

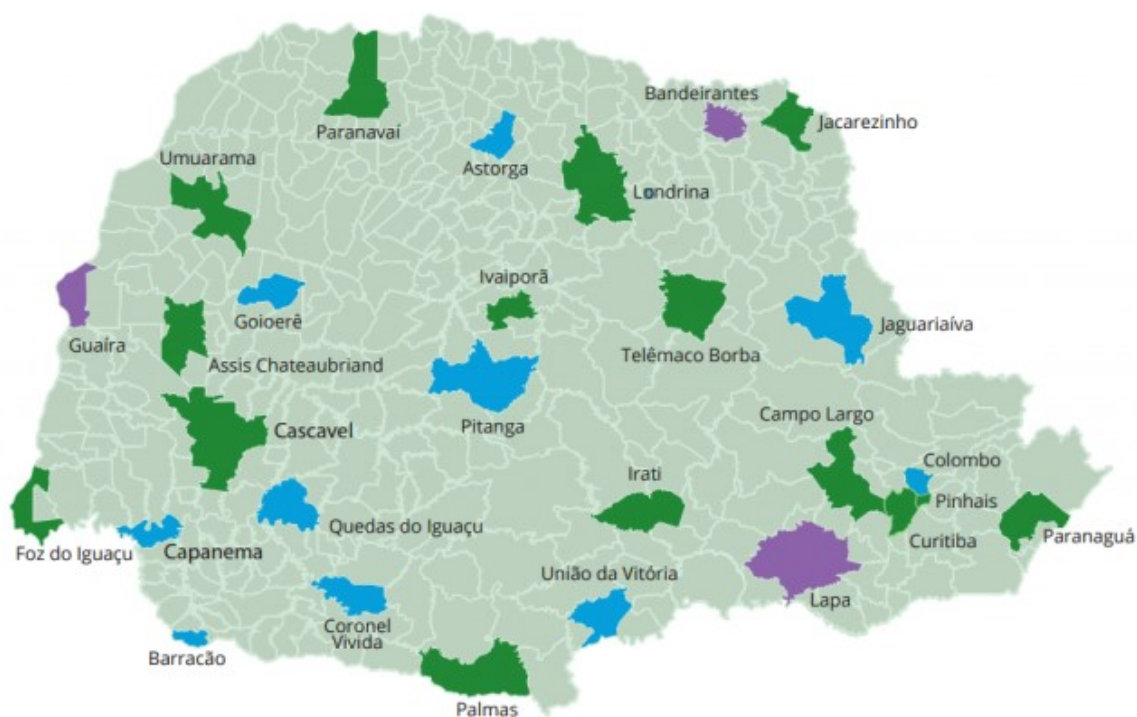
INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ



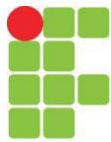
Ministério da Educação

PROPOSTA

Manual de Gestão de Riscos do IFPR



Curitiba/Paraná
2017



Sumário

1. INTRODUÇÃO	3
2. NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS.....	3
3. ESCOPO DE APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA	4
4. MODELO DE GESTÃO DE RISCOS DO IFPR.....	4
4.1. Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos do IFPR.....	4
4.2. Instâncias de Supervisão	4
4.3. Metodologia de gestão de riscos e controles internos da gestão.....	6
4.4. Solução tecnológica	6
5. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO.....	7
5.1. Etapa 1 – análise de ambiente e de fixação de objetivos	7
5.2. Etapa 2 – identificação de eventos de riscos.....	9
5.3. Etapa 3 – avaliação de eventos de riscos e controles	10
5.4. Etapa 4 – resposta a risco	13
5.5. Etapa 5 – informação, comunicação e monitoramento	17
ANEXO I	Erro! Indicador não definido.



MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO IFPR

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste manual é apresentar a Metodologia de Gestão de Riscos do IFPR, com a finalidade de orientar a identificação, a avaliação e a adoção de respostas aos eventos de riscos dos processos do IFPR, a partir do Método de Priorização de Processos, bem como instruir sobre o monitoramento e reporte.

Neste manual estão descritas as premissas que embasaram sua elaboração, os procedimentos a serem utilizados na aplicação da metodologia, além de apresentar os conceitos utilizados, papéis e responsabilidade, taxonomia de eventos de riscos e lista de controles básicos.

Fornece, também, diretrizes básicas acerca de boas práticas, com objetivo de despertar os gestores para a importância da gestão de riscos e controles internos da gestão. Assim, é um ponto de partida que não esgota o tema, cujo aprofundamento pode ser adquirido em publicações especializadas, num processo de contínuo aprendizado.

Inicialmente, até que seja desenvolvido sistema específico para a gestão de riscos e controles internos da gestão, a aplicação poderá ser realizada por meio de planilha Excel, denominada “Planilha de Avaliação”, parte integrante deste Manual.

Uma das funções da gestão de riscos e controles internos da gestão é assegurar 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 a utilização intensa de recursos para solução de problemas quando estes surgem inesperadamente, bem como a melhoria contínua dos processos organizacionais.

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

O IFPR instituiu, por meio da Resolução CONSUP nº 61, de 23 de outubro de 2017, sua Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, baseado em normas e regulamentações de diversos órgãos, que incentiva gestores e servidores a conhecer melhor o seu órgão, o planejamento estratégico, os processos e os eventos de riscos a que estão sujeitos.

2. NORMAS E REGULAMENTAÇÕES RELACIONADAS

No âmbito da Administração Pública Federal existe um conjunto de normas e regulamentações relacionadas à temática de gestão de riscos e controles, entre elas:

- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.
- Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos do IFPR, aprovado pela Resolução do CONSUP Nº 61, de 23 de outubro de 2017, dispõe sobre a instituição da Política de Governança, Riscos e Controles Internos do IFR.
- O Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPR para o período 2014-2018 e também considerando os trabalhos para o PDI 2019-2023, que destaca a missão, visão e os valores do IFPR.
- O Planejamento Estratégico do IFPR que destaca os objetivos estratégicos da instituição.
- Política, manual e planilhas de avaliação do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão.

- Além disso, apresenta iniciativas e entregas destinadas à implantação da gestão de riscos em alguns macroprocessos que serão selecionados.

3. ESCOPO DE APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA

Conforme já mencionado, o MPOG e a CGU publicaram a Instrução Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do governo federal e determina aos órgãos e entidades do Poder Executivo federal a adoção de diversas medidas com vistas à sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos e controles internos.

