

Plano de Gestão de Riscos

Diretrizes para Implantação

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE CAMPUS BRUSQUE

FEVEREIRO/2018
Plano de Gestão de Riscos
Versão 1.1

Aprovação

Hélio Maciel Gomes

Diretor Geral Pró Tempore

Leonardo F. A. Calbusch

Diretor do Departamento de Desenvolvimento Educacional

Fábio Lamartine Barbosa Toledo

Diretor do Departamento de Administração e Planejamento

Organização

Fábio Lamartine Barbosa Toledo

Diretor de Administração e Planejamento

Revisão e Colaboração

Adriana Neves Dias

Daniela Koster

Eduardo Beeck Garozzi

Luiz Gustavo Moro Senko

Marilene de Melo Goularte

Tiago Fernandes Oliveira

Comissão responsável pela implantação da Política de Gestão de Riscos

IFC Campus Brusque

Portaria 151, de 04 de julho de 2017

FEVEREIRO/2018

Versão 1.1

1. Introdução

Instituições de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto estabelecer se e quando é possível atingir os objetivos institucionais. O resultado dessa incerteza é o risco. Esta realidade vem exigindo das organizações que desenvolvam técnicas e capacidades para lidar vários níveis de risco, sejam eles riscos operacionais, legais, financeiros, orçamentários, de imagem ou que venham a ferir a reputação do órgão.

No setor público, cada vez mais tem se cobrado que ações sejam pautadas por planos estratégicos, programas, projetos e processos finalísticos bem definidos e transparentes de modo a não deixarem dúvida que as ações realizadas pelos órgãos almejam o bem público e o faz da maneira mais lógica, racional e organizada possível.

Não obstante, há uma sinalização dos órgãos de controle quanto à necessidade da visão de gestão de riscos na Governança do Setor Público, privilegiando uma visão preventiva da administração. Portanto é fundamental a utilização de processos acessíveis, palpáveis e eficazes para o gerenciamento de riscos permitindo assim seu tratamento e a prevenção de falhas, perdas e crises.

Neste contexto, o presente trabalho tem intuito de viabilizar o processo de implantação de um modelo de gestão de riscos no Instituto Federal Catarinense Campus Brusque, fortalecendo assim as diretorias, coordenações, setores facilitando a tomada de decisão e dando mais segurança e amparo aos servidores na execução de suas atividades cotidianas e de maneira mais ampla melhorando nosso desempenho enquanto entidade de ensino, ciência e tecnologia.

2. Necessidade Legal

O Tribunal de Contas da União como resultado de suas auditorias recomendou em vários acórdãos a adoção de práticas de gerenciamento de riscos no serviço público (Acórdãos Plenários: 3392/2013, 3388/2013, 3383/2013, 3466/2014). Em especial o Acórdão 3821/2014 que determina a Administração Pública:

“9.17.3. estructure mais adequadamente as práticas de planejamento estratégico adotadas pela organização, com vistas a implementação futura de uma gestão orientada à governança e à gestão de riscos;

9.17.4. promova estudos com vistas a estruturar um sistema de controle interno que enseje a identificação dos riscos mais significativos para os objetivos da organização e o desenvolvimento de controles internos voltados à mitigação ou eliminação desses riscos;”.

Isto deixa clara a percepção deste órgão de fiscalização que é premente a necessidade de políticas de gestão de riscos em todas os órgãos e esferas, então posteriormente o Ministério do Planejamento e a Controladoria Geral da União, baixam a Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016 MPOG-CGU, dispendo sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, sendo taxativa em seu art. 3º como pode-se observar:

Art. 3º Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

Não deixando dúvidas e determinando que as ações neste sentido devam ser criadas e colocadas em prática, o referido normativo ainda atribuiu aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a responsabilidade pela implementação de medidas entre as quais, a adoção, até maio de 2017, de uma política de gestão de riscos, que deve ser compatível com o grau de maturidade de cada gestão.

3. Princípios

3.1 Gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público; (IN conjunta MP/CGU nº 01/2016)

3.2 Estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados; (IN conjunta MP/CGU nº 01/2016)

3.3 Estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização; (IN conjunta MP/CGU nº 01/2016)

3.4 Utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; (IN conjunta MP/CGU nº 01/2016)

3.5 Utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais; (IN conjunta MP/CGU nº 01/2016)

3.6 Adotar as melhores práticas de gestão de riscos, controles internos e governança corporativa no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense - Campus Brusque, de maneira a assegurar a existência de um processo estruturado de gestão de riscos;

3.7 Estabelecer papéis e responsabilidades de cada um dos colaboradores envolvidos no processo de gestão de riscos;

3.8 Estabelecer e manter a infraestrutura (tecnologia, processos e pessoas) necessária para a gestão integrada de riscos, estabelecer mecanismos de comunicação claros e objetivos.

4. Objetivos

4.1 Objetivo Geral

Estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades da gestão de riscos, de forma a orientar os processos de identificação, análise, avaliação, tratamento, priorização, monitoramento e comunicação dos riscos inerentes à atividades desenvolvidas pelo IFC, aplicando-se a todas as suas atividades.

4.2 Objetivos Específicos

4.2.1 Assegurar a existência de processo estruturado de gestão de risco que vise à concretização dos objetivos estratégicos, sustentabilidade das operações e cumprimento da missão institucional;

4.2.2 Incorporar a Gestão de Riscos à tomada de decisões em conformidade com as melhores práticas de Governança Corporativa;

4.2.3 Assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos

riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;

4.2.4 Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e

4.2.5 Agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

5. Tipologias de Riscos

De acordo com a Instrução Normativa Conjunta Nº 1, de 10 de maio de 2016 MPOG-CGU, os riscos podem ser classificados da seguinte forma:

a) riscos operacionais: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

b) riscos de imagem/reputação do órgão: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

c) riscos legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e

d) riscos financeiros/orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros

necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

6. Diretrizes para Implementação do Modelo de Gestão de Riscos

O processo de gerenciamento de riscos consiste no conjunto de atividades inter-relacionadas, necessárias para o gerenciamento de riscos. O gerenciamento de riscos consiste na aplicação de princípios e processos para o estabelecimento do contexto, identificação e avaliação de riscos, planejamento, implementação e controle das respostas aos riscos.

6.1 Estabelecimento do contexto

Primeiramente cabe salientar que o IFC Campus Brusque é uma unidade em implantação, que está em sede temporária até que a obra da sede definitiva se concretize. Da mesma forma seu quadro de pessoal mescla servidores com maior experiência advindos de outros Campi/Reitoria e em maior proporção servidores recentemente empossados.

Para concepção do modelo de gerenciamento de riscos no Instituto Federal Catarinense Campus Brusque, primeiramente o Diretor de Administração e Planejamento do Campus reuniu-se com o Diretor Geral e Diretor de Ensino, esboçando os motivos pelos quais era de suma importância a implantação desta política no ano de 2017, que foi prontamente acolhida.

6.1.1 Integração das instâncias do Órgão e responsáveis pelo processo de Gerenciamento de Riscos

A nível Institucional, a Portaria Normativa nº 005 de 12 de abril de 2017 - Reitoria/IFC define a estrutura do Comitê de Gestão de Riscos no IFC, bem como a sua competência. Por sua vez, a Portaria nº 1.395 de 22 de maio de 2017 - Reitoria IFC designa os servidores do Comitê de Gestão de Riscos responsáveis pela sua implantação e dá outras providências.

Para desenvolvimento e coordenação da implantação do processo de Gerenciamento de Riscos a nível local foi designada Comissão de servidores de setores diversos do Campus Brusque, através da Portaria 151/2017, a fim de nivelar seus conhecimentos sobre o assunto através do estudo de metodologias aplicáveis, realização de pesquisas sobre modelos já utilizados em outros órgãos que possam servir de apoio, e após isso fazer seleção das melhores práticas que possam ser adaptadas a realidade do Campus.

Reserva-se a competência dos Gestores da Unidade a Nível de Diretores para a definição das diretrizes macro, tais quais a aprovação deste Plano de Gestão de Riscos e suas alterações, bem como a resposta a riscos os quais sejam de sua competência exclusiva. Riscos referentes a processos de competência comum a mais de um Setor/Coordenação responsável, devem buscar soluções conjuntas entre os seus proprietários.

Reservam-se ainda quaisquer competências hierárquicas cabíveis para a tomada de decisões quando do tratamento dos riscos, devendo o responsável reportar à autoridade competente a situação quando a esta couber competência exclusiva para a tomada de providências.

6.1.2 São responsáveis pela Gestão de Riscos de cada Setor do Campus Brusque, os Coordenadores ou responsáveis designados de cada área.

Determina-se estes como os proprietários dos riscos de cada processo referente à sua Coordenação/Setor, tal qual conforme mapeamento da matriz de macroprocessos e processos de que trata o subitem 6.2 deste Plano, cabendo a estes:

I – assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização;

II – monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de riscos; e

III – garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização.

