



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
Reitoria

MINUTA DO MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

Equipe Técnica Responsável pela elaboração

Natália Lelis Guimarães Goulart

Diogo Carvalho dos Santos

Eleuza Rodrigues Rocha Ferreira

Elzilene Barbosa Rodrigues

Juliana Ferreira de Queiroz

Revisão Textual: Lidiane Alencar

Aprovação

Aprovado pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade do IFTO em XX/XX/2024.

Edição

XX/2024 - Versão Original

PREFÁCIO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO) tem desempenhado um papel vital na promoção da educação, ciência e tecnologia no Brasil. Como instituição de ensino superior comprometida com a excelência, o IFTO tem adotado estratégias que buscam maximizar a efetividade de suas ações, fortalecendo sua posição como um pilar essencial para o desenvolvimento regional e nacional. Nesse contexto, a gestão de riscos emerge como uma ferramenta fundamental para garantir que a instituição esteja preparada para enfrentar os desafios de um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico.

A gestão de riscos é um processo sistemático que visa identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações que possam comprometer o alcance dos objetivos organizacionais. No âmbito do IFTO, a implementação de uma metodologia de gestão de riscos é vista não apenas como uma necessidade operacional, mas como uma estratégia crítica para assegurar a sustentabilidade da instituição, o uso eficiente e eficaz de seus recursos, e a manutenção de sua reputação e credibilidade.

O Papel Histórico da Burocracia e sua Evolução

A compreensão da importância da gestão de riscos no IFTO exige um olhar sobre o desenvolvimento histórico das práticas administrativas no Brasil. A burocracia,

instituída como modelo organizacional na segunda metade do século XX, foi criada com o objetivo de coordenar estruturas e atividades de maneira a prevenir condutas ilícitas, como o patrimonialismo, que marcava negativamente a administração pública brasileira. Essa estrutura burocrática, inspirada em modelos europeus, especialmente no modelo weberiano, trouxe consigo um conjunto de práticas e procedimentos destinados a assegurar a legalidade, a imparcialidade e a previsibilidade na administração pública.

Com o passar do tempo, no entanto, a rigidez e a inflexibilidade inerentes ao modelo burocrático começaram a mostrar suas limitações, especialmente em um mundo cada vez mais dinâmico e complexo. A gestão eficiente dos resultados passou a ser comprometida pela excessiva formalidade dos procedimentos, que muitas vezes resultava em ineficiências e em uma resposta lenta às demandas da sociedade. Esse cenário levou à implementação de várias iniciativas de desburocratização ao longo das décadas, como o Programa Nacional de Desburocratização (PND) e a Nova Gestão Pública (NGP), que buscaram flexibilizar as práticas administrativas, focando na eficiência, na eficácia e na efetividade das ações governamentais.

A Complexidade Crescente dos Processos Administrativos e a Necessidade de Adaptação

Nas primeiras décadas do século XXI, os processos administrativos se tornaram ainda mais complexos. Transformações significativas no mercado de trabalho, nas relações contratuais e nas demandas sociais impuseram novas exigências às instituições públicas, que precisaram se adaptar para continuar seu desenvolvimento e cumprir suas missões institucionais. O IFTO, como uma instituição pública de ensino superior, não ficou imune a essas mudanças. Pelo contrário, a crescente complexidade das demandas educacionais, aliada à necessidade de uma administração pública mais eficiente e transparente, fez com que a gestão de riscos se tornasse uma prioridade.

Nesse novo contexto, a gestão de riscos não é mais vista apenas como uma prática reativa, mas como uma abordagem proativa que permite à instituição antecipar, mitigar e responder adequadamente a possíveis ameaças e oportunidades. A adoção de uma metodologia de gestão de riscos alinhada aos padrões internacionais consagrados e às melhores práticas do Governo Federal é essencial para garantir que o IFTO esteja bem preparado para enfrentar os desafios que surgem no ambiente educacional e administrativo.

A Importância da Governança, Integridade e Gestão de Riscos

Reconhecendo a importância das instituições como pilares do desenvolvimento social e a necessidade de sua consolidação para fortalecer seu nicho de mercado, o IFTO tem buscado incorporar novas metodologias para aprimorar o controle de resultados. Conceitos como governança, integridade e gestão de riscos têm se tornado centrais na administração pública moderna, oferecendo métodos de trabalho que aprimoram a tomada de decisão e estabelecem mecanismos eficazes de controle. Esses conceitos não são apenas teóricos, mas são aplicados de maneira prática por meio da criação de planos preventivos e corretivos que garantam a sustentabilidade e a resiliência da instituição.

A Política de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade (PGRCI) do IFTO estabelece diretrizes claras para a implementação de uma gestão de riscos eficaz. De acordo com a PGRCI, a gestão de riscos é o processo contínuo de identificar, avaliar, administrar e monitorar potenciais riscos que possam impactar o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. Esse processo é fundamental para assegurar que o IFTO possa cumprir sua missão de forma sustentável, utilizando seus recursos de maneira eficiente e mantendo altos padrões de transparência e responsabilidade.

