

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	1 de 13

Sumário

1.	OBJETIVO	2
2.	ABRANGÊNCIA	2
3.	CONCEITOS FUNDAMENTAIS	3
4.	DIRETRIZES GERAIS.....	4
5.	ESTRUTURA DE RESPONSABILIDADES	6
6.	COMPETÊNCIAS.....	7
7.	DISPOSIÇÕES FINAIS.....	13

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	2 de 13

1. OBJETIVO

- 1.1.** Estabelecer a abrangência, princípios, diretrizes, conceitos e responsabilidades para a estruturação, implementação, monitoramento e aprimoramento contínuo da Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Fundação para o Desenvolvimento da Educação - FDE, de modo a contribuir para a integridade institucional, alcance dos objetivos estratégicos e fortalecimento da governança, uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos;
- 1.2.** Adotar referências de mercado, como: metodologias estabelecidas pela Controladoria Geral do Estado – CGE, *Framework* Internacional do COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, COSO ERM: *Enterprise Risk Management*, Normas: ABNT NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos - Diretrizes e ABNT NBR ISO 31073 – Gestão de Riscos – Vocabulário.
- 1.3.** Alinhar o Apetite a Riscos com a estratégia, assegurando que a postura frente aos riscos esteja em sintonia com a visão de longo prazo e os valores da FDE;
- 1.4.** Disseminar a cultura e promover a atuação da gestão de riscos e controles internos de forma padronizada em todos os níveis hierárquicos da FDE;
- 1.5.** Gerar valor para a FDE e aperfeiçoar as práticas de governança de forma sistemática, estruturada e integrada aos valores e diretrizes estabelecidos;
- 1.6.** Estabelecer ou adequar os controles internos ao tratamento dos riscos.

2. ABRANGÊNCIA

Esta política se aplica a todos os órgãos e unidades administrativas da FDE, inclusive aos Conselhos Superior e Fiscal, Presidência, Comitês, Diretoria Colegiada, Diretorias, Comissões, Gerências, unidades de apoio e demais empregados públicos envolvidos nas decisões e atividades operacionais, táticas e estratégicas.

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	3 de 13

3. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

- 3.1. Alta administração: Conselhos Superior e Fiscal, Presidência e Diretorias;
- 3.2. Apetite a risco: nível de risco que os órgãos ou entidades estão dispostos a assumir;
- 3.3. Controles internos: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, implementados de forma integrada pela alta administração e pelos demais agentes públicos dos órgãos e entidades que, com base em gestão de riscos, forneçam segurança razoável de que os objetivos institucionais serão alcançados;
- 3.4. Gestão de riscos: aplicação sistemática de procedimentos e práticas que contemplam as atividades de identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar potenciais eventos que tenham impacto no cumprimento dos objetivos estratégicos da FDE;
- 3.5. Responsável pelo risco: empregado público ou gestor, órgão ou entidade com responsabilidade e autoridade para gerenciar o risco;
- 3.6. Responsável pelo controle: empregado público designado para acompanhar e/ou implementar melhorias em controles existentes ou novos controles, quando necessário, bem como manter em execução controles redutores de riscos;
- 3.7. Mapa de Riscos - Representação gráfica referente ao processo de avaliação de riscos no ambiente estratégico. É apresentado graficamente no layout de mapa 4 X 4, através de posicionamento do nível do risco em quadrante com cor correspondente. Representado no plano cartesiano, por pares ordenados (Probabilidade e Impacto): **Eixo X:** Probabilidade: 4 - Quase Certo (vermelho), 3 - Provável (laranja), 2 - Possível (amarelo), 1 – Baixa (verde claro). **Eixo Y:** Impacto: 4 – Muito Alto (vermelho), 3 – Alto (laranja), 2 – Médio (amarelo), 1 - Baixo (verde claro);
- 3.8. Medidas de controle: medidas adotadas para tratar os riscos identificados, aumentando a probabilidade de que os objetivos e metas institucionais sejam alcançados;

