



POLÍTICA DE GOVERNANÇA DE
GESTÃO DE RISCOS DO SENAC-PE

Versão 001/2024

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL • SENAC-PE

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE PERNAMBUCO

Presidente do Conselho Regional - Bernardo Peixoto dos Santos Oliveira Sobrinho

Diretor Regional do Senac Pernambuco - Regivan José Dantas

Diretor de Educação Profissional - Eliezio José da Silva

Diretora de Projetos Estratégicos - Maria Goretti Gomes

Diretor de Administração e Finanças - José Neto de Oliveira

Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais - Hermann Dantas do Nascimento

Projetos Gráficos e Diagramação - Paulo Araújo da Silva Junior

Coordenação dos Trabalhos - Marcella Maribondo Galvão Vieira e Hermann Dantas do Nascimento

SUMÁRIO

1	Apresentação	05
2	Governança de Riscos	06
2.1	Conceitos	06
2.2	Referências	07
2.3	Competências	08
2.4	Papéis e Responsabilidades	10
2.5	Processo de Gestão de Riscos	13
3	Metodologia	14
3.1	Analisar Contexto Organizacional	15
3.2	Identificar Riscos	16
3.3	Analisar e avaliar Riscos	17
3.4	Identificar e avaliar os controles existentes	20
3.5	Riscos residuais	20
3.6	Planejar Resposta aos Riscos	21
3.7	Monitorar e Controlar	22
4	Plano de Comunicação	23
4.1	Cerimônias da Gestão de Riscos	23

MENSAGEM DO PRESIDENTE

O Programa de Integridade do Senac-PE possui como um dos seus pilares o Gerenciamento de Riscos, o qual está consubstanciado num processo sistematizado, tendo como escopo a identificação, avaliação, minimização e, uma vez detectada, a paralisação das possíveis ameaças aos serviços ofertados pela instituição.

Nesse contexto, é de suma importância reforçar com todos os colaboradores e colaboradoras da instituição a importância do gerenciamento de riscos, nas atividades presentes no dia a dia organizacional, uma vez que em um cenário dinâmico e desafiador onde está inserido o Senac-PE, onde as decisões e os projetos, necessariamente, enfrentam inúmeras variáveis, a eficácia do gerenciamento de riscos se torna não apenas uma estratégia prudente, mas um vetor imperativo e necessário para a instituição.

Ademais, é importante salientar que cada colaborador e colaboradora desempenha um papel fundamental neste processo, haja vista que a vigilância constante, a comunicação clara e a cooperação ativa são essenciais para criar uma cultura organizacional resiliente. Assim, ao integrar e internalizar o gerenciamento de riscos em todas as nossas iniciativas, estamos não apenas protegendo nosso presente, mas construindo um futuro mais promissor para o Senac-PE.

Deste modo, contamos com o total comprometimento de todos colaboradores e colaboradoras no sentido de adotar uma abordagem proativa em relação aos riscos que enfrentamos, pois ressaltamos que juntos podemos transformar desafios em oportunidades e garantir que alcancemos nossos objetivos com confiança e sucesso, de tal forma que possamos cumprir integralmente nossa missão institucional, ou seja, educar para Educar para o trabalho, de forma inovadora e inclusiva, em atividades do comércio de bens, serviços e turismo.



1 APRESENTAÇÃO

A Gestão de Riscos é uma ferramenta essencial para apoiar a tomada de decisões e garantir que a instituição consiga cumprir sua missão e alcançar seus objetivos com segurança. Em vez de limitar as ações, a Gestão de Riscos está presente para ajudar, capacitar e fortalecer os gestores. Nesse sentido é possível contribuir para melhorar a eficiência, a qualidade, a rapidez e a eficácia dos serviços prestados. Com esse processo, conseguimos enxergar e identificar os principais riscos e as diversas formas de tratá-los.

Esta Política foi criada para que todos possam entender o assunto de maneira rápida e fácil, reunindo todas as informações necessárias em um só lugar. Na elaboração do plano, seguimos os princípios da simplicidade, facilidade de compreensão e objetividade, garantindo que o conteúdo seja claro e direto.

Na Política, você encontrará temas como:

- O propósito e os fundamentos da Gestão de Riscos do Senac Departamento Regional Pernambuco;
- A estrutura de governança;
- Diretrizes e orientação da Gestão de Riscos;
- A operacionalização do processo de gerenciamento de riscos.

O objetivo é que os colaboradores da Instituição tenham uma visão completa e prática sobre como a Gestão de Riscos pode ser aplicada nas operações do dia a dia, especialmente para aprimoramento dos processos decisórios.

Essa Política é destinada a todos os Colaboradores, empregados, contratados por prazo determinado, cargos comissionados, jovens aprendizes e estagiários do SENAC Departamento Regional Pernambuco.

O Plano Senac Brasil 2024-2027 estabelece as diretrizes que vão guiar o Senac até 2027, dentre estas, a sexta Diretriz trata da Consolidação dos mecanismos de Conformidade para a "Orientação da força de trabalho para avaliar e propor melhorias na gestão dos controles internos e de gestão de riscos; procedimentos de conformidade nos processos, metodologia de trabalho, elaboração de políticas, gestão de pessoas, gestão sistêmica integrada e técnicas contábeis-financeiras para garantir a aderência do Senac a regulamentações, códigos, normas e padrões, com a devida transparência e efetividade nas comunicações.

Nesse sentido, para o indicador do Plano refere a Taxa de Implantação do Programa de Integridade, foi indicado o Pilar de Gestão de Riscos para o desenvolvimento no ano de 2024.

Além disso, a implementação da Política de Gestão de Riscos no Departamento Regional de Pernambuco também está vinculada também ao Plano de Ação Administração Regional 2024-2027, que indica a referida iniciativa como estratégica para o fortalecimento da cultura de conformidade e integridade seguindo a Diretriz de Consolidação dos mecanismos de conformidade.

