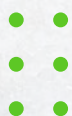


Manual do processo de

Gerenciamento de riscos

Metodologia em conformidade com a
implementação do programa de integridade
estadual (Lei Nº 16.717 de 21 de Dezembro de 2018)



Secretaria do Trabalho do Estado do Ceará

COORDENAÇÃO

Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional e Planejamento - CODIP

ELABORAÇÃO

Elannya Cajazeiras Soares

ASSESSORAMENTO TÉCNICO

Maria Laura Rabelo Oliveira

Cecília Cavalcante Mota Rosa

Sede da Secretaria do Trabalho do Estado do Ceará – SET

Rua Rufino de Alencar, 134 -Centro

Fortaleza, CE

CEP: 60.060-145

trabalho.ce.gov.br

Secretaria do Trabalho

GOVERNADOR DO CEARÁ - Elmano de Freitas

SECRETÁRIO DO TRABALHO - Vladyson da Silva Viana

SECRETARIA EXECUTIVA DE TRABALHO E EMPREENDEDORISMO - Renan Ridley de Almeida Sousa

SECRETARIA EXECUTIVA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO INTERNA - Arianne Falcão da Silva

ASSESSORIA DE CONTROLE INTERNO E OUVIDORIA - Edna Maria Martiniano de Lima

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING DIGITAL - Ana Clara Braga Meneses

ASSESSORIA JURÍDICA - Rodrigo Arruda Cunha

COORDENADORIA ADMINISTRATIVO - FINANCEIRO - Sheila Maria Freire Cunha

COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E PLANEJAMENTO - Jidlafe Rosa Rodrigues

COORDENADORIA EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - Wellington Ribeiro

COORDENADORIA DE TRABALHO E RENDA - Aníbal José de Souza

COORDENADORIA DE ECONOMIA POPULAR E SOLIDÁRIA E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS - Victória Régia Arrais de Paiva

COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E PLANEJAMENTO – ARTICULADOR - Vladia Cavalcante da Silva

COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E PLANEJAMENTO – ARTICULADOR - Elanny Cajazeiras Soares

Sumário

1. Apresentação.....	3
2. Objetivo	4
3. Princípios da gestão de riscos na SET.....	5
4. Processo de gestão de riscos.....	7
5. Processo crítico.....	9
6. Comunicação e consulta.....	10
7. Identificação dos riscos.....	12
8. Análise e avaliação dos riscos.....	13
9. Priorização e tratamento dos riscos.....	16
10. Monitoramento.....	19
11. Melhoria contínua.....	21

1. APRESENTAÇÃO

A Secretaria do Trabalho do Estado do Ceará – SET foi criada em 2023 pela Lei nº18.310, de 17 de fevereiro de 2023, alinhada às diretrizes do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), com a finalidade de reconstruir, fortalecer e ampliar as políticas públicas do trabalho e renda, e com o propósito de promover a cidadania por meio do trabalho decente e inclusivo, do empreendedorismo, da economia popular e solidária, da formação profissional e da geração de renda a todos no Ceará.

Com a missão de garantir oportunidades dignas de trabalho, emprego e renda para as pessoas em condições de trabalho no Ceará, a Secretaria do Trabalho do Estado do Ceará – SET tem as seguintes competências: promover a gestão integrada e colaborativa das políticas do trabalho, garantir o fomento ao empreendedorismo e às soluções inclusivas de geração de emprego e renda, desenvolver políticas de enfrentamento às desigualdades no mundo do trabalho, visando à inclusão e à diversidade; estabelecer política e diretrizes para a geração de emprego e renda e de apoio ao trabalhador; promover a intermediação de mão de obra, a formação e o desenvolvimento profissionais; dentre outras (DECRETO ESTADUAL CEARÁ Nº36.292, de 28/10/2024).

Ademais, é pertinente ressaltar que a criação e a missão da SET leva em consideração os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS da Organização das Nações Unidas – ONU, o Plano Ceará 2050 do Governo do Estado do Ceará, e as diretrizes da Organização Internacional do Trabalho - OIT, tem atuado em diversas frentes, especialmente de forma colaborativa com as demais secretarias para inclusão de públicos prioritários, onde se destacam as parcerias com as seguintes secretarias: das Mulheres, da Juventude, da Diversidade, dos Direitos Humanos, da Administração Penitenciária e Ressocialização.