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	4 de 13

- 3.9.** Nível de Alçada - É a faixa de administração da FDE que é responsável pela tomada de decisão relacionada às atividades de gestão de riscos, de acordo com o nível de criticidade (impacto e probabilidade) estabelecido no mapa de riscos estratégicos;
- 3.10.** Risco: potencial evento que tenha impacto no cumprimento dos objetivos estratégicos da FDE;
- 3.11.** Tratamento do risco: execução de medidas de controle com a finalidade de modificar um risco identificado, aumentando a probabilidade de que os objetivos da FDE sejam alcançados;
- 3.12.** Tolerância a Riscos: nível de variação aceitável no desempenho em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico, em nível tático ou operacional.

4. DIRETRIZES GERAIS

- 4.1.** A gestão de riscos deve estar integrada à cultura organizacional, padrões de conduta e integridade, assim como ao planejamento estratégico da FDE, alinhando-se aos seus valores, objetivos, processos decisórios, modelo de negócio, operações e estrutura organizacional.
- 4.2.** Instituir a Comissão de Gestão de Riscos e Controles Internos, como órgão de assessoramento ao Conselho Superior, vinculado hierarquicamente à Presidência da FDE, sem poder decisório ou atribuições executivas, de caráter permanente. A Comissão deverá ter a finalidade de contribuir para o fortalecimento da governança institucional, por meio da análise, acompanhamento e recomendação de aprimoramentos nos processos de gestão de riscos e controles internos.
- 4.3.** O Apetite a Riscos deverá ser revisado bianualmente, ou sempre que necessário, com envolvimento da Diretoria Executiva para alinhamento do apetite a risco, que afetam os objetivos estratégicos da FDE e monitorado permanentemente pela Alta Administração e a área responsável pelo processo de Gestão de Riscos e Controles Internos da FDE.

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	5 de 13

- 4.4.** A gestão de riscos deve ser contínua, com o Mapa de Riscos sendo atualizado anualmente ou sempre que houver eventos internos ou externos que impactem os objetivos estratégicos da FDE.
- 4.5.** A atuação em gestão de riscos deve ser simples, dinâmica e formalizada por meio de procedimentos, abrangendo toda a FDE e promovendo parcerias internas e externas para fortalecer o ambiente de gestão de riscos.
- 4.6.** Todos os empregados públicos e gestores são responsáveis pela gestão de riscos e controles internos em suas atividades e processos de trabalho.
- 4.7.** A tomada de decisões com base em riscos deve ser incorporada à gestão da FDE, visando à proteção e à geração de valor.
- 4.8.** Os processos de trabalho devem integrar a gestão de riscos de forma sistemática e padronizada, conforme a metodologia estabelecida pela FDE.
- 4.9.** A cultura de gestão de riscos deve ser promovida pela área responsável e praticada em todos os níveis hierárquicos da FDE.
- 4.10.** Os riscos devem ser identificados e classificados de acordo com sua natureza e categoria.

Natureza	Categoria
Estratégica	Governança, Político e Econômico, Negócio e Conhecimento
Financeira	Contábil, Crédito, Liquidez e Mercado
Operacional	Ambiental, Processo, Tecnologia e Informação, Patrimônio e Pessoal
Conformidade	Regulamentos e Legislação

- 4.11.** Os riscos de processos devem ser identificados, analisados, avaliados, tratados, comunicados e monitorados pelas Diretorias, Gerências, Coordenadorias e demais empregados, na execução de suas atividades, sob orientação da área de gestão de riscos.

