

RESOLUÇÃO Nº 66/2023 - SCS

Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO

Rio de Janeiro, 21 de Dezembro de 2023.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO - IFRJ

RESOLUÇÃO CONSUP/IFRJ Nº 154, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2023

Aprova a Revisão do Plano de Integridade e Gestão de Riscos no âmbito deste Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ.

O PRESIDENTE DO CONSELHO SUPERIOR E REITOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO DE JANEIRO, nomeado nos termos do Decreto Presidencial de 25 de maio de 2022, no uso de suas atribuições legais e regimentais, e tendo em vista os autos do Processo Eletrônico nº 23270.002480/2022-31, resolve:

Art. 1º Aprovar, **ad referendum**, conforme anexo a esta Resolução, a revisão do Plano de Integridade e Gestão de Risco 2023 no âmbito deste Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro - IFRJ, conforme anexo a esta resolução.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor na data da sua assinatura.

(Autenticado em 21/12/2023 17:35)
RAFAEL BARRETO ALMADA
PRESIDENTE DO CONSELHO
2566347

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ifrj.edu.br/documentos/> informando seu número: 66, ano: 2023, tipo: **RESOLUÇÃO**, data de emissão: 21/12/2023 e o código de verificação: 36a97e83f2

PLANO DE **INTEGRIDADE** E GESTÃO DE **RISCO**

Anexo à Resolução n° 154 de 21 de dezembro de 2023



Sumário

SIGLAS	3
APRESENTAÇÃO	4
1. INFORMAÇÕES SOBRE A INSTITUIÇÃO	5
1.1 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS	5
1.2 ESTRUTURA REGIMENTAL	7
1.3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ATUAÇÃO E PRINCIPAIS PARCERIAS.....	12
1.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
1.5 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS LEGAIS INTERNOS RELATIVOS À INTEGRIDADE.....	00
1.6 ESTRUTURAS DE GESTÃO DA INTEGRIDADE	16
1.5.1 Comissão de Ética (COET).....	16
1.5.2 Transparência ativa e acesso à informação	17
1.5.3 A Diretoria de Gestão eValorização de Pessoas (DGP)	17
1.5.4 Auditoria Interna (Audin)	19
1.5.5.Atividade Correccional (NIAC)	20
1.5.6 Ouvidoria - (Ouv)	21
2. UNIDADE DE GESTÃO DA INTEGRIDADE (UGI)	21
3. RISCOS E MEDIDAS DETRATAMENTO	23
3.1. RISCOS INSTITUCIONAIS	23
3.1.1. Princípios estabelecidos	24
3.1.2. Identificação dos Riscos.....	24
3.1.3. Classificação dos Riscos e categorias.....	24
3.1.4. Medidas de tratamento	25
3.1.5. Planilha com os riscos à integridade.....	26
3.1.6. Plano de tratamento	26
3.1.7. Campanhas educacionais e de capacitação.....	27
4. MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO PERIÓDICA	28
4.1.AÇÕES DE MONITORAMENTO	28
5. ANEXOS	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30

SIGLAS

A3P	Comissão Gestora da Agenda Ambiental da Administração Pública
AUDIN	Auditoria Interna
CAEG	Conselho Acadêmico de Ensino de Graduação
CAET	Conselho Acadêmico de Ensino Técnico
CAEX	Conselho Acadêmico de Extensão
CAPOG	Conselho Acadêmico de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação
CAPOG	Conselho Acadêmico de pesquisa, Inovação e Pós-Graduação
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis
CGIRC	Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles
CGPG	Coordenação Geral de Pós-Graduação
CGPQ	Coordenação Geral de Pesquisa
CGTTPI	Coordenação Geral de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual
CGPPEM	Coordenação Geral de Parcerias, Prospecção e Empreendedorismo
CIS	Comissão Interna de Supervisão do Plano de carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos
COET	Comissão de Ética
COLDIR	Colégio de Dirigentes
CONSUP	Conselho Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DER	Diretoria Executiva
DGP	Diretoria de Gestão e Valorização de Pessoas
DIRAGI	Diretoria da Agência de Inovação
DPPEsq	Diretoria de Pós-graduação e Pesquisa
IFRJ	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro
MEC	Ministério da Educação
NAPNE	Núcleos de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas
NEABI	Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas
NIAC	Núcleo de Correição
NUGEDS	Núcleos de Gênero e Diversidade Sexual
OUV	Ouvidoria
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Valorização de Pessoas
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROPI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação
UGI	Unidade de Gestão da Integridade

APRESENTAÇÃO

O Plano de Integridade do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) está fundamentado no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, na Portaria CGU nº 57, de 04 de janeiro de 2019 e no Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021. Estas normas estabelecem 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.

O Plano de Integridade tem como objetivo nortear a implantação do programa na Instituição, com foco em uma gestão mais eficaz, estabelecendo e promovendo medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção.

O documento foi elaborado a partir da designação da Unidade de Gestão da Integridade (UGI), formalizada por meio da Portaria de Pessoal/IFRJ nº 2.331, de 09 de dezembro de 2022. A unidade é constituída por servidores de diferentes áreas, seguindo a estrutura sugerida pelo Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública, divulgado pela CGU em abril de 2018.

Nesse sentido, o Plano de Integridade apresenta informações gerais sobre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) e sobre a Unidade de Gestão da Integridade (UGI). Além disso, trata sobre a gestão de riscos à integridade e às medidas de tratamento, bem como sobre o monitoramento e atualização periódica do documento.

O Plano de Integridade demonstra os esforços do IFRJ para o fortalecimento de suas instâncias de integridade e o comprometimento da Instituição com a gestão de riscos associados ao tema. Além disso, auxilia na resolução de questões que envolvam possíveis violações éticas e contribui para o funcionamento eficaz da Instituição, para a melhoria da qualidade do seu desempenho e para a proteção dos seus objetivos institucionais.

Rafael Almada
Reitor

1. INFORMAÇÕES SOBRE A INSTITUIÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a partir da transformação do então Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis (CEFET-Química), e tem como principal oferta de serviço uma educação integrada, de excelência, pública, gratuita e laica. Trata-se de uma instituição de Educação Básica e Superior, pluridisciplinar e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes modalidades, na pesquisa, na inovação e na extensão, gozando de autonomia universitária.

O IFRJ é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, de característica pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica.

Em virtude da sua capilaridade nos municípios do Estado, o IFRJ contribui com a diminuição da desigualdade social, visto que a educação é um dos eixos prioritários para vencer essa barreira, oferecendo condições igualitárias de ensino, de capacitação para o trabalho e de exercício de cidadania responsável, imprescindível para a construção de uma sociedade mais justa e menos desigual.

1.1 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS

O IFRJ, em conformidade com a legislação vigente, tem prerrogativas para a oferta da Educação Profissional e Tecnológica, de maneira articulada com a Educação Básica, e de cursos de Graduação e de Pós-Graduação *lato* ou *stricto sensu*, desde que autorizados por seu Conselho Superior (ConSup).

As políticas de ensino, de pesquisa e de extensão do IFRJ têm como fundamento o princípio da indissociabilidade entre essas dimensões acadêmicas. Esse princípio é entendido como promotor da qualidade do processo educativo por propiciar o aprofundamento por meio da pesquisa e a contextualização, por meio das atividades de extensão.

Segundo o art. 6º da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, o IFRJ tem por finalidades e características:

- I. Ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional;
- II. Desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais;
- III. Promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão;
- IV. Orientar sua oferta formativa em benefício da consolidação e fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identifica-

- dos com base no mapeamento das potencialidades de desenvolvimento socioeconômico e cultural no âmbito de atuação do Instituto Federal;
- V. Constituir-se em centro de excelência na oferta do ensino de ciências, em geral, e de ciências aplicadas, em particular, estimulando o desenvolvimento de espírito crítico, voltado à investigação empírica;
- VI. Qualificar-se como centro de referência no apoio à oferta do ensino de ciências nas instituições públicas de ensino, oferecendo capacitação técnica e atualização pedagógica aos docentes das redes públicas de ensino
- VII. Desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica;
- VIII. Realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico;
- IX. Promover a produção, o desenvolvimento e a transferência de tecnologias sociais, notadamente as voltadas à preservação do meio ambiente.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ) é uma instituição federal de ensino público e gratuito que se propõe a fornecer ensino humanizado, crítico e cidadão. Oferece cursos gratuitos em 14 municípios do Rio de Janeiro. São cursos de nível médio (técnicos que podem ser cursados de forma integrada, concomitante e subsequente ao Ensino Médio), superiores (de graduação e pós-graduação) e de extensão.

