

ANEXO – RESOLUÇÃO CGRC/IFPE Nº 11, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2024

# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DO IFPE



**INSTITUTO FEDERAL**  
Pernambuco

## **Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGRC**

José Carlos de Sá Junior – Presidente

Magadá Marinho Rocha de Lira – Pró-Reitora de Ensino

Gabriela Lins Falcão – Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

Laura Fabiana da Silva Caliento – Pró-Reitora de Extensão

Aurino César Santiago de Souza – Pró-Reitor de Administração

Juliana Souza de Andrade – Pró-Reitora de Integração e Desenvolvimento Institucional

Rosana Maria Teles Gomes – Chefe de Gabinete da Reitoria

Maria Dayana Lopes de Oliveira – Coordenadora da Controladoria

Carlos Augusto Domingos da Silva Sobrinho – Chefe do Departamento de Comunicação

Fernando Nicácio da Cunha Filho – Assessor de Políticas Institucionais

Maria Carolina Bello Cavalcanti da Silva – Chefe do Departamento de Relações Internacionais

Nathália da Mata Atroch – Diretora de Assistência ao Estudante

Tâmara Lopes Barboza – Diretora de Gestão de Pessoas

Jobson Tenório do Nascimento – Diretor de Tecnologia da Informação

Virgínia Lúcia Gouveia e Silva – Diretora de Obras e Projetos

José Severino Bento da Silva – Diretor-Geral de Educação a Distância

Maria de Fátima Neves Cabral – Diretora-Geral do *Campus* Abreu e Lima

Andrea Ferreira Dacal – Diretora-Geral do *Campus* Afogados da Ingazeira

Caetano Claudio Pereira Júnior – Diretor-Geral do *Campus* Barreiros

Carlos Alberto Brasiliano Campos – Diretor-Geral do *Campus* Belo Jardim

Daniel Costa Assunção – Diretor-Geral do *Campus* Cabo de Santo Agostinho

Diniz Ramos de Lima Júnior – Diretor-Geral do *Campus* Caruaru

José Roberto Amaral Nascimento – Diretor-Geral do *Campus* Garanhuns

Lincoln Tavares dos Santos – Diretor-Geral do *Campus* Igarassu

Victor da Costa Wanderley – Diretor-Geral do *Campus* Ipojuca

Francisco do Nascimento Junior – Diretor-Geral do *Campus* Jaboatão dos Guararapes

Luciana dos Santos Tavares – Diretora-Geral do *Campus* Olinda

Diogo Lopes da Silva – Diretor-Geral do *Campus* Palmares

George Alberto Gaudêncio de Melo – Diretor-Geral do *Campus* Paulista

Fabiana Júlia de Araújo Tenório – Diretora-Geral do *Campus* Pesqueira

Fábio Nicácio Barbosa de Souza – Diretor-Geral do *Campus* Recife

Luís Lucas Dantas da Silva – Diretor-Geral do *Campus* Vitória de Santo Antão

Maria Richely Barbosa de Moura – Secretária Titular do Comitê de Governança, Riscos e Controles

Iana Oliveira do Carmo – Secretária Suplente do Comitê de Governança, Riscos e Controles

## **Núcleo de Gestão de Riscos – NGRis**

Maria Dayana Lopes de Oliveira – Titular do NGRis e Coordenadora da Controladoria

Helena Cristina Rodrigues Alves – Membro do NGRis e da Equipe Técnica da Controladoria

## **Colaboração Técnica**

Melissa Cordeiro Torres Galindo – Auditora em Colaboração Técnica com a Controladoria

David Lima Vilela – Titular da Auditoria Interna

## **Revisão Textual**

Ricardo Manoel Chaves Germano dos Santos – Revisor de Textos do Gabinete da Reitoria

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Repositório legal e <i>frameworks</i></b>	<b>4</b>
<b>2.2 Conceitos</b>	<b>5</b>
<b>3 ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>7</b>
<b>3.1 Fundamentos</b>	<b>7</b>
3.1.1 <i>Objetivos</i>	7
3.1.2 <i>Diretrizes</i>	7
<b>3.2 Arranjos organizacionais</b>	<b>7</b>
3.2.1 <i>Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGRC</i>	7
3.2.2 <i>Núcleo de Gestão de Riscos – NGRis</i>	8
3.2.3 <i>Gestores de risco</i>	8
3.2.4 <i>Auditoria Interna Governamental do IFPE</i>	8
<b>3.3 Competências</b>	<b>8</b>
<b>4 METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>10</b>
<b>4.1 Entendimento do contexto</b>	<b>12</b>
<b>4.2 Identificação de riscos</b>	<b>14</b>
4.2.1 <i>Categoria do risco</i>	14
4.2.2 <i>Natureza do risco</i>	15
<b>4.3 Análise de riscos</b>	<b>17</b>
<b>4.4 Avaliação de riscos</b>	<b>23</b>
<b>4.5 Tratamento de riscos</b>	<b>25</b>
<b>4.6 Comunicação e monitoramento</b>	<b>27</b>
<b>5 AVALIAÇÃO</b>	<b>28</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>29</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este documento apresenta os fundamentos e a estrutura do Plano de Gestão de Riscos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – IFPE, com o objetivo de orientar as unidades a implementá-lo em conformidade com a Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, e a Política de Gestão de Riscos do IFPE, instituída pela Resolução nº 57 de 30 de novembro de 2018, do Conselho Superior do IFPE, a qual estabelece o Núcleo de Gestão de Riscos – NGRis como a instância responsável pela implementação deste Plano.

O primeiro Plano de Gestão de Riscos e Controles do IFPE foi aprovado por meio da Resolução CGRC/IFPE nº 01, de 15 de outubro de 2020 e a metodologia adotada foi fundamentada no Sistema Ágatha, uma ferramenta tecnológica de suporte ao processo de gerenciamento de riscos utilizada anteriormente pelo IFPE. Considerando que o IFPE não utiliza mais o referido sistema, surgiu a necessidade de atualização da metodologia, resultando na elaboração deste documento.

O Plano de Gestão de Riscos é o documento que explana a metodologia de gestão de riscos do IFPE, nos níveis estratégico, tático e operacional, e os procedimentos para avaliação e mensuração de riscos, definição de respostas aos riscos e controles, que deverão ser utilizados para alcançar a estratégia definida pelo Instituto.

Segundo o art. 3º da Política de Gestão de Riscos do IFPE, o gerenciamento de riscos deverá ser implementado de forma gradual em todas as unidades (Reitoria, *campi* e polos da Educação a Distância) da instituição, sendo priorizados os processos organizacionais que impactam diretamente o atingimento dos objetivos estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI vigente.

A referida Política estabelece, em seu art. 14, que caberá ao Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGRC do IFPE supervisionar a implementação da gestão de riscos no âmbito do Instituto e assessorar permanentemente os dirigentes em questões relativas à gestão de Governança, Riscos e Controles, sendo apoiado pelo/a titular da Unidade de Auditoria Interna Governamental do IFPE. Adicionalmente, tal documento estabelece também que as atividades do CGRC deverão ser operacionalizadas pelo Núcleo de Gestão de Riscos – NGRis.

O Conselho Superior do IFPE, mediante a sua Resolução nº 50 de 10 de julho de 2019 (alterada pela Resolução Consup/IFPE nº 216, de 10 de novembro de 2023, homologada pela Resolução Consup/IFPE nº 225, de 20 de dezembro de 2023), aprovou o Regimento da Controladoria do IFPE, conforme o qual cabe à Controladoria, entre outras atribuições, exercer as competências do NGRis, estabelecidas no art. 23 da Política de Gestão de Riscos do IFPE.

A estratégia de implementação da gestão de riscos será feita pelas camadas dos processos do IFPE, nos níveis de macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas, de acordo com a Resolução nº 12 de 22 de julho de 2019, do Comitê de Governança, Riscos e Controles.