2 GOVERNANÇA DE RISCOS

2.1 CONCEITOS

Risco

O conceito de Risco é essencial para a compreensão e gestão eficaz dos desafios e incertezas que as organizações enfrentam. Risco pode ser definido como a possibilidade de um evento incerto ou condição futura que, caso ocorra, terá um impacto negativo ou positivo nos objetivos da organização. Em outras palavras, risco é a combinação da probabilidade de um evento ocorrer e suas consequências.

Riscos podem surgir de diversas fontes, como mudanças econômicas, falhas operacionais, desastres naturais, avanços tecnológicos, questões regulatórias, entre outros. Eles podem afetar todos os aspectos da organização, incluindo finanças, operações, reputação, segurança e saúde dos funcionários.

Toda atividade a ser realizada possui algumas incertezas, de maior ou menor grau, que geram riscos de eventos que afetam a sua plena execução ou alcance de seus objetivos.

Gestão de Riscos

A Gestão de Riscos é um processo sistemático e contínuo de identificação, avaliação e preparação de resposta aos riscos que podem afetar a capacidade de uma organização de alcançar seus objetivos estratégicos e operacionais. O objetivo da Gestão de Riscos é minimizar a probabilidade e o impacto dos riscos negativos, ao mesmo tempo que se maximiza a realização de oportunidades.

Controles Internos

Controles Internos são procedimentos implementados para assegurar a integridade das operações, proteger ativos, cumprir regulamentações e prevenir fraudes.

Na gestão de riscos, os controles internos são utilizados para mitigar e monitorar riscos, assegurando que as operações da organização sejam realizadas de maneira eficiente, segura e em conformidade com as regulamentações.

Ressalta-se que os controles internos são conduzidos por diversas áreas da Instituição.

2 GOVERNANÇA DE RISCOS

2.2 REFERÊNCIAS

Para a elaboração desta Política, foram utilizados diversos referenciais teóricos e normativos que fundamentam as melhores práticas em Gestão de Riscos. A seguir, destacamos as quatro referências primárias que guiaram a construção deste plano:

- **ABNT NBR ISO 31000:2018:** Esta norma internacional fornece diretrizes sobre a Gestão de Riscos, oferecendo princípios, estrutura e um processo para gerenciar riscos de forma eficaz. A ISO 31000 é aplicável a qualquer organização, independentemente de seu tamanho, atividade ou setor, e visa integrar a Gestão de Riscos na governança e nos processos organizacionais.
- **COSO ERM 2017:** O framework do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) para Enterprise Risk Management (ERM) oferece uma abordagem abrangente para a Gestão de Riscos corporativos. A versão de 2017 atualiza conceitos-chave e práticas recomendadas, enfatizando a importância de integrar a Gestão de Riscos na estratégia e no desempenho da organização.
- **MODELO DAS TRÊS LINHAS DA IIA, UMA ATUALIZAÇÃO DO MODELO DE TRÊS LINHAS DE DEFESA:** Esse documento do Institute of Internal Auditors (IIA), conhecido anteriormente como Três Linhas de Defesa, descreve as três linhas de Governança e a importância da atividade de Gerenciamento de Riscos e Auditoria Interna nas Organizações.
- **POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO DEPARTAMENTO NACIONAL DO SENAC:** Este documento estabelece as diretrizes gerais de Gestão de Riscos dentro da Instituição e foi considerada como orientadora para a elaboração desse Plano de Governança da Gestão de Riscos do Senac-PE.
- **PLANO DE AÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE PERNAMBUCO 2024 – PAAR 2024.**
- **PLANO SENAC BRASIL CICLO 2024-2027: REFERENCIAL ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO NACIONAL DO SENAC.**
- **REFERENCIAL BÁSICO DE GESTÃO DE RISCOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**
- **MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO.**
- **CARTILHA DE ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS DA SECRETARIA DA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO.**

2 GOVERNANÇA DE RISCOS

2.3 COMPETÊNCIAS

A Gestão de Riscos do Senac Departamento Regional Pernambuco é estruturada com base no modelo de três linhas. Cada linha desempenha um papel específico dentro da instituição e na governança de riscos, garantindo uma abordagem robusta e integrada para a Gestão de Riscos.

1ª Linha: Donos dos Riscos

A primeira linha de governança é executada pelos Donos dos Riscos. Eles são responsáveis por identificar e gerenciar os riscos dentro de suas áreas ou unidades. Isso inclui o acompanhamento contínuo e a implementação dos planos de resposta aos riscos. Os Donos dos Riscos têm um conhecimento profundo das operações diárias e estão diretamente envolvidos na aplicação de controles e na mitigação de riscos.

2ª Linha: Comitê de Riscos

A segunda linha de governança é executada pelo Comitê de Riscos, que tem uma visão integrada e consolidada dos riscos corporativos. Este comitê fornece assistência técnica e suporte aos Donos dos Riscos, além de monitorar e revisar a Gestão de Riscos em toda a organização. Também faz parte da segunda linha no Departamento Regional de Pernambuco a Gerência do Núcleo de Compliance.

3ª Linha: Auditoria Interna

A terceira linha de governança é executada pela Auditoria Interna, que realiza avaliações independentes sobre o processo e as diretrizes de Gestão de Riscos organizacionais. A Auditoria Interna, realizada pelo Conselho Fiscal, fornece uma avaliação objetiva da eficácia dos controles internos e das práticas de Gestão de Riscos.

Cada uma dessas linhas de governança desempenha um papel importante na Gestão de Riscos da organização, garantindo que todos os níveis da instituição estejam envolvidos na identificação, avaliação e mitigação dos riscos.

