

MINUTA GUIA PRÁTICO DE GESTÃO DE RISCOS

1. INTRODUÇÃO

A busca pela efetividade das instituições no Brasil tem promovido o surgimento de mecanismos para aumentar o grau de certeza na consecução dos objetivos. Nesse contexto o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), e o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU) expediram, em 2016, a Instrução Normativa Conjunta nº 01, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

Em 2017, foi editado o Decreto nº 9.203 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, que trata, entre outros temas, da gestão de riscos na administração pública. Em 15 de março de 2018 o Ministério da Educação expediu a Portaria nº 234 que aprova a Política de Gestão de Riscos e Controles do Ministério da Educação - PGRC-MEC que se constitui na declaração das intenções e diretrizes gerais relacionadas à gestão de riscos e de controles internos no âmbito do MEC.

Dentro deste cenário, em 2018, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – IFRO aprovou a RESOLUÇÃO Nº 85/REIT - CONSUP/IFRO que dispõe sobre a Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno – PGRCI. A Resolução nº 85 se constitui na declaração das diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades aplicáveis aos planos, às metas, às estratégias, às ações, aos objetivos, aos programas, aos projetos e às atividades relacionadas aos processos de gestão interna e as suas atividades-fim. A partir de sua aprovação o IFRO vem desenvolvendo diversas atividades para garantir a implementação da Gestão de Risco.

Este Guia Prático de Gestão de Riscos foi elaborado a partir da política de gestão de riscos e tem por objetivo descrever os procedimentos de implementação e acompanhamento, ou seja, orientar a identificação, a avaliação e a adoção de respostas aos eventos de riscos dos processos, bem como instruir sobre monitoramento e reporte, orientando os servidores do IFRO a encontrar, de maneira rápida e simples, tudo o que precisa para compreender o assunto.

2. O MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A Gestão de Riscos é um processo contínuo, que consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a controlar os riscos com potencial de afetar os objetivos de programas, projetos ou processos de trabalho do IFRO nos níveis estratégico, tático e operacional, a fim de mantê-los em um patamar aceitável. O método de Gestão de Riscos desenvolvido no IFRO contempla um conjunto de passos inter-relacionados que visam trazer uma estrutura padronizada focada na melhoria dos resultados do IFRO, em um processo dinâmico e cíclico apresentado na Figura 1.

Figura 1: Processo de Gestão de Riscos do IFRO.

O processo de gerenciamento de riscos no IFRO foi concebido após o nivelamento conceitual da equipe responsável pelo desenvolvimento do Projeto Estratégico Modernização da Gestão – Implementação da Política de Gestão de Riscos e pela realização de benchmarking com algumas instituições, e até que seja desenvolvido sistema específico para a gestão de riscos e controles internos da gestão e este método seja parte integrante de suas funcionalidades, a aplicação do método será realizada por meio da Planilha de Gestão de Riscos do IFRO.

2.1. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS

A estrutura do IFRO, de acordo com art. 16 da PGRCI/IFRO, deve contemplar as três linhas de defesa da gestão ou camadas, a qual deve comunicar, de maneira clara, as responsabilidades de todos os envolvidos, promovendo uma atuação coordenada e eficiente, sem sobreposições ou lacunas, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2: Linhas de defesa .

Como pode ser observada na figura 2 a 1ª linha de defesa é composta pelos agentes públicos e gestores de riscos. Ela é responsável por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o

desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos destinados a garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com os objetivos organizacionais. Os gestores de riscos são responsáveis pelas coletas de informações e pela implementação dos controles, pois eles são os proprietários dos riscos relacionados aos seus processos de trabalho, tipos de atividades, projetos, iniciativas ou ações de plano institucional, bem como, pela implantação de controles para saná-los. As competências do Gestor de Riscos são descritas no art. 26 da PGRCI/IFRO. Os agentes públicos por executar atividades nos processos de trabalho, tipos de atividades, projetos, iniciativas ou ações de plano institucional são responsáveis por executar as determinações, tanto na identificação como no tratamento dos riscos, dos gestores de riscos.