A Metodologia de Gestão de Riscos no IFTO

A Metodologia de Gestão de Riscos adotada pelo IFTO segue padrões internacionais consagrados, que têm sido amplamente utilizados pelos órgãos do governo

federal para padronizar e aperfeiçoar seus processos. Essa metodologia não apenas padroniza a abordagem de gestão de riscos na instituição, mas também promove a integração dessa prática em todos os níveis organizacionais, assegurando que todos os setores e unidades do IFTO estejam alinhados em seus esforços para gerenciar riscos.

A sistematização da gestão de riscos em nível institucional, como adotada pelo IFTO, é uma estratégia que aumenta significativamente a capacidade da organização de lidar com incertezas. Além disso, ela estimula a transparência nas operações, contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos públicos e fortalece a imagem da instituição como uma organização comprometida com a boa governança e a integridade.

Objetivos da Gestão de Riscos no IFTO

O principal objetivo da gestão de riscos no IFTO é fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais, conforme delineado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024-2029. Um dos objetivos estratégicos destacados no PDI é "Aperfeiçoar a governança institucional", o que reforça o compromisso da instituição com a melhoria contínua e com a busca pela excelência em todas as suas atividades.

A gestão de riscos, ao ser integrada à estratégia institucional, permite que o IFTO se antecipe aos desafios e oportunidades, tomando decisões informadas que minimizam os impactos negativos e potencializam os resultados positivos. Dessa forma, a instituição não apenas responde de maneira eficaz aos riscos que se materializam, mas também se posiciona de forma proativa para evitar que esses riscos comprometam sua missão e seus objetivos estratégicos.

A Importância da Transparência e da Responsabilidade

Um dos pilares da gestão de riscos é a transparência. No contexto do IFTO, a transparência é entendida como a abertura e a clareza na comunicação dos riscos e das ações tomadas para gerenciá-los. Isso não apenas fortalece a confiança entre a instituição e seus *stakeholders*, mas também garante que todos os envolvidos estejam cientes dos riscos e possam colaborar de maneira mais eficaz para mitigar esses riscos.

A responsabilidade é outro aspecto crucial da gestão de riscos. Ao implementar uma metodologia robusta de gestão de riscos, o IFTO assume a responsabilidade por suas ações e pelas consequências dessas ações. Isso implica em um compromisso com a prestação de contas e com a melhoria contínua dos processos e práticas administrativas, assegurando que a instituição esteja sempre em conformidade com as melhores práticas de governança e gestão pública.

Conclusão

A gestão de riscos é, portanto, uma componente essencial da administração moderna, especialmente em instituições públicas de ensino superior como o IFTO. Ao adotar uma abordagem sistemática e proativa para a gestão de riscos, o IFTO não apenas protege seus ativos e sua reputação, mas também fortalece sua capacidade de cumprir sua missão e alcançar seus objetivos estratégicos.

Este manual de gestão de riscos foi desenvolvido com o objetivo de orientar as unidades do IFTO na implementação dessa prática essencial. Ao seguir as diretrizes estabelecidas neste documento, as unidades do IFTO estarão melhor preparadas para identificar, avaliar e gerenciar os riscos que possam surgir, garantindo que a instituição continue a oferecer educação de qualidade, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico do Tocantins e do Brasil.

Em última análise, a gestão de riscos no IFTO é mais do que uma prática administrativa; é uma demonstração do compromisso da instituição com a excelência, a integridade e a responsabilidade. Com este manual, o IFTO reafirma sua dedicação em promover uma administração pública eficaz, transparente e orientada para resultados, fortalecendo ainda mais sua posição como uma das principais instituições de ensino superior no país.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de riscos é o processo de identificar, avaliar e priorizar riscos seguido pela aplicação coordenada e econômica de recursos para minimizar, monitorar e controlar a probabilidade ou impacto de eventos indesejados ou para maximizar a realização de oportunidades. Este processo é fundamental em diversas áreas, como finanças, segurança, engenharia, saúde e TI, entre outras.

Na essência, a gestão de riscos envolve:

1. **Identificação de Riscos:** O primeiro passo é identificar os riscos potenciais que podem afetar um projeto, uma operação ou uma empresa. Esses riscos podem ser internos ou externos, tangíveis ou intangíveis.
2. **Avaliação de Riscos:** Depois de identificados, os riscos são avaliados para determinar a sua gravidade. Isso inclui avaliar a probabilidade de ocorrência do risco e o impacto que ele teria se ocorresse.
3. **Priorização de Riscos:** Nem todos os riscos têm a mesma importância ou potencial de dano. Alguns podem ser catastróficos enquanto outros podem ser mais manejáveis. A priorização ajuda a focar nos riscos que realmente importam.
4. **Mitigação de Riscos:** Este passo envolve desenvolver estratégias para reduzir ou eliminar os riscos prioritários. Isso pode incluir a implementação de controles, a compra de seguros, ou a realização de mudanças nos processos de negócios.
5. **Monitoramento e Revisão de Riscos:** A gestão de riscos é um processo contínuo. Os riscos identificados precisam ser monitorados ao longo do tempo, e novos riscos precisam ser identificados e avaliados. A estratégia de mitigação de riscos também pode precisar ser ajustada à medida que as condições mudam.

