos, decisões e ações das pessoas dentro da empresa e podem ter impactos significativos na produtividade, moral, conformidade e reputação. **A gestão de riscos de pessoas** é crucial para manter um ambiente de trabalho saudável e garantir que os colaboradores contribuam de maneira eficaz e ética para alcançar os objetivos da organização.

Essas perguntas ajudam a avaliar **eventos de riscos relacionados a pessoas** em programas/processos e ações de políticas públicas. Elas abordam desde a capacitação da equipe, questões de motivação e saúde, até problemas de comunicação, conflitos internos e questões de diversidade. Responder a essas perguntas pode proporcionar uma visão abrangente sobre os riscos associados aos recursos humanos e ajudar a implementar ações de mitigação para garantir a execução eficaz do programa/processo.

1. A equipe envolvida na execução do programa/processo tem a formação e qualificação necessárias para desempenhar suas funções com eficácia?
2. Existe um plano de treinamento contínuo para garantir que a equipe esteja atualizada com as melhores práticas e requisitos do programa/processo?
3. O treinamento fornecido está alinhado com as necessidades específicas do programa/processo ou existem lacunas de conhecimento que podem afetar sua execução?
4. A equipe enfrenta alta rotatividade de pessoal que possa comprometer a continuidade e o sucesso do programa/processo?
5. Há risco de escassez de recursos humanos qualificados para executar o programa/processo, devido à falta de recrutamento ou a incapacidade de retenção de talentos?
6. A perda de pessoal-chave no programa/processo pode afetar a execução ou a tomada de decisões críticas? Existe um plano de sucessão ou de reposição?
7. Existe um nível adequado de motivação e engajamento entre os membros da equipe para garantir o sucesso do programa/processo?
8. Os colaboradores estão suficientemente comprometidos com os objetivos do programa/processo ou há riscos de desinteresse ou baixa moral que possam afetar o desempenho?
9. A liderança do programa/processo está capacitada para engajar e inspirar a equipe, incentivando a colaboração e a inovação?
10. A cultura organizacional apoia a execução do programa/processo de maneira eficiente, com uma atmosfera de cooperação e respeito entre a equipe?
11. O clima de trabalho no programa/processo está saudável, ou existem tensões internas, como conflitos ou falta de comunicação eficaz, que possam prejudicar a execução das ações?
12. Há riscos de discriminação, assédio ou outras práticas indesejáveis dentro da equipe que possam afetar o desempenho e a imagem do programa/processo?
13. Existe uma quantidade suficiente de pessoal dedicado para implementar todas as ações previstas no programa/processo de forma eficaz?
14. A sobrecarga de trabalho ou a falta de pessoal suficiente pode impactar negativamente a qualidade ou o prazo de execução das atividades do programa/processo?
15. O número de colaboradores é adequado para lidar com a demanda do programa/processo, considerando suas metas e o tamanho das ações?
16. As funções e responsabilidades de cada membro da equipe estão bem definidas, sem

sobreposição de tarefas ou lacunas de responsabilidade?

17. Existe clareza sobre as expectativas e objetivos para cada parte da equipe e seus respectivos papéis no programa/processo?

18. A falta de alinhamento entre as partes envolvidas no programa/processo pode gerar confusão ou falhas na execução?

19. Existem medidas adequadas para proteger a saúde física e mental dos membros da equipe, especialmente em contextos de pressão ou atividades de alto risco?

20. A equipe está sobrecarregada, o que pode levar a um aumento no estresse e à diminuição da qualidade do trabalho?

21. Existe suporte psicológico ou programa/processos de bem-estar para lidar com os desafios emocionais e físicos da equipe durante a implementação do programa/processo?

22. Existe uma comunicação eficiente dentro da equipe de execução do programa/processo, com informações claras e tempestivas sobre os avanços e problemas encontrados?

23. A equipe trabalha de forma colaborativa ou há riscos de isolamento de algumas partes, o que pode prejudicar a integração entre os membros e as áreas do programa/processo?

24. As reuniões de equipe são eficazes para resolver problemas e alinhar ações, ou há falhas na comunicação que geram desinformação ou atraso nas decisões?

25. Existem conflitos de interesse entre os membros da equipe ou entre diferentes grupos que possam impactar a execução do programa/processo?

26. Como os conflitos internos são geridos dentro do programa/processo? Existe um processo claro para mediar disputas e manter a harmonia no ambiente de trabalho?

27. A falta de resolução eficaz de conflitos pode levar a uma queda no desempenho ou à desmotivação da equipe?

28. As pessoas responsáveis pela execução das ações do programa/processo estão cientes de suas obrigações e de como devem prestar contas sobre seu trabalho?

29. Existe uma estrutura de supervisão eficaz para garantir que as responsabilidades estejam sendo cumpridas por cada membro da equipe?

30. Como a prestação de contas é gerida e comunicada internamente? Existe risco de falta de clareza sobre quem deve tomar decisões ou supervisionar ações específicas?

31. O programa/processo tem um ambiente inclusivo que respeita a diversidade cultural, étnica, de gênero e de habilidades dentro da equipe?

32. Há riscos de exclusão ou discriminação que possam afetar a moral e a eficácia do trabalho em equipe no programa/processo?

33. As práticas de recrutamento e gestão de pessoal asseguram diversidade de perspectivas, o que pode enriquecer a implementação do programa/processo?

34. Existem membros da equipe com comportamento inadequado ou desempenho insatisfatório, o que pode comprometer a execução do programa/processo?

35. Há estratégias de comunicação e avaliação de desempenho que ajudam a identificar e corrigir problemas de forma rápida e eficaz?

36. A falta de gestão de desempenho pode resultar em baixa produtividade ou em falhas na entrega de resultados dentro do programa/processo?

37. Os envolvidos externos, como parceiros, fornecedores e beneficiários, estão suficientemente comprometidos com os objetivos e com o sucesso do programa/processo?

38. Existe risco de falta de engajamento ou apoio dos envolvidos externos, que podem prejudicar a execução ou os resultados do programa/processo?

39. Os interesses conflitantes entre os stakeholders podem criar obstáculos na implementação do programa/processo?

## **Etapas/Fontes de Riscos: CONFORMIDADE E REGULAÇÃO**

Os **eventos de riscos de conformidade e regulação** são ocorrências ou circunstâncias que podem levar uma organização a violar leis, regulamentações, normas ou padrões

internos estabelecidos. Esses eventos têm o potencial de causar danos à reputação, à saúde financeira da empresa e a sua capacidade de operar legalmente. Os riscos de conformidade estão relacionados principalmente ao não cumprimento de requisitos legais, éticos e regulatórios, e os eventos associados podem ter uma ampla gama de causas e consequências.

Essas perguntas são projetadas para ajudar a identificar e mitigar riscos de conformidade e regulação em programa/processos e ações de políticas públicas. Elas abordam desde o cumprimento das leis e regulamentações até a transparência, auditoria e prevenção de conflito de interesses. Essas questões podem ser usadas em auditorias, processos de monitoramento e como parte da gestão de riscos para garantir a conformidade e regulação contínua durante a implementação e avaliação dos programas/processos.

1. O programa/processo está em conformidade com as leis e regulamentos locais, nacionais e internacionais aplicáveis?
2. Todos os requisitos legais relacionados ao financiamento, execução e monitoramento do programa/processo foram cumpridos?
3. O programa/processo foi aprovado por todas as entidades governamentais ou reguladoras necessárias antes de sua implementação?
4. O programa/processos estão de acordo com as normas e padrões estabelecidos para a área em que opera?
5. As atividades do programa/processos estão em conformidade com os procedimentos internos e as políticas da organização ou do governo?
6. Existem requisitos específicos de auditoria ou relatórios de conformidade que o programa/processo precisa seguir? Esses requisitos estão sendo atendidos?
7. Todos os contratos e acordos com fornecedores, parceiros e outras partes estão em conformidade com as leis de licitação e contratação?
8. O processo de contratação foi conduzido de acordo com as regras de transparência e justiça estabelecidas pela legislação?
9. Existe algum risco de não conformidade nas cláusulas contratuais ou na execução de contratos, como o uso inadequado de recursos?
10. O programa/processo passou por auditorias ou revisões internas e externas de conformidade?
11. Há mecanismos de auditoria contínua para garantir que os processos estão sendo seguidos corretamente e em conformidade com a legislação?
12. O programa/processo tem processos estabelecidos para garantir a transparência e a governança na gestão dos recursos públicos, como publicações de relatórios periódicos e acessíveis?
13. Existem controles internos adequados para identificar, monitorar e mitigar riscos de não conformidade?
14. O programa/processo possui mecanismos para detectar e corrigir falhas de conformidade antes que se tornem um problema maior?
15. Como o risco de não conformidade é monitorado durante a execução do programa/processo? Existe alguma ferramenta ou processo para essa verificação?
16. A equipe envolvida no programa/processo foi devidamente treinada sobre as leis, regulamentos e políticas de conformidade relevantes?
17. Existe programa/processo de conscientização sobre conformidade para todos os envolvidos, incluindo parceiros e contratados?
18. A falta de treinamento ou compreensão de requisitos regulatórios pode representar um risco para o programa/processo?
19. Existem mudanças regulatórias previstas ou recentes que possam afetar a conformidade do programa/processo?



20. O programa/processo tem ferramenta para monitorar e adaptar-se rapidamente a alterações na legislação e regulamentações relevantes?
21. A conformidade com novas regulamentações é garantida durante todas as fases de execução do programa/processo?
22. O programa/processo garante a conformidade com as leis de proteção de dados pessoais (como a LGPD ou o GDPR, dependendo da jurisdição)?
23. Existem políticas e práticas de segurança adequadas para proteger informações confidenciais e sensíveis dentro do programa/processo?
24. A gestão de dados está sendo realizada de acordo com os princípios de privacidade e confidencialidade estabelecidos pela legislação?
25. Existem mecanismos em vigor para identificar e gerenciar potenciais conflitos de interesses entre os envolvidos no programa/processo (funcionários, contratados, fornecedores etc.)?
26. O programa/processo possui políticas claras sobre ética, transparência e conduta, para evitar práticas corruptas ou de favorecimento?
27. Como o programa/processo lida com possíveis violações de conformidade ou conflito de interesse por parte dos envolvidos?
28. Existe uma estrutura de responsabilização clara para todos os envolvidos na execução do programa/processo, com atribuição de responsabilidades?
29. O programa/processo possui mecanismos claros de prestação de contas aos envolvidos, incluindo a sociedade e os órgãos reguladores?
30. O programa/processo realiza relatórios regulares sobre o uso de recursos e os resultados alcançados, conforme exigido pela legislação?
31. Existem regras e requisitos específicos para os beneficiários ou participantes do programa/processo que precisam ser seguidos?
32. Há riscos de não conformidade relacionados à elegibilidade dos participantes ou beneficiários do programa/processo?
33. Como é garantida a conformidade com os critérios de seleção e acompanhamento dos beneficiários?
34. O programa/processo tem políticas definidas para lidar com situações de não conformidade, incluindo medidas corretivas e punitivas?
35. Quais são os procedimentos para corrigir falhas de conformidade e evitar que elas se repitam no futuro?
36. Existem penalidades ou sanções previstas para casos de não conformidade, e essas sanções são aplicadas de forma eficaz?
37. Há requisitos específicos relacionados à conformidade ambiental, social ou de direitos humanos que o programa/processo deve atender?
38. O programa/processo adere a normas e regulamentos internacionais de governança e conformidade ética?

## **Etapas/Fontes de Riscos: ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS**

Os **eventos de riscos orçamentários e financeiros** são situações ou circunstâncias que podem impactar negativamente as finanças de uma organização e afetar o cumprimento de seu orçamento ou a execução do programa/processo. Esses eventos podem surgir de diversas fontes, como falhas de planejamento, mudanças econômicas, imprevistos no grau de prioridade, entre outros fatores. Identificar esses riscos e implementar mecanismos para mitigá-los é essencial para manter a estabilidade nas entregas das políticas/programas/processos.

1. O orçamento do programa foi adequadamente planejado, levando em consideração todas as atividades e necessidades previstas?
2. O orçamento alocado é realista e suficiente para cobrir todas as despesas do programa?



3. O planejamento financeiro considera imprevistos ou mudanças nas condições externas, como variações na economia ou em taxas de câmbio?
4. O orçamento do programa foi aprovado por todas as autoridades competentes, como o órgão regulador ou o governo?
5. Existe clareza sobre a distribuição dos recursos orçamentários para diferentes atividades do programa?
6. A alocação está de acordo com as prioridades estabelecidas?
7. Os recursos financeiros estão sendo alocados de maneira eficiente para as áreas mais críticas do programa, sem desperdícios ou subfinanciamento?
8. O fluxo de caixa está sendo adequadamente gerido para garantir a disponibilidade de recursos no momento certo?
9. Existe risco de escassez de recursos em determinados períodos do programa, prejudicando a continuidade das ações?
10. Como o programa gerencia as flutuações de receita e despesa ao longo de sua execução?
11. Existe um processo adequado para monitorar e controlar as despesas do programa em tempo real?
12. Existem desvios significativos entre o orçamento planejado e os gastos reais do programa?
13. O controle de custos é eficaz para evitar gastos excessivos ou desnecessários durante a execução do programa?
14. O programa está sujeito a auditorias internas ou externas regulares para garantir que os recursos estão sendo utilizados de forma eficiente e transparente?
15. Existe uma auditoria financeira independente que verifica se as despesas do programa estão em conformidade com as normas e regulamentos financeiros?
16. Os relatórios financeiros do programa são acessíveis e transparentes para as partes interessadas, como a população, os órgãos de controle e os financiadores?
17. O programa depende de fontes externas de financiamento, como doações, empréstimos ou parcerias público-privadas? Quais são os riscos associados a essas fontes de recursos?
18. Existe risco de não cumprimento de prazos ou de não liberação de recursos financeiros por parte de financiadores externos?
19. O programa está preparado para lidar com mudanças nas condições de financiamento, como a redução de orçamentos ou a suspensão de recursos externos?
20. Existe risco de subfinanciamento do programa devido a cortes orçamentários, mudanças nas prioridades governamentais ou atrasos nos repasses de recursos?
21. O programa está estruturado para reduzir os impactos de possíveis reduções orçamentárias? Existem alternativas de financiamento previstas?
22. Caso ocorra um déficit orçamentário, quais são as ações corretivas ou de contingência planejadas?
23. O programa está preparado para lidar com despesas inesperadas, como custos emergenciais ou imprevistos que podem surgir durante a implementação?
24. Existe um fundo de contingência ou reserva orçamentária para cobrir custos imprevistos, e o valor é suficiente para lidar com possíveis surpresas financeiras?
25. O programa tem mecanismos para identificar e corrigir rapidamente desvios orçamentários que possam ocorrer devido a erros na previsão de custos ou mudanças nos preços de mercado?
26. Existem controles adequados para prevenir e detectar fraudes, desvio de recursos ou outras práticas irregulares no manejo dos fundos do programa?
27. O programa tem mecanismos de controle interno para garantir que as despesas sejam aprovadas e documentadas de maneira adequada e transparente?
28. Como o programa gerencia a conformidade com as leis fiscais e os regulamentos financeiros para evitar penalidades por não conformidade?

29. Os custos operacionais do programa estão sendo gerenciados de maneira eficiente, sem desperdícios ou excessos?
30. Existe um acompanhamento regular dos custos operacionais e administrativos, para garantir que o programa permaneça dentro do orçamento previsto?
31. O programa está utilizando tecnologias ou práticas eficientes para reduzir custos, como a digitalização de processos ou a melhoria na gestão de recursos?
32. O programa realiza revisões orçamentárias periódicas para verificar se o orçamento continua adequado e alinhado com a realidade da execução?
33. Existe flexibilidade no orçamento para ajustar as despesas conforme a evolução do programa, sem comprometer as suas metas principais?
34. Como o programa lida com mudanças nas condições financeiras que exigem ajustes rápidos no orçamento, como aumento de custos ou mudanças nas metas?
35. O programa tem dívidas ou passivos que podem comprometer sua execução? Quais são os riscos financeiros associados ao endividamento do programa?
36. Existe um controle adequado para gerenciar os passivos e evitar que eles se tornem um obstáculo à continuidade das atividades do programa?
37. O pagamento de dívidas ou outros compromissos financeiros está sendo feito dentro do prazo e de forma eficiente?
38. O programa foi estruturado de maneira a garantir a sua sustentabilidade financeira a longo prazo?
39. Existem fontes de financiamento de longo prazo que possam garantir a continuidade do programa após o término de seus recursos iniciais?
40. O programa tem um plano para buscar fontes alternativas de financiamento, caso os recursos orçamentários disponíveis se mostrem insuficientes?

## **Etapas/Fontes de Riscos: OPERACIONAIS**

Os **eventos de riscos operacionais** são aqueles que envolvem falhas nos processos internos, sistemas, pessoas ou práticas da organização, o que pode afetar negativamente a capacidade da empresa de operar de maneira eficiente e atingir seus objetivos. Esses riscos podem ser resultado de erros humanos, falhas em sistemas ou equipamentos, eventos externos imprevistos ou mesmo problemas com a cadeia de suprimentos.

1. Os processos operacionais estão claramente definidos e documentados para garantir a execução eficiente das ações do programa?
2. Existe um plano detalhado para garantir a continuidade das operações do programa em caso de falhas ou interrupções?
3. Os processos operacionais são regularmente revisados e aprimorados para se adaptar a mudanças nas necessidades do programa ou do ambiente externo?
4. Os membros da equipe possuem a formação e as habilidades necessárias para executar suas tarefas de maneira eficiente e eficaz?
5. Existem treinamentos regulares para atualizar as competências da equipe, principalmente nas áreas críticas do programa?
6. Como o programa lida com a alta rotatividade de pessoal? Existem planos de contingência para substituir rapidamente membros chave da equipe?
7. Há uma comunicação clara e eficiente entre as diferentes partes envolvidas na execução do programa (equipe, parceiros, envolvidos)?
8. Existem processos de coordenação bem definidos para garantir que todos os setores e equipes trabalhem de maneira alinhada e sem sobreposições ou lacunas nas atividades?
9. Como o programa garante a troca contínua de informações e comunicação entre as partes

envolvidas, para evitar falhas de comunicação?

10. O programa possui um plano de logística que assegura a entrega pontual dos recursos e materiais necessários para a execução das atividades?

11. Existe um controle rigoroso sobre os estoques e suprimentos necessários para a execução do programa, para evitar escassez ou desperdício?

12. Como o programa lida com imprevistos logísticos, como atrasos no transporte ou problemas com fornecedores?

13. O programa possui indicadores claros de desempenho para monitorar a execução das atividades em tempo real?

14. Como são avaliados os resultados operacionais e quais são os processos para corrigir rapidamente desvios em relação ao planejado?

15. Existem revisões periódicas do desempenho do programa para garantir que os objetivos sejam cumpridos dentro dos prazos estabelecidos?

16. O programa depende de sistemas de TI críticos para a execução das atividades? Como é garantido que esses sistemas funcionem sem interrupções?

17. Existe um plano de contingência para lidar com falhas nos sistemas tecnológicos usados para a gestão e monitoramento do programa?

18. Quais medidas estão sendo tomadas para garantir a segurança dos dados e evitar falhas ou vazamentos de informações sensíveis?

19. O programa está preparado para se adaptar a mudanças inesperadas no contexto operacional, como alterações na legislação, mudanças econômicas ou novos desafios sociais?

20. Como o programa lida com mudanças nas políticas públicas ou nas diretrizes que impactam sua execução?

21. Existe flexibilidade para ajustar o escopo ou as atividades do programa caso surjam circunstâncias imprevistas que possam afetá-lo?

22. O programa possui uma estrutura de governança bem definida, com responsabilidades claras para a tomada de decisões e a resolução de problemas operacionais?

23. Existem mecanismos para garantir que as decisões operacionais sejam tomadas de forma rápida e eficaz, sem burocracia excessiva?

24. Como o programa garante que os riscos operacionais sejam monitorados e geridos de maneira transparente e eficaz pela alta administração?

25. Quais são as causas mais comuns de atrasos nas atividades do programa e como elas estão sendo mitigadas?

26. Existe um plano de ação para lidar com atrasos imprevistos nas etapas do programa, de modo a não comprometer os resultados finais?

27. O cronograma do programa é constantemente revisado para garantir que os marcos e as entregas sejam cumpridos de acordo com o planejado?

28. Existem conflitos internos ou resistência de parte da equipe ou dos envolvidos que possam afetar a execução do programa?

29. Quais são as estratégias utilizadas para resolver conflitos rapidamente e garantir o bom andamento das atividades do programa?

30. O programa conta com estratégias de engajamento e mudança cultural para lidar com resistências à implementação de novas políticas ou práticas?

31. O programa está preparado para garantir a continuidade de suas atividades após o término do financiamento inicial ou da execução do projeto?

32. Existe um planejamento para a sustentabilidade das operações do programa a longo prazo, mesmo diante de mudanças no contexto político ou econômico?

33. Quais são os riscos associados à falta de sustentabilidade das ações do programa e como estão sendo tratados?

34. Como o programa gerencia suas parcerias com outros órgãos governamentais, ONGs ou empresas privadas para garantir que as responsabilidades sejam cumpridas?
35. Existem processos de monitoramento e avaliação do desempenho dos parceiros envolvidos na execução do programa?
36. Como o programa assegura que os envolvidos e beneficiários estejam sendo devidamente informados e envolvidos nas decisões operacionais?
37. O programa está sendo executado de acordo com as normas e regulamentações aplicáveis, evitando problemas legais ou fiscais?
38. Existe uma estratégia para garantir que o programa esteja em conformidade com as exigências legais e regulamentares durante toda a sua execução?
39. Como o programa gerencia os riscos de não conformidade com regulamentos internos ou externos, que possam afetar sua continuidade?
40. Como o programa lida com a escassez de pessoal qualificado para a execução das atividades essenciais?
41. Existem planos de sucessão ou treinamento contínuo para garantir que as competências críticas não sejam perdidas com a saída de membros chave da equipe?
42. Quais são os planos para lidar com a alta rotatividade de pessoal e garantir que a execução do programa não seja prejudicada por faltas ou mudanças inesperadas na equipe?
43. Como o programa lida com possíveis falhas ou interrupções de infraestrutura, como problemas em instalações, equipamentos ou serviços essenciais?
44. Existem planos de contingência para garantir que os serviços essenciais para a execução do programa não sejam comprometidos por falhas de infraestrutura?
45. O programa tem infraestrutura suficiente para atender à demanda crescente ou para implementar novas ações de forma eficiente?

## **Etapas/Fontes de Riscos: METAS E INDICADORES**

Os **eventos de riscos de metas e indicadores** referem-se a situações em que o processo de definição, monitoramento e avaliação de metas e indicadores pode ser afetado por falhas, ineficiências ou condições imprevistas, o que pode comprometer a capacidade de uma organização de atingir seus objetivos estratégicos e operacionais. Esses riscos podem surgir em qualquer fase do ciclo de metas e indicadores, desde sua formulação até a avaliação final de desempenho.

## **Anexo VI – EVENTOS DE RISCOS**

1. Os objetivos do programa foram claramente definidos e comunicados a todas as partes envolvidas?
2. Existe o risco de que os objetivos sejam vagos, mal formulados ou mal compreendidos, prejudicando o foco e a eficácia das ações?
3. Os objetivos do programa estão alinhados com as necessidades reais da população ou com as prioridades do governo?
4. Foi realizada uma análise abrangente do contexto (social, econômico, político) antes de iniciar a formulação do programa?
5. Existe o risco de que a formulação do programa tenha sido feita sem considerar adequadamente o diagnóstico das necessidades da população ou as condições locais?
6. O diagnóstico inicial reflete corretamente a realidade local, ou há uma desconexão entre a formulação do programa e as necessidades emergentes?
7. Durante a formulação do programa, houve ampla consulta aos principais envolvidos

- (cidadãos, especialistas, organizações, parceiros) para garantir que as necessidades de todos os envolvidos foram consideradas?
8. Existe o risco de que a formulação do programa tenha sido realizada sem a participação adequada de envolvidos chave, o que poderia comprometer a aceitação e a efetividade do programa?
  9. O programa contempla a participação de grupos marginalizados ou mais vulneráveis, cujas necessidades podem ser negligenciadas em uma formulação desconsiderada?
  10. As metas do programa foram bem definidas durante a formulação, considerando tanto a viabilidade quanto a relevância para os resultados esperados?
  11. Existe o risco de que as metas estabelecidas na fase de formulação sejam excessivamente ambiciosas ou não realistas, comprometendo a execução e os resultados?
  12. As metas estão bem estruturadas para serem monitoradas de maneira eficaz durante a execução do programa?
  13. Durante a formulação, foi feito um planejamento adequado dos recursos necessários para a implementação do programa (financeiros, humanos, tecnológicos)?
  14. Existe o risco de subestimar as necessidades de recursos, criando lacunas durante a execução que possam prejudicar o cumprimento das metas?
  15. O orçamento e os recursos alocados foram realistas e sustentáveis, levando em consideração os desafios operacionais e as possíveis variações de custos?
  16. O modelo de intervenção escolhido para o programa foi bem fundamentado e testado em contextos semelhantes?
  17. Existe o risco de que a formulação do programa tenha adotado uma abordagem ou metodologia inadequada para os objetivos desejados, levando a uma execução ineficaz?
  18. A formulação do programa contempla a inovação e a flexibilidade necessárias para se adaptar a mudanças nas circunstâncias?
  19. A viabilidade técnica, econômica e política do programa foi adequadamente avaliada durante a sua formulação?
  20. Existe o risco de que a formulação tenha ignorado fatores críticos de viabilidade, como resistência política, dificuldades logísticas ou limitações financeiras?
  21. A análise de viabilidade considerou os riscos potenciais que podem surgir durante a execução e a sustentabilidade a longo prazo do programa?
  22. Durante a formulação do programa, houve uma definição clara de papéis, responsabilidades e autoridades para todos os envolvidos na execução?
  23. Existe o risco de que a falta de clareza nos papéis e responsabilidades possa resultar em lacunas na execução ou na falta de coordenação durante o processo?
  24. A fórmula de governança do programa foi adequadamente delineada, garantindo que todas as partes envolvidas saibam o que se espera delas e tenham poder para tomar decisões necessárias?
  25. A formulação do programa levou em conta a necessidade de reforçar a capacidade institucional por meio de treinamento ou parceria com outras organizações?
  26. Existe o risco de que a formulação não tenha considerado mecanismos eficazes de avaliação, dificultando a medição de impactos e a implementação de melhorias contínuas?
  27. O programa foi estruturado de maneira a minimizar efeitos negativos e maximizar benefícios para os públicos-alvo?
  28. Durante a formulação do programa, foi feita uma análise detalhada dos riscos potenciais que poderiam afetar a sua implementação (riscos políticos, econômicos, sociais)?
  29. Existe o risco de que a formulação do programa não tenha considerado adequadamente todos os riscos relevantes, criando vulnerabilidades durante a execução?
  30. A estratégia de mitigação de riscos foi incluída no processo de formulação para garantir que os

riscos identificados sejam gerenciados proativamente?