A segunda linha de defesa está situada ao nível da gestão e objetiva promover de forma apropriada a execução do gerenciamento de riscos realizados pela primeira linha e dar suporte aos atores da primeira linha na aplicação do modelo de gerenciamento de riscos. São responsáveis pela segunda linha de defesa o Comitê Técnico de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno e as Comissões Locais de gestão de riscos. As competências do Comitê Técnico de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno e das Comissões Locais de Gestão de Riscos são descritas respectivamente nos artigos 23º e 25º da PGRCI/IFRO.

Na terceira linha de defesa atua a Auditoria Interna, responsabilizando-se pelo assessoramento e avaliação dos controles da gestão, executados na primeira e na segunda linhas de defesa, com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade. As competências da Auditoria Interna são descritas no art. 24º da PGRCI/IFRO.

2.2. CONSOLIDAÇÃO DE CONCEITOS

Para fins deste documento, consideram-se os seguintes conceitos (extraídos do art. 5º da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno – PGRCI/IFRO):

- **Accountability:** Conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos e que as integram que evidenciam sua responsabilidade por decisões tomadas e ações implementadas, incluindo a salvaguarda de recursos públicos, a imparcialidade e o desempenho das organizações;
- **Agente Público:** Qualquer pessoa que preste um serviço público, ainda que atue sem remuneração e transitoriamente, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função pública, ou seja, servidores, prestadores de serviços, colaboradores, estagiários, consultores externos e quem, de alguma forma, desempenhem atividades no IFRO;
- **Alta Gestão:** São os membros do Colégio de Dirigentes do IFRO;
- **Categorias de riscos:** É o processo de classificação dos tipos de riscos definidos pelo IFRO que podem afetar o alcance de seus objetivos organizacionais, observadas as características de sua área de atuação e as particularidades do setor público. As categorias de riscos podem ser: Externa, (Políticos, Econômico/Financeiros, Socioculturais, Tecnológicos, Legal/Regulatório, Ambiental) ou Interna (Recursos Financeiros, Recursos Humanos, Processos Internos, Sistemas de Informação, Parceiros/Fornecedores) dentre outros;
- **Gerenciamento de Riscos:** Conjunto de atividades que visam estabelecer o contexto, identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos que afetam à consecução dos objetivos organizacionais do IFRO;
- **Gestor de Riscos:** É o agente público responsável pelo gerenciamento de um ou mais processos de trabalho, tipos de atividades, projetos, iniciativas ou ações de plano institucional inerente aos objetivos organizacionais;
- **Limite de tolerância:** É a quantidade, grau de impacto e tipo de riscos que os gestores do IFRO declaram estar dispostos a manter ou assumir na execução dos objetivos organizacionais;
- **Linhas de defesa:** São as diretrizes para o exercício do controle dos processos de trabalho, tipos de atividades, projetos, iniciativas ou ações de plano institucional inerentes aos objetivos organizacionais;
- **Mapa de Riscos:** Documento elaborado para identificação dos principais riscos que permeiam o processo de trabalho, tipo de atividade, projeto, iniciativa ou ação de plano institucional inerentes aos objetivos organizacionais;
- **Nível de risco:** Indicador da periculosidade de um risco, obtido por meio da multiplicação dos valores atribuídos à probabilidade e impacto do risco nos objetivos organizacionais;
- **Objetivo organizacional:** Situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar o êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização;
- **Plano de Risco:** Documento que descreve a estratégia adotada (tratar, evitar, transferir ou aceitar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do limite de tolerância a riscos previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco.

Dependendo se o risco for Inerente ou Residual;

- **Relatórios de riscos:** Documento elaborado para divulgar as informações referentes às etapas do processo de gerenciamento de riscos;
- **Risco:** Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos organizacionais, sendo medido em termos de impacto e probabilidade, ou seja, do efeito resultante da ocorrência do evento *versus* a possibilidade de ocorrência de um evento;
- **Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;
- **Risco residual:** risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco.