2 GOVERNANÇA DE RISCOS

Relacionamento entre as Linhas

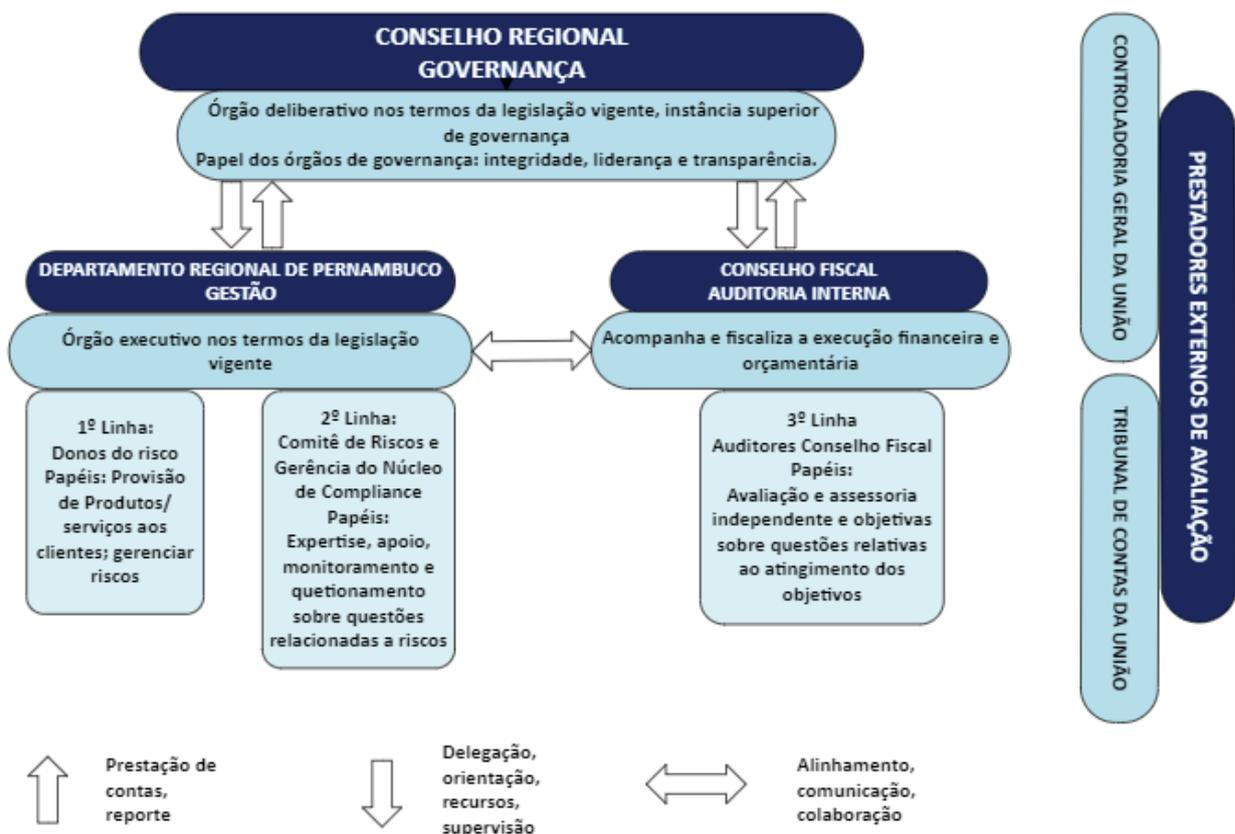
Os **Donos dos Riscos**, junto com o **Comitê de Riscos**, buscam o aprimoramento contínuo da Gestão de Riscos.

Os **Donos dos Riscos**, junto com a **Auditoria Interna**, visam aumentar a confiança e reduzir o esforço de auditoria.

O **Comitê de Riscos**, junto com os **Donos dos Riscos**, focam no aumento da performance operacional pela redução de perdas.

O **Comitê de Riscos**, junto com a **Auditoria Interna**, visam a simplificação e compatibilização das auditorias.

A **Auditoria Interna**, em conjunto com o **Comitê de Riscos** e os **Donos dos Riscos**, buscam a avaliação independente da maturidade da Gestão de Riscos.



*Adaptado do modelo IIA

2 GOVERNANÇA DE RISCOS

2.4 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Para garantir uma Gestão de Riscos eficaz e integrada, define-se claramente os papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no processo com suas responsabilidades definidas, conforme a seguir:

Donos dos Riscos

Os Donos dos Riscos são responsáveis por:

- **Identificação de Riscos:** Detectar riscos potenciais em suas áreas de atuação.
- **Avaliação e Mitigação:** Avaliar a gravidade dos riscos e desenvolver planos de ação para mitigá-los.
- **Implementação de Planos de Resposta:** Colocar em prática os planos de resposta aos riscos e acompanhar sua eficácia.
- **Monitoramento Contínuo:** Manter a vigilância constante sobre os riscos e os controles implementados.

Comitê de Risco

O Comitê de Risco é responsável por:

- **Supervisão e Coordenação:** Coordenar e supervisionar a Gestão de Riscos em nível corporativo.
- **Desenvolvimento de Políticas:** Criar e atualizar políticas e procedimentos de Gestão de Riscos.
- **Monitoramento e Revisão:** Avaliar a eficácia das estratégias de mitigação e realizar revisões periódicas.
- **Consolidação de Informações:** Integrar e consolidar informações sobre riscos de todas as áreas para fornecer uma visão abrangente.

O Comitê de Riscos deverá ser instituído por meio de uma Portaria, a qual indicará os integrantes do mencionado Comitê.

Responsável pela Gestão de Riscos (***)

O Responsável pela Gestão de Riscos é parte integrante do Comitê de riscos e é responsável por:

- **Coordenação de Atividades:** Coordenar as atividades de Gestão de Riscos em toda a organização.
- **Suporte aos Donos de Risco:** Fornecer apoio técnico e metodológico aos Donos de Risco.
- **Treinamento e Capacitação:** Desenvolver e implementar programas de treinamento sobre Gestão de Riscos.
- **Relatórios Regulares:** Preparar relatórios sobre o status dos riscos e apresentar ao Comitê de Risco e à alta administração.