31. A formulação do programa está alinhada com as políticas públicas e as estratégias de desenvolvimento já existentes no país, no estado ou no município?

32. Existe o risco de que o programa seja desconectado de outras iniciativas governamentais, criando sobreposição de esforços ou desperdício de recursos?

33. O programa complementa ou contribui para outras políticas e programas existentes, ou existem conflitos entre as diferentes iniciativas?

34. O cronograma de execução do programa foi claramente estabelecido durante a formulação, levando em consideração os prazos realistas para cada fase do programa?

35. Existe o risco de que prazos irrealistas tenham sido definidos durante a formulação, resultando em pressões indevidas ou atrasos durante a execução?

36. O cronograma é suficientemente flexível para permitir ajustes em caso de imprevistos ou mudanças nas condições de execução?

37. Durante a formulação, foi considerado o impacto de longo prazo do programa e sua sustentabilidade após o término da execução inicial?

38. Existe o risco de que a formulação tenha negligenciado a necessidade de planejamento de sustentabilidade, especialmente no que diz respeito à continuidade dos benefícios para a população?

39. Foram previstas fontes de financiamento e estratégias para garantir que o programa continue a operar ou gerar impacto positivo após sua fase inicial?

40. A capacidade institucional para implementar o programa foi avaliada de forma adequada durante a formulação, considerando os recursos humanos, tecnológicos e logísticos disponíveis?

41. Existe o risco de que a instituição responsável pela execução do programa não tenha capacidade suficiente para implementar as ações planejadas, o que pode comprometer os resultados?

42. A formulação do programa levou em conta a necessidade de reforçar a capacidade institucional por meio de treinamento ou parceria com outras organizações?

43. A formulação do programa incluiu um sistema claro de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso e os resultados do programa?

44. Existe o risco de que a formulação não tenha considerado mecanismos eficazes de avaliação, dificultando a medição de impactos e a implementação de melhorias contínuas?

45. O sistema de monitoramento é suficientemente flexível para se adaptar às mudanças ou aos desafios inesperados durante a execução do programa?

## **Etapas/Fontes de Riscos: AMBIENTE EXTERNO**

Os **eventos de riscos de ambiente externo** envolvem fatores fora do controle direto da organização ou governo, mas que podem afetar significativamente o sucesso de programas e políticas públicas. Estes eventos podem resultar de mudanças no contexto econômico, político, social, tecnológico, ambiental ou legal, e podem afetar a implementação de ações governamentais ou o uso de recursos públicos.

Essas **perguntas** ajudam a identificar **eventos de riscos de ambiente externo** que podem impactar a execução de programas e ações de políticas públicas. Considerar esses riscos é fundamental para o planejamento e a gestão eficaz de programas, garantindo que a execução seja mais resiliente a fatores externos imprevistos.

1. Existe o risco de que flutuações econômicas, como recessão ou inflação, impactem negativamente o financiamento ou a execução do programa?

2. Mudanças nas taxas de juros ou câmbio podem afetar os custos dos recursos ou a viabilidade financeira do programa?

3. O programa está preparado para se ajustar a uma desaceleração econômica ou a um aumento inesperado de custos de insumos essenciais?
4. O ambiente político atual é instável, podendo impactar a continuidade do programa ou gerar mudanças na prioridade das políticas públicas?
5. Existe o risco de mudanças no governo ou na administração pública alterarem os objetivos ou a implementação do programa?
6. Mudanças nas políticas públicas, em termos de prioridades governamentais ou legislação, podem afetar diretamente os recursos ou a forma de execução do programa?
7. Existe o risco de mudanças nas leis ou regulamentações que impactem a execução ou o financiamento do programa?
8. As alterações em normas fiscais, ambientais ou trabalhistas podem dificultar a implementação do programa ou aumentar custos inesperados?
9. O programa está em conformidade com todas as leis e regulamentações atuais, e preparado para se ajustar caso novas regras sejam impostas?
10. O programa está preparado para responder a mudanças demográficas, como envelhecimento populacional, migração ou variações nas taxas de natalidade, que possam alterar as necessidades dos beneficiários?
11. Existe o risco de que mudanças nos valores sociais ou nas atitudes da população afetem a aceitação ou a eficácia do programa?
12. Alterações nas características sociais e culturais podem impactar a participação ou o engajamento da comunidade nas atividades do programa?
13. O avanço tecnológico pode gerar a necessidade de adaptação do programa para incorporar novas ferramentas ou sistemas, ou causar obsolescência de processos ou recursos existentes?
14. O risco de que novas tecnologias concorrentes possam reduzir a eficácia do programa ou modificar as necessidades de recursos?
15. O programa está preparado para lidar com a rápida evolução tecnológica, seja para aproveitar inovações ou mitigar riscos associados a novas tecnologias?
16. Existe o risco de desastres naturais (como enchentes, secas, terremotos) que possam prejudicar a infraestrutura necessária para a execução do programa?
17. O programa está adaptado para lidar com os impactos das mudanças climáticas ou outros eventos ambientais extremos que possam afetar os beneficiários ou os recursos disponíveis?
18. Existe o risco de que a localização geográfica do programa o torne vulnerável a eventos climáticos imprevistos que possam interromper sua execução?
19. O programa pode ser impactado por mudanças no mercado de trabalho, como altas taxas de desemprego ou a falta de mão-de-obra qualificada para executar as atividades previstas?
20. Existe o risco de que a falta de disponibilidade de trabalhadores qualificados ou motivados afete a implementação do programa?
21. Mudanças nas políticas de trabalho ou no comportamento da força de trabalho podem influenciar a execução do programa, tornando mais difícil atingir os objetivos estabelecidos?
22. Existe o risco de que tensões sociais ou conflitos civis possam afetar a implementação do programa, especialmente em áreas com alto índice de violência ou instabilidade?
23. O programa pode ser afetado por protestos, greves ou outras formas de mobilização social que impeçam a execução ou a alocação de recursos necessários?
24. Há risco de que distúrbios sociais ou manifestações possam afetar a segurança dos beneficiários ou dos profissionais envolvidos na execução do programa?
25. O programa depende de fornecedores externos ou do mercado para recursos essenciais (materiais, insumos, serviços), e existe o risco de que mudanças nos preços ou na disponibilidade desses recursos afetem a execução?
26. O programa está vulnerável a riscos associados à escassez de recursos ou ao aumento de



preços devido a crises no mercado global ou local?

27. A dependência de terceiros para a entrega de serviços ou produtos essenciais pode gerar riscos operacionais caso esses parceiros não consigam cumprir os prazos ou padrões esperados?

28. O programa pode ser afetado por mudanças nas relações internacionais, como embargos, mudanças no comércio global ou políticas internacionais que impactem os recursos ou o financiamento do programa?

29. Existe o risco de que crises ou instabilidades em outros países possam afetar negativamente o programa, especialmente se o financiamento ou os insumos forem provenientes de fora do país?

30. O programa está preparado para lidar com as incertezas trazidas pela globalização e pelos fluxos internacionais de capital e recursos?

31. Existe o risco de que a falta de apoio da sociedade civil ou a oposição de grupos de interesse comprometa a execução do programa?

32. O programa está vulnerável a resistências ou críticas dos beneficiários, das organizações não governamentais ou outros grupos da sociedade civil que possam afetar sua implementação?

33. A percepção negativa do público em relação ao programa pode afetar a sua eficácia ou gerar pressões para mudanças nas políticas estabelecidas?

34. Existe o risco de que pressões de organizações internacionais ou ONGs influenciem negativamente a execução do programa, seja por expectativas conflitantes ou por ações que alterem a agenda política do programa?

35. O programa pode ser impactado por mudanças nas estratégias ou nas condições de financiamento por parte de agências internacionais que

36. fornecem apoio financeiro ou técnico?

37. O programa depende de infraestrutura pública (como transporte, eletricidade, comunicações) e mudanças na disponibilidade ou qualidade desses serviços podem impactar a execução?

38. Há risco de que falhas na infraestrutura ou alterações nas políticas públicas relacionadas a esses serviços (como privatização ou cortes de orçamento) possam afetar diretamente os resultados do programa?

39. O programa pode ser afetado pela falta de condições adequadas de infraestrutura nas áreas onde está sendo implementado?

40. O programa está preparado para responder a uma crise de saúde pública, como uma pandemia, que possa interromper a execução ou alterar as necessidades da população-alvo?

41. Existe o risco de que uma crise de saúde pública afete a segurança dos trabalhadores ou a capacidade de engajar os beneficiários do programa?

## **Etapas/Fontes de Riscos: AMBIENTE INTERNO**

Os **eventos de riscos de ambiente interno** referem-se a fatores e situações dentro de uma organização, governo ou empresa que podem comprometer a execução de suas políticas, programas ou operações. Esses riscos são gerados por fatores internos, como falhas de gestão, problemas com recursos humanos, processos inadequados ou falhas na infraestrutura.

1. Existe o risco de falta de qualificação ou capacitação das equipes envolvidas na execução do programa?

2. Há uma escassez de pessoal ou dificuldades na retenção de talentos essenciais para a implementação do programa?

3. Existe o risco de falta de alinhamento ou comunicação entre as equipes responsáveis pela

execução do programa e outras partes envolvidas?

4. Há um risco de resistência ou falta de engajamento das equipes internas, prejudicando a eficácia do programa?
5. A infraestrutura necessária para a execução do programa está disponível e em condições adequadas?
6. Existe o risco de que a falta de recursos materiais ou tecnológicos possa comprometer o andamento do programa?
7. O programa depende de instalações ou equipamentos que podem estar desatualizados ou em más condições, afetando sua implementação?
8. Existe o risco de falta de manutenção ou a obsolescência de recursos essenciais para o sucesso do programa?
9. O planejamento estratégico do programa é claro e bem estruturado, com definição precisa de metas e prazos?
10. Existe o risco de que processos internos ineficazes ou pouco claros impactem a execução do programa, como falta de processos de comunicação, monitoramento ou controle?
11. O programa está sujeito a mudanças frequentes de diretrizes ou planos internos, dificultando a sua execução consistente?
12. Há falta de uma metodologia clara para a execução das atividades do programa, o que pode gerar desorganização ou atrasos?
13. Existe o risco de que decisões internas sejam tomadas de forma centralizada ou sem o devido processo de consulta e análise, prejudicando a execução do programa?
14. A falta de clareza nos processos de tomada de decisão pode gerar ineficiências ou atrasos na execução das atividades do programa?
15. Há um risco de que a tomada de decisões seja afetada por interesses pessoais ou políticos dentro da organização, comprometendo a imparcialidade e a eficiência do programa?
16. Existe o risco de que a alocação inadequada ou o mau gerenciamento dos recursos financeiros afete a execução do programa?
17. O programa possui um controle financeiro eficaz para garantir que os recursos sejam usados de forma eficiente e dentro do orçamento?
18. Há um risco de falhas nos processos de contabilidade e auditoria interna que possam gerar desvios ou desperdícios de recursos?
19. Existe a possibilidade de que o financiamento não seja suficiente ou o orçamento seja mal distribuído, afetando o alcance dos objetivos do programa?
20. Existe o risco de falhas nos sistemas de TI ou de gestão de informações que impactem o monitoramento e a execução do programa?
21. O programa está dependente de tecnologias antigas ou desatualizadas que podem comprometer sua eficiência?
22. Há problemas de integração entre os sistemas internos utilizados para a gestão e acompanhamento do programa?
23. O programa está preparado para adotar inovações tecnológicas ou soluções alternativas caso surjam problemas operacionais?
24. A cultura organizacional favorece a colaboração e a comunicação eficaz entre as equipes responsáveis pela execução do programa?
25. Existe o risco de que barreiras internas de comunicação (entre departamentos ou equipes) afetem a coordenação do programa?
26. A falta de uma cultura de transparência e responsabilidade pode gerar desconfiança e falhas na execução do programa?
27. O programa está sendo monitorado de forma eficaz, com informação e comunicação constante para ajustes em tempo real, ou existe falta de monitoramento e revisão contínuos?

28. Existe o risco de conflitos internos, como disputas entre equipes ou departamentos, que possam afetar a colaboração e a execução do programa?
29. A falta de mecanismos eficazes para a resolução de conflitos pode gerar tensão interna e desorganização, prejudicando a implementação do programa?
30. Há falta de alinhamento entre os objetivos internos da organização e os objetivos do programa, o que pode gerar discordâncias sobre prioridades e recursos?
31. A estrutura de governança interna do programa é clara e eficaz, garantindo que todos os processos sejam monitorados e controlados adequadamente?
32. Existe o risco de falhas nos controles internos que possam gerar erros ou desvios na execução do programa?
33. O programa possui mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos para garantir que os objetivos sejam atingidos dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos?
34. Existe o risco de que a falta de engajamento de envolvidos internos, como outras áreas do governo ou departamentos, afete a implementação do programa?
35. A falta de apoio ou alinhamento com os principais envolvidos internos pode prejudicar a execução do programa, gerando resistências ou obstáculos inesperados?
36. O programa está sendo integrado de forma eficaz aos processos internos das organizações parceiras ou envolvidos?
37. Existe o risco de que mudanças na liderança ou na alta gestão da organização impactem a continuidade ou os objetivos do programa?
38. A mudança de gestores ou responsáveis pelo programa pode afetar a implementação devido à falta de alinhamento entre as diferentes visões e prioridades?
39. Existe um plano de sucessão ou de transição para garantir a continuidade da execução do programa em caso de mudanças na liderança?
40. O programa conta com um sistema interno eficaz de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso das atividades e corrigir possíveis falhas?
41. Existe o risco de que falhas no processo de monitoramento ou avaliação interna afetem a capacidade de ajustar o programa conforme necessário?
42. A avaliação interna é realizada de forma regular e abrangente, permitindo identificar eventuais problemas antes que se tornem críticos?
43. Existe o risco de que a falta de processos administrativos bem definidos (como gestão de documentos, aprovações ou fluxos de trabalho) atrapalhe a execução eficiente do programa?
44. A desorganização administrativa pode gerar atrasos ou erros no cumprimento de prazos e compromissos, prejudicando os resultados do programa?
45. Há um risco de que falhas administrativas, como a falta de controle sobre contratos ou pagamentos, impactem a execução de atividades do programa?
46. Existe o risco de que a falta de acesso a informações atualizadas e precisas prejudique a tomada de decisões dentro do programa?
47. A escassez de dados relevantes ou de ferramentas para analisar informações pode afetar a capacidade de monitorar e ajustar o programa conforme necessário?
48. Existem sistemas eficazes para garantir que as informações sobre o andamento do programa sejam compartilhadas de maneira adequada entre todos os envolvidos?

## Anexo VII – CONTROLES EXISTENTES /NECESSÁRIOS

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS	
Tipos de Riscos	Controles Existentes
RISCOS DE FORMULAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise profunda e dados confiáveis;</li> <li>2. Consulta a especialistas;</li> <li>3. Planejamento e diagnóstico;</li> <li>4. Análise de viabilidade dos impactos e custos;</li> <li>5. Marco Regulatório claro de normas e diretrizes para execução dos programas;</li> <li>6. Regras de transparência com publicação dos resultados dos programas/processo;</li> <li>7. Definição clara de objetivos e metas para acompanhar os resultados, alinhados à agenda de governo e aos objetivos do planejamento estratégico do órgão;</li> <li>8. Estudos de impactos sociais, econômico e ambientais;</li> <li>9. Descrição detalhada da solução escolhida e definição dos produtos a serem entregues;</li> <li>10. Flexibilidade no Planejamento;</li> <li>11. Definição do público-alvo, da população elegível com critérios de priorização a partir de estudos e diagnósticos, com a participação e envolvimento das partes interessadas;</li> <li>12. Acompanhamento e avaliação contínuos, com avaliações dos órgãos de controle;</li> <li>13. Revisão periódica do programa/processo;</li> <li>14. Definição dos recursos para as ações da política/programa e inclusão no PPA, LDO e LOA;</li> <li>15. Sistema de ajustes constantes com base nas avaliações da sociedade e público-alvo;</li> <li>16. Estratégias para reduzir impactos negativos de problemas previstos;</li> <li>17. Processo de formação e capacitação contínua para aprimorar a execução das políticas;</li> <li>18. Coleta contínua de sugestões e reclamações para ajustes na política pública;</li> <li>19. Ferramentas digitais que permitem acesso a informações sobre os programas;</li> <li>20. Garantia de que há recursos disponíveis para financiar o programa;</li> <li>21. Estudo das consequências da política pública antes de sua implementação;</li> <li>22. Existência de Sistemas informativos;</li> <li>23. Grupos de participação popular na definição e monitoramento das políticas;</li> <li>24. Existências de meios para que a população possa reportar problemas e irregularidades;</li> <li>25. Existência de previsão de consulta à população sobre o impacto do programa/processo.</li> </ol>
RISCOS DE EXECUÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existência de planejamento detalhado de ações e cronogramas;</li> <li>2. Monitoramento e avaliação contínuos;</li> <li>3. Capacitação e dimensionamento da equipe executora;</li> <li>4. Gestão das ações do processo de trabalho;</li> <li>5. Controle e supervisão técnica;</li> <li>6. Gestão de riscos integrada ao ciclo do programa;</li> <li>7. Sistema informatizado para gestão e execução;</li> <li>8. Definição clara de responsabilidades;</li> <li>9. Cronogramas; checklists de execução; regras e rotinas; guias, manual e cartilhas; relatórios mensais;</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>10. Normas claras e validação jurídica;</li> <li>11. Alocação mínima de pessoal técnico e registros de competências;</li> <li>12. Atos normativos internos e externos;</li> <li>13. Planos plurianuais;</li> <li>14. Estudos de impacto e viabilidade;</li> <li>15. Ferramentas para acompanhar a execução financeira e operacional;</li> <li>16. Revisões contínuas para detectar falhas ou irregularidades;</li> <li>17. Ação para corrigir desvios e responsabilizar gestores em caso de irregularidades;</li> <li>18. Divulgação dos resultados e impactos;</li> <li>19. Existência de Conselhos de políticas públicas;</li> <li>20. Participação social no monitoramento das ações governamentais;</li> <li>21. Existência de Canal para a população relatar problemas e irregularidades;</li> <li>22. Medição dos resultados e impactos da política pública;</li> <li>23. Relatórios de prestação de contas com divulgação periódica de balanços e auditorias;</li> <li>24. Existência de estudos para verificar se a política atingiu seus objetivos;</li> <li>25. Segregação de funções;</li> </ul> <p>Aprovação de instância superior;</p>
RISCOS DE AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Definição de metodologias de avaliação: Uso de metodologias reconhecidas de avaliação de impacto, custo-benefício e análise qualitativa e quantitativa;</li> <li>2. Planejamento e estruturação de indicadores alinhados aos objetivos da política pública;</li> <li>3. Capacitação de avaliadores;</li> <li>4. Estabelecimento de prazos e procedimentos para evitar atrasos e inconsistências;</li> <li>5. Identificação e mapeamento de riscos;</li> <li>6. Supervisão de órgãos de controle interno para garantir a integridade do processo;</li> <li>7. Verificação periódica dos indicadores para evitar inconsistências;</li> <li>8. Uso de tecnologias de análise para coleta e análise de dados;</li> <li>9. Relatórios parciais e comunicação intermediário para ajustes antes da conclusão da avaliação;</li> <li>10. Prevenção de Conflitos de Interesse: Garantia de independência dos avaliadores em relação aos responsáveis pelo programa;</li> <li>11. Auditoria do TCU sobre a validade dos resultados da avaliação;</li> <li>12. Fiscalização pelo Ministério Público e Legislativo;</li> <li>13. Consultoria e revisão externa, com envolvimento de especialistas acadêmicos e organismos internacionais para validar metodologias e resultados;</li> <li>14. Divulgação em portais de transparência acessíveis ao público;</li> <li>15. Audiências públicas e consultas populares;</li> <li>16. Monitoramento por ONGs e movimentos sociais;</li> <li>17. Mecanismos de denúncia e participação cidadã para que a população possa apontar falhas e sugerir melhorias;</li> <li>18. Relatórios finais com divulgação de resultados dos impactos da política/programa avaliada;</li> <li>19. Sistemática de aperfeiçoamento com base nos dados analisados;</li> <li>20. Acompanhamento de medidas corretivas após a avaliação;</li> <li>21. Avaliação comparativa com outras políticas públicas para identificar boas práticas;</li> <li>22. Revisão e atualização constante para garantir que as avaliações sigam padrões atualizados.</li> </ul>

<p><b>RISCOS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definição de regras para prestação de contas;</li> <li>2. Planejamento financeiro detalhado e critérios de execução orçamentária;</li> <li>3. Capacitação de gestores públicos com treinamentos para garantir conhecimento sobre normas de prestação de contas;</li> <li>4. Sistemas informatizados de controle;</li> <li>5. Definição de indicadores de transparência, contendo regras sobre quais informações devem ser divulgadas e como;</li> <li>6. Atuação dos órgãos de controle interno;</li> <li>7. Relatórios periódicos de documentação regular dos gastos realizados;</li> <li>8. Revisões para identificar falhas ou indícios de irregularidades;</li> <li>9. Uso de plataformas digitais para monitorar a execução financeira;</li> <li>10. Digitalização para facilitar a verificação e reduzir riscos de fraude;</li> <li>11. Investigação e responsabilização em caso de irregularidades;</li> <li>12. Definição de indicadores de transparência;</li> <li>13. Existência de Conselho e participação da sociedade no monitoramento ações realizadas;</li> <li>14. Monitoramento independente da prestação de contas;</li> <li>15. Investigação e responsabilização de agentes públicos em casos de irregularidade;</li> <li>16. Avaliação dos benefícios gerados pela aplicação dos recursos;</li> <li>17. Divulgação dos resultados da prestação de contas.</li> </ol>
<p><b>PESSOAS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Critérios de seleção e nomeação técnica: Definição de exigências claras de qualificação para cargos estratégicos;</li> <li>2. Capacitação e treinamentos contínuos: Cursos obrigatórios para gestores e servidores públicos;</li> <li>3. Códigos de ética e conduta pública: Normas para evitar corrupção, favorecimento e assédio moral;</li> <li>4. Declaração de conflitos de interesse: Obrigatoriedade de divulgação de vínculos que possam comprometer a imparcialidade;</li> <li>5. Plano de carreira e remuneração justa: Redução de riscos de desmotivação e corrupção por meio de incentivos adequados;</li> <li>6. Órgãos internos de controle: Atuação da Controladoria-Geral da União (CGU) e corregedorias;</li> <li>7. Monitoramento de produtividade e desempenho: Uso de indicadores para medir a eficiência dos servidores e contratados;</li> <li>8. Sistemas de registro eletrônico de presença e atividades: Controle de frequência e produtividade;</li> <li>9. Denúncia e compliance: Canais internos para reporte de irregularidades e assédio;</li> <li>10. Supervisão hierárquica e feedback contínuo: Acompanhamento das equipes para evitar ineficiência e desvios;</li> <li>11. Segurança da informação e proteção de dados: Garantia de que funcionários não compartilhem informações sigilosas indevidamente;</li> <li>12. Órgãos de fiscalização (TCU, TCEs, CGU): Auditorias para verificar irregularidades e responsabilizar gestores;</li> <li>13. Ministério Público e Judiciário: Investigação de corrupção, nepotismo e outras infrações;</li> <li>14. Comissões parlamentares e controle legislativo: Fiscalização do Legislativo sobre nomeações e conduta de servidores;</li> <li>15. Auditorias independentes: Revisão externa de processos e desempenho dos profissionais envolvidos;</li> <li>16. Portais de transparência: Divulgação de informações sobre servidores, salários e desempenho;</li> <li>17. Conselhos de políticas públicas: Participação da sociedade na</li> </ol>

	<p>supervisão dos programas;</p> <p>18. Ouvidorias e canais de denúncia abertos ao público: Meios para a população reportar falhas e irregularidades;</p> <p>19. Mídia e monitoramento por ONGs: Papel da imprensa e organizações independentes na fiscalização de agentes públicos;</p> <p>20. Avaliação de desempenho individual e institucional: Indicadores de cumprimento de metas e impacto da política pública;</p> <p>21. Sanções e penalidades administrativas: Aplicação de medidas disciplinares para servidores que cometerem irregularidades;</p> <p>22. Relatórios de auditoria e recomendações de melhoria: Uso de análises para aperfeiçoar a gestão de pessoas;</p> <p>23. Revisão periódica das regras de contratação e gestão de equipes;</p> <p>24. Adaptação contínua para evitar falhas no futuro</p>
ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO	<p>1. Monitoramento da execução orçamentária e financeira;</p> <p>2. Análise de propostas técnicas e aprovação orçamentária;</p> <p>3. Sistemas de acompanhamento e relatórios periódicos;</p> <p>4. Análise prévia de riscos orçamentários e financeiros;</p> <p>5. Modelos de previsão e dados estatísticos sobre orçamentos;</p> <p>6. Uso de ferramentas de conformidade;</p> <p>7. Capacitação dos gestores;</p> <p>8. Fortalecimento da governança;</p> <p>9. Uso de dados históricos para estimativas mais realistas;</p> <p>10. Diversificação de fontes de recursos e planejamento de sustentabilidade;</p> <p>11. Revisões periódicas e cenários alternativos de arrecadação;</p> <p>12. Elaboração de planejamento orçamentário detalhado e realista;</p> <p>13. Revisão periódica do planejamento financeiro;</p> <p>14. Controle da execução orçamentária e financeira por meio de sistemas integrados;</p> <p>15. Registro e acompanhamento de empenhos, liquidações e pagamentos;</p> <p>16. Avaliação mensal dos saldos orçamentários e financeiros;</p> <p>17. Acompanhamento físico-financeiro da execução;</p> <p>18. Manual de procedimentos financeiros e orçamentários;</p> <p>19. Segregação de funções (planejar, autorizar, executar e controlar);</p> <p>20. Auditorias internas e externas com objetivo de detectar desvios e promover correções;</p> <p>21. Capacitação contínua das equipes de orçamento e finanças;</p> <p>22. Processo de monitoramento dos riscos estratégicos e operacionais.</p>
OPERACIONAIS	<p>1. Treinamento e capacitação continuada para garantir que os servidores tenham conhecimento e habilidades adequadas;</p> <p>2. Avaliação periódica de desempenho para identificar necessidades de desenvolvimento e corrigir falhas;</p> <p>3. Substituição ou revezamento de funções críticas de forma a evitar dependência de uma única pessoa;</p> <p>4. Mapeamento e padronização de processos (fluxogramas, POPs), para garantir uniformidade e previsibilidade na execução;</p> <p>5. Implementação de rotinas de checagem e validação de forma a reduzir erros operacionais e retrabalho;</p> <p>6. Segregação de funções (quem executa ≠ quem fiscaliza) de forma a prevenir fraudes e conflitos de interesse;</p> <p>7. Uso de sistemas informatizados integrados (ex: SEI, SIAFI, SIGEF) de forma a agilizar, padronizar e registrar os procedimentos;</p> <p>8. Backup de dados e plano de contingência para garantir continuidade</p>



