**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**
CONSELHO FEDERAL DE QUÍMICA
**SCS QD 09 - BL A - TORRE B - 9º ANDAR - ED. PARQUE CIDADE CORPORATE**
**70308-200 - BRASÍLIA/DF - (61) 2099-3300 - e-mail: cfq@cfq.org.br**

# PORTARIA Nº 103, DE 19 DE JUNHO DE 2023

*Institui a 2ª Edição do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controle Interno no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ).*

**O PRESIDENTE DO CONSELHO FEDERAL DE QUÍMICA (CFQ)**, no uso de suas atribuições conferidas pelo art. 11 da Lei nº 2.800, de 18 de junho de 1956;

Considerando a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n° 01/2016, que instituiu procedimentos para gerir os riscos, proteger a integridade das instituições e a segurança dos recursos públicos;

Considerando a Portaria CGU n° 57, de 4 de janeiro de 2019, 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;

Considerando que um dos princípios da boa governança consiste no gerenciamento de riscos e na instituição de mecanismos de controle interno necessários ao monitoramento e à avaliação do sistema, assegurando a eficácia e contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional;

Considerando o objetivo estratégico “Adotar as melhores práticas de Governança e Gestão”, vinculado a dimensão estratégica “Governança e Gestão”, contemplado no Mapa Estratégico 2018 - 2028, principalmente no que se refere a gerar competências, processos e estrutura para inovar processos e serviços no âmbito do CFQ;

Resolve:

Art. 1º Fica instituído, no âmbito do Conselho Federal de Química (CFQ), a 2ª Edição do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controle Interno, disposto no Anexo Único.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor nesta data, revogando-se a Portaria nº 114, de 22 de dezembro de 2020.

**Dê-se ciência.**

**Publique-se.**

**Brasília, 19 de junho de 2023.**

**José de Ribamar Oliveira Filho**
**Presidente**

CONSELHO FEDERAL
DE QUÍMICA
LEI Nº 2.800 DE 18 DE JUNHO DE 1956

# MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

## DIRETORIA DO CONSELHO FEDERAL DE QUÍMICA (CFQ)

**Presidente: José de Ribamar Oliveira Filho**

**1º Vice-Presidente: Fuad Haddad**

**2º Vice-Presidente: Roberto Lima Sampaio**

**1ª Secretária: Ana Maria Biriba de Almeida**

**2º Secretário: Rafael Barreto Almada**

**1º Tesoureiro: Newton Mario Battastini**

**2º Tesoureiro: Renata Lilian Ribeiro Portugal Fagury**

## FOLHA DE CONTROLE

| | |
|---|---|
| **Título** | Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controle Interno |
| **Número de versão** | 2ª |
| **Status** | Atualização |
| **Autoria** | Controladoria do CFQ |
| **Aprovação** | Presidência do CFQ |
| **Data de aprovação** | 15/06/2023 |
| **Instrumento de homologação** | Portaria CFQ n. 100, de 15/06/2023 |

## HISTÓRICO DE VERSIONAMENTO

| Versão | Motivo | Data | Autoria |
|---|---|---|---|
| 1ª | Versão Inicial | 22/12/2020 | Controladoria CFQ |
| 2ª | Atualização | 29/05/2023 | Controladoria CFQ |

## SUMÁRIO


Apresentação..... 4

1. Introdução..... 6

2. Referencial Normativo e Metodológico..... 6

3. Base Conceitual em Gestão de Riscos..... 7

4. Categoria de Riscos..... 7

5. Responsabilidades..... 8

6. Respostas a Riscos..... 10

7. Processo de Gestão de Riscos..... 10

   7.1. Comunicação e Consulta..... 10

   7.2. Contexto..... 11

   7.3. Identificação de Riscos..... 12

   7.4. Análise de Riscos..... 13

   7.5. Avaliação de Riscos..... 16

   7.6. Tratamento de Riscos..... 17

   7.7. Monitoramento e Análise Crítica..... 19

   7.8. Registro e Relato..... 19

8. Considerações Finais..... 20

9. Referências Bibliográficas..... 20

## Apresentação

A Governança, no Conselho Federal de Química (CFQ), compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas a cumprir a atividade finalística, a alinhar os interesses organizacionais com a finalidade de agregar valor à sociedade, otimizar o uso dos recursos por meio de políticas institucionais voltadas ao interesse comum dos entes do Sistema CFQ/CRQs a fim de garantir a perenidade institucional.

O CFQ tem se esforçado para a unificação e transparência de seus processos. Para esse fim, agregou à sua Governança os conceitos de Risco e Controle Interno. A gestão de riscos reveste-se no conjunto de procedimentos por meio dos quais o CFQ identifica, analisa, avalia, trata e monitora os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos. De outro lado, o controle interno coordena as ações que asseguram a conformidade dos agentes aos princípios éticos, os procedimentos administrativos e as normas legais aplicáveis à entidade.

Assim, a tríade Governança, Riscos e Controle Interno (GRC) contribui para o desempenho sustentável do CFQ de forma a: (i) orientar as decisões, ações e controles voltados para o resultado; (ii) alinhar os objetivos referentes à missão, visão de futuro e valores; (iii) aprimorar a assertividade do processo decisório; (iv) garantir a conformidade com os princípios éticos e as normas legais e institucionais; (v) aumentar a confiança e a legitimidade da gestão perante a sociedade e aos registrados; (vi) agregar valor econômico e social da entidade.

