



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA TECNOLOGIA DO AMAPÁ – IFAP

CONSELHO SUPERIOR

RESOLUÇÃO Nº 008/2020 CONSUP/IFAP. DE 19 DE FEVEREIRO DE 2020.

Aprova Plano de Gestão de Risco, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP.

A PRESIDENTE DO CONSELHO SUPERIOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, o que consta no Processos nº **23228.000841/2019-76**, assim como a deliberação na 40ª Reunião Ordinária do Conselho Superior,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar Plano de Gestão de Risco, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Adrielma Nunes Ferreira Bronze
Presidente em exercício do CONSUP

2019

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

MACAPÁ
SETEMBRO / 2019

REITORIA DO IFAP

REITORA

Marialva do Socorro Ramalho de Oliveira de Almeida

CHEFE DE GABINETE

Karina Pingarilho Paschoalin

PRÓ-REITOR DE ENSINO

Romaro Antônio Silva

PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO

Erika da Costa Bezerra

PRÓ-REITORA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO

Themistocles Raphael Gomes Sobrinho

PRÓ-REITOR DE GESTÃO DE PESSOAS

Diogo Branco Moura

PRÓ-REITORA DE ADMINISTRAÇÃO

Ana Paula Almeida Chaves

DIRETORA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Adrielma Nunes Ferreira Bronze

DIRETOR DE ENSINO A DISTÂNCIA

Marcos Araújo de Almeida

DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Marco Rogério da Silva Pantoja

DIRETOR DE ENGENHARIA

Alexandre Salomão Barile Sobral

DIRETOR-GERAL DO CAMPUS MACAPÁ

Márcio Getúlio Prado de Castro

DIRETOR-GERAL DO CAMPUS SANTANA

Marlon de Oliveira Nascimento

DIRETORA-GERAL DO CAMPUS LARANJAL DO JARI

Marianise Paranhos Pereira Nazário

DIRETOR-GERAL DO CAMPUS PORTO GRANDE

José Leonilson Abreu da Silva Junior

DIRETOR DO CAMPUS AVANÇADO OIAPOQUE

Eliel Cleberson da Silva Nery

COORDENADOR DO CENTRO DE REFERÊNCIA

EAD PEDRA BRANCA DO AMAPARI

Carlos Alberto Cardoso Moraes

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Géssica de Almeida Leal

Adrielma Nunes Ferreira Bronze

Enilson Evangelista Souza de Almeida

Shirlene Ferreira Valente

Marco Rogério da Silva Pantoja

Patrícia Paranhos Barbosa

Portaria nº 356/2019/GAB/RE/IFAP

Lista de quadros

Quadro 1-Plano de Ação.....	14
Quadro 2- Visão geral das etapas de gerenciamento de risco.....	16
Quadro 3- Entendimento de contexto.....	17
Quadro 4- Objetivos estratégicos por dimensão.....	18
Quadro 5- Identificação de riscos.....	22
Quadro 6- Tipos de Categoria de risco.....	22
Quadro 7- Avaliação de risco.....	23
Quadro 8- Níveis de Probabilidade.....	24
Quadro 9- Níveis de Impacto.....	24
Quadro 10- Matriz de Risco Inerente.....	25
Quadro 11- Avaliação dos Controles Internos.....	25
Quadro 12- Matriz de Risco Residual.....	26
Quadro 13- Priorização de Riscos.....	26
Quadro 14- Resposta ao Risco.....	27
Quadro 15- Tipos de Respostas aos Riscos.....	28
Quadro 16- Plano de Tratamento.....	29
Quadro 17- Monitoramento.....	30

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	5
FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCO.....	6
CONCEITOS.....	6
ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCO.....	8
RESPONSABILIDADE.....	9
DEFINIÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS.....	13
SELEÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	14
CAPACITAÇÃO.....	14
METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS.....	15
AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS.....	17
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO.....	21
AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	23
RESPOSTAS AOS RISCOS.....	27
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	29
Validação dos Resultados das etapas do processo de gerenciamento de riscos. .	30
MONITORAMENTO.....	30
OBSERVAÇÕES GERAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32

INTRODUÇÃO

No setor público, uma preocupação central na gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público. Os riscos sempre devem ser gerenciados, mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público.

As responsabilidades e deveres do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão. Nesse contexto, a gestão de riscos torna-se uma importante ferramenta para ajudar na tomada de decisões baseadas em metodologias e normas que geram, entre outros benefícios, a redução ou a eliminação de retrabalhos.

A gestão de riscos assegura o alcance dos objetivos, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o atingimento dos objetivos, o cumprimento de prazos, leis e regulamentos etc. e implementar uma estratégia, evitando o consumo intenso de recursos para solução de problemas quando estes surgem inesperadamente, bem como a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Independentemente da área em que se atua, os riscos (ameaças ou oportunidades) podem afetar o andamento da ação, levando-a a uma direção completamente diferente daquela inicialmente planejada.

Uma das ferramentas que podem ser utilizadas é estabelecer um plano de gestão de risco que deverá auxiliar a visão dos conceitos, técnicas e métodos, buscando torná-los mais simples para o procedimento de mapeamento de riscos dos processos de trabalho no dia a dia da unidade, tendo a finalidade de diminuir os custos de atividades incertas e aumentar os benefícios sociais e econômicos.

O Plano Gestão de Risco estabelece um conjunto de medidas que asseguram a entrega de resultados esperados pela sociedade, por meio do fortalecimento e aprimoramento da estrutura de governança, gestão de riscos e controles e procedimentos de gestão.