Diretamente relacionado ao ODS 8: Trabalho Decente e Crescimento Econômico, que é “promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos”, por meio do fortalecimento das ações do Sistema Público do Emprego, o Ceará tem ampliado o percentual de colocados no mercado de trabalho pelo SINE em relação às admissões formais no Estado alcançou, em 2024, a participação de 9,9%.

2. OBJETIVO

O Manual de gerenciamento de riscos da secretaria do trabalho tem como objetivo estabelecer diretrizes, responsabilidades e procedimentos que orientem a identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos que possam impactar as políticas, programas, ações e serviços ofertados à população.

Busca assegurar que a gestão de riscos seja aplicada de forma padronizada e integrada aos processos da secretaria, fortalecendo a governança, a eficiência administrativa e a conformidade com normas legais e boas práticas da administração pública.

O manual busca ainda apoiar a tomada de decisão baseada em evidências, promover a melhoria contínua dos processos, reduzir vulnerabilidades institucionais e assegurar a continuidade e qualidade dos serviços relacionados ao trabalho, emprego, renda e qualificação profissional. Ao consolidar diretrizes e responsabilidades, o manual contribui para o fortalecimento da governança, para o uso eficiente dos recursos públicos e para o aprimoramento da cultura de gestão de riscos em toda a secretaria.

3. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NA SET

Os princípios que orientam a gestão de riscos na secretaria do trabalho do Estado do Ceará estabelecem as diretrizes fundamentais para garantir que o processo seja conduzido de forma estruturada, transparente, estratégica e alinhada às melhores práticas de governança. Esses princípios asseguram que a atuação da secretaria esteja ancorada na prevenção, integridade, eficiência e entrega de valor público aos cidadãos cearenses.

A seguir são apresentados os princípios que regem o modelo de gestão de riscos adotado pela secretaria:

1. Integração à estratégia, governança e processos

A Gestão de Riscos deve estar plenamente incorporada ao planejamento estratégico, aos mecanismos de governança e aos processos operacionais da secretaria. Isso garante que decisões, políticas, programas, projetos e rotinas administrativas considerem riscos e oportunidades de forma sistemática, fortalecendo o alcance dos resultados institucionais.

2. Abordagem estruturada, sistemática e baseada em metodologia

O processo deve seguir uma metodologia formal, padronizada e reconhecida, permitindo análises consistentes, rastreáveis e comparáveis entre unidades. A aplicação uniforme da metodologia assegura rigor técnico na identificação, avaliação, priorização e tratamento dos riscos.

3. Transparência, comunicação e divulgação responsável

A gestão de riscos deve ser apoiada por um fluxo de comunicação claro, contínuo e acessível. Informações relevantes sobre riscos, controles e decisões devem ser comunicadas de forma responsável, promovendo compreensão, alinhamento interno e fortalecimento da confiança institucional.

4. Responsabilidade compartilhada e participação institucional

A gestão de riscos é um processo coletivo. Todos os servidores possuem responsabilidade na identificação e comunicação de riscos, enquanto gestores têm papel central na análise, decisão e implementação de controles. O modelo segue as diretrizes das Três Linhas, adotadas no âmbito do Governo do Estado.

5. Melhoria contínua e aprendizado organizacional

O sistema de gestão de riscos deve ser continuamente aprimorado, incorporando lições aprendidas, achados de auditoria, resultados de monitoramentos, mudanças no ambiente institucional e evoluções tecnológicas. Esse aprendizado fortalece a maturidade da gestão e a capacidade de resposta da Secretaria.

6. Tomada de decisão baseada em evidências e dados confiáveis

As decisões relacionadas a riscos devem ser sustentadas por informações precisas, análises técnicas, indicadores, estatísticas, estudos e registros formais. Isso assegura que o tratamento dos riscos seja racional, coerente e alinhado ao interesse público.

7. Proporcionalidade, razoabilidade e adequação ao contexto

A gestão de riscos deve equilibrar rigor técnico com praticidade. Os procedimentos e controles adotados devem ser compatíveis com a complexidade, relevância e criticidade dos processos, evitando burocracia excessiva e priorizando riscos com maior potencial de impacto institucional.