A adoção do GRC, no âmbito do CFQ, relaciona-se ao objetivo estratégico “Adotar as melhores práticas de Governança e Gestão”, vinculado à dimensão estratégica “Governança e Gestão”, expressa no Planejamento Estratégico 2018 - 2028, principalmente no que se refere a gerar competências, excelência em gestão e estrutura para inovar processos e serviços no âmbito do CFQ.

Além disso, o GRC correlaciona-se aos valores institucionais da ética, integridade, transparência, excelência em gestão e autorresponsabilidade, revestindo o código de conduta e estofo moral, que rege o modo de agir do CFQ, devendo ser respeitado enquanto a entidade busca cumprir sua missão e atingir os objetivos de sua visão.

O Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e do Controle Interno faz parte do conjunto de instrumentos essenciais para a construção dos mecanismos de gestão de riscos e de controles internos, o qual dará suporte para a concepção, a implementação, o monitoramento e a melhoria contínua da gestão de riscos e de controle interno no Conselho Federal de Química. Desse modo, este Manual oferece aos gestores e colaboradores orientações específicas, bem como o embasamento para a gestão interna de riscos e o desempenho de suas atividades em conformidade com os preceitos legais e institucionais.

Não obstante, é de fundamental importância enfatizar a necessidade da participação coordenada de todos, com a finalidade de implementar controles internos necessários e realizar gestão de riscos pertinente às atividades institucionais.

A implantação dos procedimentos de gestão de riscos e de controle interno tem sido um processo gradativo, colaborativo, inclusivo e interativo. Está baseado em etapas, ampliando progressivamente a complexidade dos processos e atividades. Dessa forma, iniciou-se com processos e atividades simples, experiências piloto, projetos rápidos e protótipos, procedendo às correções de rumo necessárias, para, posteriormente, avançar no sentido da evolução para modelos mais sofisticados.

Desse modo, o Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e do Controle Interno do CFQ pretende valer-se de abordagem direta e objetiva, de uma linguagem simples, e de evolução contínua contemplando, na medida do possível, as melhores práticas. Em sentido "*lato sensu*", espera-se que o Manual continue a ser referência para os gestores e colaboradores CFQ, no sentido de apresentar orientações adequadas para mitigar os riscos e aprimorar os controles internos a fim de alinhar o atingimento de critérios satisfatórios de desempenho à promoção das exigências de conformidade.

A tríade faz Governança, Riscos e Controle Interno atuarem de forma integrada em busca de eficiência e transparência, com resultados para garantir que o CFQ continue avançando no caminho certo. Nesse sentido, busca-se atingir os seguintes objetivos:

a) Aumentar a probabilidade de atingir os objetivos e metas organizacionais;

b) Fomentar uma gestão proativa;

c) Estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização;

d) Atender às normas e requisitos legais e regulamentares pertinentes;

e) Aprimorar a governança;

f) Estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e balizar o planejamento;

g) Melhorar a eficácia e a eficiência tática e operacional;

h) Desenvolver a aprendizagem organizacional;

i) Estimular a resiliência da organização; e

j) Subsidiar a continuidade institucional.

O alcance dos objetivos descritos anteriormente depende fundamentalmente do sentimento de pertença, resultante da mescla do sentimento de "nós", representado pela participação coletiva em uma unidade indivisível; e do sentimento de representação de um papel, que expressa a maneira pela qual cada um de "nós" desempenha sua condição de membro da comunidade como um todo. Portanto, o sucesso do gerenciamento de riscos e dos mecanismos de controle interno resulta do compromisso incondicional dos gestores e colaboradores.

É dever de todos "nós" desenvolver as atividades operacionais, táticas e estratégicas sob a perspectiva da gestão de riscos e de controle interno, para que o ambiente interno do CFQ

promova a efetividade institucional e seja orientado a resultados, devidamente alinhado às três linhas.

Por fim, todos estão convidados a contribuir para o aprimoramento do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e do Controle Interno. Outrossim, solicita-se que dúvidas, críticas ou sugestões sejam encaminhadas para a equipe da Controladoria.

A participação de todos é fundamental para o gerenciamento de riscos e a efetividade do sistema de controle interno do CFQ.

## 1. Introdução

O risco ou a incerteza é inerente a praticamente todas as atividades humanas, inclusive no contexto das organizações. No mundo corporativo, no qual as instituições estão expostas a uma infinidade de incertezas originadas de fatores econômicos, sociais, legais, tecnológicos e operacionais, a gestão de riscos e controles internos é crucial para que se alcance os objetivos estratégicos.

Sendo assim, uma das funções da gestão de riscos e controles internos da gestão é assegurar o alcance dos objetivos, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o atingimento dos objetivos, o cumprimento de prazos, leis e regulamentos etc., e implementar uma estratégia, visando evitar o consumo intenso de recursos para a solução de problemas quando estes surgem inesperadamente, bem como a melhoria contínua dos processos organizacionais.