6.1.3 Papéis e Responsabilidades

A Política de Gestão de Riscos Institucional (Portaria Normativa nº 04/2017 - Reitoria/IFC) define ainda papéis e responsabilidades a serem observados tanto à Nível de Reitoria, quando localmente pelos diversos Setores, servidores e demais colaboradores de todas as unidades do IFC. Desta forma ela estabelece as seguintes responsabilidades:

Reitor(a):

1. Deliberar sobre o grau de apetite de riscos do Instituto e suas faixas de tolerância;
2. Aprovar a Política de Gestão de Riscos, assim como quaisquer futuras revisões necessárias definindo estratégias adotadas;
3. Definir as políticas, a abrangência e os objetivos estratégicos do Instituto Federal Catarinense, relacionados ao processo de Gestão de Riscos, por meio de direcionadores estratégicos e da orientação geral do Comitê de Gestão de Riscos;

4. Patrocinar a implantação da Gestão de Riscos no Instituto;
5. Alocar recursos necessários ao processo e definir a infraestrutura apropriada às atividades de gerenciamento de riscos; e
6. Criar o Comitê de Gestão de Riscos.

Comitê de Gestão de Riscos

1. Assessorar, na qualidade de órgão consultivo, o Reitor(a) no cumprimento das responsabilidades de fixação de diretrizes fundamentais do Instituto, com atribuições específicas de análise, acompanhamento e recomendação sobre questões relacionadas à Gestão de Riscos, em particular, acompanhando os riscos de negócio do Instituto Federal Catarinense e recomendando ações de mitigação;
2. Elaborar a Política de Gestão de Riscos do Instituto Federal Catarinense e submeter à aprovação do Reitor(a);
3. Interagir com todos os envolvidos e partes interessadas a fim de avaliar possíveis interferências nos empreendimentos, evitando impactos negativos dos riscos; e
4. Submeter à validação do Reitor(a) os limites de tolerância aos diferentes riscos identificados.

Áreas proprietárias de riscos

Gerenciar os riscos inerentes às suas atividades identificando-os, avaliando-os e tratando-os de modo a otimizar suas decisões, com o intuito de manter e obter vantagens competitivas e garantir a geração de valor para o Instituto.

Demais colaboradores

Comunicar e monitorar os riscos que venham a observar em suas atividades,

reportar ao Comitê de Riscos e seu superior hierárquico e se responsabilizar pela implantação desta Política e pela plena execução dos Planos de Gestão de Riscos.

6.1.4 Metodologia e Ferramentas

Considerando o caráter de implantação da entidade, o grau inicial de maturidade do processo de Gerenciamento de Riscos em implantação recente tanto a nível local como Institucional e até mesmo na Administração Pública Federal como um todo, a limitação do corpo de servidores tanto em questão de capacitação sobre o tema como em disponibilidade de carga horária para desenvolvimento das atividades e ainda a necessidade da apresentação de resultados e cumprimento dos objetivos com certo grau de agilidade e eficácia, definiu-se pela aplicação de metodologias de menor complexidade, priorizando critérios qualitativos neste momento, com o desenvolvimento e preenchimento de planilhas em plataformas digitais compartilhadas como ferramenta de apoio para apuração e mensuração dos riscos dos processos em cada setor.

Com o desenvolvimento do grau de maturidade tanto da organização quanto do processo de Gerenciamento de Riscos, será analisada a viabilidade de adoção de metodologias diversas possivelmente com adoção de critérios quantitativos/quantitativos que permitam inferir maior grau de efetividade aos resultados.

6.1.5 Integração ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização

A nível local, adota-se a aplicação do processo de Gerenciamento de Riscos sobre os Processos desenvolvidos no âmbito Campus Brusque, os quais são mais factíveis de mensuração, análise e tratamento pelos Coordenadores locais, considerando as questões

de competência, garantindo maior eficácia aos resultados. A definição dos processos a serem abordados utiliza como base a matriz pacificada entre todas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e a Controladoria Geral da União (CGU) já disponível no plano anual de auditoria 2017 do IFC, a qual reflete os processos necessários para consecução dos seus objetivos estratégicos, com as alterações necessárias para fins de adaptação à realidade local.

Posteriores políticas que venham a ser adotadas referente à Gestão de Riscos em nível Institucional motivarão adaptações deste Plano de Gestão de Riscos.

6.1.6 Desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos

A gestão de riscos deverá estar contemplada no Plano Anual de Capacitação da Unidade, com a oferta de capacitação referente ao Tema, ao menos para os membros da Comissão de Implantação (para posterior replicação de conhecimento às demais partes envolvidas no processo).

É prevista ainda na Política de Gestão de Riscos Institucional (Portaria Normativa nº 04/2017 - Reitoria/IFC) a aplicação de treinamentos periódicos à alta direção, colaboradores, prestadores de serviço e demais partes interessadas, abordando o conhecimento das funções e responsabilidades e a disseminação e promoção da cultura de gestão de riscos na organização, ações a serem implantadas a âmbito Institucional de iniciativa da Reitoria.

6.2 Delimitação de Macroprocessos e processos

6.2.1 Planejamento Estratégico da Instituição

Para o desenvolvimento pleno de um plano de gestão de riscos é de suma importância que os entes da comissão e da instituição como um todo, tenham clareza nos objetivos institucionais, que conforme Planejamento Estratégico do Instituto Federal Catarinense 2013-2017 são:

- a) Implantar sistema de gestão;
- b) Criar mecanismos que evitem a evasão e retenção escolar;
- c) Criar mecanismos de incentivo ao ensino, pesquisa e extensão;
- d) Desenvolver projetos para captação de recursos extra orçamentário; visando a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão;
- e) Implementar programa de melhoria da qualidade da educação básica;
- f) Criar políticas e programas de formação e aperfeiçoamento contínuo de servidores docentes e técnico-administrativos em todos os níveis;
- g) Definir a estrutura organizacional da instituição com padronização mínima;
- h) Criar política de identidade institucional;
- i) Criar programa para melhorar a eficiência da gestão de compras;
- j) Criar manuais e fluxos de trabalhos no IFC;
- k) Criar política para a implantação gradativa de novos cursos;
- l) Fazer mapeamento de competências de cargos e funções;
- m) Estabelecer plano de reposição docente com critérios claros, visando agilizar as contratações;
- n) Criar política de incentivo a inovação tecnológica;
- o) Criar mecanismos para avaliação constante da infraestrutura mínima necessária ao bom funcionamento dos câmpus;
- p) Padronizar no mínimo 75% das matrizes curriculares dos cursos do IFC;
- q) Criar critérios de gestão a fim de agilizar a execução orçamentária e financeira;
- r) Desenvolver mecanismos para melhorar a distribuição da carga horária de professores entre ensino, pesquisa e extensão;

- s) Criar programa de incentivo e fortalecimento de grupos de pesquisa de acordo com as áreas de atuação do câmpus;
- t) Identificar demandas sociais e econômicas para o desenvolvimento de projetos de extensão e pesquisa;
- u) Promover educação à distância para a qualificação interna dos servidores técnico-administrativos, servidores docentes e gestores;
- v) Criar programas de Assistência Estudantil;
- w) Criar política de gestão ambiental;
- x) Fomentar a pesquisa aplicada e a participação em eventos;
- y) Viabilizar a utilização de Fundações de Apoio para o IFC;
- z) Criar programa de formação continuada para gestores na modalidade presencial e/ou distância;
- aa) Criar programa para diagnosticar, avaliar e otimizar a distribuição de aulas, disciplinas e atividades por área de conhecimento;
- bb) Instituir política de comunicação;
- cc) Definir eixos tecnológicos por câmpus;
- dd) Criar política de acompanhamento dos egressos;
- ee) Promover a publicação dos trabalhos em periódicos indexados;
- ff) Criar política de apoio à produção cultural;
- gg) Estudar a viabilidade de implantação de incubadoras nos câmpus;
- hh) Estabelecer programa de parcerias nacionais e internacionais;
- ii) Implantar e consolidar as Coordenações de Comunicação, normatizando e formando equipes com profissionais da área;
- jj) Implantar projetos de ação social;
- kk) Desenvolver política de acessibilidade;
- ll) Implantar programa de apoio a estudantes com elevado desempenho.

Além disso foi reforça-se este conhecimento com a apresentação da missão e visão

da instituição.

Missão

Proporcionar educação profissional, atuando em ensino, pesquisa e extensão comprometidos com a formação cidadã, a inclusão social e o desenvolvimento regional.

Visão

Ser referência em Educação Profissional, Científica e Tecnológica em Santa Catarina.

Ressalta-se a fase atual de reformulação do Planejamento Estratégico do IFC a vigorar a partir de 2018, questão a ser observada que pode vir a motivar a revisão do Plano de Gestão de Riscos.

Esboçadas todas as questões contextuais inerentes ao projeto, deve-se seguir na identificação dos processos críticos de cada setor.