2 GOVERNANÇA DE RISCOS

Auditoria Interna

A Auditoria Interna é responsável por:

- **Avaliações Independentes:** Realizar auditorias para avaliar a eficácia dos controles internos e da Gestão de Riscos.
- **Relatórios de Auditoria:** Fornecer relatórios detalhados com recomendações para melhorias.
- **Assessoria Objetiva:** Oferecer conselhos imparciais para fortalecer a governança de riscos.
- **Conformidade e Integridade:** Garantir que as práticas de Gestão de Riscos estejam em conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis.

A Auditoria Interna é realizada pelo Conselho Fiscal.

Colaboradores

Todos os Colaboradores são responsáveis por:

- **Conscientização:** Estar cientes dos riscos relacionados às suas funções e atividades diárias.
- **Participação Ativa:** Participar ativamente nos processos de identificação e mitigação de riscos.
- **Reportar Riscos:** Informar prontamente os gestores sobre qualquer risco identificado ou incidente ocorrido.
- **Cumprimento de Políticas:** Seguir as políticas e procedimentos de Gestão de Riscos estabelecidos pela organização.

Gestores

Os Gestores são responsáveis por:

- **Liderança:** Demonstrar liderança na Gestão de Riscos dentro de suas respectivas áreas.
- **Implementação de Controles:** Garantir que os controles internos sejam implementados e funcionem eficazmente.
- **Apoio aos Donos de Risco:** Apoiar os Donos de Risco na execução dos planos de resposta aos riscos. Nomear Monitores de Riscos para auxiliar nas atividades envolvendo a gestão de riscos do Gestor e dos Donos de Riscos
- **Monitoramento e Relatórios:** Monitorar continuamente os riscos e relatar o status e as ações tomadas à administração.

Monitores de Riscos

Os **Monitores de Riscos** são responsáveis por:

- **Fomento:** Monitorar, propor e estimular as práticas de gestão de riscos na sua área;
- **Apoio ao Gestor:** Auxiliar e informar o Gestor sobre as atividades de Gestão de Riscos;
- **Apoio aos Donos de Risco:** Auxiliar e representar o Dono do Risco nas ações de tratamento de riscos.

2 GOVERNANÇA DE RISCOS

PAPEIS E RESPONSABILIDADES



A definição clara desses papéis e responsabilidades assegura uma abordagem integrada e proativa na Gestão de Riscos, promovendo a colaboração e o engajamento de todos os níveis da Instituição.

2 GOVERNANÇA DE RISCOS

2.5 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

A **Gestão de Riscos** é um processo contínuo, que envolve a identificação, classificação, avaliação e resposta aos riscos de forma rotineira. Periodicamente, os riscos são identificados por todos os colaboradores das áreas e unidades da instituição, garantindo a identificação tanto dos riscos novos quanto dos já existentes que precisam ser reavaliados. Este processo colaborativo assegura que cada membro da organização contribua com suas observações e conhecimentos específicos.

Uma vez identificados, os **Riscos** são classificados e avaliados para determinar sua gravidade e impacto potencial. Esta avaliação permite priorizar os riscos e focar nos mais críticos. Os **Donos dos Riscos**, geralmente executores dos processos e gerentes de unidades ou coordenadores/assessores, são responsáveis por realizar essa avaliação detalhada e garantir que todos os aspectos do risco sejam considerados.

Os **Donos dos Riscos** também são responsáveis por desenvolver e implementar planos de resposta e planos de contingência. Estes planos são projetados para mitigar os riscos identificados, reduzir suas consequências e garantir que a organização possa responder rapidamente a qualquer situação adversa.

O **Comitê de Riscos** desempenha um papel vital no monitoramento e acompanhamento do processo de **Gestão de Riscos**. Este comitê consolida e analisa as informações de forma corporativa, gerando indicadores que ajudam a medir a eficácia das estratégias de mitigação e identificar a necessidade de ajustes na política de Gestão de Riscos.

O processo de **Gestão de Riscos** é dinâmico e adaptável. Novos riscos podem surgir e riscos existentes podem ser eliminados em função das melhorias, controles e projetos implantados. A reavaliação contínua dos riscos existentes e a verificação da eficácia dos planos de resposta são fundamentais para garantir que a organização esteja sempre preparada para enfrentar desafios.

Os riscos identificados e as respostas planejadas resultam em planos de ação de tratamento dos riscos. Estes planos são acompanhados e monitorados tanto pelos **Donos dos Riscos** quanto pelo **Comitê de Riscos**, assegurando que todas as iniciativas sejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização e contribuam para a mitigação eficaz dos riscos.

Este processo contínuo de **Gestão de Riscos** demonstra que a Instituição está atenta e preparada para lidar com os desafios que possam surgir, promovendo a resiliência e eficácia das operações.

3 METODOLOGIA

A metodologia de Gestão de Riscos adotada pelo Departamento Regional de Pernambuco segue uma abordagem estruturada, composta pelas etapas abaixo:

Processo de Gestão de Riscos



3 METODOLOGIA

3.1 ANALISAR CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Esta etapa envolve a definição do ambiente interno e externo no qual a organização opera, incluindo fatores como cultura organizacional, estrutura, políticas, objetivos, estratégias dentre outros.

- **Ambiente Externo:** Considerar fatores como o ambiente econômico, político, social, tecnológico e regulatório.
- **Ambiente Interno:** Analisar fatores internos como cultura organizacional, estrutura, políticas, objetivos e estratégias.
- **Crterios de Risco:** Definir os critérios para avaliar a significância dos riscos, incluindo a definição de apetite e tolerância ao risco.

