

RESOLUÇÃO ENAP Nº 97, DE 19 DE JUNHO DE 2026

Aprova a Metodologia de Riscos da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

O CONSELHO DIRETOR DA FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP, no uso das atribuições que lhe confere o Estatuto aprovado pelo Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020, tendo em vista a deliberação ocorrida na 13ª Reunião Ordinária, realizada entre 15 e 17 de junho de 2026, considerando o disposto no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, e na Resolução Enap nº 77, de 27 de maio de 2025, e o constante dos autos do processo nº 04600.001508/2026-64, resolve:

Art. 1º Aprovar a Metodologia de Riscos da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), na forma do Anexo a esta Resolução.

Art. 2º Compete à Coordenação-Geral de Governança, da Diretoria-Executiva (Direx), propor ao Conselho Diretor, a qualquer tempo, ajustes, atualizações, instrumentos complementares e melhorias operacionais que se mostrarem necessários à implementação, execução e ao aperfeiçoamento contínuo da Metodologia de Gestão de Riscos da Enap.

Art. 3º A Metodologia de Gestão de Riscos será disponibilizada integralmente no sítio eletrônico oficial da Enap.

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor em 1º de julho de 2026.

BETÂNIA LEMOS

ANEXO

METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

Escola Nacional de Administração Pública - Enap

1. INTRODUÇÃO

1.1. Finalidade

Esta Metodologia de Gestão de Riscos estabelece o processo sistemático, estruturado e integrado pelo qual a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap) identifica, analisa, avalia, trata, monitora e comunica os riscos que possam impactar o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de seus objetivos estratégicos.

A metodologia visa incorporar a gestão de riscos à cultura organizacional, aos processos de trabalho e à tomada de decisão em todos os níveis da Enap, proporcionando maior segurança na execução das atividades institucionais e contribuindo para a melhoria contínua do desempenho organizacional.

1.2. Base Legal

Esta metodologia é instituída em conformidade com a Resolução Enap nº 77, de 27 de maio de 2025, que estabelece o Programa de Governança Institucional da Enap, no qual a gestão de riscos está integrada como componente estruturante.

Complementarmente, a metodologia observa os seguintes referenciais normativos e técnicos:

- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal;
- Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- ABNT NBR ISO 31000:2018, Gestão de Riscos: Diretrizes;
- Guia de Gestão de Riscos do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, MGI, 1ª edição, 2024;
- Referencial Básico de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União, TCU, 2018;
- COSO ERM, Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada, 2017.

1.3. Âmbito de Aplicação

- Esta metodologia aplica-se a todos os níveis organizacionais da Enap, abrangendo os seguintes objetos da gestão de riscos:
- Processos organizacionais: todos os processos de trabalho das unidades da Enap, com prioridade para aqueles de maior materialidade, criticidade ou relevância estratégica;

- Programas estratégicos: conjuntos de iniciativas e ações contínuas articuladas e coordenadas que buscam impactos estruturais de médio ou longo prazo;
- Projetos estratégicos: iniciativas específicas com prazo determinado e objetivos definidos, constantes do planejamento estratégico institucional;
- Contratações: processos de aquisição de bens e serviços, com ênfase nas contratações de maior valor, complexidade ou risco para a continuidade das atividades da Enap;
- Iniciativas institucionais: ações previstas em planos institucionais, incluindo programas de formação, capacitação e desenvolvimento de pessoas;
- Recursos de suporte: recursos humanos, orçamentários, tecnológicos e de infraestrutura que sustentam a realização dos objetivos da Enap.

1.4. Princípios da Gestão de Riscos

A gestão de riscos na Enap é orientada pelos princípios estabelecidos na ABNT NBR ISO 31000:2018 e incorporados à Resolução Enap nº 77/2025:

- Integrada: a gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais, não uma atividade paralela ou isolada;
- Estruturada e abrangente: a adoção de abordagem sistemática contribui para resultados consistentes e comparáveis entre ciclos;
- Personalizada: a estrutura e o processo são adaptados ao contexto e ao estágio de maturidade da Enap;
- Inclusiva: o envolvimento das partes interessadas garante que diferentes perspectivas sejam consideradas na identificação e avaliação dos riscos;
- Dinâmica: a gestão de riscos responde às mudanças do contexto interno e externo de forma oportuna;
- Baseada na melhor informação disponível: as avaliações consideram informações históricas, dados atuais e expectativas fundamentadas sobre o futuro;
- Voltada à melhoria contínua: o processo é aprimorado a cada ciclo, incorporando lições aprendidas e evoluindo com a maturidade institucional.

2. DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Para os efeitos desta metodologia, adotam-se as seguintes definições:

Apetite ao risco: nível de exposição a riscos que a Enap está disposta a aceitar na busca pelo alcance de seus objetivos estratégicos. Riscos à integridade possuem apetite zero, independentemente do nível calculado.

Causa: elemento que, individualmente ou em combinação com outros, tem o potencial de originar um evento de risco. Na sintaxe estruturada adotada por esta metodologia, a causa responde à pergunta: por que esse evento poderia acontecer?

Consequência: resultado negativo de um evento de risco sobre os objetivos do objeto analisado. Na sintaxe estruturada, a consequência responde à pergunta: o que isso causaria se o evento ocorresse?

Controle: medida que modifica o risco, atuando sobre suas causas, controle preventivo, ou sobre seus impactos, controle corretivo. Os controles são as ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes da Administração.

Efetividade do controle: medida do grau em que um controle implementado efetivamente reduz o nível de risco ao resultado esperado. Um controle é considerado efetivo quando a ação associada reduziu o risco residual ao apetite institucional ou atingiu o resultado esperado registrado no plano de ação.

Evento de risco: ocorrência ou conjunto de ocorrências, proveniente do ambiente interno ou externo, que pode afetar o alcance dos objetivos do objeto analisado. Um evento de risco pode ou não se materializar.

Gestor de risco: servidor diretamente responsável pelo processo organizacional, projeto estratégico ou contratação objeto da gestão de riscos, com atribuição formal de identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os riscos inerentes ao objeto sob sua responsabilidade. Atua como primeira linha de defesa da Enap.

Nível de risco: medida da significância do risco, obtida pela multiplicação da probabilidade de ocorrência do evento pelo seu impacto sobre os objetivos do objeto analisado. O resultado é enquadrado nas faixas Baixo, Médio, Alto ou Extremo, conforme a escala de classificação desta metodologia.

Objeto da gestão de riscos: processo organizacional, atividade, programa, projeto, contratação, iniciativa institucional ou recurso de suporte submetido ao ciclo de gestão de riscos. A seleção e priorização dos objetos considera os critérios de materialidade, criticidade e relevância estratégica.

Oportunidade: possibilidade de que um evento afete positivamente o alcance dos objetivos organizacionais. A gestão de riscos na Enap considera oportunidades, especialmente na etapa de estabelecimento do contexto por meio da análise SWOT.

Probabilidade: chance de o evento de risco ocorrer, considerando as circunstâncias atuais do objeto analisado e os controles já existentes. Avaliada por escala qualitativa de cinco níveis, com pesos 1, 2, 3, 4 e 5.

Processo de gestão de riscos: aplicação sistemática das etapas de estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento, comunicação e registro de riscos, conforme o ciclo estruturado nesta metodologia e alinhado à

Tratamento de riscos: processo de seleção e implementação de respostas que modifiquem o nível de risco, adequando-o ao apetite institucional. As estratégias disponíveis são: aceitar, mitigar, compartilhar ou evitar.

3. OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS

Conforme estabelecido na Resolução Enap nº 77/2025, a gestão de riscos na Enap tem como objetivos:

1. Melhorar a gestão dos processos organizacionais, projetos estratégicos e contratações, reduzindo incertezas e fortalecendo os controles internos em todos os níveis da Escola.
2. Auxiliar a tomada de decisão, provendo aos gestores e à alta administração informações tempestivas e fundamentadas sobre os riscos e oportunidades identificados, com vistas a assegurar razoável segurança no cumprimento da missão institucional e no alcance dos objetivos estratégicos da Enap.

4. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS

4.1. Modelo das Três Linhas

A gestão de riscos na Enap é estruturada com base no Modelo das Três Linhas do Instituto dos Auditores Internos, The IIA, 2020, que organiza as funções de governança e gestão em camadas com responsabilidades distintas e complementares. Essa estrutura assegura que os riscos sejam gerenciados de forma coordenada, com clareza sobre quem executa, quem supervisiona e quem avalia de forma independente.

- Governança — Conselho Diretor: instância máxima de supervisão e patrocínio da cultura de riscos. Define o apetite a risco, aprova metodologias e políticas, assegura os recursos necessários e monitora se a gestão de riscos está integrada ao planejamento estratégico e à cadeia de valor da Enap.
- Primeira linha — Gestores de risco: servidores diretamente responsáveis pelos processos organizacionais, projetos estratégicos e contratações objeto da gestão de riscos. Identificam, avaliam, tratam e monitoram os riscos inerentes aos objetos sob sua responsabilidade, implementando os controles internos necessários para que as atividades sejam realizadas dentro das metas e objetivos institucionais.
- Segunda linha — Direx: instância de supervisão, monitoramento e apoio metodológico. Apoia o desenvolvimento dos controles internos da gestão, supervisiona as atividades da primeira linha, mantém atualizada a metodologia de gestão de riscos e consolida as informações de risco para o Conselho Diretor.
- Terceira linha — Auditoria Interna (AUDIN): instância de avaliação independente. Apoia a estruturação e o funcionamento efetivo da primeira e da segunda linha, por meio de serviços de consultoria e avaliação dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos, fornecendo opinião técnica independente sobre a adequação e a eficácia do processo.



Modelo das Três Linhas – IIA (The Institute of Internal Auditors), 2020.

4.2. Atores e Responsabilidades

4.2.1. Conselho Diretor (Governança)

Natureza: Instância máxima de supervisão e patrocínio da gestão de riscos

Responsabilidades: Aprovar a Metodologia de Gestão de Riscos e suas revisões, definir e revisar o apetite a risco institucional, assegurar os recursos necessários para a implementação da gestão de riscos, supervisionar o desempenho da gestão de riscos em nível institucional, deliberar sobre riscos Altos e Extremos que extrapolem o apetite a risco, promover a cultura de gestão de riscos em todos os níveis da Enap.

4.2.2. Primeira Linha - Gestores de Riscos

Natureza: Responsáveis diretos pelos processos organizacionais e seus riscos.

Responsabilidades: Identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos dos objetos sob sua responsabilidade, elaborar e implementar o plano de ação para tratamento dos riscos priorizados, monitorar mensalmente o status das ações e a efetividade dos controles implementados, reportar trimestralmente à Direx o status dos riscos e das ações de tratamento, comunicar imediatamente à Direx a materialização de qualquer risco ou o surgimento de riscos Extremos.

4.2.3. Segunda Linha - Direx

Natureza: Supervisão, apoio metodológico e monitoramento institucional.

Responsabilidades: Desenvolver, manter e atualizar a Metodologia de Gestão de Riscos da Enap, assessorar os gestores de risco na aplicação da metodologia ao longo do ciclo, supervisionar e monitorar as atividades desenvolvidas pela primeira linha, promover iniciativas de capacitação em gestão de riscos para os servidores, consolidar as informações de risco das coordenações e diretorias para o Conselho Diretor, comunicar ao Conselho Diretor os riscos Altos e Extremos identificados no ciclo.

4.2.4. Terceira Linha - Auditoria Interna

Natureza: Avaliação independente.

Responsabilidades: Avaliar a adequação e a eficácia do processo de gestão de riscos da Enap, prestar serviços de consultoria e assessoramento à primeira e à segunda linha, monitorar anualmente a maturidade da gestão de riscos institucional, emitir opinião técnica independente sobre os processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos, recomendar melhorias ao processo com base nos achados das avaliações realizadas.

4.3. Matriz RACI

A tabela a seguir sintetiza as responsabilidades de cada ator nas principais atividades do ciclo, utilizando o modelo RACI — Responsável pela execução (R), Responsável pela aprovação (A), Consultado (C) e Informado (I).

Atividade	Conselho Diretor	Direx	Gestor de risco	AUDIN
Aprovar metodologia	A	R	C	C
Capacitar gestores	I	R	A	C
Identificar e analisar riscos	I	C	R	—
Avaliar e priorizar riscos	I	C	R	—
Elaborar plano de ação	I	C	R	—
Implementar ações de tratamento	I	C	R	—
Monitorar riscos e ações	I	R	R	—
Consolidar e reportar resultados	A	R	C	I
Deliberar sobre riscos RE e RA	A	C	I	I
Avaliar maturidade da gestão de riscos	I	C	I	R

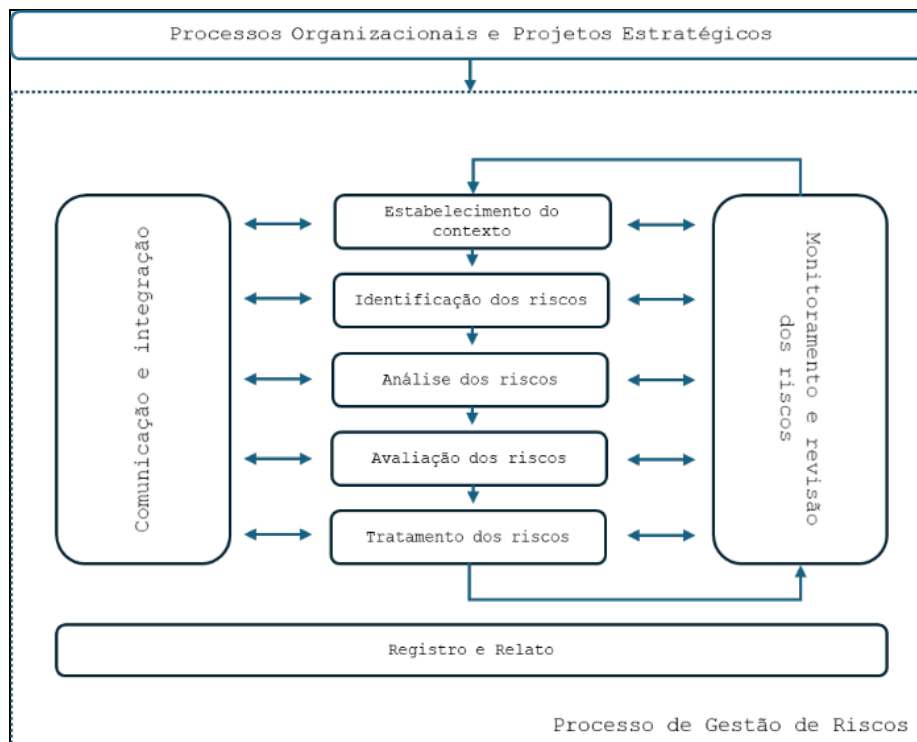
Legenda: R = Responsável pela execução · A = Responsável pela aprovação · C = Consultado · I = Informado

5. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

5.1. Visão Geral do Processo

O processo de gestão de riscos da Enap é composto por oito etapas estruturadas em ciclo contínuo, conforme estabelecido na Resolução Enap nº 77/2025 e alinhado ao processo da ABNT NBR ISO 31000:2018. As etapas seguem uma sequência lógica, do estabelecimento do contexto ao registro e relato, mas têm natureza iterativa: mudanças no contexto, surgimento de riscos emergentes ou resultados insatisfatórios do monitoramento podem demandar o retorno a etapas anteriores a qualquer momento do ciclo.