6.2.2 Mapeamento de Macroprocessos e Processos

Anteriormente a realização de busca aos processos críticos de cada setor, para uniformizar o entendimento dos conceitos de macroprocesso e processo a nível de instituição de ensino pública, recomenda-se o uso da matriz pacificada entre todas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e a Controladoria Geral da União (CGU) já disponível no plano anual de auditoria 2017 do IFC, extraído-se a seguinte tabela:

Tabela 1- Matriz Macroprocessos

Nº	Macroprocesso	Processo	Tema
1	Gestão Orçamentária e financeira	Execução Orçamentária	Execução da Receita
			Execução da Despesa
		Execução Financeira	Ajuda de Custo a Bolsista/estudante
			Cartão de Pagamento

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

			Processos de Pagamento
			Restos à Pagar
			Receitas Próprias
2	Gestão Patrimonial	Bens Móveis	Inventário
			Controles Patrimoniais
		Bens Imóveis	Inventário
			Gestão de Imóveis
3	Gestão de Pessoas	Indenizações	Diárias e Passagens
			Auxílio Moradia
			Ajuda de Custo
		Movimentação	Admissão
			Aposentadoria e Pensões
			Licenças e Afastamentos
			Contratação de Estagiários
			Redistribuições e Remoções
		Benefícios e Pagamentos	Folha de Pagamento
			Adicionais de Insalubridade e Periculosidade
			Adicional Noturno
			Cursos e Concursos
			Horas Extras
			Substituições de Chefias
		Capacitação e Desenvolvimento	Treinamento e Capacitação
			Progressões Funcionais
			Incentivo a Qualificação
			Reconhecimento de Saberes e Competência
Regime Disciplinar	Processo de Sindicância		
	Processo Disciplinar		
Administração de Pessoal	Controle de Frequência		
	Exames Periódicos		
	Marcação de Férias		
	Flexibilização da Jornada		
	Trilhas de Pessoal MPOG/CGU		
	Acumulação de Cargos		
4	Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços	Aquisição de Bens e Serviços	Processos Licitatórios
			Dispensa de Licitação
			Inexigibilidade
			Adesão a Ata de Registro de Preço
			Regime Diferenciado de Compras (RDC)
		Contratos de Obras e	Contratos de Serviços

Ministério da Educação
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

		Serviços	Continuados		
			Contrato de Obras		
			Contratos de Serviços de Terceiros		
		Contratos de Franquia, Permissão ou Concessão	Concessão de Espaço Físico		
		Gestão de Almoxarifado	Gerenciamento de estoques de material de consumo		
		Relação com Fundações de Apoio	Contratos com Fundações de Apoio		
			Convênios com Fundações de Apoio		
Prestação de Contas de Fundação de Apoio					
Meios de Transporte	Gestão de Frotas				
5	Gestão Finalística	Ensino	Atuação Docente		
			Assistência Estudantil		
			Apoio Pedagógico		
			Acessibilidade		
			Atividades de Apoio ao Ensino Evasão Permanência e Êxito		
			Atividades de Pós-Graduação		
			Atividades de Graduação		
			Atividades de Ensino Tecnológico		
			Gestão de Educação à distância		
			Atividades de Apoio ao Ensino Médio		
			Pesquisa	Atividades de Pesquisa	
		Editais de Fomento à Pesquisa			
		Prestação de Contas de Projetos de Pesquisa			
		Atuação Docente			
		Extensão	Atividades de Extensão		
			Editais de Fomento à Extensão		
			Prestação de Contas de Projetos de Extensão		
			Atuação Docente		
			Atividades de Cultura		
		6	Gestão da Tecnologia da Informação	Não Se Aplica	Processos Licitatórios de TI
					Contratos de TI

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

			Gerenciamento de TI
			Transparência
			Cumprimento de Deliberação de Colegiados
7	Controles de Gestão	Não Se Aplica	Atendimento à Normativos
			Gerenciamento de Riscos IN 01/2016 CGU/MPOG

Fonte: Site IFC (Plano anual PAINT – 2017)

Isso tende a facilitar a identificação de pontos e ações críticas dentre os macroprocessos de cada setor, tornando o processo mais célere e dinâmico. Contudo a tabela não é exaustiva, sendo que a comissão deve analisar cada setor e verificar ações pontuais que não sejam ponderadas na tabela acima.

Desta forma, quando do desenvolvimento do mapeamento dos Processos e Macroprocessos do IFC Campus Brusque junto aos Gestores de Nível Estratégico a saber: Direção-Geral, Direção de Administração e Planejamento e Direção de Desenvolvimento Educacional, fora definida a seguinte matriz como modelo adequado à realidade local, passível de revisão caso identificados fatores que a motivem:

Ord.	Macroprocesso	Processo	nº	Tema	Setores Responsáveis
1	Gestão Orçamentária e financeira	Execução Orçamentária	1	Execução da Receita	Coordenação Financeira
			2	Execução da Despesa	Coordenação Financeira
		Execução Financeira	3	Ajuda de Custo a Bolsista/estudante	Coordenação Financeira
			4	Cartão de Pagamento - Suprimento de Fundos	Coordenação Financeira

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

			5	Processos de Pagamento	Coordenação Financeira
			6	Restos à Pagar	Coordenação Financeira
			7	Receitas Próprias	Coordenação Financeira
2	Gestão Patrimonial	Bens Móveis	8	Inventário	Coordenação Patrimônio
			9	Controles Patrimoniais	Coordenação Patrimônio
		Bens Imóveis	10	Inventário	Coordenação Patrimônio
			11	Gestão de Imóveis	Coordenação Patrimônio
3	Gestão de Pessoas	Indenizações	12	Diárias e Passagens	CGP
			13	Auxílio Moradia	CGP
			14	Ajuda de Custo	CGP
		Movimentação	15	Admissão	CGP
			16	Aposentadoria e Pensões	CGP
			17	Licenças e Afastamentos	CGP
			18	Contratação de Estagiários	CGP
			19	Redistribuições e Remoções	CGP
		Benefícios e Pagamentos	20	Folha de Pagamento	CGP
			21	Adicionais de Insalubridade e Periculosidade	CGP
			22	Adicional Noturno	CGP
23	Cursos e Concursos		CGP		

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

			24	Horas Extras	CGP	
			25	Substituições de Chefias	CGP	
		Capacitação e Desenvolvimento		26	Treinamento e Capacitação	CGP
				27	Progressões Funcionais	CGP
				28	Incentivo a Qualificação	CGP
				29	Reconhecimento de Saberes e Competência	CGP
				Regime Disciplinar		30
		31	Processo Disciplinar			CGP
		Administração de Pessoal		32	Controle de Frequência	CGP
				33	Exames Periódicos	CGP
				34	Marcação de Férias	CGP
				35	Flexibilização da Jornada	CGP
				37	Acumulação de Cargos	CGP
		4	Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços	Aquisição de Bens e Serviços	38	Processos Licitatórios
39	Dispensa de Licitação				Coordenação Licitações e Contratos	
40	Inexigibilidade				Coordenação Licitações e Contratos	
41	Adesão a Ata de Registro de Preço				Coordenação Licitações e Contratos	
42	Regime Diferenciado de Compras (RDC)				Coordenação Licitações e Contratos	

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

		Contratos de Obras e Serviços	43	Contratos de Serviços Continuados	Coordenação Licitações e Contratos		
			44	Contrato de Obras	Coordenação Licitações e Contratos		
			45	Contratos de Serviços de Terceiros	Coordenação Licitações e Contratos		
			Contratos de Franquia, Permissão ou Concessão	46	Concessão de Espaço Físico	Coordenação Licitações e Contratos	
			Gestão de Almoarifado	47	Gerenciamento de estoques de material de consumo	Coordenação de Almoarifado	
		Relação com Fundações de Apoio		48	Contratos com Fundações de Apoio	Coordenação de Extensão - Coordenação de Pesquisa	
				49	Convênios com Fundações de Apoio	Coordenação de Extensão - Coordenação de Pesquisa	
				50	Prestação de Contas de Fundação de Apoio	Coordenação de Extensão - Coordenação de Pesquisa	
				51	Meios de Transporte	Coordenação de Patrimônio	
		5	Gestão Finalística	Ensino	52	Atuação Docente	CGE
					53	Assistência Estudantil	Assistência Social
54	Apoio Pedagógico				SAE		
55	Acessibilidade				NAPNE		

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

			56	Atividades de Apoio ao Ensino Evasão Permanência e Êxito	SAE
			57	Atividades de Pós-Graduação	DDE
			58	Atividades de Graduação	CGE - Coordenações de Curso
			59	Atividades de Ensino Tecnológico	CGE - Coordenações de Curso
			60	Gestão de Educação à distância	DDE
			61	Atividades de Apoio ao Ensino Médio	SAE
			62	Registro Acadêmico	CRA
		Pesquisa	63	Atividades de Pesquisa	Coordenação Pesquisa
			64	Editais de Fomento à Pesquisa	Coordenação Pesquisa
			65	Prestação de Contas de Projetos de Pesquisa	Coordenação Pesquisa
			66	Atuação Docente	Coordenação Pesquisa - CGE
		Extensão	67	Atividades de Extensão	Coordenação de Extensão
			68	Editais de Fomento à Extensão	Coordenação de Extensão
			69	Prestação de Contas de Projetos de Extensão	Coordenação de Extensão
			70	Atuação Docente	Coordenação de Extensão - CGE

