

MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA ETICE

ELABORAÇÃO: Ana Lucia, Dina Porto, Jeane Peixoto, Jorge Luiz, Miguel Abraão, Neuza Rocha, Rossana Ludueña, Vera Carneiro, Wladimir Maia.

PROJETO 40: Definir e Implementar o Modelo de Governança Corporativa da ETICE

GERENTE DO PROJETO: Jeane Peixoto

CONTEXTUALIZAÇÃO

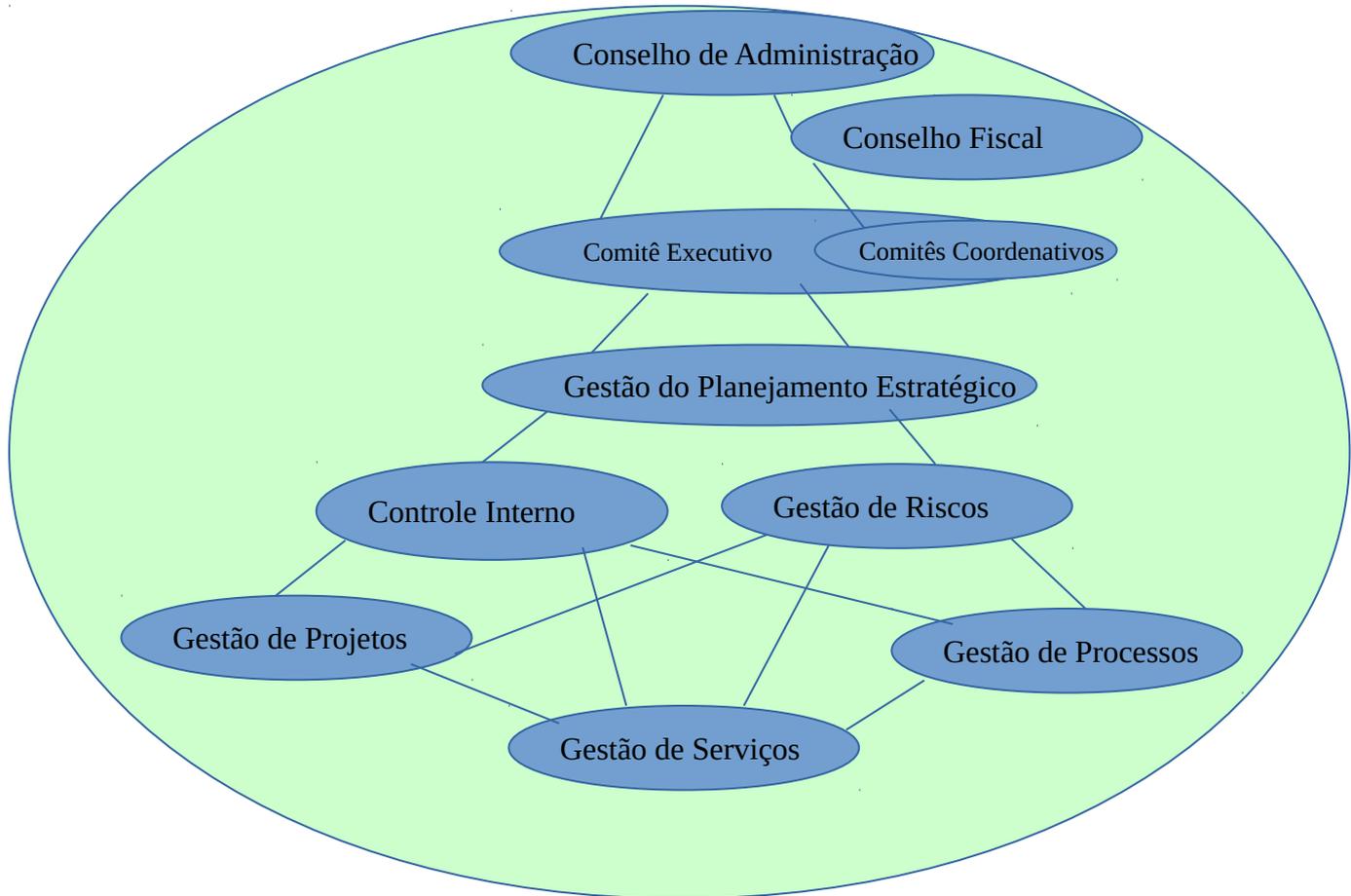
A Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará – (Etice), como empresa pública, constitui serviço público estadual, com direção, propriedade e patrimônios próprios, gozando de autonomia administrativa, financeira e técnica, e rege-se pelas disposições do seu Estatuto e normas internas. Tem como missão fortalecer a gestão pública e o desenvolvimento econômico e social, por meio da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), tendo por competência prestar serviços de suporte técnico e de gestão da área de tecnologia da informação TI aos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual, Federal ou Municipal, de outros poderes, assim como à pessoa física ou jurídica de direito público ou privado.