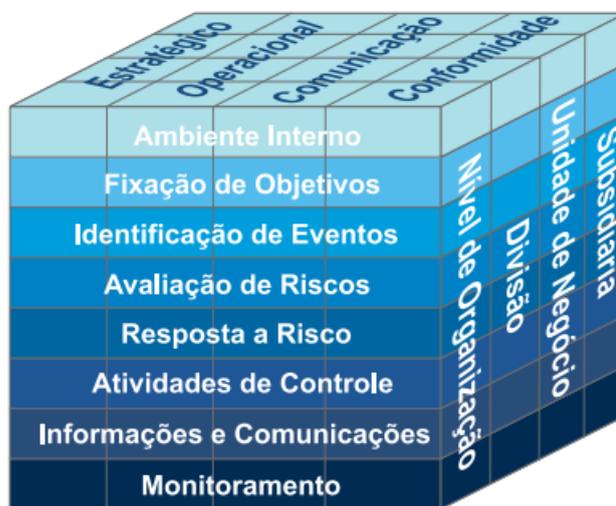
Nesse contexto, o presente Plano tem o intuito de viabilizar o processo de implantação de um modelo de gestão de riscos no IFPE, fortalecendo as unidades administrativas, facilitando a tomada de decisão e proporcionando mais segurança aos servidores na execução de suas atividades cotidianas, de modo a contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

## 2 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS

### 2.1 Repositório legal e frameworks

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. Segundo o COSO, esses sistemas são formados por componentes integrados, que incluem a avaliação de riscos. Com enfoque nesse componente, em 2004, o COSO lançou o *Enterprise Risk Management–Integrated Framework – ERM*, que traz componentes, princípios e conceitos para a gestão de riscos corporativos.

Figura 1 – Cubo COSO ERM



Fonte: COSO – Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (2004).

Nessa mesma direção, 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 a organizações de qualquer setor.

No âmbito do Poder Executivo federal, o marco regulatório que orienta os órgãos e as entidades públicas sobre a estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança é a Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, em que são apresentados conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades relacionados aos temas.

No mesmo sentido, foi publicado o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse Decreto, em seu art. 17, preceitua que a alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização, observados os seguintes princípios:

- I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;
- II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus

desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

## 2.2 Conceitos

Para os fins deste documento, consideram-se os seguintes conceitos:

- a) **apetite a risco**: nível de risco que a instituição está disposta a aceitar;
- b) **controle interno da gestão**: processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada e destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos serão alcançados;
- c) **fraude**: qualquer ato ilegal caracterizado por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança, o qual não implica o uso de ameaça, de violência ou de força física;
- d) **gerenciamento de riscos**: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;
- e) **governança**: combinação de processos e estruturas implantados pela alta administração para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da instituição com o intuito de fazê-la alcançar os seus objetivos;
- f) **governança no setor público**: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;
- g) **identificação de risco**: processo de busca, identificação e descrição dos riscos, envolvendo a identificação de suas fontes e as causas e consequências potenciais relevantes para o alcance dos objetivos institucionais;
- h) **iniciativa**: conjunto de ações necessárias para o alcance dos objetivos de gestão;
- i) **mensuração de risco**: processo que visa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;
- j) **meta**: propósito quantificável para se atingir um objetivo;
- k) **objetivo organizacional**: definido na respectiva lei de criação ou em estatuto, trata-se de propósito de governança em que se deseja gerar valor público à sociedade, de forma a se obter êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro;
- l) **objetivo da unidade administrativa**: definido em estatuto ou em regimento, trata-se de propósito de governança em que se deseja gerar valor público à sociedade, de forma a se obter êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro da unidade;
- m) **objetivo de gestão**: propósito da gestão em que se deseja gerar valor público através de um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas definidas na etapa de planejamento, em todos os níveis, que deverão ser executadas de forma alinhada com os objetivos organizacionais e os objetivos das unidades administrativas;

n) **Plano de Gestão de Riscos:** documento que explana a metodologia de gestão de riscos do IFPE, nos níveis estratégico, tático e operacional, e os procedimentos para avaliação e mensuração de riscos, definição de respostas aos riscos e controles, que deverão ser utilizados para alcançar a estratégia definida pelo Instituto;

o) **processo organizacional:** conjunto de ações inter-relacionadas, em nível de macroprocesso<sup>1</sup>, processo<sup>2</sup>, subprocesso/serviço<sup>3</sup>, atividade<sup>4</sup> ou tarefa<sup>5</sup>, que são executadas para gerar o valor público;

p) **risco:** evento ou circunstância que tem potencial para comprometer, no todo ou em parte, a consecução dos objetivos ou dos resultados desejados;

q) **unidade administrativa:** unidade organizacional integrante da estrutura regimental do órgão, e que a ele se subordina, responsável por um conjunto de incumbências desdobradas em competências, estabelecidas em lei ou decreto, atribuídas ao órgão; e

r) **Unidade de Auditoria Interna Governamental:** unidade responsável pela prestação de serviços independentes e objetivos de avaliação e de consultoria, desenvolvidos para adicionar valor e melhorar as operações da organização, e que reúna as prerrogativas de gerenciamento e de operacionalização da atividade de auditoria interna governamental no âmbito de um órgão ou uma entidade da administração pública federal.

---

<sup>1</sup> Macroprocesso: é a estruturação de recursos organizacionais, por meio dos processos, para atingir os objetivos estratégicos.

<sup>2</sup> Processo: é um encadeamento de subprocessos ou atividades executadas para alcançar uma ou mais metas; é o trabalho que entrega valor à sociedade.

<sup>3</sup> Subprocesso/serviço: realiza um objetivo específico em apoio a um processo.

<sup>4</sup> Atividade: é a decomposição do trabalho em ações a serem realizadas dentro do subprocesso ou do processo.

<sup>5</sup> Tarefa: são decomposições de atividades e representam um conjunto de passos ou ações para realizar um trabalho.

## 3 ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS

Segundo a norma ABNT NBR ISO 31000:2009, a estrutura de gestão de riscos de uma organização é “o conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização”.

### 3.1 Fundamentos

#### 3.1.1 Objetivos

São objetivos da gestão de riscos do IFPE:

- a) assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do IFPE, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a instituição;
- b) dar suporte à missão, à visão, à continuidade e à sustentabilidade institucionais para a realização dos objetivos estratégicos, maximizando a probabilidade de alcançá-los;
- c) agregar valor ao IFPE por meio da melhoria contínua dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização; e
- d) proporcionar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacionais por meio da execução ordenada, ética e econômica dos processos de trabalho, conforme enuncia o art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

#### 3.1.2 Diretrizes

São diretrizes da gestão de riscos:

- a) ser dinâmica;
- b) ser formalizada por meio de metodologias, normas, manuais e procedimentos;
- c) medir o desempenho da gestão de riscos continuamente, por meio de instrumentos formais estabelecidos pela instituição;
- d) proporcionar formação continuada aos agentes públicos da instituição, promovendo a qualificação desses servidores quanto à identificação, análise e solução dos riscos que envolvem os processos e procedimentos institucionais;
- e) desenvolver e implementar atividades de controle de gestão considerando a avaliação de mudanças, internas e externas, que contribuam para identificar vulnerabilidades que impactem os objetivos institucionais;
- f) observar os riscos internos e externos à instituição; e
- g) utilizar procedimentos de controle interno da gestão proporcionais aos riscos e baseados na relação custo-benefício e na agregação de valor à instituição.

### 3.2 Arranjos organizacionais

#### 3.2.1 Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGRC

Organismo responsável por supervisionar a implementação da gestão de riscos no âmbito do IFPE e assessorar permanentemente os dirigentes em questões relativas à gestão de Governança, Riscos e Controles.

### *3.2.2 Núcleo de Gestão de Riscos – NGRis*

Organismo de planejamento, operacionalização e monitoramento da gestão de riscos no âmbito do IFPE, que atua, por meio da Controladoria, como responsável pela orientação e pela supervisão técnica dos agentes públicos e das unidades administrativas da Reitoria, dos *campi* e dos polos da Educação a Distância no que se refere a:

- a) ambiente de controle;
- b) avaliação dos riscos;
- c) atividades de controles internos da gestão;
- d) informação e comunicação dos controles internos da gestão; e
- e) monitoramento dos controles internos da gestão.

