



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE
E MUDANÇA DO CLIMA

Manual do Processo de **Gerenciamento de Riscos**



Manual do Processo de **Gerenciamento de Riscos**



CEARÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE
E MUDANÇA DO CLIMA

FORTALEZA/CE
2025



MANUAL DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E MUDANÇA DO CLIMA (SEMA)

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Elmano de Freitas da Costa – **Governador**

Jade Afonso Romero – **Vice-Governadora**

Francisco Chagas Vieira – **Secretário-chefe da Casa Civil**

SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE E MUDANÇA DO CLIMA (SEMA)

Secretária de Meio Ambiente e Mudança do Clima

Vilma Maria Freire dos Anjos

Secretário Executivo

João Cassimiro do Nascimento Neto

Secretária Executiva de Planejamento e Gestão Interna

Karyna Leal Ramos

ELABORAÇÃO

Karine Barros **Ouvidora**

Maik dos Santos **Ouvidor Substituto**

Emília Morais..... **Coordenadora de Comunicação**

Leandro Freire **Designer Gráfico**

Secretaria do Meio Ambiente e Mudança do Clima (Sema)

Av. Pontes Viera, 2666 – Dionísio Torres – CEP: 60.135-238 – Fortaleza/CE

Telefone/Fax: (85) 3108-2768 | www.sema.ce.gov.br/

SUMÁRIO

Apresentação.....	6
Objetivo.....	7
Controle interno.....	8
Gestão de riscos.....	8
Área Responsáveis.....	9
Processo crítico.....	10
Como identificar um processo crítico.....	10
Indicação do processo crítico.....	11
Identificação dos riscos.....	12
Análise de risco.....	13
Avaliação de risco.....	13
Priorização dos riscos.....	15
Apetite ao risco.....	16
Opções de tratamento do risco.....	16
Medidas de tratamento e controle.....	17
Validação do resultado do gerenciamento de risco.....	17
Implementação do plano de tratamento.....	18
Comunicação e consulta.....	18
Monitoramento e análise crítica.....	18
Conclusão.....	19
Referências Bibliográficas.....	20

APRESENTAÇÃO

Este Manual tem como finalidade apresentar, de maneira sintética, os conceitos e princípios que fundamentam o processo de gerenciamento de riscos da Secretaria do Meio Ambiente e Mudança do Clima (Sema), funcionando como referência para os agentes públicos na condução das etapas de identificação, avaliação e tratamento de riscos.

O material foi elaborado pela Assessoria de Controle Interno, pelo Comitê de Integridade e pela Assessoria de Comunicação (Ascom), com o propósito de atender às demandas do Órgão, apoiando os agentes públicos no controle e na mitigação de riscos, além de contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dos processos internos, em conformidade com a Portaria nº 91/2024, publicada em 11 de setembro de 2025, no Diário Oficial do Estado do Ceará.

A Secretaria Executiva do Planejamento e Gestão Interna (SEEXEC-PGI), em parceria com a Assessoria de Controle Interno e a Ouvidoria, vem estruturando e fortalecendo, de forma gradativa, a gestão de riscos na Sema, reconhecendo sua importância como instrumento de governança na administração pública e os benefícios que gera para o cumprimento dos objetivos institucionais da Secretaria.

OBJETIVO

O processo de Gerenciamento de Risco é contínuo e consiste no desenvolvimento de um conjunto de ações destinadas a

identificar

analisar

avaliar

priorizar

tratar

monitorar

eventos capazes de afetar os objetivos, processos de trabalho e projetos da Sema.



CONTROLE INTERNO

A Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria da Sema, no âmbito das setoriais do Sistema de Controle Interno, tem como finalidade atuar de forma tempestiva, especialmente no assessoramento à gestão, visando ao aprimoramento das práticas relacionadas aos atos e fatos administrativos.

O exercício dessas atribuições não possui caráter punitivo, tampouco se restringe à apuração de irregularidades. A atuação é orientada, sobretudo, por uma perspectiva preventiva e orientativa, buscando fortalecer a governança e promover a melhoria contínua da administração pública.

GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos consiste no conjunto estruturado de políticas, métodos e práticas destinadas à identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais. Trata-se de um instrumento de governança voltado à prevenção de falhas, à mitigação de impactos adversos e ao fortalecimento da tomada de decisão, contribuindo para a eficiência administrativa, a integridade, a transparência e a efetividade das ações públicas em benefício da sociedade.



ÁREAS RESPONSÁVEIS

Para assegurar a efetividade do processo de gerenciamento de riscos no âmbito da Sema, faz-se necessário definir e formalizar as áreas responsáveis pela implementação, acompanhamento e manutenção das práticas de gestão de riscos.

1. Área Estratégica: Comitê de Integridade

Autorizar os procedimentos administrativos escolhidos para a gestão de riscos, analisar a efetividade das salvaguardas internas vigentes e validar os limites de tolerância a riscos, entre outras atribuições.