Duas atividades são transversais a todas as etapas e ocorrem de forma contínua ao longo de todo o processo: a comunicação e consulta, que integra as instâncias envolvidas e garante que as partes interessadas disponham de informação oportuna para a tomada de decisão, e o registro e relato, que documenta os resultados de cada etapa e constrói a base histórica de riscos da Enap.



Processo de Gestão de Riscos (ISO 31000:2018 – Adaptado)

5.2. Entrada do processo: seleção do objeto

A definição do objeto da gestão de riscos é a entrada que dispara o ciclo. Embora não constitua uma etapa do processo em si, é a partir dela que se estabelece o escopo: qual processo organizacional, projeto estratégico, contratação ou iniciativa institucional será submetido ao ciclo de gestão de riscos naquele período.

A seleção do objeto é de responsabilidade do gestor de risco em conjunto com o dirigente da área.

5.3. Etapa 1: Estabelecimento do Contexto

5.3.1. Objetivo:

Compreender o contexto interno e externo no qual o objeto da gestão de riscos é executado, seja um processo organizacional, um projeto estratégico ou uma contratação, a fim de identificar os fatores que podem influenciar o alcance dos seus objetivos e subsidiar as etapas seguintes do ciclo de gestão de riscos.

5.3.2. Contexto Externo

O contexto externo abrange fatores fora do controle da Enap que podem impactar positiva ou negativamente o objeto analisado. Devem ser considerados: ambientes político e regulatório, econômico e social, tecnológico, partes interessadas externas.

5.3.3. Contexto Interno

O contexto interno abrange fatores sob o controle da Enap que condicionam a execução do objeto analisado. Devem ser considerados: estrutura organizacional, recursos disponíveis, sistemas e processos, competências e capacidades, cultura organizacional, diretrizes e valores institucionais.

5.3.4. Ferramenta: Análise SWOT

A ferramenta SWOT auxilia a sistematização do contexto interno e externo do objeto analisado, organizando os fatores levantados em quatro dimensões: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

A SWOT deve ser aplicada ao objeto específico definido pelo gestor. A ferramenta precisa responder à pergunta: quais fatores internos e externos podem comprometer ou favorecer o alcance dos objetivos deste processo, projeto ou contratação?

Nesta etapa devem ser identificados cabeçalho de contexto, os quadrantes da análise SWOT e os principais resultados. Isso garante que a SWOT seja aderente ao processo analisado, não à Enap como um todo.

5.3.4.1. Cabeçalho de contexto

Antes do preenchimento dos quadrantes, o gestor deve registrar as informações de identificação do objeto, tais como: Objeto selecionado [processo, projeto ou contratação], unidade administrativa [coordenação/diretoria] e responsável [gestor responsável].

5.3.4.2. Quadrante da Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças - aspectos internos favoráveis à execução do objeto, sob controle da unidade. Exemplos: equipe experiente, processos documentados, histórico de execução consistente entre outros.	Fraquezas - aspectos internos que restringem o desempenho ou aumentam a exposição ao risco. Exemplos: rotatividade de equipe, Sistemas de informação obsoletos, dependência de sistemas legados, descontinuidade de políticas públicas entre outros.
Fatores Externos	Oportunidades - fatores externos que podem fortalecer a execução ou reduzir riscos. Exemplos: nova legislação favorável, integração com sistemas governamentais, novos serviços, capacitações disponíveis entre outros.	Ameaças - fatores externos que podem prejudicar a execução ou materializar riscos. Exemplos: contingenciamento orçamentário, mudanças regulatórias, desastres naturais, emergência de saúde pública, crise econômica, entre outros.

5.3.4.3. Principais resultados desta etapa

Ao concluir a Etapa 1, o gestor de risco deve ter produzido:

- Escopo definido: objeto da gestão de riscos claramente delimitado, com identificação da coordenação responsável, do gestor de risco e do objetivo a ser protegido.
- Análise SWOT registrada: quadrantes preenchidos com fatores internos e externos relevantes ao objeto, vinculados aos seus objetivos específicos.
- Partes interessadas mapeadas: identificação dos atores internos e externos cujas expectativas, decisões ou comportamentos podem influenciar o alcance dos objetivos do objeto analisado.

5.3.4.4. Exemplo prático— Processo de Gestão de Contratos

5.3.4.4.1. Cabeçalho de contexto

Objeto selecionado: Gestão de contratos de serviços continuados.

Unidade administrativa: A Coordenação responsável pela gestão de contratos institucional.

Gestor responsável: Responsável pela coordenação de contratos

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Forças Equipe com experiência consolidada em fiscalização de contratos Processos de contratação documentados via SEI Histórico de contratos anteriores disponível para análise Acesso ao portal de compras.gov com dados centralizados Plano de Contratações Anual PCA elaborado e atualizado	Fraquezas Alta rotatividade de servidores designados como fiscais Inexistência de controles de gestão/fiscalização Procedimentos de fiscalização desatualizados Sobrecarga de servidores responsáveis pela instrução e fiscalização de contratos Servidores com lacunas de capacitação em fiscalização contratual
Fatores Externos	Oportunidades Lei 14.133/21 amplia instrumentos de controle e transparência Cursos Enap disponíveis sobre fiscalização e gestão de contratos Portal Nacional de Contratações Públicas - PNCP centralizado	Ameaças Contingenciamento orçamentário imprevisto durante a execução Demandas urgentes não planejadas e restrições de prazos em licitações Mercado fornecedor concentrado em poucos fornecedores

5.3.4.4.2. Principais resultados da Etapa Estabelecimento de Contexto: Processo de Gestão de Contratos

Escopo definido: objeto delimitado como gestão de contratos de serviços continuados, com objetivo de garantir execução dentro de prazos, custos e padrões de qualidade estabelecidos.

Análise SWOT registrada: cinco forças, cinco fraquezas, três oportunidades e três ameaças identificadas e vinculadas ao processo analisado.

Partes interessadas mapeadas: servidores com atribuições de fiscais e gestores de contrato, gestores das unidades demandantes, fornecedores contratados e órgãos de controle (TCU, CGU).

5.4. Etapa 2: Identificação dos Riscos

5.4.1. Objetivo:

Identificar os eventos que podem impedir o alcance dos objetivos do objeto da gestão de riscos, seja um processo organizacional, um projeto estratégico ou uma contratação, descrevendo suas causas, consequências e a categoria a que pertencem, de forma a subsidiar a análise e a avaliação realizadas nas etapas seguintes.

5.4.2. Técnicas de Identificação

As técnicas recomendadas são:

Brainstorming: Reunião estruturada com a equipe responsável pelo objeto, facilitada preferencialmente por servidor com conhecimento em gestão de riscos. O objetivo é levantar o maior número possível de eventos de risco sem julgamento imediato, registrando todas as contribuições para análise posterior.