### *3.2.3 Gestores de risco*

São os titulares das unidades administrativas, os ocupantes de Cargos de Direção – CDs, de Funções Gratificadas – FGs e de Funções Comissionadas de Coordenação de Curso – FCCs e os membros de quaisquer comissões, grupos de trabalho ou instâncias congêneres que tenham sob sua alçada o mapeamento e a definição das respostas aos riscos dos diversos processos, atividades e tarefas do IFPE.

### *3.2.4 Auditoria Interna Governamental do IFPE*

Organismo independente responsável por avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, que atua com o propósito de adicionar valor público e melhorar as operações do IFPE para o alcance de seus objetivos.

## **3.3 Competências**

A gestão de riscos é realizada de forma integrada e alinhada com a missão, a visão e os processos institucionais, conforme competências definidas na Política de Gestão de Riscos do IFPE, observando-se o modelo de três níveis de atuação ou linhas de defesa.

**Figura 2 – As três linhas de defesa na gestão de riscos**



Fonte: Diagrama constante na *Declaração de posicionamento do Institute of Internal Auditors: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles* (2013).

- **Nível 1 (1ª Linha de Defesa):** Executado por todos os servidores e por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos do IFPE, e materializado pelos controles internos da gestão, que constituem a primeira linha de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos.

- **Nível 2 (2ª Linha de Defesa):** Executado pelo Núcleo de Gestão de Riscos – NGRis e pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGRC do IFPE, consiste na supervisão dos controles internos e é responsável por auxiliar os gestores na prestação de contas e no atendimento às recomendações da Controladoria-Geral da União – CGU, do Tribunal de Contas da União – TCU e da Auditoria Interna Governamental, fomentando iniciativas de boas práticas relacionadas aos controles internos, ao gerenciamento de riscos e à transparência.

- **Nível 3 (3ª Linha de Defesa):** Executado pela Auditoria Interna, com atividades independentes e objetivas de avaliação desenhadas para adicionar valor e aperfeiçoar as operações do IFPE e para auxiliar a instituição a realizar seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança. A Auditoria Interna, no âmbito do IFPE, se constitui na terceira linha de defesa da instituição, uma vez que é responsável por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (Nível 1) e da supervisão dos controles internos (Nível 2).

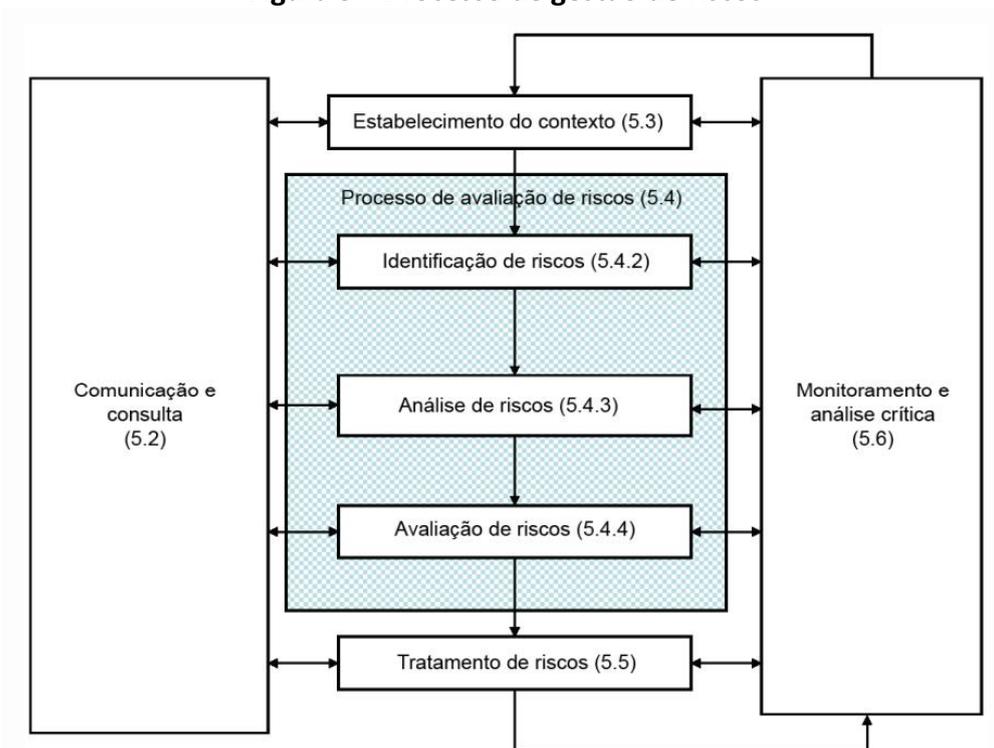
## 4 METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

De acordo com o art. 24 da Política de Gestão de Riscos do IFPE, a operacionalização da gestão de riscos deverá ser feita de forma transparente e participativa por todas as unidades organizacionais do IFPE, respeitando a integração com todos os principais processos organizacionais. Já no seu art. 26, são descritas as etapas mínimas dessa operacionalização, quais sejam:

- 1 - entendimento do contexto;
- 2 - identificação de riscos;
- 3 - análise de riscos;
- 4 - avaliação de riscos; e
- 5 - priorização de riscos.

Além da Política de Gestão de Riscos do IFPE, será considerado o processo de gestão de riscos descrito na norma ABNT NBR ISO 31000:2009, conforme apresentado na figura a seguir:

**Figura 3 – Processo de gestão de riscos**



Fonte: ABNT NBR ISO 31000:2009 (2009).

De modo resumido, descrevem-se a seguir as principais atividades desenvolvidas em cada uma das etapas da operacionalização da gestão de riscos no IFPE:

**1. Entendimento do contexto:** Etapa em que são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos.

**2. Identificação de riscos:** Etapa em que são identificados possíveis riscos para o alcance dos objetivos associados aos processos organizacionais.

**3. Análise de riscos:** Etapa em que são identificadas as possíveis causas e consequências dos riscos. Além disso, são identificados também os níveis de riscos, bem como os controles existentes e sua eficácia

e eficiência.

**4. Avaliação de riscos:** Etapa em que são tomadas decisões, com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos terão suas respostas priorizadas.

**5. Tratamento de riscos:** Etapa em que são apresentadas as ações para modificar os riscos e como será a implementação dessas ações. Uma vez implementado, o tratamento fornece novas ações ou modifica as existentes.

**6. Comunicação e monitoramento:** Etapas que ocorrem durante todo o processo de gerenciamento de riscos e são responsáveis pela integração e colaboração de todas as instâncias envolvidas, bem como pelo monitoramento contínuo da própria gestão de riscos, com vistas a sua melhoria.

A ferramenta de tecnologia utilizada atualmente pelo IFPE nos processos de gerenciamento de riscos é o sistema Scopi<sup>6</sup> (software de planejamento estratégico e de metodologia *Objectives and Key Results* – OKR com a função de integrar as ferramentas necessárias para gerenciar metas, projetos, processos e pessoas).

Cabe destacar que será utilizado também, para fins de geração de informações gerenciais sobre a gestão de riscos do Instituto, o modelo de Planilha de Gerenciamento de Riscos do IFPE. Essa planilha será a ferramenta de tecnologia de suporte ao processo de gerenciamento de riscos, uma vez que o sistema Scopi, por não ser um sistema específico para gestão de riscos, contempla apenas a etapa de “Análise de Riscos Inerentes”.

A Planilha de Gerenciamento de Riscos do IFPE será composta por cinco páginas: 1. Entendimento do Contexto; 2. Identificação de Riscos; 3. Análise de Riscos Inerentes; 4. Análise de Riscos Residuais; e 5. Avaliação e Tratamento de Riscos.