No ambiente de trabalho, muitas vezes o colaborador depara-se com fatores internos e externos que tornam incerto o êxito do atingimento dos objetivos do projeto ou da atividade que se encontra em desenvolvimento. Independentemente da área em que se atua, e até na vida pessoal, os riscos (ameaças ou oportunidades) podem afetar o andamento da ação, levando-a a uma direção completamente diferente daquela inicialmente planejada.

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

## 2. Referencial Normativo e Metodológico

O objetivo da Governança Pública é criar salvaguardas que viabilizem o alcance de objetivos institucionais. Nesse sentido, a Administração Pública tem envidado esforços no sentido de estabelecer mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança.

A elaboração do Manual de Procedimentos de Gestão de Riscos e Controles Internos, do CFQ, baseou-se no marco regulatório expedido pela Administração Pública Federal. A seguir apresentam-se, na ordem cronológica, os preceitos legais e regulamentareis aplicáveis:

a) Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n. 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;

b) Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

c) Portaria CGU n. 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;

d) Portaria CGU n. 57, de 4 de janeiro de 2019, 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;

e) IIA (*The Institute of Internal Auditors*). Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa; e

f) ABNT. Gestão de Riscos - Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2018. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

## 3. Base Conceitual em Gestão de Riscos

As metodologias relativas à gestão de riscos são diversificadas, porém não excludentes. Na realidade há interdependência entre os métodos, que tem como ponto focal a implementação e gestão de riscos e de controle interno nas organizações.

Nesse sentido, a metodologia adotada no âmbito do Conselho Federal de Química é a Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de Riscos - Diretrizes, que descreve os princípios, estrutura e o processo da gestão de riscos, para auxiliar as organizações a fazê-la de maneira eficaz, eficiente e coerente.

## 4. Categoria de Riscos

Os riscos institucionais no âmbito do CFQ são classificados nas seguintes categorias:

a) Estratégico: eventos que podem impactar na missão, na visão, nas metas ou nos objetivos estratégicos;

b) Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da unidade organizacional, sejam eles associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e a eficiência dos processos;

c) Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade da entidade de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;

d) Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do CFQ em cumprir sua missão institucional ou que interfiram diretamente em sua imagem;

e) Integridade: eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos e das atividades do CFQ, causados pela falta de honestidade e desvios éticos;

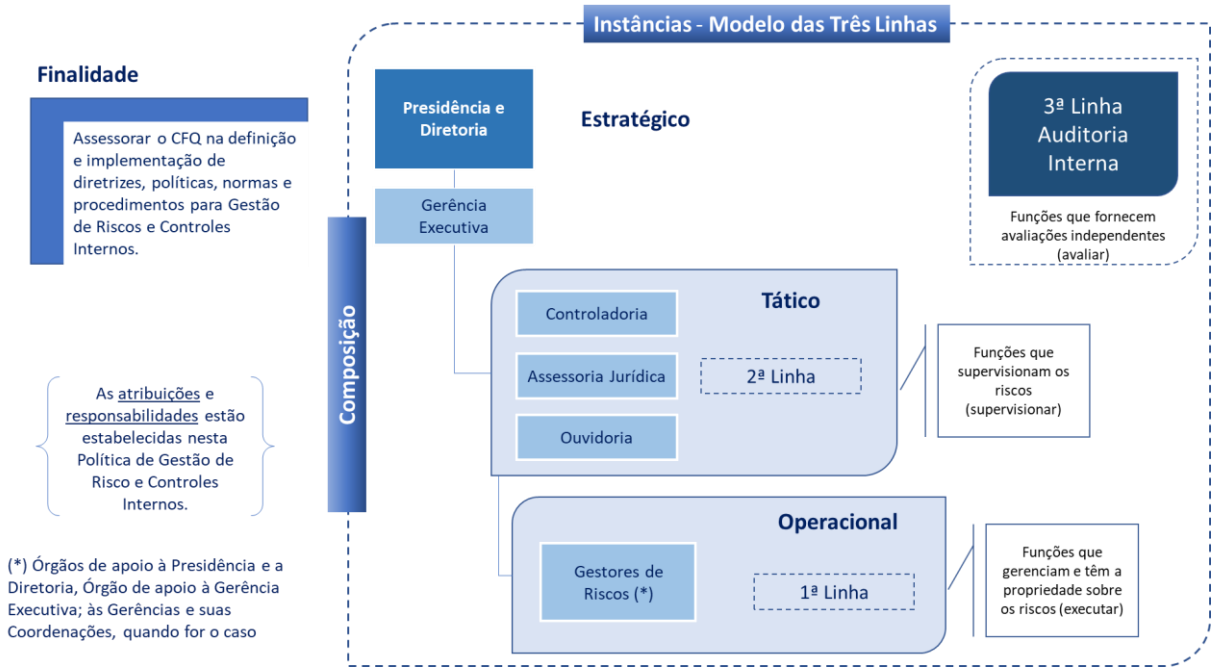
f) Fiscal: eventos que podem afetar negativamente o equilíbrio das receitas do CFQ; e

g) Conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

## 5. Responsabilidades

As responsabilidades pela gestão de riscos têm como referência o Modelo das Três Linhas, que busca otimizar as decisões de resposta a risco, reduzir surpresas e prejuízos operacionais e fornecer respostas integradas aos diversos riscos.