Análise de Documentos: Revisão de fontes documentais que registram eventos passados, achados de controle e lições aprendidas relacionados ao objeto ou a objetos similares. As principais fontes a consultar são:

- Relatórios de auditoria interna e recomendações da AUDIN;
- Acórdãos e recomendações do TCU e da CGU relacionados ao tema;
- Registros de incidentes e não conformidades ocorridas em ciclos anteriores;
- Processos judiciais, reclamações em ouvidoria e manifestações de partes interessadas.

5.4.3. Ferramenta: Sintaxe de Riscos

A ferramenta orienta o gestor a descrever cada risco de forma completa e precisa, estabelecendo a relação lógica entre causa, evento e consequência, o que evita os erros mais comuns na identificação: confundir causa com risco, ou risco com consequência.

O modelo de frase a ser utilizado é:

Devido a <CAUSA / FONTE>, poderá acontecer <EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <CONSEQUÊNCIA / IMPACTO>, comprometendo o <OBJETIVO DEFINIDO>

Cada elemento tem função distinta e não deve ser intercambiado:

	Elemento	Definição	Pergunta orientadora
/ fonte	Causa	O que origina ou favorece o risco	Por que esse evento poderia acontecer?
de risco	Evento	O fato incerto que pode ocorrer	O que pode acontecer?
	Consequência	O efeito negativo se o evento ocorrer	O que isso causaria?
definido	Objetivo	O resultado que seria comprometido	Qual objetivo seria afetado?

5.4.4. Ferramenta: Diagrama Bow-Tie

O Diagrama Bow-Tie complementa a sintaxe de riscos ao visualizar simultaneamente as causas que originam o evento de risco e as consequências que dele decorrem, organizando também os controles existentes em dois tipos: preventivos, que atuam antes do evento para reduzir sua probabilidade, e corretivos, que atuam após o evento para reduzir seu impacto.

A estrutura do diagrama é a seguinte:

CAUSAS → [Controles preventivos] → **EVENTO DE RISCO** → [Controles corretivos] → **CONSEQUÊNCIAS**

5.4.4.1. Exemplo prático— Processo de Gestão de Contratos

Devido à sobrecarga de servidores responsáveis pela fiscalização, poderá acontecer falha na fiscalização da execução contratual, o que poderá levar a pagamentos indevidos a fornecedores e abertura de passivos financeiros para a Enap, comprometendo o objetivo de garantir a execução contratual dentro dos padrões de qualidade e custos estabelecidos.

Devido à desatualização técnica dos servidores em relação à Lei 14.133/2021 e aos normativos de fiscalização vigentes, poderá acontecer instrução inadequada de processos de contratação, o que poderá levar a retrabalho e exposição a questionamentos dos órgãos de controle, comprometendo o objetivo de assegurar a continuidade e a regularidade dos serviços contratados.

5.4.4.2. Exemplo prático— Processo de Gestão de Contratos

Elemento	Conteúdo
----------	----------

Causas	Sobrecarga da equipe de fiscalização; desatualização dos servidores na Lei 14.133/2021
Controles preventivos	Designação formal de fiscal e substituto no processo; programa de capacitação em fiscalização contratual
Evento de risco	Falha na fiscalização da execução contratual
Controles corretivos	Auditoria periódica de contratos em execução; análise de conformidade antes do ateste de pagamento
Consequências	Pagamentos indevidos; passivos financeiros; questionamentos dos órgãos de controle; danos à imagem da Enap

5.4.5. Categorias de Riscos

Riscos estratégicos são eventos associados a decisões da alta administração que podem gerar comprometimento significativo no alcance dos objetivos estratégicos da Enap ou perda relevante de valor institucional. Geralmente envolvem escolhas de direcionamento, alocação de recursos de grande monta ou posicionamento institucional perante o governo e a sociedade.

Riscos operacionais são eventos que acarretam redução, degradação ou interrupção, total ou parcial, das atividades da Enap, com impacto negativo à sua reputação e potencial geração de passivos contratuais, regulatórios ou financeiros. São os riscos mais frequentes no nível dos processos organizacionais e contratações.

Riscos à integridade são eventos relacionados a práticas de corrupção, fraude, irregularidades, ilícitos e outros desvios éticos e de conduta, ou ainda à violação de direitos, valores e princípios organizacionais. A Enap possui baixo apetite para esta categoria, qualquer risco à integridade identificado deve ser tratado, independentemente do nível de risco calculado nas etapas seguintes.

Riscos à imagem/reputação são eventos que podem afetar positiva ou negativamente a confiança da sociedade, parceiros, clientes ou fornecedores em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional.

5.4.6. Principais resultados desta etapa

Ao concluir a Etapa 2, o gestor de risco deve ter produzido:

- Lista de riscos identificados: eventos de risco descritos com a sintaxe estruturada contendo causa, evento, consequência e objetivo comprometido.
- Causas e consequências relacionadas: cada risco com pelo menos uma causa e uma consequência explicitamente registradas, vinculadas ao objetivo do objeto analisado.
- Categorização dos riscos: cada evento classificado como estratégico, operacional ou de integridade.
- Diagrama Bow-Tie: ao menos um diagrama elaborado para os riscos considerados mais relevantes, com controles preventivos e corretivos identificados.

5.5. Etapa 3: Análise dos Riscos

5.5.1. Objetivo:

Determinar o nível de cada risco identificado na Etapa 2, mediante a avaliação da probabilidade de ocorrência do evento e do impacto que sua materialização causaria sobre os objetivos do objeto analisado, de forma a subsidiar a priorização e o tratamento realizados nas etapas seguintes.

5.5.2. Abordagem adotada

A análise de riscos na Enap adota a avaliação direta do risco residual, isto é, o nível de risco já considerando os controles existentes e em funcionamento no momento da análise. Essa abordagem é recomendada pelo Guia de Gestão de Riscos do MGI e está alinhada ao estágio atual de maturidade da gestão de riscos da instituição, sendo mais aderente à realidade dos gestores e menos suscetível a distorções por preenchimento mecânico.

O gestor deve, portanto, responder às seguintes perguntas ao atribuir probabilidade e impacto a cada risco:

- Qual é a probabilidade de este evento ocorrer, considerando os controles que já existem e estão funcionando?
- Se o evento ocorrer mesmo com esses controles, qual seria o impacto sobre os objetivos do objeto analisado?

5.5.3. Escala de Probabilidade

A probabilidade expressa a chance de o evento de risco ocorrer, considerando as circunstâncias atuais do objeto analisado e os controles já existentes. Deve ser avaliada com base no conhecimento técnico da equipe, no histórico de execução de objetos similares e nas informações levantadas na Etapa 1.

Nível	Peso	Descrição
-------	------	-----------

Baixa	Muito	1	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
	Baixa	2	Pouco provável. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
	Média	3	Provável. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
	Alta	4	Muito provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
Alta	Muito	5	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, pois as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

5.5.4. Escala de Impacto

O impacto expressa a severidade das consequências caso o evento de risco se materialize, mesmo com os controles existentes. Deve ser avaliado considerando as consequências identificadas na Etapa 2 e o quanto elas comprometeriam o alcance dos objetivos do objeto analisado.

	Nível	Peso	Descrição				
baixo	Muito	1	Mínimo impacto nos objetivos da organização.				
	Baixo	2	Pequeno impacto nos objetivos da organização				
	Médio	3	Moderado impacto nos objetivos da organização, porém recuperável.				
	Alto	4	Significativo impacto nos objetivos da organização, de difícil reversão.				
alto	Muito	5	Catastrófico impacto nos objetivos da organização, de forma irreversível.				