Desde sua publicação o IFPR vem adotando medidas para o cumprimento dessa norma. Dentre elas destaca-se a criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPR em 23 de junho de 2017, e a aprovação da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos do IFPR por meio da publicação da Resolução CONSUP nº 61, de 23 de outubro de 2017.

Com o objetivo de estabelecer prioridades e definir prazos para gerenciamento de riscos, cujo escopo são os processos organizacionais, busca-se nesse manual aplicar o Método de Priorização de Processos.

A abrangência de aplicação deste manual de gestão de riscos é sobre as Unidades Administrativas do IFPR, independentemente do nível de maturidade em gestão de riscos em que se encontra.

4. MODELO DE GESTÃO DE RISCOS DO IFPR

O Modelo de Gestão de Riscos do IFPR deve ser entendido como um conjunto de instrumentos institucionais que assegurem o alcance dos objetivos estratégicos, subsidiando a tomada de decisão, contribuindo para o aprimoramento dos processos e, mitigando a ocorrência de possíveis desvios por meio de uma gestão de riscos e controles internos da gestão eficaz.

Os instrumentos institucionais, por sua vez, viabilizam a implementação do gerenciamento de riscos no âmbito do IFPR.

São instrumentos do Modelo:

- Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos do IFPR
- Instâncias de Supervisão
- Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão
- Solução Tecnológica

4.1. Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos do IFPR

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, em seu art. 17, orienta as entidades do Poder Executivo federal sobre a instituição de Política de Gestão de Riscos.

A Política de Governança, Riscos e Controles do IFPR tem por finalidade estabelecer os princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados e seguidos na governança, gestão de riscos e controles internos da gestão.

A Política aplica-se a todas as unidades administrativas do IFPR, abrangendo os servidores, prestadores de serviço, colaboradores, estagiários e quem, de alguma forma, desempenhe atividades no IFPR.

4.2. Instâncias de Supervisão

As instâncias de supervisão têm a finalidade de assessorar o Reitor na definição e implementação de

diretrizes, políticas, normas e procedimentos para Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da Gestão.

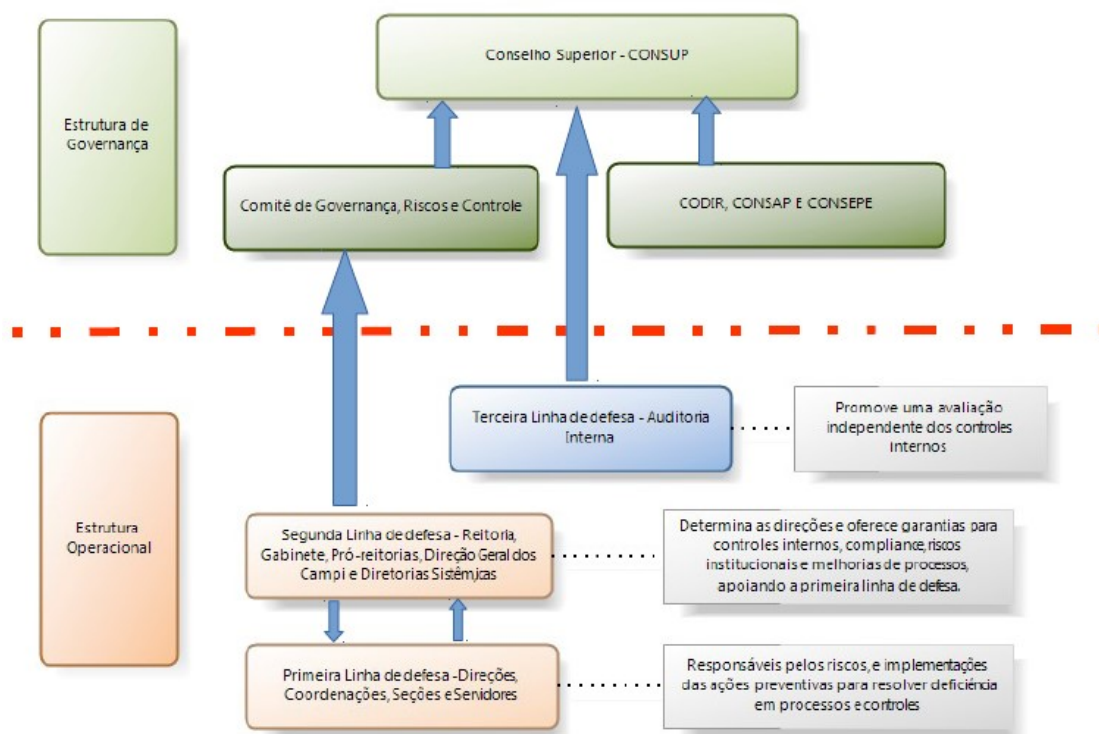
São Instâncias de Supervisão:

- o Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPR – composto pelo(a) Reitor(a), Pró-Reitores(as); Diretores(as) Sistêmicos; Diretores(as) Gerais dos Campi;
- os(as) Diretores(as), coordenadores(as) e chefes de seção lotados nas unidades administrativas do IFPR;
- o(a) Gestor(a) de Processos – todo(a) e qualquer responsável pela execução de um determinado processo de trabalho, inclusive sobre a gestão de riscos.

As responsabilidades de cada instância de supervisão estão resumidas na Matriz de Responsabilidades do IFPR no Anexo I.

Os órgãos/unidades têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestação de contas sobre o estabelecimento dos objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançar esses objetivos e o estabelecimento de estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos durante a realização desses objetivos.

O modelo de Três Linhas de Defesa, constante na Declaração de Posicionamento do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA, será melhor implementado com o apoio ativo e a orientação da Auditoria Interna do IFPR.



Ressalta-se que com a aprovação da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos do IFPR, as linhas de defesas ficam bem definidas no âmbito do IFPR, a saber:

Na 1ª Linha de Defesa, gestão operacional, estão as funções que gerenciam e têm propriedade sobre



os riscos e são responsáveis por implementar ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles. Também tem a atribuição de identificar, avaliar, controlar e reduzir os riscos guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos. No âmbito do IFPR, estas funções são de responsabilidade do nível operacional, representados pelos Chefes de Seção e responsáveis pela execução das atividades.

Na 2ª Linha de Defesa, gerenciamento de riscos e conformidade, estão as funções que supervisionam os riscos, são responsáveis por: ajudar a desenvolver e/ou monitorar os controles da primeira linha de defesa; apoiar as políticas de gestão, definir papéis e responsabilidades e estabelecer metas para implementação; auxiliar no desenvolvimento de processos e controles para gerenciar riscos; fornecer orientações e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos; facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional (1ª linha de Defesa); monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências. No âmbito do IFPR estas funções são de responsabilidade do nível tático, representados pelos Coordenadores(as), Diretores(as), Diretores(as) Gerais de Campi e Pró-Reitores(as).