A gestão de riscos é vital porque ajuda as organizações a minimizar surpresas negativas, a gerenciar incertezas, a melhorar a tomada de decisões e a alcançar os seus objetivos de forma mais eficaz e eficiente. Além disso, pode contribuir para a sustentabilidade e a resiliência organizacional em longo prazo, preparando as empresas para lidar com potenciais adversidades de forma proativa.

Para indivíduos ou organizações, não prever os riscos aos quais pode-se submeter, influencia de forma direta a continuação de determinada atividade. Para a administração pública brasileira, o bem é público, portanto, enseja a proteção de forma saudável do que afeta milhares de pessoas da comunidade civil, dessa maneira, aos gestores públicos deve ser possível prever, gerenciar e controlar possíveis acontecimentos futuros.

Nos últimos nove anos, a Gestão de Riscos no Brasil evoluiu de forma exponencial, através de diversos instrumentos como instruções normativas, decretos e resoluções, foram solidificados procedimentos necessários e estabeleceu-se por instrutores da área conceitos e definições teóricas com objetivo de auxiliar a implementação pela administração pública.

O gerenciamento de riscos na administração pública brasileira tem uma importância crucial por diversas razões, refletindo não apenas a busca por eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos, mas também a necessidade de garantir transparência, responsabilidade e confiança nas ações governamentais. Aqui estão alguns pontos que destacam a importância desse gerenciamento:

6. **Otimização de Recursos:** A administração pública lida com recursos que são essencialmente públicos, e a gestão eficiente desses recursos é fundamental. O gerenciamento de riscos ajuda a assegurar que os recursos sejam alocados e utilizados de maneira que minimize desperdícios, fraudes e ineficiências, maximizando o valor para a sociedade.
7. **Aumento da Transparência e da Confiança:** Em um país onde a confiança nas instituições públicas muitas vezes é desafiada, práticas robustas de gerenciamento de

riscos promovem a transparência e podem ajudar a reconstruir a confiança do público. Isso se dá por meio da demonstração de compromisso com a gestão responsável e pela capacidade de prever e mitigar problemas antes que eles causem danos significativos.

8. **Melhoria na Tomada de Decisões:** O gerenciamento de riscos fornece ferramentas e metodologias para avaliar cenários, possibilitando decisões baseadas em evidências e na análise rigorosa dos riscos envolvidos. Isso é especialmente importante em um contexto de recursos limitados e necessidades amplas, comum na administração pública.

9. **Compliance e Regulação:** A administração pública brasileira está sujeita a um complexo sistema de leis e regulamentos. O gerenciamento de riscos ajuda as entidades governamentais a cumprir com essas exigências, evitando sanções, multas e danos à reputação.

10. **Resposta a Emergências e Crises:** A capacidade de responder rapidamente a emergências e crises é ampliada por um bom gerenciamento de riscos. Isso se aplica tanto a situações de desastres naturais quanto a crises financeiras ou sanitárias, como a pandemia de COVID-19, onde a prontidão e a resiliência se tornaram fatores críticos de sucesso.

11. **Sustentabilidade e Desenvolvimento a Longo Prazo:** O gerenciamento de riscos contribui para a sustentabilidade das políticas públicas e projetos de desenvolvimento, assegurando que estes sejam capazes de enfrentar desafios futuros. Isso é particularmente relevante em áreas como meio ambiente, saúde pública e infraestrutura.

12. **Reforço da Governança:** Uma gestão de riscos eficaz reforça a governança ao estabelecer clara responsabilização pelas decisões e pela gestão de recursos. Isso ajuda a evitar abusos de poder e corrupção, elementos que têm sido, historicamente, desafios no Brasil.

A implementação de uma gestão de riscos efetiva e integrada nas diversas esferas da administração pública brasileira pode, portanto, levar a uma governança mais responsável, transparente e eficaz, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para o bem-estar da população.

2. MARCO TEÓRICO DA GESTÃO DE RISCOS NO BRASIL

Relacionamos a seguir as normas, frameworks e regulamentações que desempenham papéis importantes na gestão de riscos em diferentes contextos e suas peculiaridades e exploramos as principais diferenças entre eles:

ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Diretrizes

Esta norma internacional fornece diretrizes sobre os princípios da gestão de riscos, um framework e um processo que são aplicáveis a qualquer tipo de organização e risco. É genérica e não é específica para qualquer setor ou indústria. A ISO 31000 enfatiza uma abordagem integrada para a gestão de riscos, ajudando as organizações a criar e proteger o valor.

ABNT NBR ISO 31010: Gestão de riscos – Técnicas

É uma norma de suporte à ISO 31000 e foca na aplicação de técnicas para o processo de avaliação de riscos. A ISO 31010 detalha métodos para a identificação, análise e avaliação de riscos, oferecendo uma lista de técnicas com orientações sobre quando e como cada uma pode ser utilizada. Diferente da ISO 31000, que é mais conceitual e estratégica, a ISO 31010 é mais prática e focada em implementação.