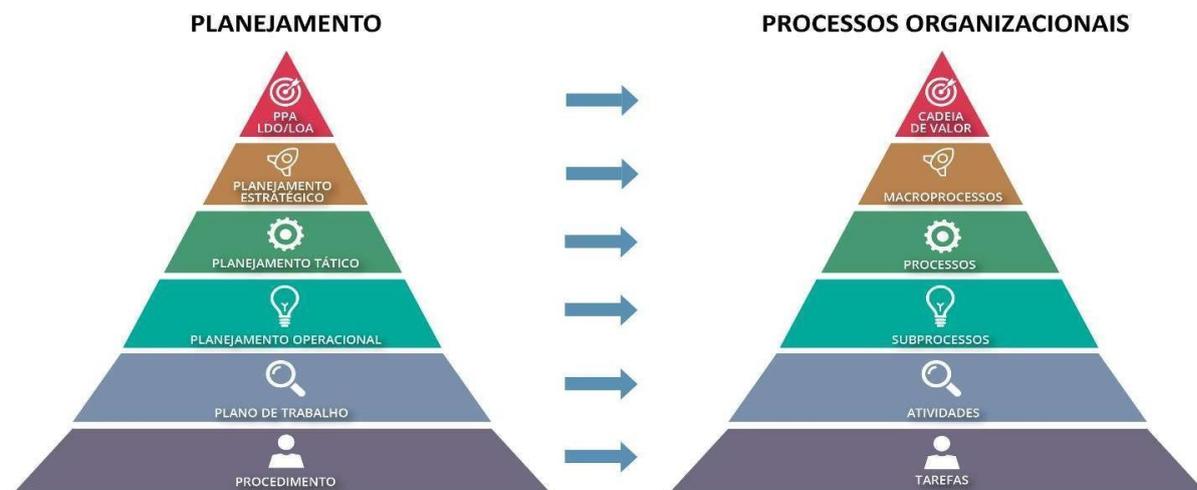
Segundo o art. 3º da Política de Gestão de Riscos do IFPE, o gerenciamento de riscos deverá ser implementado de forma gradual em todas as unidades (Reitoria, *campi* e polos da Educação a Distância) da instituição, sendo priorizados os processos organizacionais que impactam diretamente o atingimento dos objetivos estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI vigente.

O planejamento do IFPE deverá ser elaborado e executado considerando os riscos associados aos objetivos estabelecidos nos processos organizacionais, de maneira a subsidiar as decisões da gestão no sentido de viabilizar a realização das metas. Os responsáveis pelo planejamento, em qualquer nível, deverão implementar o gerenciamento de riscos nos processos organizacionais das respectivas unidades sob sua supervisão, observada a seguinte estrutura:

---

<sup>6</sup> Disponível em: [https://scopi.com.br/home\\_nova/](https://scopi.com.br/home_nova/).

**Figura 4 – Integração do planejamento com os processos organizacionais**



Fonte: Plano de Gestão de Riscos do IFPE (2020).

Com base na Figura 4, podemos identificar os objetivos estabelecidos nos processos organizacionais, dividindo-os em três níveis:

1. **Objetivos estratégicos:** Relacionados à **cadeia de valor** e aos **macroprocessos**, estão diretamente vinculados à missão e à visão da instituição e são definidos para serem alcançados em um período de cinco anos, conforme o mapa estratégico apresentado no PDI.

2. **Objetivos táticos:** Relacionados aos **processos**, são objetivos de médio prazo (entre um e três anos), os quais são geralmente definidos por cada setor/coordenação e devem estar alinhados aos objetivos estratégicos.

3. **Objetivos operacionais:** Relacionados aos **subprocessos/serviços**, às **atividades** e às **tarefas**, são objetivos de curto prazo (até um ano), os quais correspondem às operações diárias do setor/coordenação.

Inicialmente, o escopo da atuação da Gestão de Riscos do IFPE será delimitado nos riscos relativos aos objetivos estratégicos (PDI), pois um dos seus princípios é “dar suporte à missão, à visão, à continuidade e à sustentabilidade institucionais para a realização dos objetivos estratégicos, maximizando a probabilidade de alcançá-los” (art. 7º, inciso II, da Política de Gestão de Riscos do IFPE). Dessa forma, o gerenciamento de riscos estratégicos consiste na identificação, na avaliação e no tratamento dos riscos que possam comprometer os objetivos estratégicos definidos no PDI do IFPE.

No tocante a essa área de atuação da Gestão de Riscos, o Mapa Estratégico do IFPE é o principal instrumento norteador de análise, conforme o PDI vigente, uma vez que ali são apresentados os principais eixos e objetivos estratégicos definidos para o quinquênio. Esse processo deve ser revisto a cada ciclo de planejamento estratégico institucional, a cada atualização do Mapa Estratégico do IFPE ou sempre que houver alguma mudança que impacte o Plano de Desenvolvimento em vigor.

A partir disso, com o apoio das unidades responsáveis pelos processos relacionados direta ou indiretamente a cada um dos objetivos estratégicos, são identificados os riscos, conforme a metodologia adotada. Para cada objetivo estratégico selecionado, serão considerados os projetos vinculados a ele, o resultado dos indicadores que mensuram o atingimento desses projetos, bem como as ações estratégicas que atuam para a consecução desses objetivos.

Isto posto, vale informar que, ao final da explicação de cada etapa da gestão de riscos, será apresentado um quadro denominado “Gestão de Riscos na Prática”, que consiste na exposição do

procedimento a ser aplicado.

#### 4.1 Entendimento do contexto

O entendimento do contexto tem a finalidade de colher informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como para contribuir na escolha de ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo.

Deve-se verificar se os objetivos dos processos analisados na unidade (ou do macroprocesso) foram estabelecidos com os servidores e a eles comunicados. O registro dos objetivos, em consonância com o conhecimento do direcionamento estratégico do IFPE, proporciona uma melhor identificação de eventos de riscos que prejudicam a realização dessas atividades.

O entendimento do contexto permite delimitar, de forma clara, qual situação está sendo avaliada. Além disso, também permite identificar se há recomendações da Auditoria a serem implementadas, de modo a auxiliar na identificação de riscos.

A gestão de riscos visa levantar e tratar eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos definidos pela instituição. Dessa forma, nessa etapa do processo de gerenciamento de riscos, é identificado o objeto de análise à luz de seus ambientes interno e externo, identificando e detalhando os seus objetivos.

Nessa etapa também é importante evidenciar qual é o escopo da atuação da gestão de riscos:

- 1 - objetivos estratégicos (macroprocessos);
- 2 - objetivos táticos (processos); e
- 3 - objetivos operacionais (subprocessos/serviços, atividades, tarefas).

Para os objetivos estratégicos, é necessário verificar também as iniciativas/projetos, os indicadores e metas, as ações estratégicas e outras informações que permitam uma visão ampla e consubstanciada dos contextos interno e externo relacionados.

#### GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA

Operacionalmente, nesta etapa, devem ser preenchidas as informações, a partir do PDI vigente, pelo Núcleo de Gestão de Riscos, em parceria com os gestores de riscos, na página “**1. Entendimento do Contexto**” da Planilha de Gerenciamento de Riscos do IFPE, conforme o exemplo a seguir:

<b>Escopo</b>	<i>Objetivos Estratégicos</i>
<b>Nível de Planejamento</b>	<i>Planejamento Estratégico (PDI) → Macroprocesso: (04) Avaliação, monitoramento, controle e integridade</i>
<b>Processo de Trabalho</b>	<i>(04.10) Riscos e Controles Internos</i>
<b>Objetivo</b>	<i>Objetivo Estratégico - Processos Internos (OE-PI 2) Implementar, aperfeiçoar e consolidar a gestão de riscos e controles internos, por meio das camadas do planejamento, e integrá-la com os diversos níveis do processo decisório.</i>
<b>Descrição do Objetivo</b>	<i>Promover a gestão de riscos a partir de processos de conscientização,</i>

