

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO IFRR

2020

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO IFRR

Elaboração:
Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos

Revisão Ortográfica:
Antonio de Souza Matos

2020

ADMINISTRAÇÃO DO IFRR

Sandra Mara de Paula Dias Botelho
Reitora do IFRR

Regina Ferreira Lopes
Pró-Reitora de Administração

Diogo Saul Silva Santos
Pró-Reitor de Desenvolvimento
Institucional

Sandra Grützmacher
Pró-Reitora de Ensino

Nadson Castro dos Reis
Pró-Reitor de Extensão

Fabiana Letícia Sbaraini
Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-
Graduação e Inovação

George Sterfson Barros
Diretor-Geral do *Campus* Amajari

Joseane de Souza Cortez
Diretora-Geral do *Campus* Boa Vista

Maria Aparecida Alves de Medeiros
Diretora-Geral do *Campus* Boa Vista
Zona Oeste

Eliezer Nunes Silva
Diretor-Geral do *Campus* Novo
Paraíso

Evemilia Sousa
Diretora de Ensino, Pesquisa,
Extensão e Inovação do *Campus*
Avançado Bonfim

Jean Carlos Araújo Costa
Diretor de Tecnologia da Informação

Jadinéa Leandro Leite
Diretora de Gestão de Pessoas

Maria Betânia Gomes Grisi
Diretora de Políticas de Educação a
Distância

Vinícius Tocantins Marques
Diretor da Diretoria da Agência de
Inovação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Gestão de Riscos segundo a ISO 31000	11
Figura 2 - Análise SWOT	13
Figura 3 - Diagrama de Causa e Efeito	14
Figura 4 - Método Bow-Tie	15
Figura 5 - Classificação e exemplificação de fatores de riscos	16
Figura 6 - Impacto - Orientações para atribuição de Pesos	19
Figura 7 – Matriz de Probabilidade e Impacto de Risco	21
Figura 8 – Níveis de tratamento	21
Figura 9 - Linhas de Defesa do IFRR	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipologias de riscos	17
Tabela 2 – Escala de probabilidade	18
Tabela 3 – Escala de impacto	19
Tabela 4 – parâmetros de avaliação dos controles internos quanto ao desenho. 20	
Tabela 5 – parâmetros de avaliação dos controles internos quanto à operação.. 20	
Tabela 6 – Nível de risco	21
Tabela 9 - Opções de tratamento do risco	22
Tabela 6 – Nível de risco	23

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RISCO	8
1.1. Ferramenta	8
1.2. Desenvolvimento Contínuo dos Agentes Públicos em Gestão de Riscos	8
1.3. Delimitação de Macroprocessos e Processos	9
1.3.1. Planejamento Estratégico da Instituição	9
METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS E CONTROLES INTERNOS	11
4.1. Estabelecimento do Contexto	11
4.1.1. Análise do Ambiente	11
4.2. Identificação de Eventos de Riscos	14
4.2.1. Fatores de Risco	15
4.2.1. Riscos do Processo, com suas respectivas definições e consequências	17
4.2.2. Classificação da Tipologia do Risco:	17
4.3. Avaliação dos riscos	17
4.3.1. Nível de Probabilidade	18
4.3.3. Análise dos controles internos da Gestão	19
4.3.3. Matriz de Risco	20
4.4. Resposta ao Risco	22
4.4.1. Controle	23
MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO	25
REFERÊNCIAS	26
ANEXOS	27

INTRODUÇÃO

A prestação eficiente de serviços públicos passa pelo cumprimento da missão, da visão e dos objetivos estratégicos institucionais. Isso exige que os órgãos públicos se adaptem às novas exigências e aprimorem, cada vez mais, sua forma de fazer gestão.

Riscos são incertezas inerentes a qualquer atividade, seja na vida pessoal, seja nas organizações, envolvendo tanto perdas quanto oportunidades de ganhos.

As organizações públicas são cobradas cada vez mais por sua comunidade interna, pela sociedade e pelos órgãos de controle para que prestem serviços de maneira efetiva e com altos padrões. Para isso, faz-se necessário que tenham capacidade de lidar com os riscos que envolvem seu negócio, trabalhando a prevenção e o tratamento.

Como exemplo de exigências dos órgãos de controle, existem recomendações do Tribunal de Contas da União, em vários acórdãos, da adoção de práticas de gerenciamento de riscos no serviço público. A título de exemplo, pode-se citar o Acórdão 3.821/2014, que determina que a Administração Pública implemente uma gestão orientada à governança e à gestão de riscos:

“9.17.3. estructure mais adequadamente as práticas de planejamento estratégico adotadas pela organização, com vistas a implementação futura de uma gestão orientada à governança e à gestão de riscos;

9.17.4. promova estudos com vistas a estruturar um sistema de controle interno que enseje a identificação dos riscos mais significativos para os objetivos da organização e o desenvolvimento de controles internos voltados à mitigação ou eliminação desses riscos;”.