Management of Risk (M_o_R-OGC)

O M_o_R é um framework desenvolvido pelo Office of Government Commerce (OGC) do Reino Unido, voltado para o gerenciamento de riscos em projetos, programas e operações. Ele abrange uma ampla gama de tópicos, incluindo princípios, abordagens e processos de gerenciamento de riscos. Diferencia-se por ser mais específico para o contexto de gestão de projetos e programas, oferecendo uma abordagem detalhada e estruturada para identificar, avaliar e controlar riscos.

Portaria no 57, de 4 de janeiro de 2019, CGU

Esta portaria do governo brasileiro estabelece diretrizes para a implementação do gerenciamento de riscos e controles internos no âmbito da administração pública federal. É específica para o contexto do governo brasileiro, visando à promoção da eficiência, eficácia e efetividade na administração pública por meio da gestão de riscos e da governança.

Enterprise Risk Management (ERM-COSO)

Desenvolvido pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), o ERM é um modelo amplamente reconhecido para gerenciamento de riscos em toda a empresa. Ele é mais abrangente que muitos outros frameworks, focando não apenas nos riscos que podem impedir uma organização de atingir seus objetivos, mas também na identificação e no aproveitamento de oportunidades. Assim, o ERM é orientado para a criação de valor e a tomada de decisão estratégica.

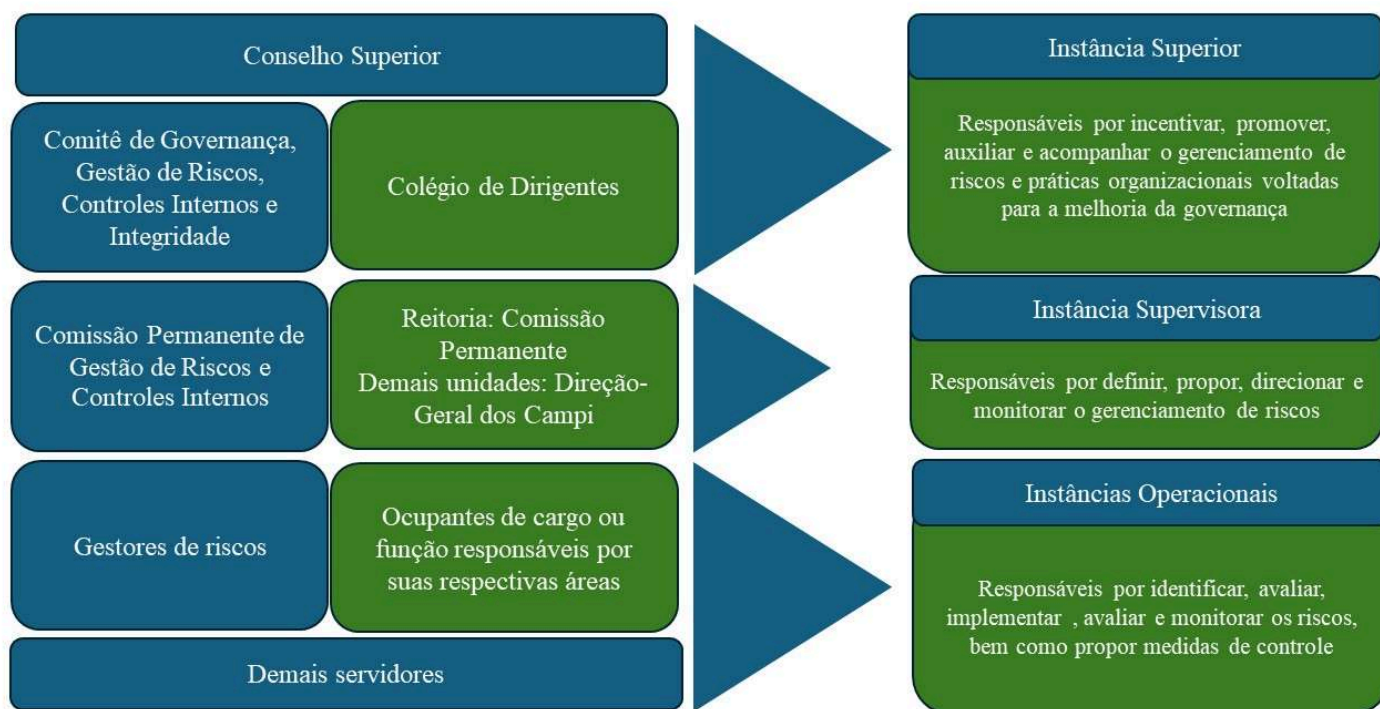
Resolução CRTCI nº 2, de 27 de junho de 2019 – Ministério da Economia

Esta resolução brasileira estabelece procedimentos para a gestão de tecnologia da informação e comunicação, incluindo a gestão de riscos, especificamente para o contexto do Ministério da Economia. Ela tem um foco mais restrito comparada às outras normas e frameworks mencionados, direcionada às práticas de gestão de riscos em TI dentro do âmbito governamental brasileiro.