	<i>de implementação e de aperfeiçoamento, executando medidas que permitam o monitoramento e maior segurança do processo decisório, para o alcance dos objetivos em seus diversos níveis.</i>
<b>Unidade Responsável</b>	<i>Coordenação de Controladoria</i>
<b>Competência da Unidade Associada ao Objetivo</b>	<i>A Controladoria é responsável por planejar, organizar, dirigir, monitorar, operacionalizar e dar efetividade às competências do Núcleo de Gestão de Riscos – NGRis, disposto na Política de Gestão de Riscos, aprovada pela Resolução Consup/IFPE nº 57/2018.</i>
<b>Fundamentação Legal</b>	<i>Resolução Consup/IFPE nº 50/2019, que aprovou o Regimento da Controladoria do IFPE (alterada pela Resolução Consup/IFPE nº 216/2023, homologada pela Resolução Consup/IFPE nº 225/2023).</i>
<b>Objetivos Específicos (Iniciativas/Projetos)</b>	<p><i>P-PI02.01 Participar e analisar, desde a aprovação do PDI, da concepção de estratégias que se alinhem à proposta de trabalho de monitoramento da gestão de riscos à execução do plano pelos gestores.</i></p> <p><i>P-PI02.02 Organizar o ambiente institucional e a estrutura departamental e capacitar os servidores de forma apropriada para gerenciar riscos.</i></p> <p><i>P-PI02.03 Mapear as potenciais vulnerabilidades ao cumprimento dos objetivos.</i></p> <p><i>P-PI02.04 Avaliar os riscos e determinar possíveis impactos e probabilidades.</i></p> <p><i>[...]</i></p> <p><i>P-PI02.10 Fortalecer a gestão de riscos como forma de analisar, identificar e aplicar as práticas de controle, objetivando evitar a materialização dos riscos em todos os níveis de...</i></p>
<b>Análise do Contexto Interno</b>	<p><i>Principais resultados: (indicadores e metas)</i></p> <p><i>Pessoas:</i></p> <p><i>Subprocessos de trabalho mais importantes:</i></p> <p><i>Atividades que mais agregam valor:</i></p> <p><i>Recursos tecnológicos necessários:</i></p>
<b>Análise do Contexto Externo</b>	<p><i>Principais interessados:</i></p> <p><i>Recursos externos:</i></p> <p><i>Relevância dos resultados/entregas para a sociedade:</i></p> <p><i>Recomendações AUDI/CGU/TCU:</i></p>

### ITEM DA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS

O processo de identificação de riscos é precedido de uma etapa de estabelecimento do contexto envolvendo o entendimento, por parte de todos os participantes do processo, da organização, dos seus objetivos-chaves e do ambiente no qual eles são perseguidos, com o fim de obter uma visão abrangente dos fatores internos e externos que podem influenciar a capacidade da organização de atingir seus

objetivos (TCU, 2018)<sup>7</sup>.

## 4.2 Identificação de riscos

Etapa em que são identificados possíveis riscos para o alcance dos objetivos estabelecidos. São definidos como riscos os eventos que têm potencial para comprometer, no todo ou em parte, a consecução dos objetivos ou dos resultados desejados.

Deste modo, para facilitar a identificação do risco, devemos considerar o evento que tenha a capacidade de impedir, atrasar ou prejudicar o alcance do objetivo. Portanto, entende-se que o risco não é a negativa do objetivo, mas algo que atrasa, prejudica ou impede o seu alcance.

Assim, considerando a etapa de “Entendimento do Contexto”, deve ser respondida a seguinte questão, que ajudará no processo de identificação de riscos: “Quais são os eventos de riscos que podem comprometer (atrasar, prejudicar) ou impedir o alcance do objetivo?”.

### 4.2.1 Categoria do risco

Faz parte da etapa de identificação de riscos, em que são definidas as características dos riscos, para que, posteriormente, sejam definidas medidas de tratamento, conforme cada uma das seguintes categorias:

a) **risco operacional:** evento que pode comprometer as atividades da instituição, o qual está associado a falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

b) **risco de imagem:** evento que pode comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da instituição para cumprir sua missão institucional e gerar valor público;

c) **risco financeiro-orçamentário:** evento que pode comprometer a capacidade da instituição de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades ou evento que pode comprometer a própria execução orçamentária;

d) **risco de segurança institucional:** evento que afeta as atividades da instituição, podendo causar perdas e/ou danos à vida ou ao patrimônio;

e) **risco de segurança e doenças ocupacionais:** evento relacionado a acidentes do trabalho e doenças ocupacionais;

f) **risco legal/regulatório:** evento relacionado ao não cumprimento da legislação ou de regulamentação externa, assim como de normas ou procedimentos formalizados por ato administrativo no âmbito do IFPE; ou

g) **risco de integridade:** evento relacionado a corrupção, fraude, irregularidade e/ou desvio ético e de conduta que pode comprometer os valores e padrões preconizados pelo IFPE e o alcance de seus objetivos.

Para facilitar o entendimento sobre as categorias dos riscos, apresentamos a seguir um quadro com alguns exemplos para cada uma delas.

---

<sup>7</sup> Disponível em:

[https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\\_basico\\_gestao\\_riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf).

**Quadro 1 – Exemplos para cada categoria do risco**

CATEGORIA DO RISCO	EXEMPLOS
Operacional	- Não cumprimento de cronograma. - Rotatividade de servidores.
Imagem	- Exposição negativa em meios de comunicação. - Perda de confiança das partes interessadas.
Financeiro-orçamentário	- Aumento dos custos dos materiais de consumo. - Contingenciamento orçamentário.
Segurança institucional	- Incêndio nas instalações físicas. - Estado de pandemia.
Segurança e doenças ocupacionais	- Ritmo excessivo de trabalho. - Esforço físico intenso.
Legal/Regulatório	- Pagamento de multas. - Mudança na legislação que afete as atividades internas.
Integridade	- Conduta profissional inadequada. - Uso indevido de autoridade.

Fonte: Adaptação do quadro presente no Guia para Identificação de Riscos, da Agência Nacional de Mineração<sup>8</sup>.

#### 4.2.2 Natureza do risco

Também faz parte da etapa de identificação de riscos, em que são definidos os aspectos relacionados ou não ao orçamento:

a) **risco não orçamentário-financeiro**: evento ou circunstância classificada como risco e que não está intrinsecamente ligada ao orçamento; ou

b) **risco orçamentário-financeiro**: evento ou circunstância classificada como risco e que está intrinsecamente ligada ao orçamento.

A natureza do risco está relacionada à categoria do risco escolhida. Se a categoria do risco for **financeiro-orçamentária**, a natureza do risco será **orçamentário-financeira**. Nas demais categorias, a natureza do risco será **não orçamentário-financeira**.

 <b>GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA</b>		
Operacionalmente, nesta etapa deve ser preenchida a página <b>“2. Identificação de Riscos”</b> da Planilha de Gerenciamento de Riscos do IFPE, conforme o exemplo a seguir:		
<b>Escopo: Objetivos Estratégicos</b>		<b>Categoria do Risco</b>
<b>Objetivo:</b> <i>(OE-PI 2) Implementar, aperfeiçoar e consolidar a gestão de riscos e controles internos, por meio das camadas do planejamento, e integrá-la com os diversos níveis do processo decisório.</i>		
Eventos de riscos	<i>1. Intempestividade na elaboração do planejamento da unidade.</i>	Operacional

<sup>8</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/anm/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/gerenciamento-de-riscos/guia-de-identificacao-de-riscos/view>.

que podem comprometer (atrasar, prejudicar) ou impedir o alcance do objetivo estratégico ou do objetivo do processo organizacional:	2. <i>Intempestividade na comunicação dos riscos identificados.</i>	Operacional
	3. <i>Ausência de agendas periódicas de reuniões junto ao CGRC para apresentação dos riscos críticos e apresentação dos trabalhos de monitoramento do planejamento estratégico e sua evolução.</i>	Operacional
	4. <i>Ausência de integração do planejamento com a gestão dos riscos.</i>	Operacional
	5. <i>Aplicação incorreta/incompleta da metodologia de gestão de riscos definida pelo IFPE.</i>	Operacional



#### ITEM DA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS



Registro do escopo do processo, da atividade, da iniciativa estratégica ou do projeto coberto pela identificação de riscos (TCU, 2018).