Outro exemplo de exigência vem do Ministério do Planejamento e da Controladoria Geral da União, que emitiram a Instrução Normativa Conjunta MP-CGU n.º 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre os controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Em seu art. 3.º é determinado que:

Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar

os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

Quando uma organização decide investir em gestão de riscos, são muitos os benefícios que advêm disso, entre eles: i) maior possibilidade de alcançar seus objetivos; ii) melhoria da eficiência e eficácia operacional; iii) melhoria da governança; iv) melhoria na prevenção de perdas e gestão de incidentes; e v) atendimento a requisitos legais e regulamentares aplicáveis.

O que se pretende com este plano é a realização do mapeamento inicial dos riscos existentes em áreas específicas e a implantação de controles internos adequados a seus processos, de forma que, com ações preventivas e integradas, seja possível reduzir os problemas vivenciados rotineiramente decorrentes da inexistência e da insuficiência de controles internos.

Diante desses fatos, o presente documento se propõe a orientar o processo de implantação da gestão de riscos do Instituto Federal de Roraima (IFRR), fortalecendo o processo de tomada de decisão pelos gestores, reforçando a boa imagem da instituição perante a comunidade e fortalecendo sua integridade diante dos parceiros, ao mesmo tempo em que busca melhorar o desempenho.

Destaque-se que a execução deste projeto está em conformidade com a atuação do IFRR, com sua Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança, e com as diretrizes estabelecidas pela Instrução Normativa Conjunta n.º 01, de 10 de maio de 2016 (CGU/MPOG).

DIRETRIZES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE RISCO

O gerenciamento de riscos consiste na aplicação de princípios e processos para o estabelecimento do contexto, a identificação e a avaliação de riscos, o planejamento, a implementação e o controle das respostas aos riscos.

1.1 Ferramenta

Considerando o caráter de implantação da entidade e o grau inicial de maturidade do processo de gerenciamento de riscos, a limitação do corpo de servidores (tanto em capacitação sobre o tema como em disponibilidade de carga horária para o desenvolvimento das atividades) e ainda a necessidade da apresentação de resultados e cumprimento dos objetivos, definiu-se pela aplicação de metodologias de menor complexidade, com o desenvolvimento e o preenchimento de planilhas como ferramenta de apoio para a apuração e a mensuração dos riscos dos processos setoriais.

Com o desenvolvimento do grau de maturidade organizacional em relação ao processo de gerenciamento de riscos, será analisada a viabilidade de adoção de metodologias diversas, possivelmente com adoção de critérios quantitativos/quantitativos que permitam inferir maior grau de efetividade aos resultados.

1.2 Desenvolvimento Contínuo dos Agentes Públicos em Gestão de Riscos

Haja vista a inexperiência institucional sobre gestão de riscos, a instituição deverá contemplar, no seu plano de capacitação, a oferta/participação em capacitação sobre o tema pelo menos aos membros do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, que, posteriormente, deverão replicar os conhecimentos adquiridos às demais partes envolvidas no processo.

1.3 Delimitação de Macroprocessos e Processos

1.3.1 Planejamento Estratégico da Instituição

O planejamento estratégico do IFRR está contido em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023. É nele, por exemplo, que a instituição declara a sua missão, visão, valores e objetivos institucionais, cujo conhecimento pela comunidade interna e externa é de suma importância. Segue, portanto, a transcrição desses elementos que compõem o perfil do IFRR:

MISSÃO

“Promover formação humana integral, por meio da educação, ciência e tecnologia, em consonância com os arranjos produtivos locais, socioeconômicos e culturais, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.”

VISÃO

“Ser excelência, na região amazônica, como agente de transformação social por meio de ensino, pesquisa, extensão e inovação.”

VALORES

- Ética e Transparência;
- Inclusão Social;
- Gestão Democrática;
- Respeito à Diversidade e Dignidade Humana; e
- Responsabilidade Socioambiental.

1.3.1.1 Objetivos estratégicos institucionais

Os objetivos institucionais definidos para o quinquênio 2019-2023 são:

- ✓ Fortalecer a qualidade do ensino;
- ✓ Fortalecer as ações da pesquisa aplicada, da pós-graduação e da inovação em prol do desenvolvimento social, cultural, econômico e científico da Região Norte;

- ✓ Ampliar e fortalecer as ações de extensão do IFRR em articulação com o mundo do trabalho e os arranjos produtivos locais, sociais e culturais, para a solução de questões regionais;
- ✓ Ampliar a oferta de vagas nos cursos na modalidade a distância e sua inserção nos cursos presenciais;
- ✓ Fortalecer a cultura do planejamento participativo com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos com base em informações consistentes;
- ✓ Garantir infraestrutura física adequada e sustentável às necessidades educacionais e administrativas;
- ✓ Consolidar e fortalecer a governança institucional;
- ✓ Fomentar a melhoria contínua da tecnologia da informação e da comunicação institucional;
- ✓ Gerir os recursos logísticos, orçamentários e financeiros para o alcance dos objetivos institucionais por meio de sua disponibilidade e utilização oportuna, sustentável e eficiente;
- ✓ Fortalecer a capacitação, a qualificação e a valorização de servidores, bem como a melhoria do ambiente organizacional, com foco nos resultados institucionais.

METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DOS RISCOS E DOS CONTROLES INTERNOS

O processo de gerenciamento de riscos se dá por meio da realização de algumas ações, conforme demonstrado na figura abaixo:

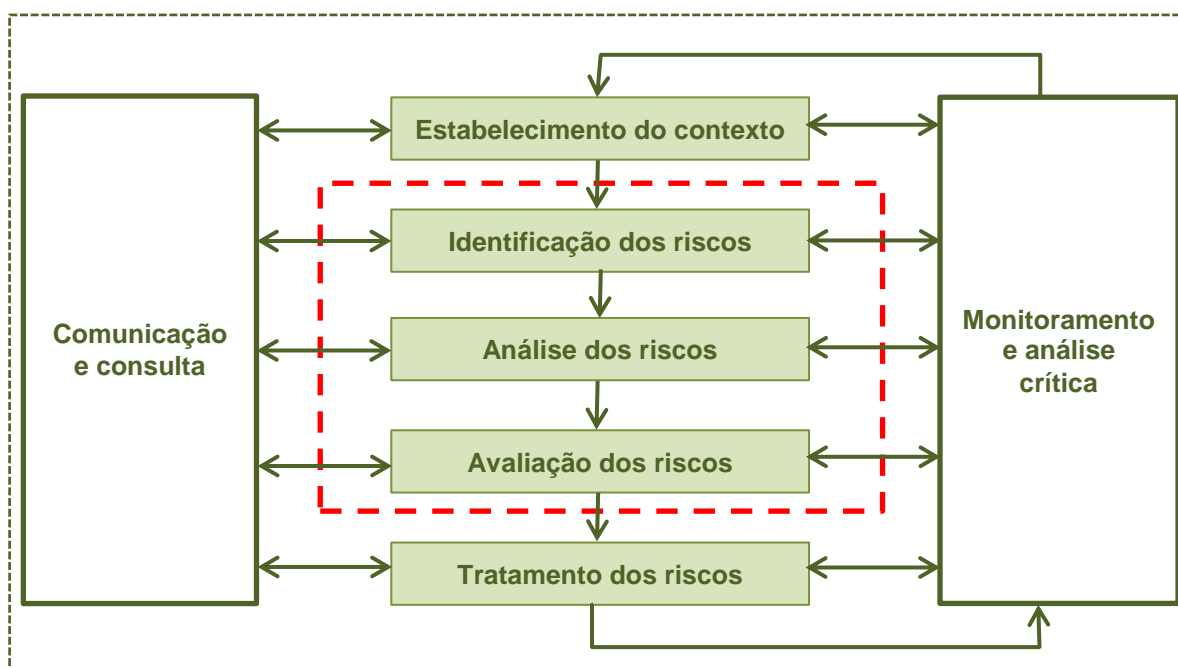


Figura 1 – Processo de Gestão de Riscos segundo a ISO 31000

4.1 Estabelecimento do Contexto

Nesta etapa é realizada a identificação dos processos críticos de trabalho sujeitos a vulnerabilidades e sua associação aos objetivos estratégicos e aos macroprocessos institucionais.

Os objetivos estratégicos e os macroprocessos do IFRR estão descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023, no capítulo 2, que fala sobre o Planejamento Estratégico da instituição.

4.1.1 Análise do Ambiente

Nesta fase é realizado o estabelecimento do contexto (análise do ambiente) do IFRR, pois os objetivos estratégicos e os macroprocessos deverão ser analisados sob a ótica de seus ambientes internos e externos.

A análise do ambiente faz-se necessária para a identificação de eventos de riscos. Portanto, deverão ser realizadas pelo menos as seguintes ações:

- Descrição resumida do processo constando a relação entre os atores envolvidos e os resultados esperados;
- Fluxo do processo organizacional;
- Objetivos do processo organizacional;
- Relação de objetivos estratégicos alcançados pelo processo;
- Periodicidade máxima do ciclo do processo de gerenciamento de riscos;
- Unidade demandante do processo de gerenciamento de riscos no processo organizacional;
- Justificativa para o processo de gerenciamento de riscos no processo;
- Unidade responsável pelo processo organizacional;
- Leis e regulamentos relacionados ao processo organizacional;
- Sistemas tecnológicos que apoiam o processo organizacional;
- Partes interessadas no processo, podendo ser internas ou externas;
- Informações sobre o contexto interno do processo; e
- Informações sobre o contexto externo do processo.

As informações sobre o contexto interno do processo devem considerar as políticas, os objetivos, as diretrizes e as estratégias que o impactam; as forças e as fraquezas relacionadas a ele; a percepção das partes internas interessadas sobre ele; as principais ocorrências de problemas; assim como outros fatores relevantes.