As unidades do Instituto são: Arraial do Cabo, Belford Roxo, Duque de Caxias, Engenheiro Paulo de Frontin, Mesquita, Nilópolis, Niterói, Paracambi, Pinheiral, Realengo, Resende, Rio de Janeiro, São Gonçalo, São João de Meriti e Volta Redonda. A Reitoria está localizada na cidade do Rio de Janeiro.

1.2 ESTRUTURA REGIMENTAL

O IFRJ possui natureza jurídica de autarquia, sendo detentora de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, tendo como órgão central a Reitoria. O reitor é o dirigente máximo da Instituição, tendo a seu lado, para assessoramento imediato, a Diretoria Executiva da Reitoria, o Gabinete, a Procuradoria Jurídica e a Auditoria. Os pró-reitores, os diretores sistêmicos e a Auditoria Interna executam as políticas e normas vitais para o funcionamento do Instituto.

A Reitoria, portanto, é o *locus* da administração central, sendo subordinadas a ela todas as suas unidades acadêmicas (*campus* ou *campus* avançado). Os *campi* são dirigidos por diretores-gerais, nomeados pelo reitor, para um mandato de 04 (quatro) anos, após consulta à comunidade (no caso de *campus* com mais de 05 anos de implantação, após autorização do Ministério da Educação - MEC).

O reitor, os pró-reitores e os diretores-gerais dos *campi* são responsáveis por colocar em prática a missão institucional e os objetivos estratégicos, a partir de projetos, metas e indicadores de cada área. Cada *campus* possui sua própria estrutura, contando obrigatoriamente com Direção de Ensino e Direção de Administração.

O Estatuto do IFRJ, assim como o Regimento Geral, são os documentos oficiais que estabelecem e formalizam a Estrutura Organizacional do Instituto Federal do Rio de Janeiro. O Consup tem a responsabilidade de elaborar, de revisar e de reformular esses documentos. O Regimento Geral e os Regimentos Internos informam as atribuições e competências das áreas administrativas.

Atualmente, a estrutura de governança do IFRJ é assim dividida:

Conselho Superior (Consup): Órgão máximo do Instituto Federal do Rio de Janeiro, de caráter consultivo e deliberativo, regido pelas disposições da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, do Estatuto do IFRJ, e pelas normas específicas do Regimento Interno do Conselho Superior. Tem por finalidade analisar e regular as diretrizes de atuação do IFRJ, nos âmbitos acadêmico e administrativo.

Colégio de Dirigentes (Coldir): Órgão de apoio e assessoramento ao processo decisório da Reitoria.

Colegiado de Campus (Cocam): Órgão de caráter consultivo, cuja atuação é exclusiva no âmbito de cada *campus*. Contribui no planejamento, na gestão e no desenvolvimento integrado e interdisciplinar dos *campi* do IFRJ, assessorando e exarando pareceres de naturezas didático-pedagógicas e administrativas para subsidiar a gestão do *campus*.

Conselho Acadêmico de Ensino Técnico (Caet): Órgão consultivo, instituído pelo Estatuto da Instituição, com a finalidade de subsidiar o Consup, a Pró-Reitoria de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e as diretorias dos *campi* nas discussões de natureza didático-pedagógica e regimental, no âmbito do Ensino Técnico de nível Médio.

Conselho Acadêmico de Ensino de Graduação (Caeg): Órgão de caráter consultivo, de apoio ao processo decisório do Consup e da Reitoria do IFRJ no que tange às políticas acadêmicas e às questões relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, referentes à Graduação, conforme o Regimento Geral do IFRJ.

Conselho Acadêmico de Extensão (Caex): Órgão de caráter consultivo de apoio ao processo decisório do Consup e da Reitoria do IFRJ no que tange às políticas de extensão.

Conselho Acadêmico de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (Capog): Órgão de caráter consultivo, cujas finalidades são discutir e avaliar questões de natureza acadêmica, de pesquisa e de inovação, visando, sobretudo, aprimorar o processo ensino-aprendizagem, subsidiando a Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação (Proppi), a Reitoria e o Consup nas discussões de naturezas didático-pedagógicas e regimentais.

Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD): Órgão de assessoramento ao colegiado competente e ao dirigente máximo da Instituição, para formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente.

Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos (CIS): Órgão de assessoramento com as principais finalidades de orientar, fiscalizar e avaliar a implementação do Plano de Carreira.

Comissão Própria de Avaliação (CPA): Órgão de coordenação, condução e articulação do processo interno de autoavaliação institucional.

Comissão Gestora da Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P): Visa estimular a construção de uma cultura institucional que agregue valores, atitudes e comportamentos consonantes com a responsabilidade socioambiental.

Comitê de Governança Digital (CGDI): Possui função consultiva e deliberativa sobre os assuntos relativos à implementação das ações de governo digital e ao uso de recursos de tecnologia da informação e comunicação no âmbito do IFRJ.

Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC): Possui função consultiva e deliberativa para assessorar e supervisionar a criação de estruturas adequadas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos.

Unidade de Gestão da Integridade (UGI): Visa prevenir, detectar, remediar e punir fraudes e atos de corrupção no âmbito do IFRJ através das unidades competentes.

Auditoria Interna (Audin): Órgão de controle responsável por fortalecer e assessorar a gestão, bem como racionalizar as ações do IFRJ e prestar apoio, dentro de suas especificidades, no âmbito da instituição, aos órgãos do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal e ao Tribunal de Contas da União, respeitada a legislação pertinente.

Procuradoria Federal (Proju): Assiste ao Reitor e aos Diretores-Gerais em questões referentes à legalidade dos atos a serem por eles praticados ou já efetivados, através da emissão de manifestações jurídicas de caráter consultivo, bem como prestar assistência nas ações judiciais e extrajudiciais em que o IFRJ figura como parte.

A instituição tem como órgãos superiores o Conselho Superior (Consup), de caráter consultivo e deliberativo, e o Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo. Os conselhos são presididos pelo Reitor, cargo ocupado por um docente, eleito pela comunidade e nomeado pelo Presidente da República, para um período de gestão de 04 (quatro) anos, podendo ser reconduzido ao cargo uma única vez.

O Instituto Federal do Rio de Janeiro possui órgãos colegiados presididos pelo Reitor, e que são responsáveis pelas diretrizes institucionais, respeitadas as competências estatutárias. Assim, podemos sistematizar a gestão institucional do IFRJ em:

- Órgãos colegiados;
- Reitoria;
- Órgãos de administração local.

A Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (Proad) compõe a estrutura de assessoria direta à Reitoria, no tocante à gestão orçamentária, financeira, contratual e patrimonial. É responsável pela execução das despesas, exercendo a fiscalização e o controle dos bens patrimoniais móveis e imóveis. Além disso, apoia as demais Pró-Reitorias na esfera das suas atribuições, sendo responsável por garantir o funcionamento das atividades-meio do IFRJ, contribuindo, portanto, para o cumprimento da sua missão institucional.

A Pró-Reitoria de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Proen), órgão executivo do IFRJ, tem como competências planejar, desenvolver, superintender, coordenar, supervisionar, fomentar e acompanhar a execução das atividades decorrentes da efetiva implantação das políticas de ensino institucionais. Sua atuação deve estar sempre em consonância com as diretrizes educacionais brasileiras, promovendo ações que garantam a articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão.

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Valorização de Pessoas (Prodin), trabalha com o foco de implantar a era do conhecimento na gestão do IFRJ e tem sido desafiada a incluir um modelo de gestão que responda às demandas, interesses e expectativas da comunidade e de toda a sociedade.

Os resultados esperados com a implantação da gestão do conhecimento é promover equidade, eficiência, efetividade e gerando valor público. Além disso, segundo Batista (2012)¹ e Terra (2005)² isso significa o compromisso com a transparência, foco nos processos em vez da hierarquia, uso e reuso eficaz de informações, conhecimentos, boas práticas de gestão, visão integradora, uso eficaz de novas tecnologias de informação e comunicação, foco nas necessidades dos cidadãos, por meio do uso e combinação de diferentes fontes e tipos de conhecimento visando ao desenvolvimento de novas competências para alavancar a capacidade de inovar.