Cada um desses modelos e diretrizes tem seu escopo, foco e aplicação específicos, variando de abordagens genéricas e amplamente aplicáveis a diretrizes mais específicas para setores ou regiões. A escolha de qual utilizar depende das necessidades, do contexto e dos objetivos específicos de cada organização ou projeto.

3. ESTRUTURA E RESPONSABILIDADES

A Gestão de Riscos do Instituto Federal do Tocantins é conduzida de maneira integrada, englobando um conjunto de instrumentos de governança e gestão que apoiam a concepção, implementação, monitoramento e aprimoramento contínuo dessa gestão. De acordo com o artigo 19 da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade, a estrutura de gestão de riscos é composta por: I. Conselho Superior; II. Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade; III. Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos; e, IV. Gestores de Riscos. No quadro a seguir é possível visualizar a estrutura e competências de cada um deles.



Todas as competências das instâncias citadas na figura podem ser conferidas nos artigos 21, 22 e 23 da PGRCI do IFTO.

4. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS NO IFTO

A Metodologia de Gestão de Riscos do Instituto Federal do Tocantins (IFTO) segue um modelo descentralizado, onde cada unidade administrativa é responsável pela execução do processo de gerenciamento de riscos dentro de suas respectivas áreas, obedecendo às diretrizes estabelecidas neste documento. As informações oriundas dessas unidades serão centralizadas pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos (CPGRCI) e, posteriormente, consolidadas em relatórios anuais para apreciação pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade (CGRCI).

Nesse manual, para fins metodológicos, iremos delimitar todas as etapas constantes no fluxo do processo de gestão de riscos anual do IFTO, sendo dividido em 5 (cinco) fases determinadas a seguir:

1. Fase de Instrução e Preparação
2. Fase de Mapeamento de Riscos
3. Fase de Monitoramento
4. Fase de Validação e Consolidação
5. Fase de Elaboração e Apreciação do Relatório Anual

4.1. Primeira Fase: Instrução e Preparação

Esta fase ocorrerá a cada início de ano tendo como principal responsável por sua condução a Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos (CPGRCI), provocada pelo Colégio de Dirigentes do IFTO. Segue abaixo todas as atividades a serem

realizadas nesta fase:

- O Comitê (CODIR) dará início às atividades anuais de gestão de riscos com o envio de ofício à CPGRCI no mês de fevereiro de cada ano. A partir desse momento, a CPGRCI deverá:
- Criar processos eletrônicos para arquivar os artefatos produzidos ao longo do ano.
- Analisar o relatório de gestão de riscos do ano anterior, identificando lições aprendidas e áreas de melhoria, com a colaboração das áreas envolvidas.
- Promover ações de desenvolvimento e capacitação com o apoio da Diretoria de Gestão de Pessoas e demais setores, garantindo a correta utilização das ferramentas de gestão de riscos.
- Atualizar materiais de apoio, caso necessário.
- Criação do Plano de trabalho de execução do processo anual de gestão de riscos do IFTO, estabelecendo datas de entrega de cada fase de todo fluxo do procedimento de gestão de riscos.
- Realização de reunião técnica online de capacitação e início do processo de gestão de riscos anual do IFTO.
- Disponibilizar ferramentas de mapeamento de riscos aos gestores e servidores.

4.2. Segunda Fase: Mapeamento de Riscos

O processo de mapeamento de riscos no IFTO será realizado pelos gestores das unidades do IFTO, seguindo as seguintes etapas:

- **Estabelecimento do contexto:** análise do ambiente e coleta de informações para identificar os eventos de riscos que podem afetar as atividades da unidade, levando em consideração o plano de desenvolvimento institucional, regulamentos e normas internas.
- **Identificação dos riscos:** levantamento e registro dos riscos que podem comprometer as atividades, suas causas e consequências.
- **Avaliação dos riscos:** análise dos riscos identificados com base na probabilidade e no impacto, considerando histórico de ocorrências e controles existentes.
- **Resposta aos riscos:** definição das estratégias a serem adotadas para mitigar os riscos, incluindo a elaboração de um plano de ação.
- **Elaboração do plano de ação:** estabelecimento de políticas e procedimentos para prevenir ou mitigar riscos identificados, com a distribuição das atividades de controle por toda a unidade.

4.2.1. Estabelecimento do Contexto

Esta fase tem como objetivo entender o ambiente e coletar informações que ajudem a identificar possíveis riscos, além de estabelecer o contexto em que esses riscos se inserem. Isso facilita a escolha de ações adequadas para garantir que as atividades do setor sejam executadas com sucesso. Essas atividades são parte da rotina diária de trabalho e visam alcançar os objetivos estratégicos e cumprir a missão da instituição.

As informações necessárias podem ser obtidas através de fontes como o regimento interno, o plano de desenvolvimento institucional, relatórios de auditorias e outros documentos relevantes. Combinadas com dados do processo, como regulamentos, normas, fluxogramas e modelos de processos, essas informações são essenciais para o andamento desta e das etapas seguintes.

