

## Capítulo 2

# RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

# Riscos

## Gestão de Riscos

### Conceito

A gestão de riscos é um processo sistemático que envolve a identificação, análise, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento de riscos que possam impactar uma instituição. Seu objetivo é subsidiar a tomada de decisões estratégicas, reduzindo incertezas e aumentando as chances de alcançar os objetivos organizacionais.

### Cronologia

Para a gestão de riscos no IF Baiano, foram implementadas diversas estratégias, sendo a principal o fornecimento de normativos que orientam as ações a serem executadas pela administração:

2017	Resolução nº 17 – OS-CONSUP/IFBAIANO, de 09 de maio de 2017 - Aprova, <i>ad referendum</i> , a Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governança no âmbito do IF Baiano.
2017	Resolução nº 59 – OS-CONSUP/IFBAIANO, de 13 de setembro de 2017 - Ratifica a Resolução nº 17, de 09 de maio de 2017 que aprovou, <i>ad referendum</i> , a Política de Gestão de Riscos, Controles Internos e Governanças no âmbito do IF Baiano.
2018	Resolução nº 62 – OS-CONSUP/IFBAIANO, de 20 de dezembro de 2018 - Aprova a revisão da Política de Gestão de Riscos e Governança.
2020	Resolução nº 45/2020 – OS-CONSUP/IFBAIANO, de 29 de janeiro de 2020 – Aprova o Regimento Interno do Comitê Executivo de Gestão de Riscos.
2020	Resolução 67/2020 – OS-CONSUP/IFBAIANO, de 25 de maio de 2020 - Aprova o Regulamento Interno do Comitê de Governança, Riscos e Controle.
2022	Portaria 1/2022 – OA-CGGRC/IFBAIANO, de 08 de abril de 2022 - Aprova o Plano de Integridade 2022-2023.
2023	Portaria nº 1/2023 – OA-CGGRC/IFBAIANO, de 14 de março de 2023 – Aprova a revisão do Plano de Integridade 2022-2023.
2024	Portaria nº 48/2024 – RET-GAB/RET/IFBAIANO – Aprova o Plano de Gestão de Riscos Estratégicos 2024-2026.

# Política de Gestão de Riscos

## Objetivos

Os objetivos da Política de Gestão de Riscos incluem:

- Estabelecer conceitos, diretrizes, atribuições e responsabilidades do processo de gestão de riscos;
- Orientar a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos institucionais;
- Assegurar que essa política seja adotada por toda a instituição, tornando-se parte da cultura organizacional.

## Finalidades

- I – interação entre os setores de comunicação e a alta gestão para divulgação dos objetivos institucionais
- II – identificação de eventos em potencial que afetem a consecução dos objetivos institucionais;
- III - alinhamento do apetite ao risco com as estratégias adotadas;
- IV - fortalecimento das decisões em resposta aos riscos;
- V - aprimoramento dos controles internos de gestão.

## Premissas essenciais

A Política de Gestão de Riscos fundamenta-se em premissas essenciais, como o comprometimento da alta gestão, o alinhamento às estratégias organizacionais, a sistematização do processo e sua integração aos fluxos operacionais e à tomada de decisões.

Para atender a essa premissa, a construção da Política e do Plano de Gestão de Riscos foi baseada nos objetivos estratégicos distribuídos nos quatro eixos do PDI 2021-2025. Isso tem permitido alinhar a gestão de riscos à missão, visão e valores institucionais, além de proporcionar uma visão sistêmica dos fatores internos e externos que impactam a instituição.

# Objetivo Estratégico PDI 2021-2025

## Eixo - Estudante e Sociedade

1. consolidar os cursos ofertados mediante avaliação, qualificação, fortalecimento das tecnologias de informação e comunicação;
2. expandir e otimizar a oferta de cursos e de vagas;
3. consolidar e identidade e a imagem institucionais;
4. fortalecer e ampliar as políticas inclusivas e afirmativas;
5. fortalecer e ampliar as ações de extensão, de pesquisa, de inovação e pós-graduação;
6. expandir e otimizar a oferta de cursos e de vagas.

## Eixo - Processos Internos

1. aperfeiçoar os processos de gestão institucional.

## Eixo - Processos Internos

1. aperfeiçoar os processos de gestão institucional.

## Eixo - Pessoas e Conhecimentos

1. aprimorar as políticas de capacitação e de qualificação dos(as) servidores(as);
2. promover condições que favoreçam um clima organizacional que propicie o bem-estar.

## Eixo - Orçamento e Logística

1. aperfeiçoar o planejamento orçamentário;
2. garantir a qualidade da execução orçamentária.