A Prodin tem como objetivo propor e implantar a política de planejamento e desenvolvimento no IFRJ e abarcar áreas essenciais para o funcionamento da instituição em termos de gestão, planejamento, tecnologia e recursos humanos. Focando especificamente em áreas como Desenvolvimento Institucional, Planejamento Estratégico, Metas, Indicadores e Avaliação, Conursos, Processos Seletivos, Documentos Institucionais, Arquivo e Protocolo, Tecnologia da Informação, Gestão e Valorização de Pessoas, Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalhador e Gestão do Conhecimento.

A Pró-Reitoria de Extensão (Proex) é o setor responsável por planejar, desenvolver, acompanhar e avaliar as políticas de extensão, de integração e de intercâmbio do IFRJ com o mundo do trabalho e a sociedade. No âmbito da extensão, coordena os programas de bolsas e voluntários dos projetos de extensão ([Pibiex](#) e [Piviex](#)), de [Assistência Estudantil](#), de incentivo à formação de plateia ([Extensão Cultural](#)) e de incentivo a projetos de extensão ([Proextensão](#)).

Por meio das ações mencionadas, a Proex busca-se incentivar a prática acadêmica que contribua para o desenvolvimento da consciência cultural, ambiental e social, auxiliando na formação de profissionais-cidadãos e estabelecer mecanismos que inter-relacionem o saber acadêmico e o saber popular por meio de programas e projetos de extensão.

É também de competência da Proex o gerenciamento:

- Das ações de diversidade e inclusão em cooperação com os núcleos:
- Núcleos de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas - Napne
- Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas - Neabi
- Núcleos de Gênero e Diversidade Sexual - Nugeds
- Das [ações culturais](#);
- Das [ações esportivas](#);
- Dos [acordos de cooperação técnica](#);

- Dos convênios de estágio (visite o Portal do Estágio);
- Dos seguros de alunos; e
- Do acompanhamento de egressos (visite o Portal da Ex-aluna e do Ex-aluno).

A Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (Proppi) é responsável por planejar, desenvolver, articular, acompanhar e avaliar a execução das políticas de pós-graduação, pesquisa e inovação, em consonância com diretrizes e regulamentações institucionais e/ou governamentais, promovendo ações que garantam a integração entre ensino, pesquisa, inovação e extensão.

Fazem parte da [estrutura da Proppi](#) a Diretoria de Pós-graduação e Pesquisa (DPPesq) - composta pela Coordenação Geral de Pesquisa (CGPQ) e pela Coordenação-Geral de Pós-Graduação (CGPG) - e a Diretoria da Agência de Inovação (Diragi) - composta pela Coordenação-Geral de Transferência de Tecnologia e Propriedade Intelectual (CGTTPI) e pela Coordenação-Geral de Parcerias, Prospecção e Empreendedorismo (CGPPEM).

1.3 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE ATUAÇÃO E PRINCIPAIS PARCERIAS

Cumprindo os objetivos estabelecidos na legislação, o IFRJ compromete-se com a oferta de Educação Profissional em seus vários níveis e modalidades, incluindo a Educação a Distância, contribuindo com os processos de formação e elevação da escolaridade da sociedade.

O IFRJ vem constantemente estabelecendo várias parcerias e acordos de cooperação nas instâncias municipal, estadual, federal e no âmbito nacional e internacional. Os acordos e convênios podem ser consultados no [portal](#).

1.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que auxilia as instituições no sentido de norteá-las e de delimitar estratégias e caminhos que devem seguir para alcançar seus resultados e objetivos. Trata-se de um processo dinâmico, por meio do qual são definidos os caminhos que a organização deverá trilhar a partir de um comportamento pró-ativo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado. O planejamento contém norteadores os quais a organização deseja alcançar, além da própria razão de criação e de ser: a missão.

1.3.1. Missão

A missão do IFRJ é promover educação de excelência, sendo pública, gratuita e laica, por meio da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão, formando pessoas capazes de intervir de modo responsável na sociedade.

1.3.2. Visão

A visão do IFRJ é a de ser uma instituição pública de excelência em educação técnica e profissional, com foco na inclusão social, em sintonia com o mundo contemporâneo e as novas técnicas e tecnologias, comprometida com a formação de cidadãos, visando a uma sociedade ética e sustentável.

1.3.3. Valores

Os valores que orientam a gestão estratégica do IFRJ e regem as relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico, são: ética, competência, excelência, inovação e compromisso social.

Atualmente, o IFRJ possui os seguintes objetivos estratégicos:

- Contribuir para o desenvolvimento socioeconômico estadual.
- Promover sintonia entre os profissionais e as necessidades da sociedade.
- Contribuir para o avanço científico, tecnológico e produtivo.
- Consolidar a Educação a Distância nos diferentes níveis e modalidades de ensino.
- Ampliar parcerias com o setor produtivo e instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais.
- Fortalecer e diversificar as ações voltadas à educação inclusive.
- Implementar práticas pedagógicas transformadoras e adequadas para os diferentes níveis e modalidades de ensino.
- Promover a assistência estudantil com ênfase na inclusão.
- Integrar e ampliar ensino, pesquisa e extensão.
- Desenvolver modelo de governança com foco na gestão participativa e transparente.
- Otimizar os processos de trabalho.
- Aperfeiçoar a comunicação institucional.
- Promover a integração sistêmica.
- Promover a cultura de autoavaliação institucional.
- Promover a qualidade de vida dos servidores no âmbito profissional e pessoal.
- Redimensionar e consolidar a infraestrutura física, administrativa e tecnológica.
- Consolidar a implantação dos *campi* da expansão.
- Otimizar a aplicação de recursos orçamentários.
- Ampliar a captação de recursos extraorçamentários.

1.5 PRINCIPAIS INSTRUMENTOS LEGAIS RELATIVOS À INTEGRIDADE

O Regimento do IFRJ, os regulamentos e políticas institucionais são instrumentos norteadores à atuação do órgão que subsidiam a integridade institucional. Todavia, existem outros instrumentos normativos aplicados à atuação de áreas e funções de integridade no órgão que servem de suporte à implementação do Programa de Integridade na Instituição.

Para a elaboração deste segundo Plano de Integridade do IFRJ, ratificam-se os documentos normativos previstos no Art. 6º da Portaria nº 57/2019/CGU, os quais servem de base à atuação no órgão no âmbito do Programa de Integridade:

- Promoção da ética e de regras de conduta para servidores: Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, no Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007, e na Resolução nº 10, de 29 de setembro de 2008, da Comissão de Ética Pública - CEP;
- Promoção da transparência ativa e do acesso à informação: Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, no Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, e na Resolução nº 11, de 11 de dezembro de 2017, da CEP (Portaria nº 1089/2018/CGU, Art. 6º, inciso II);
- Tratamento de conflitos de interesses e nepotismo: Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013,

no Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010, e na Portaria Interministerial nº 333, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, de 19 de setembro de 2013; (Acrescentar Resolução nº 15, de 1º de fevereiro de 2022 e Decreto nº 10.571, de 9 de dezembro de 2020).

- Tratamento de denúncias: Lei nº 13.460 de 26 de junho de 2017, Instrução Normativa Conjunta nº 1 da Corregedoria-Geral da União e da Ouvidoria-Geral da União, de 24 de junho de 2014, e a Instrução Normativa nº 1 da Ouvidoria-Geral da União, de 05 de novembro de 2014; (Decretos 9492/18; 10153/19; 10890/21 e a portaria 581/21)
- Verificação do funcionamento de controles internos e do cumprimento de recomendações de auditoria:
 - Instrução Normativa CGU nº 03, de 9 de junho de 2017;
 - Instrução Normativa CGU nº 08/2017;
 - Implementação de procedimentos de responsabilização: Decreto nº 5.480/2005, Portaria nº 335/2006/CGU, Portaria nº 1.043/2007/CGU e Portaria nº 1.196/2017/CGU.

1.6 ESTRUTURAS DE GESTÃO DA INTEGRIDADE

O Decreto nº 10.756/2021 de 27 de julho de 2021 institui o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal. De acordo com o artigo 2º, inciso IV, da norma, consideram-se funções de integridade as funções constantes dos sistemas de corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética e transparência. No âmbito do IFRJ, os seguintes setores integram as funções de integridade:

1.5.1 Comissão de Ética (COET)

A Comissão de Ética do IFRJ foi criada atendendo à determinação do Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Cabe à COET orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor, zelar pelo cumprimento do Código de Ética do Servidor Público Federal, devendo apurar, mediante denúncia ou de ofício, baseando-se nas normas éticas vigentes, as condutas que estejam em desacordo com as normas éticas pertinentes, além de recomendar, acompanhar e avaliar, no âmbito da Instituição, o desenvolvimento de ações objetivando a disseminação, capacitação e treinamento sobre as normas de ética e de disciplina.