Com base nessa perspectiva, o plano de gestão de risco do Ifap pretende implantar a gestão de riscos em todas as áreas, por meio de controles internos adequados a seus processos. Somente com uma ação preventiva e integrada é que será possível reduzir os problemas que vivenciamos rotineiramente, sendo em sua grande maioria decorrentes da inexistência e insuficiência de controles internos, visando assegurar a boa e regular gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCO

CONCEITOS

- I – risco: efeito da incerteza sobre os objetivos;
- II – risco inerente: risco ao qual as ações, projetos, iniciativas, ativos e processos de trabalho estão sujeitos, desconsiderados os controles existentes;
- III – risco residual: risco remanescente após a incidência dos controles aplicados;
- IV – risco emergente: risco decorrente da adoção das medidas de controle para um risco inerente ou residual;
- V – risco estratégico: aquele decorrente de eventos que podem comprometer a definição ou o alcance dos objetivos estratégicos;
- VI – risco operacional: aquele decorrente de eventos que podem comprometer as atividades, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- VII – risco de conformidade: aquele decorrente de eventos que ocasionem o descumprimento das normas legais e constitucionais vigentes;
- VIII – risco de reputação: aquele decorrente de eventos que podem comprometer a confiança da sociedade, do Ifap e demais parceiros em relação à capacidade em cumprir sua missão institucional;
- IX – Riscos para a integridade: riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção;
- X – incerteza: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;
- XI – fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco;
- XII – critérios de risco: padrão de referência para a avaliação dos riscos;
- XIII – atitude perante o risco: avaliar o risco e, a partir daí, adotar medidas para evitá-lo, transferi-lo, mitigá-lo e, eventualmente, aceitá-lo;
- XIV – nível de risco: medida da importância ou significância do risco, considerando a probabilidade de ocorrência do evento e o seu impacto nos objetivos;
- XV – apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

- XVI – mensuração do risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade relacionada à gestão de riscos;
- XVII – fraude: quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça de violência ou de força física;
- XVIII – gestão de riscos: conjunto de princípios, estruturas, processos e atividades coordenados para dirigir e controlar uma organização no que se refere aos riscos;
- XIX – gestor de riscos: responsável pela gestão dos riscos identificados de acordo com a política de gestão de riscos;
- XX – governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos;
- XXI – Dirigente Máximo: no caso do Instituto Federal do Amapá será o (a) Reitor (a);
- XXII – Comitê de Governança, Riscos e Controles: será constituído pelo dirigente máximo e pelos respectivos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinadas e pelo assessor especial de Controle Interno;
- XXIII – accountability: conjunto de procedimentos adotados pelas organizações públicas e pelos indivíduos 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;
- XXIV – política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionada à gestão de riscos;
- XXV – 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;
- XXVI – processo de gestão de riscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos;
- XXVII – auditoria interna: atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização 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.

XXVIII – controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os objetivos gerais serão alcançados.

XXIX – programa de integridade: conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança.

ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCO

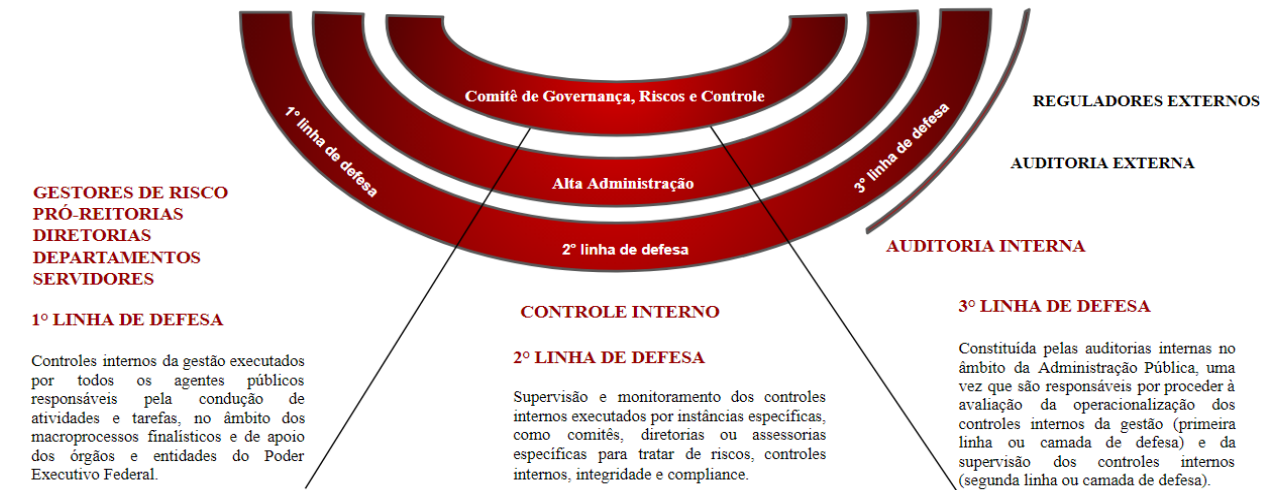
O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, buscando desenvolver ações para a efetiva implementação à sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança, criou o Comitê de Governança, Riscos e Controles, por meio da Portaria N° 1047/2019, onde a proposta de trabalho resultou na Política de Gestão de Riscos do Instituto Federal do Amapá – Ifap, apresentada ao Conselho Superior e aprovada pela Resolução N° 74/2018/CONSUP/IFAP.

Ao Comitê de Gestão de Riscos incumbe aprovar a metodologia de gestão de riscos do Instituto, proposta pela Comissão de Gestão de Risco e a de Gestão de Integridade, bem como monitorar, avaliar e revisar a política de gestão de riscos e monitorar o processo de gestão de riscos.