Figura 1 - Gestão de Riscos: instâncias de supervisão e operação



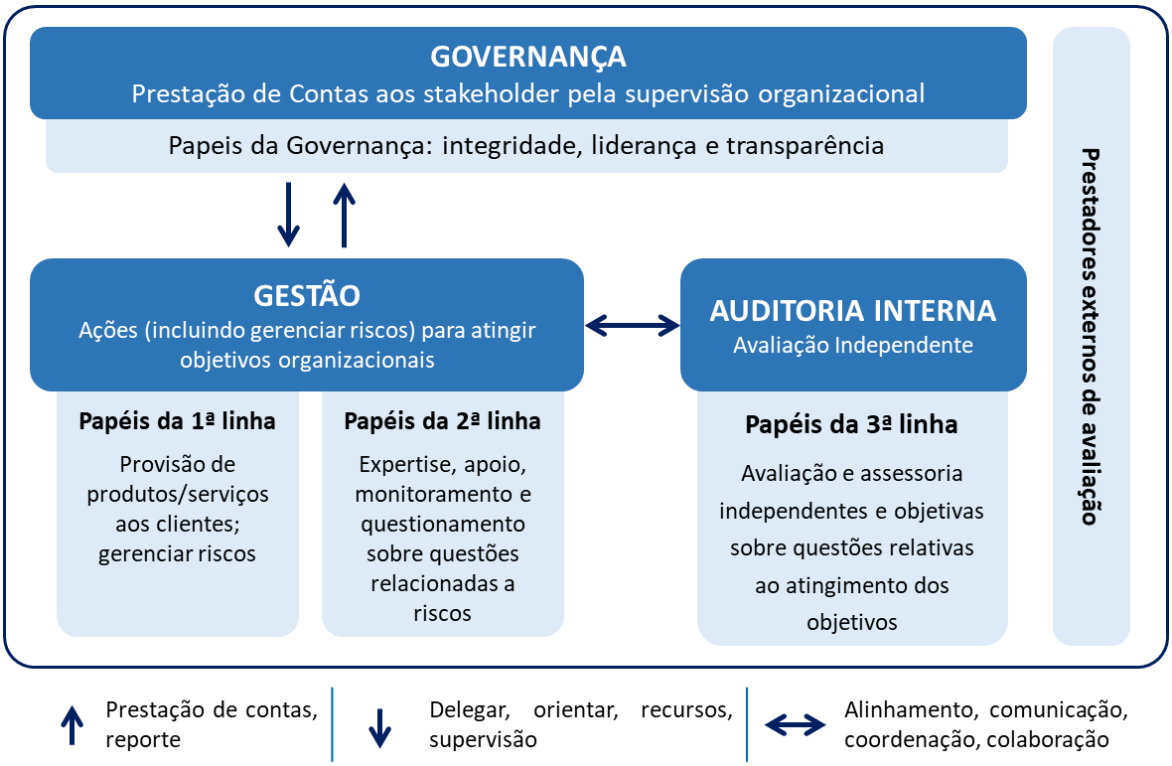

Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

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

A Missão do Modelo das Três Linhas na Gestão de Riscos e Controle Interno é esclarecer papéis e responsabilidades relacionados à atividade de gerenciamento de riscos e controles, contribuindo para a melhoria da comunicação nesta área.

O Modelo das Três Linhas auxilia o Conselho Federal de Química a identificar estruturas e processo que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos e facilitam uma forte governança e gerenciamento de riscos. Todavia, a efetividade do modelo só será atingida com o apoio ativo da Presidência e da Diretoria do Conselho Federal de Química.

Figura 2 - Modelo das Três Linhas




Fonte: Adaptação de "O Modelo das três linhas do IIA 2020: uma atualização das três linhas de dessas" (2020)

Na Primeira Linha, gestão operacional, estão as funções que gerenciam e têm propriedade sobre os riscos, são responsáveis por implementar ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles. Também tem a atribuição de identificar, avaliar, controlar e reduzir os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos e garantindo que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos.

Na Segunda Linha, gerenciamento de riscos e conformidade, estão as funções que supervisionam os riscos, são responsáveis por: (i) ajudar a desenvolver e/ou monitorar os controles da primeira linha ; (ii) apoiar as políticas de gestão; (iii) auxiliar no desenvolvimento de processos e controles para gerenciar riscos; (iv) fornecer orientações e treinamento sobre processos de gerenciamento de riscos; (v) facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte da gerência operacional - Primeira Linha ; (vi) Monitorar a adequação e a eficácia do controle interno, a precisão e a integridade do reporte, a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências.

Na Terceira Linha, Auditoria Interna, tem a função de avaliar e informar a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a

primeira e segunda linhas alcançam os objetivos em relação ao gerenciamento de riscos e controles.