## Estrutura do Modelo de Gestão de Riscos

E o conjunto de princípios, diretrizes, processos e responsabilidades que orientam a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos dentro de uma organização. Essa estrutura define como a gestão de riscos é integrada à governança, às estratégias e às operações da instituição, garantindo que as decisões sejam baseadas em uma visão clara dos riscos envolvidos.

- 1. Entendimento de contexto:** A aplicabilidade desta política só é possível com a compreensão dos contextos internos e externos nos quais a organização está inserida, incluindo fatores sociais, culturais, políticos, jurídicos, regulatórios, financeiros, tecnológicos, econômicos e ambientais.
- 2. Ambiente interno:** Constitui a base para todos a estrutura de gestão de riscos, proporcionando disciplina e prontidão para o exercício da gestão. Dessa forma, é necessário que a alta gestão assegure a aplicabilidade da cultura de gestão de riscos. O ambiente interno inclui, entre outros elementos, integridade, valores éticos, competência das pessoas, delegação de autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional, políticas e práticas de recursos humanos, além do entendimento dos processos de trabalho.
- 3. Fixação de objetivos:** Todos os níveis da instituição (Alta Administração, Departamentos, Diretorias, Organizações, projetos, processos e atividades) devem ter objetivos fixados e comunicados. A explicitação de objetivos alinhados à missão e à visão da organização é essencial para permitir a identificação de eventos que possam impedir sua consecução.
- 4. Identificação de eventos:** Pode ser realizada durante o mapeamento dos processos de trabalho. Os riscos inerentes à própria atividade da organização devem ser identificados e relacionados em seus diversos níveis.
- 5. Avaliação de riscos:** Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva da probabilidade e do impacto de sua ocorrência (imagem, financeiro, legal e operacional). A avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises qualitativa ou semi-qualitativa, utilizando lógica intuitiva, critérios preestabelecidos e uma escala de valoração para determinar o nível do risco. Os riscos devem ser analisados em relação à sua condição de inerentes e residuais.
- 6. Resposta a riscos:** A organização deve identificar qual estratégia adotar (evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição ao risco previamente estabelecido pela instituição, em confronto com a avaliação realizada.
- 7. Atividades de controles internos:** São as políticas e procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a instituição tenha optado por tratar. Também denominadas de procedimentos de controle, essas atividades devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e funções. Elas incluem uma gama de controles internos de gestão, tanto preventivos quanto detectivos, além da preparação prévia de planos de contingência e resposta à materialização dos riscos.
- 8. Informação e comunicação:** Informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas a tempo, permitindo que as pessoas cumpram suas responsabilidades. Isso inclui tanto dados produzidos internamente quanto informações sobre eventos, atividades e condições externas que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. A comunicação das informações deve atingir todos os níveis, utilizando canais claros e abertos para que a informação flua em todas as direções.
- 9. Monitoramento:** Tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes. O monitoramento busca assegurar que os controles funcionem conforme o previsto e sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

## Total de eventos de riscos por eixos

Nos quatro Eixos, foram identificados 74 eventos de riscos que podem impactar negativamente o alcance dos objetivos institucionais.

Eixo	Quantidade de Riscos	Percentual
Estudante e sociedade	29	39,2%
Processos internos	14	18,9%
Pessoas e conhecimento	19	25,7%
Orçamento e logística	12	16,2%

*Fonte: Política de Gestão de Riscos, 2023.*

Classificação dos riscos e avaliação dos controles existentes por tipologia:

Tipos	Percentual
I - Riscos estratégicos - imagem	44%
II - Riscos financeiros/orçamentários	19%
III - Riscos legais/de conformidade	9%
IV - Riscos operacionais	28%

- I. **Riscos estratégicos:** relacionados aos objetivos da instituição a longo prazo. Áreas, departamentos, diretorias e projetos podem ser afetados por riscos como disponibilidade de capital, riscos de soberania e políticos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e impactos ao meio ambiente físico.
- II. **Riscos financeiros/orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade das instituições de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou que possam afetar a execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.
- III. **Riscos legais/de conformidade:** eventos resultantes de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades das organizações.
- IV. **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades das instituições, normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequações de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

## Matriz de Riscos do IF Baiano

A avaliação de riscos resulta da análise dos impactos e da classificação da probabilidade de ocorrência, considerando o mapa de riscos alinhado aos objetivos institucionais. Nesse processo, foram identificados os eventos de risco e suas causas, possibilitando o monitoramento contínuo das ações de mitigação ou do possível aumento dos riscos.

A Matriz de Riscos adotada pelo IF Baiano possui quatro níveis, estruturados com cinco categorias de probabilidade e cinco de impacto, proporcionando uma avaliação mais precisa e eficaz dos riscos organizacionais.

