



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

RESOLUÇÃO/CONSUP/IF GOIANO Nº 80 DE 22 DE OUTUBRO DE 2021

Aprova a Metodologia de Gestão de Riscos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

O CONSELHO SUPERIOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO - IF Goiano, no uso de suas atribuições legais e, considerando:

- I - A Lei nº 11.892, de 28/12/2008;
- II - O Estatuto do IF Goiano;
- III - O Regimento Interno do Conselho Superior do IF Goiano;
- IV - O Parecer nº 19/2021 da Câmara Consultiva de Desenvolvimento Institucional, nos autos do processo eletrônico nº 23216.001009.2021-41;

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar, nos termos da Ata da V Reunião Ordinária/2021 do Conselho Superior do IF Goiano, a Metodologia de Gestão de Riscos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor nesta data.

(Assinado Eletronicamente)

Gilson Dourado da Silva

Reitor Substituto

Documento assinado eletronicamente por:

- **Gilson Dourado da Silva, REITOR - SUB-CHEFIA - IFGOIANO**, em 22/10/2021 16:38:35.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 21/10/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 321141

Código de Autenticação: b5c1d09a7f



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Reitoria
Rua 88, 310, Setor Sul, GOIANIA / GO, CEP 74.085-010
None

Metodologia de Gestão de Riscos



Data	Versão	Descrição
Setembro/2021	1.0	Primeira versão da Metodologia de Gestão de Riscos do IF Goiano.

INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Rua 88, 310, Setor Sul
74085-010 – Goiânia-GO
gabinete@ifgoiano.edu.br

Elias de Pádua Monteiro

Reitor

Vailson Batista de Freitas

Pró-Reitor de Administração

Gilson Dourado da Silva

Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional

Virgílio José Tavira Erthal

Pró-Reitor de Ensino

Alan Carlos da Costa

Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Geísa D'Avila Ribeiro Boaventura

Pró-Reitora de Extensão

Guilherme Caetano de Brito

Diretor de Gestão de Pessoas

Sebastião Nunes da Rosa Filho

Diretor de Assuntos Estudantis

Equipe Técnica

João Hélio da Silva Pereira

Rodolfo Carvalho

Rodrigo Rodrigues de Santana

Vanessa Montrezol Honorio

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTOS	7
2.1 PARÂMETROS LEGAIS	7
2.2 CONCEITOS	7
2.3 PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E OBJETIVOS	9
3. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS	10
3.1 RESPONSÁVEIS E COMPETÊNCIAS	10
3.2 INTEGRAÇÃO NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	13
3.3 RECURSOS OPERACIONAIS E TECNOLÓGICOS	13
3.4 COMUNICAÇÃO E FORMALIZAÇÃO	13
3.5 PLANO DE COMUNICAÇÃO	14
4. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS	16
4.1 ORIENTAÇÕES INICIAIS	18
4.2 MAPEAMENTO DE RISCOS	19
4.2.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO	19
4.2.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS	20
4.2.3 AVALIAÇÃO DOS RISCOS	21
4.2.4 RESPOSTA AOS RISCOS	23
4.2.5 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	24
4.3 MONITORAMENTO	25
4.4 SUPERVISÃO DOS MAPAS DE RISCOS	27
4.5 VALIDAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS	28
4.6 ELABORAÇÃO E APRECIÇÃO DO RELATÓRIO ANUAL	28
5. MELHORIA CONTÍNUA E CAPACITAÇÃO	30
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Quadro 1: Lista de abreviaturas e siglas.

Sigla	Descrição
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
CPGRCI	Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos
CGRCI	Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CTC	Conselho Técnico-Consultivo
IF Goiano	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
IFRN	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NBR	Norma Brasileira
PGRCI	Política de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade
RACI	<i>Responsible, Accountable, Consulted e Informed</i> (Responsável, Aprovado, Consultado e Informado)
TCU	Tribunal de Contas da União

Fonte: Elaborado pelos autores.

1. INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano), na busca pela excelência no exercício de suas competências, tem adotado estratégias que possibilitem maximizar a efetividade de suas ações.

A sistematização da gestão de riscos em nível institucional constitui estratégia que aumenta a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimula a transparência e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos, bem como para o fortalecimento da imagem da instituição.

A Metodologia de Gestão de Riscos segue os padrões internacionais consagrados e tem sido uma ferramenta utilizada pelos órgãos do governo federal com o intuito de padronizar e aperfeiçoar seus processos.

Neste cenário de aperfeiçoamento e sistematização, este documento apresenta os fundamentos, a estrutura e a Metodologia de Gestão de Riscos do IF Goiano com o objetivo de orientar as unidades a implementá-la em conformidade com a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade (PGRCI).

Segundo a PGRCI, a Gestão de Riscos é o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações de riscos e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, a gestão de riscos do IF Goiano atende o objetivo estratégico que consta no Plano de Desenvolvimento Institucional 2019–2023: *“Promover a governança, gestão de riscos e controles internos”*.

Outras informações sobre a Gestão de Riscos do IF Goiano estão disponíveis no [site institucional](#).

2. FUNDAMENTOS

2.1 PARÂMETROS LEGAIS

Em 1992, a gestão de riscos corporativos ganhou destaque com a publicação do guia *Internal Control – Integrated Framework* – pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), pelo qual organizações passaram a ser orientadas quanto ao aprimoramento dos seus sistemas de controle interno. Já em 2004, o COSO lançou o *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (COSO-ERM), que traz componentes, princípios e conceitos para a gestão de riscos corporativos.

