

Norma de Gestão de Riscos



Florianópolis, 30 de maio de 2025



Nossa **MISSÃO**

Apoiar processos de negócios de nossos parceiros, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.



Nossa **Visão**

Crescer entregando valores relevantes para a sociedade.



Nossos **Valores**

Ética, comprometimento e trabalho em equipe.

ADMINISTRAÇÃO DA FEPESE

Conselho Curador

Titulares

Fernando Seabra
PRESIDENTE

Gilberto Montibeller Filho
VICE-PRESIDENTE

Altair Borgert
SECRETÁRIO

Osvaldo Goeldner Moritz
Pablo Felipe Bittencourt
Irineu Afonso Frey
Raphael Schickmann
Maria Del Carmen Cortizo
Ivan Gabriel Coutinho

Suplente

Valmir Emil Hofmann
Carla Giani da Rocha

Conselho Fiscal

Titulares

Sérgio Murilo Petri
PRESIDENTE

Egon Martignago
Moacir Manoel Rodrigues
Junior

Suplente

Airton Luiz da Silva

Diretoria Executiva

Mauro dos Santos Fiuza
PRESIDENTE

Raimundo Nonato de
Oliveira Lima
DIRETOR ADMINISTRATIVO FINANCEIRO

APRESENTAÇÃO

Esta Norma tem por objetivo padronizar a Metodologia de Gestão de Riscos da Fepese. Sua implementação faz parte do Plano de Ação do Programa de Integridade e é resultado do esforço institucional por uma gestão de excelência, observando as melhores práticas da gestão e atendendo a demandas legais de governança e controle interno. A elevação do nível de maturidade da Governança e da Integridade são fundamentais para a boa e regular gestão dos recursos.

A definição e uniformização dos padrões metodológicos e dos processos buscam elevar os níveis de desempenho operacionais, táticos e estratégicos. Esta metodologia responde a essa necessidade e alinha as atividades de gestão de riscos com a estruturação da Governança Corporativa e Controle Interno da Fundação.

A aplicação desta Norma, em conjunto com as demais iniciativas do Programa de Integridade, comprova o esforço e compromisso da Fepese com o aprimoramento da gestão, governança e Controle Interno.

Com a implementação desta Norma esperasse que a Gestão de Riscos tenha papel relevante na melhoria da gestão, dos controles internos e dos procedimentos, minimizando os eventos não previstos/indesejados e maximizando o alcance de resultados.

1. Introdução

Com a crescente globalização, as organizações públicas e privadas estão constantemente evoluindo. O compartilhamento, a terceirização dos serviços, bem como o avanço e a aplicação dos recursos tecnológicos são desafios cada vez mais presentes na rotina das Instituições.

Todas essas mudanças aumentam de forma significativa o risco de negócio, devendo as Instituições cada vez mais investir em melhoria da governança, gestão de riscos e prevenção a fraudes. Neste sentido, surge o COSO (*The Committee of Sponsoring Organizations*), como uma iniciativa independente para patrocinar estudos de fatores causais que podem levar a relatórios fraudulentos, a qual também passa a desenvolver recomendações para instituições e seus auditores independentes.

Em 1992, o COSO publicou o guia *Internal Control – Integrated framework*, trazendo uma estrutura integrada padrão para o Controle Interno das organizações. Esse padrão foi revisado e atualizado em 2013.

Em 2009, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (CEE-63), elaborou a norma NBR ISO 31000, orientando um padrão nacional para o gerenciamento de riscos corporativos.

Acompanhando a evolução da complexidade dos riscos nas organizações, o COSO ainda publicou em 2004 o padrão integrado para gestão de riscos corporativos, o qual foi atualizado em 2017 com o nome de Gestão de Riscos Corporativos – Integrando com o desempenho e a estratégia.

A nova atualização do guia COSO para gestão de riscos corporativos fornece principalmente uma maior percepção sobre o valor do gerenciamento dos riscos corporativos ao definir e executar a estratégia organizacional, e acolhe também as expectativas de governança e supervisão dos riscos.

Neste sentido, a presente Norma atende às diretrizes estabelecidas na Política de Gestão de Riscos da Fepese; e tem como referência as Normas Federais, Manuais dos Órgãos de Controle Interno e Externo, e ainda, contempla as melhores práticas de mercado e orientações de referência, adaptadas ao perfil dos riscos da Fundação, à sua estrutura de governança e ao controle interno.

2. Fundamentação teórica

Esta Norma contempla a definição dos conceitos considerados na política de gestão de riscos da Fundação, bem como detalha e uniformiza o processo de gestão de riscos da Fepese.

Risco

É a possibilidade de que eventos ocorram e afetem positivamente ou negativamente o alcance da estratégia e dos objetivos do negócio, sendo que o evento pode ou não transformar-se em realidade.

Evento

Ocorrência ou alteração em um conjunto específico de circunstâncias. Tal ocorrência ou um conjunto de ocorrências são consideradas eventos de risco que impactam o alcance da estratégia e dos objetivos do negócio.

Incerteza

O estado de não saber como ou se eventos potenciais podem se manifestar.

Política de Gestão de Risco

Declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos.

Nível de riscos

Magnitude de um risco expressa na combinação dos seus impactos e de suas probabilidades.

Gestão de Riscos

Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito ao risco.

Proprietário do Risco

Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco.

Estrutura de Gestão de Risco

Conjunto de elementos que fornecem os fundamentos e disposições organizacionais para conceber, implementar, monitorar, rever e melhorar continuamente a gestão do risco em toda a organização.

Plano de Gestão de Riscos

Esquema dentro de uma estrutura de gestão de riscos, especificando a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos.

Fonte de risco (Fator de risco)

Elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.

Consequência

Resultado de um evento que afeta os objetivos.

Probabilidade

Chance de algo acontecer.

Critérios de Risco

Termos de referência contra a qual o significado de um risco é avaliado.

Controle

Medida que está modificando o risco.

Risco Inerente

Risco ao qual se expõe face à inexistência de controles que alterem o impacto ou a probabilidade do evento.

Risco Residual

Risco remanescente após o tratamento do risco;

Apetite ao Risco

Quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar, manter ou assumir.

Capacidade de Risco

A capacidade de risco é a quantidade máxima de risco que uma organização pode absorver em busca de objetivos estratégicos e de negócios.

Tolerância ao Risco

É o nível de variação aceitável quanto à realização dos seus objetivos. Esta metodologia propõe limites de tolerância que após um ano de aplicação serão definidos por categorias de risco.

Impacto

Efeito resultante da ocorrência do evento.

Plano de resposta

Plano de ação para tratamento dos riscos antes que eles ocorram, visando sempre a aplicação da estratégia de tratamento dos riscos sobre as causas (fatores de risco) ou consequências dos eventos de riscos. Ações sobre as causas servirão para minimizar, transferir a responsabilidade, ou eliminar a probabilidade de ocorrência, enquanto as ações sobre as consequências servirão para minimizar os impactos para o caso de ocorrência do evento de risco.

Plano de contingência

Plano de ação para contingenciamento dos recursos necessários ao tratamento dos impactos da ocorrência de um evento de risco. Utilizando planos de contingência a organização planejará ações e antecipará a necessidade de custos, pessoas e outros recursos, para a execução dessas ações prontamente, no caso de ocorrência do evento de risco.

3. Estrutura de Governança

No que tange ao gerenciamento dos riscos e estruturação dos controles internos, a Fundação adota como parâmetro, com as necessárias adaptações, o modelo de três linhas do Institute of Internal Auditors – IIA, que consiste na atribuição de responsabilidades claras para o Corpo Administrativo, a Gestão e a Unidade de Auditoria Interna ou semelhante, com vistas a identificar, avaliar e tratar os riscos, conforme resumo abaixo:

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Fonte: Modelo das Três Linhas do IIA 2020 - *The Institute Of Internal Auditors* (2020)

Nessa esteira, o corpo administrativo é o responsável primário, 1º linha, pela identificação e administração dos riscos, sendo a linha operacional que detém a propriedade dos riscos, e está situada a nível das Gerências, devendo reportar ao Comitê de Gestão de Riscos – Execução (COGER-E) as situações identificadas para tratamento. A segunda linha é responsável pelas funções que supervisionam riscos,

que, no âmbito da Fepese, será exercida pelo Comitê de Gestão de Riscos – Supervisão (COGER-S) com o suporte dos Comitês de Integridade. Por fim, a terceira linha possui funções que fornecem avaliações independentes, as quais, no âmbito da Integridade, serão exercidas pelo auditor independente, além da atuação do Conselho Fiscal.