5.5.5. Cálculo e Classificação do Nível de Risco

O nível de risco é obtido pela multiplicação da probabilidade pelo impacto:

$$\text{Nível de Risco (NR)} = \text{Probabilidade (P)} \times \text{Impacto (I)}$$

O resultado deve ser enquadrado em uma das quatro faixas de classificação:

Tabela 1 - Escala de Classificação dos Níveis de Risco (Guia de Referência, TCU).

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
1-3	4-6	8-12	15-25

A matriz a seguir apresenta todas as combinações possíveis de probabilidade e impacto com sua classificação correspondente:

Tabela 2 — Matriz de Classificação de Riscos

Muito alto 5	5 RM	10 RA	15 RE	20 RE	25 RE
Alto 4	4 RM	8 RA	12 RA	16 RE	20 RE
Médio 3	3 RB	6 RM	9 RA	12 RA	15 RE

Impacto	2	2 RB	4 RM	6 RM	8 RA	10 RA
	Muito baixo 1	1 RB	3 RB	3 RB	6 RB	6 RM
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito alta 5
Probabilidade						

5.5.6. Exemplo aplicado — Processo de Gestão de Contratos

Os dois riscos identificados na Etapa 2 para o processo de gestão de contratos de serviços continuados recebem as seguintes avaliações:

Risco	Probabilidade	Impacto	NR	Classificação
Falha na fiscalização contratual por sobrecarga	Média (3)	Alto (4)	12	Risco Alto
Instrução inadequada de processos por desatualização na Lei 14.133/2021	Baixa(2)	Alto (4)	8	Risco Alto

Justificativa das avaliações:

O primeiro risco recebe probabilidade Média porque a sobrecarga da equipe é condição já verificada, não é hipótese. O impacto é Alto porque falha na fiscalização com pagamentos indevidos gera passivo financeiro de difícil reversão e exposição direta aos órgãos de controle.

O segundo risco recebe probabilidade baixa porque há servidores com algum conhecimento sobre a nova lei, o que reduz parcialmente a probabilidade, mas não a elimina. O impacto permanece Alto porque uma instrução processual incorreta pode resultar em anulação de contrato ou questionamento formal do TCU ou CGU.

5.5.7. Principais resultados desta etapa

Ao concluir a Etapa 3, o gestor de risco deve ter produzido:

- Avaliação de probabilidade: nível atribuído a cada risco.
- Avaliação de impacto: nível atribuído a cada risco.
- Nível de risco calculado: resultado da multiplicação $P \times I$ para cada evento identificado.
- Classificação dos riscos: enquadramento de cada risco nas faixas RB, RM, RA ou RE.

5.6. Etapa 4: Avaliação e Priorização dos Riscos

5.6.1. Objetivo:

Comparar o nível de risco calculado na Etapa 3 com o apetite a risco da Enap, determinando quais riscos necessitam de tratamento, em que ordem de prioridade e com qual nível de urgência — de forma a orientar a alocação de esforços e recursos nas etapas seguintes.

5.6.2. Apetite a Risco da Enap

O apetite a risco é o nível de exposição que a Enap está disposta a aceitar na busca pelo alcance de seus objetivos institucionais. Ele funciona como o critério de corte que separa os riscos que podem ser monitorados sem ação imediata daqueles que exigem resposta obrigatória.

Apetite a risco da Enap: Risco Médio (RM)

A Enap tem capacidade de assumir riscos classificados como Baixo e Médio. Riscos classificados como Alto ou Extremo estão além do apetite institucional e exigem tratamento obrigatório.

Há, contudo, uma exceção que independe do nível calculado: riscos à integridade possuem apetite zero na Enap. Todo risco classificado na categoria integridade, independentemente de seu nível de probabilidade ou impacto, deve ser tratado.

5.6.3 Priorização dos riscos

A priorização orienta o gestor sobre a necessidade, a urgência e o nível de autorização exigido para o tratamento de cada risco, conforme sua classificação. A tabela a seguir apresenta as diretrizes aplicáveis:

Tabela 3 — Diretrizes para priorização e tratamento de riscos

Nível	Situação em relação ao apetite	Diretriz
RE - Risco Extremo	Muito além do apetite	Comunicação imediata ao Conselho Diretor e à alta administração. Resposta obrigatória e imediata. A postergação de qualquer medida somente é admitida mediante autorização expressa do dirigente máximo da Enap.
RA - Risco Alto	Além do apetite	Comunicação à alta administração e ao dirigente da área. Ação de tratamento obrigatória em prazo determinado. A postergação somente é admitida mediante autorização expressa do dirigente da diretoria responsável.
RM - Risco Médio	Dentro do apetite	Nenhuma medida especial obrigatória. Requer monitoramento específico e atenção da gerência para manter o risco nesse nível ou reduzi-lo sem custos adicionais.
RB - Risco Baixo	Dentro do apetite	Aceitar o risco. Pode-se avaliar a redução de controles existentes se o custo de manutenção for desproporcional ao benefício, desde que o risco permaneça dentro do apetite.

5.6.4. Critérios complementares de priorização

Quando dois ou mais riscos estiverem na mesma faixa de classificação, o gestor deve adotar os seguintes critérios para definir a ordem de tratamento:

Primeiro critério: maior nível de risco dentro da faixa. Um risco RA com NR=12 deve ser tratado antes de um risco RA com NR=10, pois está mais próximo da fronteira com o Risco Extremo.

Segundo critério: maior impacto. Quando dois riscos tiverem o mesmo nível calculado, prioriza-se aquele com maior impacto. Um risco com probabilidade Média (3) e impacto Muito Alto (5), resultando em NR=15, deve ser priorizado em relação a um risco com probabilidade Alta (5) e impacto Médio (3), também resultando em NR=15, porque o primeiro, se materializado, causa consequências mais severas e de mais difícil reversão.

Terceiro critério: categoria do risco. Riscos à integridade têm prioridade sobre riscos operacionais de mesmo nível, dado o apetite zero da Enap para essa categoria.

5.6.5. Exemplo aplicado — Processo de Gestão de Contratos

Os riscos analisados na Etapa 3 são avaliados e priorizados conforme as diretrizes acima:

Risco	NR	Classificação	Situação	Diretriz
Falha na fiscalização contratual por sobrecarga e ausência de substituto designado	12	Risco Alto	Além do apetite	Comunicação à alta administração.
Instrução inadequada de processos por desatualização na Lei 14.133/2021	8	Risco Alto	Além do apetite	Comunicação à alta administração.

Ambos os riscos estão além do apetite da Enap e exigem tratamento na Etapa 5. O risco de falha na fiscalização é tratado primeiro por ter NR=12, posicionado mais profundamente na zona de Risco Alto, e por envolver consequências financeiras de difícil reversão, pagamentos indevidos e passivos junto aos órgãos de controle.

5.6.6. Principais resultados desta etapa

Ao concluir a Etapa 4, o gestor de risco deve ter produzido:

- Classificação dos riscos em relação ao apetite: identificação de quais riscos estão dentro e quais estão além do limite aceitável pela Enap.
- Lista priorizada para tratamento: riscos RA e RE ordenados por nível, impacto e categoria, com registro da diretriz aplicável a cada um.
- Decisão de aceitar ou tratar: para riscos RM e RB, registro explícito da decisão de aceitar o risco com monitoramento, evitando que permaneçam sem deliberação formal.