Ademais, compete-lhe ainda promover a integração e o desenvolvimento contínuo dos agentes responsáveis pela governança, gestão de riscos e controles internos da gestão, liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, elaborar relatório de análise da situação de risco da Instituição, dentre outras competências elencadas na Política de Gestão de Riscos do Ifap.

As três linhas de defesas utilizadas na Gestão de Riscos do Ifap foram propostas pelo *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, que apresenta o gerenciamento eficaz de riscos e controles, exercendo uma maneira simples de compreensão, o que facilita na melhora da comunicação entre os envolvidos na gerência e controle do risco devido à clareza entre a responsabilidade de cada agente no processo.

Figura 1- Linhas de Defesa do Ifap.



Fonte: Relatório de Gestão – Ifap, 2019.

Considerando também a Instrução Normativa Conjunta Nº 01 MP/CGU/, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.

Aplicam-se subsidiariamente a esta política a Norma Brasileira – NBR ISO 31000:2009 – Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos e normativas correlatas Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission / Enterprise Risk Management – COSO ERM (COSO II) e Committee of Sponsoring Organizations the Treadway Commission / Internal Control – Integrated Framework – COSO ICIF (COSO I).

RESPONSABILIDADE

De acordo com a Política de Gestão de Riscos do Ifap, ficam estabelecidas as responsabilidades dos diversos agentes envolvidos:

Dirigente Máximo do Ifap:

- Presidir o Comitê de Governança, Riscos e Controles, responsável pela implantação e desenvolvimento do processo de gestão de riscos;

- Estabelecer temas organizacionais e macroprocessos com o intuito de promover a aplicação da gestão de riscos nas estratégias, projetos, processos, operações, serviços, decisões e ativos;
- Definir o apetite e a tolerância aos riscos institucionais, bem como o tipo de tratamento a ser adotado, com a finalidade de promover o alinhamento estratégico da gestão de riscos ao planejamento estratégico do Ifap;
- Mediar e decidir sobre situações de conflitos de interesse.

Comitê de Governança, Riscos e Controles:

- Promover a adoção de práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento;
- Propor estruturas adequadas de governança, riscos e controles;
- Definir o objetivo estratégico que norteia as boas práticas de governança, riscos e controles;
- Promover a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões na condução das políticas e na prestação de serviços de interesse público;
- Promover a integração e o desenvolvimento contínuo dos agentes responsáveis pela governança, gestão de riscos e controles internos da gestão;
- Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- Propor e aprovar políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos de monitoramento e comunicação para a gestão de riscos e controles internos da gestão;
- Supervisionar a priorização de temas organizacionais e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- Aprovar as categorias de riscos a serem gerenciados;
- Estabelecer limites de exposição a riscos e níveis de conformidade;
- Supervisionar os riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos e a prestação de serviços de interesse público;
- Liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação do Ifap;
- Tomar decisões considerando as informações sobre a gestão de riscos e controles internos e assegurar que estejam disponíveis em todos os níveis;
- Realizar análises críticas periódicas do processo de gestão de riscos;
- Assegurar a alocação dos recursos necessários à gestão de riscos;

- Emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;
- Monitorar, avaliar e revisar a política de gestão de risco;
- Monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê;
- Elaborar um relatório de análise da situação de risco da Instituição.

Comissão de Gestão de Riscos:

- Disseminar a política de gestão de riscos;
- Propor a metodologia de gestão de riscos e suas revisões;
- Definir a ferramenta de tecnologia necessária ao processo de gerenciamento de riscos;
- Dar suporte à identificação, análise e avaliação dos riscos dos processos organizacionais selecionados para a implementação da gestão de riscos;
- Construir e propor indicadores de desempenho para a gestão de riscos ao Comitê de Governança, Riscos e Controles;
- Conduzir a elaboração do plano de gestão de riscos em conjunto ao Comitê de Governança, Riscos e Controles;
- Auxiliar e acompanhar as Pró-Reitorias e Departamentos no mapeamento de seus processos;
- Solicitar aos encarregados de gerenciar riscos as informações necessárias para a consolidação dos dados e a elaboração dos relatórios necessários.

Pró-Reitorias, Departamentos e Diretorias:

- Mapear seus processos internos;
- Avaliar os riscos inerentes à sua operação, levando em consideração a relevância e probabilidade de ocorrência;
- Propor ações de tratamento a serem adotadas para os riscos identificados;
- Acompanhar a execução de acordo com o Plano de Gestão de Riscos;
- Manter e monitorar, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais;
- Reportar ao Comitê de Governança, Riscos e Controles os resultados das avaliações de riscos da Pró-Reitoria, Departamento e Diretoria.

Gestor de Risco:

- Assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com esta Política de Gestão de Riscos;
- Assegurar a implementação do Plano de Gestão de Riscos definido para tratamento dos riscos sob sua responsabilidade;
- Decidir sobre quais riscos deverão ser gerenciados e tratados com prioridade, haja vista a dimensão dos prejuízos e dos impactos que possam causar aos objetivos estratégicos e/ou macroprocesso;
- Elaborar o mapa de risco da sua unidade e definir a estratégia de tratamento;
- Estabelecer os controles internos de gestão para tratar os riscos identificados, bem como fixar prazo para sua implementação;
- Garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização;
- Monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com esta política de gestão de riscos;
- Identificar e comunicar deficiências ao Comitê de Governança, Riscos e Controles;
- Revisar periodicamente os riscos e controle internos de gestão da sua alçada.

Diretoria de Desenvolvimento Institucional

- Prestar apoio ao Comitê de Governança, Riscos e Controle, por meio da Coordenadoria de Controle Interno de Gestão.