2.3. PRIORIZAÇÃO DOS PROCESSOS

O processo de Gestão de Riscos e a gestão de Processos está em fase incipiente no IFRO, portanto faz-se necessário classificar os processos em função do grau de exposição uma vez que os recursos são extremamente limitados frente as demandas. Dessa forma, fez-se necessário a utilização de um Método de Priorização de Processos que contribui para estabelecer prioridades para o levantamento e o gerenciamento dos riscos.

O Método de Priorização de Processos – MPP do IFRO é baseado no Método de Priorização de Processos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assim o MPP do IFRO é uma ferramenta que objetiva a classificação dos processos de um setor, com vista a estabelecer processos prioritários para o tratamento de possíveis inconsistências/fragilidades/falhas, seja sob a ótica de riscos ou de controles internos da gestão. O MPP do IFRO é desenvolvido com a realização de duas etapas, sendo elas a consolidação de conceitos e o preenchimento da planilha de priorização.

2.3.1. CONSOLIDAÇÃO DE CONCEITOS

A consolidação de conceitos é a etapa em que são adquiridos ou nivelados os conceitos necessários para o correto preenchimento da planilha de priorização de processos. Com este intuito, são apresentados abaixo os conceitos fundamentais para o entendimento do tema. A leitura destes conceitos é recomendada mesmo para pessoas com experiência em gestão de processos visto que os termos utilizados neste documento podem possuir um significado distinto do conhecido pelo leitor.

- **Processo:** é compreendido pela instituição como um fluxo de atividades executadas por um ou mais agentes públicos de forma a gerar um produto recorrente para a organização, ou seja, os processos estão ligados à rotina de trabalho da instituição e aos produtos que ela entrega regularmente a sociedade. Quanto a sua hierarquia os processos podem ser classificados como:
 - **Macroprocessos:** processo cuja operação impacta substancialmente na maneira como a organização funciona, habitualmente envolvendo mais de uma função organizacional.
 - **Processo:** equivale a um grupo de subprocessos e atividades interligadas logicamente, que usufruem de recursos da organização para criar resultados. São comumente operações complexas (subprocessos, atividades e procedimentos distintos interligados) que têm um objetivo organizacional específico;
 - **Subprocesso:** São os processos incluídos em outro processo, ou seja, grupo de operações complexas que realiza um objetivo específico em apoio a um processo maior.
 - **Atividade:** é um conjunto de procedimentos de média complexidade que são executados dentro de um processo ou subprocesso. Frequentemente realizada por uma unidade organizacional determinada e designada a obter um resultado específico.
 - **Procedimentos:** São os níveis mais detalhados das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem exercidos que envolvem rotina e prazos determinados.

Os processos são estruturados através da definição da cadeia de valor da instituição. Cadeia de Valor é um modelo de estruturação das atividades desenvolvidas, ou seja, um arranjo dos macroprocessos e seus processos de negócio em um diagrama que demonstra todos os principais passos até a entrega dos produtos da organização para os clientes. Os processos de negócios podem ser classificados em três tipos, sendo eles:

- **Processo Finalístico** - São processos associados aos produtos/serviços da organização ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos seus cidadãos. Exemplo: Gerir as atividades de ensino; Gerir as atividades de extensão; Gerir as atividades de Pesquisa. Somente fazem parte dessa

classificação as atividades que influenciam e impactam diretamente na experiência final do cidadão, logo, estão diretamente ligados aos objetivos institucionais.

