

MANUAL DE **GESTÃO DE RISCOS**



INSTITUTO FEDERAL
Minas Gerais



EXPEDIENTE

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Jair Messias Bolsonaro

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Milton Ribeiro

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA

Wandemberg Venceslau Rosendo dos Santos

REITOR DO INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS

Kléber Gonçalves Glória

PRÓ-REITOR DE ENSINO

Carlos Henrique Bento

PRÓ-REITOR DE PESQUISA, INOVAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO

Fernando Gomes Braga

PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO

Carlos Bernardes Rosa Júnior

PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

Leandro Antônio da Conceição

PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS

Olímpia de Sousa Marta

DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Wilson José Vieira da Costa

DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Adriano Olímpio Tonelli

DIRETORA DE COMUNICAÇÃO

Virgínia Graziela Fonseca Barbosa

DIRETOR DO *CAMPUS* AVANÇADO ARCOS

Charles Martins Diniz

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* BAMBUÍ

Rafael Bastos Teixeira

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* BETIM

Welinton La Fontaine Lopes

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* CONGONHAS

Robert Cruzoaldo Maria

DIRETOR DO *CAMPUS* AVANÇADO CONSELHEIRO LAFAIETE

Rodrigo de Andrade Reis

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* FORMIGA

Washington Santos Silva

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* GOVERNADOR VALADARES

Willerson Custódio da Silva

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* IBIRITÉ

Oiti José de Paula

DIRETOR DO *CAMPUS* AVANÇADO IPATINGA

Alex de Andrade Fernandes

DIRETOR DO *CAMPUS* AVANÇADO ITABIRITO

Daniel Delfino França Fonseca

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* OURO BRANCO

Lawrence de Andrade Magalhães Gomes

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* OURO PRETO

Reginato Fernandes dos Santos

DIRETOR DO *CAMPUS* AVANÇADO PIUMHI

Humberto Coelho de Melo

DIRETOR DO *CAMPUS* AVANÇADO PONTE NOVA

Leonardo de Paiva Barbosa

DIRETORA GERAL DO *CAMPUS* RIBEIRÃO DAS NEVES

Maria das Graças Oliveira

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* SABARÁ

Daniel Neves Rocha

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* SANTA LUZIA

Wemerton Luis Evangelista

DIRETOR-GERAL DO *CAMPUS* SÃO JOÃO EVANGELISTA

José Roberto de Paula

Elaboração:

Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR) - Portaria IFMG nº 295 de 10 de março de 2020

Presidente:

Wilson José Vieira da Costa

Membros:

Adriano Olímpio Tonelli

Daniel dos Reis Pedrosa

Denise Ferreira dos Santos

Leonardo Junio Ferreira

Matheus Costa Frade

Rainer de Paula

Thiago Henrique Oliveira Silva

Tiago Simão Ferreira

Revisão

Denise Ferreira

Projeto Gráfico e Diagramação

Michel Araújo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

I59m Instituto Federal de Minas Gerais.
Manual de Gestão de Riscos [recurso eletrônico]. / Instituto Federal de
Minas Gerais. -1.ed. - Belo Horizonte: IFMG, 2021.

36 p.; il.color.
E-book no formato PDF.

1. Política de Governança. 2. Gestão de riscos. 3. Controle Interno.
4. Planejamento. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
de Minas Gerais. II. Título.

CDD: 658.403

Catalogação: Rejane Valéria Santos CRB-6/2907



LISTA DE SIGLAS



- ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas
- API** - *Application Programming Interface*
- CD** - Cargos de Direção
- Codir** - Colégio de Dirigentes
- Consup** - Conselho Superior
- COSO** - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*
- CGRCI** - Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade
- CGU** - Controladoria Geral da União
- CPGR** - Comissão Permanente de Gestão de Riscos
- FG** - Funções Gratificadas
- IFMG** - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
- IEC** - *International Electrotechnical Commission*
- IIA** - Instituto dos Auditores Internos do Brasil
- IN** - Instrução Normativa
- ISO** - *International Organization for Standardization*
- MP** - Ministério Público
- PDI** - Plano de Desenvolvimento Institucional
- PGRCI** - Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade
- SEI** - Sistema de Informações Eletrônicas
- Siorg** - Sistemas de Informações Organizacionais do Governo Federal
- TCU** - Tribunal de Contas da União



LISTA DE ILUSTRAÇÕES



- Quadro 1:** Referencial Normativo e Conceitual
- Figura 01:** Matriz SWOT/FOFA aplicada à análise de contexto de processos
- Figura 02:** Distribuição dos *campi* do IFMG
- Figura 03:** Estrutura organizacional do IFMG, Resolução Consup nº 36, de 10 de dezembro de 2020
- Figura 04:** Estrutura Institucional para Gestão de Riscos no IFMG
- Figura 05:** A estrutura de governança do IFMG
- Figura 06:** Instâncias de supervisão e linhas de defesas aos riscos no IFMG
- Figura 07:** Requisitos de sistema para Gestão de Riscos
- Figura 08:** Análise *Bow-Tie*
- Figura 09:** Processo de Gestão de Riscos no IFMG
- Figura 10:** Etapas do Estabelecimento de Contexto em Gestão de Riscos
- Figura 11:** Etapas da Identificação de Riscos
- Figura 12:** Etapas da Análise de Riscos
- Figura 13:** Escala de Probabilidade
- Figura 14:** Escala de Impacto
- Figura 15:** Nível de avaliação dos controles internos
- Figura 16:** Matriz de Nível de Riscos
- Figura 17:** Resposta ao Risco



SUMÁRIO



1. APRESENTAÇÃO	7
2. INTRODUÇÃO	8
3. REFERENCIAL NORMATIVO E METODOLÓGICO	9
4. BASE CONCEITUAL EM GESTÃO DE RISCOS	10
5. ESTRUTURA INSTITUCIONAL PARA GESTÃO DE RISCOS NO IFMG	12
6. POLÍTICA DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS, CONTROLE INTERNO E INTEGRIDADE NO IFMG (PRGCI)	15
7. INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO E LINHAS DE DEFESA AOS RISCOS NO IFMG	17
8. SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS PARA GESTÃO DE RISCOS NO IFMG	20
9. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS NO IFMG	21
9.1 Estabelecimento de contexto	23
9.2 Identificação de riscos	24
9.3 Análise de riscos	26
9.4 Resposta aos riscos	29
9.5 Tratamento de riscos	30
9.6 Monitoramento dos riscos	31
9.7 Informação e Comunicação	33
9.8 Formalização	34
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35



1. APRESENTAÇÃO

//////
A gestão de riscos na Administração Pública no Brasil tem ganhado relevância em decorrência de demandas da sociedade pela eficiência e eficácia das instituições públicas na entrega de valor público, isto é, de bens, serviços e resultados que representem respostas efetivas e úteis às necessidades de interesse público (BRASIL, 2017).

Diante dos desafios gerenciais e limites de recursos orçamentários a que estão sujeitas as instituições públicas, o aperfeiçoamento contínuo da governança e da gestão contribuem para o alcance da missão e dos objetivos estratégicos institucionais. Neste processo de entrega de valor à sociedade, essas instituições devem estar dotadas da capacidade de lidar com as incertezas e com a possibilidade de ocorrência de eventos que possam impactar seus resultados institucionais (BRASIL, 2018).

Neste manual estão descritos os referenciais normativos e teóricos que embasaram sua elaboração, os procedimentos a serem utilizados na aplicação da metodologia, os conceitos, papéis e responsabilidades, taxonomia de eventos de riscos, além de ferramentas básicas para apoiar os gestores e servidores na gestão de riscos relacionados aos objetivos estratégicos e processos de cada área na Instituição.

O manual está alicerçado na metodologia fundamentada em normas técnicas, como ABNT NBR 31000 e COSO, em regulamentações e em boas práticas difundidas na Administração Pública. A gestão de riscos integra a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade do IFMG disposta na Portaria IFMG nº 278, de 04 de março de 2020, tendo como responsáveis pelo gerenciamento de riscos todos os servidores em exercício em cada unidade organizacional da Instituição, constante do Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (Siorg), sob a liderança das chefias imediatas detentoras de Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG).

Ressalta-se que o processo de implantação da gestão de riscos no IFMG deverá ser baseado na aprendizagem e melhoria contínua, na busca permanente das melhores práticas de gestão de riscos na Administração Pública e na maturidade do planejamento e da gestão estratégica institucional.

Diante do exposto, essa primeira versão do Manual de Gestão de Riscos é um ponto de partida que não esgota o tema, cujo aprofundamento deverá ser, permanentemente, pesquisado em publicações especializadas, num processo de contínuo aprendizado para o qual toda a comunidade IFMG está convidada a participar!

Neste sentido, a Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR), instituída pela Portaria IFMG nº 295, de 10 de março de 2020, apresenta este manual com o objetivo de orientar a estruturação, execução e monitoramento da Gestão de Riscos no âmbito do IFMG.



2. INTRODUÇÃO

O Decreto 9.203/2017 dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e determina, em seu artigo 17, que é atribuição da alta administração das organizações públicas federais estabelecer, manter, monitorar e aprimorar o sistema de gestão de riscos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

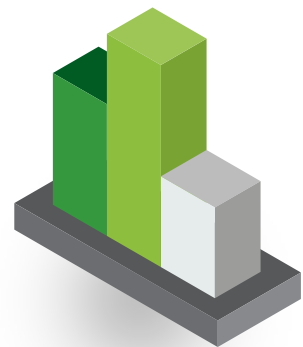
O atingimento de objetivos estratégicos em órgãos da Administração Pública envolve riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de mudanças de conjuntura e nas demandas sociais, além da própria dinâmica da administração pública, com as exigências de cumprimento de requisitos legais e regulatórios e da necessidade de transparência e prestação de contas (BRASIL, 2018).

Apesar da gestão de riscos não tratar de nova discussão no setor público, são notórios os desafios para ser atingida em diferentes órgãos públicos. Persiste a necessidade não apenas de estruturas e processos, mas também de uma cultura de gerenciamento de riscos, a fim de contribuir para que a organização obtenha resultados com desempenho otimizado (BRASIL, 2018).

No IFMG, a Portaria nº 278, de 04 de março de 2020, instituiu a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (PGRCI) e estabeleceu a Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR) com funções e responsabilidades relacionadas à liderança dessa temática junto aos gestores de riscos na Instituição.