2. Área Tática: A Assessoria de Controle Interno e Ouvidoria – ASCOV e Secretaria de Planejamento de Gestão Interna – SEXEC-PGI.

Apoiar na identificação, análise e mensuração dos riscos dos processos selecionados; colaborar na definição das ações de resposta aos riscos e das medidas de mitigação e controle a serem aplicadas; executar o acompanhamento e a avaliação dos níveis de risco e da eficácia das medidas de mitigação e controle implementadas nos processos, entre outras atribuições.

3. Área Operacional: As Unidades Operacionais (responsáveis pelos processos organizacionais da Sema e seus colaboradores).

Identificar, analisar e mensurar os riscos dos processos; estabelecer os limites de tolerância a riscos; propor as ações de resposta e as medidas de mitigação e controle a serem aplicadas; e acompanhar os níveis de risco e a eficiência das medidas de mitigação e controle executadas.

PROCESSO CRÍTICO

Os processos críticos são aqueles cujos resultados afetam diretamente o desempenho dos negócios, sendo, portanto, considerados prioritários. Sua otimização é fundamental para a gestão, pois contribui para o fortalecimento da governança, amplia as chances de alcançar os objetivos, garante informações mais confiáveis para a tomada de decisão, aprimora os controles e promove a aprendizagem organizacional, entre outros benefícios.

COMO IDENTIFICAR UM PROCESSO CRÍTICO

Área de atuação operacional: As Unidades Operacionais (responsáveis pelos processos organizacionais da Sema e seus colaboradores) deverá:

- Elaborar uma descrição resumida do processo, indicando os atores envolvidos e os resultados esperados;
- Identificar as partes interessadas no processo (internas e externas);
- Verificar se o processo está devidamente mapeado; caso não esteja, solicitar à Codip a elaboração do fluxo (mapa de processos);
- Destacar os objetivos alcançados pelo processo, considerando diferentes perspectivas (estratégicas, temporais, operacionais);



- Aqui pode ser utilizada a seguinte pergunta de apoio: “O que precisa ser atingido, em cada dimensão, para que o processo seja considerado bem-sucedido?”
- Justificar os motivos que levaram à indicação do processo como objeto de gerenciamento de risco.

INDICAÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO

A área operacional deve indicar à área tática o processo de maior risco, que será submetido ao gerenciamento de riscos.

Todos os processos críticos incluídos no Plano de Gerenciamento de Riscos devem estar previamente mapeados antes do início do tratamento.



IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Após a definição do processo crítico, a área operacional, em conjunto com a área tática, deve elaborar uma lista abrangente de eventos que possam:

Evitar o alcance dos objetivos;

Atrasar sua execução;

Prejudicar sua qualidade;

Impedir totalmente sua realização.

Para apoiar a identificação, podem ser feitas perguntas como:

Quais eventos
podem evitar
o atingimento
dos objetivos?

Quais eventos
podem atrasar
o atingimento
dos objetivos?

Quais eventos
podem comprometer
o atingimento
dos objetivos?

Quais eventos
podem impedir
o atingimento
dos objetivos?

ANÁLISE DE RISCO

A análise de riscos tem como objetivo compreender o nível e a natureza dos riscos, identificando suas causas e consequências, além de verificar a existência de controles que previnam ou reduzam a probabilidade de ocorrência e o impacto.

Essa análise pode ser realizada em diferentes momentos, como:

- No início de um novo projeto;
- Durante a gestão contínua;

Após a ocorrência de eventos de risco, para avaliar a eficácia das medidas adotadas.

AVALIAÇÃO DE RISCO

A área operacional, com apoio da área tática, deve calcular o risco inerente com base nos critérios de probabilidade e impacto, classificando-o em faixas de risco.

Na avaliação, também deve ser considerada a eficácia dos controles internos, o que permite calcular o nível de risco residual.



Critérios de probabilidade (sem considerar controles)

Muito baixa	Improvável	Peso 1
Baixa	Rara	Peso 2
Média	Possível	Peso 5
Alta	Provável	Peso 8
Muito Alta	Quase certa	Peso 10

Critérios de impacto nos objetivos (caso o evento ocorra)

Muito baixo	Mínimo	Peso 1
Baixo	Pequeno	Peso 2
Médio	Moderado	Peso 5
Alto	Expressivo	Peso 8
Muito Alto	Impactante	Peso 10

PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

A área operacional, com apoio da área tática, deve definir quais riscos serão priorizados para tratamento, considerando os valores de risco residual.

A atitude frente ao risco dependerá da faixa de classificação:

Baixo / Médio: podem ser aceitos, com monitoramento. Se priorizados, a decisão deve ser justificada.

Alto: devem ser tratados; se não forem priorizados, a decisão deve ser justificada.

Extremo: exigem resposta imediata; qualquer postergação só pode ser autorizada pela área estratégica.



APETITE AO RISCO

O apetite ao risco deve ser estabelecido no início do processo e aprovado pela área estratégica.

1

Riscos dentro do apetite podem ser aceitos, mas sua priorização deve ser justificada.