4. Papéis e responsabilidades

Conselho Curador

Apoiar e acompanhar o processo de gestão de riscos na Fundação, zelando pelo cumprimento da política e das normas afetas à matéria.

Conselho Fiscal

Fiscalizar o andamento das ações necessárias ao estabelecimento do ambiente adequado para tratamento e monitoramento dos riscos identificados pelas áreas proprietárias.

Diretoria Executiva

Implantar a gestão de riscos na Fundação; alocando os recursos necessários ao desenvolvimento do processo. Definir a infraestrutura apropriada às atividades de gerenciamento de riscos, bem como aprovar a política e normas específicas, e ainda, definir o grau de apetite a riscos da Fundação. Por fim, deliberar sobre decisões estratégicas considerando as análises dos riscos relatadas pelos Comitês de Gestão de Riscos.

Comitê de Gestão de Riscos – Supervisão (COGER-S)

Conforme o seu regimento interno, o COGER-S é um órgão colegiado de supervisão, permanente, de caráter deliberativo e orientador para questões relativas à gestão de riscos, ao qual compete as responsabilidades de:

- Difundir as práticas de gestão de riscos;
- acompanhar de forma sistemática a gestão de riscos com o objetivo de garantir a sua eficácia e o cumprimento de seus objetivos;

- zelar pelo cumprimento da política de gestão de riscos;
- monitorar a execução da política de gestão de riscos;
- promover a disseminação da cultura da gestão de riscos;
- deliberar sobre as matérias que lhe sejam submetidas, assim como sobre aquelas consideradas relevantes;
- emitir recomendações dos assuntos que lhes sejam submetidos; e
- supervisionar o cumprimento das políticas relacionadas à gestão de riscos.

Comitê de Gestão de Riscos – Execução (COGER-E)

Conforme o seu regimento interno, o COGER-E é um órgão colegiado de execução, permanente, de caráter deliberativo e orientador para questões relativas à gestão de riscos, ao qual compete as responsabilidades de:

- Monitorar e coordenar as ações relacionadas à Gestão de Risco;
- Elaborar, atualizar e monitorar, periodicamente, o plano de gestão de riscos da companhia;
- Monitorar os controles internos relativos a riscos da FUNDAÇÃO, sugerindo aprimoramentos que visem prevenir impropriedades, prejuízos e fraudes;
- Fomentar a elaboração de planos de resposta, e seu monitoramento, quando necessário, contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;
- Executar, coordenar e definir os padrões a serem seguidos, no que tange aos processos de gestão de riscos, aos seus sistemas de suporte e às formas e à periodicidade de seus reportes; e
- Apoiar e garantir a identificação e o monitoramento dos riscos pelas áreas proprietárias, de acordo com a Política e técnicas aprovadas pela Fundação.

Proprietário do risco

Pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco.

Tem sobre a sua responsabilidade:

- A reavaliação dos riscos quanto à probabilidade, impacto e estratégia de tratamento;
- O lançamento do plano de resposta no sistema de gestão de riscos da Fundação;
- A articulação entre as unidades envolvidas na execução dos planos de resposta aos riscos;
- O gerenciamento e revisão dos planos de resposta;
- Acionamento e gerenciamento de planos de contingência;

5. Gestão estratégica dos riscos

5.1 Padrões de gerenciamento dos riscos corporativos

5.1.1 Categorias de risco

Se o foco dos fatores de riscos está na causa, quando falamos propriamente do risco ou da oportunidade o foco é o evento. A categoria de risco é a classificação dos riscos conforme o tipo de evento que pode ocorrer. Esta metodologia propõe a classificação de riscos nas categorias:

- Estratégicos – riscos decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da Unidade em proteger-se ou adaptar-se às mudanças que possam interromper o alcance de objetivos e a execução da estratégia planejada;
- Conformidade – riscos decorrentes do órgão/entidade não ser capaz ou hábil para cumprir com as legislações aplicáveis ao seu negócio e não elabore, divulgue e faça cumprir suas normas e procedimentos internos;
- Operacionais – riscos decorrentes da inadequação ou falha dos processos internos, pessoas ou de eventos externos, que serão subdivididos em:
 - Financeiros – riscos decorrentes da inadequada gestão de caixa, das aplicações de recursos em operações novas/desconhecidas e/ou complexas de alto risco;
 - Ambientais – riscos decorrentes da gestão inadequada de questões ambientais, como por exemplo: emissão de poluentes, disposição de resíduos sólidos e outros;

- Tecnologia da Informação – riscos decorrentes da indisponibilidade ou inoperância de equipamentos e sistemas informatizados que prejudiquem ou impossibilitem o funcionamento ou a continuidade normal das atividades da instituição. Representado, também, por erros ou falhas nos sistemas informatizados ao registrar, monitorar e contabilizar corretamente transações ou posições;
- Recursos Humanos – riscos decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da instituição em gerir seus recursos humanos de forma alinhada aos objetivos estratégicos definidos;
- Jurídicos – riscos decorrentes de exposições à possibilidade de litígios.
- Integridade – riscos decorrentes de atos de corrupção, fraude, abuso de poder, conflitos de interesse, nepotismo, desvio de recursos e outros;
- Crises e Desastres – riscos decorrentes de fatos extremamente improváveis que poderiam gerar perda de vidas, ferimentos, falência, grandes danos e/ou prejuízos.

5.1.2 Fatores de risco

Os fatores de risco são as possíveis causas de um evento de risco ou oportunidade de ocorrer, com impacto aos objetivos estratégicos da Instituição. Neste sentido, ao analisar o contexto do negócio, serão observados fatores de ambiente externo ou interno originados em entidades ou partes interessadas.

5.1.2.1 Fatores Externos

O ambiente externo faz parte do conceito dos negócios, portanto todo fator originado de partes interessadas ou entidades externas à Fundação, que possam ocasionar eventos que influenciam a capacidade da Instituição em alcançar os seus objetivos estratégicos, serão considerados fatores de risco externos. Os fatores externos devem ser categorizados em:

- Ambiental – causas de catástrofes naturais ou humanas, mudanças climáticas, atitudes em relação ao meio ambiente, mudanças em relação à regulação do consumo de energia etc.
- Legal – causas relacionadas às leis, regulações e normas.

- Tecnológico – causas externas relacionadas à Pesquisa e Desenvolvimento de atividades, automação e tecnologias; taxas de mudança ou interrupção de tecnologias.
- Social – causas relacionadas à expectativa das necessidades da população, variações de índices sociais como IDH, qualidade de vida, taxa de mortalidade, saúde, pandemias, epidemias e desastres naturais ou outros fatores que tornem as pessoas vulneráveis e expostas.
- Econômico – causas relacionadas às variações da economia como taxas de juros, inflação, taxas de câmbio, disponibilidade de crédito, crescimento do PIB, etc.
- Político – causas relacionadas à natureza e extensão da intervenção e influência do governo, incluindo políticas tributárias, leis trabalhistas, leis ambientais, restrições comerciais, tarifas e estabilidade política.
- Situação de Emergência ou Estado de Calamidade Públicas – causas relacionadas a crises, catástrofes ou desastres, com a probabilidade de perda de vidas, destruição e grandes danos ou prejuízos estruturais, sociais e econômicos, por período determinado, e riscos representados por epidemias, pandemias e demais categorias congêneres.

5.1.2.2 Fatores Internos

- Pessoal – causas relacionadas aos conhecimentos, habilidades, atitudes, relações interpessoais, valores e cultura das pessoas da Instituição.
- Processo – causas relacionadas a atividades, tarefas, políticas ou procedimentos; mudanças nos processos de gestão, operacionais e de suporte.
- Tecnologia – causas relacionadas a tecnologias novas, alteradas e/ou adotadas.
- Ativos – causas relacionadas aos ativos, incluindo finanças, equipamentos, propriedade e patentes.

5.1.2.3 Probabilidade

Existem diversas formas de mensurar a possibilidade de um evento de risco ocorrer, tais como:

- Qualitativo: “A possibilidade de um risco relacionado a uma ocorrência ou circunstância potencial e os impactos associados em um objetivo de negócios

específico (dentro do horizonte de tempo contemplado pelo objetivo do negócio, por exemplo, doze meses) é remota”.