No Brasil, em 2009, foi lançada a norma ABNT NBR ISO 31000:2009 *Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes*, com o objetivo de disseminar princípios e diretrizes para gestão de riscos, aplicáveis às organizações.

No âmbito do Poder Executivo Federal, o marco regulatório que orienta os órgãos e as entidades públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança é a Instrução Normativa MP/CGU n.º 01, de 10 de maio de 2016, em que são apresentados conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades relacionados aos temas.

Com vistas ao cumprimento desta Instrução Normativa e do Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, o IF Goiano publicou a sua Política de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade, abordando conceitos básicos, princípios, diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades de cada tema.

2.2 CONCEITOS

Para fins deste documento, considera-se:

- **atividades de controle:** são atividades materiais e formais, como políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas, implementadas pela gestão para diminuir os riscos e assegurar o alcance de objetivos estratégicos;
- **auditoria interna:** atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização, auxiliando a instituição a alcançar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos, controles internos e integridade;
- **avaliação de risco:** é o processo permanente de identificação e análise dos riscos relevantes que impactam o alcance dos objetivos da organização e determina a resposta apropriada ao risco;
- **causa:** é considerada o princípio, a razão, o motivo, a fonte ou a origem para que o risco aconteça;
- **consequência:** impacto de um evento de risco sobre os objetivos das atividades;
- **controles internos:** conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela Alta Administração e servidores do IF Goiano, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para o alcance dos objetivos institucionais;
- **evento de risco:** determinada ocorrência ou situação que pode afetar a atividade para pior. Há sempre incertezas associadas aos eventos de riscos;
- **fraude:** quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança, envolvendo o uso de falsidade para obter uma vantagem injusta ou ilegal;
- **gestão de riscos:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações de riscos e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais;
- **governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela Alta Administração da organização, para informar, gerenciar e monitorar as atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade;
- **impacto:** consequências do risco caso ele vier a ocorrer, ou seja, quais serão os prejuízos ou danos causados caso o risco incida de fato;
- **incerteza:** incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;
- **integridade:** consiste na adoção de um conjunto de medidas, princípios e normas éticas que têm a finalidade de evitar a ocorrência de casos de fraudes e irregularidades dentro de uma instituição;

- **monitoramento:** é obtido por meio de revisões realizadas sobre os controles internos, a fim de aferir sua eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência em sua implementação;
- **probabilidade:** chance de um evento de riscos ocorrer;
- **problema:** é a materialização de um evento de risco;
- **risco:** possibilidade de ocorrência de um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito negativo no cumprimento dos objetivos da organização;
- **SUAP:** Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) trata-se de um sistema desenvolvido pelo IFRN e utilizado/customizado pelo IF Goiano para gerir processos administrativos e acadêmicos.

2.3 PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E OBJETIVOS

Os princípios, as diretrizes e os objetivos da Gestão de Riscos estão descritos na [PGRCI, nos Arts. 18, 19 e 20](#), respectivamente.

3. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS

Segundo a norma ISO 31000:2009, a estrutura de Gestão de Riscos de uma organização possui os seguintes componentes:

- mandato e comprometimento;
- concepção da estrutura para gerenciar riscos;
- Implementação da gestão de riscos;
- monitoramento e análise crítica da estrutura; e
- melhoria contínua da estrutura.

No IF Goiano o componente “*mandato e comprometimento*” é demonstrado pelas ações do Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade (CGRCI).

Na “*concepção da estrutura para gerenciar riscos*” o IF Goiano definiu a responsabilização da seguinte forma:

- das suas unidades e agentes (seção 3.1);
- a forma de integração dos processos organizacionais (seção 3.2);
- os recursos necessários (seção 3.3);
- meios de comunicação e formalização (seção 3.4); e
- as ações de capacitação (seção 3.5).

O “*monitoramento e a análise crítica da estrutura de Gestão de Riscos*” são realizados por meio da comparação das bases normativas, dos *frameworks*, dos contextos de Governo, da percepção dos servidores, entre outros, com a estrutura da Gestão de Riscos do IF Goiano.

3.1 RESPONSÁVEIS E COMPETÊNCIAS

A Gestão de Riscos do IF Goiano é gerida de forma integrada e consiste no conjunto de instrumentos de governança e de gestão que auxiliam a concepção, implementação, monitoramento e melhoria contínua da gestão de riscos. A PGRCI, em seu art. 17, define a estrutura (ou

sistema) de gestão de riscos e as competências das partes envolvidas, conforme figura 1 abaixo.

Figura 1: Sistema de Gestão de Riscos do IF Goiano.



Fonte: Elaborado pelos autores.