As informações para subsidiar a análise interna dos processos poderão ser obtidas por meio de pesquisas em regimentos (geral ou internos), resoluções, no Plano de Desenvolvimento Institucional, nos Planos Anuais de Trabalho, em projetos, orçamentos, relatórios dos órgãos de fiscalização ou controle, relatórios da CPA, relatórios gerenciais, entre outros.

As informações sobre o contexto externo do processo devem considerar o cenário atual e/ou futuro, as oportunidades e as ameaças relacionadas ao processo, as percepções das partes externas interessadas e outros fatos relevantes.

Para a identificação das forças e das fraquezas (análise interna) e das ameaças e das oportunidades (análise externa) relacionadas ao processo, sugere-se a utilização da ferramenta **Análise SWOT**.



Figura 2 – Análise SWOT

As etapas de mapeamento, análise e avaliação dos riscos deverão ser realizadas por aqueles que têm contato direto com as atividades desenvolvidas no processo, assim como por aqueles que têm poder de propor mudanças e alterações na forma da execução dessas atividades.

4.2 Identificação de Eventos de Riscos

Nesta fase é realizado o processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos, baseando-se no contexto estabelecido (etapa anterior). Objetiva-se, com isso, produzir uma lista abrangente de riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos estratégicos, descrevendo suas causas, eventos e consequências.

Alguns conceitos necessitam ser apresentados antes de se prosseguir:

- ✓ **Evento:** situação em potencial que possa causar impacto no atingimento dos objetivos da instituição, caso venha a ocorrer. Pode ser positivo (oportunidade) ou negativo (risco);
 - ✓ **Causa:** condição que dá origem à possibilidade de um evento ocorrer;
 - ✓ **Consequência:** resultado de um evento de risco sobre os objetivos estratégicos.
-

Há várias técnicas que podem ser empregadas para a identificação dos eventos de riscos. Entre as mais divulgadas estão as seguintes: diagrama de causa e efeito, *bow-tie*, *brainstorming*, *workshop*, *checklist*, relatórios de auditoria e análise de fluxogramas.