## 6. Respostas aos Riscos

Para cada risco identificado, será prevista uma resposta, que pode ser de 4 (quatro) tipos:

a) Evitar: sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável;

b) Reduzir: diminui o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco;

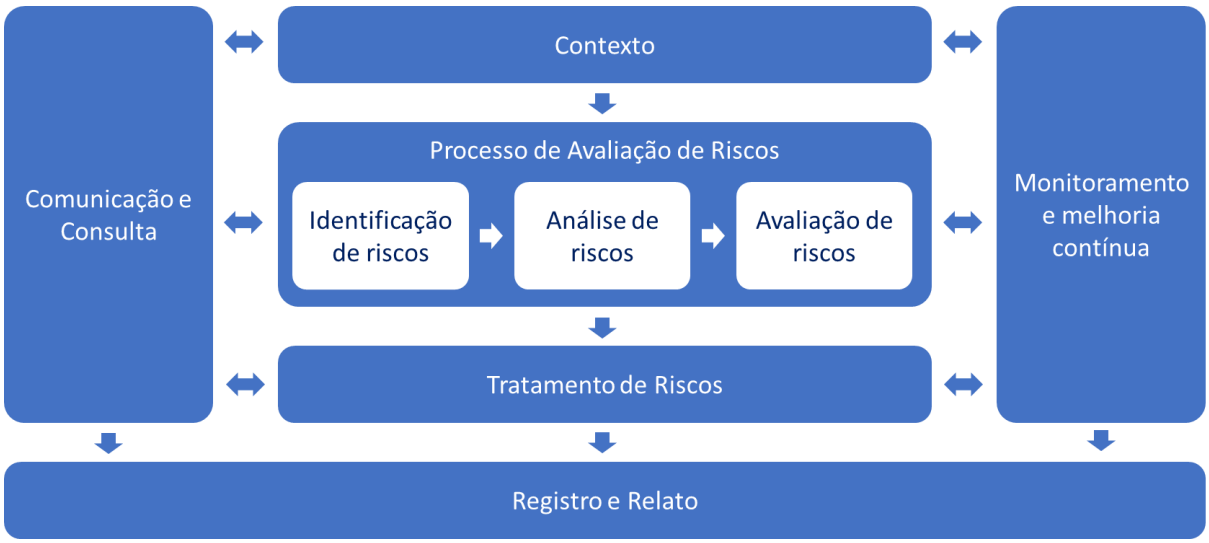
c) Compartilhar: uma ação é tomada para transferir ou compartilhar riscos em toda a entidade ou com partes externas; e

d) Aceitar: indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco.

## 7. Processo de Gestão de Riscos

O processo de Gestão de Riscos tem como objetivo garantir a identificação e gestão eficiente dos riscos do negócio, minimizando as possibilidades de ocorrências de perdas, erros e fraudes através da avaliação, controle e monitoramento dos riscos do negócio identificados pela administração.

Figura 3 - Processo de Gestão de Riscos




Fonte: Adaptação da Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de Riscos - Diretrizes

### 7.1. Comunicação e Consulta

A comunicação de riscos deve proporcionar um processo interativo de troca de informações e opiniões sobre a natureza dos riscos e a gestão de riscos. Destaca-se que a comunicação inadequada dos riscos pode levar a perda de confiança e/ou a má gestão de riscos.

Noutra perspectiva, a consulta pode ser descrita como processo de comunicação informativa entre o CFQ e as partes interessas, antes de ser tomada uma decisão ou de se definir um posicionamento em relação a uma questão específica.

Para tanto, a comunicação e a consulta são intrínsecas ao processo de gestão de riscos e devem ser contempladas em todas as etapas com vistas a:

a) Melhorar o entendimento que as pessoas têm dos riscos e do processo de gestão de riscos;

b) Assegurar que as diversas visões das partes interessadas sejam levadas em consideração; e

c) Garantir que todos os participantes estejam cientes de seus papéis e responsabilidades.

A comunicação dos riscos ajuda a organização a estabelecer sua atitude em relação a eles. Logo, compartilhar informações e perspectivas sobre riscos na organização ajuda a desenvolver uma coerência organizacional, identificando áreas críticas para realizações e estratégias conjuntas, que ajudarão a alcançar os objetivos e a mostrar como o sucesso será monitorado.

## 7.2. Contexto

O propósito do estabelecimento do contexto é compreender o ambiente externo e interno no qual o objeto de gestão de riscos se encontra inserido e personalizar esse processo, permitindo avaliação eficaz e tratamento apropriado de riscos, para:

a) Identificar quais objetivos ou resultados devem ser alcançados;

b) Identificar os processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivos/resultados;

c) Nomear as pessoas envolvidas nesses processos e especialistas na área;

d) Mapear os principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos/resultados (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, *stakeholders* etc.);

e) Definir os objetos de gestão de risco mais importantes para a sua unidade ou trabalho; e

f) Determinar os objetivos/resultados de cada objeto.

A análise do ambiente para fins de estabelecimento do contexto poderá ser feita por meio da Matriz SWOT, que auxilia na identificação dos seguintes elementos:

a) Forças: características internas que representam uma facilidade para o alcance dos objetivos;

b) Fraquezas: fatores internos que oferecem risco à execução do processo;

c) Oportunidades: situações positivas do ambiente externo que permitem o cumprimento dos objetivos ou alcance dos resultados; e

d) Ameaças: situações externas, sobre as quais se tem pouco controle, que representam dificuldades para o cumprimento dos objetivos ou atingir os resultados.

Figura 4 - Matriz SWOT




Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

As informações obtidas sobre o ambiente interno e externo, contribuem na identificação dos riscos e na escolha das respostas aos riscos, além de contribuir para a realização das demais etapas do gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão.