- **Processo de Apoio** – São processos que geram valor ao apoiar os processos finalísticos, processos de gestão ou mesmo outros processos de apoio. Exemplos: Gerir e desenvolver pessoas; Gerir Logística e infraestrutura; Gestão de demandas de TI. O fato de não gerar valor diretamente ao cliente da organização não significa que estes processos não sejam imprescindíveis à organização.
- **Processo de Gestão** – O processo de gestão tem como objetivo medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro dos negócios acerca de uma organização. Exemplos: Gestão do Desempenho Organizacional; Acompanhamento do Modelo de Gestão da Estratégia; Prestação de Contas. Assim como os processos de apoio os processos de gestão não agregam valor diretamente aos cidadãos, mas são de suma importância para garantir que a instituição atue de acordo com suas metas e objetivos.

2.3.2. Planilha de priorização

A Planilha de Priorização de Processos é o instrumento utilizado para realizar a classificação das atividades executadas pelos setores do IFRO através de avaliações quantitativas e qualitativas, indicando assim o nível de criticidade dos processos nela inseridos. A identificação de processos que deverão ter prioridade no gerenciamento de riscos e controles internos da gestão considera a classificação:

- **E – Essencial:** expressa os processos mais significativos, que deverão ter prioridade sobre os demais no gerenciamento de riscos; $E - \geq 2,2$;
- **R – Relevante:** expressa os processos de grande importância ou que merecem destaque, e que deverão ter uma prioridade média sobre os demais no gerenciamento de riscos; $R - \geq 1,6$ e $< 2,2$;
- **M – Moderado:** expressa os processos de menor importância, que deverão ter prioridade baixa sobre os demais no gerenciamento de riscos; $M - < 1,6$.

A Planilha de Priorização de Processos deve ser preenchida da seguinte forma:

- **Identificação:** Neste campo deve ser informada a Unidade, o Setor, o Nome do Responsável ou dos Responsáveis pela Análise e a Data da Análise como preenchido na figura 3:

Figura 3: Planilha de Priorização de Processos

- **Processos:** Neste campo devem ser listados todos os processos que o setor executa, considerando os conceitos sobre gestão de processos apresentados no item 2.3.1. Consolidação de Conceitos e exemplificado na figura 3: Planilha de Priorização de Processos.
- **Avaliação quantitativa:** Neste campo deve ser realizada uma avaliação quanto à utilização dos recursos humanos (qualificação técnica específica) e de recursos tecnológicos.

Quando a avaliação for referente aos recursos humanos deve ser considerada a dependência de servidores com qualificação técnica específica para a execução do processo classificando-a em:

- (1) quando a execução do processo NÃO depende de qualificação técnica específica; e
- (3) quando a execução do processo é TOTALMENTE dependente de qualificação técnica específica.

Quando a avaliação for referente aos recursos tecnológicos deve ser considerada a dependência a recursos tecnológicos sofisticados para a execução do processo, classificando-a em:

- (1) quando a execução do processo NÃO depende de recursos tecnológicos sofisticados,
- (2) quando a execução do processo é PARCIALMENTE dependente de recursos tecnológicos sofisticados;
- (3) quando a execução do processo é TOTALMENTE dependente de recursos tecnológicos sofisticados.

Após a inserção do número referente à avaliação de cada critério nos campos apresentados, na figura 3: Planilha de Priorização de Processos, a planilha apresentará no campo nota quantitativa a média ponderada dos pesos dos critérios (Recursos Humanos 75%; Recursos Tecnológicos 25%) levando em consideração as notas atribuídas a cada critério sob avaliação (3; 2; e 1).

- **Avaliação qualitativa:** Neste campo deve ser realizada uma avaliação quanto a fatores do processo demonstrando se ele é um processo estratégico, se recebeu demandas do TCU, se recebeu demandas da CGU, qual é a relevância do processo em relação à frequência de execução, e se o processo recebeu reclamações registradas na ouvidoria.

Quando a avaliação for referente ao fator Processo Estratégico o processo deve ser classificando em:

- (1) Processo não vinculado aos objetivos estratégicos; ou
- (3) Processo vinculado aos objetivos estratégicos.

Quando a avaliação for referente ao fator demandas do TCU o processo deve ser classificando em:

- (1) Sem determinação/recomendação;
- (2) Existe recomendação; ou
- (3) Existe determinação.