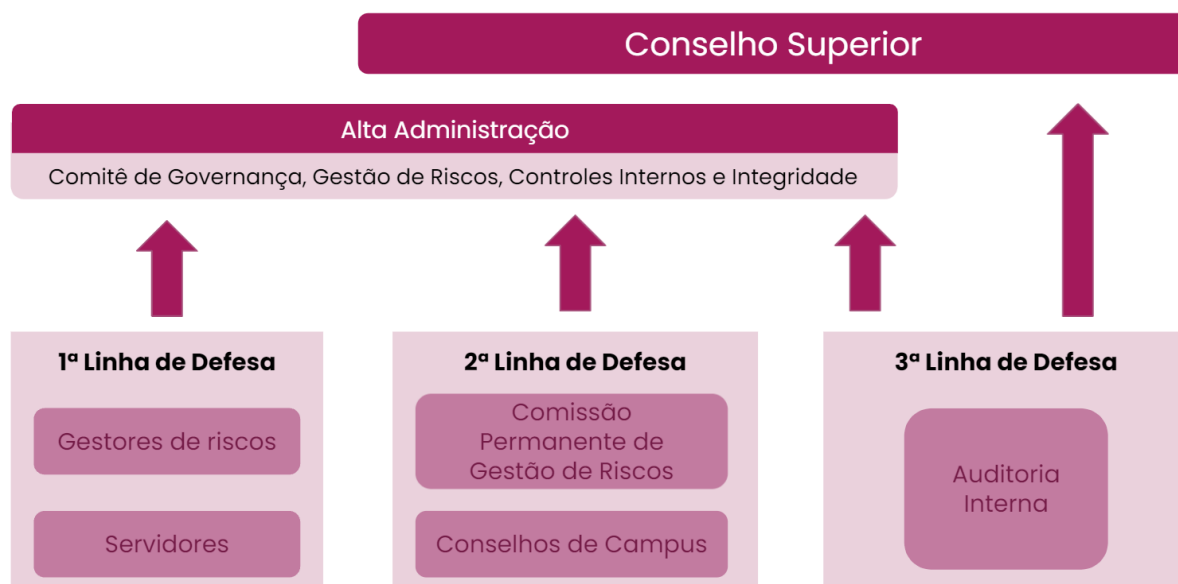
Para dividir os papéis e responsabilidades na Gestão de Riscos estabelece-se a estrutura de três linhas de defesa, conforme proposto pelo *The Institute of Internal Auditors (IIA)* da seguinte forma:

- **1ª linha de defesa:** controles internos da gestão executados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal;
- **2ª linha de defesa:** supervisão e monitoramento dos controles internos executados por instâncias específicas, como comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos, integridade e *compliance*;
- **3ª linha de defesa:** constituída pelas auditorias internas no âmbito da Administração Pública, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa) e da supervisão dos

controles internos (segunda linha ou camada de defesa).

A figura 2 mostra as linhas de defesa na Gestão de Riscos no IF Goiano:

Figura 2: Linhas de defesa na Gestão de Riscos do IF Goiano.



Fonte: Declaração de Posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles (IIA, 2013, adaptado).

Conforme a PGRCI, as competências dos responsáveis pela gestão de riscos do IF Goiano estão descritas no quadro abaixo:

Quadro 2: Responsáveis e competências da gestão de riscos do IF Goiano.

Estrutura	Competências (Arts. da PGRCI)
Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade (CGRCI)	Art. 22
Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos (CPGRCI) ou equivalente	Art. 23
Gestores de Riscos	Art. 24

Servidores	Parágrafo Único do Art. 24
Auditoria Interna	Art. 25

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.2 INTEGRAÇÃO NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A Gestão de Riscos do IF Goiano visa apoiar a melhoria de seus processos organizacionais e subsidiar a tomada de decisão. Para isso, o CGRCI deve dar início à gestão de riscos do ano corrente.

Desta forma, cada unidade do IF Goiano poderá iniciar os trabalhos (vide seção 4.1), identificando os processos organizacionais sob sua responsabilidade que serão objeto do mapeamento de riscos. Orienta-se priorizar os processos organizacionais críticos que impactam diretamente no alcance dos objetivos estratégicos do IF Goiano.

3.3 RECURSOS OPERACIONAIS E TECNOLÓGICOS

Os dirigentes máximos das unidades administrativas devem designar a formação da CPGRCI (na Reitoria) e dos Conselhos Técnico-Consultivos (nas demais unidades). Estas equipes irão apoiar e supervisionar o gerenciamento de riscos de suas respectivas unidades, devendo, portanto, ter conhecimento acerca da Metodologia de Gestão de Riscos do IF Goiano.

Os recursos operacionais e tecnológicos necessários para apoiar a condução das atividades de Gestão de Riscos do IF Goiano serão definidos pela CPGRCI e as orientações de uso serão detalhadas no [Guia de Mapeamento de Riscos](#).

3.4 COMUNICAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

A comunicação sobre os processos de gerenciamento de riscos e seus resultados deve ser conduzida de maneira formal. Sendo assim,

anualmente, cada área deve providenciar a abertura de apenas um processo eletrônico, por meio do sistema SUAP, e utilizá-lo para compor o portfólio de evidências das ações realizadas conforme o plano de ação.

As informações produzidas durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos têm caráter público, respeitando o nível de restrição dos documentos produzidos que devem observar os critérios de classificação de informações do IF Goiano e legislações correlatas.

Demais comunicações realizadas pelas instâncias superiores ou pela instância supervisora serão feitas por meio da elaboração de memórias de reuniões, ofícios, ofícios circulares, informativos, banners, dentre outros. Estes documentos serão repassados aos responsáveis por meio do e-mail institucional e/ou processos eletrônicos, além de publicados no site institucional, quando for o caso.

3.5 PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação visa relacionar os destinatários e as informações necessárias para garantir que a gestão de riscos realiza-se de forma adequada e tempestiva, bem como sua disseminação e armazenamento no âmbito institucional.

