



ESCRITÓRIO DE COMPLIANCE • SEEL

JORNAL DA INTEGRIDADE

Edição Especial — Setembro 2026

GERIR RISCOS É DECIDIR COM MAIS INFORMAÇÃO
ANTECIPAR INCERTEZAS AJUDA A SEEL A PROTEGER SEUS OBJETIVOS, USAR MELHOR OS
RECURSOS PÚBLICOS E ENTREGAR RESULTADOS COM INTEGRIDADE.

A gestão de riscos deixou de ser um tema restrito a especialistas. Hoje, ela faz parte das decisões de quem planeja, executa e fiscaliza as políticas públicas de esporte e lazer em Goiás. Esta edição reúne os principais marcos que orientam a prática na SEEL: a Política de Gestão de Riscos (Portaria nº 162/2019), o Regulamento da Secretaria (Decreto nº 10.408/2024) e a composição do Escritório de Compliance Público (Portaria SEEL nº 163/2026).

Compliance não existe para burocratizar a gestão pública. Existe para ajudar a SEEL a cumprir o que foi previsto no Planejamento Estratégico, com economicidade, integridade e segurança nas decisões.

O que significa gerir riscos?

Risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos da instituição. Gestão de riscos é o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar a organização em relação a esses riscos. Em linguagem simples: todo processo, projeto ou entrega pode enfrentar eventos que afastem a SEEL do resultado planejado. Gerir riscos é antecipar esses eventos para decidir com mais segurança — e não com menos agilidade.

A Política de Gestão de Riscos adota a ABNT NBR ISO 31000:2018 e o COSO 2013 como referências técnicas. No Estado de Goiás, o Programa de Compliance Público (PCP), instituído pelo Decreto Estadual nº 9.406/2019, reúne quatro eixos: Gestão de Riscos, Ética, Transparência e Responsabilização.

01 • FUNDAMENTOS

Oito princípios que orientam a gestão de riscos

A gestão de riscos deve fazer parte do trabalho real: integrada às decisões, adaptada ao contexto e aberta à melhoria contínua.

- | | |
|---|---|
| 01. Integrar todas as atividades da organização. | 05. Ser inclusiva. |
| 02. Ser estruturada e abrangente. | 06. Considerar fatores humanos e culturais. |
| 03. Ser personalizada e proporcional aos contextos interno e externo. | 07. Ser dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças. |
| 04. Basear-se nas melhores informações disponíveis. | 08. Facilitar a melhoria contínua da organização. |

IDEIA CENTRAL

O risco não é administrado apenas quando um problema acontece. Ele deve ser considerado desde o planejamento e acompanhado durante toda a execução.

Fonte: art. 5º da Portaria nº 162/2019-SEEL.

Como isso aparece no trabalho?

- Ao definir prioridades, o gestor considera quais eventos podem comprometer os resultados.
- Ao executar uma atividade, a equipe observa mudanças, falhas e oportunidades de melhoria.
- Ao monitorar controles, a unidade verifica se as medidas adotadas continuam eficazes.
- Ao reportar riscos relevantes, a informação chega ao nível adequado de decisão.

Cinco conceitos para acompanhar esta edição

Conhecer estes termos ajuda a compreender reuniões, matrizes e relatórios de gestão de riscos.

COMPLIANCE	Práticas que ajudam a organização a cumprir a legislação, as normas internas e os princípios de governança pública, com foco em ética, transparência, responsabilização e gestão de riscos. Na SEEL, o tema é conduzido pelo Escritório de Compliance Público, sob orientação do Comitê Setorial e da CGE.
ESCOPO E CONTEXTO	Etapas iniciais do processo: define os parâmetros internos e externos, o alcance do trabalho e os critérios que orientarão a análise. Sem essa referência, os riscos não podem ser comparados de forma consistente.
MATRIZ DE RISCOS	Ferramenta que combina probabilidade e impacto para classificar os riscos e priorizar o tratamento. O Escritório de Projetos supervisiona a matriz de riscos dos projetos; o Escritório de Compliance orienta e monitora a matriz institucional.
APETITE AO RISCO	Quantidade e tipo de risco que a organização está preparada para buscar, manter ou assumir na realização de seus objetivos. Indica até onde a SEEL aceita conviver com a incerteza antes de agir. É definido pelo Comitê Setorial de Compliance.
PEI PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	Instrumento que estabelece os objetivos estratégicos da SEEL e orienta a atuação das unidades e a alocação de recursos. A gestão de riscos existe para proteger as entregas previstas no PEI.