Na 3ª Linha de Defesa está a função de avaliações abrangentes, independentes e objetivas sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e controle. E, ainda, avaliar como a primeira e a segunda linha de defesa alcançam os objetivos de gerenciamento de riscos e controles. No âmbito da Administração Pública federal esta função é de responsabilidade do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU, e no IFPR pela Auditoria Interna.

4.3. Metodologia de gestão de riscos e controles internos da gestão

Gerenciar riscos contribui para assegurar a comunicação eficaz, cumprir leis e regulamentos, evitar danos à reputação, mitigar possíveis riscos de corrupção e desvios éticos e, por fim, auxiliar a unidade a atingir seus objetivos.

Para a elaboração da metodologia de gestão de riscos e controles internos da gestão considerou-se, especialmente, as seguintes orientações:

- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016;
- Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos do IFPR;
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO II, e
- Boas práticas sobre o assunto.

Dessa forma, a base para o gerenciamento de riscos e controles internos da gestão são os processos de trabalho e o escopo para aplicação da metodologia poderá ser definido com a aplicação do Método de Priorização de Processos. Cabe ressaltar que o ideal seria que a Cadeia de Valor / Base de Processos e os processos da unidade estivessem mapeados. A Cadeia de Valor é a representação de modelo que permite a visão lógica dos processos organizacionais, enquanto que os Processos de Trabalho representam detalhadamente as atividades, o processamento, as entradas e saídas de cada processo. Ambos deverão ser realizados para que os controles internos da gestão tenham maior efetividade.

Após a priorização dos processos, a metodologia de gestão de riscos e controles poderá ser aplicada. A metodologia é composta por cinco etapas, que serão apresentados na seção 5.

4.4. Solução tecnológica

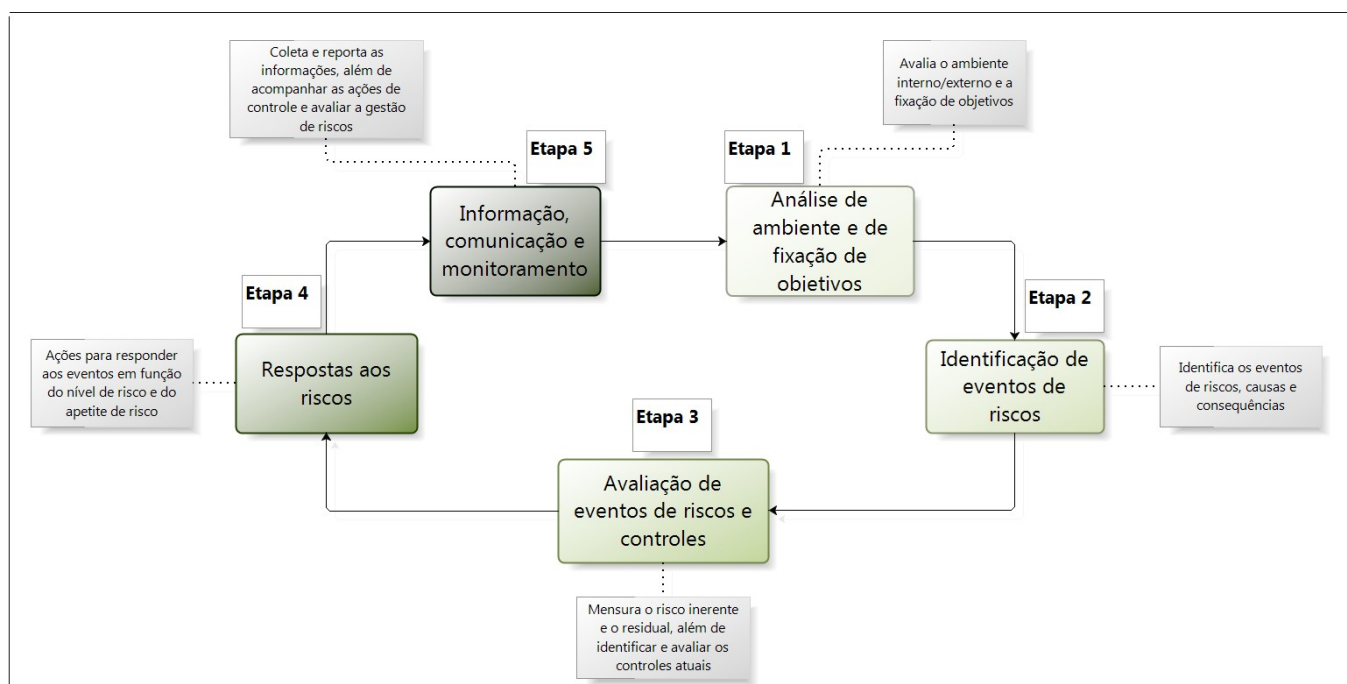
A solução tecnológica caracteriza-se como um instrumento de apoio a aplicação da metodologia de gestão de riscos e controles internos da gestão.

Inicialmente, a solução será disponibilizada em uma planilha dotada das configurações necessárias para aplicação da metodologia. Posteriormente, de forma a garantir uma maior padronização e salvaguarda dos dados, um sistema poderá ser disponibilizado com os requisitos desejáveis.

5. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Para aplicação da metodologia, faz-se necessário que os macroprocessos/processos das unidades estejam claramente definidos e priorizados. O Método de Priorização de Processos é uma ferramenta que objetiva a classificação dos processos de uma unidade/órgão, com vista a estabelecer processos prioritários e seus respectivos prazos para o tratamento de possíveis inconsistências/fragilidades/falhas.

Após a definição do processo a ser trabalhado, seja escolhido por necessidade da unidade ou por meio do Método de Priorização de Processos, a metodologia desenvolvida, baseada no COSO ERM, poderá ser aplicada. Tal metodologia foi dividida em cinco etapas e pode ser vista sucintamente na figura abaixo, sendo melhor explicitada no decorrer das sessões, de maneira a auxiliar a implementação de cada etapa no processo selecionado.



Assim, a partir de um plano de atuação elaborado com base na aplicação do Método de Priorização de Processos (classificação de processos e respectivos prazos), da definição da equipe responsável com seus papéis e responsabilidades, da identificação das partes intervenientes/interessadas no processo, são realizadas as etapas a seguir.