Quadro 3: Plano de comunicação da gestão de riscos do IF Goiano.

Destinatário	Necessidades de informação	Canal de comunicação	Frequência	Responsável
Comissão Permanente e Gestores de Riscos	Início da Gestão de Riscos do Ano Corrente	Ofício Circular via e-mail institucional	Anual	Comitê
Gestores de Riscos	Disponibilização dos mapas	Ofício Circular via e-mail institucional	Anual	Comissão Permanente
Gestores de Riscos	Monitoramento dos mapas	Ofício Circular via e-mail institucional	Trimestral	Comissão Permanente
Comitê	Relatórios Parciais e Final	Processo Eletrônico e Apresentação (<i>slides</i>)	Trimestral e Anual	Comissão Permanente

Gestores de Riscos	Relatórios Parciais e Final	Ofício Circular via e-mail	Trimestral e Anual	Comissão Permanente
Site Institucional	Publicação do Relatório Parcial e Final	Chamado SUAP	Trimestral e Anual	Diretoria de Comunicação

Fonte: Modelo obtido do curso "[Dominando a gestão de projetos](#)" oferecido pela ENAP (2021).

LEGENDA

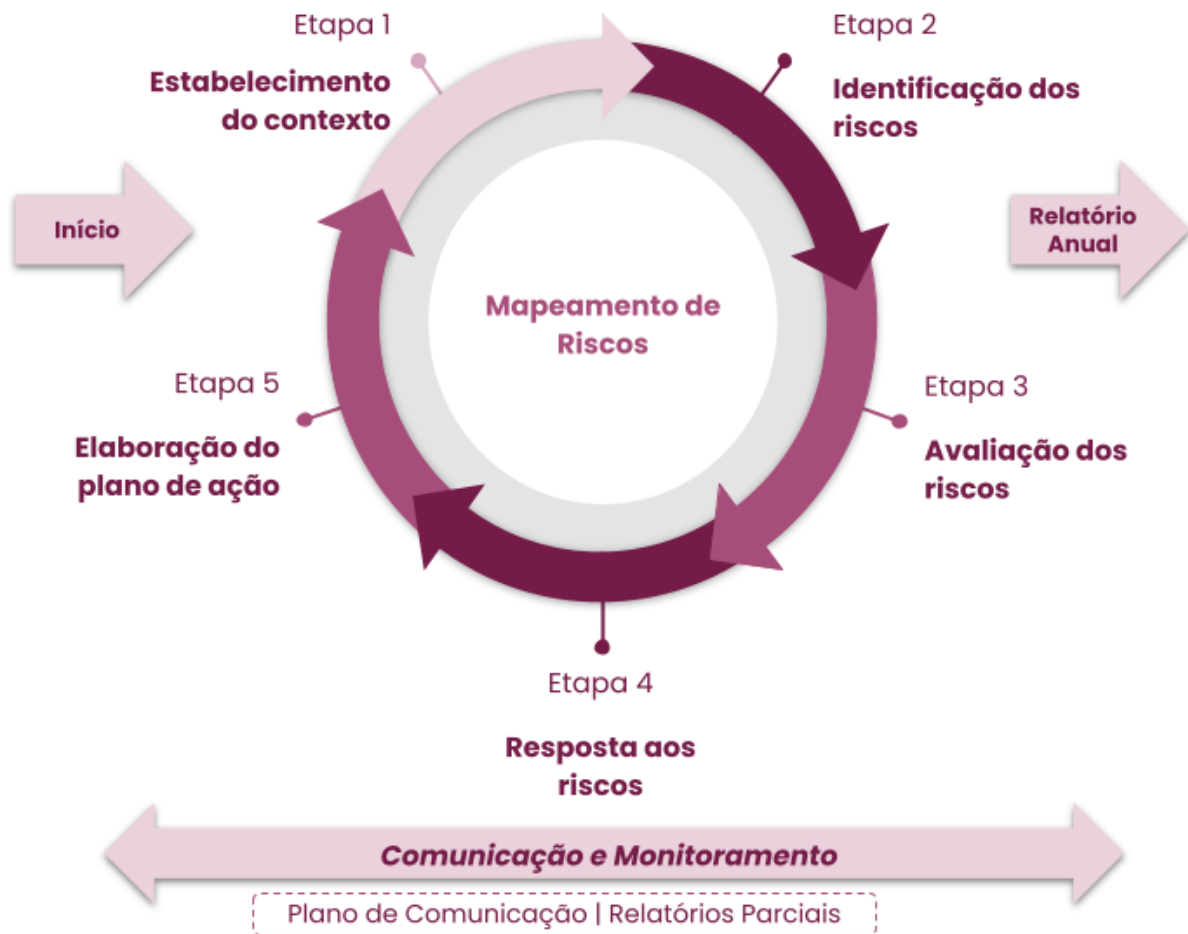
- Comitê - Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade (CGRCI).
- Comissão Permanente - Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos (CPGRCI).

4. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

A Metodologia de Gestão de Riscos do IF Goiano é aplicada de forma descentralizada, ou seja, as unidades administrativas executam os processos de gerenciamento de riscos sob sua responsabilidade obedecendo às diretrizes e orientações apresentadas neste documento e na PGRCI.