- Quantitativo: “A possibilidade de um risco relacionado a uma ocorrência ou circunstância potencial e os impactos associados em um objetivo de negócios específico (dentro do horizonte de tempo contemplado pelo objetivo do negócio, por exemplo, doze meses) é de 80%.”
- Frequência: “A possibilidade do risco relacionado a uma ocorrência ou circunstância potencial e os impactos associados em um objetivo de negócios específico (dentro do horizonte de tempo contemplado pelo objetivo do negócio, por exemplo, doze meses) é uma vez a cada doze meses.” (COSO, 2017)

Para realizar medições de avaliação de riscos, esta metodologia define uma escala de probabilidade qualitativa, bem como quantitativa e de frequência para auxílio na mensuração do quanto é possível o evento de risco ocorrer:

Escala	%	Descrição	Peso
Improvável	10%	Historicamente não ocorre ou não há indícios no momento que poderá ocorrer.	1
Rara	30%	Historicamente ocorre em torno de uma vez por ano ou há poucos indícios no momento que poderá ocorrer.	2
Moderada	50%	Historicamente ocorre em torno de uma vez por semestre ou há indícios no momento que poderá ocorrer.	3
Possível	70%	Historicamente ocorre em torno de uma vez por mês ou há perceptíveis indícios no momento que poderá ocorrer.	4
Muito possível	90%	Historicamente ocorre mais de uma vez por mês ou há significativos indícios no momento que poderá ocorrer.	5

Escala de probabilidade

5.1.4 Impacto

O impacto é o resultado ou efeito de um risco, o qual deve ser avaliado com base nas consequências identificadas e, se possível, mensuradas.

Esta metodologia propõe uma escala qualitativa de avaliação dos impactos dos riscos conforme tabela a seguir:

Escala	Descrição	Peso
Muito Baixo	Impacto INSIGNIFICANTE nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).	1

Baixo	Impacto MÍNIMO nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade.)	2
Médio	Impacto MEDIANO nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade) com possibilidade de reversão.	3
Alto	Impacto SIGNIFICANTE nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade), de difícil reversão.	4
Muito Alto	Impacto MÁXIMO nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade), irreversível.	5

T Escala de impacto

A análise qualitativa foi definida como padrão nesta metodologia para contemplar o atual nível de maturidade em gestão de riscos corporativos da Fundação.

5.1.5 Níveis de riscos - Severidade

Os níveis de risco da Fundação são o resultado da aplicação de uma matriz de impacto x probabilidade, classificados pela criticidade dos riscos. A classificação de um risco por níveis de criticidade permite à instituição ter um referencial para as definições do seu apetite e tolerância a riscos.

Esta metodologia propõe os níveis conforme tabela a seguir:

Nível do risco	Características
Risco Baixo	Nível de riscos que está dentro do apetite de riscos da instituição e abaixo de um limite considerado seguro. O nível baixo requer menos controle e tratamento, sendo considerado um limiar mais econômico quanto às ações relacionadas ao tratamento ou contingenciamento de riscos.
Risco Moderado	Nível de riscos que está dentro do apetite de riscos da instituição, mas está próximo do seu limite. Não compromete o desempenho da gestão de riscos, mas requer maior atenção, controles e tratamento para reduzi-lo ao nível baixo ou mantê-lo no nível.
Risco Alto	Nível de risco que extrapola o apetite de riscos almejado e compromete o desempenho da gestão de riscos institucionais. Um risco alto estará no limiar entre o limite do apetite de riscos e o limite da capacidade de riscos da Fundação.
Risco Extremo	Nível de risco que compromete a capacidade institucional de absorver riscos para realizar os seus objetivos estratégicos. Um risco extremo estará acima do limite de capacidade de riscos da Fundação.

Níveis de risco

Para refletir a combinação de possibilidades de *Probabilidade x Impacto* com seus respectivos pesos para facilitar a mensuração dos riscos identificados, segue tabela metodológica:

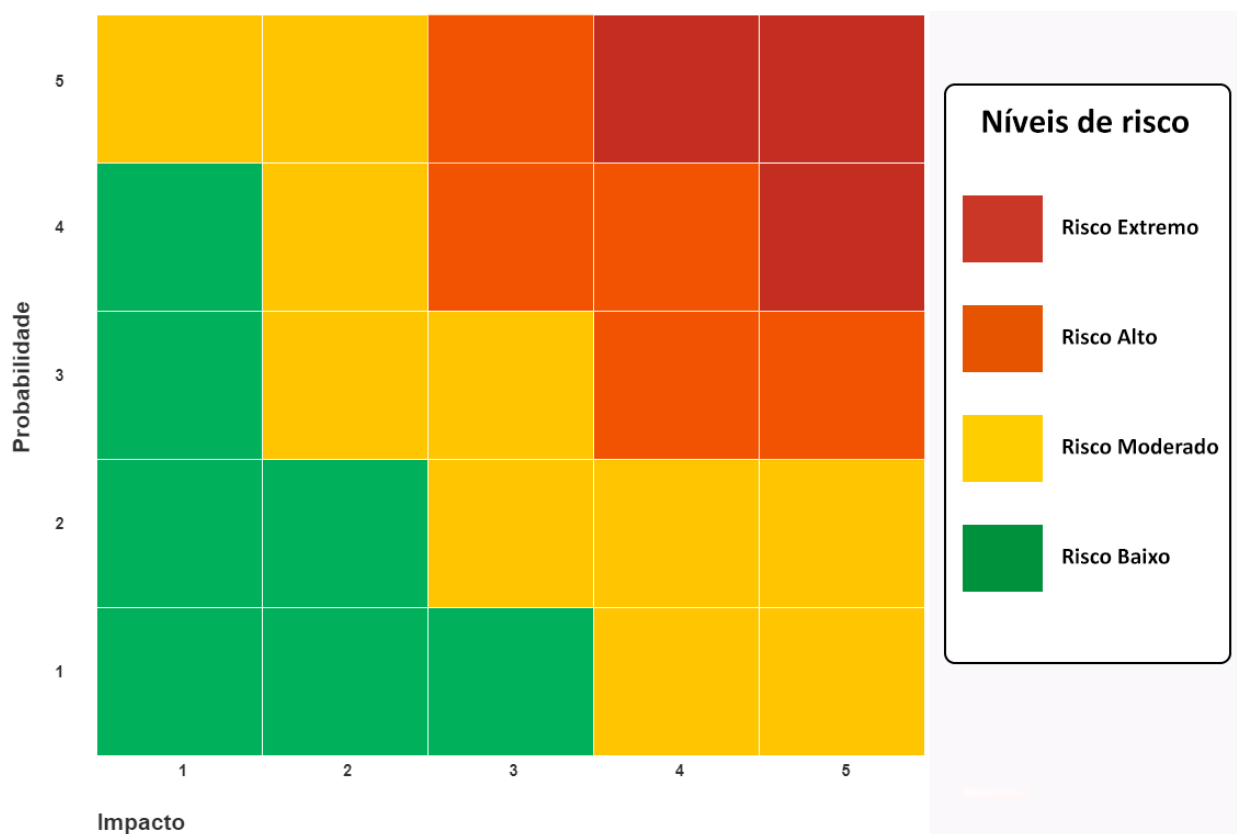
Níveis	Probabilidade	Impacto	Peso (P x I)
Baixo	Improvável (1)	Muito Baixo (1)	1

	Improvável (1)	Baixo (2)	2
	Improvável (1)	Médio (3)	3
	Rara (2)	Muito Baixo (1)	2
	Rara (2)	Baixo (2)	4
	Moderada (3)	Muito Baixo (1)	3
	Possível (4)	Muito Baixo (1)	4
Moderado	Improvável (1)	Alto (4)	4
	Improvável (1)	Muito Alto (5)	5
	Rara (2)	Médio (3)	6
	Rara (2)	Alto (4)	8
	Rara (2)	Muito Alto (5)	10
	Moderada (3)	Baixo (2)	6
	Moderada (3)	Médio (3)	9
	Possível (4)	Baixo (2)	8
	Muito possível (5)	Muito Baixo	5
	Muito possível (5)	Baixo (2)	10
Alto	Moderada (3)	Alto (4)	12
	Moderada (3)	Muito Alto (5)	15
	Possível (4)	Médio (3)	12
	Possível (4)	Alto (4)	16
	Muito possível (5)	Médio (3)	15
Extremo	Possível (4)	Muito Alto (5)	20
	Muito possível (5)	Alto (4)	20
	Muito possível (5)	Muito Alto (5)	25

Configurações de níveis

5.1.6 Matriz de riscos

A Fundação se propõe a considerar a matriz de riscos com os níveis (Probabilidade X Impacto) configurados conforme gráfico a seguir:

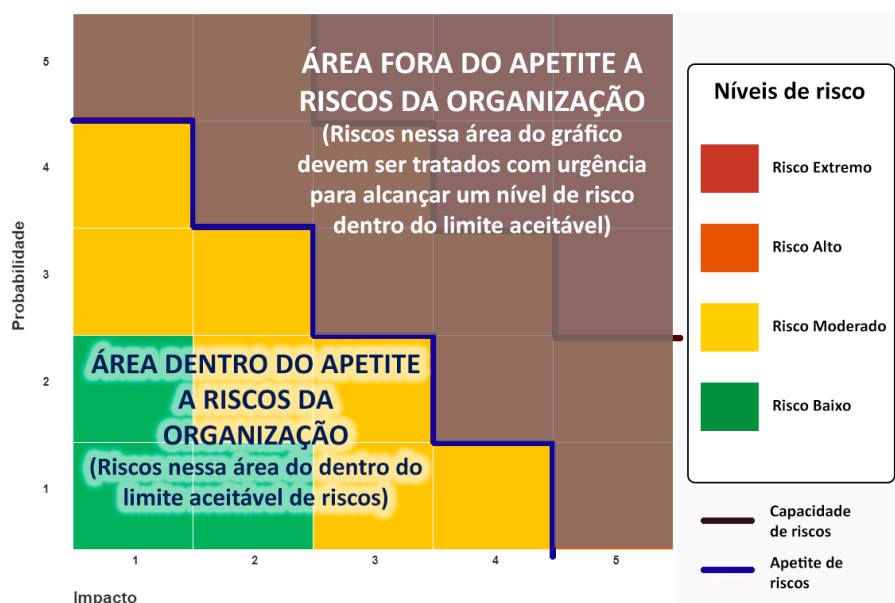


5.2 Appetite aos riscos

Para a definição do apetite aos riscos, a Fepese poderá contar com as informações de partes interessadas, contexto do negócio, bem como a análise de matrizes de riscos já existentes dentro da instituição. O apetite ao risco deverá ser definido pela Diretoria Executiva e comunicado em vários níveis de detalhe para toda a Organização. Essa definição garantirá um padrão de tratamento na Fepese para os riscos identificados. Deve ter ainda um ciclo de revisão, que considere estratégias e considerações emergentes no decorrer do tempo.

Todos os riscos que ultrapassam o nível determinado para o apetite de risco devem ser tratados com urgência para que evolua a um nível aceitável pela Organização, enquanto os riscos cujo nível esteja dentro do apetite a riscos terão menos urgência no tratamento, podendo inclusive serem aceitos sem um plano de resposta ou reserva de recursos para contingência. Uma adequada definição do apetite de riscos de uma organização terá como resultado a otimização dos recursos reservados para respostas e contingências aos riscos.

Vejamos abaixo o exemplo gráfico de apetite de riscos:



Exemplo gráfico do apetite de riscos

5.2.1 Classificação do apetite aos riscos

Para referenciar a definição do apetite dos riscos a Fundação poderá utilizar classificação conforme tabela a seguir:

Classificação do apetite	Características
Apetite baixo	A instituição não está disposta a assumir riscos para a consecução da sua estratégia. Ainda que o nível de risco seja baixo, os riscos não serão aceitos, tendo como decisão estratégica investir em maior controle e tratamento de riscos ainda nos seus níveis iniciais.
Apetite médio	A instituição está disposta a assumir riscos moderadamente para a consecução da sua estratégia. Neste caso o nível de risco baixo e moderado é aceito, concentrando os investimentos em tratar os riscos de nível alto ou extremo.
Apetite alto	A instituição está disposta a assumir altos riscos para a consecução da sua estratégia. Neste caso serão aceitos os riscos de nível baixo, moderado e alto, sendo os esforços em níveis gradativos para manter os riscos num nível abaixo do seu limite de capacidade de riscos.

Classificação de apetite Fundação

5.2.2 Definição do apetite aos riscos da Fundação

A definição do apetite a riscos levará em consideração o período de vigência do planejamento estratégico da Fepese.

Para atendimento à dinâmica do negócio e estratégias emergentes, esta metodologia propõe ainda uma revisão, a cada 2 anos, do apetite a riscos, ou a cada revisão do plano estratégico institucional.

5.3 Tolerância a riscos

A tolerância a riscos da Fundação está diretamente ligada à categoria do risco, tornando um risco aceitável ou inaceitável independentemente da avaliação do apetite de riscos, ou seja, mesmo que o apetite de riscos seja alto, aceitando riscos de nível “maior”, uma categoria específica de risco pode tolerar apenas o nível “Risco baixo”.

O nível de risco será a referência para limite de tolerância para cada categoria, possibilitando à Fundação definir se aceitará os riscos dos níveis: baixo ou moderado ou alto ou extremo.

Exemplo:

Categoria de risco	Nível aceitável
Estratégicos	Risco baixo ou moderado
Conformidade	Risco baixo

Exemplos de tolerância de riscos por categoria

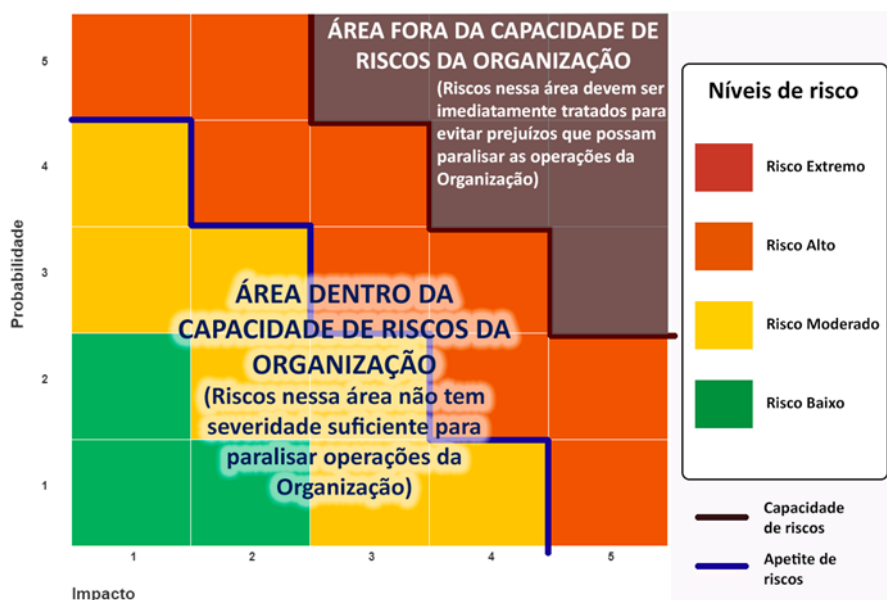
No exemplo da Tabela acima, os riscos estratégicos só serão aceitáveis nos níveis de risco baixo ou moderado. Dessa forma, um risco estratégico de nível extremo deverá ser tratado com urgência para ser reduzido a um nível aceitável, ou seja, baixo ou moderado.

5.4 Capacidade frente aos riscos

A capacidade frente aos riscos significa o quanto a instituição possui de potencial para conseguir tratar um risco, incluindo capacidade tecnológica, financeira, pessoal, entre outros. Um risco que esteja classificado em nível acima da capacidade da Fundação significa que pode causar interrupção de suas atividades, pois caso o risco

se materialize a Fundação não possui mecanismos suficientes para suportar as consequências. A definição da capacidade é relevante, uma vez que os riscos classificados acima desse nível devem ser tratados imediatamente.

Se o apetite ao risco é muito alto, mas sua capacidade de risco não é grande o suficiente para suportar o impacto potencial dos riscos relacionados, a entidade pode descontinuar suas atividades. Por outro lado, se a capacidade de risco da entidade exceder seu apetite pelo risco, a organização pode perder **oportunidades de agregar valor à Fundação.**