5.7. Etapa 5: Tratamento de Riscos

5.7.1. Objetivo:

Definir e executar as respostas aos riscos priorizados na Etapa 4, selecionando a estratégia adequada a cada nível de exposição e elaborando o plano de ação com responsáveis, prazos e controles, de forma a reduzir o nível de risco residual ao limite do apetite institucional ou abaixo dele.

5.7.2. Estratégias de Resposta

A escolha da estratégia de resposta deve considerar o nível de risco calculado na Etapa 3, o apetite a risco da Enap definido na Etapa 4 e a relação custo-benefício da medida a ser adotada. A tabela a seguir apresenta as quatro estratégias disponíveis:

Tabela 4 — Estratégias de resposta aos riscos

Estratégia	Descrição	Aplicação recomendada
Aceitar	Conviver com o risco sem adotar medidas adicionais, reconhecendo formalmente que o nível de exposição está dentro do apetite institucional.	Riscos baixos e médios
Mitigar	Adotar medidas para reduzir a probabilidade de ocorrência do evento, o impacto de suas consequências, ou ambos. É a estratégia mais frequente para riscos além do apetite.	Riscos altos ou extremos
Compartilhar	Transferir parte ou a totalidade do risco para terceiros, por meio de contratos, seguros, parcerias ou acordos de nível de serviço. Não elimina o risco, apenas redistribui a exposição.	Riscos Altos e Extremos em que a Enap não detém capacidade técnica ou financeira para mitigar isoladamente.
Evitar	Encerrar ou não iniciar a atividade que origina o risco, quando o custo de mitigação for desproporcional ao benefício ou quando o risco for inaceitável independentemente dos controles disponíveis.	Riscos Altos e Extremos em que nenhuma outra estratégia é viável ou suficiente.

Observação importante: a estratégia aceitar, quando aplicada a riscos Médios, exige registro formal da decisão e inclusão do risco no monitoramento periódico. Aceitar não significa ignorar, significa decidir conscientemente que o nível de exposição é tolerável e que será acompanhado.

5.7.3. Elaboração do Plano de Ação

Para cada risco que exige tratamento, classificados como Alto ou Extremo, ou riscos à integridade independentemente do nível, o gestor deve elaborar um plano de ação estruturado com os seguintes campos:

Tabela 5 — Modelo de plano de ação para tratamento de riscos

Campo	Descrição
Risco	Descrição do evento de risco conforme registrado na Etapa 2
Nível de risco	Classificação obtida na Etapa 3 (RB / RM / RA / RE)
Estratégia de resposta	Estratégia selecionada (Aceitar / Mitigar / Compartilhar / Evitar)
Ação de tratamento	Descrição objetiva da medida a ser implementada
Tipo de controle	Preventivo (atua antes do evento) ou Corretivo (atua após o evento)
Responsável	Servidor ou unidade responsável pela execução da ação
Prazo de início	Data prevista para início da implementação
Prazo de conclusão	Data prevista para conclusão da implementação
Status	Não iniciado / Em andamento / Concluído / Cancelado
Resultado esperado	Nível de risco residual esperado após a implementação da ação

5.7.4. Exemplo prático — Processo de Gestão de Contratos

Campo	Ação 1	Ação 2
Risco	Falha na fiscalização contratual por sobrecarga	Instrução inadequada de processos por desatualização na Lei 14.133/2021
Nível de risco	Risco Alto (12)	Risco Alto (8)
Estratégia	Mitigar	Mitigar
Ação de tratamento	Designar formalmente substituto para cada fiscal de contrato e revisar o checklist de fiscalização	Realizar capacitação obrigatória em fiscalização contratual e Lei 14.133/2021 para todos os servidores da equipe
Tipo de controle	Preventivo	Preventivo
Responsável	Coordenador de contratos e logística	Coordenador de contratos e logística
Prazo de conclusão	60 dias	90 dias
Status	Não iniciado	Não iniciado
Resultado esperado	Redução para Risco Médio pela diminuição da probabilidade de falha	Redução para Risco Médio pela diminuição da probabilidade de instrução incorreta

5.8. Etapa 6: Monitoramento e Revisão dos Riscos

5.8.1. Objetivo:

Verificar se as respostas aos riscos implementadas na Etapa 5 estão sendo eficazes, identificar riscos emergentes ou mudanças de contexto que alterem os níveis de exposição já calculados, e alimentar o ciclo de melhoria contínua da gestão de riscos da Enap.

5.8.2. O que deve ser monitorado

O gestor de risco é responsável pelo acompanhamento sistemático dos seguintes elementos ao longo do ciclo:

Execução do plano de ação: verificar se as ações de tratamento definidas na Etapa 5 estão sendo implementadas pelos responsáveis designados dentro dos prazos estabelecidos. Ações com atraso superior a 30 dias devem ser formalmente notificadas ao dirigente da área.

Eficácia dos controles: verificar se os controles implementados estão efetivamente reduzindo a probabilidade ou o impacto dos riscos conforme esperado. Um controle implementado que não produz redução no nível de risco deve ser revisado ou substituído.

Identificação de riscos emergentes: verificar se surgiram novos eventos de risco não identificados no ciclo anterior, especialmente decorrentes de mudanças no contexto interno, como alterações de equipe, de orçamento ou de processos, ou no contexto externo, como novos normativos, decisões dos órgãos de controle ou mudanças de prioridade do governo.

Materialização de riscos: registrar formalmente toda ocorrência de evento de risco materializado, incluindo a descrição do evento, o impacto verificado, as ações de contingência adotadas e as lições aprendidas. Esse registro alimenta a base histórica da Enap e melhora a qualidade das análises nos ciclos seguintes.

Riscos dentro do apetite: riscos classificados como Baixo ou Médio e aceitos formalmente na Etapa 4 não deixam de existir. Seu monitoramento deve ser constante, ainda que com menor frequência, para verificar se o nível de exposição permanece dentro do apetite ou se houve deterioração que exija reclassificação.

5.8.3. Indicador de efetividade

O único indicador formal desta etapa é a efetividade das ações implementadas. Ele responde à pergunta que a alta gestão precisa que seja respondida em cada ciclo: as ações de tratamento funcionaram?

$$\text{Efetividade (\%)} = \frac{\text{Nº de ações implementadas com resultado satisfatório}}{\text{Nº total de ações implementadas}} \times 100$$

Uma ação é considerada satisfatória quando reduziu o nível de risco residual ao apetite institucional ou atingiu o resultado esperado registrado no plano de ação. Ações que não atingirem esse critério devem ser revisadas ou substituídas no ciclo seguinte de

monitoramento.

5.8.4. Cronograma de monitoramento

O monitoramento ocorre em três frequências distintas, conforme a instância responsável:

Atividade	Responsável	Frequência
Monitoramento das ações do plano de tratamento	Gestor de risco (1ª linha)	Mensal
Revisão dos níveis de risco e atualização da matriz	Gestor de risco (1ª linha)	Trimestral
Consolidação institucional e análise crítica	Direx (2ª linha)	Trimestral
Análise crítica pela governança	Conselho Diretor	Semestral

O monitoramento mensal pelo gestor de risco não exige relatório formal — basta atualização do status das ações no plano de tratamento. O produto formal é o relatório trimestral, descrito no item seguinte.

5.8.5. Relatório de monitoramento

Ao final de cada ciclo trimestral, o gestor de risco elabora um relatório de monitoramento com estrutura mínima composta por quatro elementos:

Status das ações: situação de cada ação do plano de tratamento — não iniciada, em andamento, concluída ou cancelada — com justificativa para as que não foram concluídas no prazo.