	<p>em caso de falhas técnicas;</p> <p>9. Controle de acessos e permissões por perfil para evitar manipulação indevida de dados e informações;</p> <p>10. Indicadores de produtividade e qualidade operacionais para monitorar eficiência e apontar gargalos no processo;</p> <p>11. Auditorias internas e monitoramento sistemático de forma a identificar falhas e recomendar melhorias;</p> <p>12. Relatórios gerenciais padronizados e periódicos para aumentar a transparência e facilitar a tomada de decisão;</p> <p>13. Manual de normas e responsabilidades por atividade para evitar ambiguidade e erros de interpretação;</p> <p>14. Monitoramento e implantação de controle eletrônico de prazos e alertas;</p>
<b>METAS E INDICADORES</b>	<p>1. Definição clara e alinhada de metas e indicadores com os objetivos institucionais de forma a assegurar que as metas reflitam as prioridades e estejam bem direcionadas;</p> <p>2. Envolvimento das áreas técnicas na definição de metas para garantir metas realistas, mensuráveis e atingíveis;</p> <p>3. Utilização de critérios que sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais, de forma a permitir e melhorar a qualidade e a utilidade dos indicadores;</p> <p>4. Manual de indicadores com definições, fórmulas e fontes de dados para reduzir erros de interpretação e inconsistências;</p> <p>5. Acompanhamento sistemático do desempenho (mensal/trimestral) para identificar desvios e propor ações corretivas;</p> <p>6. Uso de painéis de controle (dashboards) e BI (business intelligence) para visibilidade e facilidade na análise das metas;</p> <p>7. Comparação com metas históricas e benchmarks para avaliar evolução e posicionamento da gestão;</p> <p>8. Auditorias e verificações independentes dos dados e cálculos para garantir confiabilidade das informações;</p> <p>9. Regras de validação automatizadas nos sistemas para evitar inconsistências no lançamento dos dados;</p> <p>10. Avaliação periódica da pertinência e utilidade dos indicadores para manter atualizadas as metas diante de mudanças de contexto;</p> <p>11. Replanejamento de metas em caso de eventos extraordinários e evitar metas obsoletas ou inalcançáveis;</p> <p>12. Capacitação em gestão por resultados e indicadores para fortalecer a cultura de desempenho;</p> <p>13. Sensibilização das equipes sobre a importância do monitoramento para estimular o uso ativo dos dados na tomada de decisão;</p> <p>14. Consulta a metas anteriores, plano de metas institucional.</p>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<p>1. Análise de cenário e tendências (políticas, econômicas, sociais) para antecipar mudanças que possam impactar os programas;</p> <p>2. Monitoramento legislativo e normativo, com objetivo em detectar mudanças legais e regulatórias com impacto direto;</p> <p>3. Mapeamento e análise de stakeholders (atores externos relevantes), para prever possíveis interferências ou apoios no processo;</p> <p>4. Elaboração de planos alternativos diante de variáveis externas, com objetivo em reduzir impacto de eventos não controláveis (ex: crise econômica, calamidades);</p> <p>5. Simulações e cenários alternativos no planejamento estratégico, de forma a preparar a instituição para diferentes cenários futuros;</p> <p>6. Fortalecimento da articulação com outros entes e órgãos, para</p>

	<p>ganhar apoio para respostas coordenadas a eventos externos;</p> <p>7. Participação em fóruns, conselhos, redes e comissões, para aumentar influência institucional no ambiente externo;</p> <p>8. Previsão de cláusulas de exceção e adaptação em instrumentos normativos, de forma a permitir ajustes formais frente a mudanças externas;</p> <p>9. Regramentos que autorizem replanejamento com justificativas válidas, de forma a adaptar metas e cronogramas a condições externas imprevisíveis;</p> <p>10. Comunicação transparente com o público e partes interessadas com vista a minimizar ruído e pressão indevida em momentos críticos;</p> <p>11. Gestão de crise institucional com plano de resposta comunicacional, para preservar reputação institucional frente a pressões externas;</p> <p>12. Plano de contingenciamento;</p> <p>13. Pesquisa de satisfação da sociedade;</p> <p>14. Planos emergenciais com metas mínimas;</p> <p>15. Articulação institucional com registro de resultados alcançados.</p>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<p>1. Análise de cenário e tendências (políticas, econômicas, sociais) para antecipar mudanças que possam impactar os programas;</p> <p>2. Monitoramento legislativo e normativo, com objetivo em detectar mudanças legais e regulatórias com impacto direto;</p> <p>3. Mapeamento e análise de stakeholders (atores externos relevantes), para prever possíveis interferências ou apoios no processo;</p> <p>4. Elaboração de planos alternativos diante de variáveis externas, com objetivo em reduzir impacto de eventos não controláveis (ex: crise econômica, calamidades);</p> <p>5. Simulações e cenários alternativos no planejamento estratégico, de forma a preparar a instituição para diferentes cenários futuros;</p> <p>6. Fortalecimento da articulação com outros entes e órgãos, para ganhar apoio para respostas coordenadas a eventos externos;</p> <p>7. Participação em fóruns, conselhos, redes e comissões, para aumentar influência institucional no ambiente externo;</p> <p>8. Previsão de cláusulas de exceção e adaptação em instrumentos normativos, de forma a permitir ajustes formais frente a mudanças externas;</p> <p>9. Regramentos que autorizem replanejamento com justificativas válidas, de forma a adaptar metas e cronogramas a condições externas imprevisíveis;</p> <p>10. Comunicação transparente com o público e partes interessadas com vista a minimizar ruído e pressão indevida em momentos críticos;</p> <p>11. Gestão de crise institucional com plano de resposta comunicacional, para preservar reputação institucional frente a pressões externas;</p> <p>12. Plano de contingenciamento;</p> <p>13. Pesquisa de satisfação da sociedade;</p> <p>14. Planos emergenciais com metas mínimas;</p> <p>15. Articulação institucional com registro de resultados alcançados.</p>
<b>IMAGEM/REPUTAÇÃO</b>	<p>1. Código de conduta e ética institucional;</p> <p>2. Política de comunicação e transparência ativa;</p> <p>3. Mapeamento e gestão de stakeholders;</p> <p>4. Capacitação em relacionamento com a mídia;</p> <p>5. Procedimento de due diligence para parceiros;</p>

	6. Indicadores de percepção pública; 7. Comitê de crise e manual de resposta rápida; 8. Planejamento realista; monitoramento de metas; comunicação ativa; 9. Planos de ação corretiva; interlocução com controle externo.
<b>INTEGRIDADE</b>	1. Rodízio de funções; 2. Análise prévia de riscos; 3. Declaração de conflito; 4. Gestão ativa de riscos; 5. Programa de integridade; 6. Treinamentos contínuos; 7. Auditoria periódica; 8. Uso de sistemas de controle; 9. Canal de denúncias seguro e sigiloso.

## Anexo VIII – CAUSAS

<b>Tipos de Riscos</b>	<b>Causas</b>
<b>RISCOS DE FORMULAÇÃO</b>	Falta de análise, dados confiáveis, diagnósticos e estudos adequados; Visão limitada no processo de formulação sem regras e critérios dos problemas existentes a serem equacionados; Normativos sem estruturação e definição das regras e critérios dos problemas da política; Falta de experiência ou capacitação; Ausência de comunicação interdepartamental; Pressões externas ou internas; Deficiência ou ausência do processo de transparência e ausência de direcionamento e definição da governança da política/programa; Falta e insipiência na indicação de metas e indicadores relacionados à política; Falta de previsão de avaliação e monitoramento dos resultados e impactos; Ausência de indicação de responsabilidades de agentes e instituições; Fragilidade/falha no processo de identificação e definição dos objetivos estratégicos vinculados à política; Falta de previsão de avaliação e monitoramento dos resultados e impactos; Falta de estudo com indicação do processo de avaliação adequada dos meios e instrumentos a serem utilizados.
<b>RISCOS DE EXECUÇÃO</b>	Falta de planejamento detalhado, cronograma inadequado, baixa capacidade operacional. Mudanças políticas, prioridades mal definidas, falha na comunicação institucional. Inadequação do projeto, dificuldades com fornecedores ou convênios. Execução apressada, ausência de controle de qualidade, falta de fiscalização. Falta de conhecimento técnico, processos mal instruídos, vícios legais. Equipe mal dimensionada ou não capacitada. Rotatividade. Falta de capacitação e acúmulo de funções. Interpretação equivocada do projeto e mudança de gestão. Ausência de controle. Reformas, mudanças no governo, reestruturações.

RISCOS DE AVALIAÇÃO	Falta de indicadores adequados. Indicadores mal definidos e não alinhados aos objetivos estratégicos. Dados inconsistentes ou indisponíveis. Falta de sistematização no processo de avaliação. Capacidade técnica insuficiente. Fragmentação das fontes de informação. Foco excessivo em metas quantitativas. Ausência de análise crítica e imparcial. Avaliação realizada fora do tempo ideal. Indicadores mal definidos, dados insuficientes e falta de capacidade técnica.
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Documentação incompleta ou inadequada, com ausência de notas fiscais, relatórios técnicos ou outros comprovantes exigidos. Perda de prazos legais, com entrega fora do prazo previsto em norma ou contrato, causando inadmissibilidade ou sanção. Desconhecimento das normas aplicáveis pela equipe técnica que desconhece regras do TCU, ministérios ou convênios. Falta de controle interno eficaz, com ausência de verificação prévia de regularidade dos documentos e dados. Mudança de pessoal responsável, com indicativo de troca de gestores ou técnicos sem repasse de informações, gerando descontinuidade. Inconsistência entre execução e comprovação de dados financeiros que não batem com os dados físicos (entregas x gastos). Erros na classificação contábil, com recursos aplicados em rubricas incorretas, gerando glosas ou reprovação. Sistemas não integrados ou falhos, com indicativos de problemas nos sistemas informatizados que impedem envio correto das informações. Falta de rastreabilidade das despesas que dificulta a vinculação de despesas específicas às metas ou ações do programa. Comunicação falha entre entes envolvidos. Falta de alinhamento entre órgão executor, concedente e órgãos de controle.
PESSOAS	Capacitação insuficiente, falta de conhecimentos ou habilidades técnicas para realizar as atividades do processo. Alocação inadequada de pessoal, com distribuição incorreta de tarefas ou profissionais atuando fora da sua área de competência. Alta rotatividade ou mobilidade, com saída frequente de servidores ou remoções sem planejamento que comprometem a continuidade do processo. Falta de substitutos capacitados, com ausência de servidores treinados para cobrir afastamentos ou mudanças. Sobrecarga de trabalho das equipes com excesso de atividades, levando a falhas, atrasos e esgotamento. Desmotivação e clima organizacional ruim. Baixa moral e insatisfação afetam o engajamento e a produtividade. Conflitos interpessoais, com problemas de relacionamento ou comunicação entre membros da equipe. Falta de avaliação de desempenho e inexistência de acompanhamento sistemático do desempenho individual e coletivo. Falta de segregação de funções aumentando riscos de erro ou fraude. Condutas antiéticas ou desvios funcionais, com comportamentos indevidos, como assédio, favorecimentos ou uso indevido do cargo.
	Falta de Conhecimento das normas e regulamentos; Mudanças frequentes nas leis e regulamentos podem criar dificuldades para as empresas se manterem atualizadas e em conformidade; A falta de processos e controles internos adequados, como auditorias regulares, compliance e monitoramento de processos, pode levar a

<p><b>CONFORMIDADE E REGULAÇÃO</b></p>	<p>falhas na conformidade; Funcionários mal treinados em questões de conformidade podem não entender corretamente as normas ou falhar ao seguir as diretrizes apropriadas; Se uma empresa não promove uma cultura de ética e compliance, os funcionários podem não priorizar a conformidade, ou até mesmo buscar maneiras de contornar as regras; A falta de mecanismos robustos de controle contra corrupção e práticas ilegais pode gerar sérios riscos de conformidade, especialmente em ambientes altamente regulamentados; No caso de regulamentos relacionados a dados, a falta de políticas de privacidade, segurança de dados e treinamento adequado pode levar a não conformidade.</p>
<p><b>ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS</b></p>	<p>Contingenciamento inesperado de orçamento. Previsão orçamentária inadequada. Falhas no repasse de recursos entre entes federados. Baixa execução orçamentária por deficiência na gestão. Irregularidades na aplicação dos recursos e ausência de controles internos. Planejamento inadequado e falta de dados. Falta de capacitação e processos burocráticos.</p> <p>Cenários econômicos mal avaliados. Estimativas incorretas de receita ou despesa. Ausência de reserva de contingência. Atraso na liberação de recursos. Desvio de finalidade no uso dos recursos. Decisões superiores que limitam a execução orçamentária. Pagamentos por serviços não prestados ou com sobrepreço. Crises econômicas e queda na arrecadação. Contingenciamento orçamentário federal e falha na previsão de custos.</p>
<p><b>OPERACIONAIS</b></p>	<p>Processos mal definidos ou desatualizados, com falta de padronização, ausência de fluxogramas ou normas internas claras. Ausência de manuais e procedimentos operacionais, causando dificuldade na execução uniforme das atividades, especialmente com novas equipes. Falta de automação ou tecnologia defasada, com atrasos, retrabalho ou erros causados por processos manuais ou sistemas ultrapassados. Falta de monitoramento da execução com ausência de indicadores operacionais ou ferramentas de acompanhamento em tempo real. Falta de capacitação técnica da equipe operacional, provocando dificuldades na execução correta das tarefas e baixa produtividade. Excesso de burocracia ou fluxo ineficiente com etapas desnecessárias ou sobreposição de atividades atrapalham a entrega dos resultados. Falhas nos sistemas informatizados. Erros, lentidão ou indisponibilidade dos sistemas críticos ao processo. Mudanças frequentes sem gestão da mudança, com alterações nos fluxos ou ferramentas sem treinamento ou comunicação adequada. Atrasos na tramitação ou execução, com falta de cronogramas claros, gargalos operacionais ou dependência de terceiros. Problemas de comunicação entre áreas, com falta de alinhamento, repasses de informações incompletos ou decisões contraditórias.</p>
<p><b>METAS E INDICADORES</b></p>	<p>Definição inadequada de metas e indicadores, com metas mal formuladas, genéricas, inatingíveis ou descoladas da realidade operacional. Falta de critérios objetivos de mensuração com indicadores que não são claros ou mensuráveis, dificultando o acompanhamento. Mudança frequente nas metas sem justificativa técnica, podendo comprometer o planejamento, confunde os responsáveis e dificulta a avaliação. Dados inconsistentes ou não confiáveis, gerando falta de qualidade ou confiabilidade nos dados usados para medir os indicadores. Desalinhamento entre metas estratégicas e operacionais, ocasionando a falta de coerência entre o que é medido no dia a dia e os objetivos do programa. Falta de</p>

	<p>sistemas de monitoramento e controle com inexistência de plataformas ou relatórios periódicos para acompanhar o desempenho. Falta de participação das equipes na definição de metas, gerando metas desconectadas da realidade, com baixa adesão dos executores. Prazos de mensuração mal definidos, provocando dificuldade na comparação e no acompanhamento contínuo do progresso. Indicadores não ajustados ao contexto do programa, com uso de métricas genéricas que não refletem os reais impactos da ação pública. Ausência de responsabilização pelo alcance das metas. Ninguém claramente responsável, dificultando a cobrança de resultados.</p>
AMBIENTE EXTERNO	<p>Mudanças políticas e governamentais, com troca de lideranças, prioridades políticas ou reestruturações administrativas que impactam programas em andamento.</p> <p>Alterações legais ou regulatórias, com novas leis, normas ou decisões judiciais que modificam competências, recursos ou prazos dos programas. Crises econômicas e fiscais, provocando redução de orçamento, cortes de verbas ou restrições de despesas públicas. Mudanças sociais e demográficas, com aumento de demanda por serviços ou mudança no perfil da população atendida. Ações ou omissões de parceiros externos, com dependência de outros entes (estados, municípios, ONGs, empresas) que podem falhar na execução conjunta. Exigências de órgãos de controle e fiscalização, com recomendações ou determinações dos órgãos de controle, que afetam o planejamento e execução. Eventos climáticos ou desastres naturais, envolvendo secas, enchentes, pandemias, entre outros, que inviabilizam a execução do programa ou deslocam prioridades.</p> <p>Conflitos institucionais ou judiciais, com possíveis disputas entre entes federativos ou judicialização de políticas/programa públicas.</p> <p>Avanço tecnológico externo, com mudanças tecnológicas que tornam obsoletos os processos ou exigem adaptação não planejada.</p> <p>Influência internacional de acordos, tratados, pressões de organismos multilaterais, que afetam políticas/programas/processos</p>
AMBIENTE INTERNO	<p>Instabilidade política, com mudanças de governo ou instabilidade podem alterar prioridades e compromissos. Mudanças nas políticas e programas públicos, com alterações de diretrizes que afetam a continuidade dos programas. Interferência política indevida com pressões externas prejudicando decisões técnicas ou operacionais. Legal e regulatória, com alterações legislativas, novas leis ou decretos que criam obrigações ou limitam a atuação dos programas. Judicialização excessiva, com ações judiciais que suspendem ou alteram a implementação dos processos. Crises econômicas com redução de arrecadação, cortes orçamentários e contingenciamentos. Inflação ou variação cambial, com aumentos inesperados de custos em compras e contratos. Mudanças no perfil populacional, com crescimento de demanda não previsto ou alteração do público-alvo. Pressões sociais por respostas rápidas que afetam planejamento. Desastres naturais, com enchentes, secas ou outros eventos que interrompem atividades. Impacto direto na execução e gestão dos processos. Relacionamentos externos com falhas de entes parceiros. Disputas de competências ou atribuições entre entes da federação.</p> <p>Inovações disruptivas externas com necessidade de rápida adaptação a tecnologias que afetam os processos.</p>
IMAGEM / REPUTAÇÃO	<p>Falta de controle interno e auditoria. Ausência de protocolo de crise. Falta de política de conduta. Planejamento malfeito. Omissão de dados. Fracasso ou atraso em programas públicos. Recorrência de avaliações negativas.</p>
INTEGRIDADE	<p>Falta de segregação de funções. Conflito de interesses não declarado. Cultura institucional tolerante com desvios. Falhas em controle de pagamentos e contratos. Ausência de mecanismos de denúncia. Falta de análise de integridade de parceiros.</p>

## Anexo IX – CONSEQUÊNCIAS

TIPOS DE RISCOS	CONSEQUÊNCIAS
RISCOS DE FORMULAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baixa efetividade da política pública, programa ou processo de trabalho;</li> <li>2. Objetivos não atingidos e impactos decorrentes de resultados mínimos;</li> <li>3. Persistência do problema a ser solucionado (perenidade do problema);</li> <li>4. Desperdício de recursos públicos, humanos e materiais, com problemas na execução financeira;</li> <li>5. Perda de prioridade nas disponibilidades financeiras e orçamentárias (contingenciamento de recursos);</li> <li>6. Comprometimento da implementação da política, programa ou processo público;</li> <li>7. Descrédito e instabilidade na política, programa ou processo;</li> <li>8. Afetamento da confiança e da imagem da gestão pública e da instituição (dano à reputação);</li> <li>9. Mudanças de governo sem continuidade da política, programa ou processo;</li> <li>10. Conflito de interesse e falta de transparência;</li> <li>11. Ausência de participação social;</li> <li>12. Descontinuidade da política, programa ou processo;</li> <li>13. Aumento das desigualdades e dificuldades sociais, prejudicando a vida dos cidadãos;</li> <li>14. Fraude e corrupção;</li> <li>15. Ineficiência na alocação do orçamento e das finanças;</li> <li>16. Menos recursos disponíveis para a política, programa ou processo (não obtenção de recursos);</li> <li>17. Superfaturamento das verbas;</li> <li>18. Ações descoordenadas, ineficientes e sobreposição de esforços (ações incipientes e indevidas);</li> <li>19. Infringência às regras de integridade (fragilidade no processo de punição);</li> <li>20. Continuidade da política sem alcançar seus objetivos (não cumprimento dos objetivos da política);</li> <li>21. Apresentação de resultados inadequados e sem vínculo com a solução do problema;</li> <li>22. Não fazer parte do planejamento estratégico institucional;</li> <li>23. Aumento de denúncias e responsabilizações;</li> <li>24. Não cumprimento dos objetivos da missão institucional;</li> <li>25. Agravamento do problema inicialmente identificado;</li> <li>26. Impacto negativo perante à sociedade.</li> </ol>



## RISCOS DE EXECUÇÃO

1. Baixa efetividade da política pública/programa/processo de trabalho;
  2. Objetivos não atingidos e os impactos dos resultados mínimos;
  3. Persistência do problema a ser solucionado (perenidade do problema);
  4. Desperdício de recursos públicos e problemas na execução financeira (inclui desperdício de recursos humanos e materiais);
  5. Perda de prioridade nas disponibilidades financeiras e orçamentárias (contingenciamento dos recursos);
  6. Comprometimento da implementação da política/programa/processo público;
  7. Descrédito e instabilidade na política/programa/processo;
  8. Afetamento da confiança e imagem da gestão pública e da instituição (dano à reputação e imagem do órgão);
  9. Mudanças de governo sem continuidade da política/programa/processo;
  10. Conflito de interesse e falta de transparência;
  11. Ausência de participação social;
  12. Descontinuidade da política/programa/processo;
  13. Aumento das desigualdades e dificuldades sociais, prejudicando a vida dos cidadãos;
  14. Corrupção (fraude e corrupção);
  15. Ineficiência na alocação do orçamento e finanças;
  16. Menos recursos disponíveis para política/programa/processo (não obtenção de recursos);
  17. Superfaturamento das verbas;
  18. Ações descoordenadas, ineficientes e sobreposição de esforços (ações incipientes e indevidas);
  19. Infringências às regras de integridade (inclui ausência e fragilidade no processo de punição);
  20. Continuidade da política sem alcançar seus objetivos (não cumprir com o objetivo da política);
  21. Apresentação de resultados inadequados e sem indicação da relação direta com o problema a ser equacionado;
  22. Política, programa ou ação não integrada ao planejamento estratégico;
  23. Aumento de denúncias e responsabilizações;
  24. Não cumprimento dos objetivos da missão institucional;
  25. Agravamento do problema inicialmente identificado;
- Impacto negativo perante à sociedade.