5.1. Etapa 1 – Análise de ambiente e de fixação de objetivos

O ambiente de controle está relacionado aos controles informais, que estão vinculados aos valores das pessoas da organização e são igualmente importantes para gerar um ambiente de controle saudável. A análise do ambiente tem a finalidade de coletar 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.

Definidos pela alta administração, os objetivos devem ser divulgados a todos os componentes da organização, antes da identificação dos eventos que possam influenciar nos seus atingimentos. Eles devem estar alinhados à missão da instituição e devem ser compatíveis com o apetite a riscos.

Para iniciar o preenchimento da ferramenta Planilha de Avaliação, considere as informações a seguir:

Informações sobre o órgão/unidade: As informações poderão ser obtidas por meio de pesquisas

em regimento interno, planejamento estratégico, projetos, orçamento, relatórios gerenciais, relatórios dos órgãos de fiscalização e controle, entre outros e, são diretamente relacionadas ao órgão/unidade.

- **Sobre o 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 riscos e controles internos da gestão.
- **Sobre a Fixação de Objetivos:** inclui verificar, em todos os níveis da unidade (departamentos, divisões, processos e atividades), se os objetivos foram fixados e comunicados. A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da organização, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução.

Informações sobre o macroprocesso/processo: Deve-se registrar o objetivo geral do macroprocesso/processo, as leis e regulamentos e os sistemas utilizados na sua execução.

Análise de Swot

No que se refere a identificação de forças e fraquezas (pontos fortes e pontos fracos), bem como para analisar e registrar as possíveis influências do ambiente externo sobre o macroprocesso/processo quanto a oportunidades e ameaças, sugere-se a utilização da ferramenta **Análise de SWOT**:



Para registrar as informações coletadas nesta etapa, utilize a **aba Ambiente e Fixação de objetivos** da ferramenta disponibilizada (Planilha de Avaliação).

As informações coletadas, em conjunto com as informações do processo (normas, fluxograma das atividades, descrição das tarefas, responsáveis), são fundamentais para a realização das demais etapas do gerenciamento de riscos e controles internos da gestão.

Pontos de atenção:

Macroprocesso/Objetivo do Macroprocesso: essas informações deverão ser coletadas da Cadeia de Valor ou do mapeamento do processo.

Leis e Regulamentos: listar todas as leis, regulamentos e normas que afetam ou influenciam o



macroprocesso/processo. Essas informações são importantes para verificar se há riscos e descumprimento de leis, regulamentos e normas, bem como auxilia na adoção de ações de controle.

Sistemas: listar os sistemas e outras ferramentas (ex: planilhas) que operacionalizam o processo. Essas informações são importantes para verificar se os controles são manuais ou eletrônicos.

5.2. Etapa 2 – identificação de eventos de riscos

Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, assim como as causas e efeitos/consequências de cada um deles. Considere, neste momento, o resultado da **Análise do ambiente e de fixação de objetivos**, Etapa 1.

Eventos 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, inicialmente, trataremos apenas sobre eventos negativos.

Por meio da identificação de eventos de riscos, pode-se planejar a forma de tratamento adequado e qual o tipo de resposta poderá ser dado a esse risco, destacando que os eventos de riscos devem ser entendidos como parte de um contexto, e não de forma isolada.

Componentes do Evento de Risco:

Causas: condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e externo.

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos.

Consequência: o resultado de um evento de risco sobre os objetivos do processo.

Como identificar os eventos de riscos?

O processo de identificação de riscos requer a participação de servidores com conhecimento do processo, visão holística dos negócios/serviços da unidade nos seus diferentes níveis. É importante também que tenham conhecimento da metodologia de gestão de riscos e controles internos da gestão ou tenham recebido treinamento para aplicação da metodologia e uso da planilha de avaliação.

A técnica a ser utilizada na identificação de eventos de risco deve ser a que melhor se adapta ao grupo. Dentre as principais técnicas estão: questionários e *checklist*; *whorkshop* e *brainstorming*; inspeções e auditorias, fluxogramas, diagrama de causa e efeito, etc.

De forma abreviada, o diagrama de causa e efeito, também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de *Ishikawa*, é uma técnica para identificação de uma possível causa raiz de um problema. No diagrama, cada espinha refere-se a uma causa e a cabeça refere-se ao problema que as causas levam. Esse método pode ser aplicado em *workshops* e *brainstorming*, partindo da identificação de um problema e em seguida as suas possíveis causas. Além disso, também pode ser utilizado em conjunto com o método dos “cinco porquês”, aumentando o grau de profundidade de cada causa ou “espinha do peixe” ao se questionar o porquê das causas.

A sintaxe a seguir para descrição de um evento risco poderá auxiliar no desenvolvimento desta etapa:

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 >.

5.3. Etapa 3 – avaliação de eventos de riscos e controles

Esta etapa tem por finalidade avaliar os eventos de riscos identificados considerando os seus componentes (causas e consequências). Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto.

O risco será avaliado em duas dimensões: a **probabilidade** que um determinado evento adverso ocorra, e a **consequência** (ou impacto) do evento sobre as operações, relatórios financeiros precisos e estratégia. A avaliação de riscos requer uma combinação de metodologias qualitativas e quantitativas.

Para apuração da probabilidade de ocorrência do risco e seu impacto, será considerada uma pontuação baseada nas avaliações dos seguintes critérios, conforme demonstrado abaixo:

Tabela 1 – Situação das consequências (impactos)

Nível (pontos)	Consequência (Impacto)	Definição
5	Crítica	Um evento que, se ocorrer, pode causar a falha total de um processo.
4	Grande	Um evento que, se ocorrer, pode causar grande impacto em um processo.
3	Moderada	Um evento que, se ocorrer, pode causar impacto moderado em um processo, mas funções importantes ainda assim são executadas.
2	Pequena	Um evento que, se ocorrer, causa apenas um pequeno aumento de custo ou atraso operacional.
1	Desprezível	Um evento que, se ocorrer, não produz efeito na operação.

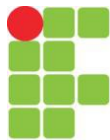
Tabela 2 – Situação das probabilidades

Escala (Pontos)	Descrição
Quase certo (5)	Histórico de ocorrência bastante frequente; Um evento ou mais com frequência definida em até 1 mês.
Provável (4)	Histórico de ocorrência provável; Um evento com frequência definida acima de 1 mês e até 3 meses.
Possível (3)	Histórico de ocorrência ocasional; Um evento com frequência definida acima de 3 meses e até 6 meses.
Improvável (2)	Histórico de ocorrência baixo; Um evento com frequência definida acima de 6 meses e até 1 ano.
Raro (1)	Histórico de ocorrência mínima; Um evento com frequência definida acima de 1 ano.