## 7.3. Identificação de Riscos

A gestão de riscos tem como foco o objetivo a ser alcançado, motivo pelo qual serão mobilizados recursos de toda ordem para a consecução do propósito.

Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, assim como as causas e efeitos/consequências de cada um deles.

Eventos são situações em potencial - que ainda não ocorreram - que podem causar impacto na consecução dos objetivos da organização. Podem ser positivos ou negativos, sendo que os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades. Nessa metodologia, inicialmente, serão tratados apenas os eventos negativos.

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

Componentes do Evento de Risco:

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

b) Evento de Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos; e

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

Para fins de identificação dos riscos, recomenda-se:

a) Responder à seguinte pergunta-chave: o que pode atrapalhar o alcance do objetivo/resultado?

b) Considerar os fatores de sucesso para a consecução dos objetivos - qualquer evento que afete o fator de sucesso potencialmente afeta o objetivo/resultado; e

c) Considerar os principais tipos de riscos: estratégico, operacional orçamentário, reputação, integridade, fiscal ou conformidade.

As unidades organizacionais deverão realizar o preenchimento da Planilha de Identificação de Riscos, conforme disposto na Tabela 1, e apresentá-las na Reunião Anual de Gestão de Risco do Conselho Federal de Química, organizada pela Controladoria.

Tabela 1 - Identificação de Riscos

| **Identificação de Riscos** | | | |
|---|---|---|---|
| **Unidade Organizacional** | | | |
| **Processo** | | | |
| **N.** | **Evento de Risco** | **Causa** | **Consequência** |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

O resultado da reunião subsidiará a elaboração do Plano Anual de Gestão de Riscos e Controle Interno (PAGRCI) e o Plano Anual de Auditoria (PAINT) do ano subsequente.

## 7.4. Análise de Riscos

A análise do risco se refere ao desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco.

Nesse sentido, é importante desenvolver as seguintes atividades:

a) Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco;

b) Identificar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado; e

c) Definir o nível do risco com base na matriz probabilidade *versus* impacto.

Na avaliação da **Probabilidade (P)**, a partir da avaliação da ocorrência de risco deve-se considerar a seguinte escala:

Tabela 2 - Probabilidade de Ocorrência de Risco

| Escala | Probabilidade | Descrição |
|---|---|---|
| 1 | Muito baixa | Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência |
| 2 | Baixa | Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência |
| 3 | Possível | Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido |
| 4 | Alta | Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido |
| 5 | Muito Alta | Evento repetitivo e constante |

Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

Noutra perspectiva, em função da probabilidade, infere-se o **Impacto (I)** do risco no objetivo/resultado:

Tabela 3 - Impacto do Risco no Objetivo/Resultado

| Escala | Impacto | Descrição |
|---|---|---|
| 1 | Muito Baixo | Impacto insignificante no objetivo/resultado |
| 2 | Baixo | Impacto mínimo no objetivo/resultado |
| 3 | Médio | Impacto mediano no objetivo/resultado, com possibilidade de recuperação |
| 4 | Alto | Impacto significante no objetivo/resultado, com possibilidade remota de recuperação |
| 5 | Muito Alto | Impacto máximo no objetivo/resultado, sem possibilidade de recuperação |

Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

Na sua forma primária, o nível de risco, apresenta-se como **Risco Inerente (RI)** que é o risco a que organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Fórmula de cálculo: **RI = P x I**, onde:

RI = Risco Inerente;

P = Probabilidade; e

I = Impacto.

Os resultados aritméticos da combinação da probabilidade e do impacto estão descritos na **Matriz de Riscos**, que será responsável por definir o nível do risco.

Figura 5 - Matriz de Riscos




Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

O **Nível de Risco (NR)** representa a magnitude de um evento de risco, expressa em termos da combinação da probabilidade de ocorrência e de seu impacto no objetivo /resultado.

Tabela 4 - Nível de Risco

| Nível de Risco | Pontuação | Descrição |
|---|---|---|
| RC - Risco Crítico | 20,00 - 25,00 | Nível de Risco totalmente inaceitável, muito além do apetite a risco do CFQ. Requer atuação prioritária da Governança e da Gestão no gerenciamento e mitigação |
| RA - Risco Alto | 12,00 - 19,99 | Nível de Risco inaceitável, além do apetite a risco do CFQ. Demanda tratamento prioritário da Governança e da Gestão |
| RM - Risco Médio | 5,00 - 11,99 | Nível de Risco mediano a ser tratado pela Gestão por meio de adoção de melhorias na rotina e nos mecanismos de controle interno |
| RB - Risco Baixo | 0,00 - 4,99 | Nível de Risco baixo a ser mitigado pela Gestão por meio de implementação e/ou aprimoramento de procedimentos de rotina e de controles internos |

Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

A etapa posterior à avaliação do Risco Inerente é a identificação do **Nível de Confiança (NC)** dos controles internos, que é forma de atribuição do efeito dos controles na mitigação de riscos mediante análise dos atributos do desenho e da implementação dos controles, utilizando a seguinte escala:

Tabela 5 - Nível de Confiança (NC)

| Nível de Confiança (NC) | Avaliação do desenho e implementação dos controles (atributos do controle) | Risco de Controle (RC) |
|---|---|---|
| **Inexistente NC = 0% (0,0)** | Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais. | Muito Alto 1,0 |
| **Fraco NC = 20% (0,2)** | Controles têm abordagens *ad hoc,* tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas. | Alto 0,8 |
| **Mediano NC = 40% (0,4)** | Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas. | Médio 0,6 |
| **Satisfatório NC = 60% (0,6)** | Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente. | Baixo 0,4 |
| **Forte NC = 80% (0,8)** | Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco. | Muito Baixo 0,2 |

Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

Uma vez feita a avaliação do desenho e implementação dos controles (atributos do controle), o valor do Risco Inerente do processo e/ou procedimento em análise deverá ser multiplicado pelo Risco de Controle (RC) referente à eficácia de seu controle, de modo a identificar qual o valor do **Risco Residual (RR)** remanescente.

O cálculo a ser utilizado corresponderá à seguinte fórmula: **RR = RI x RC**, onde:

RR = Risco Residual

RI = Risco Inerente; e

RC = Risco de Controle.

Destaca-se que a aferição do Risco Residual é realizada de forma exclusiva pela Controladoria e pela Auditoria Interna na condução dos trabalhos previstos no PAGRCI e no PAINT.

## 7.5. Avaliação de Riscos

A fase de avaliação de riscos faz uso da compreensão , obtida por meio da análise de riscos, para a tomada de decisões sobre as futuras ações. Envolve a comparação do nível identificado com o limite de exposição a riscos, a fim de determinar se este é aceitável.

Em vista disso, a avaliação de riscos contempla as seguintes ações:

a) Reconhecer, na matriz probabilidade x impacto, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição (faixa vermelha da matriz), e são inaceitáveis, apontando as respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como um todo;

b) Nomear os riscos que, por se encontrarem na faixa laranja da matriz, necessitam de monitoramento contínuo;

c) Indicar os riscos na faixa verde escuro que poderão ser tolerados, mas requerem aprimoramento da rotina e dos mecanismos de controle; e

d) Apontar os riscos na faixa verde clara que poderão ser aceitos, sem que qualquer providência tenha que ser tomada.

Dessa forma, o limite de exposição a riscos representa o nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco. Espera-se que, com os resultados do tratamento, o nível de risco real fique abaixo do limite de exposição.

Tabela 6 - Limite de Exposição ao Risco

| Níveis de Risco | Pontuação | Limite de Exposição |
|---|---|---|
| RC - Risco Crítico | 20,00 - 25,00 | Inaceitável |
| RA - Risco Alto | 12,00 - 19,99 | Monitoramento Contínuo |
| RM - Risco Médio | 5,00 - 11,99 | Tolerável |
| RP - Risco Baixo | 0,00 - 4,99 | Aceitável |

Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

A avaliação dos riscos fornece subsídios para a tomada de decisão, não se constituindo em fator único para o tratamento do risco. Ou seja, cabe à Governança e à Gestão, diante da lista de riscos ordenados por nível de risco, decidir as prioridades de ações mitigadoras.

## 7.6. Tratamento de Riscos

A avaliação fornece uma lista dos riscos que requerem tratamento, com suas respectivas classificações e prioridades. Por outro lado, o tratamento de riscos implica em identificar opções para o tratamento destes, avaliar tais opções, elaborar planos de tratamento e implementá-los.

A escolha do tratamento de riscos deve ser feita após análise minuciosa de cada risco que envolve a revisão e/ou ampliação das informações necessárias para identificar e explorar as diferentes opções de tratamento:

a) Evitar: diz respeito a não executar, interromper ou substituir a atividade na qual foi identificado o evento de risco, salvo as situações nas quais não é possível utilizar essa modalidade de resposta, tais como cumprimento de obrigações legais, determinações de autoridade de hierarquia superior ou de órgãos de controle externo;

b) Reduzir: contempla desenvolver e implementar medidas para evitar que o risco se concretize e/ou medidas para atenuar o impacto e as consequências caso ocorra;

c) Compartilhar: significa reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco a partir de sua divisão entre as partes interessadas ou envolvidas; e

d) Aceitar: consiste em acolher o risco, de acordo com o apetite a risco definido pela Governança do CFQ.

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

No tratamento de riscos deve-se considerar o inter-relacionamento entre o nível de risco, limite de exposição e resposta ao risco, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 7 - Resposta ao Risco

| Níveis de Risco | Pontuação | Limite de Exposição | Resposta ao Risco |
|---|---|---|---|
| RC - Risco Crítico | 20,00 - 25,00 | Inaceitável | Evitar |
| RA - Risco Alto | 12,00 - 19,99 | Monitoramento Contínuo | Reduzir |
| RM - Risco Médio | 5,00 - 11,99 | Tolerável | Compartilhar |
| RP - Risco Baixo | 0,00 - 4,99 | Aceitável | Aceitar |

Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

De forma complementar, para cada risco identificado deve-se assinalar:

a) Ações Preventivas, que representam iniciativas a serem tomadas com base no Mapa de Riscos, de forma a prevenir a ocorrência dos riscos, em especial aqueles classificados como crítico e alto; e

b) Ações de Contingência, dizem respeito aos atos a serem praticados na ocorrência efetiva dos riscos que constam do Mapa de Riscos.