Efetividade: resultado do indicador calculado conforme a fórmula do item 5.9.2, com análise objetiva dos casos em que as ações não atingiram o resultado esperado.

Riscos emergentes: relato de novos riscos identificados no período, já descritos com a sintaxe estruturada da Etapa 2, para entrada no próximo ciclo completo de análise.

Recomendação ao dirigente: posicionamento explícito do gestor de risco sobre se algum risco monitorado no período exige escalada para a alta administração ou para o Conselho Diretor, com base nas diretrizes de priorização da Etapa 4.

O relatório trimestral é o insumo que a Direx utiliza para a consolidação institucional e que o Conselho Diretor recebe na análise crítica semestral.

5.8.6. Principais resultados desta etapa

Ao concluir cada ciclo de monitoramento, o gestor de risco deve ter produzido:

- Status atualizado das ações do plano de tratamento, com registro das que não foram concluídas no prazo e justificativa.
- Efetividade calculada e registrada, com análise dos casos insatisfatórios.
- Riscos emergentes identificados e descritos, prontos para entrada no próximo ciclo.
- Relatório trimestral entregue à Direx dentro do prazo estabelecido.
- Materialização de riscos registrada, quando ocorrida, com lições aprendidas documentadas.

5.9. Etapa 7: Comunicação e Consulta

5.9.1. Objetivo:

Garantir que as partes interessadas internas e externas à Enap compreendam os riscos identificados, as decisões tomadas em cada etapa do ciclo e as razões pelas quais ações específicas são requeridas, promovendo a conscientização, a transparência e o engajamento necessários para que a gestão de riscos produza efeitos reais na tomada de decisão.

5.9.2. Distinção entre comunicar e consultar

Comunicação e consulta são atividades com propósitos distintos e devem ser tratadas separadamente pelo gestor de risco.

Comunicar é transmitir informações sobre riscos, níveis de exposição, decisões tomadas e resultados das ações de tratamento às partes interessadas relevantes. O objetivo é promover conscientização e garantir que os responsáveis pelas decisões disponham de informação suficiente e oportuna.

Consultar é obter retorno e informações das partes interessadas para subsidiar a tomada de decisão ao longo do ciclo, especialmente nas etapas de identificação de riscos, avaliação e definição de estratégias de tratamento. A consulta não transfere responsabilidade pela decisão, mas melhora a qualidade das análises ao incorporar perspectivas que a equipe técnica pode não ter sozinha.

As duas atividades ocorrem ao longo de todo o processo de gestão de riscos, não apenas ao final do ciclo, e devem ser planejadas com a mesma antecedência que as demais etapas.

O fluxo de comunicação sobre riscos ocorre em duas direções que devem ser igualmente planejadas pelo gestor de risco.

A comunicação vertical garante que a cúpula da organização seja informada pelos gestores de risco de todas as coordenações — sentido ascendente — e que os servidores tenham ciência dos principais riscos que afetam a Enap e das decisões tomadas para tratá-los —

sentido descendente. Sem o sentido ascendente, a alta gestão decide sem informação suficiente sobre exposição real. Sem o sentido descendente, os servidores responsáveis pela execução dos controles não compreendem a relevância do que fazem.

A comunicação horizontal é especialmente relevante para processos transversais que envolvem mais de uma coordenação da DGC ou que atravessam diferentes diretorias da Enap. Nesses casos, o risco identificado por uma unidade pode afetar diretamente outra que desconhece a exposição — tornando a comunicação lateral tão crítica quanto a comunicação com a liderança.

5.9.3. O que comunicar e a quem

A tabela a seguir estabelece o conteúdo mínimo de comunicação por instância, alinhada às responsabilidades definidas no Modelo das Três Linhas da Enap:

Instância	O que comunicar	Quando	Responsável
Conselho Diretor	Riscos Extremos e Altos que extrapolam o apetite; resultado da análise crítica semestral; decisões que exigem deliberação da governança	Imediatamente para RE; semestralmente para análise crítica	Direx
Alta administração: Diretores	Riscos Altos da diretoria; status trimestral das ações de tratamento; riscos emergentes identificados	Trimestralmente; imediatamente para novos RE	Gestor de risco
Gestores de risco: 1ª linha	Metodologia, ferramentas, critérios de avaliação e apetite a risco; orientações da 2ª linha	No início de cada ciclo e sempre que houver atualização da metodologia	Direx
AUDIN: 3ª linha	Consolidação do ciclo anual; recomendações atendidas e em atendimento; lacunas identificadas	Anualmente; sempre que solicitado	Direx
Servidores em geral	Cultura de gestão de riscos; importância do tema; canais de reporte	Campanhas periódicas de conscientização	Direx

5.9.4. Principais resultados desta etapa

Por ser transversal a todo o ciclo, esta etapa não tem um produto único ao final, ela gera produtos em diferentes momentos:

- Partes interessadas informadas nos prazos e com o conteúdo adequado ao seu nível de responsabilidade.
- Consultas realizadas nas etapas de identificação, avaliação e revisão, com registro das contribuições recebidas.
- Canais de comunicação ativos e conhecidos pelos gestores de risco das coordenações.
- Registros de comunicação com os órgãos de controle atualizados e rastreáveis.

5.10. Etapa 8: Registro e Relato

5.10.1. Objetivo:

Documentar os resultados de cada etapa do ciclo de gestão de riscos e relatar essas informações às partes interessadas por mecanismos apropriados, fornecendo insumos para a tomada de decisão, para a melhoria contínua do processo e para o cumprimento das responsabilidades de governança da Enap.

5.10.2. Finalidades do registro e relato

O registro e o relato cumprem quatro funções distintas e complementares no ciclo de gestão de riscos:

Fornecer informações para a tomada de decisão, garantindo que gestores e dirigentes disponham de dados suficientes sobre os riscos a que a Enap está exposta antes de deliberar sobre ações, recursos e prioridades.

Comunicar atividades e resultados em toda a organização, assegurando que as partes interessadas internas e externas estejam informadas sobre o andamento da gestão de riscos de forma oportuna e compreensível.

Melhorar a qualidade do processo ao longo dos ciclos, construindo uma base histórica de riscos identificados, níveis calculados, ações implementadas e resultados obtidos, que permite comparações entre ciclos e aprendizado institucional acumulado.

Apoiar a alta administração e o Conselho Diretor no cumprimento de suas responsabilidades de supervisão e governança, fornecendo o relato estruturado que essas instâncias necessitam para cumprir seu papel no Modelo das Três Linhas.

5.10.3. O que deve ser registrado

Todo registro de gestão de riscos na Enap deve ser produzido no SEI, vinculado ao processo administrativo correspondente ao objeto analisado. Os documentos mínimos a serem registrados em cada ciclo são:

Documento	Conteúdo	Etapa de origem
-----------	----------	-----------------

Formulário de registro de riscos	Objeto, cabeçalho de contexto, análise SWOT, riscos identificados com sintaxe estruturada, causas, consequências e categoria	Etapas 1 e 2
Matriz de riscos preenchida	Probabilidade, impacto, nível de risco calculado e classificação (RB/RM/RA/RE) de cada risco	Etapas 3 e 4
Plano de ação	Estratégia de resposta, ações de tratamento, responsáveis, prazos e resultado esperado	Etapa 5
Relatório de monitoramento	Status das ações, efetividade calculada, riscos emergentes e recomendação ao dirigente	Etapa 6
Registro de materialização	Descrição do evento ocorrido, impacto verificado, ações de contingência adotadas e lições aprendidas	Etapa 6 — quando aplicável

5.10.4. Sensibilidade das informações

As informações registradas no processo de gestão de riscos podem conter dados sensíveis, vulnerabilidades de processos, lacunas de controle, riscos à integridade, que, se divulgados sem critério, podem comprometer a eficácia das próprias ações de tratamento ou expor a Enap a riscos adicionais.