Trata-se de uma avaliação preliminar que tem como função estabelecer estratégias e procedimentos, visando identificar e avaliar, em toda a organização, os eventos que potencialmente podem comprometer o alcance dos seus principais objetivos estratégicos, priorizando a sua relevância. Neste momento, uma grande gama de riscos será identificada e, mesmo que todos sejam importantes para a gestão de cada área de negócio, a lista requer priorização para que a Alta Administração possa focar nos riscos mais significativos.

O próximo passo é uma avaliação qualitativa sobre a relevância dos riscos identificados. A quantidade de risco ao qual o IFPR é capaz de ser exposto será calculada e definida em conjunto com a Alta Administração e classificados considerando a sua criticidade.

Para esta etapa, a avaliação deverá utilizar o Anexo I da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos do IFPR, constante também deste manual e apresentada a seguir:



Categoria	Avaliação da Consequência				Desprezível
	Crítica	Grande	Moderada	Pequena	
Risco Financeiro / Orçamentários	Acima de R\$ 54.001,00 Cortes ou contingenciamento maior que 25%	Entre R\$ 18.001,00 e R\$ 54.000,00 Cortes ou contingenciamento maior que 15% até 25%	Entre R\$ 6.001,00 e R\$ 18.000,00 Cortes ou contingenciamento maior que 10% até 15%	Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 6.000,00 Cortes ou contingenciamento maior que 5% até 10%	Entre R\$ 0,00 e R\$ 1.000,00 Cortes ou contingenciamento de até 5%
Risco Estratégico / Legal	Inexistência, descumprimento ou não acompanhamento de normativos de forma recorrente com impacto crítico, potencializando a ocorrência de frequentes fraudes significativas.	Inexistência, descumprimento ou não acompanhamento de normativos com grande impacto financeiro/governança, possibilitando a ocorrência de fraudes	Inexistência, descumprimento ou não acompanhamento de normativos com moderado impacto financeiro/governança	Inexistência, descumprimento ou não acompanhamento de normativos com pequeno impacto financeiro/governança	Inexistência, descumprimento ou não acompanhamento de normativos com irrelevante impacto financeiro/governança
Risco Externo / reputação do IFPR	Alteração das políticas públicas de ensino sem prazo para a devida adequação com possibilidade de afetar o cumprimento da grande maioria das metas e objetivos estratégicos e/ou possibilidade de atingir publicidade negativa comprometendo a continuidade das operações. Ocorrência de fraudes que envolvam desvio de recursos, assédio sexual e moral e corrupção, prática de atos ilícitos ou ilegítimos de forma deliberada ou intencional, com conhecimento da sociedade sem a devida punição.	Absorção dos alunos oriundos do ensino fundamental pelo Sistema S. Possibilidade de afetar o cumprimento de até 50% das metas e objetivos estratégicos e/ou possibilidade de atingir publicidade negativa gerando insatisfação generalizada em clientes e parceiros. Manipulação, falsificação ou alteração de registros ou documentos, de modo a modificar os registros e resultados de um processo.	Absorção dos alunos oriundos do ensino fundamental por escolas estaduais e particulares. Possibilidade de afetar o cumprimento de até 20% das metas e objetivos estratégicos e/ou possibilidade de atingir publicidade negativa sem afetar a reputação de forma significativa, erros nos trâmites de processos, lançamento de notas de alunos, etc. Falta de aplicação de políticas a adoção de práticas relacionadas com a sustentabilidade e respeito ao meio ambiente.	Falta de conhecimento e valorização da comunidade sobre a educação profissional, entraves políticos nas parcerias municipais. Possibilidade de afetar o cumprimento de até 10% das metas e objetivos estratégicos e/ou possibilidade de atingir publicidade negativa sem afetar a reputação de forma significativa	Catástrofes naturais e acidentes; falta de oferta de serviços próximos às unidades, distância física da unidade até o centro da cidade. Baixa possibilidade de afetar o cumprimento das metas e objetivos estratégicos e/ou publicidade negativa com irrelevante repercussão
Risco Operacional	Possível falha ou demora em processos internos (procedimento/pessoal/TI) comprometendo a operação por tempo indeterminado e/ou perda permanente de informações significativas.	Possível falha ou demora em processos internos (procedimento/pessoal/TI) gerando grande insatisfação dos clientes internos ou externos e/ou perda de informações significativas	Possível falha ou demora em processos internos (procedimento/pessoal/TI) gerando alguma insatisfação e/ou perda temporária de informações significativas	Possível falha ou demora em processos internos (procedimento/pessoal/TI) gerando menor insatisfação e/ou perda temporária de informações	Possível falha ou demora em processos internos (procedimento/pessoal/TI) gerando irrelevante insatisfação e/ou perda temporária de informações
Risco Ambiental	Possível falha que comprometa a segurança e a saúde das pessoas, animais, vegetação e recursos hídricos.	Possível falha que comprometa o ambiente, a vegetação, a saúde das pessoas e os recursos hídricos temporariamente	Possível falha que comprometa a integridade do patrimônio	Possível falha que comprometa a integridade do patrimônio temporariamente	Possível falha que comprometa a integridade do patrimônio temporariamente
Integridade	Eventos de grande certeza que levem a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, havendo a intenção de solicitação ou recebimento de vantagem indevida; utilização de recursos públicos em favor de interesses privados; pressão interna ou externa ilegal ou antieética para influenciar agente público; nepotismo ou abuso de poder em favor de interesses privados	Possibilidade de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, havendo a intenção de solicitação ou recebimento de vantagem indevida; utilização de recursos públicos em favor de interesses privados; pressão interna ou externa ilegal ou antieética para influenciar agente público; nepotismo ou abuso de poder em favor de interesses privados	Possibilidade média de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, havendo a intenção de solicitação ou recebimento de vantagem indevida; utilização de recursos públicos em favor de interesses privados; pressão interna ou externa ilegal ou antieética para influenciar agente público; nepotismo ou abuso de poder em favor de interesses privados	Pequena possibilidade de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, havendo a intenção de solicitação ou recebimento de vantagem indevida; utilização de recursos públicos em favor de interesses privados; pressão interna ou externa ilegal ou antieética para influenciar agente público; nepotismo ou abuso de poder em favor de interesses privados	Qualquer ato ou fato que possa indicar ou possibilitar atos de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, havendo a intenção de solicitação ou recebimento de vantagem indevida; utilização de recursos públicos em favor de interesses privados; pressão interna ou externa ilegal ou antieética para influenciar agente público; nepotismo ou abuso de poder em favor de interesses privados