Dado a necessidade de normatizar o monitoramento e controle dos instrumentos de planejamento e gestão, além da oportunidade da aplicação de boas práticas no desenvolvimento das atividades da organização, envolver toda a força de trabalho nesse mecanismo, a Etice necessita de uma governança corporativa que seja efetiva no sentido de obter o que lhe é imposto como empresa e atingir os resultados esperados e determinados pela secretaria gestora.

“Governança Corporativa é o sistema que auxilia as organizações na direção, monitoramento e incentivo, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de Controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando o seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”. (Conceito do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC)

O presente documento trata do Modelo de Governança Corporativa para a Etice (demonstrado na figura 01), que deverá entrar em execução em julho de 2018, conforme orienta a lei federal 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios.

Figura 01 – DIAGRAMA DA GOVERNANÇA DA ETICE



No Modelo de Governança o Conselho de Administração é a instância maior que aprova as diretrizes básicas formuladas pelas Diretorias e promovidas pelo Comitê Executivo, cuja natureza é consultiva e deliberativa, e que realiza a gestão participativa da organização tendo em vista a execução dos objetivos da Empresa. O Conselho Fiscal responde pelas funções de análise e julgamento das demonstrações econômico-financeiras e das prestações de contas da Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará (Etice).

As práticas de governança inseridas no diagrama como gestão de projetos, de serviços e de processos já são realizadas na empresa, e serão otimizadas e sistematizadas com a realização das práticas de controle interno e gestão de riscos que contemplam essas práticas no seu arcabouço. O modelo deve funcionar com a execução adequada e sistemática pelas unidades organizacionais competentes conforme rege o estatuto da empresa.

O Modelo de Governança Corporativa da Etice proporcionará maior efetividade no alcance das metas institucionais e na consecução dos objetivos estratégicos, viabilizando com maior garantia a sua sustentabilidade econômica e financeira. Para tanto, regulamentará as seguintes práticas de governança: **Monitoramento do Planejamento Estratégico da Etice; Gestão de Projetos, Gestão de Processos; Gestão de Serviços; Controle Interno e Gestão de Riscos** e inclui em sua estrutura o órgão colegiado Conselho de Administração, que até então não existia, e fará consonância com o Conselho Fiscal já em funcionamento. O Conselho de Administração será criado com a publicação do estatuto da empresa seguindo o que manda a Lei nº13.303 de junho de 2016, constituído por 5 (cinco) membros efetivos, para um mandato de 2 (dois) anos, permitidas até 3 (três) reconduções consecutivas.

O Conselho de Administração da Etice terá a seguinte composição:

- a) O Presidente da Etice;
- b) 02 (dois) membros indicados pelo Secretário do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará – Seplag;
- c) 01 (um) membro indicado pelo Secretário de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará;
- d) 01 (um) membro indicado pelo Chefe do Gabinete do Governador do Estado do Ceará

Atualmente a Etice exerce um conjunto de responsabilidades e práticas de Governança Corporativa por meio dos comitês executivo, coordenativos e conselho fiscal, de forma a melhorar a eficiência, a efetividade e o crescimento da empresa.

Os Comitês de Gestão Participativa (comitê executivo e comitês coordenativos), de natureza consultiva e deliberativa, têm como finalidade precípua fazer avançar a missão da Etice, com a competência de manter alinhadas as ações da Etice às estratégias globais do Governo do Estado, e, promove a integração entre as áreas, com as pessoas e com os processos de trabalho, de forma que obtenha a sincronia das ações internas e externas da organização. Também tem como atribuição acompanhar o desenvolvimento e a implementação de programas, projetos e atividades e fortalecer o processo de comunicação interna e externa da Etice.

O Comitê Executivo é composto por membros titulares: presidente, diretores, assessor jurídico e assessor do Escritório de Governança Corporativa, sendo presidido pelo presidente da Etice.