Os riscos são classificados de acordo com seu nível de criticidade:

- I. **Risco no quadrante vermelho:** considerado inaceitável, possui alta probabilidade de ocorrência e pode gerar impactos extremamente severos. Exige tratamento imediato, com a execução de um plano de ação composto por controle preventivo para eliminar suas causas ou reduzir sua frequência, controle detectável e um plano de contingência para minimizar sua severidade.
- II. **Risco no quadrante laranja:** pode se apresentar de duas formas: como um risco provável, com alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto nos objetivos, ou como um risco inesperado, com baixa probabilidade de ocorrência, mas alto impacto. Para esses riscos, é fundamental ter respostas rápidas e planejadas, incluindo planos de contingência, emergência e continuidade de negócios, além de ações preventivas. Diferem dos riscos do quadrante vermelho por permitirem um planejamento mais estruturado antes da implementação das medidas corretivas.
- III. **Risco no quadrante amarelo:** apresenta impacto moderado e deve ser quantificado e monitorado de forma rotineira e sistemática. Embora suas consequências sejam gerenciáveis, a adoção de planos de contingência pode ser necessária.
- IV. **Risco no quadrante verde:** representa um risco de baixa criticidade, com impacto mínimo. Embora controlável, deve ser acompanhado para evitar possíveis mudanças que aumentem seu nível de risco.

No ano de 2024, o principal risco identificado pelo Comitê de Gestão de Riscos foi relacionado à integridade, em função do trabalho de atualização do Plano de Integridade. Foram identificados os seguintes riscos:

Unidade Organizacional	Processo/Área	Risco	Medida mitigadora a ser implantada	Prazo
DGP/IF Baiano	Recebimento de auxílio alimentação em duplicidade	Auxílio pago em duplicidade	1) Exigir no processo de cessão ou requisição para outro órgão que o servidor, antes da publicação da portaria de concessão, manifeste a opção do órgão onde receberá o auxílio alimentação. 2) Expedir nota a servidores do IF Baiano quanto à ilegalidade na percepção de auxílio alimentação em duplicidade, e o procedimento para realizar a opção.	Dez/2024

DGP/IF Baiano	Acumulação irregular de cargos	Acumulações ilícitas ou incompatíveis	1) Elaborar normativo com fluxo de processo de tratamento e apuração de indícios de irregularidades apontados pelo TCU no sistema e-pessoal. 2) Assegurar capacitação dos servidores do IF Baiano que atuem como executores e supervisores de atividades no Módulo Indícios do E-pessoal (TCU).	Fev/Mar 2025
DGP/IF Baiano	Aposentadoria não submetida ao TCU para fins de registro	Atos faltantes no e-Pessoal	Elaborar normativo definindo procedimento de submissão ao TCU de atos de pessoal (admissões e concessões de aposentadorias, reformas ou pensões)	Fev/2025
DGP/IF Baiano	Pensão civil não submetida ao TCU para fins de registro	Atos faltantes no e-Pessoal	Elaborar normativo definindo procedimento de submissão ao TCU de atos de pessoal (admissões e concessões de aposentadorias, reformas ou pensões)	Fev/2025
DGP/IF Baiano	Servidor mantido em folha de pagamento apesar do respectivo ato de admissão ter sido julgado ilegal ou inepto	Não atendimento a Acórdãos TCU (4402/2017)	Revisar fluxo e mapeamento de processo de trabalho "Monitoramento de Recomendações do TCU", para atualizar ferramentas de trabalho (sistemas de informação), definir prazos nas atividades.	Fev/2025
Serviço de Informação ao Cidadão	Fornecimento de informações no âmbito do direito previsto na lei nº 12.527/2011	Divulgação inadequada de dados pessoais ou sensíveis	Estabelecer regras para a proteção dos denunciantes. (revisar regimento interno). Adequação da seção de acesso à informação na página oficial da organização, aos requisitos e padrões estabelecidos no decreto nº 7.724 e no Guia para Criação da Seção de Acesso à Informação nos Sítios Eletrônicos dos Órgãos e Entidades Federais.	Dez/2025
Ouvidoria	Tratamento de manifestações	Divulgação inadequada de dados pessoais ou sensíveis	Mapear processos de tratamento de manifestações	Dez/2025
Unidade Correcional	Apuração de responsabilidade administrativa	Ausência de otimização de prazo nos processos apuratórios	1) Definição de cronograma prévio pela Comissão Processante para conclusão dos trabalhos; 2) Elaborar e aprovar o Regimento Interno da Unidade Correcional	Mar-Dez 2025
Unidade Correcional	Processo de investigação de suposto ato ilícito	Comportar-se de forma incompatível com a função pública (Assédio Sexual; Racismo; falta de urbanidade, moralidade)	1) Promover capacitações sobre integridade 2) Participar da proposta do Plano de Enfrentamento ao Assédio e à Discriminação na Administração Pública Federal 3) Impulsionar capacitação dos servidores em temas sensíveis PDP (LGPD, Integridade e Gestão de Riscos) 4) Prestar apoio às ações de enfrentamento ao assédio, a todas as formas de discriminação, que inclua abordagem aos PCD's, a diversidade de gênero, a pessoas negras e as questões etárias.	Jan/2025