Classificação de Riscos

Categoria	Explicação	Exemplos
ESTRATÉGICOS	Riscos relacionados à formulação e implementação de estratégias organizacionais, incluindo fatores externos e internos que podem afetar os objetivos de longo prazo da organização.	Mudanças na legislação, instabilidade política, crises econômicas, danos à reputação da marca, desastres naturais, orçamento insuficiente, não atingir as metas do Plano de Ação da Administração Regional de Pernambuco.
TECNOLÓGICOS	Riscos associados à tecnologia da informação e sistemas organizacionais, incluindo ameaças à segurança de dados, inovações disruptivas e falhas em sistemas críticos.	Ataques cibernéticos, violações de dados, obsolescência tecnológica, falhas de hardware/software, desastres tecnológicos, investimentos inadequados em TI.
FINANCEIROS	Riscos relacionados à gestão financeira da organização, incluindo aspectos como fluxo de caixa, investimentos, crédito e liquidez.	Restrições de crédito, falta de capital de giro, flutuações cambiais, perdas de investimento, insolvência, problemas de fluxo de caixa.
NEGÓCIO	Riscos associados às operações e ao ambiente de mercado da organização, incluindo aspectos como oferta de cursos e serviços, relacionamento com clientes e desempenho organizacional.	Mudanças nas preferências do consumidor, competição de mercado, falhas de produto, perda de clientes, modelos de negócios obsoletos, baixa satisfação do cliente.
OPERACIONAIS	Riscos relacionados à execução das operações diárias da organização, incluindo processos internos, recursos humanos, cadeia de suprimentos, interrupções operacionais e custos operacionais.	Falhas de processo, rotatividade de funcionários, falta de material para curso, aumento de custos, atrasos na produção.
INTEGRIDADE E CONFORMIDADE	Riscos relacionados à ética empresarial, conformidade legal, responsabilidade social corporativa e integridade organizacional.	Violações éticas, litígios legais, não conformidade regulatória, práticas antiéticas, falta de transparência.
PROJETOS	Riscos associados à execução de projetos dentro da instituição, sejam projetos estratégicos e execução de obras, incluindo aspectos como escopo, orçamento, cronograma e mudanças no projeto.	Estouro de orçamento, atrasos no cronograma, mudanças nos requisitos do projeto, falta de recursos, falha na comunicação, não atingimento de objetivos.
SEGURANÇA	Riscos relacionados à segurança física das instalações, eventos climáticos, roubo/furto, violência nas unidades, acidentes ambientais e contaminação.	Danos causados por eventos climáticos, enchentes, roubo de equipamentos, incidentes de violência no local de trabalho, poluição do meio ambiente, acidentes nas Unidades.

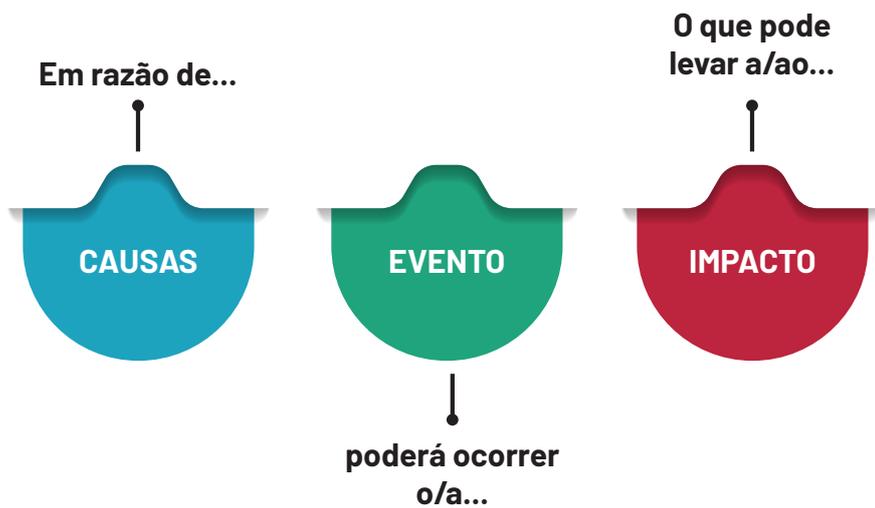
3 METODOLOGIA

3.2 IDENTIFICAR RISCOS

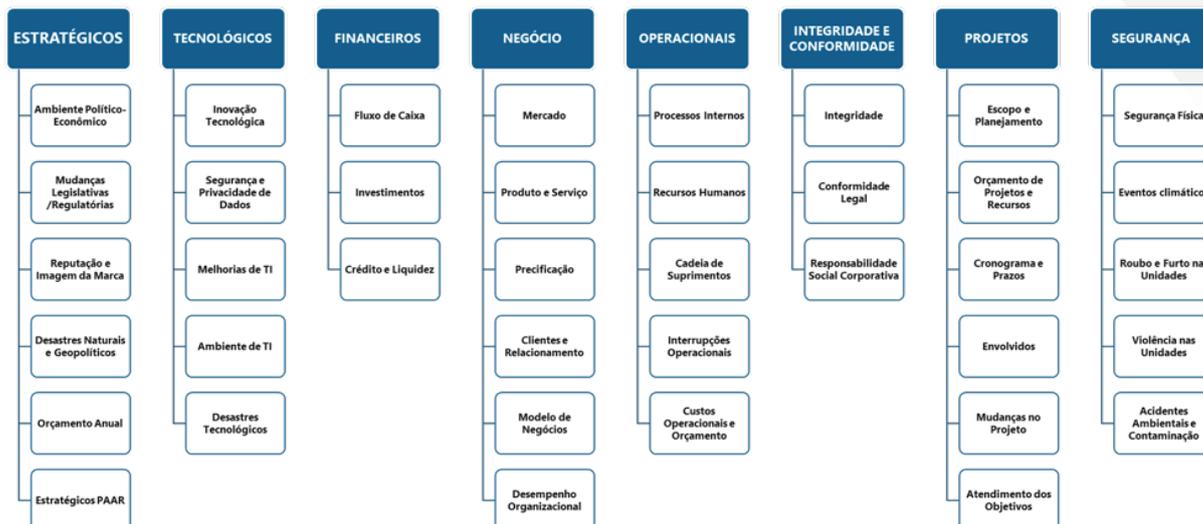
Nesta fase, os riscos são identificados por todos os colaboradores das áreas e unidades da instituição. O processo de identificação passa por uma análise detalhada de eventos que podem impactar negativamente ou positivamente nos objetivos da organização.