Os Comitês Coordenativos são formados em cada diretoria/assessoria e são compostos pelos seguintes membros titulares: diretores, assessor Jurídico, assessor do Escritório de Governança Corporativa, gerentes, gerentes de projetos e outros servidores, a critério do Diretor/Assessor da área e sendo presidido por este último.

As ações dos referidos agentes de governança são norteadas pelos princípios básicos apresentados a seguir:

Transparência: disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Equidade: Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos que fazem parte da empresa e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (accountability): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade da empresa, visando à sua longevidade.

Compliance: Os agentes de governança devem buscar a conformidade com legislações, políticas internas e requisitos de auditorias.

Ética: Conjunto de normas morais pelas quais os agentes da governança devem orientar seu comportamento profissional, primando pela honestidade, lealdade, alto nível de rendimento, respeito à dignidade humana, sigilo profissional, observação das normas administrativas da empresa.

O **Conselho fiscal** responde pelas funções de análise e julgamento das demonstrações econômico-financeiras e das prestações de contas da Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará (Etice). Será composto por 5 (cinco) membros efetivos e igual número de suplentes, dentre pessoas naturais, residentes no País, com formação acadêmica compatível com o exercício da função e que tenham exercido, por prazo mínimo de 3 (três) anos, cargo de direção ou

assessoramento na administração pública ou cargo de conselheiro fiscal ou administrador em empresa, sendo:

- um representante e seu respectivo suplente indicados pelo Secretário do Planejamento e Gestão;
- um representante e seu respectivo suplente indicados pelo Secretário da Fazenda;
- um representante e seu respectivo suplente indicados pelo Secretário da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado;
- um representante e seu respectivo suplente indicados pelo Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará – CRC-CE;
- um representante e seu respectivo suplente indicados pelo Conselho Regional de Administração do Estado do Ceará – CRA-CE.

O mandato dos membros do Conselho Fiscal será de 2 (dois) anos, sendo permitida 2 reconduções consecutivas. Aos membros do Conselho Fiscal compete a eleição do seu Presidente. A função do membro do Conselho Fiscal será remunerada conforme mínimo estabelecido no parágrafo 3º, art 162 da Lei 6.404/76. O detalhamento das competências e atribuições encontram-se descritas no Estatuto da Etice no Decreto nº 31.225, de 11 de junho de 2013.

DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é feito sistematicamente conforme o ciclo de gestão e segue uma metodologia que tem como produto um plano estratégico. O Plano Estratégico é um documento criado a partir de uma análise de cenários, culminando com a elaboração de uma matriz composta de ameaças e oportunidades, dos ambientes interno e externo à Etice.

O Plano Estratégico da Etice define: o Negócio da empresa que é Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), traduzindo o que fazemos a Missão da empresa que é “Fortalecer a gestão pública e o desenvolvimento econômico e social, por meio da Tecnologia da Informação e Comunicação”, a visão da empresa, que é “Ser referência nacional como uma empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) indutora da inovação e modernização, traduzindo o que queremos ser. Para complementar o plano foram definidos os valores institucionais, ou seja, o que é importante para nós, entre os quais, Transparência, Proatividade, Ética, Comprometimento, Equidade, Credibilidade e Criatividade.

O plano define também os objetivos estratégicos que tratam das grandes ações e iniciativas que deverão ser conduzidas para alcançar metas de indicadores pré-estabelecidos.

1. Do Acompanhamento dos Objetivos Estratégicos

O Planejamento Estratégico mais atual foi elaborado em 2015 com marco temporal para 2018. O produto principal é o mapa estratégico (mostrado a seguir na figura 02) que se compõe: de missão, visão, valores da organização e dos objetivos estratégicos, que são acompanhados e monitorados periodicamente com a anuência do Comitê Executivo. O planejamento deverá ser revisado anualmente com base nos resultados do monitoramento realizado e consequente desempenho da organização.



Figura 02 – Mapa Estratégico da Etice

2. Da apuração de resultados

Os resultados são apurados semestralmente pelo Escritório de Governança Corporativa (EGC) da empresa por meio de indicadores com os seguintes parâmetros: o que é medido, periodicidade, se acumula o valor, qual a unidade de medida, fórmula, alinhamento Estratégico, meta, linha de base, gestor da meta, fonte de informação e responsável pela coleta. Em seguida, são feitas observações e análise para posterior tomada de decisão. Os resultados são publicados na intranet por meio de gráficos e notícias.

DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Da Metodologia de Gerenciamento de Projetos da Etice (MGPEtice)

Elaborada pelo EGC em consonância com o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®), sexta edição, editado pelo Project Management Institute (PMI), tem como objetivo otimizar e propiciar a padronização do processo de gerenciamento de projetos na empresa, alinhando os processos de trabalho, criando a documentação adequada e viabilizando o desenvolvimento da capacidade de gerenciar projetos de maneira mais efetiva.

A metodologia considera como foco principal as áreas de conhecimento de Escopo, Tempo e Custo, dentro dos seguintes subprocessos que fazem parte do ciclo de vida de um projeto: 1. Iniciação; 2. Planejamento; 3. Execução; 4. Monitoramento; 5. Encerramento.

Em cada grupo de processo é apresentado o fluxo e o detalhamento de seus processos, bem como a relação de artefatos/ferramentas utilizados.

A criação de projetos na Etice começa a partir do registro de algum trabalho a ser realizado e devem ser alinhados necessariamente aos objetivos estratégicos da empresa, os quais são priorizados e acompanhados pelo Escritório de Governança Corporativa da Etice (EGC), tendo como base o Portfólio de Projetos da Etice.

DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Para atingir as metas institucionais e objetivos estratégicos estabelecidos no planejamento estratégico, a Etice criou uma metodologia para gerenciamento de processos. Essa metodologia tem também o intuito de “aprimorar e desenvolver processos para suportar o modelo de negócio da Etice”.

A metodologia foi desenvolvida com a abordagem BPM e contou com pesquisas de conteúdo em gestão por processos e capacitações em processos de negócios. Foi aprovada e oficializada por meio de Norma Interna (IN 001/2017). Tem o intuito de obter maior eficiência e efetividade na otimização e gerenciamento dos processos internos da empresa e segue um ciclo de vida que deve ser aplicado de acordo com a necessidade:

Planejamento > Mapeamento > Análise e Melhoria > Implementação

A etapa de **Planejamento** trata do arranjo das condições para iniciar o trabalho que resulta na elaboração do plano de trabalho quando forma-se a equipe, define-se o objetivo do processo, diretrizes, patrocinador, gerente e prazo.

É importante consultar o Modelo de Negócio e a Cadeia de Valor nível 1 da Etice para possibilitar ao processo o alinhamento estratégico e a visão sistêmica da organização.

No caso do desenho ser um projeto, elabora-se também o Termo de Abertura do Projeto – TAP, documento padrão da metodologia de projetos e em seguida, obedecer os passos da metodologia de projetos.

O **mapeamento** é o redesenho propriamente dito, onde se conhece a aderência do processo com a elaboração do Diagrama de Interface. Obtêm-se a visão macro do processo identificando os reguladores, habilitadores, entradas e saídas, indicadores e atores.

Em seguida faz-se o levantamento dos elementos do processo atual (**AS IS**), tomando como base a visão interna do processo, ou seja, as macroatividades que foram identificadas no Diagrama de Interface. Depois, elabora-se o modelo em ferramenta própria, define-se o escopo da análise do processo, e identificam-se as medidas de desempenho. Como produtos são gerados o Diagrama de Interface do Processo, elementos do processo e a Modelagem do Processo Atual.

Na etapa de **Análise e Melhorias** temos o processo atual como parâmetro, identifica-se os requisitos do cliente, avalia-se o desempenho do processo com seus possíveis entraves e gargalos e as oportunidades de melhoria. Definem-se também as regras de negócio e adicionam-se fluxos de

exceção/alternativos. É importante simular alternativas de melhorias e condições que identificam possíveis soluções.

Os produtos entregues nesta etapa são: Matriz de problemas e oportunidades de melhorias ou Árvore de Soluções; Matriz de indicadores; Modelagem do processo proposto (TO BE).

A última etapa é a **Implementação**, quando deve ser elaborado e executado um roteiro gerencial de mudanças, onde ocorre sensibilização e comunicação a todos da organização, a disponibilização da infraestrutura necessária e o treinamento com os atores envolvidos. Também é realizado o monitoramento com a apuração dos indicadores (pontos de controle) e o refinamento que é a efetivação da melhoria sugerida. Os entregáveis são: Roteiro Gerencial de Mudanças; Treinamento/capacitação; Oficialização(norma Interna) e Divulgação do novo processo. O Escritório de Governança Corporativa acompanhará o processo por 90 (noventa) dias e, em seguida, repassa ao gerente do processo para que o mesmo dê continuidade.