Comissão de ética	Criação de cultura ético disciplinar no exercício da atividade pública	Ausgência de conduta ética ou desvio comportamental ético do servidor público no exercício de sua atividade junto ao público interno e externo	1) Efetuar a divulgação no site institucional, os principais dados e ações da Comissão de Ética 2) Implementar Campanha com divulgação dos valores e regras que devem ser respeitados por todos no IF Baiano, nos murais eletrônicos e canais digitais 3) Propor trilhas de desenvolvimento comum a todos os servidores e reciclagens periódicas sobre temas ética e integridade, bem como, a periodicidade adequada	Jun/2025
Gestão da Integridade	Tomada de Contas Especial (TCE)	Ausência de procedimento para apurar responsabilidade por ocorrência de dano à administração pública federal	Definir procedimento para instauração de TCE, no âmbito do IF Baiano	Dez/2025
Alta Administração	Conflito de interesses	Uso indevido de informações e recursos internos	Definir rotinas internas para o desligamento de pessoas dos cargos de direção: interrupção do acesso à caixa de e-mail institucional do setor; interrupção do acesso aos sistemas corporativos. Recolhimento dos bens ou materiais de uso institucional	Mar/2025
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	Licitações e contratos	Limitação da transparência em processos SUAP- Licitações e Contratos a público externo	Disponibilizar acesso público, sem login e senha, aos processos licitatórios na página do IF Baiano	Abril/2026
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	Monitoramento de recomendações de auditoria (Relatório 02/2024)	Ausência de formalização de procedimentos e/ou rotinas de controle	Elaborar manual dos principais procedimentos da PROPLAN	Jul/2025
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	Monitoramento de recomendações de auditoria (Relatório 02/2024)	Ausência de documento de formalização do gerenciamento de risco	Realizar mapeamento de processos de trabalho da PROPLAN	Dez/2025
Pró-Reitoria de Planejamento e Administração	Monitoramento de recomendações de auditoria (Relatório 02/2024)	Força de trabalho insuficiente	Realizar estudo de dimensionamento da força de trabalho na PROPLAN	Dez/2025

É importante destacar que, embora os prazos estabelecidos para as ações mencionadas na tabela acima sejam para o ano de 2025, sua implementação já foi iniciada em 2024.

Uma ferramenta essencial para a Política de Gestão de Riscos no IF Baiano é o mapeamento de processos de trabalho. A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e o Grupo de Trabalho da Reitoria têm se dedicado à identificação e à elaboração dos fluxos desses processos. Dessa forma, a instituição tem avançado no mapeamento de suas atividades utilizando a metodologia BPM (Business Process Management). Atualmente, o IF Baiano já conta com 262 processos mapeados, sendo 42 deles concluídos em 2024, com a projeção de alcançar um total de 650 processos.

# Oportunidades

## Conceito

Referem-se a fatores externos que podem ser aproveitados pela instituição para alcançar seus objetivos e melhorar seu desempenho. Elas representam situações favoráveis que, se exploradas adequadamente, podem resultar em crescimento, inovação, aumento de eficiência ou vantagem competitiva.

- Melhoria da Eficiência Operacional:** O mapeamento de processos pode identificar ineficiências, permitindo a implementação de melhorias que aumentem a produtividade.
- Aprimoramento da Gestão de Riscos:** Com processos bem estruturados, a instituição pode identificar e mitigar riscos com maior eficácia.
- Transparência e Accountability:** O mapeamento favorece a transparência nas operações, facilitando a prestação de contas e fortalecendo a confiança da comunidade.
- Capacitação e Desenvolvimento:** A adoção da metodologia BPM pode proporcionar capacitação aos colaboradores, aprimorando habilidades essenciais.
- Inovação e Melhoria Contínua:** A sistematização dos processos incentiva uma cultura institucional voltada para a inovação e a melhoria contínua.

Essas oportunidades devem ser consideradas para que o IF Baiano possa planejar suas ações de forma estratégica e eficaz.