Gestores de riscos são servidores identificados nos processos de trabalho em cada unidade organizacional do IFMG, com responsabilidade e autoridade suficientes para orientar e acompanhar as ações de identificação, avaliação e resposta ao risco.

A efetividade da gestão de riscos no IFMG dependerá da integração com os processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chave da organização.



Neste contexto, reconhece-se que a gestão de riscos no IFMG representa uma mudança organizacional que deve ser planejada, optando-se por uma adoção gradual que priorize as áreas que gerenciam os processos mais relevantes para sustentar a missão do Instituto.

A seção 9 deste manual trata, especificamente, dos procedimentos e ferramentas que serão adotadas neste primeiro esforço de promover a cultura de gerenciamento de riscos na Instituição.

3. REFERENCIAL NORMATIVO E METODOLÓGICO

No âmbito da Administração Pública Federal e, especificamente no IFMG, existe um conjunto de regulamentações e base conceitual referente à gestão de riscos e, concomitantemente, de temáticas relacionadas de controle interno e integridade, dentre as quais destacam-se:

Quadro I: Referencial Normativo e Conceitual

Norma	Descrição
Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008	Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.
Resolução Consup nº 12, de 02 de maio de 2018	Dispõe sobre alteração do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG.
Resolução Consup nº 26, de 26 de agosto de 2019	Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG, para o período 2019-2023, destacando missão, visão e objetivos estratégicos do IFMG
Portaria IFMG nº 278, de 04 de março de 2020	Institui a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (PGRCI)
Portaria IFMG nº 295, de 10 de março de 2020	Institui a Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR)
ABNT NBR ISO 31000:2018	Diretrizes para o gerenciamento de riscos nas organizações
ISO/IEC 31010:2019	Gestão de riscos - Técnicas de avaliação de risco
COSO ICIF (COSO I)/2013	Diretrizes para estruturação integrada de controles internos, gestão de riscos e prevenção de fraudes
COSO ERM (COSO II)/2017	Diretrizes para gestão de riscos integrada à estratégia e ao desempenho
Decreto 9.203/2017	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional
IN Conjunta MP/CGU 01/2016	Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal
Portaria CGU 57/2019	Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências

4. BASE CONCEITUAL EM GESTÃO DE RISCOS

Há que se considerar como base conceitual o Decreto 9.203/2017 como política de governança na Administração Pública e, portanto, documento base na definição de estratégia, objetivos e processos para se atingir um elevado nível de compromisso com a governança de riscos.

A sociedade anseia por uma administração pública ágil e eficiente, capaz de implementar políticas e programas de governo que entreguem o melhor valor para a população (BRASIL, 2017a). Mas o que vem a ser **valor público**?

Produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos. (BRASIL, 2017a)

Para entregar valor público, as organizações necessitam de compreensão estratégica para analisar o ambiente externo em que estão inseridas e as condições internas para o alcance de sua missão estratégica.

O **ambiente externo** é constituído por dimensões presentes na sociedade em geral e suas alterações globais, econômicas, sociais, políticas-legais, demográficas, tecnológicas, além das constantes mudanças no setor de atuação e nas expectativas do público atendido (sociedade). As **oportunidades** serão exploradas quando o ambiente externo oferecer as condições que ajudem a organização a gerar valor público, ao passo que as **ameaças** deverão ser neutralizadas por impedirem a organização de gerar valor.

Já o **ambiente interno** inclui os recursos, as capacidades e as competências organizacionais, tais como, a integridade, os valores éticos, o conhecimento das pessoas, os processos, as tecnologias, a infraestrutura, a maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, a estrutura de governança organizacional, as políticas e práticas de gestão de pessoal, dentre outras condições internas para que a organização cumpra sua missão. A existência das condições internas é identificada como **pontos fortes** e a inexistência ou dificuldade de criar essas condições é chamada de **pontos fracos**.

Desprende-se da análise ambiental que a **incerteza** está presente sobre as características dos ambientes internos e externos da organização. **Incerteza é a “incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros” (BRASIL, 2016) ou a “[...] variabilidade intrínseca de um fenômeno [...]” (IEC, 2019).**

Missão

Ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional.

Visão

Ser reconhecida como instituição educacional inovadora e sustentável, socialmente inclusiva e articulada com as demandas da sociedade.

Valores

Ética, Transparência, Inovação e Empreendedorismo, Diversidade, Inclusão, Qualidade do Ensino, Respeito, Sustentabilidade, Formação Profissional e Humanitária, Valorização das Pessoas.

FATORES INTERNOS	FORÇAS	OPORTUNIDADES	FATORES EXTERNOS
	Características ou eventos internos que afetam ou podem afetar de modo positivo a execução do processo. Podem definir riscos positivos. <i>Exemplo: controles internos ja existentes.</i>	Características ou eventos externos que possuem potencial de agregar melhorias ao processo. Podem definir riscos positivos. <i>Exemplo: mudanças na legislação.</i>	
	FRAQUEZAS	AMEAÇAS	
	Características ou eventos internos que afetam ou podem afetar de modo negativo a execução do processo. Podem definir riscos negativos. <i>Exemplo: ausência de controles internos.</i>	Características ou eventos externos que possuem potencial de prejudicar a execução do processo. Podem definir riscos negativos. <i>Exemplo: mudanças na legislação.</i>	

A análise **SWOT**, do acrônimo em inglês, (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou, em português, **FOFA** (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças) é uma técnica de planejamento, largamente utilizada, que permite sistematizar a análise do cenário, ambiente externo e ambiente interno, para o processo de planejamento estratégico, projeto ou análise de contexto de processo críticos em gestão de riscos, tal como demonstrado na **Figura 01**:

Figura 01: Matriz SWOT/FOFA aplicada à análise de contexto de processos
 Fonte: BRASIL, 2021, p. 12

A variabilidade do ambiente em que a organização está inserida a expõe a riscos. **Risco é o “efeito da incerteza nos objetivos estratégicos”, sendo o efeito relativo ao desvio em relação ao esperado, podendo ser positivo, negativo ou ambos e resultar em oportunidades ou ameaças** (ABNT, 2018). Risco ainda pode ser conceituado como sendo a **“possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos”**. **Evento** aqui entendido como a **mudança em um conjunto de circunstâncias, podendo ter várias causas e consequências** (BRASIL, 2016).

O processo de gestão estratégica e de análise dos ambientes em que o IFMG está inserido se consolida através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Por meio do PDI, busca-se uma articulação institucional entre as áreas de gestão e suas unidades descentralizadas (os *campi*), a fim de fortalecer a identidade institucional e a otimização do uso de recursos. Missão, visão e valores institucionais formam, juntamente com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), a espinha dorsal para o PDI se constituir na referência e institucionalização dos objetivos estratégicos.

Neste sentido, o IFMG carece da Gestão de riscos para a identificação dos eventos que possam influenciar na consecução dos objetivos estratégicos constantes do seu PDI e processos vinculados à ações estratégicas. Gestão de Riscos entendida como:

Processo contínuo estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, contemplando as atividades de identificação, avaliação e gerenciamento de potenciais eventos que possam afetar a organização com a finalidade de fornecer segurança razoável à realização dos objetivos (BRASIL, 2017).



O presente manual cumpre esse propósito de orientar as áreas de gestão quanto à necessidade de alinhar a missão, visão, valores institucionais e os objetivos estratégicos à **Gestão de Riscos**.



5. ESTRUTURA INSTITUCIONAL PARA GESTÃO DE RISCOS NO IFMG



A Lei n. 11.892/2008 define as finalidades, características e objetivos dos Institutos Federais. Com base nesta legislação, o IFMG pode ser caracterizado como sendo uma instituição de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, nas diferentes modalidades de ensino, tendo como base a conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com a sua prática pedagógica.

O IFMG, juntamente com mais 37 Institutos Federais, constitui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, pela qual os institutos estão conectados e vinculados ao Ministério da Educação. Embora participante de uma rede, o IFMG possui como prerrogativas, desde a sua criação, a autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e também científica. Trata-se de uma Instituição voltada para a educação profissional e técnica, tanto básica quanto superior, por meio de uma estrutura *multicampi* e pluricurricular.

A Reitoria do IFMG localiza-se na capital mineira, Belo Horizonte, com o intuito de cumprir papel integrador às suas unidades. Atualmente a Instituição é composta por 18 *campi* e 1 polo de inovação, servindo a várias cidades de Minas Gerais, conforme visualizado na **Figura 02**.

CAMPI DO IFMG

01 ARCOS	11 OURO BRANCO
02 BAMBUI	12 OURO PRETO
03 BETIM	13 PIUMHI
04 CONGONHAS	14 PONTE NOVA
05 CONSELHEIRO LAFAIETE	15 RIBEIRÃO DAS NEVES
06 FORMIGA E POLO DE INOVAÇÃO	16 SABARÁ
07 GOVERNADOR VALADARES	17 SÃO JOÃO EVANGELISTA
08 IBIRITÉ	18 SANTA LUZIA
09 IPATINGA	● REITORIA
10 ITABIRITO	