As informações destes processos devem ser encaminhadas à CPGRCI, conforme cronograma. A comissão consolidará estas informações e elaborará o relatório anual de gestão de riscos a ser apreciado pelo CGRCI. Em síntese, a figura 3 mostra o fluxo do processo de gestão de riscos do IF Goiano:

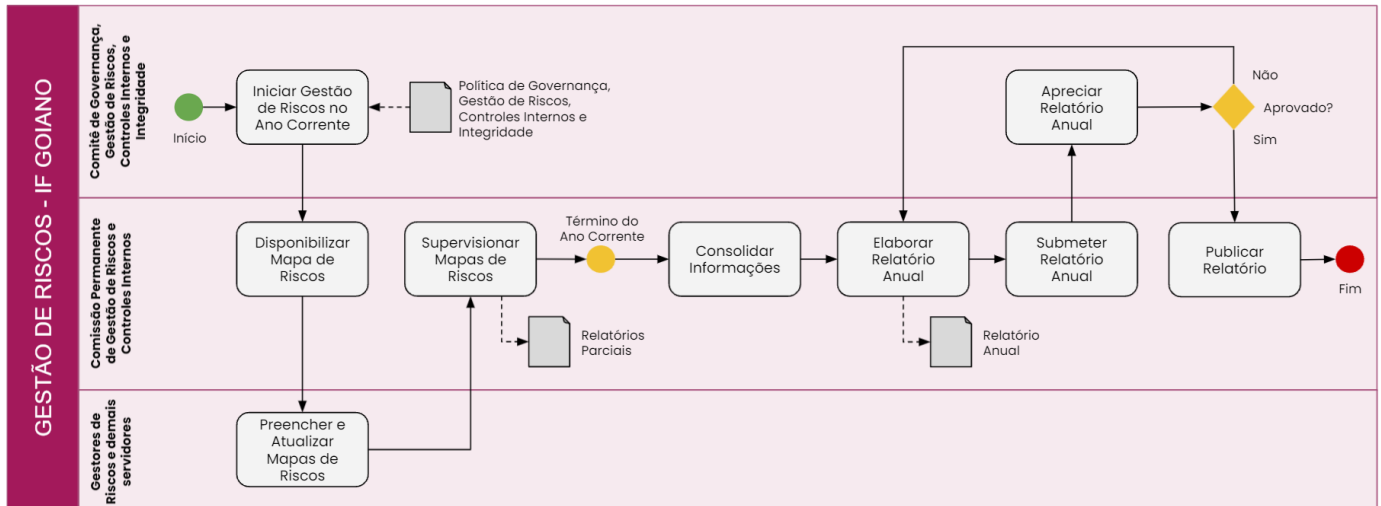
Figura 3: Etapas da Metodologia de Gestão de Riscos do IF Goiano.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Metodologia de Gestão de Riscos do IF Goiano objetiva estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a operacionalização da Gestão de Riscos na instituição, por meio da definição de um modelo de processo de gerenciamento de riscos, conforme [figura 4](#) abaixo:

Figura 4: Fluxo do processo de gestão de riscos do IF Goiano.



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1 ORIENTAÇÕES INICIAIS

O Comitê dará início aos trabalhos de gestão de riscos da instituição no ano corrente por meio da elaboração e envio de ofício destinado à Comissão Permanente.

Após ser acionada a CPGRCI deverá:

- criar processo eletrônico para anexar todos os artefatos produzidos no ano corrente.
- analisar o relatório de gestão de riscos do ano anterior, verificando lições aprendidas e possíveis pontos de melhoria, realizando os ajustes necessários com o apoio das áreas envolvidas.
- promover ações de desenvolvimento e capacitação, com o apoio da Diretoria de Gestão de Pessoas e demais áreas envolvidas, a fim de possibilitar o uso do instrumento e/ou ferramenta de gestão de riscos, enfatizando as melhorias e alterações promovidas.
- realizar a atualização dos materiais de apoio, caso necessário.

- e. Disponibilizar o instrumento e/ou ferramenta de mapeamento de riscos aos gestores de riscos e demais servidores.

4.2 MAPEAMENTO DE RISCOS

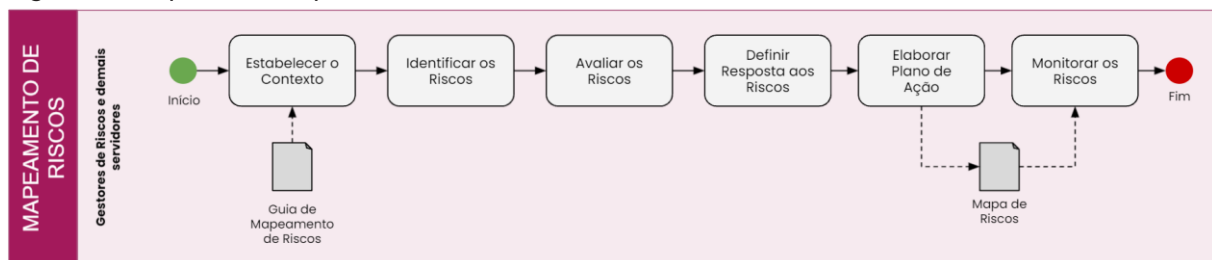
Os dirigentes máximos das unidades, os responsáveis pelas áreas e os gestores de riscos serão notificados para iniciarem os respectivos mapeamentos de riscos conforme instruções contidas neste documento e no [Guia de Mapeamento de Processos](#).