Nesta etapa, é preciso:

- Identificar o nome da área, que deve estar diretamente vinculada a autoridades como o Reitor, Diretor, Pró-Reitor ou Gerente. Exemplos: Gabinete, Comunicação Social, Tecnologia da Informação, Ensino, etc.
- Identificar o nome da subárea, quando aplicável.

- Descrever as atividades realizadas pela área, que geralmente são especificadas no Regimento Interno da unidade.

4.2.2. Identificação dos Riscos

O objetivo desta etapa é reconhecer e documentar os riscos que podem comprometer a realização das atividades, bem como suas causas e possíveis consequências. Identificar esses riscos permite planejar a melhor forma de tratá-los e definir a resposta adequada, lembrando que os riscos devem ser considerados dentro de um contexto mais amplo, e não isoladamente.

A identificação de riscos exige a colaboração de servidores que possuem conhecimento e estão diretamente ou indiretamente envolvidos nas atividades do setor. Os riscos podem ser detectados a partir de perguntas como: Quais eventos podem EVITAR, ATRASAR, PREJUDICAR OU IMPEDIR o cumprimento de um ou mais objetivos dessa atividade?

Os riscos inicialmente identificados podem ser revistos, reorganizados, reformulados ou até eliminados nesta fase. Algumas perguntas podem ajudar nesse processo, como:

- O evento identificado compromete claramente uma atividade?
- O evento representa um risco ou uma falha no design da atividade (no processo)?
- Com base nos objetivos da atividade, o evento é um risco ou uma causa de risco?
- O evento é um risco ou uma fraqueza em um controle destinado a mitigar esse risco?

Nesta etapa, deve-se:

- Identificar os riscos das atividades: descreva o risco de forma clara e objetiva. Para fazer isso, comece definindo os problemas que podem ocorrer durante a execução da atividade. Cada problema identificado estará relacionado a um ou mais riscos.

4.2.3. Avaliação dos Riscos

A avaliação dos riscos deve considerar a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial. Geralmente, as causas estão ligadas à chance de o risco acontecer, enquanto as consequências estão associadas ao impacto que ele pode gerar, caso se concretize. Esta análise é baseada em registros anteriores e nos controles já implementados. A combinação entre probabilidade e impacto determinará o nível de risco, e as unidades deverão utilizar essa avaliação para priorizar as ações de controle. Os quadros abaixo definem as escalas de probabilidade e impacto.

ESCALA DE PROBABILIDADE		
Peso	Escala	Descrição
5	Muito alta	O evento de risco é esperado na maioria das circunstâncias.
4	Alta	O evento de risco provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias.
3	Possível	O evento de risco deve ocorrer em algum momento.
2	Baixa	O evento de risco pode ocorrer em algum momento.
1	Muito baixa	O evento de risco pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais.

ESCALA DE IMPACTO		
Peso	Escala	Descrição

5	Catastrófico	O impacto ocasiona colapso no alcance das atividades.
4	Alto	O impacto compromete acentuadamente o alcance das atividades.
3	Moderado	O impacto é significativo no alcance das atividades.
2	Baixo	O impacto é pouco relevante no alcance das atividades.
1	Insignificante	O impacto é mínimo no alcance das atividades.

A multiplicação entre os dois fornece o nível de risco. O quadro abaixo demonstra a matriz de possíveis resultados da combinação das escalas de probabilidade e impacto.

PROBABILIDADE	5 - Muito Alta	Moderado	Alto	Crítico	Crítico	Crítico
	4 - Alta	Moderado	Alto	Alto	Crítico	Crítico
	3 - Possível	Baixo	Moderado	Alto	Alto	Crítico
	2 - Baixa	Baixo	Moderado	Moderado	Alto	Alto
	1 - Muito Baixa	Baixo	Baixo	Baixo	Moderado	Moderado
		1 - Insignificante	2 - Baixo	3 - Moderado	4 - Alto	5 - Catastrófico
IMPACTO						

4.2.4. Resposta aos Riscos

Após a avaliação, as unidades devem definir estratégias de resposta para mitigar os riscos. Essas estratégias formarão a base para o desenvolvimento do plano de ação que visa prevenir ou reduzir os impactos dos riscos identificados.

Tipo de Resposta	Descrição
Compartilhar	Ação tomada junto a terceiros buscando cooperação (interna ou externa à instituição) para mitigar o risco.
Evitar	Descontinuar a atividade que deu origem ao risco.
Reduzir	Implementar ações de controle para mitigar o risco.
Aceitar	Não adotar outras medidas mitigadoras, pois o risco já está dentro de um nível aceitável de tolerância.

4.2.5. Elaboração do Plano de Ação

Essa etapa tem como objetivo definir políticas e procedimentos para prevenir ou mitigar riscos, conhecidos como procedimentos de controle. O resultado dessa etapa é o plano de ação para implementar as medidas necessárias ao tratamento dos riscos nos processos organizacionais.

As atividades de controle devem ser distribuídas por toda a unidade, abrangendo todos os níveis e funções. Elas incluem uma variedade de controles internos, tanto preventivos quanto detectivos, além da preparação antecipada de planos de contingência ou continuidade para lidar com possíveis riscos que se concretizem.