Exemplo gráfico de capacidade de riscos

6. Desempenho dos riscos

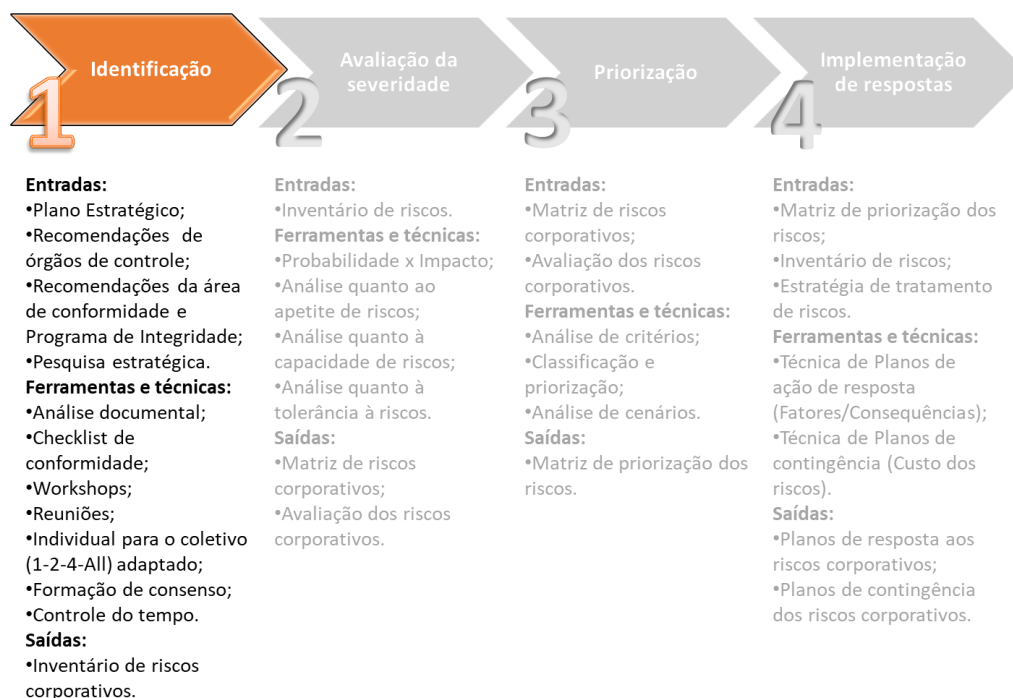
É o processo de identificação, avaliação, priorização e respostas aos riscos corporativos. Um bom desempenho dos riscos corporativos dará suporte às tomadas de decisões estratégicas da Fundação e melhor imagem quanto ao controle interno e à Integridade.

A figura abaixo, ilustra os macroprocessos do desempenho dos riscos, com suas respectivas entradas, saídas, ferramentas e técnicas:



Macroprocessos do desempenho dos riscos

6.1 Identificação dos riscos



Macroprocesso do desempenho dos riscos – Identificação dos riscos

Este é o primeiro macroprocesso para a realização do desempenho dos riscos corporativos da Fundação. É um passo fundamental para conduzir as ações estratégicas no caminho do sucesso institucional, pois a boa identificação dos riscos apontará o caminho certo para ações de resposta aos riscos e contingência dos recursos necessários para os possíveis eventos que possam impactar os objetivos estratégicos.

O processo da identificação dos riscos resultará no inventário dos eventos que impactam os objetivos estratégicos da Fundação e a sua estratégia institucional, tendo como principais entradas o próprio Plano Estratégico Institucional, as recomendações dos Órgãos de Controle, as recomendações da área de conformidade (aqui representando pelos Comitês - integridade/governança, riscos e compliance) e Programa de Integridade.

6.1.1 Planejar oficinas de riscos corporativos

O planejamento das oficinas de identificação, avaliação, priorização e implementação de respostas aos riscos corporativos, será elaborado pelo COGER-E, em reuniões convocadas especialmente para essa finalidade, podendo eventualmente ser convidados outros participantes.

O citado planejamento das oficinas de riscos corporativos deverá ser submetido à validação do COGER-S.

6.1.2 Validar o planejamento das oficinas de riscos corporativos

O COGER-S, ao receber o planejamento das oficinas de riscos corporativos submetido pelo COGER-E, procederá sua validação, podendo propor ajustes ou validar integralmente.

6.1.3 Revisar planejamento das oficinas de riscos corporativos

Caso haja proposta de ajustes do COGER-S, o COGER-E deverá revisar o planejamento das oficinas, realizar os ajustes necessários e submeter novamente à validação do COGER-S, repetindo o processo até a sua validação integral.

6.1.4 Convocar oficinas de riscos corporativos

Quando considerado validado o planejamento das oficinas de riscos corporativos, o Presidente do COGER-E convocará as unidades envolvidas, e eventuais convidados, para a realização da oficina de identificação de riscos corporativos.

6.1.5 Identificar riscos corporativos

Na oficina de identificação de riscos corporativos, o primeiro processo é o de identificar os riscos corporativos, considerando os respectivos fatores de riscos (causas) e contextos.

Os participantes da oficina identificarão eventos que possam impactar o sucesso do Plano Estratégico da Fundação, ou que sejam iminentes fontes de não conformidade às recomendações dos Órgãos de Controle, as recomendações da área de conformidade (aqui representando pelos Comitês - integridade/governança, riscos e compliance) e Programa de Integridade. Após a identificação do risco serão apontadas também as consequências atreladas a esse risco.

Artefatos, ferramentas e técnicas utilizados na oficina de identificação dos riscos são parte do planejamento das oficinas de riscos corporativos.

O resultado deste processo é a lista dos riscos corporativos identificados, o que resultará num completo inventário dos riscos corporativos da Fundação. O inventário deve conter, mas não se restringe a: descrição do evento de risco, fatores de risco (causas), consequências dos riscos, categoria do risco, contexto do risco, proprietário do risco, documentos anexos, se necessário, e processos associados de alguma forma ao evento de risco.

6.1.6 Identificar fatores dos riscos corporativos

Como parte da revisão do Plano Estratégico Institucional, a unidade competente da Fundação e eventuais convidados, participarão das oficinas de riscos corporativos planejada pela COGER-E e validada pelo COGER-S.

Nessa oficina, os participantes identificarão os contextos e os fatores de riscos (causas) dos riscos, que deverão ser classificados conforme os tipos de fatores constantes desta metodologia.

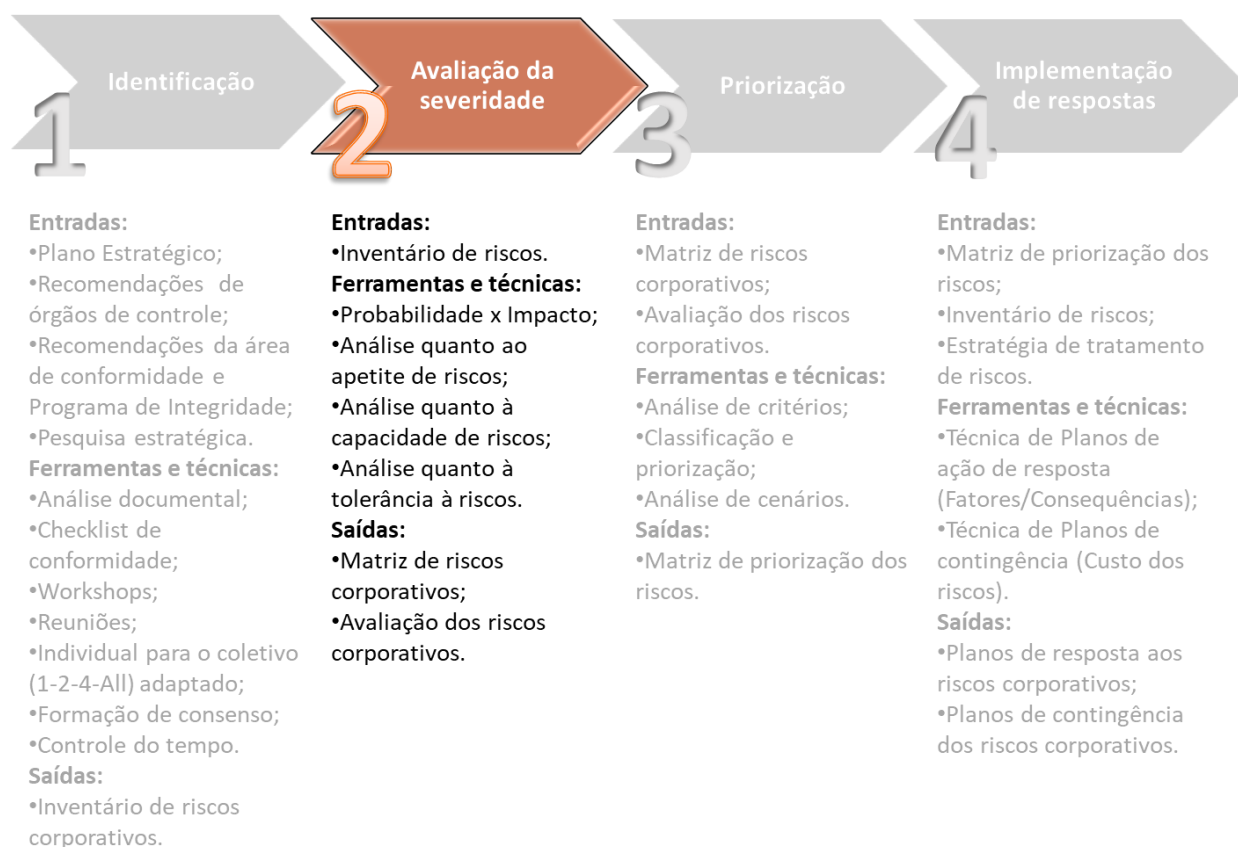
6.1.7 Conduzir oficinas de identificação de riscos corporativos

Todas as oficinas de riscos corporativos serão conduzidas pelo COGER-E podendo ter convidados da Fepese ou contratados para esta finalidade. A oficina de identificação de riscos será conduzida conforme planejamento das oficinas de riscos corporativos elaborado pelo COGER-E e validado pelo COGER-S. Os facilitadores terão a missão de conduzir o grupo para a identificação dos riscos e detalhamento do inventário de riscos corporativos.