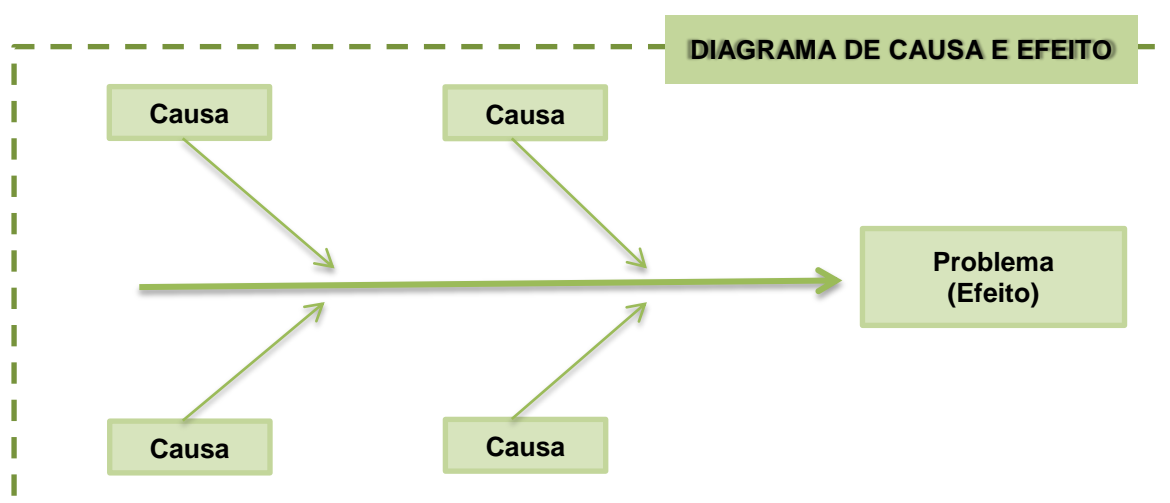


Figura 3 – Diagrama de Causa e Efeito

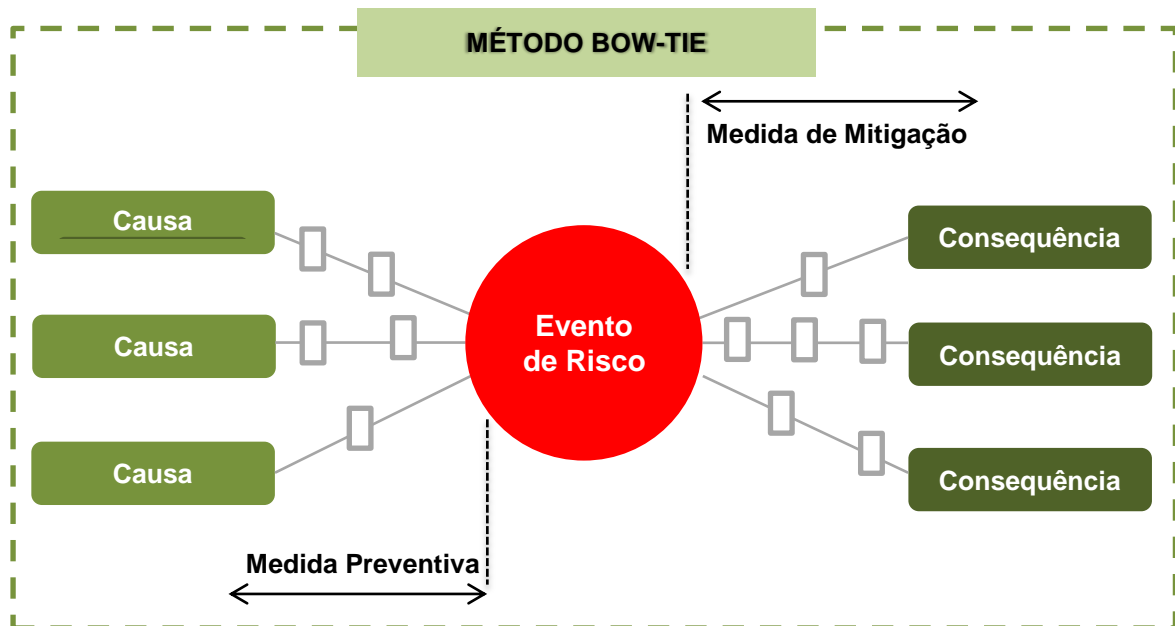


Figura 4 – Método Bow-Tie

Para aumentar a profundidade de cada causa, podem-se combinar as técnicas apresentadas ao método dos **Cinco Porquês**.

4.2.1 Fatores de Risco

Os fatores de riscos se referem à causa dos eventos identificados e podem ser resultantes do ambiente interno e/ou externo, sendo:

- **Ambiente Interno:** fatores que estão sob inteira responsabilidade da instituição.
- **Ambiente Externo:** fatores alheios à instituição, mas que influenciam na concretização de perigos.

Fatores de Riscos	
Fatores Internos	
Infraestrutura	Exemplos: localização ou <i>layout</i> inadequado; falta ou inadequação de equipamentos e mobiliários; inexistência de controle de acesso; entre outros.
Pessoal	Exemplos: baixo nível de qualificação da equipe; quantidade insuficiente de servidores; incompatibilidade do perfil com os processos; desmotivação; alta rotatividade; dentre outros.
Processo	Exemplos: centralização excessiva ou delegação exorbitante; falta de segregação de função; procedimentos não padronizados e/ou não formalizados; entre outros.
Tecnológicos	Exemplos: inexistência de sistema informatizado ou sistema obsoleto; integridade dos dados; desenvolvimento; entre outros.
Fatores Externos	
Econômicos	Exemplos: instabilidade/problemas econômicos; concorrentes; contingenciamento ou corte orçamentário; entre outros.
Meio Ambiente	Exemplos de MA: desastres naturais; políticas ambientais; desenvolvimento sustentável; energia; entre outros.
Políticos	Exemplos de POL: instabilidade política; legislação; mudança de governo; políticas públicas; entre outros.
Sociais	Exemplos de SOC: movimento sindical; criminalidade; consumo de drogas; baixa qualidade na educação; discriminação/preconceito; tendência profissional; características demográficas; entre outros.
Tecnologia	Exemplos de TECa: ausência de sinal de celular; <i>internet</i> precária ou inexistente; tecnologias emergentes; entre outros.

Figura 5 – Classificação e exemplificação de fatores de riscos

Sintaxe para descrição de riscos:

Devido a <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <OBJETIVO DE PROCESSO>.

Fonte: TCU, 2017

Após a aplicação da técnica adotada para identificação dos riscos, estes deverão ser registrados com as seguintes informações:

4.2.2 Riscos do Processo, com suas respectivas definições e consequências

Trata-se da descrição do evento de risco, incluindo suas possíveis causas, que podem ter origem interna ou externa, e consequências (efeitos) sobre os objetivos do IFRR.

4.2.3 Classificação da Tipologia do Risco:

A Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança do IFRR, em acordo com a Instrução Normativa Conjunta MP-CGU n.º 1, de 10 de maio de 2016, apresenta a seguinte classificação da tipologia dos riscos:

Tabela 1 – Tipologias de riscos

Classificação	Definição
Riscos operacionais	Eventos que podem comprometer as atividades de um macroprocesso, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Riscos de imagem/reputação da Instituição	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional.
Riscos legais	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da instituição.
Riscos financeiros/orçamentários	Eventos que podem comprometer a capacidade da instituição de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.

Fonte: Adaptado da Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança do IFRR.