8. Foco no cidadão, no interesse público e na entrega de valor

O gerenciamento de riscos deve contribuir diretamente para a melhoria dos serviços e políticas ofertados ao cidadão. A análise de riscos deve sempre considerar o impacto sobre trabalhadores, empregadores, beneficiários de programas e demais públicos atendidos pela Secretaria. A gestão orientada ao interesse público fortalece a integridade, a credibilidade e a efetividade das ações governamentais.

4. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O Processo de gestão de riscos da secretaria do trabalho do Estado do Ceará consiste em um conjunto estruturado de atividades destinadas à identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos que possam impactar o alcance dos objetivos institucionais. Esse processo é executado de forma cíclica, contínua e integrada à gestão estratégica, obedecendo às diretrizes da ISO 31000, da Controladoria-Geral do Estado (CGE) e das melhores práticas em gestão pública.

Ele tem como finalidade apoiar a tomada de decisão, aumentar a confiabilidade dos processos, aprimorar o controle interno, fortalecer a governança e promover a entrega de valor à sociedade.

A seguir, apresentam-se as etapas que compõem o processo:

1. Estabelecimento do contexto

Antes do início da análise de riscos, são definidos os elementos que influenciam a atuação da secretaria: ambiente interno, ambiente externo, objetivos institucionais, partes interessadas, legislações, recursos disponíveis, processos críticos e limites da análise.

Esse entendimento inicial orienta a aplicação adequada da metodologia e assegura que os riscos sejam avaliados de forma coerente e alinhada à realidade organizacional.

2. Identificação de riscos

Consiste na identificação sistemática de eventos, situações ou condições que possam afetar negativamente (ameaças) ou positivamente (oportunidades) o cumprimento dos objetivos.

São utilizadas fontes diversas, como: análise de processos, históricos, auditorias, consultas a especialistas, relatórios, indicadores e percepções das equipes.

O resultado desta etapa é o registro dos riscos no Mapa ou Matriz de Riscos.

3. Análise e avaliação de riscos

Nesta fase, os riscos são analisados quanto à probabilidade de ocorrência e ao impacto potencial, considerando a existência e a eficácia dos controles já implementados.

A avaliação permite priorizar os riscos, classificando-os conforme os níveis de exposição e sua tolerância institucional.

Riscos acima do nível aceitável devem ser objeto de tratamento.

4. Tratamento de riscos

São definidas e implementadas ações para reduzir, transferir, evitar ou aceitar o risco, de acordo com a estratégia mais adequada ao contexto.

Os planos de ação devem incluir responsáveis, prazos, recursos necessários, indicadores de acompanhamento e metas claras. O tratamento busca aumentar a segurança dos processos e reduzir vulnerabilidades.

5. Comunicação e consulta

A comunicação deve ocorrer de maneira contínua e transparente, assegurando que gestores, equipes e partes interessadas compreendam os riscos, as decisões tomadas e o andamento das ações de tratamento. Essa etapa fortalece o alinhamento interno, incentiva a participação e contribui para a cultura de gestão de riscos.

6. Monitoramento e análise crítica

Após a implementação dos tratamentos, os riscos e controles são continuamente acompanhados para verificar se permanecem válidos, eficazes e atualizados. O monitoramento permite identificar mudanças no ambiente, novos riscos, evolução dos controles ou necessidade de reavaliação. Deve incluir reuniões periódicas, atualização da matriz e relatórios para instâncias de governança.

7. Registro e documentação

Todo o processo deve ser formalmente documentado em sistemas, planilhas ou ferramentas institucionais padronizadas. O registro adequado garante rastreabilidade, facilita auditorias, apoia decisões gerenciais e fortalece a governança e a integridade pública.

5. PROCESSO CRÍTICO

Processo crítico é aquele cuja interrupção, falha ou execução inadequada pode gerar impacto significativo na continuidade das atividades essenciais da secretaria do trabalho, afetando a prestação de serviços ao cidadão, o cumprimento de obrigações legais, o alcance dos objetivos estratégicos ou a integridade da gestão pública. Esses processos concentram maior exposição a riscos e, por isso, exigem acompanhamento prioritário e controles internos mais robustos.

Considera-se um processo como crítico quando ele:

- Contribui diretamente para a missão institucional e para os resultados estratégicos da Secretaria;
- É indispensável para a continuidade dos serviços prestados ao trabalhador, cidadãos, instituições e parceiros;
- Envolve recursos financeiros, tecnológicos ou informacionais sensíveis;
- Está associado a obrigações legais ou regulatórias cuja falha pode gerar penalidades ao Estado;
- Apresenta alto volume de atividades, complexidade operacional ou dependência de múltiplas áreas;
- Possui histórico de ocorrências, fragilidades, não conformidades ou elevado potencial de risco.