Os trabalhos da Comissão devem tramitar com celeridade e observância à proteção da honra e da imagem da pessoa investigada, da identidade do denunciante e da independência e imparcialidade na apuração dos fatos. É composta por três membros titulares e três suplentes, designados por ato do dirigente máximo do correspondente órgão ou entidade, dentre os servidores do quadro permanente de pessoal da Instituição. Reúne-se ordinariamente pelo menos uma vez por mês e, em caráter extraordinário sempre que necessário, por iniciativa do Presidente, dos seus membros ou do Secretário-Executivo.

Cabe à Comissão assessorar os servidores sobre a aplicação do Código de Ética Profissional do Servidor do IFRJ elaborado tomando por base os seguintes documentos: Constituição da República Federativa do Brasil; Lei Nº 8.112/1990; Decreto Nº 1.171/1994; Lei Nº 9.784/1999; Código de Conduta da Alta Administração Federal; Decreto Nº 6.029/2007 e Resolução Nº 10/2008, da Comissão de Ética Pública.

1.5.2 Transparência ativa e acesso à informação

O Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) foi criado no IFRJ em cumprimento à Lei Nº 12.527/2011, com o intuito de contribuir para a transparência da Administração Pública e de facilitar o acesso da sociedade aos serviços prestados pelo IFRJ.

Sua proposta tem como diretrizes atender e orientar os cidadãos sobre pedidos de informação; informar sobre a tramitação de documentos e requerimentos de acesso à informação; receber e registrar os pedidos de acesso, devolvendo as respostas aos solicitantes; e orientar os requerentes sobre as possibilidades de recurso em casos de negativa ou ausência da informação.

No SIC, o cidadão pode requerer a informação por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Lei de Acesso à Informação - Fala.BR (<https://falabr.cgu.gov.br/>), ou pelo preenchimento manual do formulário, disponível no sítio eletrônico do IFRJ.

1.5.3 A Diretoria de Gestão e Valorização de Pessoas (DGP)

No âmbito da Integridade Pública, a Diretoria de Gestão e Valorização de Pessoas (DGP) é a unidade responsável pelo tratamento de conflito de interesses e nepotismo, de forma a priorizar o interesse público sobre os interesses privados relacionados ao IFRJ.

A Lei nº 12.813/2013 dispõe sobre o conflito de interesses durante e após o exercício de cargo ou emprego no Poder Executivo Federal, o qual se configura nas seguintes situações:

- Usar de informação privilegiada;
- Exercer atividade que implique a prestação de serviços ou a manutenção de relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe;
- Exercer atividade privada incompatível com o cargo;
- Atuar como intermediário junto à administração;
- Praticar ato em benefício de pessoa jurídica (em que participe o servidor ou parente); receber presente de quem tenha interesse em decisão; e
- Prestar serviços à pessoa jurídica sob regulação do órgão.

Já a vedação ao nepotismo, no âmbito do Poder Executivo Federal, foi regulamentada pelo Decreto nº 7.203, de junho de 2010 e também é abordado pela Súmula Vinculante nº 13, do Supremo Tribunal Federal.

Nepotismo é o favorecimento dos vínculos familiares nas relações de trabalho ou emprego, e ocorre quando um agente público usa de sua posição de poder para nomear, contratar ou favorecer um ou mais familiares. Nestes casos, a avaliação de mérito é deixada de lado e os laços familiares são considerados na escolha para a ocupação de um cargo ou função na administração pública, violando os princípios expressos na Constituição Federal de 1988.

1.5.4 Auditoria Interna (Audin)

A Unidade de Auditoria Interna (Audin) exerce suas atribuições na Reitoria e em todos os *campi* do IFRJ. A missão da Audin é contribuir, de forma independente, para a avaliação dos controles internos no âmbito do Instituto, agregando valor às práticas administrativas - particularmente aquelas relacionadas à gestão de riscos e de controles internos e governança -, sendo o órgão responsável por fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle.

Em cumprimento ao disposto na Instrução Normativa nº 5, de 27 de agosto de 2021, da Controladoria-Geral da União (CGU), a Auditoria Interna elabora os Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (Paint) e o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (Raint). O Paint é elaborado com a finalidade de definir os trabalhos prioritários a serem realizados no período-objeto do plano; já o Raint contém os resultados das ações de auditoria executadas no IFRJ e demais atividades atribuídas à Audin.

De acordo com o artigo 56, do Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com o intuito de prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

A Audin tem uma função importante dentro da estrutura de integridade do IFRJ, e está inserida na UGI com a função de assessorar, agregar valor e melhorar os processos institucionais por meio da avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de riscos, controle e governança.

1.5.5. Atividade Correcional (NIAC)

O Núcleo de Implantação de Atividade Correcional (NIAC), vinculado à Diretoria Executiva da Reitoria - DER, integra o Gabinete do Reitor do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia - IFRJ e tem por objetivo implementar o aperfeiçoamento nos mecanismos de controle correcional e processos administrativos disciplinares e investigatórios, no âmbito da autarquia.

Cabe destacar que o NIAC tem como atribuição promover, em cooperação com a Comissão de Ética, ações formativas contra irregularidades disciplinares, bem como a de incrementar os procedimentos necessários à apuração e, no limite, instauração de Comissões Investigativas, Processos Administrativos, a partir de anuência do Reitor, dentre outros.

1.5.6 Ouvidoria (Ouv)

A ouvidoria do IFRJ (Ouv) foi formalmente institucionalizada em 10 de agosto de 2011, quando foi aprovado o Regimento Geral do IFRJ, através da Resolução nº 16/2011. O artigo 51 do Regime Geral do IFRJ dispõe sobre a estrutura da Ouvidoria e seus objetivos; já o artigo 52 define as suas atribuições.

O referido serviço tem como objetivos o acolhimento, o registro e a análise de reclamações, elogios, solicitações, sugestões e denúncias da comunidade interna e externa ao IFRJ, assegurados o comprometimento com a ética, a confidencialidade dos registros e a imparcialidade na análise.

2. UNIDADE DE GESTÃO DA INTEGRIDADE (UGI)

A UGI do IFRJ foi atualizada por meio da Portaria de Pessoal/IFRJ nº 2.331, de 09 de dezembro de 2022. A unidade é constituída por servidores de diferentes áreas, seguindo a estrutura sugerida pelo Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública, divulgado pela CGU em abril de 2018.

São atribuições da Unidade de Gestão da Integridade (UGI), no exercício de sua competência.

- I** - Submeter à aprovação do Reitor a proposta de Plano de Integridade e revisá-lo periodicamente;
- II** - Levantar a situação das unidades relacionadas ao Plano de Integridade e, caso necessário, propor ações para sua estruturação ou fortalecimento;
- III** - Apoiar a Unidade de Gestão de Riscos no levantamento de riscos para a integridade e proposição de plano de tratamento;
- IV** - Coordenar a disseminação de informações sobre o Plano de Integridade no IFRJ;
- V** - Planejar e participar de ações de treinamento relacionadas ao Plano de Integridade no IFRJ;
- VI** - Identificar eventuais vulnerabilidades à integridade nos trabalhos desenvolvidos pela organização, propondo, em conjunto com outras unidades, medidas para mitigação;
- VII** - Monitorar a aplicação do Plano de Integridade do IFRJ e propor ações para seu aperfeiçoamento e atualização;
- VIII** - Propor estratégias para expansão do Plano de Integridade para fornecedores e terceiros que se relacionem com o IFRJ.

São competências do Presidente da UGI:

- I** - Coordenar a elaboração e revisão de Plano de Integridade, com vistas à prevenção e à mitigação de vulnerabilidades eventualmente identificadas;
- II** - Coordenar a implementação do Plano de Integridade e exercer o seu monitoramento contínuo, visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos;
- III** - Atuar na orientação e treinamento dos servidores do IFRJ com relação aos temas atinentes ao Plano de Integridade;
- IV** - Promover ações relacionadas à Gestão da Integridade, em conjunto com as demais áreas do IFRJ.

3. RISCOS E MEDIDAS DE TRATAMENTO

3.1. RISCOS À INTEGRIDADE

É imperioso que as Instituições identifiquem as ameaças e fragilidades para que tenham uma maior compreensão dos riscos relacionados às suas gestões e para tanto é necessário aperfeiçoar seu sistema de Gestão de Riscos.