<p>RISCOS DE AVALIAÇÃO</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baixa efetividade da Política Pública/Programa/Processo de Trabalho;</li> <li>2. Objetivos não atingidos e os impactos dos resultados mínimos;</li> <li>3. Persistência do problemas a serem solucionados;</li> <li>4. Desperdício de recursos públicos e problemas na execução financeira;</li> <li>5. Perda de prioridade nas disponibilidades financeiras e orçamentárias;</li> <li>6. Comprometimento da implementação da política/programa/processo público;</li> <li>7. Descrédito e instabilidade na política/programa/processo;</li> <li>8. Afetamento da confiança e imagem da gestão pública e da instituição;</li> <li>9. Mudanças de governo sem continuidade da política/programa/processo;</li> <li>10. Conflito de interesse e falta de transparência;</li> <li>11. Ausência de participação social;</li> <li>12. Descontinuidade da Política/Programa/Processo;</li> <li>13. Aumento das desigualdades e dificuldades sociais prejudicando a vida dos cidadãos;</li> <li>14. Fraude e corrupção;</li> <li>15. Ineficiência na alocação do orçamento e finanças;</li> <li>16. Menos recursos disponíveis para política/programa/processo;</li> <li>17. Superfaturamento das verbas;</li> <li>18. Ações descoordenadas, ineficientes e sobreposição de esforços;</li> <li>19. Infringências às regras de integridade;</li> <li>20. Continuidade da Política sem alcançar seus objetivos;</li> <li>21. Dificuldade em avaliar se a política pública está gerando resultados positivos;</li> <li>22. Decisões erradas sobre a continuidade ou ajustes necessários na política;</li> <li>23. Políticas públicas desatualizadas que não acompanham as mudanças sociais e econômicas;</li> <li>24. Falta de indicadores claros e mensuráveis;</li> <li>25. Avaliação baseada em dados inconsistentes ou insuficientes;</li> <li>26. Falta de análise sobre o custo-benefício da política/programa/processo;</li> <li>27. Dificuldade em justificar investimentos e gastos.</li> </ol>
<p>PRESTAÇÃO DE CONTAS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de divulgação das informações sobre os gastos e resultados;</li> <li>2. Dados inconsistentes ou de difícil acesso;</li> <li>3. Relatórios imprecisos ou incompletos;</li> <li>4. Uso indevido ou desvio de recursos públicos;</li> <li>5. Desperdícios de recursos públicos e fraudes;</li> <li>6. Fraude e Corrupção;</li> <li>7. Irregularidades contábeis e ausência de registros financeiros adequados;</li> <li>8. Sanções e penalidades;</li> <li>9. Infringência as regras de Integridade;</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>10. Falta de comprovação da correta execução orçamentária e financeira;</li> <li>11. Reprovação das contas e responsabilização de gestores;</li> <li>12. Afetar a credibilidade do governo e dos órgãos;</li> <li>13. Gerar instabilidade política;</li> <li>14. Perda de confiança da população na gestão pública;</li> <li>15. Impacto negativo na imagem de gestores e políticos;</li> <li>16. Investigações e escândalos de corrupção;</li> <li>17. Interrupção do programa/processo devido a irregularidade;</li> <li>18. Redução de investimento do programa/processo;</li> <li>19. Dados inconfiáveis, o gestor não consegue identificar boas práticas e corrigir falhas para futuras políticas;</li> <li>20. Descontinuidade de serviços públicos essenciais.</li> </ul>
PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de capacitação que promove erros na implementação das ações e desperdício de recursos;</li> <li>2. Falta de engajamento e baixa motivação dos funcionários;</li> <li>3. Redução da produtividade e aumento da burocracia;</li> <li>4. Elevada rotatividade de funcionários e gestores;</li> <li>5. Descontinuidade das políticas/programas/processo;</li> <li>6. Perda de conhecimento institucional;</li> <li>7. Afetar a integridade e a governança da política pública;</li> <li>8. Desvio de recursos públicos e prejuízo à população;</li> <li>9. Conflito de interesse e favorecimento pessoal;</li> <li>10. Distorção dos critérios de acesso aos benefícios da política pública;</li> <li>11. Dificuldade em identificar falhas e corrigir irregularidades;</li> <li>12. Excesso ou escassez de servidores, impactando a execução das ações;</li> <li>13. Prejuízo financeiro, pagamento indevido e necessidade de ajustes no orçamento;</li> <li>14. Irregularidades na gestão de recursos humanos gerando custos adicionais para o governo e danos à imagem institucional;</li> <li>15. Tomada de decisões ineficazes e impacto negativo nos resultados da política;</li> <li>16. Políticas públicas desalinhadas com as reais necessidades da população;</li> <li>17. Desinformação e baixa adesão da população às políticas públicas;</li> <li>18. Gestão de pessoas inadequada e serviços oferecidos ao público comprometida;</li> <li>19. População insatisfeita e dificuldade no acesso a direitos básicos;</li> <li>20. Demora na execução dos serviços;</li> <li>21. Atendimento desumanizado e falta de confiança no serviço público;</li> <li>22. Pessoas que realmente necessitam podem não receber o auxílio adequado.</li> </ul>

CONFORMIDADE E REGULAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penalização para os gestores públicos e órgãos governamentais;</li> <li>2. Processos administrativos, multas e responsabilização de gestores;</li> <li>3. Falta de adequação a normas;</li> <li>4. Bloqueio de recursos públicos;</li> <li>5. Prejuízo e dificuldade da continuidade da política/programa/processo;</li> <li>6. Desperdícios de verbas públicas;</li> <li>7. Perdas de orçamento e finanças;</li> <li>8. Dificuldade para justificar gastos e obter os recursos;</li> <li>9. Serviços de baixa qualidade;</li> <li>10. Insatisfação e prejuízo da sociedade;</li> <li>11. Erros na gestão da política/programa/processo;</li> <li>12. Dificuldade para cumprir metas;</li> <li>13. Falta de capacitação de servidores sobre regras de conformidade;</li> <li>14. Investigação e denúncias de corrupção;</li> <li>15. Crise institucional;</li> <li>16. Perda de confiança e abalo na imagem institucional;</li> <li>17. Dificuldade em obter apoio da sociedade e de recursos;</li> <li>18. Aumento da desigualdade e descontinuidade de serviço público essenciais;</li> <li>19. Ineficiência na solução de problemas sociais;</li> <li>20. Instabilidade regulatória e mudanças frequentes nas normas;</li> <li>21. Insegurança para investimentos;</li> <li>22. Comprometimento da transparência e da credibilidade das políticas públicas;</li> <li>23. Falta de mecanismos de auditoria e prestação de contas;</li> <li>24. Dificuldade em identificar irregularidades e baixa confiança da população nas instituições públicas;</li> <li>25. Regras mal definidas sobre divulgação de informações;</li> <li>26. Redução da transparência e menor controle social sobre as políticas públicas;</li> <li>27. Falta de participação da sociedade na definição das normas</li> <li>28. Regulamentos que não atendem às reais necessidades da população e favorecem interesses privados;</li> <li>29. Comprometimento da estabilidade e da perenidade das políticas públicas;</li> <li>30. Regulamentação insuficiente ou inexistente para determinados setores.</li> </ol>
ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interrupção de projetos e ações devido à indisponibilidade de recursos;</li> <li>2. Impossibilidade de atingir os objetivos estabelecidos no plano estratégico;</li> <li>3. Redução ou paralisação na oferta de serviços essenciais à população;</li> <li>4. Danos reputacionais por falhas de gestão ou má alocação de recursos;</li> <li>5. Descumprimento de limites legais (ex: LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal);</li> </ol>

	6. Suspensão de programa/processo, inadimplência, ações judiciais e perda de credibilidade; 7. Questionamentos por parte dos órgãos de controle (CGU, TCU, MPF); 8. Descontinuidade ou inviabilidade de programas de médio e longo prazo; 9. Devolução de recursos de convênios ou financiamentos por má execução; 10. Reprogramações constantes, retrabalho e aumento do custo operacional; 11. Falta de clareza sobre a alocação e uso de recursos públicos; 12. Penalidades administrativas e responsabilização de gestores públicos.
OPERACIONAIS	1. Falta de capacitação promove erros na implementação das ações e desperdício de recursos; 2. Falta de engajamento e baixa motivação dos funcionários; 3. Redução da produtividade e aumento da burocracia; 4. Elevada rotatividade de funcionários e gestores; 5. Descontinuidade das políticas/programas/processo; 6. Perda de conhecimento institucional; 7. Afetar a integridade e a governança da política pública; 8. Desvio de recursos públicos e prejuízo à população; 9. Conflito de interesse e favorecimento pessoal; 10. Distorção dos critérios de acesso aos benefícios da política pública; 11. Dificuldade em identificar falhas e corrigir irregularidades; 12. Excesso ou escassez de servidores, impactando a execução das ações; 13. Prejuízo financeiro, pagamento indevido e necessidade de ajustes no orçamento; 14. Irregularidades na gestão de recursos humanos gerando custos adicionais para o governo e danos à imagem institucional; 15. Tomada de decisões ineficazes e impacto negativo nos resultados da política; 16. Políticas públicas desalinhadas com as reais necessidades da população; 17. Desinformação e baixa adesão da população às políticas públicas; 18. Gestão de pessoas inadequada e serviços oferecidos ao público comprometida; 19. População insatisfeita e dificuldade no acesso a

	<p>direitos básicos;</p> <p>20. Demora na execução dos serviços;</p> <p>21. Atendimento desumanizado e falta de confiança no serviço público;</p> <p>22. Pessoas que realmente necessitam podem não receber o auxílio adequado.</p>
METAS E INDICADORES	<p>1. A política/programa/processo pública pode não gerar os impactos desejados;</p> <p>2. Metas mal definidas ou irreais geram expectativas frustradas e dificuldade em alcançar os objetivos planejados;</p> <p>3. Indicadores que não refletem a realidade do problema;</p> <p>4. Desconexão entre os dados coletados e os reais desafios da política pública;</p> <p>5. Falta de metas claras alinhadas com a estratégia;</p> <p>6. Desorganização na implementação das ações e dificuldade na tomada de decisões;</p> <p>7. Falhas nos indicadores geram dificuldades no governo e a sociedade em acompanhar o desempenho das políticas públicas;</p> <p>8. Ausência de indicadores de desempenho confiáveis;</p> <p>9. Dificuldade em medir se a política pública está sendo eficaz ou não;</p> <p>10. Dados inconsistentes ou sem padronização gerando comparações imprecisas e falta de credibilidade nas avaliações;</p> <p>11. Monitoramento inadequado ou inexistente, com impossibilidade de corrigir problemas a tempo, e ocasionando desperdício de recursos públicos;</p> <p>12. Inadequação da execução da política/programa/processo pública;</p> <p>13. Falta de alinhamento entre diferentes órgãos e gestores, provocando a descoordenação e sobreposição de ações, reduzindo a eficiência;</p> <p>14. Foco excessivo em metas quantitativas ao invés de qualitativas, gerando ações superficiais para cumprir números, sem impacto real na sociedade;</p> <p>15. Definição de indicadores difíceis de mensurar ou interpretar, dificultando avaliação correta dos avanços da política pública;</p> <p>16. Ausência de transparência e de controle social;</p> <p>17. Falta de divulgação dos resultados alcançados, sem que a população tenha acesso às informações e aumento da desconfiança na gestão pública;</p> <p>18. Manipulação ou distorção dos indicadores para mostrar resultados positivos, gerando enganos nas análises, dificultando a tomada de decisões e prejudicando futuras políticas;</p> <p>19. Ausência de auditoria nos dados coletados, risco de fraudes, corrupção e baixa confiabilidade na gestão pública;</p> <p>20. Política/programa/processo insustentável ao</p>

	<p>longo do tempo.</p> <p>21. Falta de um sistema de aprendizado baseado nos indicadores, dificuldade em ajustar políticas públicas para torná-las mais eficientes;</p> <p>22. Planejamento de curto prazo sem avaliação contínua;</p> <p>23. Políticas públicas instáveis e sem melhorias ao longo do tempo;</p> <p>24. Indicadores desatualizados que não acompanham mudanças sociais e econômicas;</p> <p>25. Estratégias ineficazes diante de novas demandas da sociedade.</p>
AMBIENTE EXTERNO	<p>1. Econômicas com aumento dos custos operacionais e dificuldades de continuidade do programa/processo;</p> <p>2. Ajustes estratégicos necessários, riscos legais, necessidade de compliance mais rigoroso e impacto na reputação da organização;</p> <p>3. Perda de vantagem competitiva, necessidade de adaptação rápida, aumento de custos para atualização tecnológica ou risco de falhas de segurança;</p> <p>4. Necessidade de ajustar os produtos e serviços às novas demandas e problemas sociais;</p> <p>5. Danos e interrupções nos serviços e entregas, custos elevados de adaptação a novas regulamentações e impactos na reputação da organização;</p> <p>6. Perda de priorização e agenda de governo;</p> <p>7. Redução de recursos humanos, materiais, financeiros e orçamentários;</p> <p>8. Interrupção de operações do programa/processo;</p> <p>9. Reestruturação de estratégias e mudanças das políticas;</p> <p>10. Pressão para adotar práticas de políticas/programas/ processos mais responsáveis;</p> <p>11. Riscos de danos à reputação se a organização for vista como irresponsável ou antiética;</p>
AMBIENTE INTERNO	<p>1. Atrasos na entrega, aumento de custos operacionais, redução da qualidade do produto ou serviço;</p> <p>2. Baixo desempenho, perda de talentos, aumento de erros operacionais e deterioração da cultura organizacional;</p> <p>3. Diminuição da capacidade de investimento e corte de custos essenciais;</p> <p>4. Multas, processos judiciais, e perda de confiança;</p> <p>5. Perda de dados sensíveis, falhas no atendimento ao cliente, interrupções nas operações e riscos de segurança cibernética;</p> <p>6. Perda de competitividade, falha no alcance de objetivos estratégicos, e impactos negativos no desempenho financeiro e</p>