A priorização dos riscos leva em consideração a combinação entre avaliação quantitativa, segundo critérios de consequência (impacto) e probabilidade (frequência), e avaliação qualitativa, de acordo com o entendimento sobre a relevância dos riscos identificados. Para a avaliação de criticidade dos riscos aos quais o IFPR é capaz de ser exposto, considera-se a tabela a seguir:

Tabela 4 – Matriz de Risco do IFPR

Probabilidade	Raro (1)	Improvável (2)	Possível (3)	Provável (4)	Quase certo (5)
Consequência / Impacto					
Crítica (5)	05	10	15	20	25
Grande (4)	04	08	12	16	20
Moderada (3)	03	06	09	12	15
Pequena (2)	02	04	06	08	10
Desprezível (1)	01	02	03	04	05

Assim o risco será calculado através do produto de Probabilidade e Impacto, este risco será classificado em quatro níveis e a ameaça será ordenada de modo decrescente: baixo (valores de 1 até 2), moderado (valores de 3 até 6), alto (valores de 8 até 12) e extremo (valores de 15 até 25).

Os quadros a seguir demonstram os resultados possíveis dos cálculos a serem executados.

Consequência

Crítica	5	10	15	20	25
Grande	4	8	12	16	20
Moderada	3	6	9	12	15
Pequena	2	4	6	8	10
Desprezível	1	2	3	4	5
	Raro	Improvável	Possível	Provável	Quase certo

Probabilidade

Consequência

Crítica	M	A	E	E	E
Grande	M	A	A	E	E
Moderada	M	M	A	A	E
Pequena	B	M	M	A	A
Desprezível	B	B	M	M	M
	Raro	Improvável	Possível	Provável	Quase certo

Probabilidade



E – Risco Extremo – ação imediata – de 15 a 25

A – Risco Alto – ação alta gerência – de 8 a 12

M – Risco Moderado – definir responsabilidade gerencial – de 3 a 6

B – Risco Baixo – manter práticas e procedimentos – de 1 a 2

5.4. Etapa 4 – resposta a risco

Resposta ao risco é o processo de desenvolvimento de opções estratégicas e definição de ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos da entidade. A Alta Administração será responsável por definir a resposta mais apropriada para cada risco. Desta forma, o IFPR deverá avaliar e monitorar os impactos positivos e negativos da ocorrência de eventos, considerando:

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 seu impacto. (Art. 2º, XIV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).

Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco; (Art. 2º, XV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).

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 na consecução da missão da entidade (Art. 2º, V, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).

A realização das etapas 2, 3 e 4 ocorrerá utilizando a ferramenta Planilha de Avaliação com auxílio da Matriz de Risco.

Na **aba Cálculo do Risco Inerente**, faça a mensuração do risco inerente de acordo com o impacto e a probabilidade de ocorrência de cada evento. Escolha a técnica que favoreça a realização desta atividade e colete as informações considerando que os eventos de riscos identificados devem ser registrados de forma a permitir o levantamento das possíveis causas e consequências e a sua classificação quanto à categoria e natureza, bem como a sua avaliação quanto à probabilidade x impacto.

Orientações:

- 1) Subprocesso/atividade: indique o nível em que se realizará a identificação dos eventos de riscos do macroprocesso/processo escolhido para a análise.
- 2) Evento de Risco: descreva os eventos de riscos identificados, a partir da utilização da técnica escolhida para essa atividade.

Ponto de atenção:

1. Cada unidade deve considerar as categorias aplicáveis à sua realidade.

Categoria dos Riscos: sabendo-se que a categorização de riscos não é consensual na literatura, cabe a cada organização o desenvolvimento de suas categorias de acordo com suas peculiaridades. O IFPR, com auxílio do Comitê Governança, Riscos e Controles, qualificou as categorias de risco conforme abaixo:

Tabela 3 – Categoria de Riscos

Categoria de Risco	Definição
Financeiros/Orçamentários	Eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.
Estratégico / Legal	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; ou aqueles que afetam diretamente os objetivos estratégicos da instituição, como incertezas ou oportunidades
Externo / reputação do órgão	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 ou que podem comprometer a absorção de alunos para o IFPR (Alteração de Políticas Públicas, Sistema S, Escolas Estaduais, Escolas Particulares
Operacional	Eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas
Risco ambiental	Eventos que podem comprometer a integridade física das pessoas, a preservação da fauna e da flora, bem como os bens patrimoniais.
Risco de integridade	Eventos relacionados a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possam comprometer os valores e padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos

Na **aba Cálculo do Risco Residual**, indique os pesos relativos ao nível de confiança dos controles existentes, considerando os controles identificados e o resultado da sua avaliação quanto à operação dos controles e se estes controles estão registrados de alguma forma.

Na sequência preencha na **aba Mapa Risco**, nas colunas referente à Identificação dos Controles Existentes, a descrição dos controles existentes e avalie, o desenho (ou seja se ele está registrado, normatizado, descrito) e a operação deste controle (ou seja se ele está sendo executado, ou não) de acordo com as opções disponíveis, considerando a sua percepção

Atividades de Controles são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para reduzir os riscos que a unidade tenha optado por responder, também denominadas de procedimentos de controle. As atividades de controles devem estar distribuídas por toda a unidade, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão, que podem ser preventivos, corretivos ou de compensação, bem como a preparação prévia de planos de contingência/continuidade em resposta a possíveis materialização de eventos de riscos.

Em alguns casos a atividade de controle aborda diversos riscos e as vezes são necessárias diversas atividades para resposta a apenas um risco.

Conhecido o nível de risco residual, verifique qual estratégia a ser adotada para responder ao evento de risco. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos em confronto com a avaliação que se fez do risco (matriz de riscos).

Considerando a Matriz de Risco, é em função do nível de risco residual que se tem a sugestão da



medida correspondente a ser adotada.

As ações para responder os eventos de riscos devem ser compatíveis com a tolerância a riscos, considerar a relação custo-benefício, refletir se o efeito da resposta afeta a probabilidade ou o impacto, ou ambos, e designar um responsável pelas respostas (o **proprietário do risco**).

Além disso, é permitido ao gestor do processo alterar a resposta a risco, tanto para adotar uma ação onde poderia aceitar o risco e não adotar controle, como deixar de adotar uma ação onde deveria adotar uma ação de controle, tudo isso com apresentação de justificativa e validação pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPR.