Para fins de tratamento de riscos, as unidades organizacionais deverão realizar o preenchimento da Planilha de Tratamento de Riscos, conforme disposto na Tabela 8, e apresentá-las na Reunião Anual de Gestão de Risco do Conselho Federal de Química, organizada pela Controladoria.

Tabela 8 - Tratamento de Riscos

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Risco XX** | | | | | |
| **Dano** | | | | | |
| **Probabilidade** | | **Impacto** | **Pontuação** | **Nível de Risco** | **Tratamento** |
| | | | | | |
| **Ação (ões) Preventiva (s)** | | | | **Responsável (eis)** | |
| **X** | | | | | |
| **X** | | | | | |
| **Ação (ões) de Contingência (s)** | | | | **Responsável (eis)** | |
| **X** | | | | | |
| **X** | | | | | |

Fonte: elaborado pela Controladoria do CFQ

## 7.7. Monitoramento e Análise Crítica

O monitoramento proporciona o acompanhamento rotineiro , para que possa ser comparado ao desempenho esperado ou requerido. A análise crítica envolve a investigação periódica da situação atual, normalmente com um foco específico.

O monitoramento e a análise crítica são parte integrante e essencial da gestão de riscos, e são uma das etapas mais importantes do processo de gestão de riscos no âmbito do CFQ. Assim, é necessário que sejam monitorados os riscos, a eficácia e a adequação das estratégias e dos sistemas de gestão estabelecidos para a implementação dos tratamentos de riscos, bem como o plano e o sistema de gestão de riscos como um todo.

O monitoramento e a análise crítica têm por objetivo:

a) Identificar mudanças no perfil do risco e ajustar a resposta, a prioridade e os planos de ação adotados, com base na reavaliação dos contextos internos e externos;

b) Acompanhar os eventos de risco, suas alterações, sucessos e fracassos;

c) Medir a eficácia e eficiência dos controles adotados;

d) Reconhecer os riscos emergentes que poderão surgir após o processo de análise crítica, permitindo que o ciclo do Processo de Gestão de Riscos seja reiniciado; e

e) Possibilitar a atualização e melhoria contínua do processo de gestão de riscos, de sua estrutura e política.

O monitoramento é parte integrante do processo de gestão e de tomada de decisão e deve acompanhar o ciclo de planejamento institucional, buscando ser efetivo sem onerar demasiadamente o processo.

Destaca-se, ainda, que o monitoramento consistirá na atualização da análise e avaliação do risco, assim como do estágio de execução das medidas de tratamento do risco e dos resultados dessas medidas.

## 7.8. Registro e Relato

É indispensável que o processo de gestão de riscos e seus resultados sejam documentados e relatados por meio de mecanismos apropriados, com vistas a:

a) Comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização;

b) Fornecer informações para a tomada de decisões;

c) Melhorar as atividades de gestão de riscos; e

d) Auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos.

O relato é parte importante da Governança e da Gestão do CFQ e deve contribuir para a melhoria da qualidade do diálogo com as partes interessadas e servir de apoio a alta direção e auxílio aos órgãos de controle interno.

## 8. Considerações Finais

Esta 2ª Edição do manual aprimora a Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos do Conselho Federal de Química (CFQ), que tem como principal objetivo auxiliar, sistematizar e padronizar a gestão de riscos e controles internos nas áreas de Governança e de Gestão. Almeja-se contribuir para a implantação de boas práticas de Gestão de Riscos e Controles Internos e para a tomada de decisões de governança.

Na aplicação desta metodologia é importante registrar, organizar, documentar e referenciar os dados e informações considerados, visando evidenciar o embasamento do resultado e subsidiar a sua aprovação pela instância competente.

Cabe ressaltar que em qualquer iniciativa de desenvolvimento de metodologias é fundamental a realização de ajustes para se adequar ao contexto da área de gestão de riscos e controles. Com o intuito de manter-se adequado as necessidades do CFQ, este manual estará em constante processo de melhoria.

Ressalta-se que este Manual, no decorrer do tempo, continuará a ser aperfeiçoado para se adaptar ao grau de maturidade alcançado pelas áreas do CFQ às novas práticas utilizadas, portanto estará sempre aberto para os aprimoramentos necessários, para o alcance dos objetivos vinculados à missão institucional da entidade.

O levantamento e gerenciamento de riscos devem fazer parte dos processos das áreas de Governança e de Gestão. Logo, é necessário elaborar cronograma para a realização dos trabalhos, observados os prazos institucionais, e submeter às instâncias para aprovação e acompanhamento.

Por fim, é importante considerar que o processo de gestão de riscos e controle interno é um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

## 9. Referências Bibliográficas

ABNT. Gestão de Riscos - Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2018. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2009.

Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

IIA (The Institute of Internal Auditors). Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa.

Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n° 1, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;

Manual de Gestão de Risco do Tribunal de Contas da União - TCU, Secretaria do planejamento, Governança e Gestão (Seplan). 2ª Edição, 2020.

Portaria CGU n° 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.

Portaria CGU n° 57, de 4 de janeiro de 2019, 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.

Resolução CFC n° 1.532, de 24 de novembro de 2017. Aprova o Plano de Gestão de Riscos do Conselho Federal de Contabilidade.