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	6 de 13

- 4.12.** É necessário garantir que cada função no processo de gestão de riscos seja formalmente definida e atribuída, com responsabilidades descritas, divulgadas e compreendidas por todos os envolvidos.
- 4.13.** A aprovação e o tratamento dos riscos estratégicos devem obedecer aos níveis de alçada definidos com base na criticidade dos riscos e no apetite a riscos da FDE.
- 4.14.** A escolha dos controles para redução da exposição aos riscos deve levar em conta a natureza do risco, seu nível de criticidade e o apetite a riscos da FDE.
- 4.15.** O responsável pelo risco deve utilizar os resultados das avaliações para revisar os planos de ação e/ou elaborar planos de mitigação ou contingência, assegurando sua implementação dentro do prazo estabelecido. Caso não seja possível cumprir o prazo, deve-se apresentar justificativa e solicitar formalmente a prorrogação à área de conformidade, gestão de riscos e controles internos, com ciência do respectivo diretor executivo da área envolvida;
- 4.16.** Os profissionais da área de conformidade, gestão de riscos e controles internos devem ter acesso às informações e dados necessários para o desempenho de suas atividades, comprometendo-se com a confidencialidade dessas informações.
- 4.17.** Todos os profissionais envolvidos na gestão de riscos da FDE devem receber treinamentos adequados e em tempo hábil para o pleno exercício de suas responsabilidades.

5. ESTRUTURA DE RESPONSABILIDADES

As responsabilidades quanto à gestão de riscos e controles internos organizam-se em três linhas de atuação, compreendendo:

- **primeira linha (negócio principal):** empregados públicos e gestores responsáveis pelo gerenciamento direto dos riscos e na execução das medidas de controles nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais, como os gestores de unidades, de processos de trabalho, de projetos, de atividades, de ações, de contratos e de demais instrumentos congêneres da FDE;

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	7 de 13

- **segunda linha (funções de suporte):** empregados públicos responsáveis pelos controles internos e gestão de riscos, que têm como objetivo apoiar, dar suporte, orientar e monitorar a adequação e eficácia das respostas aos riscos, mediante fornecimento de conhecimento e de ferramentas adequadas, aos empregados públicos de que trata a primeira linha;
- **terceira linha (funções de avaliação):** Auditoria Interna, responsável pela avaliação objetiva e independente da gestão de riscos, controles internos e governança da primeira e segunda linha.

6. COMPETÊNCIAS

Nível	Competência
Conselho Superior	<ul style="list-style-type: none"> a. Conhecer a estrutura de gerenciamento de riscos e controles internos da FDE; b. Aprovar a Política Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos; c. Conhecer a Metodologia de Gestão de Riscos; d. Conhecer os limites de apetite a risco e níveis de alçada de responsabilidades da FDE; e. Acompanhar semestralmente a evolução de implantação dos planos de ação mitigatórios e os indicadores dos riscos estratégicos; f. Supervisionar periodicamente o Mapa de Riscos Estratégicos da FDE e Planos de Ação para mitigação; g. Aprovar e acompanhar o Plano Anual de Trabalho de Gestão de Riscos e Controles Internos; h. Conhecer os resultados da avaliação de eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos;

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	8 de 13

	<p>i. Conhecer a disseminação da cultura de gestão de riscos e controles internos.</p>
Conselho Fiscal	<p>a. Conhecer a estrutura de gerenciamento de riscos e controles internos da FDE;</p> <p>b. Conhecer a Política Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos;</p> <p>c. Conhecer a Metodologia de Gestão de Riscos;</p> <p>d. Conhecer os limites de apetite a risco e níveis de alçada de responsabilidades da FDE;</p> <p>e. Acompanhar semestralmente a evolução de implantação dos planos de ação mitigatórios e os indicadores dos riscos estratégicos;</p> <p>f. Conhecer o Mapa de Riscos Estratégicos da FDE e Planos de Ação para mitigação;</p> <p>g. Conhecer e acompanhar o Plano Anual de Trabalho de Gestão de Riscos e Controles Internos;</p> <p>h. Conhecer os resultados da avaliação de eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos;</p> <p>i. Conhecer a disseminação da cultura de gestão de riscos e controles internos.</p>
Presidência	<p>a. Estruturar a área de gerenciamento de riscos e controles internos da FDE;</p> <p>b. Conhecer a Política Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos;</p> <p>c. Conhecer a Metodologia de Gestão de Riscos;</p>