6.1.8 Registrar portfólio de riscos corporativos

Após as oficinas de identificação de riscos corporativos, caberá às unidades competentes o registro das informações do inventário de riscos corporativos em um Sistema de Gestão de Riscos, se houver, ou outra forma opcional.

6.2 Avaliação da severidade dos riscos



Macroprocesso de desempenho de riscos – Avaliação da severidade

O macroprocesso de avaliação da severidade dos riscos consiste na análise dos riscos corporativos identificados, considerando:

- a probabilidade de ocorrência do evento de risco;
- a gravidade do impacto sobre os objetivos estratégicos;
- a conformidade às recomendações de Órgãos de controle, a área de conformidade e ao Programa de Integridade;
- o apetite aos riscos, a capacidade de riscos da Fundação e a tolerância por categoria de riscos.

Essa avaliação é de fundamental importância para os passos seguintes, pois norteará a priorização de riscos e a implementação das respostas que devem ser adequadas aos resultados da avaliação de severidade.

6.2.1 Convocar oficina de avaliação da severidade dos riscos corporativos

Após a identificação dos riscos corporativos, o Presidente do COGER-E convocará as unidades competentes e eventuais convidados para participar da oficina de avaliação de severidade de riscos corporativos.

6.2.2 Avaliar severidade dos riscos corporativos

Tendo como insumo o inventário dos riscos, os participantes da oficina avaliarão primeiramente as estimativas para cada risco identificado quanto:

- A probabilidade de ocorrência do evento de risco e a gravidade do impacto da sua ocorrência sobre os objetivos estratégicos;
- As conformidades com as recomendações dos Órgãos de Controle e;
- A área de conformidade e programa de Integridade.

O resultado desse passo do processo é uma matriz de impacto x probabilidade e a pontuação da severidade, que determinará o nível dos riscos.

Conforme definições desta metodologia, quanto ao apetite e capacidade de riscos da Fundação a matriz de riscos será a representação visual do enquadramento de cada risco quanto ao seu nível de severidade. Ou seja, poderá ser identificado se o risco está num nível: baixo; moderado; alto ou extremo; e ainda se está dentro do apetite a riscos; além do apetite a riscos, mas dentro da capacidade de riscos ou se está acima da capacidade de riscos da Fundação.

Mesmo que um risco esteja dentro do apetite a riscos da Fundação, poderá estar enquadrado fora do limite de tolerância de uma categoria de riscos específica. Estes riscos devem ser evidenciados para melhor análise nos macroprocessos seguintes de priorização e implementação de respostas.

Ao final da oficina, além da matriz de riscos corporativos, o processo terá como produto a avaliação dos riscos corporativos, contendo os enquadramentos dos riscos quanto aos níveis de risco, apetite e capacidade de riscos da entidade e pelo limite de tolerância.

6.2.3 Conduzir oficina de avaliação da severidade

A oficina de avaliação da severidade dos riscos corporativos será conduzida conforme planejamento das oficinas de riscos corporativos elaborado pelo COGER-E e validado pelo COGER-S.

Os facilitadores terão a missão de conduzir o grupo para a minuciosa análise dos fatores e consequências constantes do inventário, para uma avaliação das estimativas de probabilidade e impacto.

Utilizará também das adequadas ferramentas e técnicas para explicar o significado de cada enquadramento do risco quanto ao nível, apetite, capacidade e limite de tolerância.

6.2.4 Validar avaliação dos riscos

Após a realização da oficina, o COGER-S fará uma revisão da avaliação dos riscos corporativos, podendo propor ajustes ou validar integralmente.

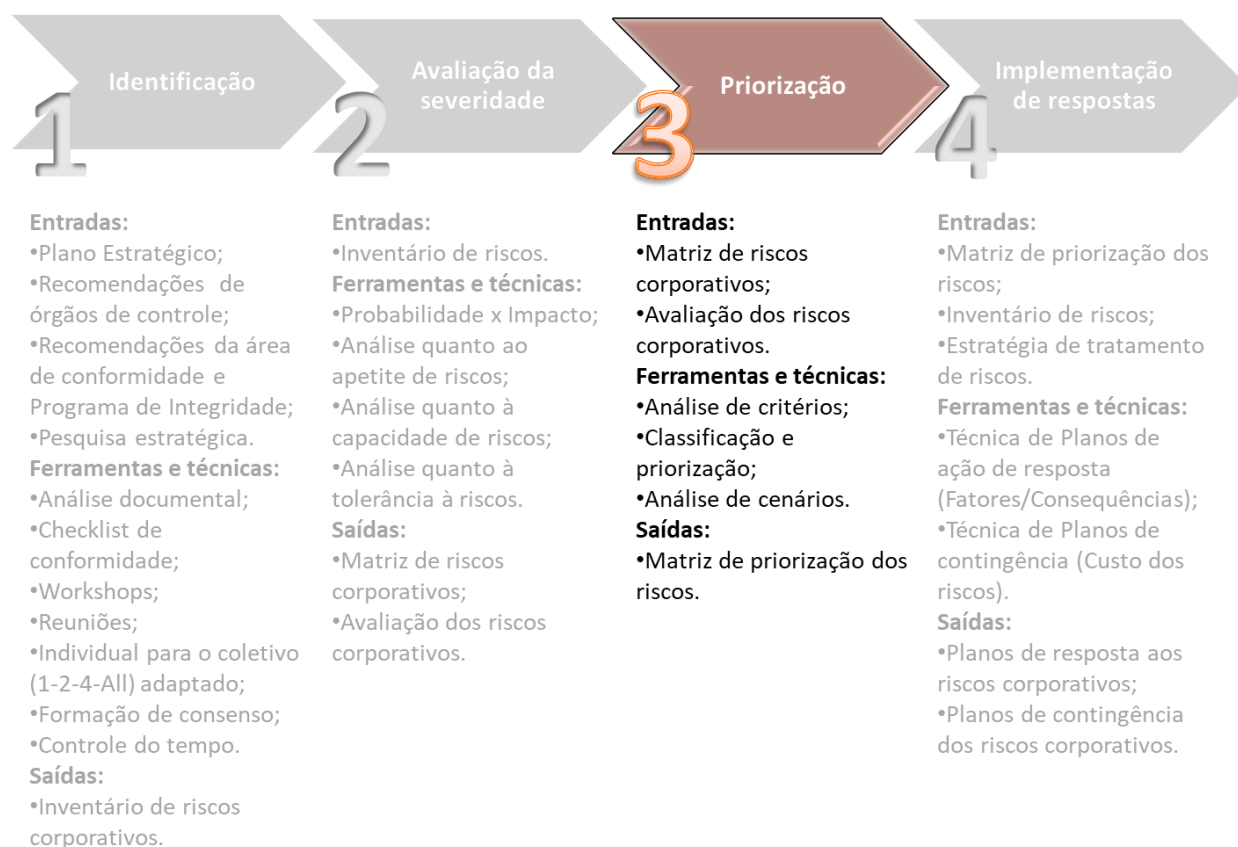
6.2.5 Realizar ajustes da avaliação dos riscos

Caso seja necessário o COGER-S poderá propor ajustes na avaliação dos riscos, preservando a boa prática, conceitos aplicáveis e método. Os ajustes serão realizados por meio do COGER-E até a sua validação integral pelo COGER-S.

6.2.6 Registrar avaliação da severidade dos riscos corporativos

Caberá à unidade competente definir como registrar a avaliação dos riscos corporativos no Sistema de Gestão de Riscos da Fundação. Podendo realizar o registro concomitantemente à realização da oficina de avaliação da severidade dos riscos corporativos ou após a sua realização.

6.3 Priorização dos riscos corporativos



Macroprocesso de desempenho dos riscos – Priorização

O processo de priorização dos riscos corporativos parte da avaliação dos riscos e análise estratégica de forma a classificar os riscos quanto ao nível de urgência e importância para a tomada de decisão.

A análise detalhada de cada aspecto da avaliação dos riscos será fundamental para que sejam definidos pesos, os quais definirão por pontuação uma lista sequencial de riscos por prioridade.

Os riscos priorizados respaldarão a alta administração para tomada de decisão quanto à alocação dos recursos destinados à implementação de resposta aos riscos, seja para o seu tratamento ou para o seu contingenciamento.