Neste contexto a Alta Administração poderá:

- Evitar o Risco: O IFPR decide não se envolver, agindo de forma a se retirar de uma situação de risco.
- Aceitar o Risco: Esse processo garante que cada risco que exige uma resposta tenha um “dono/responsável” para monitorá-las. Ações possíveis: Os riscos podem ser reduzidos pela prevenção – diminuição da probabilidade de ocorrência e/ou diminuição do impacto financeiro esperado, caso o evento ocorra – e/ou pela remediação – controle de danos após a ocorrência do evento, ou seja, reduzir a probabilidade, diminuir a consequência ou reduzir a probabilidade diminuindo a consequência.

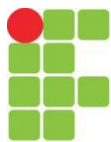
Estratégias de resposta ao risco podem ser:

Reduzir/Tratar – A mitigação de riscos reduz a probabilidade e/ou o impacto de um evento de risco adverso para um limite aceitável. Agir cedo para reduzir a probabilidade e/ou o impacto de um risco é muitas vezes mais eficaz do que tentar reparar os danos depois de ocorrido. A mitigação do risco pode tomar a forma de implementação de um novo curso de ação que reduzirá o problema, por exemplo: adotando processos menos complexos, conduzindo mais testes ou escolhendo um fornecedor mais estável. Uma vez que a mitigação dos riscos pode exigir recursos ou tempo, deve apresentar um equilíbrio entre não fazer nada versus o custo de mitigar o risco.

Compartilhar/Transferir – Transferência ou compartilhamento de risco envolve encontrar uma outra parte que esteja disposta a assumir ou dividir a responsabilidade pela gestão e que arcará com a responsabilidade do risco, caso ocorra. Transferindo o risco simplesmente daremos a outra parte a responsabilidade para gerenciar; isto não o elimina. Compartilhando o risco iremos assumir a uma parte da responsabilidade do risco e repassando a outra parte da responsabilidade para outra área/setor. O objetivo é garantir que o risco é gerenciado pela parte capaz de lidar com ele da forma mais eficaz. Transferir risco quase sempre envolve pagamentos de um valor para que a terceira parte o assuma. Inclui o uso de seguros, títulos, garantias e evidências. Contratos para transferir a responsabilidade de riscos específicos podem ser usados e a relação custo/benefício deve ser considerada na decisão da adoção de uma estratégia de transferência.

Aceitar/Tolerar – Esta estratégia é adotada quando não é possível ou prático responder ao risco utilizando as outras estratégias, ou uma resposta não se justifica pela importância do risco. Quando a Alta Administração decide por aceitar ou tolerar o risco, significa que estão concordando em enfrentar o risco, se e quando ele ocorrer. Um plano de contingência, plano de solução e/ou reserva de contingência podem ser desenvolvidos para essa eventualidade

Evitar/Eliminar – O risco pode ser evitado através da remoção da causa do risco ou ao executar a operação de uma forma diferente, porém ainda assim em linha com o alcance dos objetivos do IFPR. Nem todos os riscos podem ser evitados ou eliminados, e para outros, esta abordagem pode ser muito custosa ou demorada. No entanto, esta deve ser a primeira estratégia considerada.



Pontos de atenção:

É preciso diferenciar **Apetite a Riscos** de **Tolerância a Riscos**. Enquanto este representa o nível aceitável de variação em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico, aquele se refere ao máximo nível de risco que uma organização está disposta a correr para atingir seus objetivos estratégicos. **Apetite a riscos** é estratégico e amplo. **Tolerância a riscos** é tático e operacional.

Por exemplo:

- **Apetite a Riscos:** Um hospital tem um baixo apetite a riscos relacionado à segurança do paciente, ou seja, estabelece que apenas riscos pequenos sejam aceitos. Entretanto, sabe também que precisa balancear o atendimento tempestivo para todas as necessidades do paciente com os custos de fornecer esses serviços.
- **Tolerância a Riscos:** Esforçar-se para tratar pacientes críticos em até 15 minutos e os demais pacientes em quartos dentro de 2 horas. Entretanto a Direção aceita, em raras circunstâncias (5% do tempo) que pacientes que não tenham ameaças de morte, possam não receber atenção durante até 4 horas.

Mapa de Riscos

A **aba Mapa Risco** apresenta uma síntese dos riscos e controles mapeados. As informações que não são compiladas das abas anteriores deverão ser preenchidas.

Na parte de Identificação do Riscos, deve-se informar as causas e os efeitos/consequências que foram identificados para cada evento de risco. Deve-se selecionar, também, qual a categoria do risco identificado.

Na parte de Avaliação de Riscos preencher as descrições dos controles atuais e selecionar o parecer com relação as avaliações quanto ao desenho do controle e quanto a operação do controle. Selecionar também nesta parte as possíveis respostas aos riscos. Os demais campos serão compilados das abas anteriores.

Com esta aba será possível visualizar a situação dos riscos e controles dos processos, demonstrando qual o status de andamento das repostas aplicadas aos riscos.

Plano de Implementação de Controles

O Plano de Implementação de Controles é um conjunto de ações necessárias para adequar os níveis de riscos, por meio da adoção de novos controles ou a otimização dos controles atuais do processo. Na Planilha de Avaliação está disponível **na aba Plano de Ação**.

Para responder aos eventos de riscos é necessária a elaboração de um plano de implementação de controles estabelecendo atividades de controles para assegurar que a resposta seja conduzida.

Utilize um formulário próprio para registrar as ações propostas, considerando as seguintes orientações:

1. Evento de Risco/Nível de Risco e Resposta a Risco: preenchidos automaticamente em função da mensuração do risco residual e respectiva resposta. Cabe ressaltar que a resposta poderá ser modificada mediante justificativa e aprovação do escalão competente.
2. Controles Propostos/Ações Propostas: registrar controles ou ações para responder ao evento de risco.
3. Tipo de controle proposto/ Ação Proposta: preventivo (atua na causa), corretivo (atenua o efeito) ou compensatório (mitiga eventos de risco temporariamente até a implementação de controle definitivo).
4. Objetivo do Controle Proposto/ Ação Proposta: melhorar o controle existente ou adotar controle novo.