Fontes: Portaria nº 162/2019-SEEL; Decreto nº 10.408/2024; Portaria SEEL nº 163/2026.

Quem cuida da gestão de riscos na SEEL

O Escritório de Compliance orienta e monitora a prática, mas cada unidade é responsável pelos riscos dos processos que conduz.

A Portaria SEEL nº 163, de 14 de julho de 2026, atualizou a composição do Escritório de Compliance Público. A coordenação está a cargo de Denise Tamaê Borges Sato, Gestora Pública, com Jessica Luana Nunes Pereira como substituta em suas ausências.

FUNÇÃO / EIXO	RESPONSÁVEIS
Coordenação	Denise Tamaê Borges Sato (titular) e Jessica Luana Nunes Pereira (substituta)
Eixo I Gestão de Riscos	Murila Torres do Prado e Selma Silva Oliveira
Eixo II Ética	Neusa Portes Teixeira e Eleneide Maria de Sousa Lima
Eixo III Transparência	Igor Ribeiro de Moraes Pereira
Eixo IV Responsabilização	Amanda Daiane Nunes Neves

Principais atribuições do Escritório

- Orientar e monitorar a elaboração da matriz de riscos e o preenchimento dos relatórios de monitoramento;
- Coordenar a revisão periódica do processo de gestão de riscos, buscando melhoria contínua;
- Coordenar e acompanhar a implantação da gestão de riscos em novas áreas, processos e projetos;
- Atuar como interlocutor entre a SEEL e a Controladoria-Geral do Estado (CGE).

RESPONSABILIDADE COMPARTILHADA

O Regulamento da SEEL determina que todas as unidades identifiquem e gerenciem os riscos de seus processos, monitorem a efetividade dos controles e reportem periodicamente a evolução desse trabalho ao Comitê Setorial de Compliance.

Fonte: Portaria SEEL nº 163/2026; Decreto nº 10.408/2024, arts. 32 e 35.



Quem faz o quê na gestão de riscos

Três atores exercem funções complementares: governar a política, tratar os riscos no processo e validar o monitoramento.

ATOR	QUEM OCUPA	RESPONSABILIDADE
Comitê de Compliance Setorial	Alta gestão da SEEL: Secretário, Chefe de Gabinete, Subsecretário e Superintendentes	Aprovar e revisar, anualmente, a gestão de riscos da Secretaria.
Proprietário de Riscos	Gerente da área finalística ou responsável pelo processo	Identificar, priorizar e tratar os riscos do processo sob sua responsabilidade.
Chefe Imediato	Superior hierárquico direto do proprietário	Aprovar alterações propostas e validar o monitoramento a cada quadrimestre.

Por que essa divisão é importante?

Ela evita que a política se torne um documento sem uso e impede que o risco fique sem responsável ou sem validação. O Comitê mantém a governança ativa; o Proprietário acompanha o risco no dia a dia; e o Chefe Imediato confere periodicamente o trabalho realizado.

FLUXO SIMPLES

A equipe identifica → o Proprietário avalia e trata → o Chefe Imediato valida → os riscos estratégicos e seus indicadores são reportados ao Comitê.

O Escritório de Compliance participa de todo o ciclo como unidade de orientação, supervisão e monitoramento, além de apoiar a interlocução com a CGE.

Estratégico, tático e operacional

O nível indica o alcance da decisão. Cada risco deve ser tratado o mais perto possível de onde surge, sem perder de vista os objetivos estratégicos.

NÍVEL	ONDE ACONTECE	FOCO
Estratégico	Alta gestão e Comitê de Compliance Setorial	Decisões que podem comprometer o PEI e os objetivos gerais da Secretaria.
Tático	Subsecretarias, superintendências e gerências	Articulação de programas e políticas públicas, como Pró-Atleta, Pró-Esporte, Construindo Campeões e Paradesporto.
Operacional	Equipes técnicas e rotinas de execução	Processos de trabalho do dia a dia, onde o risco costuma ser percebido primeiro.