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	9 de 13

	<ul style="list-style-type: none">d. Conhecer os limites de apetite a risco e níveis de alçada de responsabilidades da FDE;e. Acompanhar semestralmente a evolução de implantação dos planos de ação mitigatórios e os indicadores dos riscos estratégicos;f. Aprovar o Mapa de Riscos Estratégicos da FDE e Planos de Ação para mitigação, sob seu nível de alçada;g. Conhecer, apoiar e acompanhar o Plano Anual de Trabalho de Gestão de Riscos e Controles Internos;h. Conhecer os resultados da avaliação de eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos;i. Aprovar o Programa de Aculturação de gestão de riscos e controles internos.
Diretoria Colegiada	<ul style="list-style-type: none">a. Aprovar a estrutura a área de gerenciamento de riscos e controles internos da FDE;b. Aprovar o Regimento Interno da Comissão de Gestão de Riscos e Controles Internos;c. Aprovar a Política Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos;d. Aprovar a Metodologia de Gestão de Riscos;e. Aprovar os limites de apetite a risco e níveis de alçada de responsabilidades da FDE;f. Aprovar e acompanhar semestralmente a evolução de implantação dos planos de ação mitigatórios e os indicadores dos riscos estratégicos;g. Aprovar o Mapa de Riscos Estratégicos da FDE e Planos de Ação para mitigação, sob seu nível de alçada;

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	10 de 13

	<ul style="list-style-type: none"> h. Aprovar os indicadores de Riscos Estratégicos; i. Aprovar e acompanhar o Plano Anual de Trabalho de Gestão de Riscos e Controles Internos; j. Conhecer os resultados da avaliação de eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos; k. Apoiar a implantação do Programa de Acultramento de gestão de riscos e controles internos.
Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> a. Conhecer a estrutura a área de gerenciamento de riscos e controles internos da FDE; b. Conhecer a Política Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos; c. Conhecer a Metodologia de Gestão de Riscos; d. Conhecer os limites de apetite a risco e níveis de alçada de responsabilidades da FDE; e. Elaborar, implantar e acompanhar a evolução dos planos de ação mitigatórios e os indicadores dos riscos estratégicos; f. Aprovar o Mapa de Riscos Estratégicos da FDE e Planos de Ação para mitigação, sob seu nível de alçada; g. Contribuir com a área de gestão de riscos na elaboração do mapa de riscos estratégicos (identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento dos riscos); h. Conhecer, apoiar e acompanhar o Plano Anual de Trabalho de Gestão de Riscos e Controles Internos;

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	11 de 13

	<ul style="list-style-type: none"> i. Apoiar a implantação do Programa de Acultramento de gestão de riscos e controles internos.
Comissão de Riscos e Controles Internos	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborar o Regimento Interno da Comissão de Gestão de Riscos e Controles Internos; b. Contribuir com a Política Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos; c. Conhecer a Metodologia de Gestão de Riscos; d. Contribuir quanto à definição dos limites de apetite a risco e níveis de alçada de responsabilidades da FDE; e. Conhecer e acompanhar semestralmente a evolução de implantação dos planos de ação mitigatórios e os indicadores dos riscos estratégicos; f. Contribuir quanto a elaboração do Mapa de Riscos Estratégicos da FDE e Planos de Ação para mitigação; g. Contribuir na elaboração do Plano Anual de Trabalho de Gestão de Riscos e Controles Internos; h. Conhecer os resultados da avaliação de eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos; i. Contribuir na elaboração do Programa de Acultramento de gestão de riscos e controles internos. j. Conhecer os recursos aprovados para execução dos planos de ação de mitigação dos riscos estratégicos.
Área de Conformidade, Gestão de Riscos e Controles Internos	<ul style="list-style-type: none"> a. Elaborar a Política Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos e as propostas de alterações; b. Desenvolver, sugerir e revisar diretrizes para o processo de gestão de riscos estratégicos da FDE (metodologia,