DO GERENCIAMENTO DE SERVIÇOS

O gerenciamento de serviços é uma disciplina fundamental para a nova fase da existência da Etice cujo portfólio é baseado na prestação de serviços variados, sejam providos com recursos internos ou com recursos de terceiros, dentro da conformidade (*compliance*).

O conhecimento atual dispõe de *frameworks* de gerenciamento de serviços de TI como: Itil, ISO/IEC 20000, CMMI *for services*, MR-MPS Serviços, USMBOK e MOF. Nesta proposta, incluímos algumas práticas destes modelos que entendemos ser úteis para a Etice neste momento, aproveitando a experiência e os acertos das comunidades de prática nesse campo. É importante que o Conselho de Administração apoie a direção da Etice na busca de melhoria contínua dessa disciplina uma vez que há forte correlação com o sucesso e perenidade da empresa.

O gerenciamento de serviços transpassa as gerências e diretorias, considerando o organograma (funcional) da Etice. Os clientes internos vêem a Central de Serviços como o local onde suas demandas são concentradas, seja para a prestação de suporte corretivo, seja para ativação de novos serviços. A Central de Serviços deve funcionar bem para satisfação do seu público-alvo e para tanto, devem ser implantados ajustes imediatos e mecanismos de controle. A Central de Serviços é uma espécie de vitrine da Etice e a boa avaliação dela por parte dos clientes contribui

para relacionamentos comerciais duradouros.

O escopo inicial proposto para o gerenciamento de serviços envolve:

- Atendimento ao cliente: categorizar, atender ou encaminhar as solicitações de clientes para as áreas responsáveis.
- Gerenciamento de incidentes: restauração da operação normal de um serviço no menor tempo e impacto possíveis.
- Gerenciamento de problemas: restauração da operação normal de um serviço cuja causa da falha não é conhecida pela equipe de atendimento de primeiro nível e prevenção de incidentes relacionados para que não ocorram novamente.
- Gerenciamento das operações de serviços de TI: monitoramento e controle, programação de rotinas do Centro de Dados.
- Gerenciamento da rede de telecomunicações: monitoramento e controle da rede de comunicação.
- Gerenciamento da capacidade: busca garantir que a capacidade da infraestrutura de TI atenda as necessidades da Etice (de seus negócios e clientes) de forma eficaz, eficiente e dentro do custo previsto.
- Gerenciamento da disponibilidade: busca garantir a maior disponibilidade e confiabilidade possíveis para serviços e ativos de TI, requeridos pelos clientes e serviços da Etice,
- Gerenciamento de mudança: busca assegurar o tratamento sistemático de todas as mudanças no Centro de Dados e na Rede, minimizando impactos decorrentes de incidentes ou problemas relacionados às mudanças.
- Gerenciamento da configuração: identificação, registro e controle dos itens de configuração do ambiente operacional em repositório centralizado e disponível para as equipes.
- Gerenciamento do nível de serviços: visa manter a qualidade dos serviços ofertados de acordo com metas de desempenho de serviços, podendo envolver contratos com fornecedores.
- Gerenciamento da continuidade dos serviços de TI: busca assegurar que os recursos e serviços de TI possam ser recuperados dentro de tempos aceitáveis ou contratados pelos clientes da Etice.
- Gerenciamento de fornecedores: busca garantir o pleno funcionamento de fornecedores e

contratos necessários à prestação dos serviços da Etice.

A Central de Serviços será ponto único de contato para solicitações de novos serviços e informações, como também registro de incidentes e problemas. Os serviços de todas as áreas de negócio devem ser catalogados, documentados, definido os acordos de nível de serviço (SLA's) como também as responsabilidades de cada unidade administrativa e seus representantes.

Neste sentido, cada um dos processos de gerenciamento de serviços propostos deve:

- a) Estabelecer os requisitos de conformidade que por ventura existam para que o gerenciamento do serviço garanta o seu cumprimento;
- b) Estabelecer nível de desempenho esperado;
- c) Definir ou aprimorar o processo de trabalho que apoia o gerenciamento do serviço em tela;
- d) Identificar os conhecimentos e habilidades para executar o processo;
- e) Estabelecer a divisão de atividades e os papéis de trabalho para operar o processo;
- f) Estabelecer indicadores de desempenho do gerenciamento de serviço em tela;
- g) Estabelecer metas de resultado do gerenciamento de serviço em tela.