Coordenadoria de Gestão de Riscos:

- Assessorar o Comitê de Governança, Riscos e Controles quanto à aderência das ações da instituição às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- Auxiliar na elaboração do Plano de Gestão de Riscos e do Relatório de Gestão de Riscos;
- Desenvolver outras atividades relacionadas com sua área de competência que forem determinadas pelo Comitê de Governança, Riscos e Controle;
- Propor iniciativas e boas práticas relacionadas ao aprimoramento dos controles internos administrativos, ao gerenciamento de riscos e à transparência;
- Participar das reuniões do Comitê de Governança, Riscos e Controle;

- Propor metodologias e ferramentas de gestão de riscos;
- Subsidiar o Comitê de Governança, Riscos e Controle fornecendo informações para a tomada de decisão.

Auditoria Interna:

- Avaliar a adequação e suficiência dos mecanismos de gestão de riscos estabelecidos;
- Avaliar a eficácia da gestão de riscos chaves e conformidade das atividades executadas à política de gestão de riscos;
- Monitorar as recomendações para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos.

Aos servidores em geral:

- Contribuir nas atividades de identificação e avaliação dos riscos inerentes ao processo no desenvolvimento das suas atividades;
- Comunicar tempestivamente riscos inerentes aos seus processos, não mapeados anteriormente;
- Apoiar os gestores na definição do Plano de Gestão de Riscos necessário para tratamento dos riscos.

DEFINIÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos deverá ser implementado de forma gradual em todas as áreas da instituição, sendo priorizado os processos organizacionais que impactam diretamente nos resultados esperados dos **objetivos estratégicos** definidos no **Plano de desenvolvimento Institucional em vigor.**

De acordo com a Política Gestão de Riscos do Ifap, a responsabilidade e a competência para a estruturação e efetivação da gestão de riscos será o dirigente máximo do Ifap, sendo o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos de gestão.

SELEÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A seleção dos processos de trabalho para gerenciamento dos riscos será tratada anualmente pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, em consonância com os objetivos estratégicos traçados no Plano de Desenvolvimento Institucional. Esta priorização deve gerar o cronograma de ação anual da equipe de execução do projeto de implementação da gestão de riscos.

Recomenda-se a priorização das atividades-fim da instituição, que são: ensino, pesquisa e extensão de todas as unidades. Posteriormente, outras áreas serão trabalhadas.

Após as deliberações do Comitê estabelecendo os processos que serão analisados, a Diretoria de Desenvolvimento Institucional solicitará a cada unidade envolvida um plano de ação contendo os prazos de execução de análise de risco do processo.

Quadro 1-Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO DE ENSINO (EX.: PESQUISA, EXTENSÃO, ORÇAMENTO, LICITAÇÃO....)			
PROCESSO	SETOR RESPONSÁVEL	PREVISÃO	
		INÍCIO	TÉRMINO

Exemplo.: PPC, Processo Seletivo, Projeto de Pesquisa, Projeto de Extensão, Licitação.

CAPACITAÇÃO

A Diretoria de Desenvolvimento Institucional oferecerá, no mínimo, uma capacitação por ano em cada unidade do Ifap até atingir o objetivo de formar multiplicadores sobre a metodologia de Gestão de Riscos. Devido à necessidade, outros treinamentos e meios de orientação relacionado a riscos também podem ser fornecidos, como: tutoriais ou vídeos explicativos que ficaram disponíveis para facilitar a compreensão sobre a forma de gerenciamento de riscos. Os treinamentos devem ocorrer, preferencialmente, antes do início do processo de gerenciamento de riscos nos processos organizacionais do Ifap.

METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

A Metodologia de Gestão de Riscos do Ifap tem como objetivo estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a operacionalização da Gestão de Riscos no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, por meio da definição de um processo de gerenciamento de riscos. Segundo o art. 10 da PGR/IFAP, deverá ser aplicado sistematicamente, observando-se, no mínimo, as seguintes fases:

- I – ambiente interno: compreende a filosofia administrativa de uma organização no que diz respeito aos riscos;
- II – fixação de objetivos: que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos;
- III – identificação de eventos: os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades;
- IV – avaliação de riscos: considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados;
- V – resposta ao risco: sendo elas – evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar;
- VI – atividades de controle: políticas e procedimentos que serão estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia;
- VII – informações e comunicações: as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização;
- VIII – monitoramento: a integridade da gestão de riscos será monitorada e serão feitas as modificações necessárias.

Quadro 2- Visão geral das etapas de gerenciamento de risco

ENTENDIMENTO DO CONTEXTO					AVALIAÇÃO DO RISCO										TRATAMENTO DO RISCO										
Objetivo estratégico:																									
Macroprocesso:																									
Processo:																									
Objetivo do processo:																									
Unidade responsável pelo processo:																									
Justificativa para implantação da gestão de Risco:																									
Leis e regulamentos relacionados ao processo:																									
Ciclo médio do processo organizacional (em dias):																									
Partes interessadas no processo:																									
Informações sobre o contexto externo:			Oportunidade	Ameaça																					
Informações sobre o contexto interno:			Força	Fraqueza																					
IDENTIFICAÇÃO DO RISCO					Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Nível do Risco Inerente	Controles internos existentes	Avaliação do Controle	Risco Residual	Nível de Risco Residual	Priorização do risco	Situação	Justificativa	Resposta ao Risco	Medida de Tratamento	Ações	Unidade responsável	Unidade corresponsável	Como será implementado	Custo Previsto	Data prevista para início	Situação	Monitoramento
Causas	Risco	Consequências	Categoria	Priorização do processo																					

AMBIENTE INTERNO E FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

A IN conjunta CGU/MP N° 001/2016 estabelece que ambiente interno inclui verificar, entre outros elementos: integridade, valores éticos, competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional, políticas e práticas de recursos humanos. O ambiente interno é a base para todos os outros componentes, provendo disciplina e prontidão para a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão. A análise do ambiente tem a finalidade de buscar informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como contribuir para a escolha de ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo.