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

			71	Egressos	SAE
			72	Atividades de Cultura	Coordenação de Extensão - CGE
6	Gestão da Tecnologia da Informação	Não Se Aplica	73	Processos Licitatórios de TI	CTI - Coordenação Compras Licitações
			74	Contratos de TI	CTI - Coordenação Compras Licitações
			75	Gerenciamento de TI	CTI
7	Controles de Gestão	Não Se Aplica	76	Transparência	Gabinete - DG
			77	Avaliação Institucional	Gabinete - DG - CLA
			78	Cumprimento de Deliberação de Colegiados	Presidentes Colegiados de Curso - DG (COncAMPUS)
			79	Atendimento à Normativos	Gabinete - DG
			80	Gerenciamento de Riscos IN 01/2016 CGU/MPOG	DG
			81	Conformidade Contábil	Contabilidade
			82	Conformidade de Gestão	DG
8	Gestão da Comunicação	Comunicação Interna	83	Comunicação Horizontal Instituto - Instituto Servidor - Servidor	Gabinete - DG
			84	Comunicação Vertical Instituto - Servidor Servidor - Instituto	Gabinete - DG

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

			85	Usuário Interno Instituto - Alunos - Pais	DDE
			86	Usuário Primário Público Alvo Direto	Comissão de Divulgação
		Comunicação Externa	87	Demais usuários e agentes Imprensa - Órgãos Públicos - Setor Privado - Demais Organizações e Entidades	Gabinete - DG
			88	Biblioteca	Coordenação de Infraestrutura - Biblioteca
			89	Salas de Aula	Coordenação de Infraestrutura - CGE
		Infraestrutura Administrativa - Pedagógica - Acadêmica	90	Administrativo Pedagógico/Acadêmico	Coordenação de Infraestrutura - DDE
			91	Administrativo DAP	Coordenação de Infraestrutura - DAP
			92	Quadra Esportiva	Coordenação de Infraestrutura - Educação Física
			93	Refeitórios	Coordenação de Infraestrutura
		Infraestrutura de Áreas de Convivência - Uso comum	94	Auditório	Coordenação de Infraestrutura
			95	Circulação - banheiros - estacionamento - etc	Coordenação de Infraestrutura
9	Gestão da infraestrutura	Infraestrutura de Laboratórios	96	Laboratórios Ensino Médio	CGE - Coordenação de Infraestrutura

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

			97	Laboratórios Química	Coordenadores de Química - Coordenação de Infraestrutura
			98	Laboratórios Informática	Coordenadores de Informática - CTI - Coordenação de Infraestrutura
		Infraestrutura de TI	99	Infraestrutura de telecomunicação	CTI - Coordenação de Infraestrutura
			100	Infraestrutura física e lógica de TI	CTI - Coordenação de Infraestrutura
		Acessibilidade	101	Acessibilidade da infraestrutura/Atendimen to Normas de Acessibilidade	NAPNE - Coordenação de Infraestrutura
10	Gestão da segurança	Segurança de patrimônio e informações	102	Segurança patrimonial	Coordenação de Infraestrutura
			103	Segurança da informação	CTI
		Saúde e segurança de usuários e pessoal internos/externos	104	Segurança e saúde do trabalho	Segurança do Trabalho
			105	Segurança e saúde do trabalho colaboradores eventuais/terceirizados	Segurança do Trabalho - Coordenação de Infraestrutura - Serviços Gerais
			106	Segurança público discente	SAE
			107	Segurança demais público usuário interno/externo	Coordenação de Infraestrutura - Serviços Gerais

O novo modelo adotado para o IFC Campus Brusque exclui processos de competência exclusiva a nível de Reitoria institucional, bem como inclui questões como Gestão da Comunicação, Gestão de Infraestrutura e Gestão da Segurança a nível Macroprocessos específicos dada sua relevância para os objetivos e finalidades da Instituição, ambos com seus respectivos processos e responsáveis mapeados. A Matriz adotada define ainda os Setores/Coordenações responsáveis pelos respectivos processos, a fim de identificar as competências e responsabilidades de que trata o subitem 6.1 deste Plano.

7 Metodologia

7.1 Identificação dos processos críticos e mensuração

A primeira etapa do processo de de Gestão de Riscos, junto ao mapeamentos dos processos, é a definição do nível de criticidade destes considerando seu impacto e relevância para os objetivos estratégicos (finalidade) da Instituição, e quais destes devem ser tratados prioritariamente.

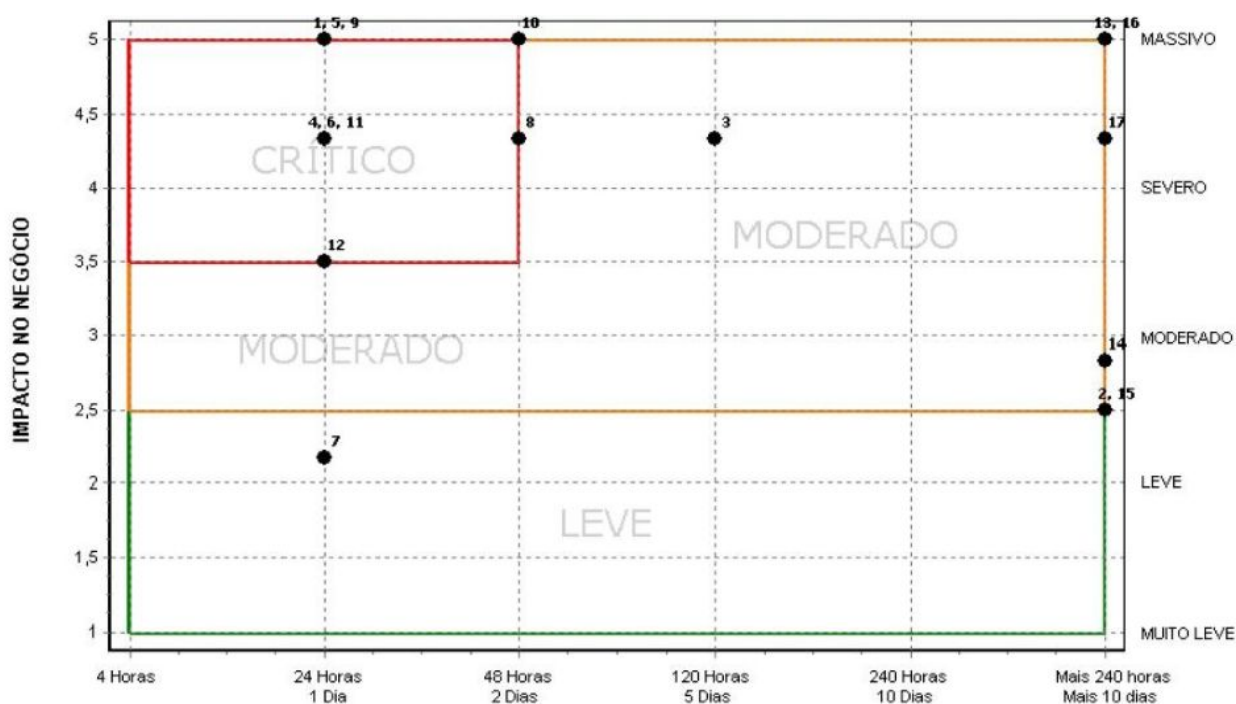
Com objetivo de identificar os processos críticos de trabalho das unidades organizacionais os membros da comissão devem fazer contato, entrevistas e/ou reuniões com os gestores das respectivas áreas.

Para esta etapa, foi realizada reunião com os gestores a nível estratégico, quais sejam: Direção-Geral, Direção de Desenvolvimento Educacional e Direção de Administração e Planejamento, cabendo a estes a competência estratégica para avaliação e mensuração de cada processo a nível macro na Instituição. De forma auxiliar, considerando a multidisciplinaridade dos membros da Comissão, definiu-se pela hipótese de análise por estes também dos processos sobre os quais possuam conhecimento/visão

da sua relevância na organização como um todo a fim de balizar eventuais discrepâncias nas pontuações apontadas entre os Gestores, no caso de haver divergência expressivas nos valores apontados entre estes.

A metodologia proposta consiste na classificação de cada processo em um dos 03 níveis de criticidade: Crítico, Moderado e Leve, conforme a matriz a seguir:

Figura 1- Matriz de Processos Críticos



Fonte: Grazziotin, P. 2014

Para o cálculo da matriz de criticidade, o processo prosseguiu com o preenchimento de planilhas atribuindo-se valores de 1 a 5 para o **Nível de Relevância de Impacto** de cada processo nos objetivos estratégicos da Instituição, sendo que 1 (Influencia muito pouco); 2 (Influencia pouco); 3 (influencia medianamente); 4 (influencia) e 5 (Influencia muito), levando-se em conta cada subcritério abordado no Item 5 deste Plano: operacionais, imagem, financeiros e legislação, gerando uma nota média ao final

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

para cada processo. Para este valor obtém-se o peso do eixo vertical apresentado na matriz da figura 1.