Este sistema consiste em identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações com o intuito de fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização. Propõe-se, então, a identificar, antecipadamente, os possíveis eventos que poderiam ameaçar o alcance dos objetivos organizacionais, o cumprimento dos prazos, das leis, dos regulamentos e, imediatamente, implementar uma estratégia para sua solução, caso eles ocorram.

É saudável para as Instituições tornar a gestão do risco eficaz e eficiente visando reduzir a um nível aceitável, de maneira antecipada, os riscos identificados. Assim, se moldará uma cultura baseada na avaliação e na prevenção, em detrimento de ações reativas e de correção e, de certo, melhorando o desempenho organizacional.

A Portaria IFRJ Nº 227, de 26 de outubro de 2022, instituiu o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle (CGIRC) do IFRJ com as competências de institucionalizar as estruturas de governança, de gestão de riscos e dos controles internos; aprovar as políticas, as diretrizes, as metodologias e os mecanismos para a comunicação e a institucionalização; estabelecer os limites de exposição da Instituição aos riscos globais; e aprovar métodos de priorização de temas e de macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos de gestão.

3.1.1. Princípios estabelecidos

- a aderência à integridade e aos valores éticos;
- a definição clara dos responsáveis pelos diversos controles internos da gestão;
- o mapeamento das vulnerabilidades que impactam os objetivos;
- o desenvolvimento e a implementação de atividades de controle que contribuam para a obtenção de níveis aceitáveis de riscos, dentre outros.

3.1.2. Identificação dos Riscos

- as atividades realizadas pela organização e a determinação de quais riscos podem afetar estas atividades;
- a documentação em planilha específica de todas as características destas atividades.
- a identificação dos riscos pelos responsáveis que são aqueles que possuem contato direto com as atividades desenvolvidas, bem como aqueles com poder de propor mudanças e alterações na forma da execução destas.
- a descrição dos riscos de cada atividade e a sua classificação.

3.1.3. Classificação dos Riscos e categorias

- Riscos Financeiros/Orçamentários: são aqueles que podem comprometer a capacidade das Unidades de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos e que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;
- Riscos Legais/de Conformidade: São aqueles que derivam de alterações legislativas ou normativas, que podem comprometer as atividades das Unidades;
- Riscos Operacionais: São aqueles que podem comprometer as atividades das Unidades, normalmente associados a falha, deficiência ou inadequação de processos internos, a pessoas, a infraestrutura e a sistemas;
- Riscos de Imagem/Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da Instituição em cumprir sua missão.

3.1.4. Medidas de tratamento

Após a identificação dos riscos, é importante compreender e determinar o nível de cada um. O nível de um risco pode ser determinado pela combinação da sua chance de ocorrência (probabilidade) e das consequências para a organização (impacto). A chance de ocorrência (probabilidade) baseia-se no cálculo da média aritmética entre os 6 (seis) macrofatores de riscos (meios técnicos ativos, segurança, meios organizacionais, infraestrutura, ambiente externo e ambiente interno), acrescidos da exposição ao risco. Com isso, é obtida uma classificação da probabilidade de ocorrência do risco (baixa, média, alta, muito alta e elevada).

O cálculo do impacto do risco fundamenta-se na média aritmética dos subcritérios imagem, financeiro, legislação e operacional. Daí obtém-se um número indicativo do nível de impacto (muito leve, leve, moderado, severo e massivo) de cada risco identificado.

3.1.7. Campanhas educacionais e de capacitação.

As campanhas educacionais e de capacitação relacionadas à Integridade estarão focadas em temas relacionados à ética, à integridade, à liderança, aos controles internos e à gestão de riscos. A finalidade das ações de capacitação no âmbito deste Plano é oferecer orientações e treinamentos para capacitar e sensibilizar os colaboradores do IFRJ sobre as diretrizes, políticas e procedimentos relacionados aos valores éticos e às medidas de Integridade do Órgão.

O público alvo são os servidores do IFRJ. O programa tem como premissa basilar que os colaboradores da instituição são pessoas honestas que muitas vezes incorrem em atos indevidos, mais por falta de percepção sobre a aplicação das normas nos atos do cotidiano laboral, do que por falta de conhecimento da legislação. Partindo desse princípio, as ações educacionais visam orientar os colaboradores sobre a aplicação da legislação vigente sobre suas ações do dia a dia.

A partir da data de publicação do Plano de Integridade são propostos cinco eixos de ações:

- I - Divulgação de vídeos educativos sobre integridade;
- II - Oferecimento de curso a distância;

III - Apresentação dos canais disponíveis e das legislações sobre o tema na ambientação dos novos servidores do IFRJ e demais colaboradores;

IV - Divulgação permanente dos canais disponíveis e das legislações sobre o tema aos servidores do IFRJ e seus colaboradores, utilizando diferentes ferramentas de ensino e comunicação; e

V - E-mail Marketing.

4. MONITORAMENTO E ATUALIZAÇÃO PERIÓDICA

Conforme a Instrução Normativa Conjunta nº 1 de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento e da Controladoria Geral da União, o objetivo do monitoramento é 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.

As ações de monitoramento estarão sob a responsabilidade da Unidade de Gestão de Integridade (UGI).

4.1. AÇÕES DE MONITORAMENTO

Ação de Monitoramento	Prazo de Conclusão
Avaliar a execução das medidas de tratamento previstas para os riscos de integridade	06 meses
Realizar medidas de fortalecimento das instâncias de integridade do IFRJ	06 meses
Monitorar, atualizar e avaliar o Plano de Integridade do IFRJ	12 meses
Levantar os riscos mais críticos para a integridade, estabelecer e monitorar as medidas de tratamento.	06 meses
Definir Matriz de Comunicação do Programa de Integridade do IFRJ para disseminar e divulgar as medidas de tratamento dos riscos à integridade, além de promover eventos de capacitação de líderes e colaboradores, bem como campanhas e palestras, utilizando os canais de comunicação do IFRJ.	06 meses

5. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

A necessidade da institucionalização da Gestão de Riscos no âmbito do Poder Executivo Federal surgiu a partir da Instrução Normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Esse marco regulatório apresenta conceitos, princípios, objetivos e responsabilidades relacionados aos controles internos, gestão de riscos e governança. No ano seguinte, o Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, também dispôs sobre gestão de riscos, através de uma política de governança na administração pública.

O presente Plano contém a metodologia para a Gestão de Riscos no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ). A sua finalidade é subsidiar a Gestão de Riscos no Instituto, apresentando critérios que ajudem a promover o melhor alcance dos objetivos organizacionais.

As diretrizes deste Plano deverão estruturar a sequência de trabalhos a ser desenvolvida, visando a implantação de soluções para promover a constante busca de melhoria na Gestão de Riscos.

O IFRJ desempenha atividades administrativas no cumprimento de sua missão institucional. Essas atividades estão submetidas a diversas formas de controle, incluindo o controle sobre os seus próprios atos, denominados controles internos, que são a primeira linha de defesa contra os riscos. Os conceitos de controles internos, objetivos e riscos, contidos neste Plano, são apresentados para que seja possível compreender o funcionamento dos controles internos e a sua função na Gestão de Riscos.

5.1. METODOLOGIA

A metodologia constante neste Plano representa o processo a ser adotado em todo o âmbito do IFRJ de acordo com as competências estabelecidas.

Os documentos norteadores para a Gestão de Riscos são:

- Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Plano Estratégico;
- A Política de Gestão de Riscos constante na Portaria Nº 388 de 23 de outubro de 2017 - documento que especifica diretrizes no nível estratégico;
- O presente Plano de Gestão de Riscos - o qual define as diretrizes e os controles no nível operacional para que seja efetivamente realizada a Gestão de Riscos;

A metodologia proposta deve ser utilizada para gerenciar todo e qualquer risco a qual o Instituto possa ser exposto.