4.3 Avaliação dos riscos

A avaliação dos riscos ocorre sob duas perspectivas:

Probabilidade x Impacto

Antes de se prosseguir, é importante apresentar mais dois conceitos relacionados a riscos:

✓ **Risco inerente** é o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou o seu impacto (art. 2.º, XIV, IN Conjunta MP/CGU n.º 01/2016).

✓ **Risco residual** é o risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco (art. 2.º, XV, IN Conjunta MP/CGU n.º 01/2016).

Na avaliação de riscos, primeiramente calculam-se os riscos inerentes.

4.3.1 Nível de Probabilidade

A probabilidade se refere à chance de um evento acontecer dentro do prazo previsto para se alcançar o objetivo. A escala de probabilidade para o IFRR é apresentada na tabela abaixo.

Tabela 2 – Escala de probabilidade

Descrição	Frequência	Nível
Muito baixa	Improvável. O evento ocorre apenas em circunstâncias excepcionais para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo.	Abaixo de 10% 1
Baixa	Rara. O evento poderá ocorrer, mas de forma inesperada, pois as circunstâncias pouco apontam para essa possibilidade.	Entre 10% e 30% 2
Média	Possível. O evento poderá ocorrer, com frequência reduzida, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	Entre 30% e 50% 3
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade, devido ao seu histórico, sendo bastante conhecido por parte dos gestores e dos operadores do processo.	Entre 50% e 90% 4
Muito alta	Praticamente certa. O evento se reproduz muitas vezes, repete-se seguidamente, de maneira assídua, numerosa e, não raro, de modo acelerado.	Acima de 90% 5

4.3.2 Nível de Impacto

O impacto refere-se ao efeito resultante da ocorrência de um evento nos objetivos estratégicos da instituição. É o grau de importância dos efeitos na ocorrência de um risco, que, para o IFRR, é estabelecido na tabela a seguir.

Tabela 3 – Escala de impacto

Descrição	Impacto qualitativo nos objetivos	Nível
Muito baixo	O impacto compromete minimamente o atingimento do objetivo caso venha ocorrer, mas não altera o alcance do objetivo/resultado (não produz efeito na operação).	1
Baixo	O impacto nos objetivos/resultados é considerado de pouca relevância (causa apenas um pequeno aumento de custo ou atraso operacional).	2
Moderado	O impacto compromete razoavelmente (moderado) o alcance do objetivo/resultado, porém é possível revertê-lo.	3
Alto	O impacto compromete grandemente o atingimento do objetivo/resultado, ocasionando dificuldade de reversão.	4
Catastrófico	O impacto compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.	5

Impacto - Fatores para Análise							
	Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	Peso
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário	
	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%
Orientações para atribuição de pesos	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão do IFRR	Exigiria a intervenção do Reitor	> = 25%	5 - Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da visão da Unidade	Exigiria a intervenção do Diretor-Geral ou Pró-reitor	> = 10% < 25%	4 - Alto
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Diretor	> = 3% < 10%	3 - Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas	Exigiria a intervenção do Coordenador	> = 1% < 3%	2 - Baixo
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	< 1%	1 - Muito baixo

Figura 6 – Orientações para a atribuição de pesos relacionados ao impacto (adaptação do Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, MP)

4.3.3 Análise dos controles internos da Gestão

Após realizar a mensuração dos riscos inerentes, a etapa seguinte é a realização da identificação e da avaliação dos controles internos relativos aos

riscos encontrados. Para isso, os controles internos deverão ser descritos e em seguida avaliados.

A avaliação dos controles internos deverá ocorrer sob duas perspectivas: quanto ao desenho e quanto à operação, conforme as tabelas 4 e 5, apresentadas abaixo.

Tabela 4 – Parâmetros de avaliação dos controles internos quanto ao desenho

Situação do controle existente	Peso
Não há procedimento de controle (ausência completa).	1
Há procedimentos de controles, mas não são formalizados e nem adequados (falham quase sempre).	2
Há procedimentos de controles formalizados, mas que não são adequados (falham constantemente).	3
Há procedimentos de controles adequados (mitiga os riscos satisfatoriamente, mas pode ser aprimorado), mas não estão formalizados.	4
O controle é formalizado e adequado (mitigando o risco em seus aspectos relevante e com evidências), podendo ser enquadrado como “melhores práticas”.	5

Tabela 5 – parâmetros de avaliação dos controles internos quanto à operação

Situação do controle existente	Peso
Não há procedimentos de controle (ausência completa).	1
Há procedimentos de controle, mas não são executados e nem conhecidos (há elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas).	2
Os procedimentos de controles estão sendo parcialmente executados (há um grande grau de confiança no conhecimento das pessoas).	3
Os procedimentos de controles são executados, mas sem evidências de sua realização.	4
Os procedimentos de controles são executados e com evidências de sua realização.	5

4.3.3 Matriz de Risco

A Matriz de Riscos (ou Matriz de Probabilidade e Impacto) é uma ferramenta gráfica utilizada para realizar a análise e avaliação de riscos. Com ela, cada risco avaliado (risco residual) é posicionado conforme os resultados das análises feitas anteriormente. As figuras 7 e 8 apresentam a Matriz de

Probabilidade e Impacto do Risco para o IFRR e os níveis de tratamento dos riscos.