O mapeamento divide-se nas seguintes etapas:

- estabelecimento do contexto;
- identificação dos riscos;
- avaliação dos riscos;
- resposta aos riscos; e
- elaboração do plano de ação.

A figura 5 mostra como se relacionam essas etapas:

Figura 5: Etapas do mapeamento de riscos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2.1 ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Esta etapa tem por finalidade analisar o ambiente e colher informações para apoiar a identificação de eventos de riscos e estabelecer o contexto dos riscos, bem como contribuir para a escolha de ações mais

adequadas para assegurar a realização das atividades do setor. Essas atividades são relacionadas à rotina de trabalho, ou seja, àquelas executadas cotidianamente para o atingimento dos objetivos estratégicos e a missão da instituição.

As informações poderão ser obtidas por meio de pesquisas em regimento interno, plano de desenvolvimento institucional, relatórios dos órgãos de controle, entre outros. Essas informações, em conjunto com as informações do processo (regulamentos, normas, fluxograma das atividades e modelos de processos), são fundamentais para a realização desta e das demais etapas.

Nesta etapa, deve-se identificar:

- **Nome da área:** inserir o nome do setor ligado diretamente ao Reitor/Diretor/Diretor-Geral ou Pró-Reitor/Gerente/Equivalente. Exemplos de nome da área: Gabinete, Comunicação Social, Tecnologia da Informação, Ensino etc.
- **Nome da subárea:** inserir o nome dos subsetores ligados à área.
- **Descrição das atividades:** inserir a descrição das atividades desempenhadas pela área, normalmente definidas como atribuições no Regimento Interno da unidade.

4.2.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar tanto os riscos que comprometem o alcance das atividades, como as causas e as consequências de cada um deles. Por meio da identificação de eventos de riscos pode-se planejar a forma de tratamento adequada e qual o tipo de resposta a ser dada a esse risco, destacando que os eventos de riscos devem ser entendidos como parte de um contexto, e não de forma isolada.

O processo de identificação de riscos requer a participação de servidores com conhecimento e envolvidos diretamente e indiretamente com as atividades do setor.

Os riscos podem ser identificados a partir de perguntas, como: Quais eventos podem *EVITAR, ATRASAR, PREJUDICAR OU IMPEDIR* o atingimento de um ou mais objetivos da atividade em questão?

Os eventos de riscos identificados inicialmente podem ser revisados, reorganizados, reformulados e até eliminados nesta etapa, e, para tanto, podem ser utilizadas as seguintes questões:

- O evento é um risco que pode comprometer claramente uma atividade?
- O evento é um risco ou uma falha no desenho da atividade (modelagem do processo)?
- À luz dos objetivos das atividades, o evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?
- O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco da atividade?

Nesta etapa, deve-se identificar:

- **Riscos das atividades:** inserir a descrição do risco relacionado à atividade de forma sucinta e objetiva. Para descrever melhor o risco relacionado à atividade, defina primeiro o(s) problema(s) que podem acontecer durante a execução da atividade. Cada problema identificado terá um ou mais riscos relacionados.

4.2.3 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Esta etapa tem por finalidade avaliar os riscos identificados considerando suas causas e consequências. Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto. Normalmente as causas se relacionam à probabilidade de o risco ocorrer e as consequências ao impacto, caso o risco se materialize.

A avaliação de riscos deve ser feita considerando o histórico de ocorrências, os controles estabelecidos anteriormente e as escalas de probabilidade e impacto.

Os quadros 4 e 5 trazem as escalas de probabilidade e impacto, respectivamente:

Quadro 4: Escala de Probabilidade

ESCALA DE PROBABILIDADE		
Peso	Escala	Descrição
5	Muito Alta	O evento de risco é esperado na maioria das circunstâncias.
4	Alta	O evento de risco provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias.
3	Possível	O evento de risco deve ocorrer em algum momento.
2	Baixa	O evento de risco pode ocorrer em algum momento.
1	Muito Baixa	O evento de risco pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.

Fonte: *Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)*.

Quadro 5: Escala de Impacto.

ESCALA DE IMPACTO		
Peso	Escala	Descrição
5	Catastrófica	O impacto ocasiona colapso no alcance das atividades.
4	Alto	O impacto compromete acentuadamente o alcance das atividades.
3	Moderado	O impacto é significativo no alcance das atividades.
2	Baixo	O impacto é pouco relevante no alcance das atividades.
1	Insignificante	O impacto é mínimo no alcance das atividades.

Fonte: *Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)*.

A multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto define o nível de risco. O quadro 6 apresenta a matriz com os possíveis resultados

da combinação das escalas de probabilidade e impacto.

Quadro 6: Matriz de Riscos.

I M P A C T O	5 - Catastrófico	Moderado	Alto	Crítico	Crítico	Crítico
	4 - Alto	Moderado	Alto	Alto	Crítico	Crítico
	3 - Moderado	Baixo	Moderado	Alto	Alto	Crítico
	2 - Baixo	Baixo	Moderado	Moderado	Alto	Alto
	1 - Insignificante	Baixo	Baixo	Baixo	Moderado	Moderado
		1 - Muito Baixa	2 - Baixa	3 - Possível	4 - Alta	5 - Muito Alta
PROBABILIDADE						

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado).