5.2. CONCEITOS BÁSICOS

I - risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;

II - risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

III - risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;

IV - mensuração de risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

V - gestão de riscos: Processo de identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações para fornecer razoável certeza no cumprimento dos objetivos organizacionais; **VI - política de gestão de riscos:** declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;

VII - apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

VIII - proprietário do risco: pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco;

IX - riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do IFRJ, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

X - riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do IFRJ em cumprir sua missão institucional;

XI - riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do IFRJ;

XII- riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do IFRJ 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; e

XIII - governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da organização, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade;

XIV - estabelecimento do contexto: definição dos parâmetros externos e internos a serem levados em consideração ao gerenciar riscos, e estabelecimento do escopo e dos critérios de risco para a política de gestão de riscos;

XV - contexto externo: ambiente externo no qual a organização busca atingir seus objetivos;

XVI - contexto interno: ambiente interno no qual a organização busca atingir seus objetivos;

XVII - controles internos: são as políticas e os procedimentos estabelecidos e implementados para mitigar os riscos que a organização tenha optado por tratar. Também denominadas de procedimentos de controle, devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções.

5.3 . A IMPORTÂNCIA E OS BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Os riscos existem em todas as operações, mas quando não são gerenciados adequadamente, ameaçam os objetivos, prazos, controle de custos e de qualidade de um programa, projeto ou entrega de serviços aos cidadãos. Toda atividade humana inclui riscos. Sendo assim, todo órgão tem que gerenciar os riscos de modo a contê-los em níveis aceitáveis pela organização. Logo, o gerenciamento de riscos é fundamental para o cumprimento da missão organizacional, permitindo que sejam entregues serviços de qualidade, nos prazos adequados.

O gerenciamento de riscos também pode melhorar a eficácia, eficiência e efetividade de diversas formas. Um bom gerenciamento de riscos ajuda a aumentar a confiança do cidadão em relação à capacidade de entregar serviços, no sistema de governança e na capacidade de gerir recursos públicos.

Em resumo, um bom gerenciamento de riscos resulta em:

- Melhor chance de entrega de serviços no prazo, no custo e na qualidade esperada;
- Redução de surpresas, crises e “apagar incêndios”;
- Aumento de chances de sucesso de programas e projetos;
- Maior transparência.

Os riscos serão levantados a partir dos objetivos estratégicos, considerando os macroprocessos da Cadeia de Valor, associados a cada um dos objetivos estratégicos.

5.4. ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Para o gerenciamento de riscos ser realizado, algumas etapas devem ser seguidas, cada uma com uma função específica dentro do processo de riscos. Primeiro será necessário realizar a contextualização que é a definição dos critérios que serão levados em consideração na instituição no processo de Gestão de Riscos.

Durante a contextualização é definido o que é mais importante dentro de uma avaliação dos riscos e não pode deixar de ser realizado, e outros pontos que não possuem prioridade alta e não são tão relevantes para a organização.

Depois que houver uma análise de contexto, os riscos poderão ser identificados. Nesse momento, os riscos já poderão ser levantados e avaliados de acordo com o ambiente e o contexto em que a instituição se encontra.

Cabe apontar que durante o processo de gerenciamento de riscos dois tipos de riscos devem ser considerados o risco inerente e risco residual.

O risco inerente é aquele que já existe antes de ser feito um controle ou mitigação. Residual é aquele que permanece após o tratamento por parte da administração, como o controle interno agindo para a redução de ocorrência ou seu impacto.



5.6. ANÁLISE DE CONTEXTO

Nessa etapa os gestores envolvidos na Gestão de Riscos analisam os ambientes interno e externo do Instituto, verificando quais processos possuem riscos que possam interferir nos objetivos institucionais.

Dessa forma eles são capazes de entender o presente e prever os possíveis acontecimentos que irão influenciar a operação da organização. Todas as informações relevantes sobre a organização serão levantadas. Os gestores deverão contar com a ajuda de suas equipes, servidores com amplo conhecimento dos processos que estão sendo analisados.

Alguns fatores que estão ligados ao ambiente interno da instituição e devem ser observados para a definição dos critérios de contextualização:

- Cultura e Estrutura organizacional;
- Estratégia institucional;
- O Sistema de Governança da Instituição, respeitando as diretrizes e regulamentos vigentes.
- Processos e atividades operacionais;
- Infraestrutura física;
- Infraestrutura de TI;
- Interdependências com outras organizações, dentro ou fora do governo, que formam sua cadeia de valor;
- Incerteza quanto aos Recursos Financeiros;
- Recursos Humanos capacitados para atender as demandas;
- Falta de definição de processos críticos específicos;
- Falta de definição de papéis e responsabilidades, autoridade para aprovação;
- Adequação de sistemas de informação aos processos internos realizados na instituição;
- Contratação de prestadores de serviço e fornecedores, definição de papéis e responsabilidades;
- Capacitação de fornecedores e processo de seleção;
- Outros riscos específicos da organização que não se enquadram nas categorias acima.

Os fatores externos à Instituição também são importantes para a definição do contexto. Alguns exemplos são:

- Legislação nacional e internacional;
- Mudança de governo e/ou no cenário político;
- Situação econômica nacional e internacional;
- Órgãos de auditoria e controle (CGU e TCU);
- Organismos regulamentadores;
- Sociedade civil (cidadãos, empresas, mídia, organizações não governamentais);
- Mudanças em tecnologias;
- Fornecedores e sua reputação ou desempenho anterior;
- Prestadores de serviços;
- Ambientais.

A etapa de contextualização terá como resultado a definição dos critérios e do escopo a serem considerados na Gestão do Risco.

5.7. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A identificação dos riscos não é um evento pontual. Ela deve ser realizada na primeira vez em que se faz o gerenciamento dos riscos e após esse momento, deverá ser realizada continuamente, pois os riscos devem ser revistos periodicamente.

- **Identificação Inicial de Riscos:** Ocorre para uma organização que está realizando o gerenciamento de riscos pela primeira vez, identificando os riscos de uma forma estruturada ou relativa a um novo projeto ou novo processo.
- **Identificação Contínua de Riscos:** Deve ser feita na etapa de monitoramento e controle, sendo um processo contínuo e periódico e usado para a identificação de novos riscos ou riscos que não são mais relevantes para a organização. A identificação contínua de riscos deve ser uma rotina do gerenciamento de riscos da organização e deve estar relacionada continuamente com objetivos, ou seja, se os objetivos mudarem, o Gerenciamento de Riscos deve ser revisto.

A etapa de identificação dos riscos corresponde ao momento em que o responsável pelo risco define os possíveis eventos de risco e a probabilidade que aconteçam. Ao identificarmos um risco, devemos também identificar: o evento que o risco gerou, as causas (fontes) e os impactos (consequências) no âmbito do contexto definido.

Todos os riscos que afetem o alcance de determinado objetivo institucional devem ser identificados. Nessa fase os gestores também deverão contar com a ajuda de suas equipes, servidores com amplo conhecimento dos processos que estão sendo analisados.

5.7.1 FERRAMENTAS PARA IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A coleta de dados e informações que possibilitem a identificação de riscos faz parte da estratégia de gerenciamento de riscos a ser adotada pelo Instituto. Algumas ferramentas são sugeridas para apoiar a etapa de identificação dos riscos, ajudando o levantamento dessas informações. Dentre as ferramentas mais utilizadas, podemos incluir:

- **Análise de documentação existente;**
- **Tempestade de Ideias:** Obtenção de uma lista dos riscos a partir de uma reunião com as equipes que fazem parte do processo que está sendo analisado, representando setores e competências diferentes da organização, com o apoio de um facilitador;
- **Entrevistas:** Entrevistar as partes interessadas e os servidores que possuem amplo conhecimento do processo em análise;
- **Análise de Listas de Verificação de Riscos:** Verificar as listas de riscos previamente identificadas pela organização sobre processos ou programas similares. Utiliza lições aprendidas e informações já catalogadas pela organização.

É importante salientar que as oportunidades geradas pela incerteza (riscos positivos) também devem ser identificadas.

No processo de gestão dos riscos, podemos fazer algumas perguntas para identificá-los (CGU, 2016):

- Quais eventos podem **EVITAR** o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem **ATRASAR** o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem **PREJUDICAR** o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem **IMPEDIR** o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?

Os eventos identificados podem ser analisados e revisados, reorganizados, reformulados e até eliminados nesta etapa, e, para tanto, podem ser utilizadas as seguintes questões:

- O evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo?
- O evento é um risco ou uma falha no desenho do processo organizacional?
- À luz dos objetivos do processo organizacional, o evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?
- O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo?

Após o término da etapa de identificação, os riscos identificados devem ser atribuídos a uma pessoa ou entidade, designada gestor do risco, que deve ser responsável por assegurar que os riscos sejam gerenciados e monitorados adequadamente.