Nesta etapa, o Gestor do processo deve levantar as informações importantes que auxiliem no reconhecimento do processo, considerando ambiente interno e externo da instituição, com o auxílio dos passos sugeridos abaixo para preenchimento da planilha que trata sobre o entendimento do contexto:

Quadro 3- Entendimento de contexto

Entendimento de contexto		
Objetivo estratégico:		
Macroprocesso:		
Processo:		
Objetivo do processo:		
Unidade responsável pelo processo:		
Justificativa da implantação da gestão de riscos:		
Leis e regulamentos relacionados ao processo:		
Ciclo médio do processo organizacional (em dias):		
Partes interessadas no processo:		
Informações sobre o contexto interno	Forças:	Fraquezas:
Informações sobre o contexto externo	Oportunidades:	Ameaças:

Orientações:

Objetivo Estratégico

Identificar a dimensão e o objetivo estratégico que o processo está relacionado.

Quadro 4- Objetivos estratégicos por dimensão

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR DIMENSÃO	
Dimensão 1. Planejamento e Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar e acompanhar o planejamento participativo associado à avaliação institucional. • Avaliar sistemática e continuamente a qualidade do trabalho institucional e identificar o nível de satisfação dos usuários.
Dimensão 2. Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar demandas educacionais com base no desenvolvimento de arranjos produtivos, sociais e culturais locais. • Ampliar as atividades de internacionalização a partir de demandas educacionais.
Dimensão 03. Comunicação com a Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer e ampliar os canais de comunicação com servidores e estudantes. • Ampliar as ações de divulgação das ofertas de vaga em todas as modalidades de curso. • Promover eventos que aproximem o Ifap da sociedade.
Dimensão 04. Políticas para Ensino, Pesquisa, Extensão e Pós-graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Processos seletivos, diversificando as formas de acesso para promover a inclusão social. • Adequar o número de vagas ofertadas às exigências legais, ampliando a oferta em consonância com o desenvolvimento socioeconômico regional e às condições estruturais do Ifap. • Acompanhar e aperfeiçoar processos de ensino aprendizagem visando garantir a permanência e o êxito. • Desenvolver ações de acompanhamento e aperfeiçoamento do registro e controle acadêmico. • Ampliar e fortalecer ações de inclusão de minorias sociais e pessoas com necessidades educacionais específicas. • Fortalecer a política de expansão e atualização do acervo da biblioteca e ampliar sua atuação junto à comunidade. • Ampliar a atuação das ações de educação a distância. • Ampliar e fortalecer os Programas e Projetos de Extensão. • Ampliar os mecanismos de inserção dos alunos e egressos ao

	<p>mundo do trabalho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a criação de projetos de pesquisa aplicada à inovação com foco na transferência de tecnologias para a sociedade. • Fortalecer a produção e publicação de pesquisas. • Implantar programas de incubação de empresas. • Expandir e Fortalecer os Programas de Pós-graduação do Ifap.
Dimensão 5. Políticas de Atendimento ao Discente	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar e fortalecer as ações de assistência social para os alunos. • Sistematizar ações de assistência à saúde dos discentes. • Estimular a formação de organização estudantil. • Garantir atendimentos especializados aos discentes PNE.
Dimensão 06. Políticas de Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar processos de seleção e contratação e de mobilidade de servidores. • Capacitar servidores em programas de pós-graduação. • Promover ações de Desenvolvimento de Equipes. • Promover ações de avaliação e desenvolvimento de servidores na carreira. • Promover ações de promoção à segurança, saúde e qualidade de vida no trabalho.
Dimensão 07. Gestão Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e implementar a gestão de processos e fluxos institucionais. • Garantir o funcionamento, tomada de decisão e autonomia dos Colegiados e órgãos de assessoramento. • Fortalecer a transparência dos atos de gestão. • Adequar a estrutura organizacional e documentos institucionais.
Dimensão 8. Governança, Riscos e Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a política de governança administrativa. • Fortalecer a política de governança em TI.
Dimensão 9. Engenharia e Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Construir e reformar com o fim de ampliação e manutenção. • Desenvolver ações que garantam a sustentabilidade ambiental. • Garantir o atendimento à legislação relacionada à acessibilidade arquitetônica. • Aumentar a segurança dos bens patrimoniais do Ifap.

Dimensão 10. Sustentabilidade Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar e atualizar a infraestrutura material e lógica das TI. • Informatizar processos administrativos e acadêmicos da Instituição mediante aperfeiçoamento do Suap.
Dimensão 10. Sustentabilidade Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar a eficiência econômico-financeira do Ifap.

Fonte: PDI, 2019.

Macroprocesso: Correspondem à visão macro, ao conjunto de processos que a organização considera como impactantes no cumprimento de seus objetivos estratégicos. Relacionam-se à missão (objetivo principal, razão de ser e existir) da instituição (CNPM, 2016).

Processo: Trata-se de um conjunto de atividades correlacionadas, desenvolvidas com o objetivo de gerar resultados (claramente definidos) à organização, com início e fim determinados. Envolve um ordenamento lógico e, normalmente, são atividades de rotina (cotidianas), utilizadas para transformar entradas (insumos, ou “inputs”) em saídas (resultados, ou “outputs”), buscando o alcance de uma meta ou objetivo (CNPM, 2016).