	<p>reputacional da organização;</p> <p>7. Diminuição no engajamento dos colaboradores, aumento do turnover, problemas de integração de novas equipes e perda de identidade organizacional;</p> <p>8. Desorganização, resistência dos funcionários, baixa produtividade, e falha na implementação de novas iniciativas;</p> <p>9. Perda de eficiência e produtividade;</p> <p>10. Aumento de custos;</p> <p>11. Danos à reputação;</p> <p>12. Falhas no processo de execução da estratégia ou no alinhamento das equipes com os objetivos da organização podem levar ao não cumprimento das metas e à falha no alcance dos resultados desejados;</p> <p>13. A falta de controle adequado sobre processos internos, governança ou conformidade com normas e regulamentos pode resultar em penalidades legais, multas e perda de licenças operacionais.</p>
IMAGEM E REPUTAÇÃO	<p>1. Perda de confiança e credibilidade;</p> <p>2. Reação negativa nas redes sociais;</p> <p>3. Danos à imagem institucional;</p> <p>4. Desconfiança e pressão política;</p> <p>5. Descontinuidade do Processo de trabalho;</p> <p>6. Críticas públicas e suspeitas de má gestão;</p> <p>7. Contaminação da imagem institucional;</p> <p>8. Exposição negativa e perda de apoio político;</p> <p>9. Repercussão negativa com atribuição à instituição;</p> <p>10. Pressão institucional e perda de recursos.</p>
INTEGRIDADE	<p>10. Enfraquecimento da confiança pública;</p> <p>11. Responsabilização legal;</p> <p>12. Nulidade de atos, ações judiciais, dano reputacional;</p> <p>13. Crescimento de corrupção sistêmica;</p> <p>14. Prejuízo ao erário e sanções do TCU/CGU;</p> <p>15. Impunidade e perpetuação de desvios; Risco jurídico e reputacional.</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
<b>Riscos de Formulação</b>	Falta de análise, dados não confiáveis, diagnósticos e estudos adequados; Visão limitada no processo de formulação sem regras e critérios dos problemas existentes a serem equacionados; Normativos sem estruturação e definição das regras e critérios dos problemas da política; Falta de experiência ou capacitação; Ausência de comunicação interdepartamental; Pressões externas ou internas; Deficiência ou ausência do processo de transparência e ausência de direcionamento e definição da governança política/programa; Falta e insipiência na indicação de metas e indicadores relacionados à política; Falta de previsão de avaliação e monitoramento dos resultados e impactos; Ausência de indicação de responsabilidades de agentes e instituições; Fragilidade/falha no processo de identificação e definição dos objetivos estratégicos vinculados à política; Falta de previsão de avaliação e monitoramento dos resultados e impactos; Falta de estudo com indicação do processo de avaliação adequada dos meios e instrumentos a serem utilizados;	<ol style="list-style-type: none"> <li>Os objetivos do programa/processo foram claramente definidos e comunicados a todas as partes envolvidas?</li> <li>Existe o risco de que os objetivos sejam vagos, mal formulados ou mal compreendidos, prejudicando o foco e a eficácia das ações?</li> <li>Os objetivos e metas do programa/processo estão alinhados com as necessidades reais da população ou com as prioridades do governo?</li> <li>Foi realizada uma análise abrangente do contexto (social, econômico, político) antes de iniciar a formulação do programa/processo/processo?</li> <li>Existe o risco de que a formulação do programa/processo tenha sido feita sem considerar adequadamente o diagnóstico das necessidades da população ou as condições locais?</li> <li>O diagnóstico inicial reflete corretamente a realidade local, ou há uma desconexão entre a formulação do programa/processo e as necessidades emergentes?</li> <li>Durante a formulação do programa/processo, houve ampla consulta aos principais stakeholders (cidadãos, especialistas, organizações, parceiros) para garantir que as necessidades de todos os envolvidos foram consideradas?</li> <li>Existe o risco de que a formulação do programa/processo tenha sido realizada sem a participação adequada de stakeholders-chave, o que poderia comprometer a aceitação e a efetividade do programa/processo?</li> <li>O programa/processo contempla a participação de grupos marginalizados ou mais vulneráveis, cujas necessidades podem ser negligenciadas em uma formulação.</li> <li>As metas do programa/processo foram bem definidas durante a formulação, considerando tanto a viabilidade quanto a relevância para os resultados esperados?</li> <li>Existe o risco de que as metas estabelecidas na fase de formulação sejam excessivamente ambiciosas ou não realistas, comprometendo a execução e os resultados?</li> <li>As metas estão bem estruturadas para serem monitoradas de maneira eficaz durante a execução do programa/processo?</li> <li>Durante a formulação, foi feito um planejamento adequado dos recursos necessários para a implementação do programa/processo (financeiros, humanos, tecnológicos)?</li> <li>Existe o risco de subestimar as necessidades de recursos, criando lacunas durante a execução que possam prejudicar o cumprimento das metas?</li> <li>O orçamento e os recursos alocados foram realistas e sustentáveis, levando em consideração os desafios operacionais e as possíveis variações de custos?</li> <li>O modelo de intervenção escolhido para o programa/processo foi bem fundamentado e testado em contextos semelhantes?</li> <li>Existe o risco de que a formulação do programa/processo tenha adotado uma abordagem ou metodologia inadequada para os objetivos desejados, levando a uma execução ineficaz?</li> <li>A formulação do programa/processo contempla a inovação e a flexibilidade necessárias para se adaptar a mudanças nas circunstâncias?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Baixa efetividade da política pública, programa ou processo de trabalho;</li> <li>Objetivos não atingidos e impactos decorrentes de resultados mínimos;</li> <li>Persistência do problema a ser solucionado (perenidade do problema);</li> <li>Desperdício de recursos públicos, humanos e materiais, com problemas na execução financeira;</li> <li>Perda de prioridade nas disponibilidades financeiras e orçamentárias (contingenciamento de recursos) ;</li> <li>Comprometimento da implementação da política, programa ou processo público ;</li> <li>Descrédito e instabilidade na política, programa ou processo;</li> <li>Afetamento da confiança e da imagem da gestão pública e da instituição (dano à reputação) ;</li> <li>Mudanças de governo sem continuidade da política, programa ou processo ;</li> <li>Conflito de interesse e falta de transparência ;</li> <li>Ausência de participação social;</li> <li>Descontinuidade da política, programa ou processo;</li> <li>Aumento das desigualdades e dificuldades sociais, prejudicando a vida dos cidadãos;</li> <li>Fraude e corrupção;</li> <li>Ineficiência na alocação do orçamento e das finanças;</li> <li>Menos recursos disponíveis para a política, programa ou processo (não obtenção de recursos);</li> <li>Superfaturamento das verbas;</li> <li>Ações descoordenadas, ineficientes e sobreposição de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Análise profunda e dados confiáveis;</li> <li>Consulta a especialistas;</li> <li>Planejamento e diagnóstico;</li> <li>Análise de viabilidade dos impactos e custos;</li> <li>Marco regulatório claro de normas e diretrizes para execução dos programas;</li> <li>Regras de transparência com publicação dos resultados dos programas/processos;</li> <li>Definição clara de objetivos e metas para acompanhar os resultados, alinhados à agenda de governo e aos objetivos do planejamento estratégico do órgão;</li> <li>Estudos de impactos sociais, econômico e ambientais;</li> <li>Descrição detalhada da solução escolhida e definição dos produtos a serem entregues;</li> <li>Flexibilidade no planejamento;</li> <li>Definição do público-alvo, da população elegível com critérios de priorização a partir de estudos e diagnósticos, com a participação e envolvimento das partes interessadas;</li> <li>Acompanhamento e avaliação contínuos, com avaliação dos órgãos de controle;</li> <li>Revisão periódica do programa/processo;</li> <li>Definição dos recursos para as ações da política/programa e incluído no PPA, LDO e LOA;</li> <li>Sistema de ajustes constantes com base nas avaliações da sociedade e público-alvo;</li> <li>Estratégias para reduzir impactos negativos de problemas previstos;</li> <li>Processo de formação e capacitação contínua para aprimorar a execução das políticas;</li> <li>Coleta contínua de sugestões e reclamações para ajustes na política pública;</li> <li>Ferramentas digitais que permitam acesso a informações sobre os programas;</li> <li>Garantia de que há recursos disponíveis para financiar o programa;</li> </ol>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>19. A viabilidade técnica, econômica e política do programa/processo foi adequadamente avaliada durante a sua formulação?</p> <p>20. Existe o risco de que a formulação tenha ignorado fatores críticos de viabilidade, como resistência política, dificuldades logísticas ou limitações financeiras?</p> <p>21. A análise de viabilidade considerou os riscos potenciais que podem surgir durante a execução e a sustentabilidade a longo prazo do programa/processo?</p> <p>22. Durante a formulação do programa/processo, houve uma definição clara de papéis, responsabilidades e autoridades para todos os envolvidos na execução?</p> <p>23. Existe o risco de que a falta de clareza nos papéis e responsabilidades possa resultar em lacunas na execução ou na falta de coordenação durante o processo?</p> <p>24. A fórmula de governança do programa/processo foi adequadamente delineada, garantindo que todas as partes envolvidas saibam o que se espera delas e tenham poder para tomar decisões necessárias?</p> <p>25. A formulação do programa/processo levou em consideração os possíveis impactos (positivos e negativos) sobre os diferentes grupos da sociedade?</p> <p>26. Existe o risco de que a formulação não tenha antecipado as consequências sociais, econômicas ou ambientais do programa/processo, resultando em impactos indesejados?</p> <p>27. O programa/processo foi estruturado de maneira a minimizar efeitos negativos e maximizar benefícios para os públicos-alvo?</p> <p>28. Durante a formulação do programa/processo, foi feita uma análise detalhada dos riscos potenciais que poderiam afetar a sua implementação (riscos políticos, econômicos, sociais)?</p> <p>29. Existe o risco de que a formulação do programa/processo não tenha considerado adequadamente todos os riscos relevantes, criando vulnerabilidades durante a execução?</p> <p>30. A estratégia de mitigação de riscos foi incluída no processo de formulação para garantir que os riscos identificados sejam gerenciados proativamente?</p> <p>31. A formulação do programa/processo está alinhada com as políticas públicas e as estratégias de desenvolvimento já existentes no país, no estado ou no município?</p> <p>32. Existe o risco de que o programa/processo seja desconectado de outras iniciativas governamentais, criando sobreposição de esforços ou desperdício de recursos?</p> <p>33. O programa/processo complementa ou contribui para outras políticas e programas/processos existentes, ou existem conflitos entre as diferentes iniciativas?</p> <p>34. O cronograma de execução do programa/processo foi claramente estabelecido durante a formulação, levando em consideração os prazos realistas para cada fase do programa/processo?</p> <p>35. Existe o risco de que prazos irrealistas tenham sido definidos durante a formulação, resultando em pressões indevidas ou atrasos durante a execução?</p> <p>36. O cronograma é suficientemente flexível para permitir ajustes em caso de imprevistos ou mudanças nas condições de execução?</p> <p>37. Durante a formulação, foi considerado o impacto de longo prazo do programa/processo e sua sustentabilidade após o término da execução inicial?</p>	<p>esforços (ações incipientes e indevidas);</p> <p>19. Infringência às regras de integridade (fragilidade no processo de punição);</p> <p>20. Continuidade da política sem alcançar seus objetivos (não cumprimento dos objetivos da política);</p> <p>21. Apresentação de resultados inadequados e sem vínculo com a solução do problema;</p> <p>22. Não fazer parte do planejamento estratégico institucional;</p> <p>23. Aumento de denúncias e responsabilizações ;</p> <p>24. Não cumprimento dos objetivos da missão institucional;</p> <p>25. Agravamento do problema inicialmente identificado;</p> <p>26. Impacto negativo perante à sociedade.</p>	<p>21. Estudo das consequências da política pública antes de sua implementação;</p> <p>22. Existência de Sistemas informativos;</p> <p>23. Grupos de participação popular na definição e monitoramento das políticas;</p> <p>24. Existências de meios para que a população possa reportar problemas e irregularidades;</p> <p>25. Existência de previsão de consulta à população sobre o impacto do programa/processo.</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>38. Existe o risco de que a formulação tenha negligenciado a necessidade de planejamento de sustentabilidade, especialmente no que diz respeito à continuidade dos benefícios para a população?</p> <p>39. Foram previstas fontes de financiamento e estratégias para garantir que o programa/processo continue a operar ou gerar impacto positivo após sua fase inicial?</p> <p>40. A capacidade institucional para implementar o programa/processo foi avaliada de forma adequada durante a formulação, considerando os recursos humanos, tecnológicos e logísticos disponíveis?</p> <p>41. Existe o risco de que a instituição responsável pela execução do programa/processo não tenha capacidade suficiente para implementar as ações planejadas, o que pode comprometer os resultados?</p> <p>42. A formulação do programa/processo levou em conta a necessidade de reforçar a capacidade institucional por meio de treinamento ou parceria com outras organizações?</p> <p>43. A formulação do programa/processo incluiu um sistema claro de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso e os resultados do programa/processo?</p> <p>44. Existe o risco de que a formulação não tenha considerado mecanismos eficazes de avaliação, dificultando a medição de impactos e a implementação de melhorias contínuas?</p> <p>45. O sistema de monitoramento é suficientemente flexível para se adaptar às mudanças ou aos desafios inesperados durante a formulação do programa/processo?</p> <p>46. Existem planos de contingência para lidar com imprevistos durante a formulação do programa/processo?</p>		
	<p>Falta de planejamento detalhado, cronograma inadequado, baixa capacidade operacional. Mudanças políticas, prioridades mal definidas, falha na comunicação institucional. Inadequação do projeto, dificuldades com fornecedores ou convênios. Execução apressada, ausência de controle de qualidade, falta de fiscalização. Falta de conhecimento técnico, processos mal instruídos, vícios legais. Equipe mal dimensionada ou não capacitada. Rotatividade. Falta de capacitação e acúmulo de funções. Interpretação equivocada do projeto e mudança de gestão. Ausência de controle. Reformas,</p>	<p>1. A equipe responsável pela execução do programa/processo possui as habilidades e competências necessárias para implementar as ações planejadas?</p> <p>2. Existe o risco de falta de capacitação ou treinamento adequado para os responsáveis pela execução do programa/processo?</p> <p>3. O número de recursos humanos alocados para a execução é suficiente para garantir a implementação eficiente das atividades planejadas?</p> <p>4. A comunicação entre as diferentes partes envolvidas na execução (agências governamentais, parceiros, beneficiários) é clara e eficiente?</p> <p>5. Existe o risco de falhas na coordenação entre diferentes entidades ou departamentos, resultando em duplicação de esforços ou lacunas na execução?</p> <p>6. Os gestores do programa/processo têm canais adequados para resolver rapidamente qualquer problema de comunicação durante a execução?</p> <p>7. Existe um sistema de monitoramento adequado para acompanhar a execução das atividades em tempo real e identificar problemas rapidamente?</p> <p>8. Existe o risco de que a falta de monitoramento contínuo durante a execução comprometa a capacidade de ajustar as atividades quando necessário?</p> <p>9. O sistema de monitoramento está bem integrado com a coleta de dados e com a análise de desempenho para garantir a entrega de resultados?</p> <p>10. Os recursos financeiros, materiais e humanos são geridos de forma eficiente e estão sendo utilizados conforme o planejamento?</p>	<p>1. Baixa efetividade da política pública/programa/processo de trabalho;</p> <p>2. Objetivos não atingidos e os impactos dos resultados mínimos;</p> <p>3. Persistência do problema a ser solucionado (perenidade do problema);</p> <p>4. Desperdício de recursos públicos e problemas na execução financeira (inclui desperdício de recursos humanos e materiais);</p> <p>5. Perda de prioridade nas disponibilidades financeiras e orçamentárias (contingenciamento dos recursos);</p> <p>6. Comprometimento da implementação da política/programa/processo público;</p> <p>7. Descrédito e instabilidade na</p>	<p>1. Existência de planejamento detalhado de ações e cronogramas;</p> <p>2. Monitoramento e avaliação contínuos;</p> <p>3. Capacitação e dimensionamento da equipe executora;</p> <p>4. Gestão das ações do processo de trabalho;</p> <p>5. Controle e supervisão técnica;</p> <p>6. Gestão de riscos integrada ao ciclo do programa;</p> <p>7. Sistema informatizado para gestão e execução;</p> <p>8. Definição clara de responsabilidades;</p> <p>9. Cronogramas, checklists de execução, regras e rotinas, guias, manuais e cartilhas e relatórios mensais;</p> <p>10. Normas claras e validação jurídica;</p> <p>11. Alocação mínima de pessoal técnico e registros de competências;</p> <p>12. Atos normativos internos e externos;</p> <p>13. Planos plurianuais;</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
<b>Riscos de Execução</b>	mudanças no governo, reestruturações.	<p>11. Existe o risco de que os recursos alocados sejam mal administrados ou mal distribuídos, afetando a execução das atividades?</p> <p>12. Existem mecanismos para readequar os recursos em caso de imprevistos ou mudanças nas necessidades durante a execução?</p> <p>13. Os prazos definidos para a execução das atividades são realistas e factíveis dentro do contexto do programa/processo?</p> <p>14. Existe o risco de atrasos devido a obstáculos imprevistos, como falta de recursos, mudanças na legislação ou condições externas adversas?</p> <p>15. O cronograma de execução foi ajustado para lidar com imprevistos ou mudanças no cenário político e social?</p> <p>16. A execução das atividades está sendo realizada de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos?</p> <p>17. Existe o risco de que a pressa para cumprir os prazos prejudique a qualidade das ações e dos serviços prestados?</p> <p>18. Existem protocolos de controle de qualidade para garantir que os resultados entregues sejam de alto padrão e atendam às necessidades da população?</p> <p>19. A instituição responsável pela execução do programa/processo possui a capacidade institucional necessária para implementar todas as ações previstas?</p> <p>20. Existe o risco de que a falta de infraestrutura ou de apoio institucional comprometa a execução das atividades, como a falta de equipamentos ou sistemas tecnológicos adequados?</p> <p>21. A liderança do programa/processo está comprometida e capacitada para tomar decisões estratégicas durante a execução?</p> <p>22. Existe resistência política ou institucional que possa dificultar a implementação do programa/processo?</p> <p>23. Há resistência por parte dos beneficiários ou comunidades-alvo, o que pode afetar a adesão ao programa/processo ou suas ações?</p> <p>24. A equipe executora está preparada para lidar com possíveis resistências, seja em nível político, organizacional ou comunitário?</p> <p>25. Mudanças econômicas, políticas ou sociais podem impactar a execução do programa/processo? Como o programa/processo pode se adaptar a essas mudanças?</p> <p>26. Existe o risco de que crises externas (como uma recessão econômica, desastres naturais ou mudanças políticas) atrapalhem a continuidade das atividades?</p> <p>27. Como o programa/processo está preparado para lidar com novos desafios imprevistos no ambiente externo, como novas regulamentações ou cortes orçamentários?</p> <p>28. Existem mecanismos adequados para a gestão de conflitos que possam surgir entre as partes envolvidas na execução do programa/processo?</p> <p>29. Existe o risco de que problemas operacionais, como falhas logísticas ou conflitos entre equipes, interfiram na execução das atividades?</p> <p>30. Como os gestores estão preparados para resolver rapidamente questões operacionais que possam surgir durante a execução?</p> <p>31. O programa/processo possui sistemas claros para avaliação contínua durante sua execução, permitindo ajustes e melhorias ao longo do processo?</p>	<p>política/programa/processo;</p> <p>8. Afetamento da confiança e imagem da gestão pública e da instituição (dano à reputação e imagem do órgão);</p> <p>9. Mudanças de governo sem continuidade da política/programa/processo;</p> <p>10. Conflito de interesse e falta de transparência;</p> <p>11. Ausência de participação social</p> <p>12. Descontinuidade da política/programa/processo;</p> <p>13. Aumento das desigualdades e dificuldades sociais, prejudicando a vida dos cidadãos;</p> <p>14. Corrupção (fraude e corrupção);</p> <p>15. Ineficiência na alocação do orçamento e finanças;</p> <p>16. Menos recursos disponíveis para política/programa/processo (não obtenção de recursos);</p> <p>17. Superfaturamento das verbas;</p> <p>18. Ações descoordenadas, ineficientes e sobreposição de esforços (ações incipientes e indevidas);</p> <p>19. Infringências às regras de integridade (inclui ausência e fragilidade no processo de punição);</p> <p>20. Continuidade da política sem alcançar seus objetivos (não cumprir com o objetivo da política);</p> <p>21. Apresentação de resultados inadequados e sem indicação da relação direta com o problema a ser equacionado;</p> <p>22. Política, programa ou ação não integrada ao planejamento estratégico;</p> <p>23. Aumento de denúncias e responsabilizações;</p> <p>24. Não cumprimento dos objetivos da missão institucional;</p> <p>25. Agravamento do problema inicialmente identificado;</p>	<p>14. Estudos de impacto e viabilidade;</p> <p>15. Ferramentas para acompanhar a execução financeira e operacional;</p> <p>16. Revisões contínuas para detectar falhas ou irregularidades;</p> <p>17. Ação para corrigir desvios e responsabilizar gestores em caso de irregularidades;</p> <p>18. Divulgação dos resultados e impactos;</p> <p>19. Existência de Conselhos de políticas públicas;</p> <p>20. Participação social no monitoramento das ações governamentais;</p> <p>21. Existência de Canal para a população relatar problemas e irregularidades;</p> <p>22. Medição dos resultados e impactos da política pública;</p> <p>23. Relatórios de prestação de contas com divulgação periódica de balanços e auditorias;</p> <p>24. Existência de estudos para verificar se a política atingiu seus objetivos;</p> <p>25. Segregação de funções;</p> <p>26. Aprovação de instância superior.</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>32. Existe o risco de que a ausência de feedback contínuo e avaliações intermediárias prejudique a capacidade de corrigir o rumo da execução quando necessário?</p> <p>33. Como os dados de desempenho são analisados e usados para fazer ajustes táticos durante a execução?</p> <p>34. As condições para garantir a continuidade da execução do programa/processo (inclusive após sua conclusão) foram consideradas desde a fase inicial de planejamento?</p> <p>35. Existe o risco de que o programa/processo dependa de fontes de financiamento ou de recursos que não são sustentáveis a longo prazo?</p> <p>36. O programa/processo está estruturado de maneira a garantir que seus resultados e impactos perdurem após o término das ações previstas?</p> <p>37. O programa/processo depende de parcerias com outras entidades ou organizações (governamentais, ONGs, setor privado)? Como essas parcerias são geridas?</p> <p>38. Existe o risco de falhas ou desequilíbrios nas parcerias, que possam afetar a execução do programa/processo?</p> <p>39. Os parceiros estão comprometidos com os objetivos do programa/processo e têm os recursos e capacidades necessárias para contribuir de maneira efetiva?</p> <p>40. O programa/processo tem flexibilidade para ajustar suas atividades ou foco de acordo com mudanças nas necessidades da população durante a execução?</p> <p>41. Existe o risco de que o programa/processo siga rigidamente o plano inicial sem levar em consideração novas demandas ou situações emergentes no campo?</p> <p>42. Como o programa/processo monitora as necessidades da população e está preparado para fazer ajustes durante a execução?</p> <p>43. O programa/processo tem uma estratégia clara de gestão de riscos durante a execução, com um plano de ação para mitigar potenciais problemas?</p> <p>44. Existe o risco de que a falta de monitoramento de riscos, como riscos financeiros, operacionais ou de segurança, afete negativamente a execução?</p> <p>45. O programa/processo tem uma estrutura de contingência pronta para lidar com riscos identificados durante a execução?</p>	26. Impacto negativo perante a sociedade.	
<b>Riscos de Avaliação</b>	Falta de indicadores adequados. Indicadores mal definidos e não alinhados aos objetivos estratégicos. Dados inconsistentes ou indisponíveis. Falta de sistematização no processo de avaliação. Capacidade técnica insuficiente. Fragmentação das fontes de informação. Foco excessivo em metas quantitativas. Ausência de análise crítica e imparcial. Avaliação realizada fora do tempo ideal. Indicadores mal	<p>1. Os indicadores de desempenho foram bem definidos para medir os resultados e impactos do programa/processo de forma clara e objetiva?</p> <p>2. Existe o risco de que os indicadores escolhidos sejam imprecisos, difíceis de mensurar ou pouco relevantes para os objetivos do programa/processo?</p> <p>3. Os indicadores são adequados para capturar tanto os resultados a curto prazo quanto os impactos de longo prazo das políticas públicas?</p> <p>4. A metodologia de avaliação foi planejada de maneira robusta e adequada às especificidades do programa/processo e aos seus objetivos?</p> <p>5. Existe o risco de que a metodologia escolhida para a avaliação não seja a mais apropriada para a natureza do programa/processo ou para as condições de execução?</p> <p>6. A metodologia de avaliação permite uma análise precisa da eficácia, eficiência e impacto do programa/processo?</p> <p>7. A instituição responsável pela avaliação possui as competências e recursos necessários para conduzir uma avaliação eficaz e imparcial do programa/processo?</p>	<p>1. Baixa efetividade da Política Pública/Programa/Processo de Trabalho;</p> <p>2. Objetivos não atingidos e os impactos dos resultados mínimos;</p> <p>3. Persistência dos problemas a serem solucionados;</p> <p>4. Desperdício de recursos públicos e problemas na execução financeira;</p> <p>5. Perda de prioridade nas disponibilidades financeiras e orçamentária;</p> <p>6. Comprometimento da implementação da</p>	<p>1. Definição de metodologias de avaliação: Uso de metodologias reconhecidas de avaliação de impacto, custo-benefício e análise qualitativa e quantitativa;</p> <p>2. Planejamento e estruturação de indicadores alinhados aos objetivos da política pública;</p> <p>3. Capacitação de avaliadores;</p> <p>4. Estabelecimento de prazos e procedimentos para evitar atrasos e inconsistências;</p> <p>5. Identificação e mapeamento de riscos;</p> <p>6. Supervisão de órgãos de controle interno para garantir a integridade do processo;</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
	definidos, dados insuficientes e falta de capacidade técnica.	<p>8. Existe o risco de falta de capacitação ou de recursos adequados para a realização de uma avaliação completa e precisa?</p> <p>9. A equipe de avaliação tem a expertise necessária para analisar corretamente os dados e gerar recomendações úteis para a melhoria do programa/processo?</p> <p>10. Os dados necessários para a avaliação estão sendo coletados de forma consistente, completa e de qualidade durante a execução do programa/processo?</p> <p>11. Existe o risco de que dados importantes sejam perdidos, imprecisos ou coletados de maneira inadequada, prejudicando a avaliação do programa/processo?</p> <p>12. Existe um sistema eficiente para garantir a integridade e a confiabilidade dos dados utilizados na avaliação?</p> <p>13. O cronograma para a avaliação do programa/processo está bem definido e é realista, considerando o tempo necessário para coletar e analisar dados?</p> <p>14. Existe o risco de que a avaliação não receba tempo ou recursos suficientes para ser realizada de forma eficaz?</p> <p>15. A avaliação foi planejada para ocorrer em momentos estratégicos, permitindo ajustes rápidos na execução do programa/processo, se necessário?</p> <p>16. Existe um mecanismo claro para garantir que os resultados da avaliação sejam utilizados para ajustar e melhorar a execução do programa/processo?</p> <p>17. Existe o risco de que os resultados da avaliação não sejam considerados na tomada de decisões ou nas correções necessárias durante a execução?</p> <p>18. Os resultados da avaliação serão compartilhados com todas as partes interessadas (gestores, implementadores, beneficiários) de maneira transparente e compreensível?</p> <p>19. A avaliação será conduzida de forma independente, ou existe o risco de conflitos de interesse que possam afetar a objetividade dos resultados?</p> <p>20. Existe o risco de que a avaliação seja tendenciosa ou não imparcial, prejudicando a credibilidade e a utilidade das conclusões?</p> <p>21. A avaliação será realizada por um time externo e especializado, ou existe o risco de viés devido à avaliação interna?</p> <p>22. O processo de avaliação considera as mudanças nas condições externas ou no próprio programa/processo durante sua execução, como mudanças de políticas, orçamento ou contexto socioeconômico?</p> <p>23. Existe o risco de que a avaliação não leve em consideração os ajustes ou modificações realizadas no programa/processo durante a execução, afetando a precisão da análise?</p> <p>24. A avaliação está preparada para analisar os efeitos de adaptações realizadas durante a execução do programa/processo?</p> <p>25. Existe um processo contínuo de coleta de feedback durante a execução do programa/processo para avaliar sua eficácia enquanto ele ainda está sendo implementado?</p> <p>26. Existe o risco de que a falta de avaliação intermediária prejudique a capacidade de realizar ajustes importantes antes do final do programa/processo?</p> <p>27. A avaliação incluirá medidas de ajuste rápido com base nos resultados iniciais obtidos durante a execução?</p>	<p>política/programa/processo pública;</p> <p>7. Descrédito e instabilidade na política/programa/processo;</p> <p>8. Afetamento da confiança e imagem da gestão pública e da instituição;</p> <p>9. Mudanças de governo sem continuidade da política/programa/processo;</p> <p>10. Conflito de Interesse e falta de transparência;</p> <p>11. Ausência de participação social;</p> <p>12. Descontinuidade da política/programa/processo;</p> <p>13. Aumento das desigualdades e dificuldades sociais prejudicando a vida dos cidadãos;</p> <p>14. Fraude e corrupção;</p> <p>15. Ineficiência na alocação do orçamento e finanças;</p> <p>16. Menos recursos disponíveis para política/programa/processo;</p> <p>17. Superfaturamento das verbas;</p> <p>18. Ações descoordenadas, ineficientes e sobreposição de esforços;</p> <p>19. Infringências as regras de integridade;</p> <p>20. Continuidade da Política sem alcançar seus objetivos;</p> <p>21. Dificuldade em avaliar se a política pública está gerando resultados positivos;</p> <p>22. Decisões erradas sobre a continuidade ou ajustes necessários na política;</p> <p>23. Políticas públicas desatualizadas que não acompanham as mudanças sociais e econômicas;</p> <p>24. Falta de indicadores claros e mensuráveis;</p> <p>25. Avaliação baseada em dados inconsistentes ou insuficientes;</p> <p>26. Falta de análise sobre o custo-benefício da</p>	<p>7. Verificação periódica dos indicadores para evitar inconsistências;</p> <p>8. Uso de tecnologias de análise para coleta e análise de dados;</p> <p>9. Relatórios parciais e comunicação intermediário para ajustes antes da conclusão da avaliação;</p> <p>10. Prevenção de Conflitos de Interesse: Garantia de independência dos avaliadores em relação aos responsáveis pelo programa;</p> <p>11. Auditoria do TCU sobre a validade dos resultados da avaliação;</p> <p>12. Fiscalização pelo Ministério Público e Legislativo;</p> <p>13. Consultoria e revisão externa, com envolvimento de especialistas acadêmicos e organismos internacionais para validar metodologias e resultados;</p> <p>14. Divulgação em portais de transparência acessíveis ao público;</p> <p>15. Audiências públicas e consultas populares;</p> <p>16. Monitoramento por ONGs e movimentos sociais;</p> <p>17. Mecanismos de denúncia e participação cidadã para que a população possa apontar falhas e sugerir melhorias;</p> <p>18. Relatórios finais com divulgação de resultados dos impactos da política/programa avaliada;</p> <p>19. Sistemática de aperfeiçoamento com base nos dados analisados;</p> <p>20. Acompanhamento de medidas corretivas após a avaliação;</p> <p>21. Avaliação comparativa com outras políticas públicas para identificar boas práticas;</p> <p>22. Revisão e atualização constante para garantir que as avaliações sigam padrões atualizados.</p>



## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>28. A avaliação foi planejada para garantir que os resultados realmente reflitam a relevância e os impactos do programa/processo na população-alvo?</p> <p>29. Existe o risco de que a avaliação se concentre em indicadores de processo e não nos resultados reais ou nas mudanças nas condições da população?</p> <p>30. A avaliação pode ser impactada por fatores externos que distorçam os resultados, como mudanças no contexto social ou econômico durante o período de implementação?</p> <p>31. Existe um plano claro para garantir que as recomendações provenientes da avaliação sejam implementadas e acompanhadas ao longo do tempo?</p> <p>32. Existe o risco de que as recomendações da avaliação sejam ignoradas ou mal implementadas, comprometendo o aprendizado e a melhoria contínua do programa/processo?</p> <p>33. Os gestores do programa/processo têm um sistema para integrar as lições aprendidas nas avaliações anteriores na formulação de novas políticas ou na adaptação do programa/processo?</p> <p>34. O processo de avaliação é transparente e acessível a todas as partes interessadas, incluindo a sociedade civil e os beneficiários do programa/processo?</p> <p>35. Existe o risco de que a falta de transparência na avaliação comprometa a confiança do público no programa/processo e nos resultados obtidos?</p> <p>36. A avaliação garantirá a prestação de contas adequada sobre os recursos investidos e os resultados alcançados?</p> <p>37. Existe um esforço para garantir que todos os resultados da avaliação, incluindo os negativos, sejam compreendidos e analisados de forma crítica para melhorar a execução futura do programa/processo?</p> <p>38. Existe o risco de que a avaliação não identifique áreas críticas que necessitam de ajustes, negligenciando implicações negativas para os beneficiários ou para o sucesso do programa/processo?</p> <p>39. A avaliação será utilizada não apenas para avaliar o desempenho atual, mas também para fornecer orientações sobre como melhorar futuros programas/processos e ações?</p> <p>40. O programa/processo possui flexibilidade suficiente para ser ajustado com base nas descobertas da avaliação, garantindo que os ajustes necessários sejam feitos de forma eficaz?</p> <p>41. Existe o risco de que a rigidez do programa/processo impeça a implementação de ajustes importantes, mesmo quando identificados na avaliação?</p> <p>42. Existe um plano claro para implementar mudanças no programa/processo com base nos resultados da avaliação e garantir que essas mudanças sejam integradas ao longo da execução?</p>	<p>política/programa/processo;</p> <p>27. Dificuldade em justificar investimentos e gastos.</p>	
	<p>Documentação incompleta ou inadequada, com ausência de notas fiscais, relatórios técnicos ou outros comprovantes exigidos. Perda de prazos legais, com entrega fora do prazo previsto em norma ou contrato, causando</p>	<p>1. Existe clareza e transparência quanto ao uso dos recursos financeiros e materiais durante a execução do programa/processo?</p> <p>2. Existe o risco de falta de documentação ou justificativa adequada para a alocação de recursos, o que pode comprometer a prestação de contas?</p> <p>3. O processo de prestação de contas inclui informações completas sobre a destinação e a utilização dos recursos, incluindo despesas e receitas?</p>	<p>1. Falta de divulgação das informações sobre os gastos e resultados;</p> <p>2. Dados inconsistentes ou de difícil acesso;</p> <p>3. Relatórios imprecisos ou incompletos;</p>	<p>1. Definição de regras para prestação de contas;</p> <p>2. Planejamento financeiro detalhado e critérios de execução orçamentária;</p> <p>3. Capacitação de gestores públicos com treinamentos para garantir conhecimento sobre normas de prestação de contas;</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
<b>Riscos de Prestação de Contas</b>	inadmissibilidade ou sanção. Desconhecimento das normas aplicáveis pela equipe técnica, desconhecimento das regras do TCU, ministérios ou convênios. Falta de controle interno eficaz, com ausência de verificação prévia de regularidade dos documentos e dados. Mudança de pessoal responsável, com indicativo de troca de gestores ou técnicos sem repasse de informações, gerando descontinuidade. Inconsistência entre execução e comprovação de dados financeiros que não batem com os dados físicos (entregas x gastos). Erros na classificação contábil, com recursos aplicados em rubricas incorretas, gerando glosas ou reprovação. Sistemas não integrados ou falhos, com indicativos de problemas nos sistemas informatizados que impedem envio correto das informações. Falta de rastreabilidade das despesas que dificulta a vinculação de despesas específicas às metas ou ações do programa. Comunicação falha entre entes envolvidos. Falta de alinhamento entre órgão executor, concedente e órgãos de controle.	<p>4. Todos os requisitos legais e regulatórios relativos à prestação de contas estão sendo cumpridos de acordo com as exigências do governo ou de outras partes interessadas?</p> <p>5. Existe o risco de que o programa/processo não cumpra as normativas fiscais ou regulamentações específicas sobre como os recursos devem ser alocados e utilizados?</p> <p>6. O programa/processo está em conformidade com os requisitos de auditoria externa e interna previstos?</p> <p>7. A comunicação dos resultados financeiros e operacionais do programa/processo para os stakeholders está sendo realizada de maneira clara e eficiente?</p> <p>8. Existe o risco de que a falta de comunicação adequada sobre os resultados do programa/processo prejudique a transparência e a confiança pública no programa/processo?</p> <p>9. A prestação de contas é feita de maneira acessível e compreensível para todos os públicos-alvo, incluindo cidadãos, parlamentares e organizações da sociedade civil?</p> <p>10. Os registros financeiros e operacionais estão sendo mantidos de maneira adequada e em conformidade com os padrões estabelecidos?</p> <p>11. Existe o risco de que a documentação necessária para a prestação de contas não seja armazenada corretamente, ou que documentos importantes sejam perdidos ou alterados?</p> <p>12. Existe uma estrutura clara para a organização e arquivamento da documentação financeira e de execução do programa/processo, garantindo fácil acesso em auditorias e revisões?</p> <p>13. Existem controles internos eficientes para garantir que os recursos sejam usados de forma adequada e que todas as transações sejam registradas de maneira precisa?</p> <p>14. Existe o risco de que a falta de auditorias internas ou externas possa resultar em desvios de recursos ou na omissão de informações relevantes durante a prestação de contas?</p> <p>15. A auditoria é feita de maneira regular e independente para garantir que os relatórios de prestação de contas sejam precisos e completos?</p> <p>16. A prestação de contas inclui o envolvimento das partes interessadas, como a sociedade civil, parlamentares e beneficiários, para garantir que suas preocupações sejam consideradas?</p> <p>17. Existe o risco de que a falta de envolvimento dos stakeholders no processo de prestação de contas diminua a credibilidade do programa/processo?</p> <p>18. O programa/processo tem canais claros de comunicação e feedback com os stakeholders para garantir que as informações prestadas sejam compreendidas e avaliadas de forma eficaz?</p> <p>19. Existe um processo para identificar inconsistências ou erros nos relatórios financeiros e operacionais antes da entrega das prestações de contas?</p> <p>20. Existe o risco de que falhas na identificação de erros ou inconsistências nos relatórios possam comprometer a precisão da prestação de contas?</p> <p>21. O programa/processo tem um plano de correção em caso de falhas detectadas na prestação de contas, assegurando que sejam corrigidas prontamente?</p>	<p>4. Uso indevido ou desvio de recursos públicos;</p> <p>5. Desperdícios de recursos públicos e fraudes;</p> <p>6. Fraude e corrupção;</p> <p>7. Irregularidades contábeis e ausência de registros financeiros adequados;</p> <p>8. Sanções e penalidades;</p> <p>9. Infringência às regras de Integridade;</p> <p>10. Falta de comprovação da correta execução orçamentária e financeira;</p> <p>11. Reprovação das contas e responsabilização de gestores;</p> <p>12. Afetar a credibilidade do governo e dos órgãos;</p> <p>13. Gerar instabilidade política;</p> <p>14. Perda de confiança da população na gestão pública;</p> <p>15. Impacto negativo na imagem de gestores e políticos;</p> <p>16. Investigações e escândalos de corrupção;</p> <p>17. Interrupção do programa/processo devido a irregularidade;</p> <p>18. Redução de investimento do programa/processo;</p> <p>19. Dados inconfiáveis, o gestor não consegue identificar boas práticas e corrigir falhas para futuras políticas;</p> <p>20. Descontinuidade de serviços públicos essenciais.</p>	<p>4. Sistemas informatizados de controle;</p> <p>5. Definição de indicadores de transparência, contendo regras sobre quais informações devem ser divulgadas e como;</p> <p>6. Atuação dos órgãos de controle interno;</p> <p>7. Relatórios periódicos de documentação regular dos gastos realizados;</p> <p>8. Revisões para identificar falhas ou indícios de irregularidades;</p> <p>9. Uso de plataformas digitais para monitorar a execução financeira;</p> <p>10. Digitalização para facilitar a verificação e reduzir riscos de fraude;</p> <p>11. Investigação e responsabilização em caso de irregularidades;</p> <p>12. Definição de indicadores de transparência;</p> <p>13. Existência de Conselho e participação da sociedade no monitoramento ações realizadas;</p> <p>14. Monitoramento independente da prestação de contas;</p> <p>15. Investigação e responsabilização de agentes públicos em casos de irregularidade;</p> <p>16. Avaliação dos benefícios gerados pela aplicação dos recursos;</p> <p>17. Divulgação dos resultados da prestação de contas.</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>22. Os relatórios de prestação de contas estão sendo entregues dentro dos prazos estipulados pelas autoridades competentes?</p> <p>23. Existe o risco de que atrasos na entrega dos relatórios de prestação de contas possam afetar a avaliação pública ou a confiança no programa/processo?</p> <p>24. Existe um sistema de monitoramento para garantir que a entrega dos relatórios financeiros e operacionais seja feita pontualmente?</p> <p>25. Existe clareza sobre quem é o responsável pela prestação de contas em cada nível de execução do programa/processo?</p> <p>26. Existe o risco de que a falta de responsabilidades bem definidas resulte em atrasos ou falhas na entrega dos relatórios de prestação de contas?</p> <p>27. Os responsáveis pela prestação de contas são treinados e capacitados para garantir a precisão e a transparência dos relatórios financeiros?</p> <p>28. Existe um mecanismo eficaz para identificar e prevenir fraudes, desvios de recursos ou má gestão durante a execução do programa/processo e na prestação de contas?</p> <p>29. Existe o risco de que a falta de controle rigoroso permita a ocorrência de fraudes ou desvios, prejudicando a transparência e a confiança pública no programa/processo?</p> <p>30. Há um processo claro para relatar irregularidades e garantir que sejam tratadas de maneira adequada e dentro dos marcos legais?</p> <p>31. A estrutura de prestação de contas do programa/processo atende às expectativas dos financiadores, órgãos governamentais e demais partes interessadas?</p> <p>32. Existe o risco de que a falta de alinhamento entre as expectativas dos stakeholders e a prestação de contas comprometa a eficácia e a aceitação do programa/processo?</p> <p>33. A prestação de contas abrange todos os aspectos relevantes do programa/processo, incluindo custos, resultados alcançados, desafios enfrentados e soluções adotadas?</p> <p>34. Existe um acompanhamento adequado após a entrega da prestação de contas para garantir que as correções ou ajustes necessários sejam feitos com base nas conclusões dos relatórios?</p> <p>35. Existe o risco de que, após a entrega dos relatórios de prestação de contas, não haja acompanhamento suficiente para implementar melhorias ou mudanças com base nos resultados da avaliação?</p> <p>36. Existe um sistema de feedback que permita aos gestores do programa/processo e aos stakeholders revisarem e agirem com base nas conclusões da prestação de contas?</p> <p>37. Existe o risco de que a prestação de contas imprecisa ou incompleta possa gerar implicações legais ou reputacionais para os gestores do programa/processo e as partes envolvidas?</p> <p>38. O programa/processo tem um plano de contingência em caso de questionamentos ou ações legais resultantes de falhas na prestação de contas?</p> <p>39. A falta de transparência ou falhas na prestação de contas podem afetar negativamente a percepção pública e a continuidade do financiamento do programa/processo?</p>		