- **Fontes de Risco:** Identificar as fontes de risco e suas causas.
- **Eventos de Risco:** Listar os eventos incertos que podem impedir ou dificultar o alcance dos objetivos organizacionais ou oportunidades de ganhos.
- **Ferramentas e Técnicas:** Utilizar técnicas como brainstorming, entrevistas, análise SWOT e revisões de processos para identificar riscos.

Com vistas a auxiliar na identificação do risco sugere-se a seguinte análise:



Subcategorias de Riscos para auxiliar na Identificação de Riscos



3 METODOLOGIA

3.3 ANALISAR E AVALIAR RISCOS

Após a identificação, os riscos são analisados para entender sua natureza e características. Esta etapa envolve a determinação das causas dos riscos e a estimativa de suas consequências potenciais, além de classificar os riscos pela sua exposição (combinação entre probabilidade e impacto).

- Avaliação de Impacto: Determinar o impacto potencial de cada risco.
- Avaliação de Probabilidade: Estimar a probabilidade de ocorrência de cada risco.
- Matriz de Risco: Utilizar uma matriz de risco para avaliar a gravidade combinada da probabilidade e impacto.
- Priorização de Riscos: Classificar os riscos com base no seu grau de criticidade (também chamado de exposição ao risco ou risco real), entendido como:

IMPACTO X PROBABILIDADE

- Tomada de Decisão: Decidir sobre as ações a serem tomadas para tratar os riscos, se necessário.

Classificação de Riscos – Probabilidade

Probabilidade	Escala de Probabilidade	Descrição
Muito Grande	5	A ocorrência do evento de risco é quase certa, com histórico de ocorrência constante.
Grande	4	A ocorrência do evento de risco é provável. O evento é usual, com histórico de ocorrência frequente.
Média	3	A ocorrência do evento de risco é possível. o histórico de ocorrência é reduzido.
Pequena	2	A ocorrência do evento de risco é remota. Eventual casual e inesperado com ou sem histórico de ocorrência reduzida.
Muito Pequena	1	A ocorrência do evento de risco é improvável, sem histórico de ocorrência.

3 METODOLOGIA

Classificação de Riscos – Impacto

Escala de Impacto	Impacto	Impacto Estratégico	Impacto Financeiro	Impacto Qualidade	Impacto Imagem	Impacto Operacional
Muito Grande	5	Pode impedir a realização da estratégia	Prejuízo financeiro ou comprometer orçamento da área mais que 25%	Pode impedir a qualidade	Pode comprometer a imagem	Pode comprometer a entrega ou o objetivo da área ou do processo
Grande	4	Pode impactar a realização da estratégia	Prejuízo financeiro ou comprometer orçamento da área entre 5,1% e 25%	Pode impactar a qualidade	Pode impactar a imagem	Pode impactar a entrega ou o objetivo da área ou do processo
Média	3	Pode interferir na realização da estratégia	Prejuízo financeiro ou comprometer orçamento da área entre 3,1% e 5%	Pode interferir na qualidade	Pode interferir na imagem	Pode interferir na entrega ou no objetivo da área ou do processo
Pequena	2	Pouco relevante na realização da estratégia	Prejuízo financeiro ou comprometer orçamento da área entre 1,1% e 3%	Pouco relevante na qualidade	Pouco relevante na imagem	Pouco relevante na entrega ou no objetivo da área ou do processo
Muito Pequena	1	Imperceptível na realização da estratégia	Prejuízo financeiro ou comprometer orçamento da área em até 1%	Imperceptível na qualidade	Imperceptível na imagem	Imperceptível na entrega ou no objetivo da área ou do processo

Matriz de Riscos

 Matriz de Probabilidade e Impacto 						
Probabilidade		1	2	3	4	5
Muito Grande	5					
Grande	4					
Média	3					
Pequena	2					
Muito Pequena	1					
		1	2	3	4	5
		Muito Pequeno	Pequeno	Médio	Grande	Muito Grande

3 METODOLOGIA

Priorização dos Riscos

Exposição ao Risco	Escala de Priorização	Descrição
MUITO ALTA (INSUPOORTÁVEL)	Acima de 20	Riscos mais prioritários, considerados insuportáveis e devem ter Plano de Ação para saírem dessa zona através de mitigação. Esses riscos devem ser comunicados imediatamente a Alta Administração da instituição.
ALTA	Entre 10 e 19	Riscos Altos, devem ter Plano de Ação e Plano de Contingência, caso ocorram.
MÉDIA	Entre 5 e 9	Riscos Médios, que ainda devem ter Plano de Ação e se possível, Planos de Contingência caso ocorram.
BAIXA	Entre 1 e 4	Riscos considerados aceitáveis e podem não ter Plano de Ação.

A análise dos riscos é uma etapa fundamental, pois envolve a avaliação detalhada da probabilidade e do impacto de cada risco identificado. Dentro dessa análise, a priorização dos riscos é crucial, pois permite a organização focar seus recursos e esforços nos riscos que representam as maiores ameaças ou oportunidades.

A priorização é baseada nos critérios: severidade do impacto potencial e a probabilidade de ocorrência, garantindo que os riscos mais significativos sejam tratados com maior urgência e atenção. Esse enfoque estratégico assegura que a organização esteja melhor preparada para mitigar os riscos mais críticos, proteger seus objetivos e otimizar a alocação de recursos.

3 METODOLOGIA

3.4 IDENTIFICAR E AVALIAR OS CONTROLES EXISTENTES

Na sequência, são identificados e avaliados os controles existentes para cada um dos eventos identificados.

Os controles podem ter objetivo de prevenir a ocorrência do evento risco ou detectando a ocorrência dos mesmos, permitindo o uso de ações corretivas.

Além disso, devem ser considerados na identificação dos controles aqueles realizados de forma automatizada, mas também aqueles através de planilhas com algum grau de automação e os controles manuais.

É possível que exista controles compensatórios, ou seja, aqueles estabelecidos com o objetivo de mitigar o risco até a implementação de um controle definitivo.

Todo o processo de gestão de riscos deve observar o custo e benefício da implementação do controle. De forma geral, o custo de um controle não deve superar o benefício gerado ou esperado.