Fluxo (mapa) do processo organizacional

Analisar os riscos por meio das entradas, tarefas, responsabilidades e saídas que se combinam para formar um processo. São considerados os fatores internos e externos que podem influenciar no alcance dos objetivos do processo (COSO, 2007).

Objetivo do Processo

É importante apontar quais os resultados serão alcançados com a execução do processo organizacional.

Unidade responsável pelo processo organizacional

Identificar qual setor encarregado por realizar o gerenciamento de risco do processo.

Justificativa para gerenciamento de riscos do processo

Apresentar os motivos que levaram a implementar a gestão de riscos no processo organizacional.

Ex.: solicitação por parte do Comitê de Governança, Risco e Controle, identificação de problemas de causam grande impacto na instituição, retrabalho, atraso frequente no atendimento de demandas.

Leis e regulamentos relacionados ao processo organizacional

Apresentar os embasamentos legais sobre o assunto tratado, como: portarias, resoluções, instrução normativa, leis, decretos etc.

Ciclo médio do processo organizacional (em dias)

Prazo que o processo geralmente leva para ser concluído, incluindo nesse tempo os atrasos.

Partes interessadas no processo, podendo ser internas ou externas

- Informações sobre o contexto externo do processo: considera o cenário atual ou futuro, oportunidades e ameaças relacionadas, percepções das partes interessadas externas e outros fatos relevantes;
- Informações sobre o contexto interno do processo: considera as políticas, objetivos, diretrizes e estratégias que o impactam, forças e fraquezas relacionadas, percepções das partes interessadas internas, principais ocorrências de problemas e outros fatos relevantes.

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de riscos que podem afetar os programas, projetos ou processos de trabalho, ou seja, os eventos que comprometem o alcance do objetivo da Instituição, assim como as causas e efeitos/consequências de cada um deles.

O Gestor de Risco deve identificar os riscos em potencial que, se ocorrerem, afetarão o Ifap e determinará se eles representam oportunidades ou se podem ter algum efeito adverso na sua capacidade de executar adequadamente a estratégia e de alcançar os objetivos.

A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos baseada em eventos que podem afetar diretamente o atingimento dos objetivos do Ifap.

A identificação dos eventos ocorrerá oficialmente uma vez ao ano, podendo ser revisada a qualquer momento, à medida que novos eventos forem identificados.

Para esse procedimento, é fundamental que o servidor que prestará essas informações seja o Gestor do Processo, sendo aquele que possui o contato direto com as atividades desenvolvidas e o conhecimento necessário para compreender e responder todas as etapas subsequentes, bem como aqueles com poder de propor mudanças e alterações na forma da execução das atividades.

Quadro 5- Identificação de riscos

IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS				
Evento / risco	Causas do risco	Consequências do risco	Categoria do risco	Priorização do processo

Orientações:

Evento/Risco: são situações em potencial – que ainda não ocorreram – que podem causar impacto na consecução dos objetivos da organização, caso venham a ocorrer. Podem ser positivos ou negativos, sendo que os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades. Nessa metodologia, trataremos apenas sobre **eventos negativos**.

Causa: Condições potenciais que podem provocar a concretização do risco, ou seja, levantamento das possíveis hipóteses de causas.

Consequência: resultado de quando o risco afeta os objetivos.

Classificação de Categoria:

Quadro 6- Tipos de Categoria de risco

Categoria do Risco	Definição
Estratégico	Eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão, caso venham ocorrer.
Integridade	Eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pelo Ifap e a realização de seus objetivos.
Financeiros/ Orçamentários	Eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e à eficiência dos processos organizacionais.
Conformidade	Eventos relacionados ao cumprimento da legislação e/ou regulamentação externa e às normas e procedimentos internos.
Imagem/Reputação do	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do Ifap

órgão	em cumprir sua missão institucional interferem diretamente na imagem do órgão.
Operacional	Eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e à eficiência dos processos organizacionais.
Ambiental	Eventos associados às questões de meio ambiente, tais como o tratamento de resíduos líquidos ou sólidos, redução de impacto, benefícios de uso de energia renovável.
Tecnológico	Eventos associados a ameaças ou oportunidades relacionadas a hardware e software, podendo alavancar ou sobrestar a estratégia e estar também associado a erros ou fraudes, internas ou externas, na captura, registro, monitoramento e auditoria de informações.

Fonte: CGU, adaptada ao Ifap

Vale ressaltar que os riscos apresentados são possibilidades de já ter acontecido ou que em algum momento poderão ocorrer, e não necessariamente já estejam concretizados na instituição.

A priorização do risco por categoria ocorrerá sempre que a categoria for correspondente a integridade, financeiro e de conformidade.

AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A Avaliação de risco considera os eventos em potencial que podem impactar a realização dos objetivos, levando em consideração os eventos com grande potencial ofensivo ou atividades cotidianas que geram retrabalho na instituição e os riscos previsíveis e imprevistos, ou seja, é o processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco. Ela fornece a base para a avaliação de riscos, bem como para as decisões quanto ao tratamento dos riscos.

Após a identificação de riscos, a avaliação será realizada conforme o preenchimento das informações solicitadas no quadro 07.

Quadro 7- Avaliação de risco

AVALIAÇÃO DE RISCO										
Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Nível de Risco Inerente	Controles existentes	Avaliação dos Controles Internos	Risco Residual	Nível de Risco Residual	Priorização do Risco	Situação	Justificativa

A primeira etapa para preenchimento do quadro será a análise da probabilidade do risco ocorrer ao longo do tempo, essa análise ocorre por meio dos valores de níveis de probabilidade que estão presentes no quadro 08.