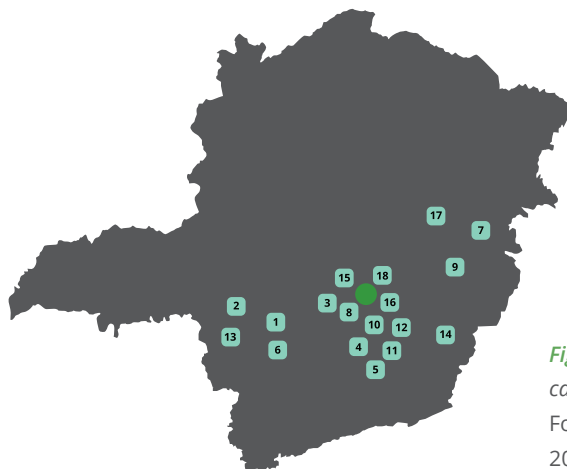
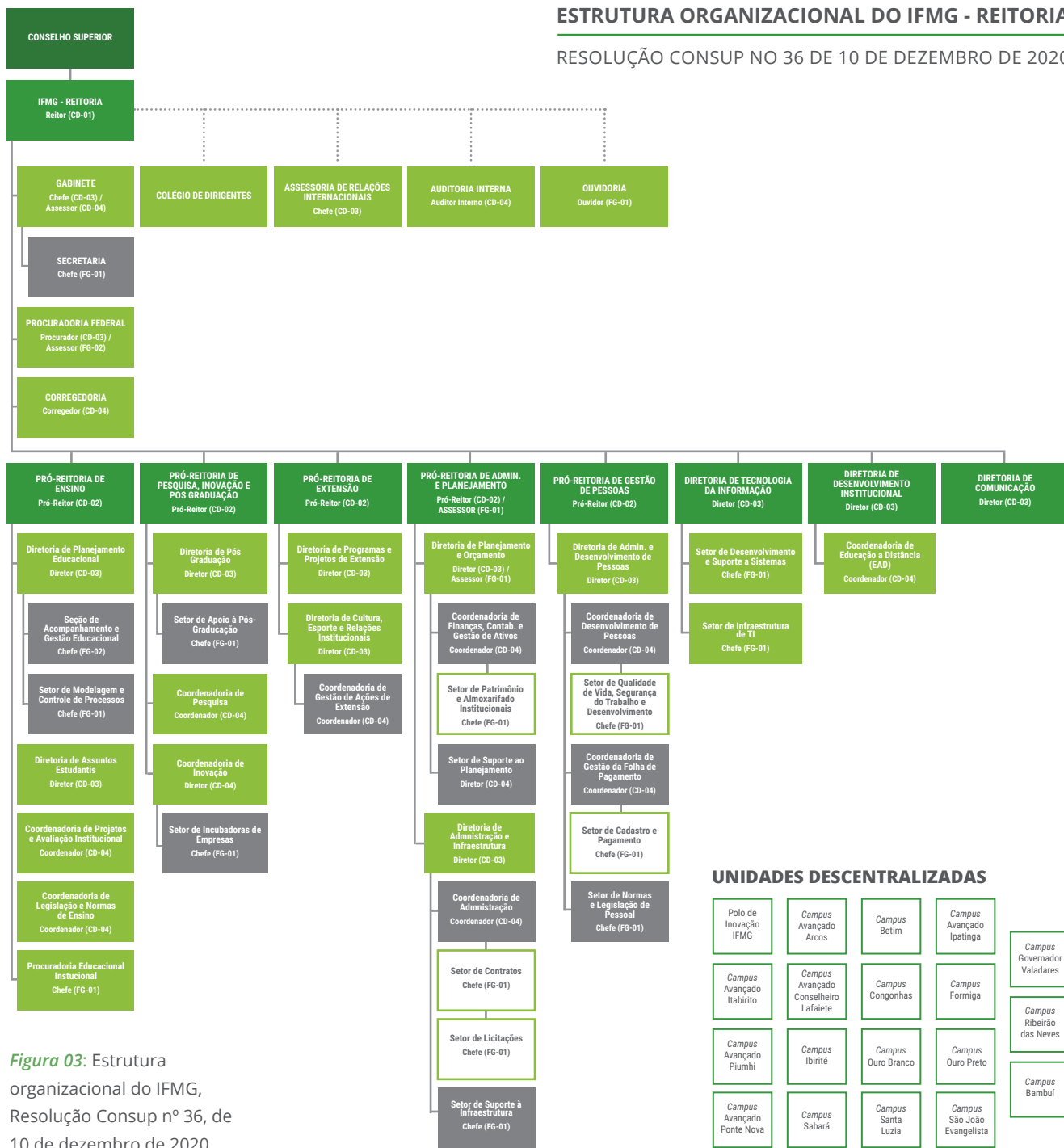


Figura 02: Distribuição dos *campi* do IFMG

Fonte: Adaptado de PDI IFMG 2019-2023, p.27

A estrutura organizacional do IFMG está fundamentada em seu Estatuto e Regimento Geral, encontra-se aprovada pela Resolução nº 36, de 10 de dezembro de 2020 e atualizada no Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (Siorg), em atendimento ao Decreto nº 9.739/2019, que trata da eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal.



UNIDADES DESCENTRALIZADAS



Figura 03: Estrutura organizacional do IFMG, Resolução Consup nº 36, de 10 de dezembro de 2020

Observa-se, pelo organograma da **Figura 03**, que o Conselho Superior (Consup) e o Colégio de Dirigentes (Codir) constituem os órgãos colegiados superiores da administração do Instituto. O Consup, de caráter consultivo e deliberativo, é o órgão máximo do IFMG; e o Codir, de caráter consultivo, é o órgão de apoio decisório da Reitoria, unidade executiva central, e dos *campi* como unidades descentralizadas.

O IFMG orienta suas ações por meio dos princípios estabelecidos em seu Estatuto associados à pactuação de sua Missão, Visão, Valores Institucionais, objetivos estratégicos e ações, democraticamente estabelecidos pela comunidade acadêmica em âmbito institucional através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Por meio do PDI 2019-2023, o IFMG estabeleceu como objetivo estratégico a implantação de normativos de Transparência, Governança e Gestão de Riscos na Instituição (PDI, p. 282).



Portanto, a estrutura institucional que viabiliza a implementação da Gestão de Riscos, no âmbito do Instituto Federal de Minas Gerais, está demonstrada na **Figura 04** e detalhada nos quatro capítulos subsequentes, a saber:

6. A Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade do IFMG;
7. Instâncias de Supervisão e Linhas de Defesa aos Riscos no IFMG;
8. Solução tecnológica para Gestão de Riscos no IFMG;
9. Metodologia de Gestão de Riscos no IFMG.

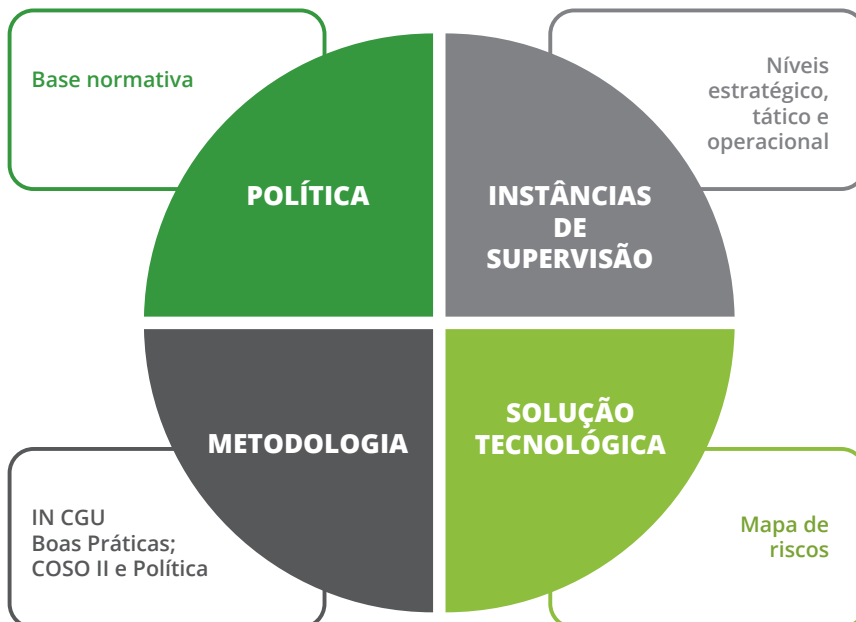


Figura 04: Estrutura Institucional para Gestão de Riscos no IFMG
Fonte: Adaptado de BRASIL (2017)

6. POLÍTICA DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS, CONTROLE INTERNO E INTEGRIDADE NO IFMG (PRGCI)

Pautado pelo PDI 2019-2023, o IFMG instituiu sua Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (PGRCI), por meio da Portaria IFMG nº 278, de 04 de março de 2020, visando estabelecer diretrizes, objetivos, estruturas e responsabilidades aplicáveis aos planos, metas, estratégias, ações, programas, projetos e às atividades relacionadas aos processos de gestão interna e às atividades institucionais.

Portanto, a política de Governança do IFMG compreende a Gestão de Riscos objeto deste manual, mas também o Controle Interno e a Integridade.

A estrutura de governança do IFMG compreende os agentes responsáveis pela garantia do cumprimento da Política de Governança no IFMG, sem prejuízo das responsabilidades dos demais servidores, conforme demonstrado na **Figura 05**.

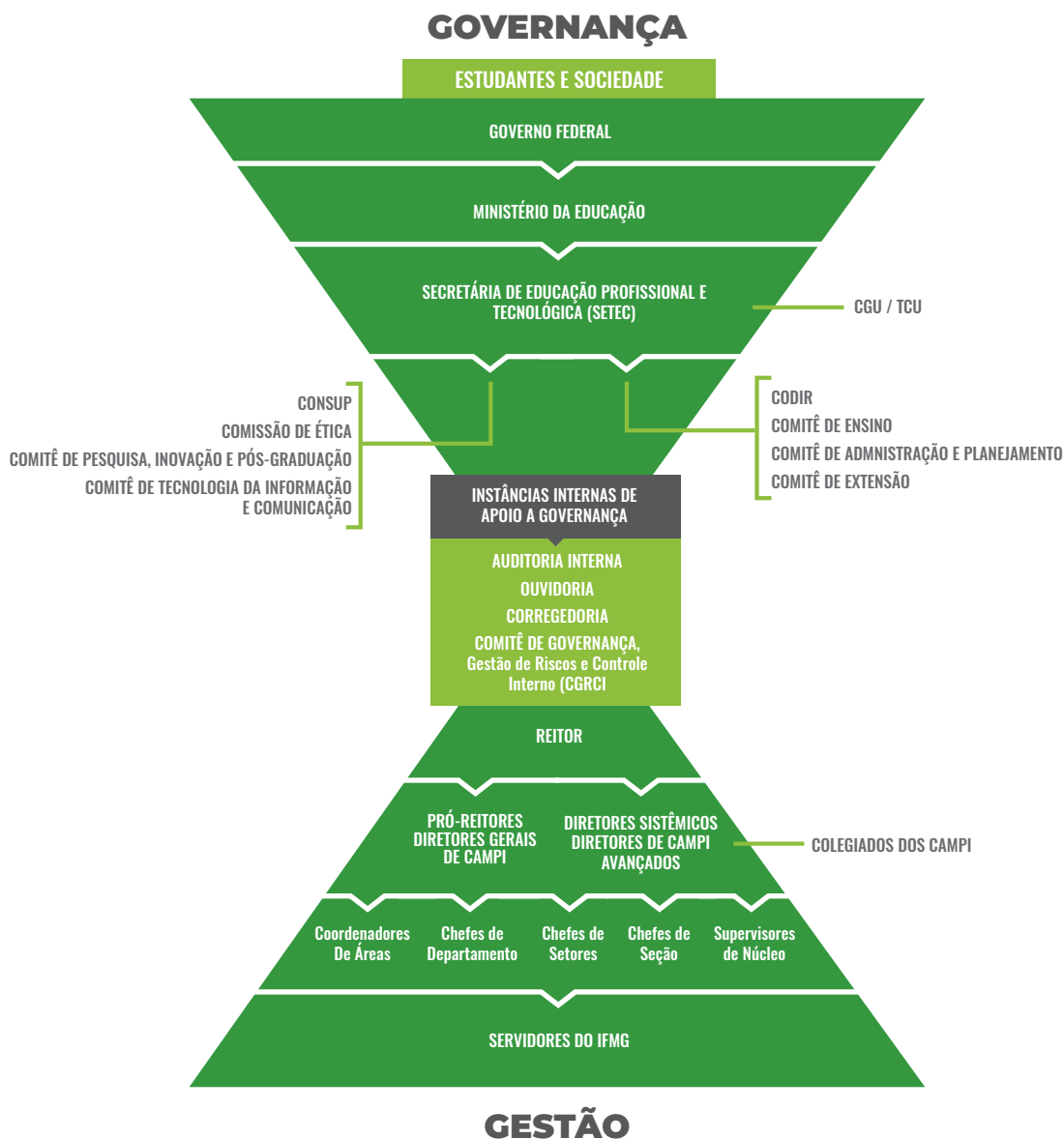
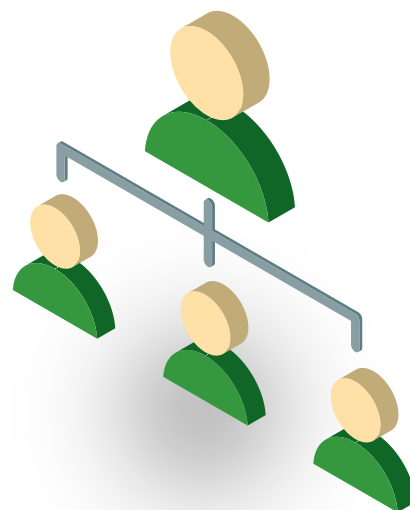