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>40. Mudanças na administração pública ou no governo podem impactar os processos de prestação de contas e o alinhamento com os novos objetivos ou prioridades políticas?</p> <p>41. Existe o risco de que a transição entre diferentes administrações prejudique a continuidade da prestação de contas e a execução do programa/processo?</p> <p>42. Como o programa/processo garante a continuidade da prestação de contas mesmo em períodos de transição de governo ou mudanças nas lideranças responsáveis?</p>		
<b>Pessoas</b>	<p>Capacitação insuficiente, por falta de conhecimentos ou habilidades técnicas para realizar as atividades do processo. Alocação inadequada de pessoal, com distribuição incorreta de tarefas ou profissionais atuando fora da sua área de competência. Alta rotatividade ou mobilidade, com saída frequente de servidores ou remoções sem planejamento comprometem a continuidade do processo. Falta de substitutos capacitados, com ausência de servidores treinados para cobrir afastamentos ou mudanças. Sobrecarga de trabalho das equipes com excesso de atividades, levando a falhas, atrasos e esgotamento. Desmotivação e clima organizacional ruim. Baixa moral e insatisfação afetam o engajamento e a produtividade. Conflitos interpessoais, com problemas de relacionamento ou comunicação entre membros da equipe. Falta de avaliação de desempenho e inexistência de acompanhamento sistemático do desempenho individual e coletivo. Falta de segregação de funções aumentando riscos de erro ou fraude. Condutas antiéticas ou desvios funcionais, com comportamentos indevidos, como</p>	<p>1. A equipe envolvida na execução do programa/processo tem a formação e qualificação necessárias para desempenhar suas funções com eficácia?</p> <p>2. Existe um plano de treinamento contínuo para garantir que a equipe esteja atualizada com as melhores práticas e requisitos do programa/processo?</p> <p>3. O treinamento fornecido está alinhado com as necessidades específicas do programa/processo ou existem lacunas de conhecimento que podem afetar sua execução?</p> <p>4. A equipe enfrenta alta rotatividade de pessoal que possa comprometer a continuidade e o sucesso do programa/processo?</p> <p>5. Há risco de escassez de recursos humanos qualificados para executar o programa/processo, devido a falta de recrutamento ou incapacidade de retenção de talentos?</p> <p>6. A perda de pessoal-chave no programa/processo pode afetar a execução ou a tomada de decisões críticas? Existe um plano de sucessão ou de reposição?</p> <p>7. Existe um nível adequado de motivação e engajamento entre os membros da equipe para garantir o sucesso do programa/processo?</p> <p>8. Os colaboradores estão suficientemente comprometidos com os objetivos do programa/processo ou há riscos de desinteresse ou desmotivação que possam afetar o desempenho?</p> <p>9. A liderança do programa/processo está capacitada para engajar e inspirar a equipe, incentivando a colaboração e a inovação?</p> <p>10. A cultura organizacional apoia a execução do programa/processo de maneira eficiente, com uma atmosfera de cooperação e respeito entre a equipe?</p> <p>11. O clima de trabalho no programa/processo está saudável, ou existem tensões internas, como conflitos ou falta de comunicação eficaz, que possam prejudicar a execução das ações?</p> <p>12. Há riscos de discriminação, assédio ou outras práticas indesejáveis dentro da equipe que possam afetar o desempenho e a imagem do programa/processo?</p> <p>13. Existe uma quantidade suficiente de pessoal dedicado para implementar todas as ações previstas no programa/processo de forma eficaz?</p> <p>14. A sobrecarga de trabalho ou a falta de pessoal suficiente pode impactar negativamente a qualidade ou o prazo de execução das atividades do programa/processo?</p> <p>15. O número de colaboradores é adequado para lidar com a demanda do programa/processo, considerando suas metas e o tamanho das ações?</p> <p>16. As funções e responsabilidades de cada membro da equipe estão bem definidas,</p>	<p>1. Falta de capacitação promove erros na implementação das ações e desperdício de recursos;</p> <p>2. Falta de engajamento e baixa motivação dos funcionários;</p> <p>3. Redução da produtividade e aumento da burocracia;</p> <p>4. Elevada rotatividade de funcionários e gestores;</p> <p>5. Descontinuidade das políticas/programas/processo;</p> <p>6. Perda de conhecimento institucional;</p> <p>7. Afetar a integridade e a governança da política pública;</p> <p>8. Desvio de recursos públicos e prejuízo à população;</p> <p>9. Conflito de interesse e favorecimento pessoal;</p> <p>10. Distorção dos critérios de acesso aos benefícios da política pública;</p> <p>11. Dificuldade em identificar falhas e corrigir irregularidades;</p> <p>12. Excesso ou escassez de servidores, impactando a execução das ações;</p> <p>13. Prejuízo financeiro, pagamento indevido e necessidade de ajustes no orçamento;</p> <p>14. Irregularidades na gestão de recursos humanos gerando custos adicionais para o governo e danos à imagem institucional;</p> <p>15. Tomada de decisões ineficazes e impacto negativo nos resultados da política;</p> <p>16. Políticas públicas desalinhadas</p>	<p>1. Critérios de seleção e nomeação técnica: Definição de exigências claras de qualificação para cargos estratégicos;</p> <p>2. Capacitação e treinamentos contínuos: Cursos obrigatórios para gestores e servidores públicos;</p> <p>3. Códigos de ética e conduta pública: Normas para evitar corrupção, favorecimento e assédio moral;</p> <p>4. Declaração de conflitos de interesse: Obrigatoriedade de divulgação de vínculos que possam comprometer a imparcialidade;</p> <p>5. Plano de carreira e remuneração justa: Redução de riscos de desmotivação e corrupção por meio de incentivos adequados;</p> <p>6. Órgãos internos de controle: Atuação da Controladoria-Geral da União (CGU) e corregedorias;</p> <p>7. Monitoramento de produtividade e desempenho: Uso de indicadores para medir a eficiência dos servidores e contratados;</p> <p>8. Sistemas de registro eletrônico de presença e atividades: Controle de frequência e produtividade;</p> <p>9. Denúncia e compliance: Canais internos para reporte de irregularidades e assédio;</p> <p>10. Supervisão hierárquica e feedback contínuo: Acompanhamento das equipes para evitar ineficiência e desvios;</p> <p>11. Segurança da informação e proteção de dados: Garantia de que funcionários não compartilhem informações sigilosas indevidamente;</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
	assédio, favorecimentos ou uso indevido do cargo.	<p>sem sobreposição de tarefas ou lacunas de responsabilidade?</p> <p>17. Existe clareza sobre as expectativas e objetivos para cada parte da equipe e seus respectivos papéis no programa/processo?</p> <p>18. A falta de alinhamento entre as partes envolvidas no programa/processo pode gerar confusão ou falhas na execução?</p> <p>19. Existem medidas adequadas para proteger a saúde física e mental dos membros da equipe, especialmente em contextos de pressão ou atividades de alto risco?</p> <p>20. A equipe está sobrecarregada, o que pode levar a um aumento no estresse e à diminuição da qualidade do trabalho?</p> <p>21. Existe suporte psicológico ou programa/processos de bem-estar para lidar com os desafios emocionais e físicos da equipe durante a implementação do programa/processo?</p> <p>22. Existe uma comunicação eficiente dentro da equipe de execução do programa/processo, com informações claras e tempestivas sobre os avanços e problemas encontrados?</p> <p>23. A equipe trabalha de forma colaborativa ou há riscos de isolamento de algumas partes, o que pode prejudicar a integração entre os membros e as áreas do programa/processo?</p> <p>24. As reuniões de equipe são eficazes para resolver problemas e alinhar ações, ou há falhas na comunicação que geram desinformação ou atraso nas decisões?</p> <p>25. Existem conflitos de interesse entre os membros da equipe ou entre diferentes grupos que possam impactar a execução do programa/processo?</p> <p>26. Como os conflitos internos são geridos dentro do programa/processo? Existe um processo claro para mediar disputas e manter a harmonia no ambiente de trabalho?</p> <p>27. A falta de resolução eficaz de conflitos pode levar a uma queda no desempenho ou à desmotivação da equipe?</p> <p>28. As pessoas responsáveis pela execução das ações do programa/processos estão cientes de suas obrigações e de como devem prestar contas sobre seu trabalho?</p> <p>29. Existe uma estrutura de supervisão eficaz para garantir que as responsabilidades estejam sendo cumpridas por cada membro da equipe?</p> <p>30. Como a prestação de contas é gerida e comunicada internamente? Existe risco de falta de clareza sobre quem deve tomar decisões ou supervisionar ações específicas?</p> <p>31. O programa/processo tem um ambiente inclusivo que respeita a diversidade cultural, étnica, de gênero e de habilidades dentro da equipe?</p> <p>32. Há riscos de exclusão ou discriminação que possam afetar a moral e a eficácia do trabalho em equipe no programa/processo?</p> <p>33. As práticas de recrutamento e gestão de pessoal asseguram diversidade de perspectivas, o que pode enriquecer a implementação do programa/processo?</p> <p>34. Existem membros da equipe com comportamento inadequado ou desempenho insatisfatório, o que pode comprometer a execução do programa/processo?</p> <p>35. Há estratégias de feedback e avaliação de desempenho que ajudam a identificar e corrigir problemas de forma rápida e eficaz?</p> <p>36. A falta de gestão de desempenho pode resultar em baixa produtividade ou em falhas na entrega de resultados dentro do programa/processo?</p>	<p>com as reais necessidades da população;</p> <p>17. Desinformação e baixa adesão da população às políticas públicas;</p> <p>18. Gestão de pessoas inadequada e serviços oferecidos ao público comprometidos;</p> <p>19. População insatisfeita e dificuldade no acesso a direitos básicos;</p> <p>20. Demora na execução dos serviços;</p> <p>21. Atendimento desumanizado e falta de confiança no serviço público;</p> <p>22. Pessoas que realmente necessitam podem não receber o auxílio adequado.</p>	<p>12. Órgãos de fiscalização (TCU, TCEs, CGU): Auditorias para verificar irregularidades e responsabilizar gestores;</p> <p>13. Ministério Público e Judiciário: Investigação de corrupção, nepotismo e outras infrações;</p> <p>14. Comissões parlamentares e controle legislativo: Fiscalização do Legislativo sobre nomeações e conduta de servidores;</p> <p>15. Auditorias independentes: Revisão externa de processos e desempenho dos profissionais envolvidos;</p> <p>16. Portais de transparência: Divulgação de informações sobre servidores, salários e desempenho;</p> <p>17. Conselhos de políticas públicas: Participação da sociedade na supervisão dos programas;</p> <p>18. Ouvidorias e canais de denúncia abertos ao público: Meios para a população reportar falhas e irregularidades;</p> <p>19. Mídia e monitoramento por ONGs: Papel da imprensa e organizações independentes na fiscalização de agentes públicos;</p> <p>20. Avaliação de desempenho individual e institucional: Indicadores de cumprimento de metas e impacto da política pública;</p> <p>21. Sanções e penalidades administrativas: Aplicação de medidas disciplinares para servidores que cometerem irregularidades;</p> <p>22. Relatórios de auditoria e recomendações de melhoria: Uso de análises para aperfeiçoar a gestão de pessoas;</p> <p>23. Revisão periódica das regras de contratação e gestão de equipes: Adaptação contínua para evitar falhas no futuro.</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>37. Os stakeholders externos, como parceiros, fornecedores e beneficiários, estão suficientemente comprometidos com os objetivos e com o sucesso do programa/processo?</p> <p>38. Existe risco de falta de engajamento ou apoio dos stakeholders externos, que podem prejudicar a execução ou os resultados do programa/processo?</p> <p>39. Os interesses conflitantes entre os stakeholders podem criar obstáculos na implementação do programa/processo?</p>		
<b>Conformidade e Regulação</b>	<p>Falta de Conhecimento das normas e regulamentos; Mudanças frequentes nas leis e regulamentos podem criar dificuldades para as empresas se manterem atualizadas e em conformidade; A falta de processos e controles internos adequados, como auditorias regulares, compliance e monitoramento de processos, pode levar a falhas na conformidade; Funcionários mal treinados em questões de conformidade podem não entender corretamente as normas ou falhar ao seguir as diretrizes apropriadas; Se uma empresa não promove uma cultura de ética e compliance, os funcionários podem não priorizar a conformidade, ou até mesmo buscar maneiras de contornar as regras; A falta de mecanismos robustos de controle contra corrupção e práticas ilegais pode gerar sérios riscos de conformidade, especialmente em ambientes altamente regulamentados; No caso de regulamentos relacionados a dados, a falta de políticas de privacidade, segurança de dados e treinamento adequado pode levar a não conformidade.</p>	<p>1. O programa/processo está em conformidade com as leis e regulamentos locais, nacionais e internacionais aplicáveis?</p> <p>2. Todos os requisitos legais relacionados ao financiamento, execução e monitoramento do programa/processo foram cumpridos?</p> <p>3. O programa/processo foi aprovado por todas as entidades governamentais ou reguladoras necessárias antes de sua implementação?</p> <p>4. O programa/processo segue as normas e padrões estabelecidos para a área em que opera?</p> <p>5. As atividades do programa/processo estão em conformidade com os procedimentos internos e as políticas da organização ou do governo?</p> <p>6. Existem requisitos específicos de auditoria ou relatórios de conformidade que o programa/processo/processo precisa seguir? Esses requisitos estão sendo atendidos?</p> <p>7. Todos os contratos e acordos com fornecedores, parceiros e outras partes estão em conformidade com as leis de licitação e contratação?</p> <p>8. O processo de contratação foi conduzido de acordo com as regras de transparência e justiça estabelecidas pela legislação?</p> <p>9. Existe algum risco de não conformidade nas cláusulas contratuais ou na execução de contratos, como o uso inadequado de recursos?</p> <p>10. O programa/processo passou por auditorias ou revisões internas e externas de conformidade?</p> <p>11. Há mecanismos de auditoria contínua para garantir que os processos estão sendo seguidos corretamente e em conformidade com a legislação?</p> <p>12. O programa/processo tem processos estabelecidos para garantir a transparência e governança na gestão dos recursos públicos, como publicações de relatórios periódicos e acessíveis?</p> <p>13. Existem controles internos adequados para identificar, monitorar e mitigar riscos de não conformidade?</p> <p>14. O programa/processo possui mecanismos para detectar e corrigir falhas de conformidade antes que se tornem um problema maior?</p> <p>15. Como o risco de não conformidade é monitorado durante a execução do programa/processo? Existe alguma ferramenta ou processo para essa verificação?</p> <p>16. A equipe envolvida no programa/processo foi devidamente treinada sobre as leis, regulamentos e políticas de conformidade relevantes?</p> <p>17. Existem programas/processos de conscientização sobre conformidade para todos os envolvidos, incluindo parceiros e contratados?</p>	<p>1. Penalização para os gestores públicos e órgãos governamentais;</p> <p>2. Processos administrativos, multas e responsabilização de gestores;</p> <p>3. Falta de adequação a normas;</p> <p>4. Bloqueio de recursos públicos;</p> <p>5. Prejuízo e dificuldade da continuidade da política/programa/processo;</p> <p>6. Desperdícios de verbas públicas;</p> <p>7. Perdas de orçamento e finanças;</p> <p>8. Dificuldade para justificar gastos e obter os recursos;</p> <p>9. Serviços de baixa qualidade;</p> <p>10. Insatisfação e prejuízo da sociedade;</p> <p>11. Erros na gestão da política/programa/processo;</p> <p>12. Dificuldade para cumprir metas;</p> <p>13. Falta de capacitação de servidores sobre regras de conformidade;</p> <p>14. Investigação e denúncias de corrupção;</p> <p>15. Crise institucional;</p> <p>16. Perda de confiança e abalo na imagem institucional;</p> <p>17. Dificuldade em obter apoio da sociedade e de recursos;</p> <p>18. Aumento da desigualdade e descontinuidade de serviços públicos essenciais;</p> <p>19. Ineficiência na solução de problemas sociais;</p> <p>20. Instabilidade regulatória e mudanças frequentes nas normas;</p> <p>21. Insegurança para investimentos;</p> <p>22. Comprometimento da</p>	<p>1. Existência de um Sistema de Compliance;</p> <p>2. Treinamento contínuo;</p> <p>3. Auditorias regulares e monitoramento;</p> <p>4. Utilização de tecnologia e ferramentas de compliance;</p> <p>5. Promover uma cultura organizacional que valorize a ética e a conformidade, garantindo que os colaboradores estejam cientes da importância de cumprir as normas;</p> <p>6. Levantamento e atualização contínua da legislação e normativos aplicáveis ao processo, fundo ou programa;</p> <p>7. Treinamento de servidores e gestores sobre regras legais, regulamentos internos e alterações normativas;</p> <p>8. Atuação de consultorias ou assessorias jurídicas para análise prévia de atos e procedimentos;</p> <p>9. Verificações regulares sobre o cumprimento das normas e conformidade com regras legais e regulatórias;</p> <p>10. Documento institucional com diretrizes claras de comportamento e integridade;</p> <p>11. Sistemas informatizados com validações automáticas e alertas para prevenir irregularidades;</p> <p>12. Instrumento seguro e sigiloso para reporte de desvios de conduta ou irregularidades;</p> <p>13. Implementação de programas de integridade, incluindo matriz de riscos de conformidade;</p> <p>14. Avaliação prévia dos efeitos de novos regulamentos ou mudanças em normas existentes;</p> <p>15. Verificação contínua da compatibilidade entre normas locais e legislações superiores;</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>18. A falta de treinamento ou compreensão de requisitos regulatórios pode representar um risco para o programa/processo?</p> <p>19. Existem mudanças regulatórias previstas ou recentes que possam afetar a conformidade do programa/processo?</p> <p>20. O programa/processo tem um processo para monitorar e adaptar-se rapidamente a alterações na legislação e regulamentações relevantes?</p> <p>21. A conformidade com novas regulamentações é garantida durante todas as fases de execução do programa/processo? O programa/processo garante a conformidade com as leis de proteção de dados pessoais (como a LGPD ou o GDPR, dependendo da jurisdição)?</p> <p>22. Existem políticas e práticas de segurança adequadas para proteger informações confidenciais e sensíveis dentro do programa/processo?</p> <p>23. A gestão de dados está sendo realizada de acordo com os princípios de privacidade e confidencialidade estabelecidos pela legislação?</p> <p>24. Existem mecanismos em vigor para identificar e gerenciar potenciais conflitos de interesse entre os envolvidos no programa/processo (funcionários, contratados, fornecedores etc.)?</p> <p>25. O programa/processo possui políticas claras sobre ética, transparência e conduta, para evitar práticas corruptas ou de favorecimento?</p> <p>26. Como o programa/processo lida com possíveis violações de conformidade ou conflitos de interesse por parte dos envolvidos?</p> <p>27. Existe uma estrutura de responsabilização clara para todos os envolvidos na execução do programa/processo, com atribuição de responsabilidades?</p> <p>28. O programa/processo possui mecanismos claros de prestação de contas aos stakeholders, incluindo a sociedade e os órgãos reguladores?</p> <p>29. O programa/processo realiza relatórios regulares sobre o uso de recursos e os resultados alcançados, conforme exigido pela legislação?</p> <p>30. Existem regras e requisitos específicos para os beneficiários ou participantes do programa/processo que precisam ser seguidos?</p> <p>31. Há riscos de não conformidade relacionados à elegibilidade dos participantes ou beneficiários do programa/processo?</p> <p>32. Como é garantida a conformidade com os critérios de seleção e acompanhamento dos beneficiários?</p> <p>33. O programa/processo tem políticas definidas para lidar com situações de não conformidade, incluindo medidas corretivas e punitivas?</p> <p>34. Quais são os procedimentos para corrigir falhas de conformidade e evitar que elas se repitam no futuro?</p> <p>35. Existem penalidades ou sanções previstas para casos de não conformidade, e essas sanções são aplicadas de forma eficaz?</p> <p>36. O programa/processo está em conformidade com as diretrizes internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas?</p> <p>37. Há requisitos específicos relacionados à conformidade ambiental, social ou de direitos humanos que o programa/processo deve atender?</p>	<p>transparência e da credibilidade das políticas públicas;</p> <p>23. Falta de mecanismos de auditoria e prestação de contas;</p> <p>24. Dificuldade em identificar irregularidades e baixa confiança da população nas instituições públicas;</p> <p>25. Regras mal definidas sobre divulgação de informações;</p> <p>26. Redução da transparência e menor controle social sobre as políticas públicas;</p> <p>27. Falta de participação da sociedade na definição das normas;</p> <p>28. Regulamentos que não atendem às reais necessidades da população e favorecem interesses privados;</p> <p>29. Comprometimento da estabilidade e da perenidade das políticas públicas;</p> <p>30. Regulamentação insuficiente ou inexistente para determinados setores.</p>	<p>16. Revisão constante de instruções normativas, portarias e manuais operacionais;</p> <p>17. Cooperação com entidades como CGU, TCU, AGU, para adequação e reforço das normas.</p>



## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		38. O programa/processo adere a normas e regulamentos internacionais de governança e conformidade ética?		
<b>Orçamentários e Financeiros</b>	Contingenciamento inesperado de orçamento. Previsão orçamentária inadequada. Falhas no repasse de recursos entre entes federados. Baixa execução orçamentária por deficiência na gestão. Irregularidades na aplicação dos recursos e ausência de controles internos. Planejamento inadequado e falta de dados. Falta de capacitação e processos burocráticos. Cenários econômicos mal avaliados. Estimativas incorretas de receita ou despesa. Ausência de reserva de contingência. Atraso na liberação de recursos. Desvio de finalidade no uso dos recursos. Decisões superiores que limitam a execução orçamentária. Pagamentos por serviços não prestados ou com sobrepreço. Crises econômicas e queda na arrecadação. Contingenciamento orçamentário federal e falha na previsão de custos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O orçamento do programa foi adequadamente planejado, levando em consideração todas as atividades e necessidades previstas?</li> <li>2. O orçamento alocado é realista e suficiente para cobrir todas as despesas do programa?</li> <li>3. O planejamento financeiro considera imprevistos ou mudanças nas condições externas, como variações na economia ou em taxas de câmbio?</li> <li>4. O orçamento do programa foi aprovado por todas as autoridades competentes, como o órgão regulador ou o governo?</li> <li>5. Existe clareza sobre a distribuição dos recursos orçamentários para diferentes atividades do programa? A alocação está de acordo com as prioridades estabelecidas?</li> <li>6. Os recursos financeiros estão sendo alocados de maneira eficiente para as áreas mais críticas do programa, sem desperdícios ou subfinanciamento?</li> <li>7. O fluxo de caixa está sendo adequadamente gerido para garantir a disponibilidade de recursos no momento certo?</li> <li>8. Existe risco de escassez de recursos em determinados períodos do programa, prejudicando a continuidade das ações?</li> <li>9. Como o programa gerencia as flutuações de receita e despesa ao longo de sua execução? Existe um controle eficaz do fluxo de caixa?</li> <li>10. Existe um processo adequado para monitorar e controlar as despesas do programa em tempo real?</li> <li>11. Existem desvios significativos entre o orçamento planejado e os gastos reais do programa?</li> <li>12. O controle de custos é eficaz para evitar gastos excessivos ou desnecessários durante a execução do programa?</li> <li>13. O programa está sujeito a auditorias internas ou externas regulares para garantir que os recursos estão sendo utilizados de forma eficiente e transparente?</li> <li>14. Existe uma auditoria financeira independente que verifica se as despesas do programa estão em conformidade com as normas e regulamentos financeiros?</li> <li>15. Os relatórios financeiros do programa são acessíveis e transparentes para as partes interessadas, como a população, os órgãos de controle e os financiadores?</li> <li>16. O programa depende de fontes externas de financiamento, como doações, empréstimos ou parcerias público-privadas? Quais são os riscos associados a essas fontes de recursos?</li> <li>17. Existe risco de não cumprimento de prazos ou de não liberação de recursos financeiros por parte de financiadores externos?</li> <li>18. O programa está preparado para lidar com mudanças nas condições de financiamento, como a redução de orçamentos ou a suspensão de recursos externos?</li> <li>19. Existe risco de subfinanciamento do programa devido a cortes orçamentários, mudanças nas prioridades governamentais ou atrasos nos repasses de recursos?</li> <li>20. O programa está estruturado para reduzir os impactos de possíveis reduções orçamentárias? Existem alternativas de financiamento previstas?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interrupção de projetos e ações devido à indisponibilidade de recursos;</li> <li>2. Impossibilidade de atingir os objetivos estabelecidos no plano estratégico;</li> <li>3. Redução ou paralisação na oferta de serviços essenciais à população;</li> <li>4. Danos reputacionais por falhas de gestão ou má alocação de recursos;</li> <li>5. Descumprimento de limites legais (ex: LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal);</li> <li>6. Suspensão de programa/processo, inadimplência, ações judiciais e perda de credibilidade;</li> <li>7. Questionamentos por parte dos órgãos de controle (CGU, TCU, MPF);</li> <li>8. Descontinuidade ou inviabilidade de programas de médio e longo prazo;</li> <li>9. Devolução de recursos de convênios ou financiamentos por má execução;</li> <li>10. Reprogramações constantes, retrabalho e aumento do custo operacional;</li> <li>11. Falta de clareza sobre a alocação e uso de recursos públicos;</li> <li>12. Penalidades administrativas e responsabilização de gestores públicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoramento da execução orçamentária e financeira;</li> <li>2. Análise de propostas técnicas e aprovação orçamentária;</li> <li>3. Sistemas de acompanhamento e relatórios periódicos;</li> <li>4. Análise prévia de riscos orçamentários e financeiros;</li> <li>5. Modelos de previsão e dados estatísticos sobre orçamentos;</li> <li>6. Uso de ferramentas de conformidade;</li> <li>7. Capacitação dos gestores;</li> <li>8. Fortalecimento da governança;</li> <li>9. Uso de dados históricos para estimativas mais realistas;</li> <li>10. Diversificação de fontes de recursos e planejamento de sustentabilidade;</li> <li>11. Revisões periódicas e cenários alternativos de arrecadação;</li> <li>12. Elaboração de planejamento orçamentário detalhado e realista;</li> <li>13. Revisão periódica do planejamento financeiro;</li> <li>14. Controle da execução orçamentária e financeira por meio de sistemas integrados;</li> <li>15. Registro e acompanhamento de empenhos, liquidações e pagamentos;</li> <li>16. Avaliação mensal dos saldos orçamentários e financeiros;</li> <li>17. Acompanhamento físico-financeiro da execução;</li> <li>18. Manual de procedimentos financeiros e orçamentários;</li> <li>19. Segregação de funções (planejar, autorizar, executar e controlar);</li> <li>20. Auditorias internas e externas com objetivo de detectar desvios e promover correções;</li> <li>21. Capacitação contínua das equipes de orçamento e finanças;</li> <li>22. Processo de monitoramento dos riscos estratégicos e operacionais.</li> </ol>



## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>21. Caso ocorra um déficit orçamentário, quais são as ações corretivas ou de contingência planejadas?</p> <p>22. O programa está preparado para lidar com despesas inesperadas, como custos emergenciais ou imprevistos que podem surgir durante a implementação?</p> <p>23. Existe um fundo de contingência ou reserva orçamentária para cobrir custos imprevistos, e o valor é suficiente para lidar com possíveis surpresas financeiras?</p> <p>24. O programa tem mecanismos para identificar e corrigir rapidamente desvios orçamentários que possam ocorrer devido a erros na previsão de custos ou mudanças nos preços de mercado?</p> <p>25. Existem controles adequados para prevenir e detectar fraudes, desvio de recursos ou outras práticas irregulares no manejo dos fundos do programa?</p> <p>26. O programa tem mecanismos de controle interno para garantir que as despesas sejam aprovadas e documentadas de maneira adequada e transparente?</p> <p>27. Como o programa gerencia a conformidade com as leis fiscais e os regulamentos financeiros para evitar penalidades por não conformidade?</p> <p>28. Os custos operacionais do programa estão sendo gerenciados de maneira eficiente, sem desperdícios ou excessos?</p> <p>29. Existe um acompanhamento regular dos custos operacionais e administrativos, para garantir que o programa permaneça dentro do orçamento previsto?</p> <p>30. O programa está utilizando tecnologias ou práticas eficientes para reduzir custos, como a digitalização de processos ou a melhoria na gestão de recursos?</p> <p>31. O programa realiza revisões orçamentárias periódicas para verificar se o orçamento continua adequado e alinhado com a realidade da execução?</p> <p>32. Existe flexibilidade no orçamento para ajustar as despesas conforme a evolução do programa, sem comprometer as suas metas principais?</p> <p>33. Como o programa lida com mudanças nas condições financeiras que exigem ajustes rápidos no orçamento, como aumento de custos ou mudanças nas metas?</p> <p>34. O programa tem dívidas ou passivos que podem comprometer sua execução? Quais são os riscos financeiros associados ao endividamento do programa?</p> <p>35. Existe um controle adequado para gerenciar os passivos e evitar que eles se tornem um obstáculo à continuidade das atividades do programa?</p> <p>36. O pagamento de dívidas ou outros compromissos financeiros está sendo feito dentro do prazo e de forma eficiente?</p> <p>37. O programa foi estruturado de maneira a garantir a sua sustentabilidade financeira a longo prazo?</p> <p>38. Existem fontes de financiamento de longo prazo que possam garantir a continuidade do programa após o término de seus recursos iniciais?</p> <p>39. O programa tem um plano para buscar fontes alternativas de financiamento, caso os recursos orçamentários disponíveis se mostrem insuficientes?</p>		
<b>Operacionais</b>	Processos mal definidos ou desatualizados, com falta de padronização, ausência de fluxogramas ou normas internas claras. Ausência de manuais e	<p>1. Os processos operacionais estão claramente definidos e documentados para garantir a execução eficiente das ações do programa?</p> <p>2. Existe um plano detalhado para garantir a continuidade das operações do programa em caso de falhas ou interrupções?</p>	<p>1. Falta de capacitação promove erros na implementação das ações e desperdício de recursos;</p> <p>2. Falta de engajamento e baixa motivação dos funcionários;</p>	1. Treinamento e capacitação continuada para garantir que os servidores tenham conhecimento e habilidades adequadas;

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
	procedimentos operacionais, causando dificuldade na execução uniforme das atividades, especialmente com novas equipes. Falta de automação ou tecnologia defasada, com atrasos, retrabalho ou erros causados por processos manuais ou sistemas ultrapassados. Falta de monitoramento da execução com ausência de indicadores operacionais ou ferramentas de acompanhamento em tempo real. Falta de capacitação técnica da equipe operacional, provocando dificuldades na execução correta das tarefas e baixa produtividade. Excesso de burocracia ou fluxo ineficiente com etapas desnecessárias ou sobreposição de atividades atrapalham a entrega dos resultados. Falhas nos sistemas informatizados. Erros, lentidão ou indisponibilidade dos sistemas críticos ao processo. Mudanças frequentes sem gestão da mudança, com alterações nos fluxos ou ferramentas sem treinamento ou comunicação adequada. Atrasos na tramitação ou execução, com falta de cronogramas claros, gargalos operacionais ou dependência de terceiros. Problemas de comunicação entre áreas, com falta de alinhamento, repasses de informações incompletos ou decisões contraditórias.	<p>3. Os processos operacionais são regularmente revisados e aprimorados para se adaptar a mudanças nas necessidades do programa ou do ambiente externo?</p> <p>4. Os membros da equipe possuem a formação e as habilidades necessárias para executar suas tarefas de maneira eficiente e eficaz?</p> <p>5. Existem treinamentos regulares para atualizar as competências da equipe, principalmente nas áreas críticas do programa?</p> <p>6. Como o programa lida com a alta rotatividade de pessoal? Existem planos de contingência para substituir rapidamente membros chave da equipe?</p> <p>7. Há uma comunicação clara e eficiente entre as diferentes partes envolvidas na execução do programa (equipe, parceiros, stakeholders)?</p> <p>8. Existem processos de coordenação bem definidos para garantir que todos os setores e equipes trabalhem de maneira alinhada e sem sobreposições ou lacunas nas atividades?</p> <p>9. Como o programa garante a troca contínua de informações e feedback entre as partes envolvidas, para evitar falhas de comunicação?</p> <p>10. O programa possui um plano de logística que assegura a entrega pontual dos recursos e materiais necessários para a execução das atividades?</p> <p>11. Existe um controle rigoroso sobre os estoques e suprimentos necessários para a execução do programa, para evitar escassez ou desperdício?</p> <p>12. Como o programa lida com imprevistos logísticos, como atrasos no transporte ou problemas com fornecedores?</p> <p>13. O programa possui indicadores claros de desempenho para monitorar a execução das atividades em tempo real?</p> <p>14. Como são avaliados os resultados operacionais e quais são os processos para corrigir rapidamente desvios em relação ao planejado?</p> <p>15. Existem revisões periódicas do desempenho do programa para garantir que os objetivos sejam cumpridos dentro dos prazos estabelecidos?</p> <p>16. O programa depende de sistemas de TI críticos para a execução das atividades? Como é garantido que esses sistemas funcionem sem interrupções?</p> <p>17. Existe um plano de contingência para lidar com falhas nos sistemas tecnológicos usados para a gestão e monitoramento do programa?</p> <p>18. Quais medidas estão sendo tomadas para garantir a segurança dos dados e evitar falhas ou vazamentos de informações sensíveis?</p> <p>19. O programa está preparado para se adaptar a mudanças inesperadas no contexto operacional, como alterações na legislação, mudanças econômicas ou novos desafios sociais?</p> <p>20. Como o programa lida com mudanças nas políticas públicas ou nas diretrizes que impactam sua execução?</p> <p>21. Existe flexibilidade para ajustar o escopo ou as atividades do programa caso surjam circunstâncias imprevistas que possam afetá-lo?</p> <p>22. O programa possui uma estrutura de governança bem definida, com responsabilidades claras para a tomada de decisões e a resolução de problemas operacionais?</p>	<p>3. Redução da produtividade e aumento da burocracia;</p> <p>4. Elevada rotatividade de funcionários e gestores;</p> <p>5. Descontinuidade das políticas/programas/processo;</p> <p>6. Perda de conhecimento institucional;</p> <p>7. Afetar a integridade e a governança da política pública;</p> <p>8. Desvio de recursos públicos e prejuízo à população;</p> <p>9. Conflito de interesse e favorecimento pessoal;</p> <p>10. Distorção dos critérios de acesso aos benefícios da política pública;</p> <p>11. Dificuldade em identificar falhas e corrigir irregularidades;</p> <p>12. Excesso ou escassez de servidores, impactando a execução das ações;</p> <p>13. Prejuízo financeiro, pagamento indevido e necessidade de ajustes no orçamento;</p> <p>14. Irregularidades na gestão de recursos humanos gerando custos adicionais para o governo e danos à imagem institucional;</p> <p>15. Tomada de decisões ineficazes e impacto negativo nos resultados da política;</p> <p>16. Políticas públicas desalinhadas com as reais necessidades da população;</p> <p>17. Desinformação e baixa adesão da população às políticas públicas;</p> <p>18. Gestão de pessoas inadequada e serviços oferecidos ao público comprometidos;</p> <p>19. População insatisfeita e dificuldade no acesso a direitos básicos;</p> <p>20. Demora na execução dos serviços;</p> <p>21. Atendimento desumanizado e falta de confiança no serviço público;</p> <p>22. Pessoas que realmente necessitam</p>	<p>2. Avaliação periódica de desempenho para identificar necessidades de desenvolvimento e corrigir falhas;</p> <p>3. Substituição ou revezamento de funções críticas de forma a evitar dependência de uma única pessoa;</p> <p>4. Mapeamento e padronização de processos (fluxogramas, POPs), para garantir uniformidade e previsibilidade na execução;</p> <p>5. Implementação de rotinas de checagem e validação de forma a reduzir erros operacionais e retrabalho;</p> <p>6. Segregação de funções (quem executa ≠ quem fiscaliza) de forma a prevenir fraudes e conflitos de interesse;</p> <p>7. Uso de sistemas informatizados integrados (ex: SEI, SIAFI, SIGEF) de forma a agilizar, padronizar e registrar os procedimentos;</p> <p>8. Backup de dados e plano de contingência para garantir continuidade em caso de falhas técnicas;</p> <p>9. Controle de acessos e permissões por perfil para evitar manipulação indevida de dados e informações;</p> <p>10. Indicadores de produtividade e qualidade operacionais para monitorar eficiência e apontar gargalos no processo;</p> <p>11. Auditorias internas e monitoramento sistemático de forma a identificar falhas e recomendar melhorias;</p> <p>12. Relatórios gerenciais padronizados e periódicos para aumentar a transparência e facilitar a tomada de decisão;</p> <p>13. Manual de normas e responsabilidades por atividade para evitar ambiguidade e erros de interpretação;</p> <p>14. Monitoramento e implantação de controle eletrônico de prazos e alertas.</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>23. Existem mecanismos para garantir que as decisões operacionais sejam tomadas de forma rápida e eficaz, sem burocracia excessiva?</p> <p>24. Como o programa garante que os riscos operacionais sejam monitorados e geridos de maneira transparente e eficaz pela alta administração?</p> <p>25. Quais são as causas mais comuns de atrasos nas atividades do programa e como elas estão sendo mitigadas?</p> <p>26. Existe um plano de ação para lidar com atrasos imprevistos nas etapas do programa, de modo a não comprometer os resultados finais?</p> <p>27. O cronograma do programa é constantemente revisado para garantir que os marcos e as entregas sejam cumpridos de acordo com o planejado?</p> <p>28. Existem conflitos internos ou resistência de parte da equipe ou dos stakeholders que possam afetar a execução do programa?</p> <p>29. Quais são as estratégias utilizadas para resolver conflitos rapidamente e garantir o bom andamento das atividades do programa?</p> <p>30. O programa conta com estratégias de engajamento e mudança cultural para lidar com resistências à implementação de novas políticas ou práticas?</p> <p>31. O programa está preparado para garantir a continuidade de suas atividades após o término do financiamento inicial ou da execução do projeto?</p> <p>32. Existe um planejamento para a sustentabilidade das operações do programa a longo prazo, mesmo diante de mudanças no contexto político ou econômico?</p> <p>33. Quais são os riscos associados à falta de sustentabilidade das ações do programa e como estão sendo tratados?</p> <p>34. Como o programa gerencia suas parcerias com outros órgãos governamentais, ONGs ou empresas privadas para garantir que as responsabilidades sejam cumpridas?</p> <p>35. Existem processos de monitoramento e avaliação do desempenho dos parceiros envolvidos na execução do programa?</p> <p>36. Como o programa assegura que os stakeholders e beneficiários estejam sendo devidamente informados e envolvidos nas decisões operacionais?</p> <p>37. O programa está sendo executado de acordo com as normas e regulamentações aplicáveis, evitando problemas legais ou fiscais?</p> <p>38. Existe uma estratégia para garantir que o programa esteja em conformidade com as exigências legais e regulamentares durante toda a sua execução?</p> <p>39. Como o programa gerencia os riscos de não conformidade com regulamentos internos ou externos, que possam afetar sua continuidade?</p> <p>40. Como o programa lida com a escassez de pessoal qualificado para a execução das atividades essenciais?</p> <p>41. Existem planos de sucessão ou treinamento contínuo para garantir que as competências críticas não sejam perdidas com a saída de membros chave da equipe?</p> <p>42. Quais são os planos para lidar com a alta rotatividade de pessoal e garantir que a execução do programa não seja prejudicada por faltas ou mudanças inesperadas na equipe?</p> <p>43. Como o programa lida com possíveis falhas ou interrupções de infraestrutura, como problemas em instalações, equipamentos ou serviços essenciais?</p>	podem não receber o auxílio adequado.	

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		44. Existem planos de contingência para garantir que os serviços essenciais para a execução do programa não sejam comprometidos por falhas de infraestrutura? 45. O programa tem infraestrutura suficiente para atender à demanda crescente ou para implementar novas ações de forma eficiente?		
<b>Metas e Indicadores</b>	Definição inadequada de metas e indicadores, com metas mal formuladas, genéricas, inatingíveis ou descoladas da realidade operacional. Falta de critérios objetivos de mensuração com indicadores que não são claros ou mensuráveis, dificultando o acompanhamento. Mudança frequente nas metas sem justificativa técnica, podendo comprometer o planejamento, confunde os responsáveis e dificulta a avaliação. Dados inconsistentes ou não confiáveis, gerando falta de qualidade ou confiabilidade nos dados usados para medir os indicadores. Desalinhamento entre metas estratégicas e operacionais, ocasionando a falta de coerência entre o que é medido no dia a dia e os objetivos do programa. Falta de sistemas de monitoramento e controle com inexistência de plataformas ou relatórios periódicos para acompanhar o desempenho. Falta de participação das equipes na definição de metas, gerando metas desconectadas da realidade, com baixa adesão dos executores. Prazos de mensuração mal definidos, provocando dificuldade na comparação e o acompanhamento contínuo do progresso. Indicadores não ajustados ao contexto do programa, com uso de métricas genéricas que não refletem os reais	1. Os objetivos do programa foram claramente definidos e comunicados a todas as partes envolvidas? 2. Existe o risco de que os objetivos sejam vagos, mal formulados ou mal compreendidos, prejudicando o foco e a eficácia das ações? 3. Os objetivos do programa estão alinhados com as necessidades reais da população ou com as prioridades do governo? 4. Foi realizada uma análise abrangente do contexto (social, econômico, político) antes de iniciar a formulação do programa? 5. Existe o risco de que a formulação do programa tenha sido feita sem considerar adequadamente o diagnóstico das necessidades da população ou as condições locais? 6. O diagnóstico inicial reflete corretamente a realidade local, ou há uma desconexão entre a formulação do programa e as necessidades emergentes? 7. Durante a formulação do programa, houve ampla consulta aos principais stakeholders (cidadãos, especialistas, organizações, parceiros) para garantir que as necessidades de todos os envolvidos foram consideradas? 8. Existe o risco de que a formulação do programa tenha sido realizada sem a participação adequada de stakeholders-chave, o que poderia comprometer a aceitação e a efetividade do programa? 9. O programa contempla a participação de grupos marginalizados ou mais vulneráveis, cujas necessidades podem ser negligenciadas em uma formulação desconsiderada? 10. As metas do programa foram bem definidas durante a formulação, considerando tanto a viabilidade quanto a relevância para os resultados esperados? 11. Existe o risco de que as metas estabelecidas na fase de formulação sejam excessivamente ambiciosas ou não realistas, comprometendo a execução e os resultados? 12. As metas estão bem estruturadas para serem monitoradas de maneira eficaz durante a execução do programa? 13. Durante a formulação, foi feito um planejamento adequado dos recursos necessários para a implementação do programa (financeiros, humanos, tecnológicos)? 14. Existe o risco de subestimar as necessidades de recursos, criando lacunas durante a execução que possam prejudicar o cumprimento das metas? 15. O orçamento e os recursos alocados foram realistas e sustentáveis, levando em consideração os desafios operacionais e as possíveis variações de custos? 16. O modelo de intervenção escolhido para o programa foi bem fundamentado e testado em contextos semelhantes?	1. A política/programa/processo pública pode não gerar os impactos desejados; 2. Metas mal definidas ou irreais geram expectativas frustradas e dificuldade em alcançar os objetivos planejados; 3. Indicadores que não refletem a realidade do problema; 4. Desconexão entre os dados coletados e os reais desafios da política pública; 5. Falta de metas claras alinhadas com a estratégia; 6. Desorganização na implementação das ações e dificuldade na tomada de decisões; 7. Falhas nos indicadores geram dificuldades no governo e a sociedade em acompanhar o desempenho das políticas públicas; 8. Ausência de indicadores de desempenho confiáveis; 9. Dificuldade em medir se a política pública está sendo eficaz ou não; 10. Dados inconsistentes ou sem padronização gerando comparações imprecisas e falta de credibilidade nas avaliações; 11. Monitoramento inadequado ou inexistente com impossibilidade de corrigir problemas a tempo e desperdício de recursos públicos; 12. Inadequação da execução da política/programa/processo pública; 13. Falta de alinhamento entre diferentes órgãos e gestores, provocando a descoordenação e sobreposição de ações, reduzindo a eficiência; 14. Foco excessivo em metas	1. Definição clara e alinhada de metas e indicadores com os objetivos institucionais de forma a assegurar que as metas reflitam as prioridades e estejam bem direcionadas; 2. Envolvimento das áreas técnicas na definição de metas para garantir metas realistas, mensuráveis e atingíveis; 3. Utilização de critérios que sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais, de forma a permitir e melhorar a qualidade e a utilidade dos indicadores; 4. Manual de indicadores com definições, fórmulas e fontes de dados para reduzir erros de interpretação e inconsistências; 5. Acompanhamento sistemático do desempenho (mensal/trimestral) para identificar desvios e propor ações corretivas; 6. Uso de painéis de controle (dashboards) e BI (business intelligence) para visibilidade e facilidade na análise das metas; 7. Comparação com metas históricas e benchmarks para avaliar evolução e posicionamento da gestão; 8. Auditorias e verificações independentes dos dados e cálculos para garantir confiabilidade das informações; 9. Regras de validação automatizadas nos sistemas para evitar inconsistências no lançamento dos dados; 10. Avaliação periódica da pertinência e utilidade dos indicadores para manter atualizadas as metas diante de mudanças de contexto; 11. Replanejamento de metas em caso de eventos extraordinários e evitar metas obsoletas ou inalcançáveis; 12. Capacitação em gestão por resultados e indicadores para fortalecer a cultura de desempenho;