Nesse momento já devem ser analisadas possíveis melhorias nos controles e se eles já estão devidamente formalizados ou não.

A partir da identificação dos controles deve se seguir para avaliação da efetividade dos mesmos e podem ser classificados em "inexistente", "fraco", "medianos", "satisfatórios" e "fortes".

3.5 RISCOS RESIDUAIS

Nesse momento, é importante identificar, com o tratamento de risco adotado, se podem ocorrer novos riscos, denominados de **riscos secundários**, para os riscos do plano de ação, ou **riscos residuais**, para riscos que continuarem após a execução do plano de ação.

Como sugerido na POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO DEPARTAMENTO NACIONAL DO SENAC, utiliza-se os Riscos Residuais para acompanhar a Eficácia dos Controles implantados pelos Planos de Ação.

Eficácia do Controle	Situação do controle existente	Pesos
Inexistente	Ausência completa de controle ou não execução do controle	0
Fraco	Controle está sustentado por ferramenta inadequada, mal desenhado ou mal executado	20
Mediano	Controle está sustentado em ferramenta moderadamente adequada, porém merece ajustes	40
Satisfatório	Controle está sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente, porém passível de aprimoramento	30
Forte	Controle está sustentado por ferramentas totalmente adequadas e pode ser considerado "a melhor prática", mitigando os aspectos relevantes do risco	80

3 METODOLOGIA

3.6 PLANEJAR RESPOSTA AOS RISCOS

Os riscos identificados e priorizados são tratados por meio do desenvolvimento e implementação de planos de resposta (novos controles implantados via planos de ação?) e planos de contingência. Estes planos visam mitigar os riscos e reduzir suas consequências negativas.

- **Estratégia de Tratamento:** As opções incluem evitar, mitigar, transferir ou aceitar os riscos.
 - **Evitar:** envolve tomar medidas para eliminar completamente a possibilidade de um risco ocorrer. Pode ser uma solução mais cara ou pode envolver abandonar certos processos e práticas.
 - **Mitigar:** significa implementar ações que reduzam a probabilidade ou o impacto de um risco. Isso pode envolver melhorias em processos, adoção de novas tecnologias ou reforço de controles. A mitigação visa tornar os riscos mais gerenciáveis e menos prejudiciais.
 - **Transferir:** implica passar a responsabilidade do risco para uma terceira parte, como através de seguros ou contratos de terceirização.
 - **Aceitar:** envolve reconhecer a existência do risco e decidir não tomar nenhuma ação específica para mitigá-lo, geralmente porque o impacto é considerado pequeno ou o custo de outras estratégias **supera os benefícios**.
- **Planos de Ação:** Desenvolver e executar os planos de ação específicos para implementar a estratégia de tratamento dos riscos. São ações a serem executadas assim que aprovadas e podem envolver mudanças de processos e novos controles internos.
- **Planos de Contingência:** Desenvolver planos de contingências descrevendo como se deve proceder para o caso de o risco ocorrer. Os planos de contingência devem estar aprovados e se possível testados. Somente serão executados no caso do risco ocorrer.
- **Acompanhamento:** Acompanhar a eficácia das ações de tratamento e ajustar conforme necessário.

3 METODOLOGIA

3.7 MONITORAR E CONTROLAR

Após a implementação dos planos de tratamento, os riscos são monitorados continuamente para avaliar a eficácia das medidas adotadas. Esta etapa também inclui revisões periódicas dos riscos e das estratégias de tratamento.

- **Indicadores de Risco:** Definir e monitorar indicadores de risco chave.
- **Revisões Regulares:** Realizar revisões periódicas dos riscos e das estratégias de tratamento.
- **Feedback e Melhoria Contínua:** Incorporar feedback para melhorar o processo de gestão de riscos.

O monitoramento direto dos riscos deve ser realizado pela primeira linha. A segunda linha deve acompanhar e facilitar as ações da primeira linha.

Já a alta administração, Departamento Regional, através da Direção Regional acompanhará o processo através de informações consolidadas, reportes realizados e realizará o monitoramento em nível estratégico dos Riscos-chave.

São considerados riscos-chave:

- Riscos estratégicos
- Riscos cujo impacto seja muito alto
- Riscos residuais classificados como muito altos
- Riscos cuja medida de tratamento requeiram sua ação direta.

4 PLANO DE COMUNICAÇÃO

4.1 CERIMÔNIAS DA GESTÃO DE RISCOS

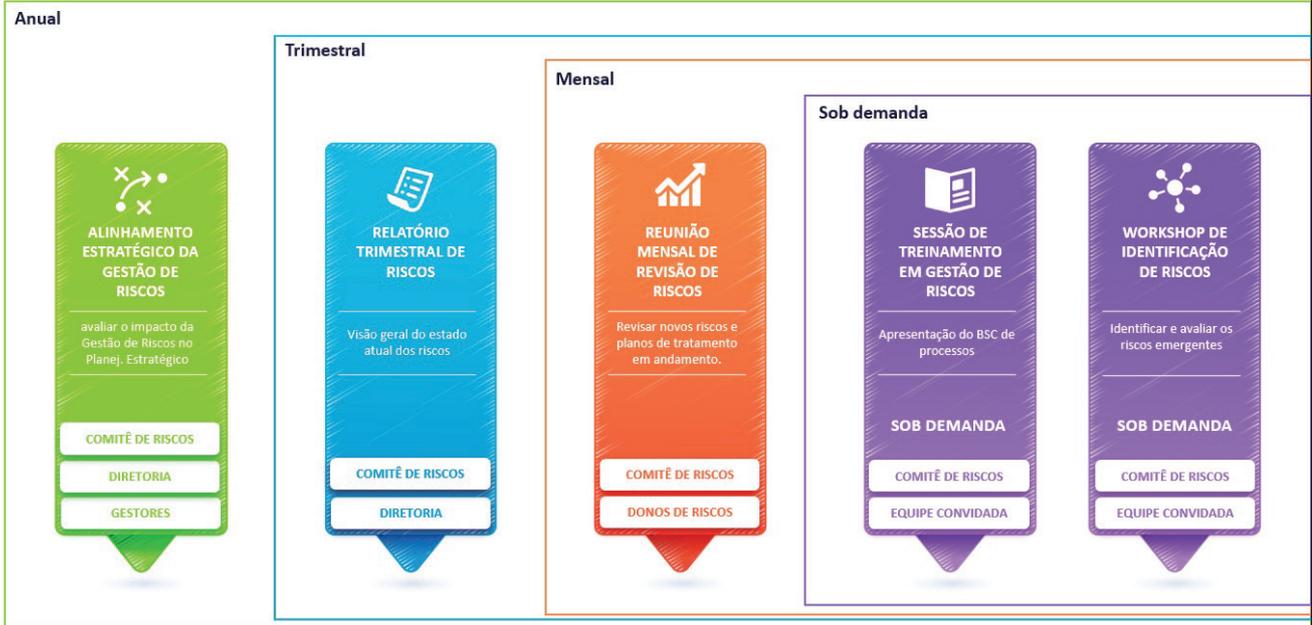
Objetivo: Estabelecer cerimônias regulares para comunicação e discussão de questões relacionadas à gestão de riscos, garantindo o alinhamento e a transparência em toda a organização.