Figura 05: A estrutura de governança do IFMG / Fonte: Diretoria de Desenvolvimento Institucional - DDI (2020)



Em nível institucional, a organização da estrutura de governança do IFMG compreende:

1. Conselho Superior (Consup), cujas competências e composição estão previstas na forma dos arts 8º e 9º da Resolução nº 61/2015, ou documento posterior que o substituir.
2. Colégio de Dirigentes (Codir), cujas competências e composição estão previstas na forma dos arts 10 e 11 da Resolução nº 61/2015, ou documento posterior que o substituir.
3. Comissão de Ética, cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma das Portarias 777/2015 e 787/2015, ou documento posterior que o substituir.
4. Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC), cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução nº 18, de 13 de julho de 2018, ou documento posterior que o substituir.
5. Comitê de Ensino, cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução nº 015/2016, ou documento posterior que o substituir.
6. Comitê de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação, cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução nº 015/2016, ou documento posterior que o substituir;
7. Comitê de Extensão, cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução nº 015/2016, ou documento posterior que o substituir.
8. Comitê de Administração e Planejamento, cujas competências e composição estão previstas em regimento próprio, na forma da Resolução nº 015/2016, ou documento posterior que o substituir.

A próxima seção detalha o envolvimento desta estrutura de governança e seus agentes nas Instâncias de Supervisão e Linhas de Defesa aos Riscos no IFMG.

7. INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO E LINHAS DE DEFESA AOS RISCOS NO IFMG

A Política de Governança (PGRCI) do IFMG compreende a Gestão de Riscos, Controle Interno e Gestão da Integridade, de forma a garantir as instâncias de supervisão e as competências para a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão, conforme demonstrado na **Figura 06**:

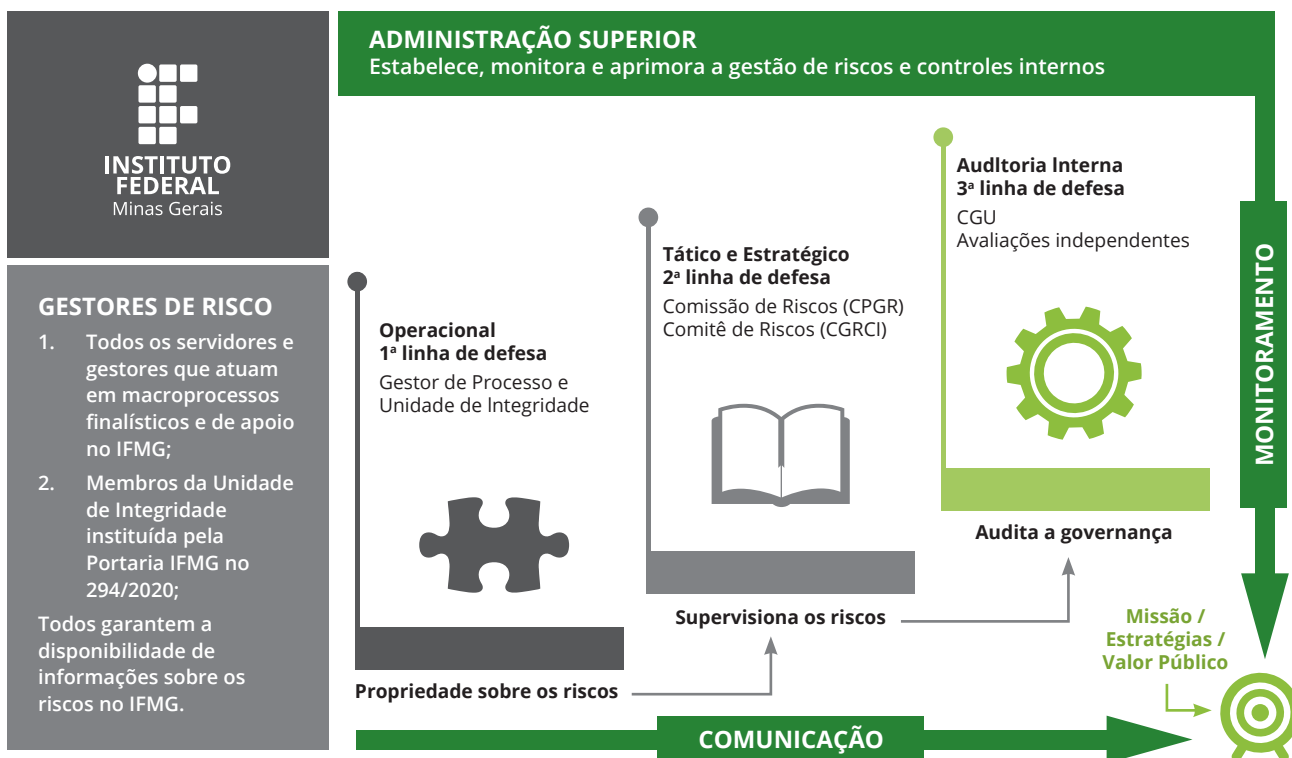


Figura 06 - Instâncias de supervisão e linhas de defesas aos riscos no IFMG
Fonte: Adaptado de BRASIL, 2017 e BRASIL, 2021

A **Figura 06** representa o modelo de Três Linhas de Defesa, constante na Declaração de Posicionamento do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA, e será melhor implementado com o apoio ativo e a orientação do Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno do IFMG (CGRCI).

No topo, cabe à Administração Superior, representada pela estrutura de governança constante da PGRCI - Conselho Superior (Consup), Colégio de Dirigentes (Codir) e Comissões e Comitês representativos das áreas finalísticas e de apoio - a responsabilidade pelo cumprimento da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Gestão da Integridade (Art. 9º, PGRCI, 2020).

Na **1ª Linha de Defesa** aos riscos, gestão operacional, estão as funções que têm **propriedade sobre os riscos**: (1) os **gestores de processos** representados por todos os servidores do IFMG sob a liderança das chefias imediatas detentoras de Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG) em cada unidade organizacional na Reitoria e nos *campi* (Art. 19 e 20, PGRCI 2020); e (2) os **membros da Unidade de Gestão de Integridade**, instituída pela Portaria IFMG nº 294, de 10 de março de 2020 ou outra que vier a substituí-la, responsável pela construção do Plano de Integridade e executora do Programa de Integridade no IFMG. As ações de integridade no IFMG são compostas de medidas voltadas para prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta (Arts. 32 a 40, PGRCI, 2020).

Assim, na **1ª Linha de Defesa estão os Gestores de Riscos** - servidores e gestores de macroprocessos finalísticos e de apoio e os membros da unidade de Integridade - como responsáveis por:

1. Assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de Gestão de Riscos do IFMG.
2. Identificar, avaliar e implementar as respostas aos riscos.
3. Monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados.
4. Garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis para a Comissão Permanente de Gestão de Riscos.
5. Propor medidas de controles internos aos riscos identificados e avaliados.

Portanto, os gestores de riscos têm a responsabilidade compartilhada, junto à Administração Superior, o CGRCI e a CPGR, de identificar, avaliar, controlar e reduzir os riscos guiando o desenvolvimento e a implementação de procedimentos internos que garantam que as atividades estejam de acordo com objetivos estratégicos.

Na **2ª Linha de Defesa, gerenciamento de riscos** e conformidade, estão: (1) os **membros do Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno do IFMG (CGRCI)**, órgão de caráter deliberativo, presidido pelo Reitor e constituído pelos titulares das Pró-Reitorias e Diretorias-Gerais dos *campi* e Diretorias dos *campi* avançados, responsáveis por garantir o cumprimento da Política de Governança (PGRCI, Art. 11, 2020); e (2) os **membros da Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR)** que têm como responsabilidade o gerenciamento dos riscos, ou seja, a identificação, a análise, a avaliação, o tratamento e o monitoramento dos riscos mapeados e avaliados juntamente com os gestores de riscos em cada Pró-Reitoria, Diretoria Sistêmica e Diretorias-Gerais dos *campi* e Diretorias dos *campi* avançados (Art. 17, PGRCI, 2020).

As competências do Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno do IFMG (CGRCI), previstas no Art. 11 da PGRCI, são:

1. Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos.
2. Institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos.
3. Promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos.

4. Garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público.
5. Promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos.
6. Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações.
7. Aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos.
8. Supervisionar o mapeamento e a avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público.
9. Liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade.
10. Estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade.
11. Aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão.
12. Emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos.
13. Monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo comitê.



São funções previstas no Art. 17 da PGRI para a Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR) para cada risco mapeado e avaliado em uma Pró-Reitoria, Diretoria Sistêmica ou nos *campi*:

1. Identificar os riscos – criar listagem abrangente de riscos relacionados a possíveis eventos que possam criar, aumentar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização de ações ou projetos do IFMG.
2. Analisar os riscos - apreciar as causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer e possíveis impactos que podem gerar no IFMG. Apontar melhorias nas ações ou processos.
3. Avaliar os riscos - auxiliar na tomada de decisão com base nos resultados da análise. Avaliar a probabilidade de o risco acontecer e sua criticidade. Definir quais os riscos necessitam de tratamento, priorização e possíveis ações a serem tomadas.
4. Tratar os riscos – definir estratégias e executar ações para minimizar, mitigar, prevenir e eliminar o risco.
5. Monitorar os riscos - verificar, supervisionar, observar criticamente e acompanhar as situações para identificar mudanças necessárias, continuamente.
6. Auxiliar, monitorar e supervisionar a atuação dos Gestores de Riscos.



Na **3ª Linha de Defesa, auditoria interna**, como órgão de controle responsável por fortalecer e assessorar a gestão, bem como racionalizar as ações do IFMG e prestar apoio, dentro de suas especificidades no âmbito do IFMG, aos Órgãos do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente.

Cabe à Auditoria Interna 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. Vale ressaltar que no âmbito da Administração Pública Federal esta função é de responsabilidade da Controladoria-Geral da União – CGU.

São responsabilidades da Auditoria Interna prevista no Art. 22 da PGRI:

1. Elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna com base em riscos.
2. Explicitar ações de avaliação ou consultoria visando a implantação de melhorias do processo de gestão de riscos.
3. Realizar trabalhos voltados para a governança organizacional.
4. Realizar avaliação de controle interno dos elementos críticos para o alcance dos objetivos institucionais.
5. Realizar trabalhos voltados para ética e integridade, assim como para avaliação dos controles de mitigação de riscos de fraude e corrupção.
6. Apresentar relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos e de avaliação dos controles internos: da gestão de processos finalísticos; da gestão de pessoas; da gestão das contratações; da gestão de tecnologia da informação; da gestão de ética e da integridade.
7. Realizar avaliação de desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.



8. SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS PARA GESTÃO DE RISCOS NO IFMG

No IFMG, o **Comitê de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC)** é parte integrante da estrutura de governança no órgão definida pela PGRCI. Assim sendo, o Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI) e a Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR) deverão manter permanente diálogo com o CTIC e com a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) para que soluções tecnológicas sejam analisadas e disponibilizadas como instrumento de apoio para a aplicação da metodologia de Gestão de Riscos no IFMG.

Sugere-se que soluções tecnológicas em termos de sistema tenham, minimamente, os requisitos desejáveis constantes da **Figura 07**.



Figura 07: Requisitos de sistema para Gestão de Riscos / Fonte: BRASIL, 2017, p.22

Uma solução tecnológica que evidencia o esforço do setor público na busca de uma alternativa de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) de apoio às rotinas de gerenciamento de riscos é o **Sistema Ágatha - Gestão de Riscos e Integridade** -, que tem sido utilizado por alguns órgãos da Administração Pública Federal. O Ágatha, apesar de ser uma solução aberta e gratuita, utiliza de linguagem de programação não trivial, o que exigiria dos órgãos e entidades a responsabilidade em sua instalação e manutenção, com equipe e protocolos de segurança internos apropriados. Acrescenta-se, ainda, que a área de Tecnologia e Segurança da Informação do Ministério da Economia não se obriga a prover auxílio externo ou validar requisitos

de qualquer natureza sobre o sistema e eventuais APIs (*Application Programming Interface*).

Diante das restrições apresentadas e até que uma solução possa ser apresentada pelo CTIC ou pela DTI, os membros da Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR) optaram pela utilização da **“Planilha Gestão de Riscos IFMG”**, dotada das configurações necessárias para aplicação da metodologia de gestão de riscos no Instituto. Para o processo de documentação, tramitação e comunicação em Gestão de Riscos entre as unidades organizacionais e a estrutura de governança no IFMG, utilizar-se-á o Sistema Eletrônico de Informações (SEI).



9. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS NO IFMG

A metodologia de gestão de riscos no IFMG aborda o passo a passo para identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos institucionais.

Este manual busca oferecer orientação integrada sobre o processo de gestão de riscos em consonância com as diretrizes da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (PGRCI) do IFMG e com as normas nacionais e internacionais que dispõem sobre a implementação da gestão de riscos.

Ressalta-se que a metodologia considera os contextos interno e externo do Instituto documentados em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), assim como, a missão, a visão e os valores institucionais, os objetivos estratégicos nele contidos. É a partir do PDI que as áreas deverão indicar seus macroprocessos finalísticos e de apoio para a identificação dos riscos, na busca contínua e permanente por maturidade institucional em Gestão de Riscos no IFMG.



A metodologia de gestão de riscos no IFMG compreende os riscos para integridade mapeados no Plano de Integridade do Instituto.



Plano de Integridade do IFMG.

Conforme disposto no Art. 5º da PGRCI (2020) do IFMG, a Gestão ou Gerenciamento de Riscos é o “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais”. O Tribunal de Contas da União (TCU), fundamentado na norma ISO 31000 e COSO II, amplia o conceito de processo de gestão de riscos:

O processo de gestão de riscos envolve a identificação, a análise e a avaliação de riscos, a seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados, o monitoramento de riscos e controles, e a comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas. Esse processo é aplicado a uma ampla gama das atividades da organização, em todos os níveis, incluindo estratégias, decisões, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços e ativos, e é suportado pela cultura e pela estrutura de gestão de riscos da entidade (BRASIL, 2018, p. 22)

Ressalta-se que o processo de gestão de riscos pode ser aplicado a todas as unidades executivas na Reitoria, assim como nas unidades descentralizadas (*campi*) do IFMG, em todos os níveis organizacionais. No entanto, sugere-se ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (CGRCI) a implementação de forma gradual, iniciando pelas unidades da Reitoria a partir dos macroprocessos finalísticos e de apoio críticos, tendo por base os objetivos estratégicos do PDI 2019-2023 para cada área. Posteriormente, a partir do alcance de maturidade em gestão de riscos, difundir o processo em todas as unidades descentralizadas.

Conforme apresentado na seção anterior sobre bases conceituais, utiliza-se do seguinte conceito de risco:

Risco pode ser definido como a possibilidade de ocorrência de um evento originado de causas específicas que, como consequência (efeito), pode afetar de maneira positiva ou negativa os objetivos institucionais. Na gestão de riscos, busca-se reduzir a possibilidade de ocorrência desse tipo de evento ou o impacto decorrente da sua materialização. Para isso, podem ser implementados controles preventivos, de atenuação ou recuperação, dependendo da ocorrência ou não do evento de risco (BRASIL, 2021, p. 10)

Uma das maneiras de descrever e visualizar a relação de causa e efeito de riscos é o diagrama de causa e efeito, também denominado *bow-tie*, ou “gravata borboleta” (IEC, 2019), conforme mostrado na **Figura 08**:

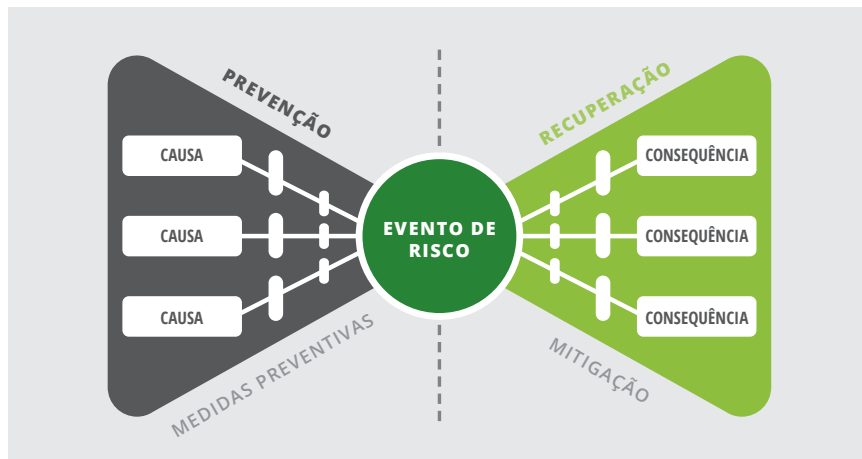


Figura 08: Análise *Bow-Tie*
 Fonte: Adaptado de IEC, 2019 apud BRASIL, 2021, p.10

A Análise *Bow-Tie* é uma técnica utilizada para análise e descrição dos caminhos de um evento de risco, apresentando as causas e os possíveis efeitos resultantes da ocorrência do evento. Os conceitos desta ferramenta serão adotados no processo de avaliação de riscos deste manual.

Fundamentada nas metodologias ISO 31000 e COSO II, o IFMG utilizará o *benchmarking* do Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional da Universidade de Brasília - UnB (BRASIL, 2021) com as adequações necessárias para a realidade e o nível de maturidade em Gestão de Riscos no IFMG.

A **Figura 09** ilustra todas as etapas do processo de Gestão de Riscos no IFMG, que serão detalhadas em oito (08) etapas com a indicação de documentos necessários, responsáveis e produtos resultantes.