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	12 de 13

	<p>processos, sistemas, padrões e mecanismo de reporte e outros);</p> <p>c. Elaborar o plano anual de trabalho e submetê-lo à aprovação;</p> <p>d. Elaborar proposta de apetite a riscos e níveis de alçada e submetê-los à aprovação;</p> <p>e. Propor os critérios para avaliação, mapeamento e classificação de riscos;</p> <p>f. Implementar e operacionalizar o processo de gestão de riscos;</p> <p>g. Atuar nos trabalhos de identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento dos riscos de responsabilidade das Diretorias;</p> <p>h. Revisar bienalmente os critérios definidos na régua de Impacto x Probabilidade e propor alterações quando ocorrerem mudanças significativas;</p> <p>i. Elaborar anualmente o mapa de riscos estratégicos, consultando as áreas da FDE, revisando os riscos existentes e incorporando novos riscos identificados;</p> <p>j. Consolidar e garantir a distribuição do mapa de riscos estratégicos, de acordo com os níveis de alçada definidos;</p> <p>k. Gerenciar o sistema de gestão de riscos com o objetivo de consolidar os resultados das avaliações de riscos;</p> <p>l. Acompanhar a evolução de implantação dos planos de ação e reportar à Alta Administração;</p> <p>m. Contribuir com a definição de indicadores de riscos;</p>
--	---

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--

Gestão de Riscos e Controles Internos		
Código:	Versão:	Página:
POL-003-2025	00	13 de 13

	<p>n. Capacitar a liderança e os colaboradores envolvidos nas atividades de gestão de riscos para aplicação da metodologia adotada pela FDE;</p> <p>o. Consolidar informações e elaborar relatórios nos assuntos de gestão de riscos e controles internos;</p> <p>p. Disseminar a cultura da gestão de riscos em todos os níveis da FDE;</p> <p>q. Contribuir com a auditoria interna na avaliação de eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos.</p>
Auditoria Interna	<p>a. Conhecer a estrutura a área de gerenciamento de riscos e controles internos da FDE;</p> <p>b. Conhecer a Política Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos;</p> <p>c. Avaliar a eficácia dos processos de gestão de riscos e controles internos.</p>

7. DISPOSIÇÕES FINAIS

7.1. A presente Política deverá ser revisitada, na periodicidade definida pela POL-001-2025, ou sempre que necessário, de forma a manter o seu conteúdo atualizado com as melhores práticas de governança corporativa, atualizações legais e instrumentos organizacionais da FDE.

7.2. Esta política entra em vigor a partir da publicidade do ato.

Versão	Data da Revisão	Motivo
00	19.11.2025	Implantação

Área Responsável: Presidência	Revisado por: Área de Normatização
---	--



**Governo do Estado de São Paulo
Fundação para o Desenvolvimento da Educação
Departamento de Normatização e Apoio Ao Gabinete**

DESPACHO

Nº do Processo: 229.00013404/2025-19

Interessado: Fundação para o Desenvolvimento da Educação

Assunto: POL-003/2025-00 - Gestão de Riscos e Controles Internos.

Esta Política Institucional - POL-003-2025 (doc. 0089860372) - Gestão de Riscos e Controles Internos foi aprovada pelas instâncias competentes e entra em vigor a partir da publicidade do ato.

São Paulo, na data da assinatura digital.

FABRICIO MOURA MOREIRA
Presidente



Documento assinado eletronicamente por **Fabricio Moura Moreira, Presidente**, em 25/11/2025, às 13:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.sp.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0090092217** e o código CRC **DA37477A**.