ATENÇÃO

“Nível estratégico” é o lugar em que a decisão é tomada. “Risco estratégico” é uma categoria de risco. Um risco operacional mal gerido também pode crescer e ameaçar um objetivo estratégico.

O que cabe ao proprietário do risco?

- Priorizar os processos cujos riscos precisam ser gerenciados e tratados, considerando os possíveis prejuízos.
- Definir níveis de risco aceitáveis, respeitando o apetite e a tolerância ao risco da SEEL.
- Decidir quais riscos exigem tratamento imediato, de curto, médio ou longo prazo, ou aperfeiçoamento contínuo.
- Definir as ações de tratamento, o prazo de implementação e a forma de avaliar os resultados.

Nem todo risco precisa subir na estrutura

Riscos táticos e operacionais devem ser resolvidos o mais próximo possível de sua origem. O reporte ao Comitê deve concentrar-se nos resultados do monitoramento dos indicadores-chave dos riscos estratégicos. O escalonamento ocorre quando o risco ultrapassa a capacidade de tratamento da unidade ou ameaça os objetivos estratégicos da SEEL.

Fontes: Portaria nº 162/2019-SEEL, arts. 9º e 10; Decreto nº 10.408/2024, arts. 8º, 32 e 35.



Como funciona o processo de gestão de riscos

O processo é contínuo: começa pelo contexto, identifica e avalia os riscos, define respostas e acompanha os resultados.

ETAPA	AÇÃO	EM LINGUAGEM SIMPLES
01	Comunicação e consulta	Manter diálogo contínuo com as partes interessadas.
02	Estabelecimento do contexto	Definir parâmetros internos e externos, escopo e critérios.
03	Identificação dos riscos	Reconhecer fontes, eventos, causas e possíveis consequências.
04	Análise dos riscos	Combinar a probabilidade de ocorrência com o impacto possível.
05	Avaliação dos riscos	Comparar a análise com os critérios e verificar se o risco é aceitável ou tolerável.
06	Tratamento dos riscos	Definir ações capazes de modificar o risco.
07	Monitoramento	Acompanhar o risco e identificar mudanças em seu nível.
08	Controles	Identificar e estabelecer procedimentos e políticas que reduzam a exposição.

Sete categorias de risco

A Política classifica os riscos como estratégicos, de conformidade, financeiros, operacionais, ambientais, de tecnologia da informação e de recursos humanos. Os riscos ligados ao combate à corrupção devem ser agrupados para que o tratamento seja priorizado em conjunto.

Fonte: Portaria nº 162/2019-SEEL, arts. 7º e 11. Referências: ISO 31000:2018, ISO 19011:2011 e COSO 2013.

PCP 2026 também reconhece resultados

A gestão de riscos amadurece quando deixa de ser apenas uma obrigação e passa a gerar melhoria, inovação e valor público.

Coordenado pela Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO), o Programa de Compliance Público 2026 reconhece as ações inovadoras dos órgãos estaduais em quatro categorias:

GOVERNANÇA DO PCP

ÉTICA E RESPONSABILIDADE

GOIÁS + TRANSPARENTE

OUVIDORIA PÚBLICA

As premiações são divididas nos níveis Diamante, Ouro e Prata, conforme o grau de cumprimento dos critérios previstos em cada regulamento. O Prêmio Governança do PCP avalia diretamente a maturidade da gestão de riscos e o alinhamento das entregas de cada órgão ao Planejamento Estratégico Institucional (PEI) e ao PPA.

Por que isso importa para você?

O objetivo do Programa de Compliance Público — e, dentro dele, do eixo Gestão de Riscos — não é criar controles pelo controle. É ajudar a SEEL a cumprir as entregas previstas em seu Planejamento Estratégico com economicidade e integridade, antecipando eventos que possam comprometer resultados e fortalecendo a confiança da sociedade goiana no esporte e no lazer públicos.

Cada servidor participa dessa entrega ao observar seu processo de trabalho, identificar riscos, comunicar a situação ao Chefe Imediato e colaborar com o Escritório de Compliance no monitoramento e no tratamento adequado.

NA PRÁTICA

O reconhecimento reforça o vínculo entre gestão de riscos, planejamento estratégico e resultados entregues à sociedade.

EM UMA FRASE

Gerir riscos é transformar informação em decisões mais seguras e em melhores entregas para a sociedade.