Para o eixo horizontal foi atribuído **Nível de Tolerância** para cada processo com relação ao efeito da ação ou inação saneadora, com gradação de 1 a 5 da seguinte forma: 5 (deve ocorrer/iniciar ação corretiva ou mitigadora em até 24 horas); 4 (deve ocorrer/iniciar ação corretiva ou mitigadora entre 24 e 48 horas); 3 (deve ocorrer/iniciar ação corretiva ou mitigadora entre 48 e 120 horas); 2 (deve ocorrer/iniciar ação corretiva ou mitigadora entre 120 e 240 horas); 1 (a ação corretiva ou mitigadora pode ocorrer/iniciar em prazo superior a 240 horas).

Na figura 2, pode ser observado modelo da planilha para a identificação dos macroprocessos e processos críticos:

Figura 2

												
Departamento / Setor:		Coordenação de Administração e Finanças										
Ord.	Macroprocesso	Processo	Tema	Relevância do Impacto						Tolerância de Tempo		Status
				Operacionais	Imagem	Financeiros	Legislação	Nota	Média Ponderada do Impacto	Nível de Impacto	Nível de Tolerância	
1	Exemplo: Gestão Orçamentária e Financeira	Execução Financeira	Ajuda de Custo Bolsistas/Estudantes	5	3	1	1	16	2,666666667	Moderado	5	Critico

Discutidos os processos quando seus aspectos materiais de relevância para a Instituição, sanadas as divergências e calculada a matriz de criticidade, ficou assim definido o mapeamento dos processos do IFC Campus Brusque em 2017, classificados entre Críticos, Moderados e Leves:

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

Macroprocesso	Processo	Tema	Setores Responsáveis	Relevância de Impacto e Criticidade definida para o Processo
Gestão Orçamentária e financeira	Execução Orçamentária	Execução da Receita	Coordenação Financeira	Moderado
		Execução da Despesa	Coordenação Financeira	Moderado
	Execução Financeira	Ajuda de Custo a Bolsista/estudante	Coordenação Financeira	Crítico
		Cartão de Pagamento - Suprimento de Fundos	Coordenação Financeira	Moderado
		Processos de Pagamento	Coordenação Financeira	Crítico
		Restos à Pagar	Coordenação Financeira	Moderado
		Receitas Próprias	Coordenação Financeira	Moderado
Gestão Patrimonial	Bens Móveis	Inventário	Coordenação Patrimônio	Crítico
		Controles Patrimoniais	Coordenação Patrimônio	Crítico
	Bens Imóveis	Inventário	Coordenação Patrimônio	Moderado
		Gestão de Imóveis	Coordenação Patrimônio	Crítico
Gestão de Pessoas	Indenizações	Diárias e Passagens	CGP	Moderado
		Auxílio Moradia	CGP	Leve
		Ajuda de Custo	CGP	Leve
	Movimentação	Admissão	CGP	Moderado
		Aposentadoria e Pensões	CGP	Leve
		Licenças e Afastamentos	CGP	Crítico

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

		Contratação de Estagiários	CGP	Moderado
		Redistribuições e Remoções	CGP	Moderado
	Benefícios e Pagamentos	Folha de Pagamento	CGP	Crítico
		Adicionais de Insalubridade e Periculosidade	CGP	Moderado
		Adicional Noturno	CGP	Leve
		Cursos e Concursos	CGP	Leve
		Horas Extras	CGP	Moderado
		Substituições de Chefias	CGP	Moderado
	Capacitação e Desenvolvimento	Treinamento e Capacitação	CGP	Moderado
		Progressões Funcionais	CGP	Moderado
		Incentivo a Qualificação	CGP	Moderado
		Reconhecimento de Saberes e Competência	CGP	Moderado
	Regime Disciplinar	Processo de Sindicância	CGP	Moderado
		Processo Disciplinar	CGP	Crítico
	Administração de Pessoal	Controle de Frequência	CGP	Crítico
		Exames Periódicos	CGP	Moderado
		Marcação de Férias	CGP	Leve
		Flexibilização da Jornada	CGP	Moderado
		Acumulação de Cargos	CGP	Moderado
	Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços	Aquisição de Bens e Serviços	Processos Licitatórios	Coordenação Licitações e Contratos
Dispensa de Licitação			Coordenação Licitações e Contratos	Crítico

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

		Inexigibilidade	Coordenação Licitações e Contratos	Crítico	
		Adesão a Ata de Registro de Preço	Coordenação Licitações e Contratos	Crítico	
		Regime Diferenciado de Compras (RDC)	Coordenação Licitações e Contratos	Crítico	
	Contratos de Obras e Serviços	Contratos de Serviços Continuados	Coordenação Licitações e Contratos	Crítico	
		Contrato de Obras	Coordenação Licitações e Contratos	Crítico	
		Contratos de Serviços de Terceiros	Coordenação Licitações e Contratos	Crítico	
	Contratos de Franquia, Permissão ou Concessão	Concessão de Espaço Físico	Coordenação Licitações e Contratos	Crítico	
	Gestão de Almojarifado	Gerenciamento de estoques de material de consumo	Coordenação de Almojarifado	Crítico	
	Relação com Fundações de Apoio	Contratos com Fundações de Apoio	Coordenação de Extensão - Coordenação de Pesquisa	Moderado	
		Convênios com Fundações de Apoio	Coordenação de Extensão - Coordenação de Pesquisa	Moderado	
		Prestação de Contas de Fundação de Apoio	Coordenação de Extensão - Coordenação de Pesquisa	Moderado	
		Meios de Transporte	Gestão de Frotas	Coordenação de Patrimônio	Moderado
	Gestão Finalística	Ensino	Atuação Docente	CGE	Crítico
			Assistência Estudantil	Assistência Social	Moderado
Apoio Pedagógico			SAE	Moderado	
Acessibilidade			NAPNE	Crítico	

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

		Atividades de Apoio ao Ensino Evasão Permanência e Êxito	SAE	Moderado
		Atividades de Pós-Graduação	DDE	Moderado
		Atividades de Graduação	CGE - Coordenações de Curso	Moderado
		Atividades de Ensino Tecnológico	CGE - Coordenações de Curso	Moderado
		Gestão de Educação à distância	DDE	Moderado
		Atividades de Apoio ao Ensino Médio	SAE	Moderado
		Registro Acadêmico	CRA	Crítico
	Pesquisa	Atividades de Pesquisa	Coordenação Pesquisa	Moderado
		Editais de Fomento à Pesquisa	Coordenação Pesquisa	Crítico
		Prestação de Contas de Projetos de Pesquisa	Coordenação Pesquisa	Moderado
		Atuação Docente	Coordenação Pesquisa - CGE	Crítico
	Extensão	Atividades de Extensão	Coordenação de Extensão	Moderado
		Editais de Fomento à Extensão	Coordenação de Extensão	Crítico
		Prestação de Contas de Projetos de Extensão	Coordenação de Extensão	Moderado
		Atuação Docente	Coordenação de Extensão - CGE	Crítico
		Egressos	SAE	Moderado
		Atividades de Cultura	Coordenação de Extensão - CGE	Moderado

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

Gestão da Tecnologia da Informação	Não Se Aplica	Processos Licitatórios de TI	CTI - Coordenação Compras Licitações	Crítico
		Contratos de TI	CTI - Coordenação Compras Licitações	Crítico
		Gerenciamento de TI	CTI	Crítico
Controles de Gestão	Não Se Aplica	Transparência	Gabinete - DG	Moderado
		Avaliação Institucional	Gabinete - DG - CLA	Moderado
		Cumprimento de Deliberação de Colegiados	Presidentes de Colegiados de Curso - DG (CONCAMPUS)	Moderado
		Atendimento à Normativos	Gabinete - DG	Crítico
		Gerenciamento de Riscos IN 01/2016 CGU/MPOG	DG	Crítico
		Conformidade Contábil	Contabilidade	Moderado
		Conformidade de Gestão	DG	Moderado
Gestão da Comunicação	Comunicação Interna	Comunicação Horizontal Instituto - Instituto Servidor - Servidor	Gabinete - DG	Crítico
		Comunicação Vertical Instituto - Servidor Servidor - Instituto	Gabinete - DG	Crítico
		Usuário Interno Instituto - Alunos - Pais	DDE	Crítico
	Comunicação Externa	Usuário Primário Público Alvo Direto	Comissão de Divulgação	Crítico
		Demais usuários e agentes Imprensa - Órgãos Públicos - Setor Privado - Demais Organizações e Entidades	Gabinete - DG	Crítico