Um risco também pode ser classificado como ameaça, incerteza ou oportunidade, a fim de auxiliar o direcionamento de iniciativas futuras. A etapa de identificação dos riscos será registrada no documento denominado de “Levantamento de Riscos”, que é o rol de todos os riscos identificados. Esse documento conterá as seguintes informações:

Número do risco:		Data de identificação:			
Nome do identificador:			Contato do identificador:	-	
Proprietário:					
Classificação:			-	-	-
	Ameaça	Incerteza	Oportunidade	-	-
Categoria:					
	Interno	Externo			
Evento identificador:	Departamento X pode entregar com atraso as informações necessárias ao projeto Y.				

Ao final da identificação dos riscos, teremos cada um dos riscos listados conforme mostrado acima.

5.7.2. ANÁLISE DOS RISCOS

Após a etapa de identificação dos riscos, é importante compreender e determinar o nível de cada risco.

É na etapa de análise dos riscos que será feita a avaliação de cada risco, onde será determinado o nível de cada risco, utilizando a combinação de sua probabilidade e de seu impacto.

Alguns riscos são mais fáceis de serem analisados e avaliados numericamente, particularmente riscos econômico financeiros, mas outros riscos são mais subjetivos, por exemplo, riscos que podem ocasionar impactos de imagem. A análise e avaliação de riscos, sempre que possível, devem ser baseadas em evidências objetivas, considerando as perspectivas das partes interessadas impactadas pelo risco, e fundamentadas em uma etapa de identificação bem realizada. A análise do risco leva em consideração a probabilidade de um risco específico ocorrer e o seu impacto sobre os objetivos estratégicos.

Quanto a probabilidade de ocorrência, os riscos podem ser classificados quanto a sua probabilidade de ocorrência em:

- **Alta:** Riscos evidentes, cuja ocorrência é esperada e maior ou igual a 50%;
- **Média:** Riscos identificados, para os quais a probabilidade de ocorrência é maior ou igual a 15% e menor que 50% ou desconhecida;
- **Baixa:** Riscos identificados, porém sua probabilidade de ocorrência é menor de 15%.

Probabilidade	Baixa	Média	Alta
	< 15%	≥ 15% e < 50%	≥50%

Quanto ao impacto, os riscos podem ser classificados em:

- **Alto:** Risco cujo impacto seja igual ou maior que 50%;
- **Médio:** Risco cujo impacto seja igual ou maior que 25% e menor que 50%;
- **Baixo:** Risco cujo impacto seja menor que 25%.

Impacto	Baixo	Médio	Alto
	< 25%	≥ 25% e < 50%	≥50%

Na matriz de Probabilidade X Impacto será possível visualizar as duas classificações do risco: quanto a sua probabilidade e quanto ao seu impacto, isso permitirá uma classificação do risco quanto a perda que ele significará.

Probabilidade					
5	Baixo	Médio	Alto	Alto	Alto
4	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto
3	Baixo	Médio	Médio	Médio	Alto
2	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio
1	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
Impacto	1	2	3	4	5

Depois de já ter feito a classificação dos riscos quanto à probabilidade de ocorrência e quanto ao seu impacto, teremos como resultado a perda que o risco trará caso ocorra efetivamente. A perda esperada do risco identifica a prioridade de tratamento do risco.

A instituição irá tratar os riscos da seguinte forma:

- **Riscos com perdas esperadas altas:** Riscos de alta prioridade, para os quais devem ser elaborados planos de mitigação e contingência do risco;
- **Riscos com perdas esperadas médias:** Riscos de prioridade moderada, para os quais devem ser elaborados planos de contingência do risco;
- **Riscos com perdas esperadas baixa:** Riscos de baixa prioridade, para os quais não são necessários planos de resposta ao risco.

Perda Esperada		Probabilidade		
		Baixa	Média	Alta
Impacto	Alto	Média	Alta	Alta
	Médio	Baixa	Média	Alta
	Baixo	Baixa	Baixa	Média

5.7.3. TRATAMENTO E PLANEJAMENTO DE RESPOSTA À RISCOS

Essa etapa envolve a escolha de qual será o tipo de tratamento mais adequado para cada um dos riscos. A escolha do tratamento mais apropriado para um risco é uma decisão estratégica, pois envolve custos e benefícios derivados. Deve ser direcionada pela necessidade de reduzir as incertezas até um nível considerado como tolerável para a instituição. As medidas de tratamento precisam ser aceitas pelas partes interessadas em um risco. Deve-se sempre levar em consideração o contexto para que sejam considerados todos os custos diretos e indiretos e os benefícios, que podem ser tangíveis ou intangíveis e mensurados de forma financeira ou não. Além dos fatores econômicos, as responsabilidades sociais e legais são essenciais na análise, muitas vezes até sendo mais importantes do que a variável econômica.

Respostas aos riscos devem ser planejadas de forma a aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do programa, projeto ou processo finalístico-estratégico. As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, levando em consideração seus custos e benefícios, acordada com as partes interessadas e ter um responsável designado para a coordenação de sua implementação.

As ações tomadas pela organização para tratar os riscos são ações de controle. As respostas a riscos podem envolver um ou mais dos seguintes tipos:

ACEITAR: A exposição ao risco é tolerada sem que nenhuma ação específica seja tomada. Mesmo se o risco não for aceitável, a capacidade para fazer alguma coisa com relação ao risco pode ser limitada, ou o custo de tomar uma ação pode ser desproporcional ao benefício que será gerado. Nesses casos, a resposta pode ser aceitar o nível de risco. Esta opção, é claro, pode ser suplementada por um plano de contingência para conter os impactos caso a ameaça ocorra.

MITIGAR: Um grande número de riscos será tratado desta forma. O propósito desta ação é que, mesmo continuando com a iniciativa que deu origem ao risco, a organização tome a ação de controle para conter o risco em um determinado nível. Optar por mitigar um risco, implica em reduzir a probabilidade e/ou impacto de um evento de risco para que fique dentro de limites aceitáveis.

TRANSFERIR: Para alguns riscos, a melhor resposta pode ser transferi-los para terceiros. Isto pode ser feito através de seguros ou contratualmente através de cláusulas específicas e garantias. Esta opção é particularmente útil para mitigar riscos financeiros ou riscos de ativos. A transferência de riscos também pode ser considerada para transferir o nível de exposição da organização ou porque outra organização do governo é mais capaz de gerenciar o risco.

O relacionamento com o terceiro para o qual o risco foi transferido deve ser muito bem gerenciado para assegurar a transferência do risco.

EVITAR: Alguns riscos podem ser tratados somente pela alteração de objetivos via redução de escopo, alteração de requisitos e cronograma até término da atividade ou projeto. Deve ser observado que esta opção de término de atividades e projetos pode ser severamente limitada no governo quando comparado ao setor privado, por se tratarem de serviços essenciais para a sociedade. Por outro lado, certas atividades são conduzidas no setor público porque os ris-

cos são tão grandes que não existe outra forma na qual os resultados que são necessários em termos de benefícios públicos possam ser atingidos.

Esta opção pode ser particularmente adotada em projetos se tornar claro que a relação custo/benefício coloca o projeto em nível de risco inaceitável. Em todos estes casos, as oportunidades geradas pela incerteza devem ser consideradas.

5.7.4. PLANILHA DE RESPOSTAS AO RISCO

Número do risco:			Data de identificação:		
Nome do identificador:			Contato do identificador:		
Proprietário:					
Classificação:	Ameaça	Incerteza	Oportunidade		
Categoria:	Interno	Externo			
Evento identificador:	Departamento X pode entregar com atraso as informações necessárias ao projeto Y.				
Causas:	Por falta de mão de obra, o departamento X pode atrasar as entregas de informações.				
Data de Análise:					
Probabilidade:	Baixa	Média	Alta		
Descrição da Probabilidade:					
Impacto:	Baixo	Médio	Alto		
Descrição do impacto:	Atraso na data final de entrega do projeto Y.				
Perda esperada:	Baixa	Média	Alta		
Custos do impacto do risco:					
Risco requer análise adicional?	Sim	Não			
Ação:	Aceitar	Mitigar	Transferir	Evitar	
Resposta ao risco:	Será alocado mais um funcionário ao departamento X para trabalhar no projeto Y.				
Recursos necessários para tratamento do risco:	1 funcionário do departamento X, durante o prazo de tratamento do risco.			Custo:	
Prazo para tratamento:	Data Início:	01/01/2018	Data Fim:	01/12/2018	
Crítérios de medição do risco:	O departamento X deverá ter a taxa de entregas de informações para o projeto Y de 10/mês até o final do prazo do tratamento do risco.				
Crítérios de monitoração do risco:	Acompanhar a taxa de entregas semanais que o departamento X está realizando para o projeto Y até o final do prazo do tratamento do risco.				