No início da elaboração do plano de ação, é essencial avaliar se os controles existentes precisam ser melhorados ou eliminados. Só após essa análise, e caso seja identificada a necessidade de reduzir o nível de risco, novos controles podem ser propostos, sempre levando em conta a eficiência e a eficácia de sua implementação.

Nesta etapa, é necessário identificar:

1. **Ação Proposta:** Com base na identificação da causa do risco, proponha uma ou mais ações para preveni-lo ou mitigá-lo, alinhadas com a estratégia de resposta ao risco.

2. **Responsável:** Conforme orientação do TCU, deve-se indicar apenas um responsável pela execução da ação, mencionando o nome completo.

3. **Status:**

- Não iniciada: nenhuma ação foi tomada para estabelecer atividades de controle;
- Em planejamento: o planejamento das atividades de controle foi iniciado; *essa não esta na planilha que eu salvei
- Em andamento: a ação foi iniciada;
- Atrasada: se a ação "não iniciada", "em planejamento" ou "em execução" não foi concluída ao final do ano corrente;
- Cancelada: a ação foi descartada;
- Concluída: a ação foi finalizada no ano corrente. Para ações contínuas, deve-se verificar se o objetivo foi alcançado durante o ano e, se sim, considerá-la concluída.

4. **Resultados/Observações:** Deve-se registrar a descrição das ações realizadas e fornecer links ou provas (e-mails, documentos, processos eletrônicos, etc.) que comprovem a execução. Em casos de ações atrasadas ou canceladas, é necessário justificar o motivo.

4.3. Terceira Fase: Monitoramento

Essa etapa ocorre ao longo de todo o processo de gerenciamento de riscos e é responsável por integrar todas as partes envolvidas, além de realizar o monitoramento contínuo da Gestão de Riscos, visando seu aprimoramento. É recomendável que as áreas realizem esse monitoramento mensalmente, envolvendo toda a equipe, para garantir o acompanhamento contínuo do plano de ação e a atualização dos resultados obtidos.

A matriz RACI, também chamada de matriz de responsabilidades ou tabela RACI, é uma ferramenta que organiza a atribuição de papéis em um projeto. A sigla RACI refere-se a Responsible, Accountable, Consulted e Informed, ou seja, Responsável, Aprovador, Consultado e Informado. Essa matriz ajuda a definir as responsabilidades de cada membro da equipe em relação às tarefas do projeto, promovendo maior clareza na comunicação e organização das atividades. Ela é representada de forma gráfica, destacando o objetivo do projeto e as ações necessárias de cada participante para garantir o sucesso. O uso dessa ferramenta visa melhorar a gestão de processos e aumentar a eficiência dos projetos.

Conforme a ISO 31000:2009, em todas as fases do gerenciamento de riscos, é fundamental promover a comunicação e a interação com os envolvidos e as partes interessadas. Nesse sentido, define-se a seguir a Matriz de Responsabilidade RACI para o processo de gerenciamento de riscos no IFTO.

- **Responsável:** aquele que executa a tarefa;
- **Aprovador:** quem aprova a atividade ou produto. Pode delegar, mas mantém a

responsabilidade;

- **Consultado:** quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação;
- **Informado:** quem precisa ser notificado sobre os resultados ou ações, mas não precisa participar da decisão.

Ação	CIG	CRGPCI	Gestores de riscos
Iniciar a Gestão de Riscos do Ano Corrente	Responsável	Informado	Informado
Disponibilizar Mapa de Riscos	Aprovador	Responsável	Informado
Realizar Mapeamento de Riscos	Aprovador	Informado e Consultado	Responsável
Implementar o Plano de Ação	Informado	Informado e Consultado	Responsável
Monitorar	Aprovador	Informado e Consultado	Responsável
Supervisionar a Gestão de Riscos	Aprovador	Responsável	Informado
Elaborar o Relatório Anual	Aprovador	Responsável	Informado e Consultado
Apreciar o Relatório Anual	Responsável	Informado	Informado
Publicar Relatório Anual	Informado	Responsável	Responsável

Durante as etapas do gerenciamento de riscos no IFTO, é importante que a comunicação leve em consideração os agentes ou unidades indicados como "consultados" ou "informados" na Matriz RACI. O monitoramento, por sua vez, deve ser conduzido principalmente pelos gestores de riscos, com os seguintes objetivos:

- Assegurar que os controles sejam eficazes e eficientes;
- Analisar a ocorrência de riscos;
- Identificar mudanças que possam exigir a revisão dos controles ou do Plano de Ação;
- Reconhecer novos riscos que possam surgir.

Além disso, a PGRCI, em seu artigo 24, parágrafo único, atribui a todos os servidores do IF a responsabilidade de monitorar os níveis de risco e as medidas de tratamento adotadas.

4.4. **Quarta Fase: Supervisão dos Mapas de Riscos**

A CPGRCI, de forma semestral, consolidará os resultados do acompanhamento das ações realizadas por cada unidade em relatórios parciais, que serão submetidos ao Comitê de Governança para avaliação. Esse relatório parcial informará os status de andamento de cada gestor de riscos.