Ministério da Educação
 Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

Gestão da infraestrutura	Infraestrutura Administrativa - Pedagógica - Acadêmica	Biblioteca	Coordenação de Infraestrutura - Biblioteca	Crítico
		Salas de Aula	Coordenação de Infraestrutura - CGE	Crítico
		Administrativo Pedagógico/Acadêmico	Coordenação de Infraestrutura - DDE	Moderado
		Administrativo DAP	Coordenação de Infraestrutura - DAP	Moderado
	Infraestrutura de Áreas de Convivência - Uso comum	Quadra Esportiva	Coordenação de Infraestrutura - Educação Física	Leve
		Refeitórios	Coordenação de Infraestrutura	Moderado
		Auditório	Coordenação de Infraestrutura	Moderado
		Circulação - banheiros - estacionamento - etc	Coordenação de Infraestrutura	Leve
	Infraestrutura de Laboratórios	Laboratórios Ensino Médio	CGE - Coordenação de Infraestrutura	Crítico
		Laboratórios Química	Coordenadores de Química - Coordenação de Infraestrutura	Crítico
		Laboratórios Informática	Coordenadores de Informática - CTI - Coordenação de Infraestrutura	Crítico
	Infraestrutura de TI	Infraestrutura de telecomunicação	CTI - Coordenação de Infraestrutura	Crítico

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

		Infraestrutura física e lógica de TI	CTI - Coordenação de Infraestrutura	Crítico
	Acessibilidade	Acessibilidade da infraestrutura/Atendimento Normas de Acessibilidade	NAPNE - Coordenação de Infraestrutura	Crítico
Gestão da segurança	Segurança de patrimônio e informações	Segurança patrimonial	Coordenação de Infraestrutura	Crítico
		Segurança da informação	CTI	Crítico
	Saúde e segurança de usuários e pessoal internos/externos	Segurança e saúde do trabalho	Segurança do Trabalho	Crítico
		Segurança e saúde do trabalho colaboradores eventuais/terceirizados	Segurança do Trabalho - Coordenação de Infraestrutura - Serviços Gerais	Crítico
		Segurança público discente	SAE	Crítico
		Segurança demais público usuário interno/externo	Coordenação de Infraestrutura - Serviços Gerais	Crítico

Definido o grau de criticidade de cada processo, deve partir-se para a segunda etapa do processo, com a abordagem da Comissão de Gestão de Riscos local aos Setores/Coordenadores responsáveis pelos respectivos processos, para que proceda-se ao mapeamento, avaliação e tratamento dos riscos em si, inerentes a cada um deles. Para tal, observa-se a seguinte ordem de priorização dos processos a serem abordados, partindo-se para a abordagem do nível seguinte apenas quando estiver em um grau de maturidade satisfatório a abordagem sobre os processos de maior criticidade:

- 1 - Críticos;
- 2 - Moderados;
- 3 - Leves.

O mapeamento de criticidade dos processos pode ser revisado a qualquer momento, havendo identificação de fatores que alterem o impacto/relevância destes sobre a Instituição.

7.2 Mapeamento, análise e avaliação dos riscos

A segunda etapa do processo de Gestão de Riscos consiste no mapeamento, análise e avaliação dos riscos, a ser realizado pelos responsáveis de cada Setor/Coordenação vinculada a um dos processos mapeados na etapa anterior, conforme seus níveis de criticidade.

O conjunto de ações para identificação de riscos compreende o estudo das atividades realizadas pela organização, determinar quais os riscos (fatores, ações ou variáveis) que podem afetar, tanto de forma positiva (oportunidades) quanto negativa (ameaças) estas atividades e documentar em registro específico todas suas características.

Os participantes da identificação de riscos são aqueles que possuem contato direto com as atividades desenvolvidas, bem como aqueles com poder de propor mudanças e alterações na forma da execução das atividades.

A Comissão de Gestão de Riscos possui papel de desenvolvimento das ferramentas (planilhas) para o mapeamento de riscos, bem como o auxílio, instrução e acompanhamento às Coordenações/Setores responsáveis pelos processos.

Considerando o contexto apresentado no subitem 6.1 bem como os aspectos da

metodologia previstos, para a etapa de Mapeamento de Riscos adota-se a compilação de planilhas eletrônicas subdivididas por processos, compartilhadas com os responsáveis pelos Setores/Coordenações respectivos bem como com os Gestores/Diretores da Instituição.

As planilhas tem como objetivo registrar as seguintes informações para cada processo:

7.2.1 Riscos de cada processo, com sua definição e consequências

Descrição do risco inerente ao processo a ser apontado pelo responsável da respectiva Coordenação/Setor, com a sua definição e as consequências (efeitos) sobre as atividades da Instituição;

7.2.2 Classificação da tipologia entre operacional, financeiro, legal ou de imagem

Classificação da tipologia do risco, a ser apontado pelo responsável da respectiva Coordenação/Setor, conforme definição apontada no item 5 deste Plano;

7.2.3 Método de Controle existente para o risco, bem como a avaliação deste

Método de controle existe para o risco descrito, a ser apontado pelo responsável da respectiva Coordenação/Setor, o qual pode ser um procedimento de autorização e aprovação, segregação de funções (autorização, execução, registro, controle), controles de acesso a recursos e registros, verificações, conciliações, avaliação de desempenho operacional, avaliação das operações, dos processos e das atividades, supervisão, dentre outras hipóteses. O responsável deve avaliar o método de controle existente, atribuindo

uma das notas a seguir, conforme a tabela 4 do Plano de Gestão de Riscos Institucional:
Inexistente = 1,0; Fraco = 0,7; Mediano = 0,4; Forte = 0,1;

Figura 3

Eficácia do Controle	Situação do Controle Existente	Multiplicador do Risco Inerente
Inexistente	Ausência completa de controle	1
Fraco	Em desenvolvimento; informar; sem disseminação; sem aplicação efetiva; quase sempre falha	0,7
Mediano	Formalizado, conhecido e adotado na prática; funciona na maior parte das vezes; pode ser aprimorado	0,4
Forte	Mitiga o risco em todos os aspectos relevantes; sem falhas detectadas; pode ser enquadrado em um nível de "Melhor Prática"	0,1

fonte: Política de Gestão de Riscos Corporativos - 2017 IFC - tabela 4

7.2.4 Fatores de Risco/Causas

Fatores/causas inerentes ao risco descrito, a serem apontados pelo responsável da respectiva Coordenação/Setor, classificados entre 06 macrofatores da seguinte forma:

- Tecnologia da Informação (MTA – Meios Técnicos Ativos): trata-se do levantamento da existência ou não de sistemas eletrônicos/informatizados para controlar/contornar o risco; Exemplos de fatores MTA: Inexistência de Sistemas Eletrônicos/Informatizados, sistemas obsoletos, sem manuais de operação, sem integração com outros sistemas, inexistência de backups, inexistência de controles de acesso, falta de investimento em TI, tecnologia sem proteção de patentes, falta

de segurança eletrônica de informações/documentos, outros;

- RH – Segurança (RH): materializa-se no levantamento do nível de qualificação, quantidade, posicionamento tático da equipe frente a tal risco; Exemplos de fatores RH: Nível de qualificação, capacitação, posicionamento tático da equipe, quantidade insuficiente de servidores, perfil incompatível com os processos, desmotivação, alta rotatividade, absenteísmo (faltas, atrasos), outros.
- Meios Organizacionais (MO): compreende o levantamento se a organização dispõe de normas e rotinas de emergência, políticas de tratamento de riscos e gerenciamento de riscos corporativos para mitigar/eliminar o risco; Exemplos de fatores MO: Procedimentos não formalizados, processos mal concebidos (fluxos, tarefas), processos sem manuais, procedimentos não padronizados (sem padrão de documentos, formulários, fluxos, etc.), sem segregação de funções (mesma pessoa realizando atividades de execução, controle, autorização, conformidade, fiscalização do mesmo processo), inexistência de normas e rotinas de emergência, planos de ação (planejamento), inexistência de políticas de tratamento/métodos de controle, outros.
- Infraestrutura (MTP = Meios Técnicos Passivos): considera o levantamento de recursos físicos para mitigar/eliminar o risco; Exemplos de fatores MTP: Localização inadequada, instalação ou layouts inadequados, inexistência de Controles de Acesso Físico, falta/Inadequação de equipamentos, utensílios, mobiliários, materiais, etc, falta/Inadequação de instalações, serviços e demais suporte necessário, outros;
- Ambiente Externo (AE): entende-se o ato de vislumbrar cenários prospectivos, identificando fatores externos sem governabilidade, mas que influenciam na concretização de perigos (criminalidade, mercados paralelos, estrutura do Judiciário, corrupção, movimento sindical, problemas econômicos e etc.); Exemplos de fatores AE: Instabilidade Política, instabilidade/problemas econômicos, criminalidade, eventos climáticos, mercados paralelos/concorrentes, corrupção,

eventos não gerenciáveis, externos ao IFC, outros;

- Ambiente Interno (AI): considera-se o nível de relacionamento colaboradores, alta administração, remuneração, clima organizacional, cultura organizacional, política de RH, correição, ética, metas, etc; Exemplos de fatores AI: deficiências nos fluxos de comunicação e informações, falta de clareza quanto às funções e responsabilidades, centralização excessiva de responsabilidades, delegações exorbitantes, plano de carreira e políticas de RH, remuneração, clima organizacional, planejamento institucional, clareza quanto às metas e objetivos, correição e ética, outros.