### 4.3 Análise de riscos

Etapa em que são identificadas as causas dos riscos e as consequências potenciais relevantes para o alcance dos objetivos da instituição.

As **causas**, também chamadas de fatores de riscos, são condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer e podem ter princípio nos ambientes interno e externo (Enap, 2018). É comum perceber o equívoco na identificação de riscos que podem não se tratar propriamente de riscos, mas sim de causas. As causas são identificadas a partir do/a fator/fonte de riscos (fraquezas e/ou ameaças) aplicado/a juntamente com as fragilidades, conforme o barema apresentado a seguir:

**CAUSA DE RISCO = FATOR/FONTE DE RISCO + FRAGILIDADES**

**Quadro 2 – Barema das causas**

FATOR DE RISCO	FRAGILIDADE
Pessoas	em número insuficiente, sem capacitação, com perfil inadequado, desmotivadas, sobrecarregadas, propensas a desvios éticos...
Processos	sem mapeamento, sem manuais, sem instruções formalizadas (procedimentos, documentos padronizados), sem segregação de funções, sem transparência...
Sistema	inexistente, obsoleto, sem integração com outros sistemas, incompatível, com baixa segurança, sem manual de operação...
Tecnologia	de alto custo, de alta complexidade, de baixa acessibilidade, ultrapassada...
Infraestrutura física	inadequada, precária, sem segurança, sem acessibilidade...
Planejamento	inexistente, elaborado em desacordo com as normas vigentes, em desacordo com a realidade, elaborado sem considerar os riscos...
Evento externo	ambiental, econômico, político, legal/jurídico, relativo a saúde pública...
Relativo à governança	ausência de definição clara de competências e responsabilidades, centralização excessiva de responsabilidades...

Fonte: Adaptado do Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal (CGU, 2017)<sup>9</sup>.

A identificação correta da(s) causa(s) possibilita definir qual medida de controle é necessária para reduzir ou evitar o risco. Assim, destacamos a importância do elemento “causa” no âmbito do processo de gerenciamento de riscos, sendo necessário garantir que ele conste, obrigatoriamente, em todos os riscos identificados no processo de avaliação de riscos e no respectivo relatório de gestão de riscos gerado a partir desse processo.

As **consequências** são resultados de um evento de risco sobre os objetivos do processo (Enap, 2018). Elas são identificadas a partir dos potenciais efeitos da não execução dos objetivos do planejamento.

<sup>9</sup> Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/auditoria/ciset/manuais-normativos-e-pop/manual\\_orient\\_tecnica\\_atividade\\_auditoria\\_interna\\_governamental.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/auditoria/ciset/manuais-normativos-e-pop/manual_orient_tecnica_atividade_auditoria_interna_governamental.pdf).

Com base na identificação da causa e da consequência, é possível descrever o evento de risco pelo seguinte esquema:

Em virtude de <CAUSA>, poderá ocorrer <EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DA CONSEQUÊNCIA>, impactando o <OBJETIVO DO PROCESSO>.

- **EXEMPLO 1:** Em virtude de **sistema sem integração**, poderá ocorrer a **intempestividade na comunicação dos riscos identificados**, o que poderá levar à **não utilização do relatório de riscos na elaboração do planejamento**, impactando o **objetivo estratégico de implementar, aperfeiçoar e consolidar a gestão de riscos e controles internos, por meio das camadas do planejamento, e integrá-la com os diversos níveis do processo decisório**.
- **EXEMPLO 2:** Em virtude de **pessoas sem capacitação**, poderá ocorrer a **aplicação incorreta/incompleta da metodologia de gestão de riscos definida pelo IFPE**, o que poderá levar à **não elaboração do Relatório de Gestão de Riscos do IFPE**, impactando o **objetivo estratégico de implementar, aperfeiçoar e consolidar a gestão de riscos e controles internos, por meio das camadas do planejamento, e integrá-la com os diversos níveis do processo decisório**.

Ainda nesta etapa são calculados os níveis dos eventos de riscos identificados. Os eventos são avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto. As causas relacionam-se à probabilidade de o evento ocorrer, e as consequências relacionam-se ao impacto, caso o evento se materialize.

A probabilidade é a possibilidade de ocorrência de um evento, mensurada sob a perspectiva da causa, conforme os parâmetros apresentados a seguir:

**Quadro 3 – Escala de probabilidade**

PESO	ESCALA	DESCRIÇÃO DA PROBABILIDADE
1	MUITO BAIXA	Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
2	BAIXA	O histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo.
3	MODERADA	Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios de que possa ocorrer nesse horizonte.
4	ALTA	Repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios de que ocorrerá nesse horizonte.
5	MUITO ALTA	Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Fonte: Adaptado do Manual de Gestão de Riscos do TCU (TCU, 2020)<sup>10</sup>.

O impacto é o efeito resultante da ocorrência do evento, mensurado sob a perspectiva da consequência, conforme os parâmetros apresentados a seguir:

<sup>10</sup> Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>.

**Quadro 4 – Escala de impacto**

PESO	ESCALA	DESCRIÇÃO DO IMPACTO
1	MUITO BAIXO	Compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado.
2	BAIXO	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.
3	MODERADO	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
4	ALTO	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado.
5	MUITO ALTO	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

Fonte: Adaptado do Manual de Gestão de Riscos do TCU (TCU, 2020).

O nível do risco se expressa em termos da combinação de causas e consequências de sua ocorrência, resultante do produto da multiplicação dos pesos da probabilidade e do impacto, respectivamente.

Nesta etapa são estimados os níveis dos riscos sem se identificar a existência de alguma ação de tratamento previamente estabelecida para o risco identificado, o que chamamos de risco inerente.

**Risco inerente:** Risco ao qual a instituição está exposta sem se considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade dos riscos ou seu impacto.

**NÍVEL DE RISCO INERENTE = PROBABILIDADE X IMPACTO**

A partir do resultado desse cálculo, o risco será classificado dentro de quatro faixas, sendo as cores de cada faixa definidas conforme configuração do sistema Scopi:

**Tabela 1 – Classificação do nível de risco inerente**

NÍVEL DE RISCO	FAIXA
Pequeno	1-3
Moderado	4-6
Alto	8-15
Crítico	16-25

Fonte: Elaboração própria.

A matriz disposta na Tabela 2 apresenta os possíveis resultados da combinação das escalas de probabilidade e impacto:

Tabela 2 – Matriz de nível de risco inerente

P R O B A B I L I D A D E	Muito Alta	5	10	15	20	25
	Alta	4	8	12	16	20
	Moderada	3	6	9	12	15
	Baixa	2	4	6	8	10
	Muito Baixa	1	2	3	4	5
		Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
		IMPACTO				

Fonte: Elaboração própria.

### GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA

Operacionalmente, as informações devem ser preenchidas, no sistema Scopi, na parte específica de “Riscos”. Após o preenchimento, a planilha deve ser baixada pela função “Exportar para Excel” e ser inserida na página “3. Análise de Riscos Inerentes” da Planilha de Gerenciamento de Riscos do IFPE. Segue quadro exemplificativo da planilha a ser gerada:

Grau	Nome	Causa	Consequência	Probabilidade	Impacto	Responsável
25	<i>Intemperividade na comunicação dos riscos identificados</i>	Servidores em número insuficiente	Não utilização do relatório de riscos na elaboração do planejamento	Muito Alta	Muito Alto	CCONTRO

### ITENS DA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS

- O registro dos riscos identificados e analisados em sistema, planilha ou matriz de avaliação de riscos, descrevendo os componentes de cada risco separadamente com, pelo menos, suas causas, o evento e as consequências e/ou impactos nos objetivos identificados na etapa de estabelecimento do contexto.
- Os riscos identificados são analisados em termos de probabilidade de ocorrência e de impacto nos objetivos, como base para a avaliação e tomada de decisões sobre as respostas para o tratamento dos riscos.
- Os níveis de risco inerente resultantes da combinação de probabilidade e impacto, além de outros fatores que a entidade considera para determinar o nível de risco. (TCU, 2018).