Quadro 8- Níveis de Probabilidade

Nível	Probabilidade	Definição
1	Muito Baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
2	Baixa	Pouco Provável. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
5	Média	Provável. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
8	Alta	Muito Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
10	Muito Alta	Altamente Provável. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

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

Em seguida, será realizado o levantamento do grau de impacto que esse risco já concretizado afetará a instituição de modo efetivo, de acordo com o quadro 09.

Quadro 9- Níveis de Impacto

Nível	Impacto	Definição
1	Muito Baixo	Mínimo impacto nos objetivos
2	Baixo	Pequeno impacto nos objetivos
5	Médio	Moderado impacto nos objetivos, porém recuperável
8	Alto	Significativo impacto nos objetivos, de difícil reversão
10	Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível.

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

A partir da relação dessas duas perspectivas (probabilidade e impacto) poderá ser calculado o valor do risco inerente que é o risco que a instituição avalia sem nenhuma forma de controle. É o resultado propriamente dito daquele risco.

$$\text{Risco Inerente} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

Posteriormente, com o valor do risco inerente, deve-se identificar na matriz de risco qual o nível do risco inerente, sendo eles, muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto.

Quadro 10- Matriz de Risco Inerente

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito alta 10
PROBABILIDADE						

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

Entretanto, algumas unidades já realizam o controle desse risco, executando medidas de controle interno, como: relatórios, *check list*, gráficos de controle, diagrama de dispersão, entre outros, ou seja, esse campo deve ser preenchido com os controles existentes que tentam amenizar esse risco. Caso não efetue nenhum tipo de controle desse risco, deve ser preenchido com “controle inexistente”, e em nenhuma hipótese deixar esse campo em branco.

No campo de avaliação de controle, deve ser realizada uma análise por meio do valor do nível do fator de avaliação dos controles classificando-os como: inexistente, fraco, mediano, satisfatório e forte, considerando as medidas que são realizadas pela Instituição e consideradas eficazes na proposta de reduzir a ocorrência do risco se materializar.

Quadro 11- Avaliação dos Controles Internos

Nível	Fator de avaliação dos controles internos	Definição
1	Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais
0,8	Fraco	Têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas
0,6	Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas
0,4	Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente

0,2	Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco
-----	-------	--

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

O próximo passo é calcular o valor do Risco Residual, sendo a relação do Risco Inerente com a Avaliação dos Controles internos existentes, ou seja, o risco que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais que já existem para o tratamento dos riscos inerentes. Esse cálculo é realizado por meio da fórmula abaixo.

$$\text{Risco Residual} = \text{Risco Inerente} \times \text{Avaliação dos controles internos existentes}$$

Vale esclarecer que a matriz de risco, tanto do risco inerente como o residual, são as mesmas, porém, para melhor entendimento do processo, será duplicada.

Quadro 12- Matriz de Risco Residual

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito alta 10
		PROBABILIDADE				

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

A priorização de riscos será realizada obrigatoriamente quando o risco for caracterizado como Alto ou Elevado. No entanto, existem exceções de acordo com as possibilidades demonstradas no quadro 13.

Quadro 13- Priorização de Riscos

Classificação	Ação necessária	Exceção
Risco Baixo	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo x benefício, como diminuir o nível de controles.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de

	monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.	tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Alto	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco neste nível deve ser comunicado ao dirigente máximo da unidade e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo da unidade.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Extremo	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco neste nível deve ser objeto de Avaliação Estratégica, comunicado ao Comitê de Gestão Estratégica e ao dirigente máximo da unidade e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do Comitê de Gestão Estratégica	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo e pelo Comitê de Governança, Risco e Controle.

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

Dessa forma, nos riscos prioritários, se tornam, de forma geral, obrigatório o prosseguimento das próximas etapas, obtendo a situação de “TRATAR”. Caso o risco seja considerado de classificação “Baixo ou Médio” terá a situação “ACEITAR”, devido estar dentro do apetite ao risco.

No entanto, quando se tratar de um risco que apresente uma justificativa plausível e que respeite os critérios de exceção presente no quadro anterior, o risco poderá prosseguir com as etapas de tratamento.

RESPOSTAS AOS RISCOS

Essa etapa define o tipo de tratamento e as medidas de tratamento que serão adotadas para reduzirem o risco para um apetite considerado aceitável pela administração.

Quadro 14- Resposta ao Risco

RESPOSTA AO RISCO	
Tipo de Tratamento	Medida de Tratamento

O **tipo de tratamento** deve estar relacionado com o nível de risco, conforme demonstra o quadro 14. De maneira geral, os riscos tratados terão a classificação de Alto ou Extremo.

Dependendo do custo-benefício, o gestor do processo analisará qual o tipo de tratamento que melhor se enquadrará ao risco, dentre elas, mitigar, compartilhar, evitar e aceitar.

Em seguida, adotar medidas de tratamento que viabilizem a concretização do risco em níveis considerados dentro ou próximo ao apetite ao risco, como controles de atenuação e recuperação: plano de contingência; tomada de contas especiais; procedimento apuratório.

Quadro 15- Tipos de Respostas aos Riscos

RESPOSTA AO RISCO	
Tipo de Tratamento	Definição
Mitigar	Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”. A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. No Ifap, mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos.
Compartilhar	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, mas a implementação de controles não apresenta custo/benefício adequado. No Ifap, pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
Evitar	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com o Ifap. No Ifap, evitar o risco significa encerrar o processo organizacional. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pelo Comitê de Governança, Risco e Controles.
Aceitar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para o mitigar o risco.

Fonte: CGU, adaptada ao Ifap.