7.2.5 Avaliação quanto aos fatores de risco/causas

Em cada risco descrito serão atribuídos valores de 1 a 5 para cada fator/causa, a serem apontados pelo responsável da respectiva Coordenação/Setor, sendo que 1 (Influencia muito pouco); 2 (Influencia pouco); 3 (influencia medianamente); 4 (influencia) e 5 (Influencia muito), conforme a relevância do impacto deste fator/causa na ocorrência do risco.

7.2.6 Avaliação quanto ao nível de exposição ao risco - frequência

Em cada risco descrito serão atribuídos os seguintes valores, a serem apontados pelo responsável da respectiva Coordenação/Setor: 5 (uma ou mais vezes por mês); 4 (uma ou mais vezes por ano); 3 (uma ou mais vezes a cada 5 anos); 2 (uma ou mais vezes a cada 10 anos); 1 (remotamente possível).

Abaixo apresenta-se a figura 4, contendo o formulário a ser preenchido para avaliação do Grau de Probabilidade, informando-se os valores de fatores de risco e frequência para cada risco.

Figura 4

  Ministério da Educação Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque												
Departamento/ setor:												
Ord.	Riscos	Fatores de Risco							Nível de Tolerância (E)	GP	Probabilidade (%)	Classificação Grau
		MTA	RH	MO	MTP	AE	AI	FR				
1	Não cumprimento dos prazos Legais	3	5	5	5	4	3	4,16	5	20,8	20 %	Muito Alta

7.2.7 Cálculo automático do grau de probabilidade, probabilidade percentual, classificação do grau e nível de probabilidade para cada risco

Ao final do preenchimento das notas de avaliação de todo os Fatores/Causas e do Nível de Exposição (frequência), será calculado automaticamente pela planilha o resultado da avaliação do Grau de Probabilidade de cada risco, observando a fórmula a seguir.

A média dos Fatores/Causas (FR) será multiplicado pelo Nível de Exposição ao Risco - Frequência (E). O resultado desta multiplicação será o grau de probabilidade (GP). Para transformar essa classificação subjetiva em um fator objetivo multiplicar-se-á o GP por 4. Isto é necessário porque estamos fazendo uma equivalência entre dois fatores (fator de risco x fator de exposição) onde seu máximo é 25, para encontrar o fator da probabilidade máxima que é 100 %. (BRASILIANO, p.91, 2003). Que permite a concepção da tabela a seguir:

Grau de Probabilidade	Classificação do Grau de Probabilidade	
1-5	Baixa	4 a 20%
5,01 – 10	Média	20,01% a 40%
10,01 – 15	Alta	40,01 a 60%

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

15,01 – 20	Muito Alta	60,01 a 80%
20,01 – 25	Elevada	80,01 a 100%

Escala de Probabilidade		
Descrição	Frequência	Nível
Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo.	1
Média	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte dos gestores e operadores do processo.	2
Alta	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	3
Muito Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte dos gestores e operadores do processo.	4
Elevada	Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidentes mesmo para os que conhecem pouco o processo.	5

Fonte: Adaptado da tabela 1 - Anexo II do Plano de Gestão de Riscos Corporativos 2017 - IFC/Reitoria

7.2.8 Avaliação do impacto quanto aos aspectos operacionais, de imagem, financeiros e legais

Em cada risco descrito serão atribuídos valores de 1 a 5 para cada tipologia

abordada no item 5 deste Plano, quais sejam: de imagem, financeiro, legislação e operacional; a serem apontados pelo responsável da respectiva Coordenação/Setor, sendo que 1 (influencia muito pouco), 2 (influencia pouco), 3 (influencia medianamente), 4 (influencia) e 5 (influencia muito).

A fim de reduzir-se a subjetividade da avaliação, pode-se utilizar como base referencial os seguintes enquadramentos para cada nível:

5 - Relevância direta sobre os objetivos da organização que comprometam sua própria existência; Processo cuja ineficiência operacional/financeira comprometa o Campus sendo impossível o seu funcionamento/existência; Escândalos de imagem e legais gravíssimos sobre este processo que comprometam seu funcionamento/existência/reputação perante à sociedade;

4 - Grande relevância sobre os objetivos da organização que acarretam graves prejuízos ao seu funcionamento. Impactos operacionais/financeiros/imagem e legais dos processos que não inviabilizam sua existência mas acarretam graves prejuízos ao seu funcionamento normal;

3 - Existe forte relevância sobre os objetivos e metas do Campus, ainda que de forma indireta; Não acarretarão graves prejuízos que possam comprometer o seu funcionamento/existência, mas ainda são essenciais para o atingimento dos seus objetivos. Será comum identificar para alguns processos/temas, critérios que tenham impacto/relevância indiretamente sobre os objetivos/metad da organização. Importante fazer a reflexão, não acarretando graves prejuízos de forma direta, verificar a possibilidade de enquadrar nesta gradação;

2 - Possui alguma relevância apenas e impacto sobre os objetivos e metas, geralmente de forma indireta, porém devam ser considerados, ainda que de forma não prioritária na organização;

1 - Não possui relevância/impacto perceptível em primeira análise dentro do critério analisado

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

sobre os objetivos/metras do Campus.

Abaixo apresenta-se a figura 5, contendo o formulário a ser preenchido para avaliação do Grau de Impacto de cada risco.

Figura 5

Departamento / Setor		Operacionais	Imagem	Financeiros	Legislação	Nota	Média Ponderada do Impacto	Nível de Impacto
Ord.	Risco							
1	(Exemplo) Não cumprimento dos prazos legais	1	2	3	5	17	2,8333333333	Moderado

7.2.9 Cálculo automático da média ponderada de impacto, grau de impacto e nível

O grau de impacto será atribuído baseada na média ponderada dos valores registrados para cada subcritério, sendo: muito leve (1,00 a 1,50), leve (1,51 a 2,50), moderado (2,51 a 3,50), severo (3,51 a 4,50) ou massivo (4,51 a 5,00). Posteriormente obtém-se um número indicativo do nível de impacto, para cada risco identificado, utilizando como referência as tabelas abaixo.

Média Ponderada do Impacto	Grau de Impacto
4,51 a 5,00	Massivo
3,51 a 4,50	Severo
2,51 a 3,50	Moderado
1,51 a 2,50	Leve
1,00 a 1,50	Muito leve

Escala de Impacto		
Descrição	Impacto qualitativo nos objetivos	Nível
Muito leve	Não afeta os objetivos	1
Leve	Torna duvidoso seu atingimento	2
Moderado	Torna incerto	3
Severo	Torna improvável	4
Massivo	Capaz de impedir alcance	5

Fonte: Adaptado da tabela 1 - Anexo II do Plano de Gestão de Riscos Corporativos 2017 - IFC/Reitoria

7.2.10 Matriz de Risco - Resultado automático apresentando o nível de probabilidade, nível de impacto, nível do risco inerente, nível de risco residual, matriz de riscos e níveis de tratamento.

Uma vez identificados os riscos, é importante compreender e determinar o nível de cada risco. O nível de um risco pode ser determinado pela combinação das suas consequências para a organização (impacto) e a chance de ocorrência (probabilidade). A análise dos riscos possibilita a sua avaliação e fornece uma base para a etapa de planejamento de respostas aos riscos.

Uma interessante ferramenta para análise e avaliação de riscos é a Matriz de Probabilidade e Impacto que pode ser utilizada para posicionar cada risco de acordo com as combinações de probabilidade e impacto, resultado da avaliação realizada nas escalas de probabilidade e impacto realizadas anteriormente. Há que se distinguir o nível obtido para cada risco entre inerente e residual. Isto porque o risco é um fator constante no âmbito de um processo de uma determinada organização, que possui um nível inerente. No entanto, a aplicação de tratamentos e métodos de controle sobre este podem

afetar/alterar o seu nível inerente a um nível residual, aplicando-se um dos coeficientes previsto no subitem 7.2.3, Figura - 3.

O nível inerente será o produto entre o nível de probabilidade e o nível de impacto mensurados. O nível residual será o produto entre o nível inerente e o coeficiente de controle. A Matriz de Riscos então posicionará os riscos avaliados pelo seu nível residual, de acordo com o seu nível de tratamento esperado, conforme a sua criticidade: **A - Extrema; B - Alta; C - Média; D - Baixo.**

Conforme o Art. 3º da Portaria Normativa nº 004 de 12/04/2017 que Institui a Política de Gestão de Riscos do Instituto Federal Catarinense (IFC), o apetite ao risco, ou seja, os níveis de risco julgado aceitáveis são os Baixos e Médios, constantes da Matriz de Riscos.