5.7.5. COMUNICAÇÃO DOS RISCOS

Com a planilha de Resposta à Riscos criada, se faz necessária a comunicação formal dos tratamentos escolhidos para os riscos, com o intuito de se evitar divergências sobre a percepção dos riscos analisados e o entendimento das diferentes partes interessadas envolvidas no gerenciamento dos riscos.

A comunicação de riscos é um instrumento eficaz que possibilita uma maior transparência acerca do modo como as organizações lidam com as diferentes situações de riscos decorrentes de suas atividades. Toda a organização deve estar alinhada quanto aos riscos mapeados e como cada um está sendo tratado. Todos devem colaborar para que o gerenciamento de riscos seja implementado conforme planejado.

5.7.6. MONITORAMENTO E CONTROLE DOS RISCOS

A monitoração de riscos objetiva rastrear os riscos identificados, monitorar riscos secundários e residuais e identificar novos riscos. É preciso verificar se o plano de respostas a riscos está sendo implementado e se está obtendo os resultados efetivos esperados. Também é necessário analisar se há riscos que estão se desviando do que foi planejado, para esses, implementar ações de correção, atualizar registros de riscos e documentar as lições aprendidas com plano de ação.

Para ajudar no monitoramento de riscos, utilizamos os gatilhos do risco: que são indicações de que um risco está para ocorrer ou já ocorreu e que será necessário iniciar as ações planejadas de respostas aos riscos. De preferência, eles devem ser descobertos antes de sua ocorrência.

O processo de Monitoramento e Controle deve estar preparado para identificar um risco iminente, mas antes de sua ocorrência. Os gatilhos também são chamados de sintomas ou sinais de alerta.

No processo de monitoração e controle, os riscos são classificados quanto a sua situação atual em:

- **Ativo:** O risco já foi identificado e está sendo monitorado, mas nenhuma resposta ao risco foi implementada ainda;
- **Em mitigação:** O risco será tratado com a estratégia de mitigação;
- **Ocorrido:** O risco ocorreu e deverá ser aplicada a estratégia de resposta ao risco adequada;
- **Inativo:** O risco foi eliminado naturalmente no decorrer do tempo, por uma ação de resposta ao risco ou por já ter ocorrido e não existir possibilidade de nova ocorrência.

É necessário também monitorar se o perfil de risco está mudando e nesse caso o risco precisará ser reavaliado.

5.7.7. DEFINIÇÃO DE PAPÉIS, RESPONSABILIDADES E COMUNICAÇÃO

Para a realização do gerenciamento dos riscos é necessário definir como os recursos humanos, que estarão envolvidos nesse processo, irão trabalhar na identificação dos riscos.

Cada área da organização será convocada a visitar seus programas, projetos e processos para identificar os riscos associados.

Os papéis e responsabilidades relacionados à Gestão de Riscos no IFRJ são:

- Comitê de Governança Corporativa e de TI, Riscos e Controles, formado pelo Reitor, pró-reitores, diretores dos *campi* e demais diretores, a quem cabe apreciar as questões relacionadas aos riscos na instituição, avaliar e aprovar os documentos relacionados à riscos;
- Proprietário do risco;
- Responsabilidade: realizar o gerenciamento do risco sob sua atribuição.

O Comitê de Governança Corporativa e de TI, Riscos e Controles é o setor responsável em convocar as áreas da organização a identificar os riscos associados às suas operações e rever os seus programas, projetos e processos, adequando-os as diretrizes da gestão de riscos.

5.7.8. RESULTADO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Ao final de todo o ciclo do gerenciamento de riscos, teremos feito:

- Portfólio de riscos;
- Plano de Respostas a riscos ou atualização do plano já existente;
- Processo específico para o gerenciamento de riscos alinhado com o sistema de governança;
- Níveis de tolerância a riscos (apetite de riscos);
- Definição de papéis, responsabilidades, níveis de autoridade e de aprovação de cada ator dentro do gerenciamento de riscos;
- Estrutura organizacional e recursos humanos dedicados ao gerenciamento de riscos;
- Recursos destinados para o Plano de Contingência;
- Documentos e relatórios a serem produzidos, distribuídos, utilizados, mantidos e armazenados;
- Normas regulamentadoras, decretos, resoluções, procedimentos, políticas, instruções ou leis específicas em vigor ou em processo de introdução relacionadas a riscos a serem utilizadas;
- Ciclos de monitoramento e revisão dos riscos;
- Fóruns de decisão e alçadas sobre riscos;
- Sistemas de suporte necessários;
- Plano de capacitação das pessoas;
- Procedimentos e critérios de avaliação e melhoria contínua do processo de gerenciamento de riscos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública - O Modelo de Excelência em Gestão Pública. Brasília, 2014a.

_____. Instrução Normativa Conjunta MP/ CGU Nº 01: dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf: Acesso em 29.8.2016

_____. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017: dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf. Acesso em 29.3.2018

_____. Política de Gestão de Riscos do Colégio Pedro II: estabelece conceitos, diretrizes, atribuições e responsabilidades do processo de gestão de riscos, bem como, orientar a identificação, a análise, a avaliação, o monitoramento e a comunicação dos riscos institucionais>. Acesso em 01.08.2019.

_____. Manual para Implementação dos Programas de Integridade: apresenta uma proposta de implementação de um Programa de Integridade por meio da elaboração de um Plano de Integridade, seus elementos básicos, as ações e medidas que precisam ser executadas, bem como formas de acompanhamento e aprimoramento do Programa. Acesso em 11Set. 2019.

_____. Guia prático de Implementação de Programa de Integridade Pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional. <https://cgu.gov.br/publicações/etica> e integridade/arquivos/manual. profip.pdf.

_____. Guia prático Gestão de Riscos para Integridade: auxiliar nas etapas iniciais da gestão de riscos para Integridade. <https://cgu.gov.br/publicações/etica> e integridade/arquivos/manual. profip.pdf. Acesso em 11 Set. 2019.

_____. Guia prático das Unidade de Gestão da Integridade: orientações para a implantação de Unidades de Gestão da Integridade (UGIs) nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. <https://cgu.gov.br/publicações/etica> e integridade/arquivos/manual. profip.pdf. Acesso em 21 Out. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Controladoria Geral da União. Instrução Normativa Conjunta Nº 1 de 10 de maio de 2016.

_____. Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa TCU Nº 63 de 1º de setembro de 2010.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations/ Gerenciamento de Riscos <http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf> Acesso em: 16 de maio de 2016.

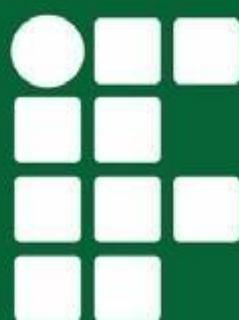
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/ Secretaria de Gestão Pública/ Departamento de Inovação e Melhoria da Gestão/ Gerência do Programa GesPública. GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS VERSÃO 1.0 FINAL. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/segep/bra_reino/acoes/gestao-riscos/p_vii_risco_oportunidade.pdf> Acesso em: 16 de maio de 2016.

Gerenciamento de Riscos/ Marcus Vinicius Vidal Ponte. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/premios/schontag/2005/SegundoLugar.pdf>>. Acesso em: 17 de maio de 2016.

Gerenciamento de Riscos/ Ricardo Rodrigues Serpa. Disponível em: <http://www.zonaeletrica.com.br/downloads/ctee/mapfre2009/Ricardo_Serpa.pdf> Acesso em: 16 de maio de 2016.

RINALDI, A.; BARREIROS, D. A importância da Comunicação de Riscos para as Organizações. *Organicom*. N. 6, p. 136-147, 2007. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/download/96/228>>. Acesso em: 18 de maio de 2016.

Matriz GUT/ O que é e como montar uma Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência). Disponível em: <<http://blog.luz.vc/o-que-e/matriz-gut-gravidade-urgencia-e-tendencia/>>. Acesso em: 18 de maio de 2016.



**INSTITUTO
FEDERAL**
Rio de Janeiro



@ifrj.oficial



/ifrj.oficial



/ifrjoficial

portal.ifrj.edu.br