5. Área responsável pela implementação do controle proposto/ ação proposta: informar a seção/coordenação/diretoria.
6. Responsável pela implementação do controle proposto/ ação proposta: gestor do processo ou servidor designado quando a implementação da ação for de competência de outra área.
7. Como será implementado: informar se por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência, etc.
8. Intervenientes: outras áreas e servidores intervenientes na ação.
9. Data do Início: informar data prevista para início
10. Data da Conclusão: informar data prevista para a conclusão.

Pontos de atenção:

Na proposição de ações é importante instituir:

- 1. Controles automatizados em substituição aos manuais, quando possível;**
- 2. Indicadores de desempenho: estabelecimento de indicadores (índice de sucesso nas licitações, cumprimento de prazos legais, entre outros);**
- 3. Segregação de funções: atribuição de obrigações entre pessoas com a finalidade de reduzir risco, erro ou fraude;**
- 4. Limites para transações;**
- 5. Combinação de controles manuais e informatizados (automatizados);**
- 6. Políticas e procedimentos.**

No setor público existem situações em que a ação ideal não pode ser implementada ou não pode ser implementada no curto prazo em função da sua complexidade, alto custo, alto nível de interveniência, etc.

Nesses casos devem ser propostas, complementarmente, medidas alternativas de baixo custo e que atuem sobre o evento de riscos (controle compensatório).

Um controle compensatório tende a existir para contrabalancear uma falha na estrutura de controles, impedindo que eventos de risco ocorram, ou diminuindo sua severidade. Exemplo: se a ação ideal é a informatização de um processo e o tempo previsto para sua implementação é longo, pode-se adotar, temporariamente, controles manuais.

Os controles devem ser propostos, ainda, sob a ótica de custo-benefício com o objetivo de otimizá-los. O custo de um controle não deve ser mais caro do que o benefício gerado por ele.

5.5. Etapa 5 – informação, comunicação e monitoramento

O acesso a informações confiáveis, íntegras e tempestivas é vital para que a gestão de riscos e controles internos da gestão seja adequada e eficaz no alcance de seus objetivos. Para isso, o fluxo das comunicações deve permitir que informações fluam em todas as direções, e que os direcionamentos estratégicos alcancem todo o IFPR. Além disso, as informações externas relevantes aos processos de trabalho também devem ser consideradas e compartilhadas tempestivamente. A comunicação em direção à sociedade também é objeto de controle, reduzindo riscos de respostas inadequadas às necessidades da população.

O monitoramento de toda a estrutura de governança e de gestão de riscos e controles internos da gestão permite que o IFPR se certifique da adequação dessa estrutura aos seus objetivos estratégicos. Com base nesse monitoramento, devem ser elaborados os Relatórios dos Planos de Implementação dos Controles, que serão avaliados pelas instâncias de supervisão. Caso sejam percebidas deficiências ou vulnerabilidades, recomendações serão feitas pela instância responsável para um aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão de riscos e controles.

Meio de Comunicação

A comunicação entre as instâncias de supervisão de gestão de riscos e controles internos da gestão ocorre por meio dos níveis de relacionamento delimitados no Modelo de Relacionamento a seguir.

O nível operacional, representado pelos responsáveis pelas atividades e pelo gestor do processo, poderá acionar o nível tático, representado pelos Coordenadores(as), Diretores(as), Diretores(as) Gerais de Campi e Pró-Reitores(as), para orientações técnicas relativas ao modelo de gestão de riscos e controles internos da gestão. Ainda, o nível operacional será responsável pelo reporte ao nível tático sobre o monitoramento das ações definidas no plano de implementação de controles e das ações de gestão de riscos e controles de forma ampla.

Em contrapartida, o nível tático, poderá acionar o nível operacional durante o monitoramento das ações de riscos e controles. Ainda, será responsável pelo reporte realizado ao nível estratégico sobre o andamento das ações definidas para o modelo de gestão de riscos e controles de gestão, além da possibilidade de acionar e ser acionado pelo nível estratégico, representado pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFPR – composto pelo(a) Reitor(a), Pró-Reitores(as); Diretores(as) Sistêmicos; Diretores(as) Gerais dos Campi, para o monitoramento das ações definidas na política de gestão de riscos e controles de gestão.

Meios de Monitoramento

O Mapa de Risco será a principal ferramenta de monitoramento do processo de gestão de riscos e controle da unidade. Além dele, o Relatório de Implementação do Plano de Controles, construído na periodicidade definida pelas instâncias de supervisão, será de suma importância para o acompanhamento dos trabalhos realizados pela unidade.

É importante que as informações apresentadas nos meios de monitoramento possuam qualidade contextual e de representação como base nos critérios a seguir:

- Relevância: a informação deve ser útil para o objetivo do trabalho;
- Integralidade: as informações importantes e suficientes para a compreensão devem estar presentes;
- Adequação: volume de informação adequado e suficiente;
- Concisão: informação deve ser apresentada de forma compacta;
- Consistência: as informações apresentadas devem ser compatíveis;
- Clareza: informação deve ser facilmente compreensível;
- Padronização: informação deve ser apresentada no padrão aceitável.

Indicadores de Monitoramento da Implementação dos Controles

As unidades devem estabelecer indicadores de acompanhamento da implementação da metodologia de gestão de riscos e controles internos da gestão, assim como desenvolver indicadores próprios para o monitoramento da implementação dos controles planejados. Sugerimos uma lista exemplificativa e não exaustiva de indicadores que podem ser acompanhados e reportados, tais como:



Indicador	Fórmula
% de processos mapeados por unidade	processos mapeados / total de processos
% de processos essenciais com riscos mapeados por unidade	processos essenciais com riscos mapeados / processos essenciais
% de controles implementados por processo	controles concluídos / total de controles do processo
% de controles não iniciados por processos	controles não iniciados / total de controles do processo

Avaliação da Qualidade do Desempenho dos Controles Internos

Após implementados, os controles devem ser continuamente avaliados ao longo do tempo no que diz respeito ao seu desenho e operação.

Como fonte de entrada para as avaliações, poderão ser utilizados reclamações e denúncias registradas na ouvidoria, relatórios, recomendações ou demandas do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle – Controladoria Geral da União e do Tribunal de Contas da União, mudanças nos objetivos estratégicos, mudanças de normas e regulamentações, entre outras fontes.

Relatório

Cada unidade deve desenvolver um relatório sobre a gestão de riscos e controles internos a cada ano para as partes interessadas.

O relatório deve conter minimamente as seguintes seções: introdução; estrutura organizacional da unidade; processos da unidade; metodologia aplicada; documentos de referência; gestão de riscos e controles com inventário de riscos, avaliação dos riscos e ações de controle propostas; considerações finais e anexos.