- **Reuniões Mensais de Revisão de Riscos:** Realizar reuniões mensais para revisar os riscos identificados, analisar novos riscos e discutir o progresso dos planos de tratamento em andamento. Essas reuniões serão conduzidas pelos responsáveis pela gestão de riscos e contarão com a participação dos donos dos riscos e outros stakeholders relevantes.
- **Workshops de Identificação de Riscos:** Realizar workshops periódicos para identificar e avaliar os riscos emergentes e potenciais impactos na organização. Esses workshops serão interativos e envolverão membros de diferentes áreas e níveis hierárquicos da organização.
- **Sessões de Treinamento em Gestão de Riscos:** Oferecer sessões de treinamento em gestão de riscos para capacitar os colaboradores na identificação, avaliação e resposta aos riscos em suas áreas de atuação. Essas sessões serão realizadas sob demanda e poderão incluir estudos de casos, simulações e discussões em grupo.
- **Relatórios Trimestrais de Riscos:** Elaborar relatórios trimestrais de riscos para fornecer uma visão geral do estado atual dos riscos na organização, destacando os principais riscos identificados, as tendências observadas e as ações tomadas para mitigar os riscos. Esses relatórios serão compartilhados com a alta administração e outras partes interessadas relevantes.
- **Alinhamento Estratégico da Gestão de Riscos:** Realizada anualmente após ou durante o Planejamento Estratégico, avaliar o impacto da Gestão de Riscos no Planejamento Estratégico.
- **Informativo da Gestão de Riscos:** Enviar um resumo mensal das atualizações e tendências relevantes dos riscos corporativos, eventos importantes e qualquer comunicação necessária relacionada à Gestão de Riscos.
- **Canais de Comunicação:** Estabelecer canais de comunicação eficazes para facilitar a troca de informações e o compartilhamento de preocupações relacionadas a riscos. Isso pode incluir um sistema de gestão de incidentes, uma caixa de sugestões online e um fórum de discussão dedicado à gestão de riscos.

Este plano de comunicação de riscos visa promover uma cultura de conscientização e responsabilidade em relação aos riscos, garantindo que todos os membros da organização estejam engajados e informados sobre as questões de risco e contribuam para sua gestão eficaz.

4 PLANO DE COMUNICAÇÃO

CERIMÔNIAS DA GESTÃO DE RISCO



PLANO DE COMUNICAÇÃO



Partes Interessadas					
EVENTO (O que?)	PROPÓSITO (Porque?)	ENVOLVIDOS (Para quem?)	RESPONSÁVEL (Quem?)	MEIO/CANAL (Como?)	FREQUÊNCIA (Quando?)
Reuniões Mensais de Revisão de Riscos	Revisar os riscos identificados, analisar novos riscos e discutir o progresso dos planos de tratamento em andamento.	Comitê de Riscos	Responsável pela Gestão de Riscos	Reunião Presencial	Mensal
Workshops de Identificação de Riscos	Workshops periódicos para identificar e avaliar os riscos emergentes e potenciais impactos na organização.	Membros de diferentes áreas e níveis hierárquicos da organização.	Gestor ou Responsável pela Gestão de Riscos	Reunião Presencial	Sob demanda
Sessões de Treinamento em Gestão de Riscos	Sessões de treinamento em gestão de riscos para capacitar os colaboradores na identificação, avaliação e resposta aos riscos em suas áreas de atuação.	Membros de diferentes áreas e níveis hierárquicos da organização.	Responsável pela Gestão de Riscos	Presencial ou EAD	Sob demanda
Relatórios Trimestrais de Riscos	Visão geral do estado atual dos riscos na organização, destacando os principais riscos identificados, as tendências observadas e as ações tomadas para mitigar os riscos	Alta administração e outras partes interessadas relevantes	Comitê de Riscos	E-mail	Trimestral
Alinhamento Estratégico da Gestão de Riscos	Avaliar o impacto da Gestão de Riscos no Planejamento Estratégico.	Envolvidos no Planejamento Estratégico	Comitê de Riscos	Reunião Presencial	Anual
Informativo da Gestão de Riscos	Informativo dos riscos corporativos, eventos importantes e qualquer comunicação necessária.	Todos colaboradores	Comitê de Riscos	E-mail	Sob demanda
Canais de Comunicação	Criar e expandir Canais de Comunicação sobre Gestão de Riscos no SENAC PE.	Todos colaboradores	Comitê de Riscos	Vários canais	Continuamente



Senac – Departamento Regional de Pernambuco

**Avenida Visconde de Suassuna, 500
Santo Amaro | Recife | PE
CEP: 50.050-540**

0800 081 1688 | www.pe.senac.br