Vale ressaltar que a resposta ao risco poderá ser alterada pela alta administração, como exemplo, a inviabilidade orçamentária, podendo adotar medidas alternativas ou solicitar ao gestor de risco que busque meios que reduzam o risco, sendo necessário submeter o processo novamente para análise.

ATIVIDADES DE CONTROLE

Na fase de definição de atividades de controle será elaborado um plano de tratamento com etapas, como demonstrada no quadro abaixo.

Quadro 16- Plano de Tratamento

PLANO DE TRATAMENTO								
Ações	Unidade Responsável	Unidade Corresponsável	Responsável pela implementação	Como será implementado	Custo previsto	Data prevista para início da implementação	Data prevista para término da implementação	Situação

Orientações:

Ações: inserção do detalhamento de atividades que serão desenvolvidas para reduzir o risco residual.

Unidade Responsável: o setor na qual encontra-se a competência principal para a realização do processo em questão.

Unidade Corresponsável: o setor que ajudará/auxiliará na realização de execução de atividades das ações.

Responsável pela implementação: especificar o servidor que ficará com esta atribuição.

Como será implementado: especificar as etapas de implementação de cada ação.

Situação: ocorrerá a sinalização do andamento do processo, como: iniciado, em andamento, atrasado, não iniciado e finalizado.

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A comunicação sobre os processos de gerenciamento de riscos e seus resultados deve ser conduzida de maneira formal pelos gestores de riscos. Toda comunidade pode reportar, caso venha a perceber, novos eventos de riscos que podem impactar no processo e nos objetivos estratégicos da instituição.

Essa comunicação deve ser realizada tanto ao gestor de risco responsável pelo processo quanto aos Pró-Reitores, Diretores Sistêmicos ou Gerais, Chefes de Departamentos, que deverão analisar o risco e inserir no plano de ação de processos para implementação de gestão de risco ou se necessário reportar ao Comitê de Governança, Riscos e Controles para discussão sobre o processo.

De forma geral, as informações produzidas durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos têm caráter restrito. Entretanto, as **medidas de tratamento** adotadas podem ser publicadas no Suap para acesso por todos os servidores e disponibilizadas no site institucional.

Validação dos Resultados das etapas do processo de gerenciamento de riscos

Após a conclusão das etapas anteriores, o processo de gerenciamento de riscos deve ser avaliado pelo Diretor Sistêmico, Diretor-Geral ou Pró-Reitor, emitindo parecer de aprovação do processo, e encaminhado à Diretoria de Desenvolvimento Institucional para análise e encaminhamento ao Comitê de Governança, Riscos e Controle para ciência, discussão e considerações a respeito do macroprocesso tratado para, posteriormente, encaminhá-lo ao Conselho Superior para aprovação.

MONITORAMENTO

O Monitoramento é definido como a verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executada de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado (ISO 31000).

O monitoramento do gerenciamento de riscos deve ser realizado principalmente pela unidade responsável pelo processo organizacional, por meio de medidas de monitoramento (relatórios, levantamento de informação, consolidação de dados em planilhas) e prazos estabelecidos pelo gestor de risco, não podendo ser superior a dois anos. Desse modo, as ações previstas no plano de tratamento devem ser executadas de maneira eficiente, possibilitando a identificação de novos riscos e contribuindo para o estabelecimento de processos de revisão dos riscos ou nas formas de tratamento.

Quadro 17- Monitoramento

MONITORAMENTO	
FORMA DE MONITORAMENTO	TEMPO DE MONITORAMENTO

Identificadas mudanças no processo de monitoramento, deve ser encaminhado à Diretoria de Desenvolvimento Institucional para supervisionar os resultados de todos os processos de gerenciamento de riscos já realizados nos processos organizacionais do Ifap. Anualmente, a Diretoria de Desenvolvimento Institucional elaborará o Relatório de Monitoramento da Gestão de Riscos do Ifap com a consolidação desses resultados, que deve ser encaminhado ao Comitê de Governança, Riscos e Controles e posteriormente ao Conselho Superior para aprovação.

OBSERVAÇÕES GERAIS

A Metodologia de Gestão de Riscos do Ifap é orientada a processo organizacional e obedece a um modelo de aplicação descentralizado. Ou seja, as unidades organizacionais podem executar os processos de gerenciamento de riscos em processos sob sua responsabilidade, desde que obedecidas as diretrizes e orientações apresentadas neste documento.

Os resultados desses processos devem ser informados à Diretoria de Desenvolvimento Institucional, que os reportará ao Comitê de Governança, Riscos e Controles do Ifap. Além disso, a Diretoria deve selecionar os riscos classificados como “Extremos” para a Avaliação Estratégica pelo Conselho Superior.

REFERÊNCIAS

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

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

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Risco**. 2018. Disponível em :<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>. Acessado em 21 de janeiro de 2019.

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

CNMP, 2016. Conselho Nacional do Ministério Público. **Metodologia de Gestão de Processos. 2016**. Disponível em: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/fluxos_de_trabalho_do_cnmp/secretaria_de_gestao_estrategia_sge/manual_de_processos_de_trabalho/Metodologia_GESTAO_POR_PROCESSOS_janeiro_2016.pdf . Acessado em 12 de agosto de 2019.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

IIA. The Institute of Internal Auditors. **As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles**. Disponível em http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf. Acesso em 18 de março de 2019.

PDI, 2018. Plano de Desenvolvimento Institucional do IFAP 2019-2023. Instituto Federal do Amapá. 2018. Disponível em: <http://www.ifap.edu.br/index.php/quem-somos/pdi>. Acessado em 20 de maio de 2019.