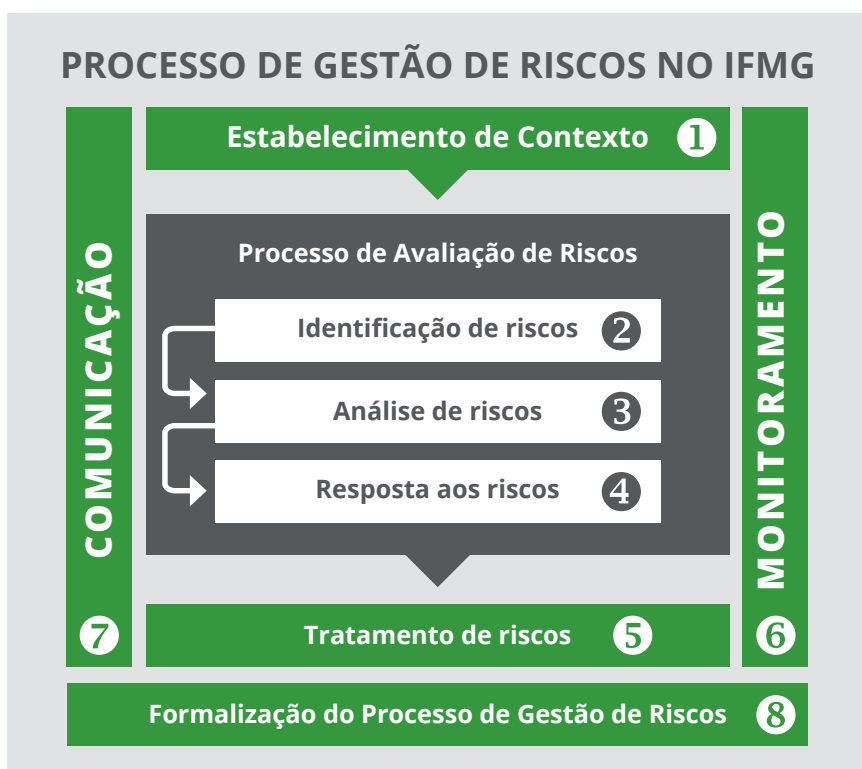


Figura 09: Processo de Gestão de Riscos no IFMG
 Fonte: Adaptado de BRASIL, 2021, p. 10

9.1 Estabelecimento de contexto

Em 2016, o COSO revisou seu modelo de gestão de riscos, adotando um novo título - "Alinhando Risco com Estratégia e Desempenho" - para destacar a importância da gestão de riscos na definição e na execução da estratégia e na gestão do desempenho organizacional.

Neste sentido, a etapa de estabelecimento do contexto de Gestão de Riscos no IFMG se dará a partir das etapas constantes da **Figura 10**:

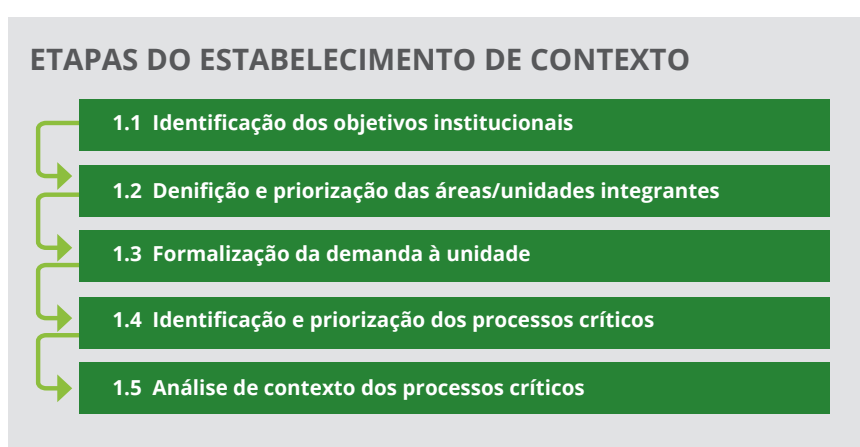


Figura 10: Etapas do Estabelecimento de Contexto em Gestão de Riscos

Fonte: Adaptado de BRASIL, 2021, p.12

(1) Na **identificação dos objetivos estratégicos** serão considerados os constantes do PDI 2019-2023 para cada área e o respectivo alinhamento com a Gestão de Riscos;

(2) a **definição das áreas/unidades prioritárias** para a implementação da gestão de riscos será definida pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (CGRCI);

(3) a **formalização da demanda de implementação da gestão de riscos** será por meio de abertura de processo no SEI, e nos processos críticos das áreas consideradas prioritárias pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR). Deve-se anexar o PDI vigente e as áreas prioritárias definidas pelo CGRCI para subsidiar a demanda, solicitando anuência das chefias imediatas à designação de servidores para compor a equipe de trabalho de gestão de riscos na respectiva unidade. Os servidores indicados devem atuar diretamente nos processos desenvolvidos pela unidade;

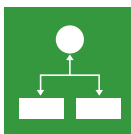
(4) **priorização dos processos críticos da unidade:** após a definição da equipe de trabalho de cada unidade, será realizada identificação dos processos críticos a partir dos principais processos desenvolvidos pela unidade, análise da criticidade e do impacto desses processos nos objetivos estratégicos do Instituto. Os processos definidos como prioritários serão objetos de avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos;



(5) nessa etapa busca-se a **identificação do contexto interno e externo dos processos críticos**, de forma a identificar alguns controles já existentes, oportunidades de melhoria, deficiências dos processos e ameaças externas às atividades que compõem o processo. Essa análise busca facilitar a identificação dos riscos do processo.



PDI IFMG
2019-2023



Organograma IFMG,
atualizado no SIORG

Responsáveis:

CGRCI: (1) identificação dos objetivos e (2) definição e priorização das áreas; CPGR: (3) formalização da demanda de implementação de Gestão de Riscos na unidade;

Unidades prioritárias para a implementação de gestão de riscos: (4) priorização dos processos críticos e (5) análise do contexto dos processos críticos.

Capacitação 1:

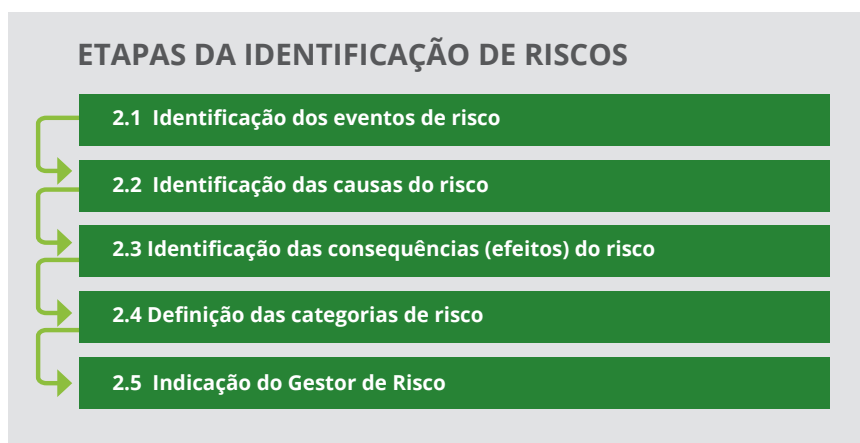
Gestão de Riscos na Administração Pública: alinhamento às estratégias institucionais e identificação / priorização de processos críticos.

Resultado:

Planilha de Gestão de Riscos do IFMG: aba macroprocessos críticos preenchida pelas unidades/gestores de riscos.

9.2 Identificação de riscos

No processo de Gestão de Riscos, a Identificação de Riscos deve seguir as etapas constantes da **Figura 11**:



(1) na **identificação dos eventos de riscos** serão considerados os eventos sem a avaliação prévia dos controles internos já existentes, ou seja, serão identificados os riscos inerentes aos processos críticos de cada área. Os riscos caracterizam-se pela possibilidade de ocorrência de eventos que possam impactar o cumprimento de objetivos. Dessa forma, os riscos de um processo são definidos a partir dos eventos de risco, ou seja, de situações, fatos ou circunstâncias que podem ou não ocorrer e impactar os objetivos do processo e, conseqüentemente, os objetivos do Instituto;

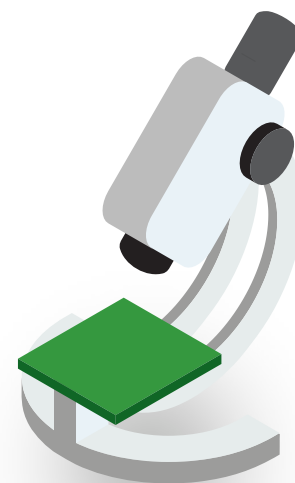


Figura 11: Etapas da Identificação de Riscos
Fonte: Adaptado de BRASIL, 2021, p.14

(2) nesta etapa será realizado o diagnóstico das **CAUSAS do risco**. As causas podem estar associadas a deficiências nos processos, nos recursos e na infraestrutura disponíveis, na estrutura organizacional ou em aspectos econômicos, sociais, políticos, dentre outros. Assim, **CAUSAS = FONTE** (material, circunstancial, temporal) + **VULNERABILIDADE** (inexistências, inadequações ou deficiências na fonte);

(3) busca-se nesta etapa analisar quais os **IMPACTOS** (efeitos) da materialização dos riscos sobre os objetivos do processos e institucionais. Os impactos podem ocorrer nas dimensões cronograma e prazos, financeira, qualidade, escopo, imagem e reputação, entre outros. A descrição do risco será **“Devido à <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <EVENTO>, o que poderá levar a <IMPACTO> impactando no/na <OBJETIVO>.”;**

(4) as **categorias de risco** são definidas pelo art. 18 da IN Conjunta MP/CGU 01/2016, na qual acrescentam-se, por razões metodológicas, o risco estratégico e os riscos de integridade. Logo, quanto ao tipo de risco, tem-se:

RISCOS ESTRATÉGICOS: riscos associados aos objetivos do Instituto em longo prazo. As unidades acadêmicas, administrativas e de projetos podem ser afetadas por riscos, tais como, disponibilidade de capital, riscos de soberania e políticos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração ao meio ambiente físico;

RISCOS OPERACIONAIS: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

RISCOS DE IMAGEM/REPUTAÇÃO: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

RISCOS LEGAIS/DE CONFORMIDADE: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade;

RISCOS 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.

RISCOS DE INTEGRIDADE: riscos associados a eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.

Por razões metodológicas, acrescenta-se à tipificação prevista na IN Conjunta MP/CGU 01/2016, a classificação dos riscos quanto aos controles internos:

RISCO INERENTE: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer controles internos que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

RISCO RESIDUAL: risco a que uma organização está exposta após a implementação de controles internos para o tratamento do risco.

(5) a indicação dos **Gestores de Riscos** será feita com base no Art. 19 da PGRCI do IFMG. Gestores de Riscos serão os servidores identificados nos processos de trabalho de cada unidade organizacional do IFMG, constante do Siorg, e detentores de Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG).

Responsáveis:

Unidades organizacionais constantes do Siorg com respectivas autoridades detentoras de Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG)

Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR)

Capacitação 2:

Identificação de Riscos: causas, impactos (efeitos) e categorias

Resultado:

Planilha de Gestão de Riscos do IFMG: aba identificação dos riscos preenchida.