Conforme o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos (TCU, 2018), a análise de riscos só é finalizada quando as medidas que a gestão adota também são avaliadas, chegando-se ao nível de risco residual, isto é, o risco que permanece depois de considerado o efeito das medidas adotadas pela gestão para reduzir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos, incluindo controles internos e outras ações.

A avaliação das respostas aos riscos é parte integrante da análise de riscos. Operacionalmente, o Núcleo de Gestão de Riscos do IFPE deve considerar o nível de risco inerente e monitorar as ações implementadas perante o risco identificado, com o objetivo de mensurar o nível de risco residual. Assim, a comparação entre os níveis de riscos residuais de diferentes ciclos objetiva identificar se as medidas definidas estão sendo eficazes para tratar o risco.

Para avaliar o efeito das medidas adotadas que estão atuando em relação aos riscos inerentes, de modo a obter os riscos residuais, utilizaremos a tabela a seguir:

**Quadro 5 – Avaliação das medidas**

EFICÁCIA DAS MEDIDAS	DESCRIÇÃO	FATOR
<b>Inexistente</b>	Sem ação registrada no sistema de planejamento ou ação registrada, porém não iniciada, atrasada ou com fim atrasado (sem evidências).	<b>1</b>
<b>Fraca</b>	Ação(ões) concluída(s) com evidências insuficientes ou ação(ões) atrasada(s)/fim atrasado com evidências insuficientes.	<b>0,8</b>
<b>Mediana</b>	Ação(ões) concluída(s) com evidências suficientes, a(s) qual(is) mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco.	<b>0,6</b>
<b>Satisfatória</b>	Ação(ões) concluída(s) com evidências suficientes, a(s) qual(is) mitigam alguns aspectos do risco e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	<b>0,4</b>
<b>Forte</b>	Ação(ões) concluída(s) com evidências suficientes, a(s) qual(is) mitigam todos os aspectos relevantes do risco.	<b>0,2</b>

Fonte:  
Adaptado  
Roteiro de

do

Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos (TCU, 2018).

Assim, o valor final da multiplicação do valor do nível de risco inerente pelo fator de avaliação das ações implementadas corresponde ao nível de risco residual:

$$\text{NÍVEL RISCO RESIDUAL} = \text{NÍVEL DE RISCO INERENTE} \times \text{FATOR DE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS MEDIDAS}$$

Tabela 3 – Classificação do nível de risco residual

NÍVEL DE RISCO	FAIXA
Pequeno	0,8-3,2
Moderado	3,6-7,2
Alto	8-15
Crítico	16-25

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 4 apresenta os possíveis resultados da combinação do risco inerente com o fator de avaliação da eficácia da resposta, desconsiderando na apresentação o nível de risco inerente pequeno, uma vez que, para todos os casos, o nível de risco residual permaneceu pequeno.

Tabela 4 – Matriz de nível de risco residual

Nível de Risco Inerente Moderado	4	0,8	1,6	2,4	3,2	4
	5	1,0	2	3	4	5
	6	1,2	2,4	3,6	4,8	6
Nível de Risco Inerente Alto	8	1,6	3,2	4,8	6,4	8
	9	1,8	3,6	5,4	7,2	9
	10	2,0	4	6	8	10
	12	2,4	4,8	7,2	9,6	12
	15	3,0	6	9	12	15
Nível de Risco Inerente Crítico	16	3,2	6,4	9,6	12,8	16
	20	4,0	8	12	16	20
	25	5	10	15	20	25
	Fator	0,2	0,4	0,6	0,8	1
	Eficácia da Medida	Forte	Satisfatória	Mediana	Fraca	Inexistente

Fonte: Elaboração própria.

#### GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA

Na página “4. Análise de Riscos Residuais” da Planilha de Gerenciamento de Riscos do IFPE, as informações devem ser preenchidas conforme o exemplo apresentado no quadro a seguir:

NR Inerente	Eventos de Risco	Causa(s)	Eficácia da Ação	Descrição	Fator	NR Residual
25	Intempestividade	Servidores	Inexistente	Sem ação registrada	1	25

	<i>na comunicação dos riscos identificados.</i>	em número insuficiente.		no sistema de planejamento.		
15	<i>Intempestividade na comunicação dos riscos identificados.</i>	Procedimentos inexistentes.	Mediana	Ação concluída com evidências suficientes, a qual mitiga alguns aspectos do risco, mas não contempla todos os aspectos relevantes do risco.	0,6	9
20	<i>Aplicação incorreta/incompleta da metodologia de gestão de riscos definida pelo IFPE.</i>	Pessoas sem capacitação.	Forte	Ação concluída com evidências suficientes, a qual mitiga todos os aspectos relevantes do risco.	0,2	4



#### ITENS DA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS

- Descrição dos controles (ações) existentes e as considerações quanto à sua eficácia e confiabilidade.
- Registro do risco residual. (TCU, 2018).

#### 4.4 Avaliação de riscos

Conforme o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos (TCU, 2018), o objetivo da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos (etapa anterior), ponderando sobre quais riscos necessitam de tratamento e sobre a prioridade para a implementação do tratamento.

Considerando o nível de apetite a risco (nível de risco que a instituição está disposta a aceitar), devem ser considerados os seguintes critérios para a priorização dos riscos:

**Quadro 6 – Priorização dos riscos**

NÍVEL DE RISCO	AÇÃO NECESSÁRIA
Crítico	<u>Nível de risco muito além do apetite a risco.</u> Qualquer risco neste nível deve ser comunicado ao/à reitor/a e ao Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGRC e requer uma resposta imediata. Adiamento de medidas só com autorização do CGRC.
Alto	<u>Nível de risco além do apetite a risco.</u> Qualquer risco neste nível deve ser comunicado ao/à pró-reitor/a ou ao/à diretor/a-geral ou ao/à diretor/a sistêmico/a responsável e requer resposta em um período determinado. Adiamento de medidas só com autorização do/a reitor/a.

Moderado	<u>Nível de risco dentro do apetite a risco.</u> Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco neste nível ou reduzi-lo sem custos adicionais.
Pequeno	<u>Nível de risco dentro do apetite a risco.</u> É possível que existam oportunidades de maior retorno que possam ser exploradas assumindo-se mais riscos, com uma avaliação da relação entre custo e benefício, como diminuir o nível de controles.

Fonte: Adaptado do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos (TCU, 2018).

Além das informações apresentadas no Quadro 6, é importante destacar que os riscos categorizados como de segurança institucional, quando avaliados em qualquer nível de impacto, devem ser obrigatoriamente comunicados ao/à reitor/a e ao Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPE.

Essas informações deverão ser documentadas por meio do relatório elaborado pelo Núcleo de Gestão de Riscos e apresentadas aos respectivos gestores responsáveis com a lista dos riscos que requerem tratamento e suas respectivas classificações e prioridades.

#### **GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA**

Operacionalmente, esta etapa será evidenciada na página “**5. Avaliação e Tratamento de Riscos**” da Planilha de Gerenciamento de Riscos do IFPE com a apresentação dos riscos residuais em ordem de priorização, conforme o exemplo apresentado a seguir:

Risco Residual	Eventos de Risco em Ordem de Priorização
<b>25</b>	<i>Intempestividade na comunicação dos riscos identificados.</i>
<b>15</b>	<i>Intempestividade na comunicação dos riscos identificados.</i>
<b>4</b>	<i>Aplicação incorreta/incompleta da metodologia de gestão de riscos definida pelo IFPE.</i>

#### **ITEM DA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS**

Se um determinado risco precisa de tratamento e qual a prioridade para isso (TCU, 2018).

## 4.5 Tratamento de riscos

Nesta etapa são apresentadas as ações para modificar os riscos e a implementação dessas ações. Uma vez implementadas, o tratamento fornece novas ações ou modifica as existentes.

A partir desse relatório, os gestores devem apresentar as medidas necessárias para o tratamento

do risco. Assim, serão tratados os riscos priorizados, ou seja, os que estão além do apetite a risco, que, conforme explicado anteriormente, são os riscos de níveis alto e crítico.