2

Riscos fora do apetite devem obrigatoriamente ser tratados e monitorados.

OPÇÕES DE TRATAMENTO DO RISCO

Cada risco priorizado deve ser relacionado a uma forma de tratamento:

- **Mitigar:** implementar controles para reduzir causas ou impactos (aplicável a riscos altos ou extremos).
- **Compartilhar:** dividir a responsabilidade ou impacto com terceiros quando o custo-benefício da mitigação for inadequado.
- **Evitar:** encerrar ou modificar o processo que gera risco excessivo.
- **Aceitar:** manter o risco quando este estiver dentro do apetite definido.

MEDIDAS DE TRATAMENTO E CONTROLE

A área operacional, com apoio da área tática, deverá elaborar um Plano de Tratamento para implementar as ações de tratamento e controle dos riscos nos processos organizacionais que serão objeto do gerenciamento. O plano deve conter, no mínimo:

Evento de risco, projeto ou ação, medida(s) de tratamento, objetivos/benefícios esperados, área organizacional responsável e corresponsável, servidor designado, breve descrição da implementação, custo estimado, prazo previsto para início e conclusão da execução e Plano de tratamento deverá ser aprovado pela área estratégica.

VALIDAÇÃO DO RESULTADO DO GERENCIAMENTO DE RISCO

O resultado do processo de gerenciamento de riscos (análise do contexto, identificação, avaliação, tratamento e definição das respostas) de cada processo organizacional selecionado deverá ser avaliado e validado pela área estratégica.



IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE TRATAMENTO

A responsabilidade principal pela execução do Plano de Tratamento permanece com a área responsável pelo processo organizacional.

O documento deve indicar o servidor/colaborador encarregado da implementação das ações de tratamento e controle, bem como do monitoramento e reporte da evolução das medidas adotadas.

COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Durante todas as fases do gerenciamento de riscos, é essencial manter a comunicação entre as partes interessadas.

As áreas envolvidas devem garantir um fluxo contínuo e regular de informações, assegurando alinhamento e transparência.

MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA

O monitoramento, no âmbito do gerenciamento de riscos, deve ser conduzido pela área operacional responsável pelo processo organizacional, em conjunto com a área tática, de forma a:

- Assegurar que os controles sejam eficazes e eficientes;
- Examinar a ocorrência de riscos identificados;
- Detectar mudanças que demandem revisão dos controles ou do Plano de Tratamento;
- Identificar riscos emergentes.

CONCLUSÃO:

A Gestão de Riscos na Secretaria do Meio Ambiente e Mudança do Clima (Sema) é um instrumento estratégico que tem como finalidade identificar, avaliar e tratar eventos capazes de comprometer o cumprimento da missão institucional e dos objetivos dos programas e políticas públicas.

Ao antecipar ameaças e potencializar oportunidades, a gestão de riscos contribui para decisões mais seguras, para o uso eficiente dos recursos públicos e para a continuidade dos serviços ambientais oferecidos à sociedade.

Alinhada às boas práticas de governança, essa metodologia fortalece a transparência, a integridade e a sustentabilidade das ações da Sema, promovendo uma cultura organizacional voltada à prevenção e à melhoria contínua.

A aplicação da Gestão de Riscos no setor público representa um avanço na qualificação da governança e na eficiência dos processos institucionais. Ao possibilitar a identificação, a avaliação e o tratamento estruturado dos riscos, essa prática contribui para prevenir falhas, aproveitar oportunidades e garantir a continuidade dos serviços prestados à população.

No âmbito da Sema, com os processos priorizados e os riscos mapeados, o foco concentra-se na execução eficaz dos planos de tratamento, no monitoramento permanente e na atualização sistemática das informações. A consolidação dessa cultura de gestão fortalece a tomada de decisão, os controles internos e a transparência na administração pública.

Dessa forma, a Gestão de Riscos afirma-se como uma ferramenta estratégica essencial para o alcance dos objetivos institucionais da Sema, assegurando maior segurança, responsabilidade e sustentabilidade às suas ações e políticas ambientais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Lei no 16.717, de 21 de dezembro de 2018, que institui o Programa de Integridade do Poder Executivo do Estado do Ceará.
- Decreto no 33.805, 09 de novembro de 2020, que institui a Política de Gestão de Riscos – PGR do Poder Executivo do Estado do Ceará.
- Portaria nº 91/2025, de 11 de setembro de 2025, que implementa a gestão de riscos, controles internos e integridade da Secretaria do Meio Ambiente e Mudança do Clima.



Ouvidoria

✉ ouvidoria@sema.ce.gov.br

☎ (85) 3108 – 2794



CEARÁ

GOVERNO DO ESTADO

**SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE
E MUDANÇA DO CLIMA**

**Av. Pontes Viera, 2666 - Dionísio Torres - CEP: 60.135-238
Telefone/Fax: (85) 3108-2768 - Fortaleza/Ceará - www.sema.ce.gov.br**