A identificação e priorização dos processos críticos permitem direcionar a gestão de riscos de forma mais eficiente e estratégica, assegurando que esforços, recursos e controles estejam concentrados onde sua ausência poderia causar maiores prejuízos à administração pública e à sociedade.

Essa identificação é fundamental para:

- Fortalecer os controles internos e reduzir vulnerabilidades;
- Minimizar a probabilidade de interrupção dos serviços essenciais;
- Aumentar a confiabilidade das informações e decisões administrativas;
- Proteger o erário e a integridade institucional;
- Apoiar auditorias, inspeções e processos de conformidade;
- Orientar a elaboração do Mapa de Riscos e dos Planos de Ação.

Assim, o reconhecimento dos processos críticos constitui etapa estratégica para o fortalecimento da governança, da integridade e do desempenho institucional da secretaria do trabalho do Estado do Ceará, estabelecendo bases sólidas para uma gestão preventiva, eficiente e orientada à entrega de valor público.

6. COMUNICAÇÃO E CONSULTA

A Comunicação e consulta constituem etapas fundamentais do processo de gestão de riscos, garantindo transparência, participação e alinhamento entre todos os envolvidos na execução e no acompanhamento dos riscos institucionais. Seu objetivo é assegurar que as informações relevantes sobre riscos, controles, decisões e responsabilidades sejam compartilhadas de forma clara, tempestiva e acessível, fortalecendo a governança e promovendo uma cultura organizacional orientada à prevenção.

A comunicação deve ocorrer de maneira contínua, abrangendo todas as fases do processo de gestão de riscos, e envolver gestores, servidores, parceiros externos e demais partes interessadas, conforme a natureza de cada risco ou processo analisado.

A etapa de consulta complementa a comunicação ao assegurar que diferentes percepções, experiências e conhecimentos sejam considerados na identificação, análise e tratamento dos riscos. Essa participação ativa contribui para decisões mais assertivas, para o fortalecimento dos controles internos e para a melhoria contínua da gestão pública.

Entre seus principais propósitos, destacam-se:

- Garantir clareza e entendimento comum sobre os riscos, seus impactos e as medidas adotadas;
- Promover o engajamento das equipes e estimular a responsabilidade individual e coletiva na gestão de riscos;
- Aprimorar a qualidade das análises, incorporando diferentes visões e conhecimentos técnicos;
- Facilitar o acompanhamento e o reporte das ações de tratamento à alta gestão e às instâncias de controle;
- Contribuir para a construção de uma cultura organizacional preventiva, voltada à integridade, à melhoria contínua e à eficiência dos serviços prestados.

As comunicações podem ocorrer por meio de reuniões, relatórios, pareceres, sistemas eletrônicos, oficinas, treinamentos ou outros mecanismos institucionais de compartilhamento de informações.

Assim, a comunicação e consulta representam um componente essencial da gestão de riscos da secretaria do trabalho, fortalecendo a transparência, a participação e a confiança entre os envolvidos, além de apoiar a tomada de decisão responsável e baseada em evidências.

7. IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

A Identificação dos riscos é uma etapa essencial do processo de gestão de riscos, responsável por reconhecer, de maneira estruturada, todos os eventos, situações, condições ou falhas potenciais que possam afetar o alcance dos objetivos estratégicos, táticos e operacionais da Secretaria do Trabalho do Estado do Ceará. Seu propósito é proporcionar uma visão abrangente das incertezas que podem impactar a eficiência, a conformidade, a continuidade e a qualidade dos serviços públicos.

Essa etapa deve ser conduzida de forma sistemática, participativa e transparente, envolvendo gestores, servidores e demais partes interessadas relevantes. A diversidade de perspectivas e conhecimentos contribui para um mapeamento mais completo e preciso dos riscos, reduzindo a possibilidade de omissões ou percepções restritas.

A identificação dos riscos deve considerar múltiplas fontes de informação, tais como:

- Mapeamento de processos e análise de fluxos de trabalho;
- Entrevistas, reuniões técnicas e oficinas com servidores e especialistas;
- Histórico de ocorrências, falhas, não conformidades e recomendações de auditoria;
- Indicadores de desempenho, relatórios gerenciais e análises de dados;
- Exigências legais, normativas e regulatórias aplicáveis ao processo analisado;

- Percepção de riscos operacionais, tecnológicos, financeiros, de imagem e de integridade;
- Ambiente externo, mudanças institucionais e fatores socioeconômicos.