Nesse sentido, deverão ser adotadas ações (respostas) para lidar com os riscos de acordo com a classificação do nível de risco, as quais poderão consistir em:

**Quadro 7 – Respostas ao risco**

RESPOSTA	DESCRIÇÃO
<b>Aceitar o risco</b>	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhuma nova ação precisa ser implementada para mitigar o risco.
<b>Mitigar o risco</b>	Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como “alto” ou “crítico”. A implementação de ações, neste caso, apresenta um custo-benefício adequado. Mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas (probabilidades) ou as consequências (impactos) dos riscos.
<b>Transferir</b>	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “alto” ou “crítico”, mas a implementação de controles não apresenta um custo-benefício adequado. Pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
<b>Evitar</b>	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “alto” ou “crítico”, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com o IFPE. Evitar o risco pode significar encerrar ou deixar de implementar a atividade ou o processo. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles.

Fonte:

Adaptado da Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018)<sup>11</sup>.

Na identificação das medidas de resposta ao risco, devem ser evidenciadas as causas do risco, pois as medidas devem atacá-las.

Conforme o Manual de Riscos do TCU, “as causas são os ‘gatilhos’ dos riscos, ou seja, tudo que colabora para que o evento de risco aconteça. Para tratar as causas são identificadas as medidas preventivas que possam minimizar ou evitar a ocorrência do risco”.

O processo de gerenciamento de riscos é uma exigência legal que requer dedicação e produzirá os efeitos desejados caso sejam analisados os riscos priorizados e, a partir disso, sejam apresentadas respostas a cada um deles.

Portanto, é necessário buscar respostas aos riscos que sejam aplicáveis, ou seja, que possam ser implementadas pelos responsáveis. Essas ações serão objeto de monitoramento da gestão de riscos e devem ser acompanhadas pelos gestores.

O tratamento de riscos requer a elaboração de um plano que contenha, minimamente, o que será feito, isto é, qual ação (controle) será implementada ou aperfeiçoada, quem será o responsável e qual

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>.

será o prazo de implementação.

 **GESTÃO DE RISCOS NA PRÁTICA**

Na operacionalização desta etapa, deve ser preenchida a página “5. Avaliação e Tratamento e Riscos” da Planilha de Gerenciamento de Riscos do IFPE, conforme o exemplo a seguir:

NR Residual	Eventos de Risco em Ordem de Priorização	Causa(s)	Medida de Tratamento	Resposta ao Risco	Ação	Responsável	Prazo	Situação
25	<i>Intempestividade na comunicação dos riscos identificados.</i>	Servidores em número insuficiente.	Identificar servidor(es) que possam colaborar no Núcleo de Gestão de Riscos.	Mitigar	Designar servidores para realizar colaboração técnica na Controladoria.	GR	31/12/2024	Não iniciada
15	<i>Intempestividade na comunicação dos riscos identificados.</i>	Procedimentos inexistentes.	Elaborar/Atualizar os procedimentos com o passo a passo da gestão de riscos.	Mitigar	Finalizar a atualização da metodologia de gestão de riscos.	CCONTRO	31/8/2024	Em andamento

 **ITEM DA AVALIAÇÃO DA MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS**

O plano de tratamento de riscos, preferencialmente integrado ao registro de riscos da organização, identificando claramente os riscos que requerem tratamento e suas respectivas classificações (TCU, 2018).

O tratamento do risco é baseado nas causas. Para uma gestão de riscos eficaz, isso é muito relevante, pois permite que os gestores sejam muito mais assertivos ao elaborar planos de ação para lidar com os riscos que comprometem o alcance de seus objetivos.

A partir das medidas de controle definidas, devem ser criados planos de ação conforme os planejamentos inseridos no sistema Scopi e que devem estar vinculados a cada risco.

Ainda, as ações para responder aos eventos de riscos precisam ser compatíveis com a tolerância a riscos, devendo-se considerar a relação entre custo e benefício, refletir se o efeito da resposta afeta a probabilidade ou o impacto, ou ambos, e designar um/a responsável pelas respostas (Enap, 2018).

O processo de tratamento é cíclico e inclui: a avaliação do tratamento já realizado; a avaliação dos níveis de risco residual frente ao apetite e às tolerâncias a risco definidos; a definição e a implementação de tratamento adicional nos casos em que o risco residual extrapolar o apetite e as tolerâncias; e a avaliação da eficácia desse tratamento (ABNT, 2009).

#### 4.6 Comunicação e monitoramento

Conforme o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos (TCU, 2018), durante todas as etapas ou atividades do processo de gestão de riscos deverá haver uma efetiva comunicação informativa e consultiva entre o Núcleo de Gestão de Riscos e as partes interessadas.

A comunicação deve fazer parte de todo o processo de gestão de riscos, com os objetivos de auxiliar no entendimento do contexto, assegurar que os riscos sejam identificados e avaliados adequadamente, garantir o estabelecimento de um plano de ação e, entre outros, assegurar que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, bem como avaliem e apoiem o tratamento dos riscos.

A comunicação será realizada por meio de reuniões e relatórios, considerando que o acesso a informações confiáveis, íntegras e tempestivas é vital para que a gestão de riscos seja adequada e eficaz no alcance de seus objetivos. As etapas do processo de gestão de riscos serão operacionalizadas mediante o preenchimento da Planilha de Gerenciamento de Riscos do IFPE (ação conjunta do Núcleo de Gestão de Riscos com os gestores de riscos), e os resultados dos trabalhos serão consolidados pelo Núcleo de Gestão de Riscos por meio do Relatório Gerencial de Riscos.

Ainda sobre esta etapa, entre os documentos oficiais de comunicação estão o já mencionado **Relatório Gerencial de Riscos**, documento elaborado ao longo do ano pela Controladoria do IFPE que tem a finalidade de apresentar os resultados dos trabalhos do processo de gestão de riscos, e ainda o **Relatório de Gestão de Riscos**, documento gerencial elaborado anualmente também pela Controladoria do IFPE que objetiva monitorar a implementação do Plano de Gestão de Riscos na instituição.

O monitoramento, por sua vez, é uma etapa contínua que consiste na revisão de todo o processo definido nesta metodologia e na atualização da análise e da avaliação do risco, assim como no acompanhamento das medidas de tratamento do risco e dos resultados dessas medidas. As ações que não forem implementadas deverão ser justificadas pelos gestores de riscos.

## 5 AVALIAÇÃO

A avaliação de toda a gestão de riscos do IFPE será executada pela Unidade de Auditoria Interna Governamental do IFPE e/ou pela Controladoria-Geral da União – CGU, no exercício da atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo.

A Auditoria Interna Governamental deverá atuar na avaliação e consultoria com independência e autonomia, com o propósito de adicionar valor e aperfeiçoar as operações para o alcance dos objetivos do IFPE, em todos os níveis, mediante uma abordagem sistemática e disciplinada, para melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança.

Os trabalhos de avaliação e consultoria feitos pela Auditoria Interna Governamental deverão contemplar o primeiro nível (1ª Linha de Defesa) e o segundo nível (2ª Linha de Defesa) de atuação da gestão de riscos do IFPE.

As avaliações dos processos de gestão de riscos e controles contemplarão, em especial, os seguintes aspectos:

- a) adequação e suficiência dos mecanismos de gestão de riscos e controles estabelecidos;
- b) eficácia da gestão de riscos; e
- c) conformidade das atividades executadas em relação à política de gestão de riscos da organização.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Destacamos a importância de que se atente para o fato de que todas as informações necessárias à adequada aplicação da metodologia do Plano de Gestão de Riscos do IFPE devem ser fornecidas pela gestão do Instituto (no decorrer das fases envolvidas no processo de gerenciamento de riscos). Ademais, vale ressaltar que a gestão de riscos constitui insumo para o diagnóstico institucional no seu processo de planejamento e também decisório.

Por fim, cabe salientar que o presente Plano de Gestão de Riscos deve ser revisado e atualizado sempre que necessário, para que seja melhor operacionalizado.