4.2.4 RESPOSTA AOS RISCOS

Esta etapa tem por finalidade definir a estratégia para a ação a ser adotada para mitigar um risco. Essa estratégia terá efeito na elaboração do plano de ação para prevenir ou mitigar riscos. As estratégias estão detalhadas no quadro 7:

Quadro 7: Estratégias de resposta aos riscos.

Tipo de Resposta	Descrição
Compartilhar	Ação tomada junto a terceiros buscando cooperação (interna ou externa à instituição) para mitigar o risco.
Evitar	Descontinuar a atividade que deu origem ao risco.
Reduzir	Implementar ações de controle para mitigar o risco.
Aceitar	Não adotar outras medidas mitigadoras, pois o risco já está dentro de um nível aceitável de tolerância.

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado).

4.2.5 ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Esta etapa tem por finalidade estabelecer atividades de controle, ou seja, estabelecer as políticas e os procedimentos para prevenir ou mitigar os riscos, também denominadas de procedimentos de controle. Como resultado teremos o plano de ação para a implementação das medidas de tratamento dos riscos dos processos organizacionais.

As atividades de controle devem estar distribuídas por toda a unidade, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão preventivos e detectivos, bem como a preparação prévia de planos de contingência/continuidade em resposta à possível materialização de riscos.

É importante que, em uma primeira abordagem da elaboração do plano de ação, avalie-se a necessidade de melhorar ou extinguir controles já existentes. Somente depois dessa avaliação, e se ainda identificada a necessidade de redução do nível do risco, podem ser propostos novos controles, observados sempre critérios de eficiência e eficácia da sua implementação.

Nesta etapa, deve-se identificar:

- **Ação Proposta:** mediante a identificação da causa do risco, proponha uma ou mais ações para preveni-lo ou mitigá-lo, considerando a estratégia definida na resposta ao risco.
- **Responsável:** conforme orientação do TCU, inserir o nome completo de apenas 01 (um) responsável pela ação descrita.
- **Status:**
 - Não iniciada: não houve nenhuma movimentação para estabelecer atividades de controle;
 - Em Planejamento: iniciou-se o planejamento para estabelecer atividades de controle;
 - Em execução: ação iniciada;
 - Atrasada: ao finalizar o ano corrente, adotar este status para as ações “*não iniciada*”, “*em planejamento*” ou “*em execução*”,

- porém não foram concluídas;
- Cancelada: utilizar este status quando optar-se pela desistência de execução da ação;
 - Concluída: ao finalizar o ano corrente, utilizar este status para ação finalizada. Caso seja uma ação contínua, deve-se avaliar se esta teve o seu objetivo cumprido no ano corrente, caso positivo, informar como concluída.
 - **Resultados/Observações**: deve-se inserir a descrição e links da materialização das ações propostas aos riscos (e-mails, documentos, processos eletrônicos etc), ou seja, formas de comprovar as ações realizadas. No caso de ações canceladas ou atrasadas, deve-se inserir as devidas justificativas.

Por fim, o detalhamento de todas as etapas de gestão de riscos do IF Goiano está descrito na [modelagem](#), conforme figuras 4 e 5.

4.3 MONITORAMENTO

Etapa que ocorre durante todo o processo de gerenciamento de riscos e é responsável pela integração de todas as instâncias envolvidas, bem como pelo monitoramento contínuo da própria Gestão de Riscos, com vistas à sua melhoria.

Recomenda-se que o monitoramento seja realizado mensalmente pelas áreas, com a participação de toda a equipe, promovendo o acompanhamento contínuo do plano de ação e a atualização dos resultados obtidos.

Segundo a ISO 31000:2009, durante todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, é importante promover a interação e comunicação junto aos envolvidos e às partes interessadas. Desta forma, a PGRCI no parágrafo único do seu art. 13 define:

“Compete às instâncias da estrutura de governança do IF Goiano estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas, internas e externas à administração, e

assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.”

Dentro deste escopo, definiu-se a Matriz de Responsabilidade RACI para o processo de gerenciamento de riscos no IF Goiano, conforme o quadro 8. Para leitura da mencionada matriz, utiliza-se os seguintes elementos segundo SOUZA e BRASIL (2017):

- **Responsável:** quem executa a atividade;
- **Autoridade:** quem aprova a tarefa ou produto. Pode delegar a função, mas mantém a responsabilidade;
- **Consultado:** quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação;
- **Informado:** quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

Durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos do IF Goiano é importante que a comunicação observe os agentes ou unidades apontadas como consultados ou informados na Matriz RACI.

Quadro 8: Matriz RACI para o processo de gerenciamento de riscos no IF Goiano.

Ações	Conselho Superior e Comitê	Comissão e CTC	Gestores de Riscos e Demais Servidores
Iniciar a Gestão de Riscos do Ano Corrente	Responsável	Informado	Informado
Disponibilizar Mapa de Riscos	Autoridade	Responsável	Informado
Realizar Mapeamento de Riscos	Autoridade	Informado e Consultado	Responsável
Implementar o Plano de Ação	Informado	Informado e Consultado	Responsável
Monitorar	Autoridade	Informado e Consultado	Responsável
Supervisionar a Gestão	Autoridade	Responsável	Informado

de Riscos			
Elaborar o Relatório Anual	Autoridade	Responsável	Informado e Consultado
Apreciar o Relatório Anual	Responsável	Informado	Informado
Publicar Relatório Anual	Informado	Responsável	Informado

Fonte: Elaborado pelos autores.