9.3 Análise de riscos

No processo de Gestão de Riscos, a Análise de Riscos deve seguir as etapas constantes da **Figura 12**:

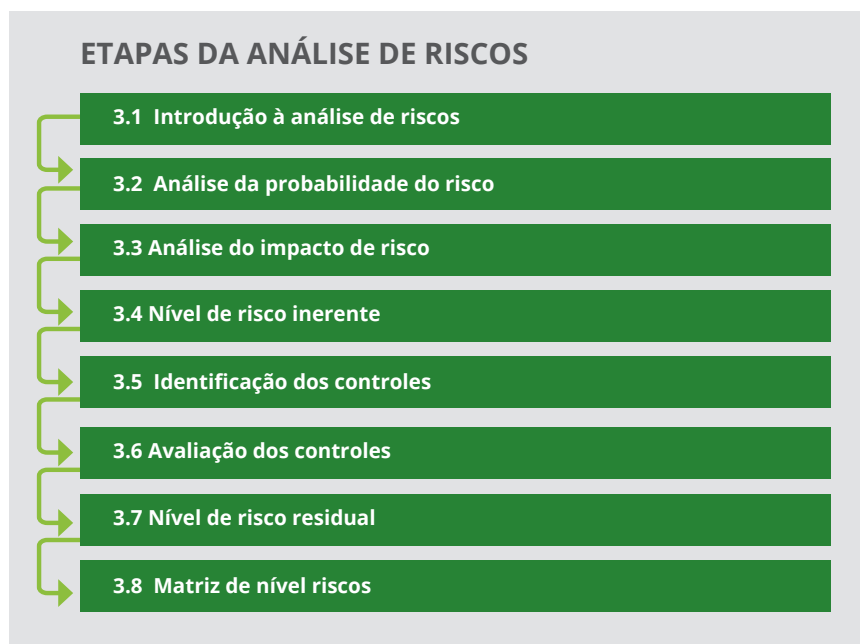


Figura 12: Etapas da Análise de Riscos
Fonte: Adaptado de BRASIL, 2021, p.14

(1) **Introdução à análise de riscos** - a análise de riscos é o processo de compreensão da natureza do risco e determinação do nível de risco a partir da identificação de sua probabilidade de ocorrência e do nível de potencial impacto em caso de materialização do risco (ABNT, 2018). Dessa forma, a análise de riscos compreende a seguinte relação: **Risco = função (Probabilidade e Impacto)**, sendo **Probabilidade (P) a chance de algo acontecer** e **Impacto/Efeito (I) o desvio em relação ao esperado, podendo ser positivo, negativo ou ambos e resultar em oportunidades ou ameaças** (ABNT, 2018, citado por BRASIL, 2021).

(2) **Análise da probabilidade do risco** - a probabilidade do risco representa a chance ou a possibilidade do risco se concretizar. Para essa análise será utilizada a Escala de Probabilidade da **Figura 13**:

ESCALA DE PROBABILIDADE		
Nível	Grau de Ocorrência	Descrição
1	Muito baixa (menor que 10%)	Improvável: evento extraordinário, sem histórico de ocorrência
2	Baixa (entre 10% e 30%)	Rara: evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência
3	Média (entre 30% e 50%)	Possível: evento esperado, de frequência reduzida, com histórico de ocorrência
4	Alta (entre 50% e 70%)	Provável: evento usual, ocorre na maioria das circunstâncias
5	Muito alta (entre 70% e 100%)	Praticamente certo: evento repetitivo e constante, sempre ocorre



Figura 13: Escala de Probabilidade
Fonte: BRASIL, 2021, p.15

(3) **Análise do impacto do risco** - o impacto do risco representa o efeito ou o resultado da materialização dos riscos no processo e nos objetivos que se pretende alcançar. Para essa análise será utilizada a Escala de Impacto da *Figura 14*:

ESCALA DE IMPACTO		
Nível	Grau de Impacto	Descrição
1	Muito baixo	Mínimo: sem danos ou prejuízos, perda financeira pequena ou indireta
2	Baixo	Pequeno: compromete somente o processo em questão, impacto mínimo nos objetivos
3	Médio	Moderado: requer algum tratamento, pois indica significativa perda financeira. Há possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas
4	Alto	Significativo: grandes danos e prejuízos financeiros diretos, com baixa possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas
5	Muito alto	Crítico: compromete fortemente os objetivos institucionais sem possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas

Figura 14: Escala de Impacto
Fonte: BRASIL, 2021, p.15

(4) **Nível de risco inerente** - O nível de risco inerente (RI) é calculado a partir do produto da Probabilidade (P) e do Impacto (I). Inicialmente, o nível de risco é determinado sem levar em consideração os controles internos que podem reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos identificados. Assim, é possível observar o nível de risco inerente ao processo e a mudança do nível de risco após a aplicação dos controles. O nível de risco é obtido pela equação:

$$\text{Nível de Risco Inerente (NRI)} = P \times I$$

(5) **Identificação dos controles** - nessa etapa, devem ser apontadas **as ações, os procedimentos, as políticas, os dispositivos e as demais práticas** adotadas que ajudam a garantir o alcance das diretrizes institucionais e dos objetivos do processo (COSO, 2013). Em conformidade com o Art. 26 da PGRCI do IFMG, os controles internos devem ser implementados pela alta administração e por todos os gestores e servidores. Assim, os gestores de processo constituem a primeira linha de defesa e são operados por todos os responsáveis pela condução dos macroprocessos finalísticos e de apoio no IFMG.



(6) **Avaliação dos controles** - após a identificação dos controles internos, torna-se necessário avaliá-los quanto à efetividade. Para tanto, serão utilizados fatores de avaliação do nível de efetividade dos controles internos, sendo para cada nível seu respectivo fator de ponderação, conforme demonstrado na **Figura 15**:

ESCALA DE IMPACTO		
Nível	Descrição	Fator
Inexistente	NÃO FORMATADO: controle inexistente ou mal implementado	1
Fraco	FALTA SISTEMATIZAÇÃO: controles em andamento com ações caso a caso e baseado na confiança das pessoas	0,8
Mediano	CONTROLES PARCIAIS: para algumas causas há controle efetivo para mitigação do risco, porém para outras não há controle	0,7
Satisfatório	NECESSIDADE DE APRIMORAMENTO: há controles implementados com ações adequadas que mitigam os riscos, porém requer melhoria	0,5
Forte	SEM FALHAS DETECTADAS: ações mitigadoras de risco em todos os aspectos relevantes com controles consolidados	0,4

Figura 15: Nível de avaliação dos controles internos / Fonte: BRASIL, 2021, p.16

(7) **Nível de risco residual** - após a avaliação dos controles internos, observa-se que as medidas já adotadas podem contribuir para a redução dos níveis de probabilidade e impacto dos riscos identificados no processo. Dessa forma, ao considerar os controles e sua efetividade, o risco inerente calculado anteriormente pode sofrer alterações, tornando-se necessário avaliar o novo nível de risco, denominado nível de risco residual (NRR), obtido pelo produto do nível de risco inerente (NRI) e o fator de avaliação dos controles (FA). O nível de risco residual é obtido pela equação:

$$\text{Nível de Risco Residual (NRR)} = \text{NRI} \times \text{FA}$$

(8) **Matriz de nível de riscos** - a matriz de nível de risco representa, graficamente, a magnitude dos riscos de acordo com o seu nível de risco residual resultante da análise da probabilidade, do impacto e da efetividade dos controles internos atuais. A análise da matriz de riscos fornece subsídios para a definição das respostas aos riscos identificados e para o estabelecimento de ações de tratamento dos riscos, conforme demonstrado na **Figura 16**:

		MATRIZ DE NÍVEL DE RISCOS					
IMPACTO	5	5	10	15	20	25	
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
			1	2	3	4	5
		PROBABILIDADE					

Figura 16: Matriz de Nível de Riscos
Fonte: BRASIL, 2021, p.16

Risco Crítico (RC)	13 a 25
Risco Alto (RA)	7 a 12
Risco Moderado (RM)	4 a 6
Risco Pequeno (RP)	1 a 3

Responsáveis:

Unidades organizacionais constantes do Siorg com respectivas autoridades detentoras de Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG)

Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR)

Capacitação 3:

Análise de Riscos: probabilidade, impacto, risco inerente, identificação dos controles internos, avaliação dos controles, risco residual e Matriz de Riscos

Resultado: Planilha de Gestão de Riscos do IFMG: aba análise dos riscos preenchida.

9.4 Resposta aos riscos

A avaliação de riscos corresponde à definição da resposta mais adequada para o tratamento dos riscos identificados na etapa de análise. A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões quanto à priorização das ações que devem ser tomadas para tratar os riscos (ABNT, 2018, citado por BRASIL, 2021). Para isso, devem ser avaliados os seguintes critérios:

1	se o risco precisa de tratamento e quais serão as prioridades;
2	se alguma atividade deve ser realizada ou descontinuada;
3	se algum controle interno deve ser implementado, modificado ou eliminado.

A partir desses critérios e considerando as diretrizes da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (PGRCI), as respostas aos riscos devem seguir as seguintes estratégias, conforme o nível de risco:

Evitar	intervir diretamente nas causas do risco eliminando sua possibilidade de ocorrência
Mitigar	adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco
Aceitar	não adotar medidas, dado que o risco residual é baixo
Compartilhar	transferir ou compartilhar o risco com terceiros

	1	O apetite e a tolerância ao risco no IFMG devem ser definidos pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (CGRCI).
	2	A resposta aos riscos críticos e altos podem ser encaminhada para análise do CGRCI dado o impacto desses riscos nos objetivos institucionais.
	3	Casos omissos ou sem consenso podem ser encaminhados para deliberação do CGRCI.