Quando a avaliação for referente ao fator demandas da CGU o processo deve ser classificando em:

- (1) Não existe recomendação;
- (2) Existe recomendação a vencer; ou
- (3) Existe recomendação vencida.

Quando a avaliação for referente ao fator relevância do processo este deve ser classificando em:

- (1) Processo realizado com pouca frequência no setor; ou
- (3) Processo realizado com frequência no setor.

Quando a avaliação for referente ao fator reclamação registrada na ouvidoria o processo deve ser classificando em:

- (1) Não existe registro de reclamação registrada na Ouvidoria; ou
- (3) Existe registro de reclamação registrada na Ouvidoria.

Após a inserção do número referente à avaliação de cada fator apresentado acima, a planilha apresentará no campo nota qualitativa a média ponderada das notas obtidas na avaliação de cada fator (Processo Estratégico - 32%; Demandas do TCU - 21%; Demandas da CGU - 15%, Relevância do Processo - 23% e Reclamações Registradas na Ouvidoria - 9%).

- **Classificação de priorização de processos:** Neste campo o preenchimento é realizado automaticamente considerando a consolidação da AVALIAÇÃO QUANTITATIVA e QUALITATIVA e a classificação final dos processos catalogados em:

- (E) ESSENCIAL: Resultado maior ou igual a 2,2 ($\geq 73,3\%$),
- (R) RELEVANTE: Resultado maior ou igual a 1,6 e menor que 2,2 ($\geq 53,3\% < 73,3\%$) e
- (M) MODERADO: Resultado menor que 1,6 ($\leq 53,3\%$), é a média ponderada da Nota Quantitativa Final e da Nota Qualitativa Final, e seus respectivos pesos, conforme a seguinte fórmula:

$$CF = [50\% \times (\square\square\square\square\square\square\grave{c}\grave{a}\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square)] + [50\% \times (\square\square\square\square\square\square\grave{c}\grave{a}\square\square\square\square\square\square\square\square\square\square)]$$

Após a classificação final dos processos é realizada a escolha do processo que terá o fluxo identificado. Além da classificação final apresentada pela planilha de priorização de processos, a equipe de priorização deve levar em consideração critérios como: oportunidade e conveniência do setor que realizará a descrição do fluxo e de abrangência na execução do processo, ou seja por quantos setores aquele processo perpassa.

2.4. IDENTIFICAÇÃO DO FLUXO DO PROCESSO PRIORIZADO

A identificação do fluxo do processo deve ser executada e formalizada utilizando a ficha de

descrição de fluxo de processo apresentada na figura 4.

Figura 4: Ficha de descrição de Processos do IFRO.

A ficha deve ser preenchida da seguinte forma:

- No campo FLUXO DO PROCESSO DE deve ser inserido o nome do processo que será descrito o fluxo.
- No campo ATIVIDADE deve ser listada cada uma das atividades executadas no processo.
- No campo RESPONSÁVEL deve ser identificado o setor ou cargo que detém a competência de executar a atividade descrita no campo atividade.
- No campo PROCEDIMENTO devem ser descritos todos os procedimentos que são realizados para executar a atividade.
- No campo DOCUMENTAÇÃO devem ser informados os tipos de documentos que serão consultados ou elaborados para executar os procedimentos.
- No campo PERÍODO DE EXECUÇÃO deve ser descrito em dias o tempo necessário para a execução dos procedimentos ou das atividades listadas.

2.5. O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos consiste na execução de conceitos e processos para identificação e avaliação de riscos, planejamento, implementação e controle das respostas aos riscos. Conforme apresentado na figura 5:

Figura 5: Processo de Gerenciamento de Riscos

O processo de gerenciamento de riscos deve ser intrínseco à organização, incluindo assim governança, política, objetivos, estrutura organizacional, recursos (humanos, materiais e financeiros), sistemas de informação, processo decisório, valores, partes interessadas, cultura organizacional, normas, modelos e diretrizes da organização. Com este entendimento foi elaborada a Planilha de Gestão de Riscos do IFRO, visando identificar e avaliar os riscos dos processos críticos institucionais e planejar as respostas aos riscos que deverão ser implementadas por cada setor. Para o preenchimento da planilha deve-se observar as instruções detalhadas nos tópicos a seguir.