Figura 7 – Matriz de Probabilidade e Impacto de Risco

Impacto	5 Catastrófico	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Moderado	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5
Legenda Nível de Risco		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Crítico		Probabilidade				
Alto						
Médio						
Baixo						

Figura 8 – Níveis de tratamento

Crítico	Ação Imediata
Alto	Ação em Médio e Curto Prazo
Médio	Monitoramento e Gestão
Baixo	Risco Controlável

Como se pode observar na Matriz de Riscos, bem como na Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança do IFRR, consideram-se quatro níveis de criticidade, abaixo definidos.

Tabela 6 – Nível de risco

Nível de risco	Definição
Baixo	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas com possibilidade de que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas.
Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco.
Alto	Nível de risco além do apetite a risco.
Crítico	Nível de risco muito além do apetite a risco.

4.4 Resposta ao Risco

Esta etapa inclui a formulação das respostas aos riscos de forma a aumentar as oportunidades ou reduzir as ameaças. As respostas a riscos podem envolver um dos seguintes tipos:

Tabela 7 - Opções de tratamento do risco

Opção de tratamento	Descrição
Aceitar	Consiste em não adotar nenhuma medida para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.
Mitigar	Consiste em ações para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos, para isso, implementam-se controles de forma a restringir os riscos a um nível aceitável.
Transferir	Consiste em reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. Ocorre quando a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado.
Evitar	Consiste em adotar ações para descontinuar as atividades que geram os riscos. Nessa situação se altera o plano ou processo ou se termina a atividade que deu origem ao risco. Ocorre quando a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou quando não há entidades dispostas a compartilhar o risco.

As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, levando em consideração seus custos e benefícios, acordadas com as partes interessadas e ter um responsável designado para a coordenação de sua implementação.

O **apetite ao risco** representa o nível máximo do risco que a instituição está disposta a aceitar. Isso significa que, a princípio, todos os riscos cujos níveis estejam dentro da faixa de apetite a risco serão aceitos e, no caso de priorização para tratamento, justificados.

No caso do IFRR, os riscos julgados como aceitáveis são os **baixos** e os **médios**, conforme a Matriz de Riscos.

Tabela 8 – Nível de risco

Nível de risco	Ação	Exceção a ação
Baixo	Nenhuma ação é exigida.	A priorização desse risco deve ser justificada pela unidade e aprovada por seu dirigente máximo (reitor ou diretor-geral).
Médio	No geral, nenhuma medida especial é necessária além das atividades de monitoramento e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.	A priorização desse risco deve ser justificada pela unidade e aprovada por seu dirigente máximo.
Alto	Qualquer risco nesse nível deve ter uma ação tomada em período determinado.	Postergação de medidas somente com justificativa pelo gestor da unidade e devidamente aprovada por seu dirigente máximo.
Crítico	Um risco que se encontra nesse nível deve ser objeto de avaliação estratégica e ter uma resposta imediata.	A postergação de medidas só deve ocorrer quando justificada pelo gestor da unidade e devidamente aprovada por seu dirigente máximo e pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos.

4.4.1 Controle

As atividades de controle devem estar distribuídas por toda a instituição (Reitoria e *campi*) e distribuída em todos os seus níveis e funções. Elas podem ser assim classificadas:

Classificação do controle	Exceção à ação
Quanto ao Tipo:	Preventivo Aquele que tem como objetivo prevenir falhas (atua na causa).
	Corretivo Aquele que tem como objetivo detectar as falhas que já ocorreram (atua no efeito).
Quanto a natureza	Manual Aquele que é realizado por pessoas.
	Automático Aquele que é processado por sistemas, sem a necessidade de intervenção humana na sua realização.
	híbrido Aquele que mescla atividades manuais e automáticas.
Quanto a frequência	Anual, semestral, mensal, semanal, diário ou várias vezes ao dia.

A Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança do IFRR fala apenas de atividades de riscos preventivas, detectivas, manuais e automatizadas. No entanto, achou-se melhor ampliar essa classificação por meio deste manual.

4.4.1.1. Implementação de Controles

A implementação de controles se dará por meio de um plano que conterá as informações necessárias para sua realização. Ela poderá ocorrer por meio da adoção de novos controles ou pela otimização de controle atual. Para isso, deve-se considerar a relação custo-benefício.

O Plano de Implementação de Controles deverá conter as seguintes informações:

- Controle proposto: descrição dos controles para responder ao evento de risco.
- Tipo de controle proposto: preventivo ou corretivo.
- Objetivo do controle proposto: melhorar o controle existente ou adotar um controle novo.
- Área responsável pela implementação do controle proposto: informar o setor.
- Responsável pela implementação do controle proposto: gestor do processo ou servidor designado.
- Como será implementado: por melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência, etc.
- Intervenientes: outras áreas e servidores intervenientes na ação.
- Data do início: informar data prevista para início da implementação do controle.
- Data da conclusão: informar data prevista para a conclusão da implementação do controle.

MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO

O monitoramento tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

O Comitê responsável pelo gerenciamento de riscos emitirá, anualmente, até o segundo trimestre, relatório contendo os resultados de seus estudos e atividades, que deverá ser publicado no endereço eletrônico institucional, a fim de garantir a transparência e ampla publicidade dos seus atos, destacando a ampliação do entendimento da definição de riscos, a identificação de novos riscos, a necessidade de controle das mudanças no nível de riscos, o entendimento dos riscos prioritários e o compartilhamento das lições aprendidas, sem os quais a Instituição tende a repetir os erros.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: **Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro. 2009.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Versão 2.0. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima. **Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR)**. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – *Campus Brusque*. **Plano de Gestão de Riscos – Diretrizes para Implantação**. 2018.

ANEXOS

Linhas de Defesa/Instâncias de Supervisão

Têm a finalidade de assessorar o reitor na definição e na implementação de diretrizes, políticas, normas e procedimentos para controles internos da gestão, gestão de riscos e governança. A composição e as competências estão definidas na Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança do IFRR, apresentada visualmente na figura abaixo.

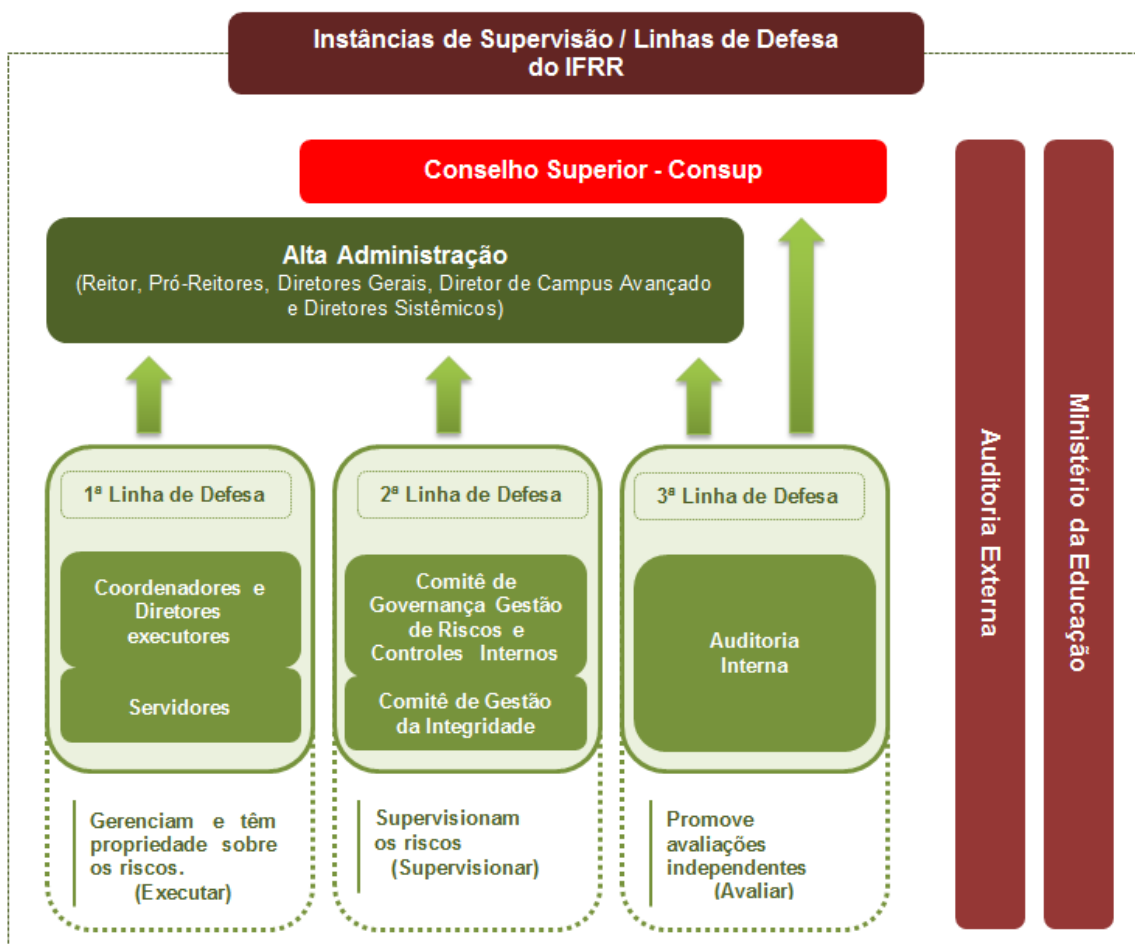


Figura 9 – Linhas de Defesa do IFRR