A Matriz de Probabilidade e Impacto é utilizada para demonstrar visualmente os níveis de tolerância da organização a riscos, permitindo aos Gestores a aplicação de tratamento proporcional à criticidade e urgência que cada risco representa.

Desta forma, para os riscos de Nível Extremo devem ser tomadas ações imediatas de tratamento, para os riscos de Nível Alto devem ser tomadas ações de médio e curto prazo, já para os riscos de Nível Médio devem ser tomadas ações de monitoramento e gestão tão somente e os de Nível Baixo consideram-se controláveis, sendo estes 02 últimos níveis aceitáveis conforme exposto anteriormente.

Abaixo apresenta-se a figura 6, contendo a Matriz de Probabilidade e Impacto do Risco, bem como os Níveis de Tratamento:

Figura 6

LEGENDA						
Probabilidade	Elevada	C	B	A	A	A
	Muito Alta	C	B	B	A	A
	Alta	C	C	B	B	A
	Média	D	C	C	B	B
	Baixa	D	D	C	C	C
	Muito Leve	Leve	Moderado	Severo	Massivo	
Impacto						

Fonte: Adaptado da tabela 3 - Anexo II do Plano de Gestão de Riscos Corporativos 2017 - IFC/Reitoria

Matriz de Probabilidade e Impacto de Risco						
Probabilidade	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5	
Impacto						

Níveis de Tratamento	
A - Extremo	Ação Imediata
B - Alto	Ação a Médio e Curto Prazo
C - Médio	Monitoramento e Gestão
D - Baixo	Risco Controlável

Os riscos podem diferir também em nível de urgência. Isto irá variar com relação ao tempo de antecedência com que precisam ser tratados e também ao tempo necessário para respostas. Dois riscos de mesma probabilidade e impacto podem ter níveis de

urgência de tratamento diferentes. Uma escala complementar para o nível de urgência pode ser criada para auxiliar a análise levando este fato em consideração.

8. Ações de resposta ao risco

Esta etapa inclui a formulação das respostas aos riscos de forma a aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do programa, projeto ou processo finalístico. As ações tomadas pela organização para tratar os riscos são ações de controle. As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, levando em consideração seus custos e benefícios, acordada com as partes interessadas e ter um responsável designado para a coordenação de sua implementação.

As respostas a riscos podem envolver um dos seguintes tipos: **“aceitar”** (ou tolerar) o risco; **“mitigar”** os riscos, isto é, tratá-los de forma a restringi-los a um nível aceitável reduzindo as chances de ocorrência (probabilidade) e/ou impacto do evento de riscos; **“transferir”** o risco para terceiros e **“eliminar”** o risco, alterando o plano ou processo ou terminar a atividade que deu origem ao risco. Em todos estes casos, as oportunidades geradas pela incerteza devem ser consideradas.

Figura 7- Ação de resposta ao risco

Ord.	Descrição do Risco	Resposta ao Risco	Ação	Finalidade	Custo da Ação	Responsável(is)	Data da Ação	Status
1	(Exemplo) Não cumprimento dos prazos legais	Mitigar	1 – Elaboração de check list que contemple verificação de prazos editais/cios	Diminuir a chance de desatenção aos prazos legais	0	Fulano de tal	27/06/2017	Em execução
2		Aceitar						
3		Transferir						
4		Evitar						

Por fim, após delimitadas as razões, ações e responsáveis, pode-se realizar uma explanação para medir ou elencar e priorizar estas ações, de acordo com o esforço para implantação e benefício esperado com cada uma delas, demonstrando assim uma ordem mais racional e efetiva a seguir. Para tanto deve ser elaborada a planilha conforme figura 8.

Figura 8 – Priorização de Ações

Priorização de Ações												
Ordem ↓ Pesos →	Ações	Esforço de Implementação				Benefício Estimado					Resultado	
		Custo	Tempo	Autonomia/Decisão	Nota X Peso	Média Ponderada da Implementação	Eficácia Operacional	Probabilidade de Dar Certo	Impacto no Contexto	Nota X Peso		Média Ponderada Benefício
1		3	3	5	31	3,444	1	2	3	21	2,1	

8.1 Competência para o tratamento de riscos

A competência para tratamento dos riscos mapeados pode diferir da competência para mapeamento dos mesmos. Isto porque reserva-se as competências legais e/ou hierárquicas para tomada de decisões/implantação de ações no âmbito da Administração Pública, tal qual no IFC Campus Brusque, bem como as questões de delegação e avocação. É imprescindível o acompanhamento dos Gestores a Nível Estratégico da Instituição, dos mapeamentos realizados pelos respectivos Setores/Coordenações responsáveis, para que se defina a competência para os tratamentos cabíveis. Algumas ações de tratamento poderão ser implantadas pela própria Coordenação/Setor responsável, enquanto outras podem fugir à sua competência única ou exclusiva,

necessitando ações de superiores imediatos, instâncias colegiadas ou ações articuladas entre mais Setores/Coordenações.

Faz-se necessária a análise pontual em cada caso para a definição quanto às questões de competência e responsabilidade quanto aos tratamentos cabíveis.

8.2 Tratamento dos Riscos durante a Fase de Implantação deste Plano

Enquanto não implantada e/ou consolidada todas as etapas do processo de Gestão de Riscos, em específico quanto a este item 8, deve-se observar os resultados do processo de Mapeamento de Riscos já em andamento no IFC Campus Brusque, avaliados conforme o item 7 e seus subitens, a fim de buscar o tratamento adequado e tempestivo para cada risco mapeado, considerando a possibilidade de agravamento das possíveis consequências causadas pelos riscos de maior gravidade.

9. Relatório do processo de Gestão de Riscos

A Comissão responsável pelo Gerenciamento de Riscos do IFC Brusque emitirá relatório com periodicidade anual até o término do primeiro trimestre de cada ano, o qual constará publicado no endereço eletrônico institucional do IFC Campus Brusque, a fim de garantir a transparência e ampla publicidade dos seus atos, com os resultados de seus estudos e atividades, destacando a ampliação do entendimento da definição de riscos, a identificação de novos riscos, a necessidade de controle das mudanças no nível de riscos, o entendimento dos riscos prioritários, o entendimento do nível de urgência em termos do tempo com que os riscos precisam ser tratados e do tempo necessário para respostas, a importância do contexto de organização estendida e a identificação cruzada de riscos e a captura e compartilhamento das lições aprendidas sem os quais a organização não aprende e tende a repetir os mesmos erros.

Referências

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdãos Plenário 3392/2013, 3388/2013, 3383/2013, 3466/2014 - TCU-Acórdão. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/ticontrrole/legislacao/repositorio_contratacao_ti/001.002.050.html>. Acesso em 21/04/2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão 3821/2014-TCU-Acórdão. Disponível em: <<http://portal3.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU>>. Acesso em 21/04/2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense. Portaria Normativa 004 de 12/04/2017 - POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE (IFC). 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. GESTÃO DE RISCOS – IFTO - METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO. 2015. Disponível em: <<http://portal.ifto.edu.br/ifto/reitoria/pro-reitorias/prodi/projetos-politicas-institucionais/documentos-de-referencia/gestao-de-riscos-metodologia-do-ifto>>.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Instrução Normativa Conjunta 01/2016. 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS. 2013 Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf>.

Grazziotin, P. **Análise e Gerenciamento de Riscos Corporativos: rumo a ética e a integridade pública**, 2014, João Pessoa-PB.

LINS, B. F. E. Ferramentas básicas de qualidade. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, v.22, nº. 2, p.153-161, maio/ago. 1993.

Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Manual de planejamento: gestão de riscos corporativos**. São Paulo: Sicurezza, 2003.

Plano de Gestão de Riscos
Metodologia de Implantação

FOLHA DE APROVAÇÃO
(Assinatura Eletrônica via SIPAC- IFC)

Hélio Maciel Gomes
DIRETOR GERAL *PRÓ-TEMPORE*

Leonardo Felipe de Avila Calbusch
Diretor do Departamento de Desenvolvimento Educacional

Fabio Lamartine Barbosa Toledo
Diretor do Departamento de Administração e Planejamento

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE CAMPUS BRUSQUE

FEVEREIRO/2018
Plano de Gestão de Riscos
Versão 1.1



Emitido em 09/02/2018

NORMAS INTERNAS Nº 1/2018 - GESTRIS/BRUSQ (11.01.13.27)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 11/02/2018 17:08)

FABIO LAMARTINE BARBOSA TOLEDO

DIRETOR

2006190

(Assinado digitalmente em 09/02/2018 19:11)

HELIO MACIEL GOMES

DIRETOR GERAL

1836823

(Assinado digitalmente em 19/02/2018 13:06)

LEONARDO FELIPE DE AVILA CALBUSCH

DIRETOR DE DEPARTAMENTO

1828624

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <http://sig.ifc.edu.br/documentos/> informando seu número: **1**, ano: **2018**, tipo: **NORMAS INTERNAS**, data de emissão: **09/02/2018** e o código de verificação: **f4efb0ecb9**