Cada risco identificado deve ser descrito de forma objetiva, clara e compreensível, contemplando:

- A situação ou evento de risco;
- Suas causas e fatores contribuintes;
- As potenciais consequências;
- Os processos, sistemas ou unidades impactados;
- Os controles existentes relacionados à sua mitigação.

A qualidade dessa etapa é determinante para o sucesso de toda a metodologia. Um processo bem conduzido de identificação assegura que possíveis ameaças e oportunidades sejam reconhecidas antecipadamente, permitindo avaliações mais precisas, priorização adequada e decisões alinhadas à gestão preventiva.

Assim, a identificação dos riscos fundamenta a construção de uma gestão pública mais eficiente, segura, transparente e orientada à melhoria contínua, fortalecendo a governança e a entrega de valor público pela secretaria do trabalho do Estado do Ceará.

8. ANÁLISE E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A etapa de análise e avaliação dos riscos constitui um dos pilares centrais do processo de gerenciamento de riscos, pois permite compreender a natureza, a magnitude e a criticidade dos riscos identificados. Seu objetivo é fornecer uma base técnica sólida para decisões estratégicas, permitindo que a organização priorize ações, fortaleça controles internos, otimize recursos e assegure a continuidade e a qualidade dos serviços públicos.

8.1 Análise dos riscos

A Análise dos Riscos consiste em examinar detalhadamente cada risco identificado, buscando compreender suas causas, mecanismos de ocorrência, consequências e vulnerabilidades associadas. Essa etapa deve ser realizada de forma sistemática, estruturada e baseada em evidências, utilizando dados históricos, conhecimento técnico dos gestores e informações do ambiente interno e externo.

A análise envolve três elementos fundamentais:

a) Probabilidade de ocorrência

A probabilidade representa a chance de o risco se materializar. Sua estimativa deve considerar:

- Histórico de eventos similares;
- Fragilidades de processos, sistemas e controles;
- Fatores externos que possam influenciar o risco;
- Resultados de auditorias, monitoramentos e avaliações anteriores;
- Julgamento técnico dos gestores responsáveis.

A classificação da probabilidade deve seguir escala institucional padronizada (ex.: baixa, moderada, alta, muito alta).

b) Impacto ou consequência

O impacto corresponde à severidade dos efeitos decorrentes da ocorrência do risco. Devem ser consideradas múltiplas dimensões de impacto, tais como:

- Operacional: interrupção de serviços, falhas na execução de processos;
- Financeira: perdas econômicas, retrabalho, prejuízo ao orçamento;
- Legal e regulatória: sanções, responsabilizações, descumprimento de normas;
- Social: prejuízo ao cidadão, à sociedade e à entrega de valor público;
- Reputacional: danos à imagem institucional e à credibilidade;
- Tecnológica: falhas em sistemas, indisponibilidades e incidentes de segurança.

A avaliação do impacto deve ser objetiva e seguir escala previamente definida pela organização.

c) Controles existentes e eficácia

A análise deve verificar os controles atualmente implementados para mitigar o risco, avaliando:

- Se estão formalizados e adequadamente desenhados;
- Se funcionam conforme previsto;
- O grau de implementação e aderência;
- A existência de evidências de execução;
- Se reduzem adequadamente a probabilidade e/ou o impacto do risco.

Com base nessa análise, determina-se o risco residual, que é o nível de risco remanescente após considerar os controles existentes.

Avaliação dos riscos

A Avaliação dos riscos consiste em comparar os níveis de risco (inerente e residual) com os critérios institucionais de aceitação, apetite e tolerância ao risco. Essa etapa permite classificar os riscos segundo sua criticidade e estabelecer prioridades de tratamento. Objetivos da avaliação:

- Identificar riscos que exigem resposta imediata;
- Determinar riscos que podem ser aceitos e apenas monitorados;
- Orientar o planejamento e a alocação de recursos;
- Harmonizar decisões com a estratégia, metas e diretrizes institucionais;
- Assegurar coerência, transparência e rastreabilidade no processo decisório.

9. PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS

Priorização e tratamento dos riscos tem como finalidade selecionar os riscos que demandam ação imediata e definir estratégias adequadas para sua mitigação, com base em critérios objetivos, alinhados aos objetivos institucionais e ao nível de tolerância ao risco definido pela organização. Essa fase garante que os recursos disponíveis sejam direcionados de forma eficiente, assegurando que os riscos com maior potencial de comprometer entregas, integridade administrativa, conformidade legal e políticas públicas recebam atenção prioritária.

Priorização dos riscos:

A priorização consiste em organizar os riscos avaliados de acordo com sua relevância, considerando probabilidade, impacto, risco residual e criticidade do processo. Seu propósito é estabelecer uma ordem lógica de tratamento, permitindo decisões estratégicas fundamentadas.

a) Classificação da criticidade

- Os riscos são categorizados em baixo, médio ou alto, conforme a matriz de riscos institucional;
- São priorizados aqueles que ultrapassam o limite de tolerância definido pela Secretaria.

b) Identificação dos riscos prioritários

- Considera-se não apenas o nível de risco, mas também:
 - Exigências legais e regulatórias;
 - Relevância estratégica dos processos afetados;
 - Riscos associados a fraudes, integridade e imagem institucional;
 - Riscos que impactam diretamente o atendimento ao cidadão e a execução de políticas públicas.

c) Avaliação de interdependência

- Riscos interligados ou com potencial de desencadear efeitos sistêmicos recebem maior prioridade;
- São analisadas dependências entre processos, unidades e sistemas.

Tratamento dos Riscos:

O tratamento consiste na seleção e implementação de uma ou mais estratégias de resposta ao risco, considerando custo-benefício, viabilidade técnica, impactos institucionais e princípios de legalidade e economicidade.

a) Evitar o risco

- Eliminando a atividade, modificando o processo ou redesenhando a operação para impedir a ocorrência do risco;
- Utilizado quando o risco é inaceitável ou representa grave ameaça à organização.

b) Reduzir o risco

- Implementando controles preventivos, detectivos e corretivos;
- Exemplos: melhoria de fluxos, segregação de funções, automações, checklists, capacitação, reforço de supervisão;
- Visa baixar probabilidade e/ou impacto.

c) Compartilhar o risco

- Transferindo total ou parcialmente o risco para terceiros, como por meio de contratos, seguros, convênios ou parcerias;
- Aplicável quando a mitigação interna é limitada ou onerosa.

d) Aceitar o risco

- Decisão formal de manter o risco sem ação adicional, quando o risco residual está dentro dos limites aceitáveis;
- Requer registro, justificativa técnica e aprovação conforme governança definida.

Plano de ação

Para cada risco priorizado, deve ser estruturado um Plano de Ação de Tratamento, contendo:

- Descrição detalhada da ação;
- Objetivo específico e resultado esperado;
- Unidade responsável e executor designado;
- Prazos e marcos de acompanhamento;
- Recursos necessários (humanos, tecnológicos, financeiros);
- Indicadores de monitoramento;
- Evidências de implementação;
- Avaliação do risco residual após a execução.

O plano deve ser registrado no sistema ou planilha oficial de controle de riscos da Secretaria.

Implementação e revisão do tratamento:

- As ações devem ser acompanhadas periodicamente, verificando aderência ao cronograma;
- Avalia-se se os controles implementados estão funcionando conforme previsto;
- Quando necessário, ações são revisadas, ampliadas ou substituídas;
- O risco residual deve ser recalculado após o tratamento.

10. MONITORAMENTO

O Monitoramento é a etapa responsável por acompanhar de forma contínua e sistemática o desempenho dos riscos, dos controles internos e das ações de tratamento implementadas. Essa fase assegura que o processo de gerenciamento de riscos permaneça dinâmico, atualizado e alinhado às mudanças internas e externas que possam influenciar a organização.

O monitoramento permite identificar variações na probabilidade ou impacto dos riscos, mudanças no ambiente institucional, surgimento de novos riscos, perda de eficácia de controles existentes e necessidade de ajustes nos planos de ação. Trata-se de um componente essencial da governança, garantindo que decisões sejam tomadas com base em informações atuais, confiáveis e coerentes com os objetivos estratégicos.