4.5. **Quinta Fase: Validação e Consolidação dos Resultados**

Para validar e consolidar os resultados, a CPGRCI deve elaborar e enviar um

ofício-circular aos dirigentes máximos e gestores de riscos, informando o prazo final para o preenchimento e atualização dos mapas de riscos e demais informações relevantes. Após o término do prazo, será feita a análise e consolidação dos dados coletados.

Os resultados obtidos por meio do mapeamento e monitoramento dos riscos, antes de serem encaminhados à Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos, precisam ser aprovados pelo dirigente máximo da unidade ou pelos responsáveis pelas respectivas áreas.

Uma vez aprovados, o responsável pelo processo de gerenciamento de riscos ou o dirigente da unidade deve enviar os resultados à CPGRCI por meio de processo eletrônico, incluindo as evidências das ações previstas no Plano de Ação de sua unidade ou área.

Ao término do ciclo anual, a CPGRCI reunirá todas as informações coletadas e as apresentará aos gestores superiores das unidades para análise. Após a devida aprovação, esses dados serão inseridos no sistema eletrônico e enviados para uma avaliação final. A alta administração será mantida informada sobre os resultados das avaliações, os planos de ação elaborados para aprimorar a gestão de riscos e o progresso na implementação dessas iniciativas.

4.6. **Sexta Fase: Elaboração e Apreciação do Relatório Anual**

A Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos deve validar, por amostragem, as informações contidas nos mapas de riscos das áreas e unidades, buscando identificar possíveis falhas. Quando necessário, o responsável será notificado para fazer os ajustes necessários. Após a validação, a CPGRCI consolidará os dados e elaborará o Relatório Anual de Gestão de Riscos, utilizando como referência o relatório do ano anterior, aproveitando as lições aprendidas e aplicando as melhorias identificadas.

O relatório anual deverá ser encaminhado para revisão do Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade, que poderá solicitar ajustes, se necessário. Uma vez aprovado, a CPGRCI deverá coordenar e acompanhar a Diretoria de Comunicação no processo de publicação do relatório na seção "gestão de riscos" do site institucional.

5. **MELHORIA CONTÍNUA E CAPACITAÇÃO**

A melhoria contínua na Gestão de Riscos refere-se ao uso dos resultados obtidos para aprimorar o desempenho e os processos de gerenciamento. Para isso, é recomendável definir indicadores e metas institucionais de desempenho, além de implementar mudanças em processos, sistemas e recursos, e desenvolver as capacidades e habilidades das pessoas envolvidas.

A capacitação contínua, que é o processo permanente de aprimoramento das habilidades necessárias para o trabalho, também serve como uma ferramenta de apoio à melhoria contínua.

Atualmente, a CPGRCI realiza uma análise anual de desempenho e uma revisão do processo de gerenciamento de riscos para promover a melhoria contínua da gestão de riscos no IFTO, conforme descrito no item 3.1 deste documento.

Além disso, no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades, a CPGRCI, em parceria com outras áreas institucionais e com base no plano de ação para a implementação da gestão de riscos, oferece treinamentos e ações de capacitação sempre que necessário. O objetivo dessas ações é formar multiplicadores e disseminar as melhorias feitas na metodologia e nas ferramentas de gestão de riscos do IFTO.

Por fim, essas práticas estão alinhadas com as diretrizes e objetivos da PGRCI, conforme estabelecido nos incisos V e VI do artigo 16 e no inciso V do artigo 17.

Essa metodologia garante que o IFTO tenha um processo estruturado de gestão de riscos, que permita a identificação, avaliação, mitigação e monitoramento contínuo de riscos institucionais, com vistas à melhoria contínua da gestão pública.

Palmas, 4 de outubro de 2024.

NATÁLIA LELIS GUIMARÃES GOULART

DIOGO CARVALHO DOS SANTOS

ELEUZA RODRIGUES ROCHA FERREIRA

ELZILENE BARBOSA RODRIGUES

JULIANA FERREIRA DE QUEIROZ

Comissão Permanente de Gestão de Riscos e Controles Internos



Documento assinado eletronicamente por **Diogo Carvalho dos Santos, Membro**, em 10/10/2024, às 16:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Natalia Lelis Guimaraes Goulart, Presidente**, em 10/10/2024, às 16:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Juliana Ferreira de Queiroz, Membro**, em 10/10/2024, às 17:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Elzilene Barbosa Rodrigues, Membro**, em 10/10/2024, às 19:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eleuza Rodrigues Rocha Ferreira, Membro**, em 11/10/2024, às 11:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ifto.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2495916** e o código CRC **C223BC11**.

Avenida Joaquim Teotônio Segurado, Quadra 202 Sul, ACSU-SE 20, Conjunto 1, Lote 8 - Plano Diretor Sul — CEP 77020-450 Palmas/TO — (63) 3229-2200

portal.ifto.edu.br — reitoria@ifto.edu.br

Referência: Processo nº 23235.006519/2024-29

SEI nº 2495916