2.5.1. ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

É a etapa de identificação e definição dos parâmetros internos e externos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos e ao estabelecer o escopo e as categorias de riscos. O estabelecimento do contexto é realizado através do preenchimento do Formulário de Estabelecimento do Contexto dos Riscos na aba estabelecimento de contexto da Planilha de Gestão de Riscos do IFRO, conforme apresentado na figura 6:

Figura 6: Formulário de Estabelecimento do Contexto dos Riscos.

2.5.2. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

É a etapa de busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes, eventos, suas causas e as consequências potenciais. Essa etapa do processo de gerenciamento de Riscos é realizada com o preenchimento de alguns campos da aba Mapa de Riscos na Planilha de Gestão de Riscos do IFRO, conforme apresentado na figura 7:

Figura 7: Identificação de Eventos de Riscos

Para identificar os riscos deve ser preenchido o campo processo com o nome do processo que será utilizado para análise dos riscos. No campo eventos de risco devem ser listados três riscos que os responsáveis pela análise considerem com maior probabilidade de se concretizar ou que ocasionem o maior impacto se ocorrerem naquele processo. Como critério nesta seleção os eventos de riscos devem ser compreendidos como situações em potencial – que ainda não ocorreram – que podem causar impacto na consecução dos objetivos estratégicos. Os eventos de riscos podem ser positivos ou negativos, sendo que os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades. Os riscos podem ser externos e internos. Os riscos externos são aqueles que não estão no controle dos líderes da organização, exemplo (Econômico, Meio Ambiente, Sociais, Políticos, Tecnológicos, etc.). Os riscos internos são aqueles que podem ser “controlados” pelos líderes e alta administração da organização, exemplo (Processo, Tecnologia, Pessoal, Infraestrutura, etc.). Deste modo, cada um desses conceitos apresentados deve ser levado em consideração ao se realizar a identificação de riscos e o preenchimento dos campos na Planilha de Gestão de Riscos do IFRO.

No campo causas devem ser listadas três causas para cada evento de risco descrito, selecionando as de maior impacto e probabilidade para a concretização do evento de risco apresentado. No campo efeitos/consequências devem ser listadas três consequências para cada evento de risco descrito considerando as de maior impacto e probabilidade de causar dano ao processo analisado. No campo categoria de riscos deve ser selecionada uma das categorias de riscos apresentadas abaixo.

Riscos estratégicos: estão associados à tomada de decisão, são atividades que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos estratégicos da organização; ou seja, eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos.

Riscos operacionais: estão associados à ocorrência de perdas (produtividade, ativos e orçamento) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, estrutura, pessoas, sistemas, tecnologia, assim como de eventos externos (catástrofes naturais, greves, fraudes, mudanças no contexto político e econômico etc.);

Riscos de comunicação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da instituição em cumprir sua missão ou as obrigações de *Accountability* interferindo, assim, diretamente na imagem do órgão.

Riscos de conformidade: estão associados ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis às atividades da Instituição, bem como de normas e procedimentos internos.

2.5.3. ANÁLISE DOS RISCOS

É a etapa de desenvolvimento da compreensão sobre o risco e a determinação do nível do risco. Nela deve ser realizado o preenchimento da aba Cálculo de Risco Inerente, essa aba é composta pelos campos que compõem a Matriz de Riscos, conforme apresentado na figura 8:

Figura 8: Aba Cálculo de Risco Inerente.