6.3.1 Analisar a avaliação dos riscos corporativos

Os participantes da oficina deverão analisar cada aspecto da avaliação dos riscos corporativos, revisitando a matriz de probabilidade x impacto, níveis de risco, apetite, capacidade e os limites de tolerância definidos durante a elaboração das matrizes.

Os critérios para definição dos pesos de priorização não podem ser estritamente relacionados à sua severidade, por isso as oficinas devem ser compostas por participantes que têm o conhecimento das informações estratégicas e restrições que, em conjunto com a avaliação dos riscos, respaldarão a tomada de decisão.

6.3.2 Definir pesos de prioridade de riscos

Após análise da avaliação dos riscos pelo COGER-E, o COGER-S será reunido para a definição dos respectivos pesos para priorização dos riscos corporativos, seguindo a metodologia a seguir:

Esta metodologia propõe a utilização de valores de 1 a 9, considerando apenas os números ímpares, de forma a reduzir as possibilidades de empates na classificação das prioridades. Os pesos devem ser definidos conforme o nível de gravidade e importância dos riscos, considerando para isso, principalmente, as causas e consequências dos riscos contidos no seu inventário.

Os valores de severidade serão multiplicados pelo peso de prioridade resultando numa pontuação de prioridade dos riscos corporativos.

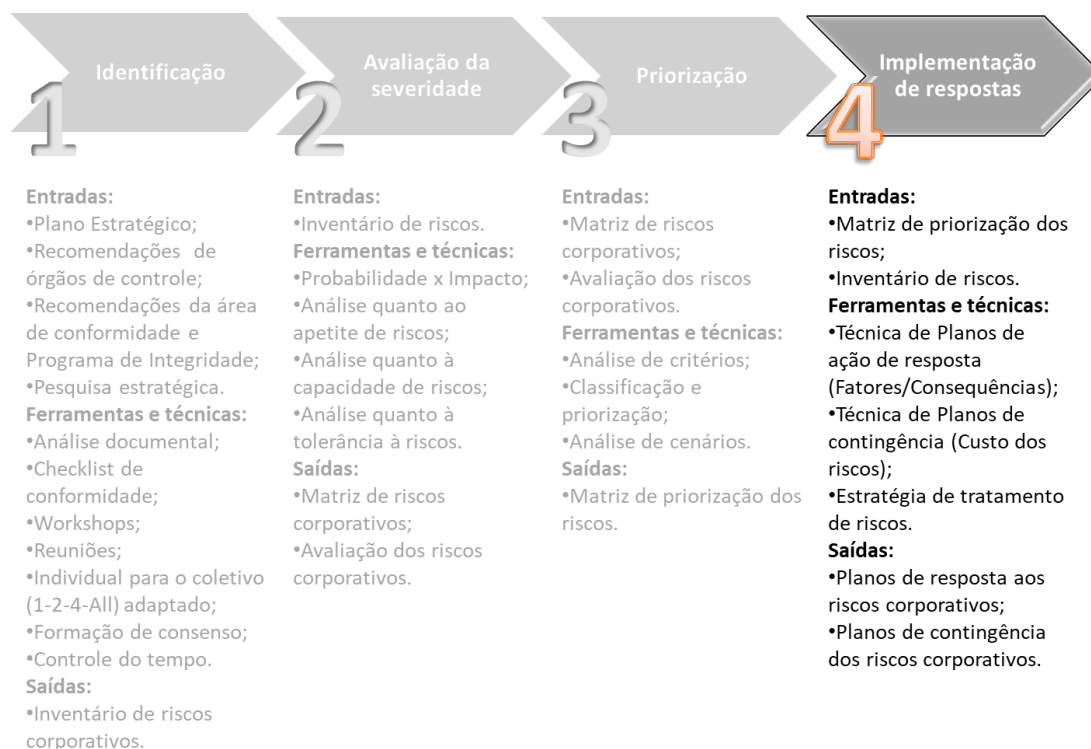
Ex:

- Probabilidade: Quase certo (5) x Impacto: Alto (4);
- Nível do risco (severidade): $5 \times 4 = 20$
- Peso de prioridade de risco: 7
- Pontuação de prioridade de riscos: $7 \times 20 = 140$

6.3.3 Registrar priorização dos riscos corporativos

Ao final da oficina, o COGER-E cadastrará os respectivos pesos de prioridade de cada risco no Sistema de Gestão de Riscos da Fundação, ou outra forma opcional, que calculará as respectivas pontuações de prioridade de cada risco corporativo.

6.4 Implementação das respostas aos riscos



Macroprocesso de desempenho dos riscos – Implementação de respostas

A implementação de respostas aos riscos corporativos é o processo de planejamento do tratamento e da contingência, conforme a sua prioridade. Tem como principais entradas: o inventário e a matriz de priorização dos riscos, com os quais pode se ter uma análise dos fatores e consequências a serem tratados.

As principais saídas deste processo são os planos de respostas aos riscos e os planos de contingência.

6.4.1 Convocar oficina de elaboração de respostas aos riscos

Após a priorização dos riscos corporativos, o Presidente do COGER-E convocará a unidade competente e eventuais convidados para participar da oficina de elaboração de respostas aos riscos corporativos.

6.4.2 Analisar o portfólio dos riscos corporativos

A análise do portfólio dos riscos corporativos nesse momento consiste em revisitar o trabalho feito para definir quais eventos de riscos serão tratados, como o seu tratamento será realizado ou contingenciado. Essa análise segue uma lógica e organização:

Os participantes da oficina deverão primeiramente analisar a matriz de priorização dos riscos corporativos. A essa altura o portfólio de riscos já foi registrado no Sistema de Gestão de Riscos, ou outra forma opcional, com informações suficientes para a realização dessa análise. Com as informações da priorização dos riscos, os participantes da oficina poderão começar a estimar o esforço e os recursos necessários, conforme a urgência a ser empregada para o tratamento de cada risco.

Observados riscos prioritários, os participantes da oficina deverão analisar os detalhes do risco contidos no inventário. Essas informações servirão principalmente para identificar as causas e as consequências que devem ser tratadas conforme a estratégia a ser escolhida.

Informações como a descrição do evento de risco, o contexto em que ocorre e os processos impactados são de grande relevância nesse momento, por isso devem ser detalhadamente analisados antes do planejamento das respostas ou contingência dos riscos.

Os participantes da oficina devem mais uma vez analisar a avaliação dos riscos corporativos, quanto à severidade, ao apetite, à capacidade e à tolerância. O olhar sobre a avaliação dos riscos possibilitará a melhor tomada de decisão quanto à estratégia a ser adotada para o tratamento dos riscos.

As estratégias de tratamento de risco propostas nesta metodologia são:

Estratégia	Descrição
Aceitar	Significa que não serão planejadas ações de respostas ao risco.
Mitigar	Significa que a Fundação deverá planejar ações de respostas para diminuir a probabilidade de ocorrência do evento de risco e/ou para minimizar os impactos.
Transferir	Significa que a Fundação transferirá a responsabilidade pelos riscos a um terceiro. Ex: Risco coberto por seguro; risco associado a operações ou atividades de projeto estratégicos terceirizadas, com cláusulas de contrato que compensam os impactos da ocorrência.
Eliminar	Significa que a Fundação pode alterar os processos ou projetos estratégicos ocasionando na total impossibilidade de ocorrência do risco.

Estratégia de tratamento de risco

6.4.3 Planejar respostas aos riscos corporativos

Nessa fase os participantes da oficina indicarão o tratamento de risco (Aceitar, Mitigar, Transferir e Eliminar) para cada risco priorizado e após planejarão ações de resposta para cada um.

Cada plano de resposta tratará um fator e/ou uma consequência do risco, podendo ter mais de um plano de ação para cada fator de risco ou consequência.

A ferramenta adotada na elaboração no Plano de Resposta aos riscos foi o 5W2H que detalha a ação a ser executada em: Quem (*who*) O que (*what*) Quando (*when*) Onde (*where*) Por que (*why*) Como (*how*) e Quanto (*how much*). Além dessas informações, cada plano conterá informações como a data de *início da ação*, a data limite, o responsável e o produto a ser entregue, sendo que este rol é exemplificativo podendo ser acrescido de mais detalhes caso seja necessário.

6.4.4 Elaborar planos de contingência aos riscos corporativos

Com base na análise dos riscos, os participantes da oficina elaborarão planos de contingência para cada risco conforme sua priorização.

Os planos de contingência definem o que deve ser realizado depois que o evento do risco for materializado, permitindo a minimização dos impactos e reserva dos recursos necessários para cada ação do plano de contingência.

Os planos de contingência também serão elaborados com base na ferramenta 5W 2H podendo ser acrescidos de outras informações relevantes.