Objetivos do monitoramento:

- Acompanhar a evolução dos riscos ao longo do tempo;
- Verificar a eficácia dos controles internos e das ações de mitigação;
- Detectar tempestivamente mudanças no ambiente organizacional;
- Identificar novos riscos ou riscos emergentes;
- Avaliar o cumprimento de prazos, responsáveis e metas dos planos de ação;
- Fornecer informações para melhoria contínua e revisão do processo de gestão de riscos;
- Subsidiar tomada de decisão dos gestores e comitês de governança.

Principais atividades de monitoramento:

1. Acompanhamento periódico dos riscos

- Verificação regular da probabilidade e impacto dos riscos cadastrados;
- Atualização do nível do risco residual conforme mudanças nos processos;
- Identificação de tendências, ameaças, fragilidades e variações significativas.

2. Monitoramento dos planos de ação

- Avaliação do andamento de cada ação de tratamento;
- Verificação de prazos, responsáveis, indicadores e resultados;
- Identificação de ações atrasadas, insuficientes ou que perderam relevância;
- Recomendação de ajustes ou reforço das medidas adotadas.

3. Avaliação da eficácia dos controles internos

- Checagem do funcionamento real dos controles implementados;
- Medição da eficácia preventiva e detectiva;
- Identificação de controles obsoletos, ineficientes ou não praticados;
- Proposição de novos controles, quando necessário.

4. Comunicação aos gestores e comitês

- Elaboração de relatórios estruturados de acompanhamento;
- Informações tempestivas sobre riscos críticos ou em agravamento;
- Suporte à Governança, Controladoria Interna, Auditorias e Comitês.

5. Atualização do registro dos riscos

- Inclusão de novos riscos identificados;
- Revisão de riscos que deixaram de existir ou foram mitigados;
- Reclassificação de riscos conforme o comportamento observado.

11. MELHORIA CONTÍNUA

A Melhoria no processo de gerenciamento de riscos tem como objetivo assegurar que o sistema de gestão permaneça eficiente, atualizado, responsivo e alinhado às necessidades institucionais. Trata-se de uma fase contínua, integrada à rotina organizacional, voltada ao aperfeiçoamento dos processos, controles internos, metodologias, ferramentas e práticas de gestão adotadas.

A melhoria contínua permite que a organização aprenda com a própria experiência, com eventos internos e externos, com auditorias, avaliações, análises críticas e com o monitoramento regular dos riscos, garantindo a evolução permanente da maturidade em gestão de riscos.

Funções principais da etapa de melhoria:

1. Aperfeiçoar processos e controles

- Revisar e aprimorar controles existentes, fortalecendo sua eficácia;
- Criar ou ajustar controles sempre que houver identificação de falhas, lacunas ou vulnerabilidades;
- Incorporar novas práticas e tecnologias que possam melhorar a mitigação dos riscos.

2. Atualizar metodologias e critérios

- Reavaliar periodicamente critérios de probabilidade, impacto, apetite e tolerância ao risco;
- Adequar o processo de avaliação às mudanças no ambiente institucional, legal e operacional;
- Integrar novos indicadores, métricas e ferramentas de análise sempre que necessário.

3. Aprender com eventos e experiências

- Utilizar as lições aprendidas provenientes de auditorias internas e externas;
- Avaliar eventos de risco ocorridos (quase acidentes, incidentes e materializações);
- Registrar boas práticas e disseminá-las entre as áreas.

4. Promover capacitação e desenvolvimento

- Realizar treinamentos periódicos para gestores, equipes de controle interno e demais servidores;
- Fortalecer a cultura organizacional voltada para a gestão de riscos, governança e integridade;
- Estimular o engajamento das áreas no processo de prevenção e mitigação de riscos.

5. Revisar periodicamente o manual

- Atualizar o manual sempre que houver mudanças significativas nos processos, legislação, estrutura organizacional ou diretrizes estratégicas;
- Incorporar melhorias sugeridas pelos gestores e pelo Comitê de Governança e Riscos;
- Adequar o documento às boas práticas nacionais e internacionais.

Importância da melhoria contínua

- Assegura que o processo de gestão de riscos permaneça atual e eficaz;
- Aumenta a capacidade preventiva da organização;
- Fortalece os mecanismos de controle interno;
- Garante maior confiabilidade, eficiência e integridade nos processos;
- Melhora a qualidade dos serviços prestados ao cidadão;
- Contribui para a evolução da maturidade institucional em governança e riscos.



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DO TRABALHO