O gestor de risco deve, ao registrar cada documento, classificar a informação conforme os critérios estabelecidos na Lei de Acesso à Informação e nas normas internas da Enap, observando:

- Informações sobre riscos à integridade identificados e não tratados devem ter acesso restrito às instâncias diretamente envolvidas no tratamento.
- Informações sobre controles inexistentes ou com lacunas conhecidas não devem ser divulgadas externamente antes da implementação das ações corretivas.
- Resultados consolidados da gestão de riscos, sem identificação de vulnerabilidades específicas, podem e devem ser divulgados no relatório de gestão anual da Enap como parte da prestação de contas pública.

5.10.5. Relato por instância

O relato é parte integrante da governança da Enap e deve ser estruturado de forma diferenciada conforme a instância destinatária, conforme estabelecido na Etapa 7:

Gestores de risco - 1ª linha: atualização mensal do status das ações no plano de tratamento, sem formato de relatório formal.

Dirigentes de área: relatório trimestral de monitoramento elaborado pelo gestor de risco, com foco em decisões a serem tomadas — não apenas em descrição de status.

Direx - 2ª linha: consolidação trimestral dos relatórios das coordenações, com visão institucional dos riscos da DGC e encaminhamento ao Conselho Diretor.

Conselho Diretor: análise crítica semestral com visão consolidada dos riscos institucionais, evolução dos indicadores de efetividade e deliberação sobre riscos Extremos e Altos que extrapolam o apetite.

AUDIN - 3ª linha: acesso integral aos registros do ciclo anual para fins de monitoramento independente da maturidade da gestão de riscos, conforme estabelecido na Nota Técnica nº 1/2026.

5.10.6. Principais resultados desta etapa

Por ser transversal a todo o ciclo, esta etapa não tem produto único - ela consolida os produtos de todas as etapas anteriores em registros rastreáveis:

- Processo SEI atualizado com todos os documentos do ciclo - formulário de registro, matriz, plano de ação e relatórios de monitoramento.
- Base histórica de riscos da Enap alimentada a cada ciclo, permitindo comparação entre períodos e identificação de tendências.
- Relatos entregues a cada instância no prazo e com o nível de detalhe adequado à sua função de governança.
- Registros de materialização documentados com lições aprendidas, disponíveis para consulta nos ciclos seguintes.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- Resolução Enap nº 77/2025, estabelece o Programa de Governança Institucional no âmbito da Fundação Escola Nacional de Administração Pública;
- ABNT NBR ISO 31000:2018, Gestão de riscos, Diretrizes;
- Decreto nº 9.203/2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e

fundacional;

- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;
- COSO 2017, Enterprise Risk Management Framework;
- Referencial Básico de Gestão de Riscos, Tribunal de Contas da União (TCU).

APÊNDICE A: Taxonomia de Riscos à Integridade

Orientação de uso

Este anexo apresenta as categorias e exemplos de eventos de risco à integridade aplicáveis aos processos da Enap. Ele deve ser consultado obrigatoriamente na Etapa 2, Identificação dos Riscos, sempre que o objeto analisado envolver processos de contratação, gestão de pessoas, acesso a dados, uso de recursos públicos ou exercício de autoridade.

Lembre-se: a Enap possui apetite zero para riscos à integridade. Todo evento desta categoria identificado deve ser tratado, independentemente do nível de risco calculado na Etapa 3.

Categoria	Descrição	Exemplos de riscos aplicáveis à Enap
Transparência no tratamento de dados, uso ou manipulação indevida de dados e informações.	Eventos relacionados ao acesso não autorizado, alteração indevida, divulgação indevida ou uso irregular de dados e informações institucionais ou pessoais; falta de transparência nas operações de tratamento de dados e informações	Acesso não autorizado a dados de alunos cadastrados nas plataformas da Enap; divulgação de informações sigilosas de processos seletivos; alteração indevida de registros acadêmicos ou de resultados de cursos; falta de transparência que pode afetar a reputação da Enap
Desvio ou usufruto indevido de recursos materiais	Eventos relacionados à subtração, desvio de finalidade ou uso irregular de bens e recursos materiais sob guarda ou propriedade da Enap	Uso de equipamentos institucionais para fins particulares; desvio de materiais de almoxarifado; utilização indevida de veículos oficiais
Desvio ou usufruto indevido de recursos humanos	Eventos relacionados ao exercício de funções não previstas no cargo, atribuição de complexidade superior sem contrapartida ou uso da força de trabalho para fins alheios ao serviço público	Servidor designado para atividades de interesse particular de dirigente; prestação de serviços externos durante o horário de trabalho sem autorização
Corrupção, fraude e uso irregular de verbas públicas	Eventos relacionados a atos lesivos ao patrimônio público, pagamentos indevidos, superfaturamento ou manipulação de processos de contratação	Direcionamento de licitação para fornecedor específico; ateste de serviços não prestados; superfaturamento em contratos de capacitação ou eventos
Uso de posição ou poder para interesses indevidos	Eventos relacionados ao uso de autoridade funcional para benefício próprio, de terceiros ou para prejudicar outros	Interferência indevida em processos seletivos; pressão sobre subordinados para adoção de decisões favoráveis a interesses privados; uso de cargo para obter vantagens em contratações
Nepotismo	Eventos relacionados à nomeação, contratação ou favorecimento de parentes por vínculos de consanguinidade ou afinidade, em violação aos princípios constitucionais	Indicação de familiar para cargo comissionado; favorecimento de empresa vinculada a parente em processo de contratação da Enap
Conflito de interesses	Eventos relacionados a situações em que interesses privados possam comprometer o interesse público ou influenciar indevidamente o exercício da função pública	Servidor que participa de decisão sobre contratação de empresa na qual possui participação societária; docente que avalia trabalho de aluno com quem tem relação comercial
Ameaças à isenção e autonomia técnicas	Eventos relacionados a ações ou omissões que interfiram prejudicialmente na isenção e autonomia de pareceres, laudos, avaliações ou decisões técnicas	Pressão sobre servidores para emissão de parecer jurídico favorável a contratação irregular; interferência em resultado de avaliação de curso ou de processo seletivo
Assédio e discriminação	Eventos relacionados a condutas abusivas, por palavras, comportamentos, atos ou escritos, que causem dano à dignidade, à integridade ou ao ambiente de trabalho	Assédio moral por parte de chefia em relação a subordinados; discriminação de candidatos em processos seletivos por raça, gênero ou orientação sexual; assédio sexual no ambiente de trabalho

Outras práticas
antiéticas

Eventos relacionados a condutas que
atentem contra os princípios éticos da
administração pública, não enquadradas
nas categorias anteriores

Uso de informações privilegiada obtida
no exercício do cargo para benefício
próprio; descumprimento reiterado de
prazos e obrigações funcionais sem
justificativa



Documento assinado eletronicamente por **Betânia Peixoto Lemos, Presidenta**, em 19/06/2026, às 16:00, conforme horário oficial de Brasília e Resolução nº 9, de 04 de agosto de 2015.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <http://sei.enap.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador **1005002** e o código CRC **EE87E42D**.

Notas de Rodapé

Referência: Processo nº 04600.001508/2026-64

SEI nº 1005002