O Cálculo de Risco Inerente deve ser realizado para definir o nível de risco antes da aplicação de qualquer controle. Ele deve ser iniciado através da análise da probabilidade de ocorrência dos riscos. A análise de probabilidade deve ser executada com a classificação dos riscos em um dos aspectos avaliativos apresentados na figura 9.

Figura 9: Critérios para Análise de Probabilidade.

Após a avaliação da probabilidade de ocorrer o risco deve ser avaliado quanto ao impacto classificando o risco segundo os fatores apresentados na figura 10.

Figura 10: Fatores para Análise de Impacto.

Após a avaliação de probabilidade e impacto a planilha de gestão de riscos apresenta o nível de risco na aba Cálculo de Risco Inerente e na aba Mapa de Riscos. Os níveis de riscos são apresentados de acordo com a pontuação apurada como apresentado na figura 11:

Figura 11: Escala de Níveis de Risco.

O nível de risco é apresentado executando a matriz de riscos, apresentada na figura 12, mas esses cálculos são executados de forma automática na planilha de Gestão de Risco.

Figura 12: Matriz de Riscos

Após a definição do nível de risco deve-se voltar para a aba Mapa de Riscos e observar se as colunas do Risco Inerente estarão preenchidas. Nessa mesma aba, preencha os campos que compõem a identificação dos controles existente e observe se o risco residual foi calculado automaticamente pela planilha de gestão de riscos, conforme apresentado na figura 13.

Figura 13: Aba Mapa de Riscos

A identificação dos controles existentes é composta pelos campos: **Descrição do controle atual:** que é o campo onde deve ser informado os controles que no momento da análise são executados pelos atores do processo para que o evento de risco não ocorra. **Desenho e implementação:** é o campo onde deve ser avaliado se existe sistemas de controle, se esses procedimentos de controles são ou não adequados, suficientes e/ou formalizados, se esses procedimentos são ou não executados, e se existem ou não evidências de sua realização.

Obs: Atividades de controle estão expressas em políticas e procedimentos de controle, que devem ser estabelecidos e aplicados para auxiliar e assegurar que ações identificadas pela administração, como necessárias para tratar os riscos relacionados ao cumprimento dos objetivos da organização, sejam realizadas de forma eficaz. São exemplos de tipologias de atividades de controle: atribuição de autoridade e limites de alçada; autorizações e aprovações; controles físicos; segregação de funções; verificações; conciliações; indicadores de desempenho; revisão de desempenho operacional, dentre outros.

2.5.4. AVALIAÇÃO DOS RISCOS

É a etapa de tomada de decisão sobre qual será a postura da organização em relação ao nível de risco encontrado. As possíveis respostas são apresentadas na figura 14. Nesta etapa deve ser preenchido o campo possíveis respostas, na aba Mapa de Riscos, avaliando as tratativas possíveis a cada nível de riscos.

Figura 14: Possíveis respostas aos níveis de riscos.

2.5.5. TRATAMENTO DOS RISCOS

É a etapa de implementação de uma ou mais ações para modificar o nível do risco. As ações planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, levando em consideração seus custos e benefícios e as diretrizes da Política de Gestão de Riscos do IFRO. Esta etapa é formalizada através do preenchimento da aba Plano de Implementação de Controles como apresentado na figura 15:

Figura 15: Aba Plano de Implementação de Controles.

Na aba Plano de Implementação de Controles os campos: Processos, Eventos de Risco, Nível de Risco, Resposta a Risco e Categoria de Risco a planilha de gestão de riscos já traz preenchidos. Deste modo, nesta aba deverão ser preenchidos os campos: **Descrição** - com a descrição da ação que deve ser realizada para tratar o nível de risco; **Tipo** - definindo se essa ação é uma ação preventiva, corretiva ou compensatória; **Objetivo** - determinando se essa ação proposta será realizada para melhorar o controle existente ou se trata de um novo controle; **Área Responsável pela Implementação** - indicando em qual setor dever ser implementada a ação proposta; **Responsável pela Implementação** - deverá ser preenchido com a função da pessoa responsável pela coordenação da implementação da ação; **Como Será Implementado** - deverá ser preenchido com o tipo de documento ou serviço que será prestado com a ação proposta; **Intervenientes** - deve conter o nome do setor que será responsável por realizar a intervenção caso a ação não esteja sendo implementada como acordado ou não esteja atendendo a contento e evidenciando o tratamento do risco para o qual ela foi proposta; **Data de Início** - com o dia, mês e ano que será iniciada a