6.4.5 Conduzir oficina de elaboração de resposta aos riscos

A oficina de elaboração de resposta aos riscos corporativos será conduzida conforme planejamento das oficinas de riscos corporativos elaborado pelo COGER-E, e validado pelo COGER-S.

Os facilitadores terão a missão de conduzir o grupo para a cuidadosa análise dos riscos, considerando todas as informações registradas no decorrer das oficinas, para enfim elaborarem planos de respostas e de contingência aos riscos.

6.4.6 Validar Planos de Resposta e Contingência

Após a elaboração dos planos de respostas e de contingência aos riscos, será necessário submeter ao COGER-S para validação dos mencionados planos e elaboração de Relatório.

6.4.7 Elaborar relatório dos riscos corporativos

Uma vez validados os planos de resposta e contingência dos riscos corporativos, será elaborado pelo COGER-E o relatório dos riscos corporativos da Fundação, que será submetido à Diretoria Executiva para homologação.

6.4.8 Homologar riscos corporativos

A Diretoria Executiva examinará o relatório dos riscos corporativos, contendo inventário dos riscos, avaliação de severidade, priorização, planos de resposta e de contingência dos riscos, para homologação, aprovando assim o portfólio dos riscos corporativos da Fundação.

6.4.9 Registrar planos de contingência e respostas aos riscos

Ao final da oficina de implementação de respostas aos riscos corporativos, caberá à unidade proprietária do risco efetuar o cadastro de cada plano de ação de resposta e de contingência de cada risco priorizado.

Após exame dos planos de resposta lançados no Sistema, ou outra forma opcional, o COGER-E terá ainda responsabilidade de solicitar, se necessário, maiores informações

aos responsáveis das ações de resposta ou de contingência, para o detalhamento de cada plano.

6.4.9 Implementação dos planos de resposta e o seu monitoramento

Haverá o monitoramento sistemático das ações descritas e pactuadas nos planos de respostas para tratamento dos riscos.

O proprietário do risco deverá fornecer relatório mensal com informações acerca da evolução percentual do cumprimento da ação, detalhado em 3 fases: inicial 0%, em andamento 50% e concluída 100%. Deverá, também, reportar qualquer alteração relevante no tratamento dos riscos, como iminência de ocorrência, modificação e/ou nova priorização nas ações, necessidade de prorrogação de prazo para cumprimento das ações pactuadas e entrega dos respectivos produtos.

Caso haja necessidade de alteração do plano de resposta, seja quanto às ações ou prazo, essa situação deverá ser relatada pelo proprietário do risco e submetida ao COGER-E para validação. Se for necessário, a depender do caráter estratégico da alteração, o COGER-E submete ao COGER-S, e até mesmo, a depender do grau de alteração, envia a Diretoria Executiva para homologação.

Trimestralmente, haverá avaliação por parte do COGER-E do cumprimento das ações, segundo os critérios abaixo:

- Entregue – quando o produto pactuado for entregue, contendo a evidência de comprovação;
- Não entregue – não há evidência e o prazo expirou; nesse caso, a área poderá propor uma repactuação no tocante ao prazo, que será avaliada pelo COGER-E; Caso haja necessidade de alteração do produto a ser entregue, a proposta será avaliada também pelo COGER-S;
- Em andamento – dentro do prazo e sem produto entregue;
- Necessidade de complementação – produto entregue em parte – o COGER-E irá apontar a complementação necessária de acordo com o documento comprobatório entregue pela unidade – informar, ainda, se a área precisa indicar nova pactuação ou prorrogação de prazo para essa complementação.
-

Havendo necessidade da realização de inspeções de riscos para fortalecer o monitoramento em tela, o COGER-E poderá determinar a sua realização.

7. Revisão dos riscos

7.1 Avaliação de mudanças

No decorrer do tempo do ciclo de gestão estratégica, poderá ocorrer mudanças pela evolução da conjuntura, haverá estratégias emergentes e atualizações do Plano Estratégico. Esta metodologia propõe a última Reunião de Análise da Estratégia (RAE) de cada ano do ciclo de gestão estratégica, como instrumento para a identificação dos riscos de mudanças estratégicas ou de conjuntura, os quais devem ser avaliados, priorizados e terem seus respectivos planos de resposta e contingência planejados.

7.2 Reavaliação dos riscos e seu desempenho

Esta metodologia propõe a reavaliação anual do portfólio de riscos corporativos, ou em menor periodicidade a depender das variáveis de contexto.

A reavaliação deve ser feita pelo proprietário do risco, o qual deve analisar o desempenho dos planos de respostas de cada risco sobre a sua responsabilidade, analisar as mudanças conjunturais e do contexto do risco, para reavaliar as estimativas de probabilidade e impacto do risco.

As novas estimativas de impacto e probabilidade refletirão ainda no nível do risco e sua pontuação de prioridade, devendo o proprietário do risco também reavaliar e atualizar os planos de resposta e contingência de cada risco sob sua responsabilidade.

O proprietário do risco deve também identificar e avaliar riscos residuais que podem surgir do tratamento dos riscos priorizados.

Em todo o processo de reavaliação o proprietário do risco terá pleno suporte do COGER-E. As atualizações decorrentes da reavaliação dos riscos e os riscos residuais devem ser analisados pelo COGER-E e submetidos para apreciação e validação do COGER-S.

As atualizações da reavaliação dos riscos, inclusive os residuais, validados pelo COGER-S deverão ser submetidos para homologação da Diretoria Executiva.

Qualquer atualização que implique em mudanças de valores reservados para os planos de resposta e contingência, devem ainda ser submetidos para apreciação e aprovação da Diretoria Executiva.

7.3 Melhoria da gestão de riscos

O COGER-E realizará avaliação dos processos de desempenho, revisão e comunicação de riscos, durante todo o ciclo de gestão dos riscos corporativos, por meio de indicadores, desempenho dos planos de resposta aos riscos e da utilização dos recursos reservados para os planos de resposta e contingência aos riscos corporativos.

Essa avaliação servirá de insumo para atualizações dos processos e desta metodologia, a qual entra em vigor a partir da data de sua publicação e deve ser revisada e atualizada a cada ano.

8. Comunicação dos riscos

O COGER-E disponibilizará a cada trimestre para a Diretoria Executiva e COGER-S, o desempenho das respostas aos riscos e dos custos de tratamento e contingência.

Todo o conteúdo do portfólio de riscos deve ser monitorado pelo COGER-E e supervisionado pelo COGER-S.

Os responsáveis por ações de resposta aos riscos devem registrar em Sistema de Gestão de Riscos, ou outra forma opcional, o avanço das ações às quais são responsáveis, imediatamente após a realização.

Os proprietários dos riscos deverão registrar em Sistema de Gestão de Riscos, ou outra forma opcional, as reavaliações dos riscos, os riscos residuais, atualizações dos planos de resposta e de contingência dos riscos reavaliados.

A cultura de gestão de riscos será disseminada por meio de ações junto a área de Comunicação da Fundação como: vídeos, panfletos, e-mails, entre outros.

Durante a execução de suas atividades, as unidades e colaboradores da Fundação poderão identificar riscos que deverão ser encaminhados ao COGER-E para conhecimento e providência.

As áreas com processos associados a riscos, seja quanto aos fatores seja quanto aos impactos devem ser comunicadas efetivamente quanto ao nível de riscos, planos de respostas, planos de contingência e seu desempenho.

9. Matrizes Setoriais ou com temas específicos

Cabe ressaltar que, caso haja necessidade de elaborar matrizes com temas especializados e que não tenham caráter tão abrangente quanto os riscos corporativos, o processo para elaboração das matrizes será simplificado, sem prejuízo das diretrizes contidas nesta Metodologia.

O processo simplificado englobará as seguintes etapas: coleta de fatores de risco, eventos de risco e consequência, avaliação de severidade (probabilidade x impacto) e elaboração de planos de resposta a riscos, respeitada a tolerância dos riscos definida.

Conclusão

Este documento define o padrão para a gestão dos riscos corporativos da Fundação. Deve ser utilizado como referência quanto a conhecimentos e processos para a gestão estratégica, do desempenho, da revisão e da comunicação dos riscos corporativos, estando fundamentado as boas práticas propostas pelo COSO, e demais normas e referências de suporte utilizadas.

Todo o trabalho aqui registrado é fruto do empenho da Fundação em fazer uma gestão de riscos padronizada e transparente. Trazendo assim processos modernos e efetivos para a evolução da gestão da Fepese.

Instância Deliberativa

Diretoria Executiva

Data de Aprovação

30/05/2025

Controle de Alterações

Data	Responsável	Versão
30/05/2025	Ana Mussi	1