O monitoramento, no âmbito do processo de gerenciamento de riscos, deve ser realizado principalmente pelos gestores de riscos, de forma a:

- Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes;
- Analisar as ocorrências dos riscos;
- Detectar mudanças que possam requerer revisão dos controles e/ou do Plano de Ação; e
- Identificar os riscos emergentes.

Porém, a PGRCI, no parágrafo único do seu art. 24, também delega a todos os servidores do IF Goiano a responsabilidade de monitorar os níveis dos riscos e suas medidas de tratamento:

“É responsabilidade de todos os servidores colaborar com a gestão de riscos e os controles internos na condução de atividades e tarefas dos processos finalísticos e de apoio no âmbito do Instituto Federal Goiano”.

4.4 SUPERVISÃO DOS MAPAS DE RISCOS

Trimestralmente a Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos produzirá um relatório parcial contendo o resultado do acompanhamento das ações realizadas por cada área e/ou unidade. Este

relatório será encaminhado para apreciação do Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade.

4.5 VALIDAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Para realizar a validação e consolidação dos resultados a CPGRCI deverá providenciar a elaboração e o envio de ofício-circular, por meio de e-mail institucional destinado aos dirigentes máximos e gestores de riscos, informando o prazo limite para preenchimento e atualização dos respectivos mapas de riscos e demais informações relevantes. Após a data limite, realizar a análise e consolidação das informações e dos dados apurados.

Os resultados obtidos pelo mapeamento e monitoramento dos riscos, antes de serem submetidos para a Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos, devem ser avaliados pelo Conselho Técnico-Consultivo nos *campi* ou gestores de riscos na Reitoria, e aprovados pelo dirigente máximo da unidade ou responsáveis das respectivas áreas.

Após a aprovação desses resultados, o responsável pelo processo de gerenciamento de riscos ou o dirigente da unidade deve encaminhar os resultados à CPGRCI por meio de processo eletrônico, incluindo as comprovações das iniciativas previstas no Plano de Ação da sua unidade ou área.

4.6 ELABORAÇÃO E APRECIÇÃO DO RELATÓRIO ANUAL

A Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos deve validar, por amostragem, as informações dos mapas de riscos das áreas e unidades na tentativa de encontrar alguma possível falha, notificando o responsável para realizar os devidos ajustes quando necessário.

Após a validação a CPGRCI deve realizar a consolidação de dados e elaborar o Relatório Anual de Gestão de Riscos utilizando como base o relatório do ano anterior, verificando as lições aprendidas e aplicando as melhorias identificadas.

O relatório anual deverá ser submetido para apreciação do Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade. Caso necessário, o comitê poderá solicitar ajustes no relatório. Após aprovado, a CPGR deverá acionar e acompanhar a Diretoria de Comunicação no processo de publicação do relatório no menu “gestão de risco” presente no site institucional.

5. MELHORIA CONTÍNUA E CAPACITAÇÃO

Entende-se por melhoria contínua da Gestão de Riscos a utilização dos resultados obtidos para apoio à melhoria do desempenho e dos processos de gerenciamento. Desta forma, é conveniente estabelecer **indicadores e metas** de desempenho institucionais, além de promover mudanças de processos, sistemas, recursos, e desenvolver as **capacidades e habilidades dos envolvidos**.

Além do mais, a capacitação continuada - processo permanente e constante de aperfeiçoamento das capacidades e habilidades necessárias à atividade laboral - é instrumento de apoio à melhoria contínua.

Atualmente, a CPGRCI, em prol da melhoria contínua da gestão de riscos no IF Goiano, realiza a análise anual de desempenho e a revisão do processo de gerenciamento de riscos, conforme descrito no item 4.1 deste documento.

Ainda, em relação ao desenvolvimento de capacidades e habilidades, a CPGRCI por meio do [plano de ação de implementação da gestão de riscos](#) e com o apoio de outras áreas institucionais envolvidas, oferece ações de desenvolvimento e capacitação sempre que necessário. Estas ações têm o objetivo de formar multiplicadores e divulgar eventuais melhorias realizadas na metodologia e/ou ferramentas de gestão de riscos do IF Goiano.

Por fim, ressalta-se que as práticas indicadas acima estão em consonância com as diretrizes e os objetivos da PGRCI, em específico as descritas nos [incisos V e VI do art. 19 e incisos V e VI do art. 20](#), respectivamente.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **Gestão de Riscos – Princípio e diretrizes**. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. **Resolução n.º 55**, de 25 de junho de 2021, que institui a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade – PGRCI – do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano – IF Goiano.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 01**, de 10 de maio de 2016, que estabelece a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília. V1.1.2 – 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Gestão de Riscos e Controles Internos no Setor Público**. 55 p. Abril de 2017.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>. Acesso em: jun. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Gestão de Riscos**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/gestao-de-riscos/>. Acesso em: abr. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade**. Brasília. 164 p. 2018.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil

(Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Risk Assessment in Practice**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf>.

Acesso em: 27 abr. 2017.

IIA. The Institute of Internal Auditors. **Modelo das três linhas do IIA 2020**. Disponível em: https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758_glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf. Acesso em: 18 jul. 2021.

SOUZA, Kleberson; BRASIL, Franklin. **Como gerenciar riscos na administração pública – Estudo prático em licitações**. Curitiba: Editora Negócios Públicos, 2017. 149 p.