Entendemos que a quantidade de gerenciamento de serviços necessários é relevante e que as diretorias precisarão à sequência de ajustes nos gerenciamentos de serviços existentes como também da implantação de novas gestões de serviços dentre estas propostas.

Sugerimos, por fim, que as comunicações de resultados da gestão de serviços componham a pauta das reuniões sistemáticas dos Comitês de Gestão Participativa, de forma que a Direção Superior da Etice possa monitorar, controlar e apontar os ajustes necessários para melhoria dos resultados e da maturidade da gestão dos serviços implantados como também do planejamento, definição, transição, operação e melhoria contínua das demais gestões de serviços propostas.

DO CONTROLE INTERNO

Na administração pública o controle interno é uma exigência legal e uma alternativa positiva, que deve ser cumprida com técnicas adequadas que não distorça sua função. Ele surge neste contexto como uma ferramenta de avanço governamental, é capaz de impedir o abuso de poder, o erro, a fraude e a ineficiência, que é fundamental para o resguardo de seus ativos. Por meio do controle interno, a realidade da entidade se apresenta, facilitando a determinação de metas e objetivos e orientando a organização estrutural e funcional, com vistas à eficiência na gestão pública.

A obrigatoriedade de um sistema de controle interno está prevista na legislação que rege a administração pública, conforme Constituição Federal, a Lei nº4.320/64, a Lei nº101/00 e normas e decretos a respeito. No entanto, essa prática precisa ser vista como um instrumento da gestão, capaz de resguardar de possíveis erros e falhas humanas, facilitando a avaliação dos resultados e adequação de metas e objetivos e proporcionando economias ao contribuinte e à máquina pública.

Genericamente as organizações podem adotar dois tipos de controle interno, o de natureza contábil e o de natureza administrativa. O de natureza contábil se refere ao sistema de autorização e aprovação de transações; aos princípios de segregação de tarefas; aos controles físicos sobre os bens e informações e a custódia de bens e direitos. Enquanto que os controles de natureza administrativa compreendem o plano de organização, os sistemas, métodos e procedimentos adotados pela direção com a finalidade de contribuir para eficiência e eficácia operacional e obediência a diretrizes, políticas, normas e instruções da Administração. Podemos considerar também o programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal e a gestão de processos de negócios, que viabilizam os métodos de programação e controle de atividades, como também os estudos de tempos e movimentos no desenvolvimento das atividades.

Diante das explicações conceituais sugere-se que a Etice deve praticar as ações de controles internos constantes da tabela abaixo:

AÇÃO DE CONTROLE INTERNO	COMO	ESCALA DE PRIORIDADE
Adequar a estrutura organizacional ao modelo de negócio da empresa	Alterando e adequando a estrutura atual e publicando no Diário Oficial	1
Elaborar e monitorar suas metas	Gerenciando e monitoramento do planejamento estratégico	2
Desenhar e otimizar os processos organizacionais	Utilizando a metodologia e ferramentas adequadas (BPM, BPMN, BPMS) de gerenciamento de processos	3
Detectar os pontos críticos que possam arriscar o cumprimento das metas	Gerenciando projetos e processos	4
Realizar a segurança e proteção dos ativos e arquivos de informação	Gerenciando e protegendo o patrimônio da empresa	5
Exercer o controle por meio de documentação, procedimentos e registros adequados	Otimizando e gerenciando os processos; Averiguando e aplicando com fidedignidade os dados contábeis; definindo rotinas de verificação e revisão dos processos; Acompanhando o cumprimento de políticas internas, normas e procedimentos formalmente estabelecidos pela empresa e exercido pelos gestores	6
Reduzir os riscos de erros e fraudes	Verificando os dados contábeis e a conformidade legal e gerenciando os riscos identificados nos processos organizacionais	7

AÇÃO DE CONTROLE INTERNO	COMO	ESCALA DE PRIORIDADE
Certificar as informações confiáveis e oportunas	Acompanhando o cumprimento de políticas internas, normas e procedimentos formalmente estabelecidos pela empresa	8
Apresentar políticas e práticas adequadas de RH	Elaborando e implementando práticas de gestão de pessoas (a definir)	9
Comprometer-se com a competência e a eficiência;	Criando avaliação de desempenho por competências	10
Elaborar e praticar o código de ética	Definindo grupos de trabalho para elaborar o documento e implementar seu uso.	11

DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

O objetivo da prática do gerenciamento de riscos é permitir que os gestores e a alta gestão da empresa possam lidar com as incertezas e realizar uma gestão eficiente de suas atividades. Segundo proposta do *COSO II6 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)*, em português: **Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway**. O Gerenciamento de Riscos Corporativo (GRCorp) é um processo desenhado para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos estratégicos da organização.