As ações sugeridas como resposta aos riscos conforme nível de risco identificado podem ser visualizadas na **Figura 17**:

RESPOSTA AO RISCO NO IFMG		
Nível de risco	Resposta ao Risco	Ações Sugeridas
Risco Crítico	Mitigar ou Evitar	Ações corretivas ou eliminadoras do risco com implantação imediata
Risco Alto	Mitigar	Ações corretivas com implantação imediata
Risco Moderado	Mitigar	Ações corretivas com implantação tempestiva e monitoramento contínuo
Risco Pequeno	Aceitar	Não há necessidade de adotar ações corretivas


Figura 17: Resposta ao Risco
Fonte: BRASIL, 2021, p.16

9.5 Tratamento de Riscos

O tratamento de riscos deverá ser feito utilizando-se o Plano de Ação das Unidades. O plano deve abranger o planejamento e a execução de ações preventivas, mitigadoras ou contingenciais que resultem na diminuição da probabilidade e/ou do impacto dos riscos identificados, caso estes se materializem. Para a definição dessas ações, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- avaliação do custo-benefício: as ações devem ser proporcionais à probabilidade e ao impacto do risco, levando-se em consideração o custo de implementação da ação proposta e os resultados pretendidos. Alguns riscos podem resultar em ações que não são economicamente justificáveis ou até mesmo incorrer em riscos secundários;
- a possibilidade de melhoria em controles já existentes: as ações podem visar a melhoria de controles já existentes de forma a evitar a criação de novos controles;
- a extinção de controles sem efetividade: deve-se avaliar a possibilidade de extinção de controles em excesso ou sem efetividade.

O Plano de Ação deverá conter:

	1	as ações em ordem e prioridade;
	2	o tipo de ação: preventiva, mitigadora ou contingencial;
	3	responsável pela implementação das ações;
	4	descrição de como serão implementadas;
	5	indicação de participantes externos, se for o caso;
	6	data de início e término das ações.

Responsáveis:

Unidades organizacionais constantes do Siorg com respectivas autoridades detentoras de Cargos de Direção (CD) e Funções Gratificadas (FG)

Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR)

Capacitação 4:

Respostas aos riscos e tratamento no IFMG: tipos de respostas aos riscos e Plano de Ação para tratamento dos riscos em cada unidade.

Resultado:

Planilha de Gestão de Riscos do IFMG: abas respostas ao riscos e tratamento preenchidas.

Plano de Ação de tratamentos dos riscos na unidade.



9.6 Monitoramento dos Riscos

Conforme previsto no Art. 16 da PGRCI, o monitoramento tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

Assim, a etapa de monitoramento no processo de gestão de riscos do IFMG consiste na verificação, supervisão e acompanhamento contínuo dos riscos identificados ao longo do tempo. Sugere-se que os gestores de riscos, a unidade de Integridade, o CGRCI, a CPGR e a Auditoria Interna mantenham os relatórios sobre riscos no IFMG atualizadas no relatório de gestão relativo à prestação de contas anual, em conformidade com as diretrizes do Tribunal de Contas da União.

Portanto, o processo de Gestão de Riscos deverá ser contínuo, cíclico e permanente, observando as competências dos agentes envolvidos, definidos pela PGRCI do IFMG:

Gestores de Risco (Gestores de Processo e Unidade de Integridade)	
1	Asseguram que o risco seja gerenciado de acordo com a Política de Gestão de Riscos do IFMG.
2	Identificam, avaliam e implementam as respostas aos riscos.
3	Monitoram o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados.
4	Garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis para a Comissão Permanente de Gestão de Riscos.
5	Propor medidas de controles internos aos riscos identificados e avaliados.
Periodicidade: contínua e no exercício de suas atividades na unidade.	

Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR)	
1	Identificar os riscos – criar listagem abrangente de riscos relacionados a possíveis eventos que possam criar, aumentar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização de ações ou projetos do IFMG.
2	Analisar os riscos - apreciar as causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer e possíveis impactos que podem gerar no IFMG. Apontar melhorias nas ações ou processos.
3	Avaliar os riscos - auxiliar na tomada de decisão com base nos resultados da análise. Avaliar a probabilidade de o risco acontecer e sua criticidade. Definir quais os riscos necessitam de tratamento, priorização e possíveis ações a serem tomadas.
4	Tratar os riscos – definir estratégias e executar ações para minimizar, mitigar, prevenir e eliminar o risco.
5	Monitorar os riscos - verificar, supervisionar, observar criticamente e acompanhar as situações para identificar mudanças necessárias.
6	Auxiliar, monitorar e supervisionar a atuação dos Gestores de Riscos.
Periodicidade: Anual	

Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI)

1	Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos.
2	Institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos.
3	Promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos.
4	Garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público.
5	Promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos.
6	Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações.
7	Aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos.
8	Supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público.
9	Liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade.
10	Estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade.
11	Aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão.
12	Emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos.
13	Monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo comitê.

Periodicidade: Contínua

Auditoria Interna

1	Elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna com base em riscos.
2	Explicitar ações de avaliação ou consultoria visando a implantação de melhorias do processo de gestão de riscos.
3	Realizar trabalhos voltados para a governança organizacional.
4	Realizar avaliação de controle interno dos elementos críticos para o alcance dos objetivos institucionais.
5	Realizar trabalhos voltados para ética e integridade, assim como para avaliação dos controles de mitigação de riscos de fraude e corrupção.
6	Apresentar relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos e de avaliação dos controles internos: da gestão de processos finalísticos; da gestão de pessoas; da gestão das contratações; da gestão de tecnologia da informação; da gestão de ética e da integridade.
7	Realizar avaliação de desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.

Periodicidade: conforme Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT



9.7 Informação e Comunicação

Conforme definido pela PGRCI, as informações produzidas pelo IFMG devem ser apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis, devendo ser identificadas, armazenadas e comunicadas de forma que permitam que os agentes públicos cumpram suas responsabilidades, inclusive a de execução dos procedimentos de controle interno. O IFMG deve comunicar as informações necessárias ao alcance dos seus objetivos para todas as partes interessadas, independentemente do nível hierárquico em que se encontram.

Neste sentido, a comunicação torna-se ferramenta fundamental para a gestão de riscos do Instituto, pautada pela disponibilidade, pertinência, clareza e integridade das informações relativas à gestão de risco no processo de comunicação e nos relatórios e outros mecanismos de divulgação de informações institucionais.



A prestação de contas anual é um dever constitucional estabelecido na Constituição Federal de 1988 (arts. 70 e 71) e o modelo de relato integrado orientado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) prevê um capítulo específico para a Gestão de Riscos e Controles Internos. Sugere-se a atualização anual da Gestão de Riscos no Relatório de Gestão.

9.8 Formalização

Todo o processo de gestão de riscos do IFMG deve ser formalizado por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), da prestação de contas no Relatório Anual de Gestão e demais relatórios institucionais.

Até que uma solução tecnológica possa ser apresentada para a Gestão de Riscos no IFMG, a **“Planilha Gestão de Riscos IFMG”**, dotada das configurações necessárias para aplicação da metodologia, constitui, juntamente com o SEI, a principal ferramenta de formalização das atividades de gestão de riscos no Instituto.

A documentação das atividades realizadas durante todo o processo de gestão de riscos constitui um importante instrumento de prestação de contas, comunicação e monitoramento. Além disso, ressalta-se a importância do registro histórico dos riscos, controles e ações desenvolvidas para o processo de aprendizagem organizacional e evolução da gestão de riscos no Instituto.



10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

//////

A gestão de riscos não se trata de uma nova discussão no setor público. O Acórdão nº 2.467/2013 do TCU já alertava sobre a ampla gama de riscos a que estão expostas organizações públicas, privadas ou do terceiro setor. No entanto, são notórios os desafios para se atingir o gerenciamento de riscos em diferentes órgãos públicos.

Para aumentar as possibilidades de alcance dos objetivos pretendidos e gerar valor público para a sociedade, as instituições públicas devem gerenciar de forma sistemática seus riscos, o que requer contar com um processo de identificação, análise, respostas e tratamento de riscos.

Na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o Decreto 9.203/2017 dispõe sobre a política de governança e estabelece que a alta administração das organizações públicas federais deve estabelecer, manter, monitorar e aprimorar o sistema de gestão de riscos.

No cumprimento da legislação, o IFMG, por meio da Portaria nº 278, de 04 de março de 2020, instituiu a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (PGRCI) e estabeleceu a Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR), com funções e responsabilidades relacionadas à liderança dessa temática junto aos Gestores de Riscos na Instituição.

O presente manual, resultado dos trabalhos da CPGR, cumpre o objetivo de promover o estabelecimento de uma cultura organizacional de gestão de riscos no IFMG. No entanto, a efetividade das ações dependerá da integração com os processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos estratégicos do Instituto.



Espera-se que a Gestão de Riscos no IFMG represente uma mudança organizacional, com adoção gradual e capacitação de todos os servidores para o alcance da maturidade organizacional em gestão de riscos, alinhada às estratégias, aos projetos, às ações e aos processos mais relevantes que sustentem a missão do Instituto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017a.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília, 2017b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/control-interno/manual_de_girc__versao_2_0.pdf>.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa gestão de riscos. Brasília, 2018b. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>>

Brasil. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018a. 154 p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016.

INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION - IEC. ISO/IEC 31010: Risk management - Risk assessment techniques. Genebra, 2019.

BRASIL. Universidade de Brasília (UnB). Guia de Gestão de Riscos UnB. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional/Diretoria de Planejamento. Brasília: UnB, 2021. Disponível em: <http://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Guia_de_gest%C3%A3o_de_riscos_UnB_07.02.20.pdf> Acesso em fev. 2021.

BRASIL. Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). Plano de Integridade. Belo Horizonte: IFMG, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ifmg-plano-de-integridade.pdf>> Acesso 18 jan. 2021.

BRASIL. Portaria IFMG nº 278, de 04 de março de 2020. Dispõe sobre a Instituição da Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG. Disponível em: <<https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/politica-de-governanca-gestao-de-riscos-control-interno-e-integridade-e-criada-no-ifmg>> Acesso em 18 jan. 2021.

BRASIL. Portaria IFMG nº 295, de 10 de março de 2020. Dispõe sobre Constituição da Comissão Permanente de Gestão de Riscos. Disponível em: <<https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/politica-de-governanca-gestao-de-riscos-control-interno-e-integridade-e-criada-no-ifmg>> Acesso em 18 jan. 2021.

BRASIL. Resolução CONSUP nº 12, de 02 de maio de 2018. Dispõe sobre alteração do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG.

BRASIL. Resolução CONSUP nº 26 de 26 de agosto de 2019. Dispõe sobre aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, referente ao período de 2019 a 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016.

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Internal Control: Integrated Framework, COSO, 2013. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>> Acesso em 20 jan. 2021.

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary. COSO, 2017. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-ExecutiveSummary.pdf>> Acesso em 20 jan. 2021.

MANUAL DE
**GESTÃO
DE RISCOS**



INSTITUTO FEDERAL
Minas Gerais