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
	impactos da ação pública. Ausência de responsabilização pelo alcance das metas. Ninguém claramente responsável, dificultando a cobrança de resultados.	<p>17. Existe o risco de que a formulação do programa tenha adotado uma abordagem ou metodologia inadequada para os objetivos desejados, levando a uma execução ineficaz?</p> <p>18. A formulação do programa contempla a inovação e a flexibilidade necessárias para se adaptar a mudanças nas circunstâncias?</p> <p>19. A viabilidade técnica, econômica e política do programa foi adequadamente avaliada durante a sua formulação?</p> <p>20. Existe o risco de que a formulação tenha ignorado fatores críticos de viabilidade, como resistência política, dificuldades logísticas ou limitações financeiras?</p> <p>21. A análise de viabilidade considerou os riscos potenciais que podem surgir durante a execução e a sustentabilidade a longo prazo do programa?</p> <p>22. Durante a formulação do programa, houve uma definição clara de papéis, responsabilidades e autoridades para todos os envolvidos na execução?</p> <p>23. Existe o risco de que a falta de clareza nos papéis e responsabilidades possa resultar em lacunas na execução ou na falta de coordenação durante o processo?</p> <p>24. A fórmula de governança do programa foi adequadamente delineada, garantindo que todas as partes envolvidas saibam o que se espera delas e tenham poder para tomar decisões necessárias?</p> <p>25. A formulação do programa levou em consideração os possíveis impactos (positivos e negativos) sobre os diferentes grupos da sociedade?</p> <p>26. Existe o risco de que a formulação não tenha antecipado as consequências sociais, econômicas ou ambientais do programa, resultando em impactos indesejados?</p> <p>27. O programa foi estruturado de maneira a minimizar efeitos negativos e maximizar benefícios para os públicos-alvo?</p> <p>28. Durante a formulação do programa, foi feita uma análise detalhada dos riscos potenciais que poderiam afetar a sua implementação (riscos políticos, econômicos, sociais)?</p> <p>29. Existe o risco de que a formulação do programa não tenha considerado adequadamente todos os riscos relevantes, criando vulnerabilidades durante a execução?</p> <p>30. A estratégia de mitigação de riscos foi incluída no processo de formulação para garantir que os riscos identificados sejam gerenciados proativamente?</p> <p>31. A formulação do programa está alinhada com as políticas públicas e as estratégias de desenvolvimento já existentes no país, no estado ou no município?</p> <p>32. Existe o risco de que o programa seja desconectado de outras iniciativas governamentais, criando sobreposição de esforços ou desperdício de recursos?</p> <p>33. O programa complementa ou contribui para outras políticas e programas existentes, ou existem conflitos entre as diferentes iniciativas?</p> <p>34. O cronograma de execução do programa foi claramente estabelecido durante a formulação, levando em consideração os prazos realistas para cada fase do programa?</p> <p>35. Existe o risco de que prazos irrealistas tenham sido definidos durante a formulação, resultando em pressões indevidas ou atrasos durante a execução?</p>	<p>quantitativas em vez de qualitativas gerando ações superficiais para cumprir números, sem impacto real na sociedade;</p> <p>15. Definição de indicadores difíceis de mensurar ou interpretar, provocando dificuldade em avaliar corretamente os avanços da política pública;</p> <p>16. Ausência de transparência e de controle social;</p> <p>17. Falta de divulgação dos resultados alcançados, sem que a população tenha acesso às informações e aumento da desconfiança na gestão pública;</p> <p>18. Manipulação ou distorção dos indicadores para mostrar resultados positivos, gerando enganos nas análises, dificultando a tomada de decisões e prejudicando futuras políticas;</p> <p>19. Ausência de auditoria nos dados coletados, risco de fraudes, corrupção e baixa confiabilidade na gestão pública;</p> <p>20. Política/programa/processo insustentável ao longo do tempo;</p> <p>21. Falta de um sistema de aprendizado baseado nos indicadores, dificuldade em ajustar políticas públicas para torná-las mais eficientes;</p> <p>22. Planejamento de curto prazo sem avaliação contínua;</p> <p>23. Políticas públicas instáveis e sem melhorias ao longo do tempo;</p> <p>24. Indicadores desatualizados que não acompanham mudanças sociais e econômicas;</p> <p>25. Estratégias ineficazes diante de novas demandas da sociedade.</p>	<p>13. Sensibilização das equipes sobre a importância do monitoramento para estimular o uso ativo dos dados na tomada de decisão;</p> <p>14. Consulta a metas anteriores, plano de metas institucional.</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>36. O cronograma é suficientemente flexível para permitir ajustes em caso de imprevistos ou mudanças nas condições de execução?</p> <p>37. Durante a formulação, foi considerado o impacto de longo prazo do programa e sua sustentabilidade após o término da execução inicial?</p> <p>38. Existe o risco de que a formulação tenha negligenciado a necessidade de planejamento de sustentabilidade, especialmente no que diz respeito à continuidade dos benefícios para a população?</p> <p>39. Foram previstas fontes de financiamento e estratégias para garantir que o programa continue a operar ou gerar impacto positivo após sua fase inicial?</p> <p>40. A capacidade institucional para implementar o programa foi avaliada de forma adequada durante a formulação, considerando os recursos humanos, tecnológicos e logísticos disponíveis?</p> <p>41. Existe o risco de que a instituição responsável pela execução do programa não tenha capacidade suficiente para implementar as ações planejadas, o que pode comprometer os resultados?</p> <p>42. A formulação do programa levou em conta a necessidade de reforçar a capacidade institucional por meio de treinamento ou parceria com outras organizações?</p> <p>43. A formulação do programa incluiu um sistema claro de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso e os resultados do programa?</p> <p>44. Existe o risco de que a formulação não tenha considerado mecanismos eficazes de avaliação, dificultando a medição de impactos e a implementação de melhorias contínuas?</p> <p>45. O sistema de monitoramento é suficientemente flexível para se adaptar às mudanças ou aos desafios inesperados durante a execução do programa?</p>		
<b>Ambiente Externo</b>	<p>Mudanças políticas e governamentais, com troca de lideranças, prioridades políticas ou reestruturações administrativas que impactam programas em andamento. Alterações legais ou regulatórias, com novas leis, normas ou decisões judiciais que modificam competências, recursos ou prazos dos programas. Crises econômicas e fiscais, provocando redução de orçamento, cortes de verbas ou restrições de despesas públicas. Mudanças sociais e demográficas, com aumento de demanda por serviços ou mudança no perfil da população atendida. Ações ou omissões de parceiros externos, com dependência de outros entes</p>	<p>1. Existe o risco de que flutuações econômicas, como recessão ou inflação, impactem negativamente o financiamento ou a execução do programa?</p> <p>2. Mudanças nas taxas de juros ou câmbio podem afetar os custos dos recursos ou a viabilidade financeira do programa?</p> <p>3. O programa está preparado para se ajustar a uma desaceleração econômica ou a um aumento inesperado de custos de insumos essenciais?</p> <p>4. O ambiente político atual é instável, podendo impactar a continuidade do programa ou gerar mudanças na prioridade das políticas públicas?</p> <p>5. Existe o risco de mudanças no governo ou na administração pública alterarem os objetivos ou a implementação do programa?</p> <p>6. Mudanças nas políticas públicas, em termos de prioridades governamentais ou legislação, podem afetar diretamente os recursos ou a forma de execução do programa?</p> <p>7. Existe o risco de mudanças nas leis ou regulamentações que impactem a execução ou o financiamento do programa?</p> <p>8. As alterações em normas fiscais, ambientais ou trabalhistas podem dificultar a implementação do programa ou aumentar custos inesperados?</p> <p>9. O programa está em conformidade com todas as leis e regulamentações atuais, e preparado para se ajustar caso novas regras sejam impostas?</p>	<p>1. Econômicas com aumento dos custos operacionais e dificuldades de continuidade do programa/processo;</p> <p>2. Ajustes estratégicos necessários, riscos legais, necessidade de compliance mais rigoroso e impacto na reputação da organização;</p> <p>3. Perda de vantagem competitiva, necessidade de adaptação rápida, aumento de custos para atualização tecnológica ou risco de falhas de segurança;</p> <p>4. Necessidade de ajustar os produtos e serviços às novas demandas e problemas sociais;</p> <p>5. Danos e interrupções nos serviços e entregas, custos elevados de adaptação a novas regulamentações e impactos na reputação da organização;</p> <p>6. Perda de priorização e agenda de</p>	<p>1. Análise de cenário e tendências (políticas, econômicas, sociais) para antecipar mudanças que possam impactar os programas;</p> <p>2. Monitoramento legislativo e normativo, com objetivo em detectar mudanças legais e regulatórias com impacto direto;</p> <p>3. Mapeamento e análise de stakeholders (atores externos relevantes), para prever possíveis interferências ou apoios no processo;</p> <p>4. Elaboração de planos alternativos diante de variáveis externas, com objetivo em reduzir impacto de eventos não controláveis (ex: crise econômica, calamidades);</p> <p>5. Simulações e cenários alternativos no planejamento estratégico, de forma a preparar a instituição para diferentes cenários futuros;</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
	<p>(estados, municípios, ONGs, empresas) que podem falhar na execução conjunta. Exigências de órgãos de controle e fiscalização, com recomendações ou determinações dos órgãos de controle, que afetam o planejamento e execução. Eventos climáticos ou desastres naturais, envolvendo secas, enchentes, pandemias, entre outros, que inviabilizam a execução do programa ou deslocam prioridades.</p> <p>Conflitos institucionais ou judiciais, com possíveis disputas entre entes federativos ou judicialização de políticas/programa públicas.</p> <p>Avanço tecnológico externo, com mudanças tecnológicas que tornam obsoletos os processos ou exigem adaptação não planejada.</p> <p>Influência internacional de acordos, tratados, pressões de organismos multilaterais, que afetam políticas/programas/processos.</p>	<p>10. O programa está preparado para responder a mudanças demográficas, como envelhecimento populacional, migração ou variações nas taxas de natalidade, que possam alterar as necessidades dos beneficiários?</p> <p>11. Existe o risco de que mudanças nos valores sociais ou nas atitudes da população afetem a aceitação ou a eficácia do programa?</p> <p>12. Alterações nas características sociais e culturais podem impactar a participação ou o engajamento da comunidade nas atividades do programa?</p> <p>13. O avanço tecnológico pode gerar a necessidade de adaptação do programa para incorporar novas ferramentas ou sistemas, ou causar obsolescência de processos ou recursos existentes?</p> <p>14. O risco de que novas tecnologias concorrentes possam reduzir a eficácia do programa ou modificar as necessidades de recursos?</p> <p>15. O programa está preparado para lidar com a rápida evolução tecnológica, seja para aproveitar inovações ou mitigar riscos associados a novas tecnologias?</p> <p>16. Existe o risco de desastres naturais (como enchentes, secas, terremotos) que possam prejudicar a infraestrutura necessária para a execução do programa?</p> <p>17. O programa está adaptado para lidar com os impactos das mudanças climáticas ou outros eventos ambientais extremos que possam afetar os beneficiários ou os recursos disponíveis?</p> <p>18. Existe o risco de que a localização geográfica do programa o torne vulnerável a eventos climáticos imprevistos que possam interromper sua execução?</p> <p>19. O programa pode ser impactado por mudanças no mercado de trabalho, como altas taxas de desemprego ou a falta de mão-de-obra qualificada para executar as atividades previstas?</p> <p>20. Existe o risco de que a falta de disponibilidade de trabalhadores qualificados ou motivados afete a implementação do programa?</p> <p>21. Mudanças nas políticas de trabalho ou no comportamento da força de trabalho podem influenciar a execução do programa, tornando mais difícil atingir os objetivos estabelecidos?</p> <p>22. Existe o risco de que tensões sociais ou conflitos civis possam afetar a implementação do programa, especialmente em áreas com alto índice de violência ou instabilidade?</p> <p>23. O programa pode ser afetado por protestos, greves ou outras formas de mobilização social que impeçam a execução ou a alocação de recursos necessários?</p> <p>24. O risco de que distúrbios sociais ou manifestações possam afetar a segurança dos beneficiários ou dos profissionais envolvidos na execução do programa?</p> <p>25. O programa depende de fornecedores externos ou do mercado para recursos essenciais (materiais, insumos, serviços), e existe o risco de que mudanças nos preços ou na disponibilidade desses recursos afetem a execução?</p> <p>26. O programa está vulnerável a riscos associados à escassez de recursos ou ao aumento de preços devido a crises no mercado global ou local?</p> <p>27. A dependência de terceiros para a entrega de serviços ou produtos essenciais pode gerar riscos operacionais caso esses parceiros não consigam cumprir os prazos ou padrões esperados?</p>	<p>governo;</p> <p>7. Redução de recursos humanos, materiais, financeiros e orçamentários;</p> <p>8. Interrupção de operações do programa/processo;</p> <p>9. Reestruturação de estratégias e mudanças das políticas;</p> <p>10. Pressão para adotar práticas de políticas/programas/ processos mais responsáveis;</p> <p>11. Riscos de danos à reputação se a organização for vista como irresponsável ou antiética.</p>	<p>6. Fortalecimento da articulação com outros entes e órgãos, para ganhar apoio para respostas coordenadas a eventos externos;</p> <p>7. Participação em fóruns, conselhos, redes e comissões, para aumentar influência institucional no ambiente externo;</p> <p>8. Previsão de cláusulas de exceção e adaptação em instrumentos normativos, de forma a permitir ajustes formais frente a mudanças externas;</p> <p>9. Regramentos que autorizem replanejamento com justificativas válidas, de forma a adaptar metas e cronogramas a condições externas imprevisíveis;</p> <p>10. Comunicação transparente com o público e partes interessadas com vistas a minimizar ruído e pressão indevida em momentos críticos;</p> <p>11. Gestão de crise institucional com plano de resposta comunicacional, para preservar reputação institucional frente a pressões externas;</p> <p>12. Plano de contingenciamento;</p> <p>13. Pesquisa de satisfação da sociedade;</p> <p>14. Planos emergências com metas mínimas;</p> <p>15. Articulação institucional com registro de resultados alcançados.</p>



## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>28. O programa pode ser afetado por mudanças nas relações internacionais, como embargos, mudanças no comércio global ou políticas internacionais que impactem os recursos ou o financiamento do programa?</p> <p>29. Existe o risco de que crises ou instabilidades em outros países possam afetar negativamente o programa, especialmente se o financiamento ou os insumos forem provenientes de fora do país?</p> <p>30. O programa está preparado para lidar com as incertezas trazidas pela globalização e pelos fluxos internacionais de capital e recursos?</p> <p>31. Existe o risco de que a falta de apoio da sociedade civil ou a oposição de grupos de interesse comprometam a execução do programa?</p> <p>32. O programa está vulnerável a resistências ou críticas dos beneficiários, das organizações não governamentais ou outros grupos da sociedade civil que possam afetar sua implementação?</p> <p>33. A percepção negativa do público em relação ao programa pode afetar a sua eficácia ou gerar pressões para mudanças nas políticas estabelecidas?</p> <p>34. Existe o risco de que pressões de organizações internacionais ou ONGs influenciem negativamente a execução do programa, seja por expectativas conflitantes ou por ações que alterem a agenda política do programa?</p> <p>35. O programa pode ser impactado por mudanças nas estratégias ou nas condições de financiamento por parte de agências internacionais que fornecem apoio financeiro ou técnico?</p> <p>36. O programa depende de infraestrutura pública (como transporte, eletricidade, comunicações) e mudanças na disponibilidade ou qualidade desses serviços podem impactar a execução?</p> <p>37. O risco de que falhas na infraestrutura ou alterações nas políticas públicas relacionadas a esses serviços (como privatização ou cortes de orçamento) possam afetar diretamente os resultados do programa?</p> <p>38. O programa pode ser afetado pela falta de condições adequadas de infraestrutura nas áreas onde está sendo implementado?</p> <p>39. O programa está preparado para responder a uma crise de saúde pública, como uma pandemia, que possa interromper a execução ou alterar as necessidades da população-alvo?</p> <p>40. Existe o risco de que uma crise de saúde pública afete a segurança dos trabalhadores ou a capacidade de engajar os beneficiários do programa?</p>		
<b>Ambiente Interno</b>	<p>Instabilidade política, com mudanças de governo, que podem alterar prioridades e compromissos. Mudanças nas políticas e programas públicos, com alterações de diretrizes que afetam a continuidade dos programas. Interferência política indevida com pressões externas prejudicando decisões técnicas ou</p>	<p>1. Existe o risco de falta de qualificação ou capacitação das equipes envolvidas na execução do programa?</p> <p>2. Há uma escassez de pessoal ou dificuldades na retenção de talentos essenciais para a implementação do programa?</p> <p>3. Existe o risco de falta de alinhamento ou comunicação entre as equipes responsáveis pela execução do programa e outras partes envolvidas?</p> <p>4. Há um risco de resistência ou falta de engajamento das equipes internas, prejudicando a eficácia do programa?</p> <p>5. A infraestrutura necessária para a execução do programa está disponível e em condições adequadas?</p>	<p>1. Atrasos na entrega, aumento de custos operacionais, redução da qualidade do produto ou serviço;</p> <p>2. Baixo desempenho, perda de talentos, aumento de erros operacionais e deterioração da cultura organizacional;</p> <p>3. Diminuição da capacidade de investimento e corte de custos essenciais;</p>	<p>1. Estrutura organizacional clara e atualizada de forma a evitar sobreposição ou lacunas de responsabilidades;</p> <p>2. Definição de papéis, atribuições e responsáveis por processos, com objetivo em promover responsabilização e eficiência;</p> <p>3. Avaliação de desempenho institucional e por processo, com objetivo a identificar fragilidades internas e promover ajustes;</p>



## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
	operacionais. Legais e regulatórias, com alterações legislativas, novas leis ou decretos que criam obrigações ou limitam a atuação dos programas. Judicialização excessiva, com ações judiciais que suspendem ou alteram a implementação dos processos. Crises econômicas com redução de arrecadação, cortes orçamentários e contingenciamentos. Inflação ou variação cambial, com aumentos inesperados de custos em compras e contratos. Mudanças no perfil populacional, com crescimento de demanda não previsto ou alteração do público-alvo. Pressões sociais por respostas rápidas que afetam planejamento. Desastres naturais, com enchentes, secas ou outros eventos que interrompem atividades. Impacto direto na execução e gestão dos processos. Relacionamento externos com falhas de entes parceiros. Disputas de competências ou atribuições entre entes da federação. Inovações disruptivas externas com necessidade de rápida adaptação a tecnologias que afetam os processos.	<p>6. Existe o risco de que a falta de recursos materiais ou tecnológicos possa comprometer o andamento do programa?</p> <p>7. O programa depende de instalações ou equipamentos que podem estar desatualizados ou em más condições, afetando sua implementação?</p> <p>8. Existe o risco de falta de manutenção ou a obsolescência de recursos essenciais para o sucesso do programa?</p> <p>9. O planejamento estratégico do programa é claro e bem estruturado, com definição precisa de metas e prazos?</p> <p>10. Existe o risco de que processos internos ineficazes ou pouco claros impactem a execução do programa, como falta de processos de comunicação, monitoramento ou controle?</p> <p>11. O programa está sujeito a mudanças frequentes de diretrizes ou planos internos, dificultando a sua execução consistente?</p> <p>12. Há falta de uma metodologia clara para a execução das atividades do programa, o que pode gerar desorganização ou atrasos?</p> <p>13. Existe o risco de que decisões internas sejam tomadas de forma centralizada ou sem o devido processo de consulta e análise, prejudicando a execução do programa?</p> <p>14. A falta de clareza nos processos de tomada de decisão pode gerar ineficiências ou atrasos na execução das atividades do programa?</p> <p>15. Há um risco de que a tomada de decisões seja afetada por interesses pessoais ou políticos dentro da organização, comprometendo a imparcialidade e a eficiência do programa?</p> <p>16. Existe o risco de que a alocação inadequada ou o mau gerenciamento dos recursos financeiros afete a execução do programa?</p> <p>17. O programa possui um controle financeiro eficaz para garantir que os recursos sejam usados de forma eficiente e dentro do orçamento?</p> <p>18. Há um risco de falhas nos processos de contabilidade e auditoria interna que possam gerar desvios ou desperdícios de recursos?</p> <p>19. Existe a possibilidade de que o financiamento não seja suficiente ou o orçamento seja mal distribuído, afetando o alcance dos objetivos do programa?</p> <p>20. Existe o risco de falhas nos sistemas de TI ou de gestão de informações que impactem o monitoramento e a execução do programa?</p> <p>21. O programa está dependente de tecnologias antigas ou desatualizadas que podem comprometer sua eficiência?</p> <p>22. Há problemas de integração entre os sistemas internos utilizados para a gestão e acompanhamento do programa?</p> <p>23. O programa está preparado para adotar inovações tecnológicas ou soluções alternativas caso surjam problemas operacionais?</p> <p>24. A cultura organizacional favorece a colaboração e a comunicação eficaz entre as equipes responsáveis pela execução do programa?</p> <p>25. Existe o risco de que barreiras internas de comunicação (entre departamentos ou equipes) afetem a coordenação do programa?</p> <p>26. A falta de uma cultura de transparência e responsabilidade pode gerar desconfiança e falhas na execução do programa?</p>	<p>4. Multas, danos à reputação, processos judiciais, e perda de confiança.</p> <p>5. Perda de dados sensíveis, falhas no atendimento ao cliente, interrupções nas operações e riscos de segurança cibernética;</p> <p>6. Perda de competitividade, falha no alcance de objetivos estratégicos, e impactos negativos no desempenho financeiro e reputacional da organização;</p> <p>7. Queda no nível de ânimo dos colaboradores, aumento do turnover, problemas de integração de novas equipes e perda de identidade organizacional;</p> <p>8. Desorganização, resistência dos funcionários, baixa produtividade, e falha na implementação de novas iniciativas;</p> <p>9. Perda de eficiência e produtividade;</p> <p>10. Aumento de custos;</p> <p>11. Danos à reputação;</p> <p>12. Falhas no processo de execução da estratégia ou no alinhamento das equipes com os objetivos da organização podem levar ao não cumprimento das metas e à falha no alcance dos resultados desejados;</p> <p>13. A falta de controle adequado sobre processos internos, governança ou conformidade com normas e regulamentos pode resultar em penalidades legais, multas e perda de licenças operacionais.</p>	<p>4. Programas de capacitação contínua de forma a reduzir falhas operacionais e melhorar habilidades;</p> <p>5. Gestão de clima organizacional e comunicação interna de forma a evitar conflitos, desmotivação e ruídos de informação;</p> <p>6. Plano de sucessão e retenção de conhecimento para reduzir impacto de saídas de servidores e aposentadorias;</p> <p>7. Mapeamento, padronização e documentação dos processos para minimizar imprevisto, retrabalho e perda de controle;</p> <p>8. Adoção de fluxogramas e checklists operacionais para apoiar a execução com base em boas práticas;</p> <p>9. Monitoramento por indicadores internos (tempo, qualidade, retrabalho), com objetivo em acompanhar eficiência e aplicar correções rápidas;</p> <p>10. Segregação de funções críticas para evitar fraudes, conflitos de interesse e erros;</p> <p>11. Registro e rastreabilidade de decisões e ações para aumentar transparência e audibilidade;</p> <p>12. Acompanhamento e resposta a recomendações de auditoria para corrigir falhas apontadas e melhorar processos;</p> <p>13. Sistemas integrados e confiáveis para automatizar tarefas e reduzir falhas humanas;</p> <p>14. Controles de acesso a sistemas e informações de forma a proteger dados e prevenir acessos indevidos;</p> <p>15. Backup e planos de contingência de TI para garantir continuidade das operações em falhas técnicas;</p> <p>16. Implantação de Comitê de governança e canais formais de comunicação;</p> <p>17. Plano de sucessão e gestão do conhecimento;</p> <p>18. Processo de controles internos e fortalecimento da ouvidoria e corregedoria;</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		<p>27. O programa está sendo monitorado de forma eficaz, com feedback constante para ajustes em tempo real, ou existe falta de monitoramento e revisão contínuos?</p> <p>28. Existe o risco de conflitos internos, como disputas entre equipes ou departamentos, que possam afetar a colaboração e a execução do programa?</p> <p>29. A falta de mecanismos eficazes para a resolução de conflitos pode gerar tensão interna e desorganização, prejudicando a implementação do programa?</p> <p>30. Há falta de alinhamento entre os objetivos internos da organização e os objetivos do programa, o que pode gerar discordâncias sobre prioridades e recursos?</p> <p>31. A estrutura de governança interna do programa é clara e eficaz, garantindo que todos os processos sejam monitorados e controlados adequadamente?</p> <p>32. Existe o risco de falhas nos controles internos que possam gerar erros ou desvios na execução do programa?</p> <p>33. O programa possui mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos para garantir que os objetivos sejam atingidos dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos?</p> <p>34. Existe o risco de que a falta de engajamento de stakeholders internos, como outras áreas do governo ou departamentos, afete a implementação do programa?</p> <p>35. A falta de apoio ou alinhamento com os principais stakeholders internos pode prejudicar a execução do programa, gerando resistências ou obstáculos inesperados?</p> <p>36. O programa está sendo integrado de forma eficaz aos processos internos das organizações parceiras ou stakeholders envolvidos?</p> <p>37. Existe o risco de que mudanças na liderança ou na alta gestão da organização impactem a continuidade ou os objetivos do programa?</p> <p>38. A mudança de gestores ou responsáveis pelo programa pode afetar a implementação devido à falta de alinhamento entre as diferentes visões e prioridades?</p> <p>39. Existe um plano de sucessão ou de transição para garantir a continuidade da execução do programa em caso de mudanças na liderança?</p> <p>40. O programa conta com um sistema interno eficaz de monitoramento e avaliação para acompanhar o progresso das atividades e corrigir possíveis falhas?</p> <p>41. Existe o risco de que falhas no processo de monitoramento ou avaliação interna afetem a capacidade de ajustar o programa conforme necessário?</p> <p>42. A avaliação interna é realizada de forma regular e abrangente, permitindo identificar eventuais problemas antes que se tornem críticos?</p> <p>43. Existe o risco de que a falta de processos administrativos bem definidos (como gestão de documentos, aprovações ou fluxos de trabalho) atrapalhe a execução eficiente do programa?</p> <p>44. A desorganização administrativa pode gerar atrasos ou erros no cumprimento de prazos e compromissos, prejudicando os resultados do programa?</p> <p>45. Há um risco de que falhas administrativas, como a falta de controle sobre contratos ou pagamentos, impactem a execução de atividades do programa?</p> <p>46. Existe o risco de que a falta de acesso a informações atualizadas e precisas prejudique a tomada de decisões dentro do programa?</p> <p>47. A escassez de dados relevantes ou de ferramentas para analisar informações pode afetar a capacidade de monitorar e ajustar o programa conforme necessário?</p>		<p>19. Implantação de BI (Business Intelligence) e cultura de dados.</p>

## ANEXO X - IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Tipos de Riscos	Causas	Eventos de Riscos	Consequências	Controles Existentes/Necessários
		48. Existem sistemas eficazes para garantir que as informações sobre o andamento do programa sejam compartilhadas de maneira adequada entre todos os envolvidos?		
<b>Imagem/Reputação</b>	Falta de controle interno e auditoria. Ausência de protocolo de crise. Falta de política de conduta. Planejamento malfeito. Omissão de dados. Fracasso ou atraso em programas públicos. Recorrência de avaliações negativas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há condutas ou decisões institucionais que possam ser mal interpretadas pela sociedade ou pela imprensa?</li> <li>2. A instituição tem sido alvo de denúncias, críticas recorrentes ou processos judiciais com repercussão pública?</li> <li>3. Há servidores, dirigentes ou contratados com histórico de envolvimento em escândalos, condutas antiéticas ou crimes?</li> <li>4. Existem falhas na comunicação institucional que possam gerar ruído, desinformação ou ausência de resposta pública?</li> <li>5. A organização cumpre suas promessas públicas, metas e prazos divulgados à população?</li> <li>6. As parcerias e contratações envolvem entidades com reputação duvidosa ou histórico de irregularidades?</li> <li>7. Existem políticas claras de ética, conduta e uso de redes sociais pelos servidores e gestores?</li> <li>8. A instituição já foi exposta negativamente na mídia, redes sociais ou por órgãos de controle?</li> <li>9. Há mecanismos eficazes de escuta da sociedade, como ouvidorias, transparência ativa e canais de denúncia?</li> </ol> <p>Como está a avaliação do órgão nos mecanismos de reputação pública (pesquisas, mídia, redes sociais, auditorias)?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perda de confiança e credibilidade;</li> <li>2. Reação negativa nas redes sociais;</li> <li>3. Danos à imagem institucional;</li> <li>4. Desconfiança e pressão política;</li> <li>5. Descontinuidade do Processo de trabalho;</li> <li>6. Críticas públicas e suspeitas de má gestão;</li> <li>7. Contaminação da imagem institucional;</li> <li>8. Exposição negativa e perda de apoio político;</li> <li>9. Repercussão negativa com atribuição à instituição;</li> <li>10. Pressão institucional e perda de recursos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Código de conduta e ética institucional;</li> <li>2. Política de comunicação e transparência ativa;</li> <li>3. Mapeamento e gestão de stakeholders;</li> <li>4. Capacitação em relacionamento com a mídia;</li> <li>5. Procedimento de due diligence para parceiros;</li> <li>6. Indicadores de percepção pública;</li> <li>7. Comitê de crise e manual de resposta rápida;</li> <li>8. Planejamento realista; monitoramento de metas; comunicação ativa;</li> <li>9. Planos de ação corretiva; interlocução com controle externo.</li> </ol>
<b>Integridade</b>	Falta de segregação de funções. Conflito de interesses não declarado. Cultura institucional tolerante com desvios. Falhas em controle de pagamentos e contratos. Ausência de mecanismos de denúncia. Falta de análise de integridade de parceiros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Há possibilidade de atuação de servidores ou gestores em situação de conflito de interesse, seja real, aparente ou potencial?</li> <li>2. Existem atividades com risco de fraude ou favorecimento em licitações, contratos ou concessão de benefícios?</li> <li>3. Os servidores têm clareza sobre o que constitui conduta ética e íntegra no exercício das funções?</li> <li>4. O órgão possui canais de denúncia acessíveis e eficazes para recebimento de irregularidades?</li> <li>5. Existem práticas de favorecimento pessoal, nepotismo ou nomeações indevidas em cargos de confiança?</li> <li>6. Há histórico de sanções, condenações ou denúncias envolvendo servidores, setores ou processos do órgão?</li> <li>7. Os controles internos previnem e detectam irregularidades em processos sensíveis como compras, convênios e recursos públicos?</li> <li>8. A cultura organizacional valoriza a ética, a imparcialidade e a responsabilização?</li> <li>9. Os processos de apuração de responsabilidade (disciplinar, civil, penal) são efetivos e isentos?</li> <li>10. Existe uma estrutura formal de integridade (compliance), com plano, comitê ou núcleo de integridade?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfraquecimento da confiança pública;</li> <li>2. Responsabilização legal;</li> <li>3. Nulidade de atos, ações judiciais, dano reputacional;</li> <li>4. Crescimento de corrupção sistêmica;</li> <li>5. Prejuízo ao erário e sanções do TCU/CGU;</li> <li>6. Impunidade e perpetuação de desvios;</li> <li>7. Risco jurídico e reputacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rodízio de funções;</li> <li>2. Análise prévia de riscos;</li> <li>3. Declaração de conflito;</li> <li>4. Gestão ativa de riscos;</li> <li>5. Programa de integridade;</li> <li>6. Treinamentos contínuos;</li> <li>7. Auditoria periódica;</li> <li>8. Uso de sistemas de controle;</li> <li>9. Canal de denúncias seguro e sigiloso.</li> </ol>