ação proposta; **Data de Conclusão** - deve conter o dia, mês e ano que será concluída a ação proposta; **Status** - deve ser apresentada a fase em que a ação proposta se encontra em relação a execução. Classificando-a como: não iniciada, em andamento, concluída ou atrasada.

2.5.6. MONITORAMENTO DOS RISCOS

É a execução das etapas de verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação do risco. Na realização dessas etapas é importante que o monitoramento seja realizado de forma contínua, pelos próprios responsáveis pelas atividades. Porém deve ser mantida a segregação de funções, tanto na execução de atividades como, também, nas atividades de monitoramento. A segregação de função é tida como primordial para a excelência do processo de gestão de riscos, e está alinhada com a estrutura das “três linhas de defesa”, descrito no tópico 2.1.

O monitoramento deve ser iniciado pelo gestor do risco ao qual compete, convocar reuniões de monitoramento, onde serão discutidas e verificadas se as ações de resposta ao risco propostas estão sendo efetivas e cumpridas nos prazos estabelecidos. A frequência do monitoramento é determinada pelo nível de riscos, ou seja, risco pequeno, anualmente, risco moderado, semestralmente, risco alto e crítico, trimestralmente, porém os riscos críticos, dependendo da gravidade, podem gerar a realização de reuniões extraordinárias.

Na etapa de monitoramento devem ser realizadas as reuniões de acompanhamento, com elaboração de relatórios contendo o *status* de execução das atividades. Esses relatórios devem ser encaminhados ao Comitê Técnico de Governança Gestão de Riscos e Controle Interno. Esse acompanhamento das atividades deve ser realizado pelo gestor de risco do processo que deve ser responsável por encaminhar a informação do *status* da ação de tratamento para a comissão local, quando o gestor de riscos atuar no *campus*, ou diretamente ao Comitê Técnico de Governança Gestão de Riscos e Controle Interno quando atuar na Reitoria e este realizará a atualização do campo *status* na aba Plano de Implementação de Controles, no Plano de tratamento Institucional como apresentado na figura 17:

Figura 16: Aba Plano de Implementação de Controles – *STATUS*

2.5.7. COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

Esta etapa consiste em um processo contínuo e iterativo que uma organização realiza para fornecer, compartilhar ou obter informações necessárias para dialogar com as partes interessadas, relacionadas com a gestão de riscos. Nesta etapa, o objetivo é estabelecer e manter a comunicação com as partes interessadas (internas e externas), para informá-las ou consultá-las sobre riscos. Deste modo devem ser produzidos relatórios trimestrais pelos gestores dos riscos e encaminhados, quando oriundos dos *campi* para as Comissões Locais e para o Comitê Técnico quando oriundos da Reitoria que tem como competências a análise e reporte ao Comitê Gestor. Ao Comitê Técnico também compete manter a comunicação com as partes interessadas internas e externas através da publicação de normativos e ações executadas no portal institucional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os casos omissos e/ou não previstos neste manual devem ser encaminhados ao Comitê Técnico de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno, para avaliação e proposições de ajustes.



Documento assinado eletronicamente por **Patrícia Ferreira da Costa, Presidente da Comissão**, em 18/05/2020, às 16:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Gilberto Paulino da Silva, Pró-Reitor(a) de Desenvolvimento Institucional Substituto(a)**, em 22/05/2020, às 15:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ifro.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0903225** e o código CRC **96437965**.

Referência: Processo nº 23243.004127/2020-01

SEI nº 0903225