As diretrizes para o gerenciamento de riscos devem ser estabelecidas pela área de Governança Corporativa e aprovada pelo Conselho de Administração. A execução deve ser realizada pelos representantes das áreas instrumentais e programáticas da empresa e acompanhada pela área de Governança Corporativa. A prática deverá ser direcionada aos processos e/ou projetos voltados aos objetivos e metas da organização.

Para os processos e/ou projetos relacionados à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Segurança da Informação, deve ser aplicada a prática de Gestão de Continuidade de Negócios (GCN) como forma de gerenciar os riscos operacionais, a ser tratada a seguir.

O Controle Interno da organização pode contribuir para o eficaz gerenciamento dos riscos, identificando pontos de controle e desenvolvendo medidas e mecanismos para tratamento dos mesmos.

Os passos para implementar o gerenciamento de riscos são:

1. Identificar processos e projetos voltados para os objetivos e metas institucionais para, em seguida, identificar os eventos que representam riscos críticos para a implementação e desempenho dos primeiros;
 - a. No caso de processos organizacionais internos, os mesmos devem ser mapeados para identificação de riscos e pontos de controle. O tratamento dos riscos deve ocorrer a partir dos pontos de controle identificados.

2. Classificar os riscos por origem, tipo e natureza, levando ao conhecimento da alta administração por meio do comitê executivo da empresa:
 - a. Quanto à origem: classificar em riscos **internos** (eventos originados na própria estrutura da organização, pelos seus processos, seu quadro de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia) e **externos** à organização (eventos como mudança no cenário político, conflitos sociais, dentre outros);
 - b. Quanto à tipificação: **ambiental** (relacionado a acidentes com vazamento de produtos tóxicos), **financeiro**, **tecnológico** (representado por falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e instalações, sistemas informatizados de controle, comunicação, logística e gerenciamento operacional, que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares da organização), de **conformidade** (relacionado à falta de habilidade ou disciplina da organização para cumprir com a legislação e/ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio e às normas e procedimentos internos) ou outra tipificação relevante;
 - c. Quanto à natureza: risco **estratégico** (associados à tomada de decisão da alta administração) ou **operacional** (resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas) ou outra natureza relevante.

3. Identificar o grau de probabilidade de acontecer para cada evento de risco em alta, média e baixa probabilidade;

4. Identificar o grau de impacto para cada evento de risco, relativo a custo, prazo, escopo,

qualidade ou outro fator relevante, nos graus alto, médio ou baixo, analisando também as consequências, caso venha a acontecer;

5. Analisar o índice de impacto x probabilidade, utilizando método adequado para a instituição, priorizando os riscos e elegendo os principais para tratamento;
6. Efetuar tratamento dos riscos, desenvolvendo controles internos para mitigação ou eliminação dos riscos priorizados;
7. Os controles devem ser formalizados e divulgados aos colaboradores como práticas a serem seguidas. Os colaboradores devem ser treinados para a implementação dos controles;
8. Desenvolver planos de contingências com ações para reduzir o impacto de um risco quando ele vier a acontecer;
9. Monitorar as ações de mitigação e contingências dos riscos implementadas. Dificuldades devem ser reportadas ao comitê executivo da empresa para tomada de decisão. Problemas maiores devem ser decididos no Conselho de Administração;
10. Avaliar os resultados das ações de mitigação e de contingências junto ao comitê executivo da empresa;
11. Atualizar a grade de riscos sistematicamente.

Algumas práticas de governança apresentadas nesse documento são realizadas totalmente e outras, parcialmente. As demais serão implementadas dentro de um cronograma pré estabelecido conforme os recursos disponibilizados.

Registre-se e cumpra-se

Fortaleza, 4 de maio de 2018

Adalberto Albuquerque de Paula Pessoa
Presidente da ETICE