



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

---

# **Plano de Gestão de Riscos Metodologia de Implantação**

**INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE CAMPUS BRUSQUE**

**MAIO/2017**



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

---

## **Plano de Gestão de Riscos**

Hélio Maciel Gomes

**Diretor Geral Pró Tempore**

Leonardo F. A. Calbusch

**Diretor de Desenvolvimento de Ensino**

Tatiane Sueli Coutinho

**Coordenação Geral de Ensino**

## **Departamento de Administração e Planejamento**

Alessandro Becker

**Coordenador de Almoxarifado e Patrimônio**

Diego Carlos Muller

**Coordenador de Infraestrutura e Serviços**

Eduardo Beeck Garozzi

**Coordenador de Administração e Finanças**

Mariléia de Lima Cichella

**Coordenador(a) de Licitações e Contratos**

Marilene de Melo Goularte

**Contadora**

Tiago Guimarães Barth

**Técnico em Contabilidade**

**Organizador**

Fábio Lamartine Barbosa Toledo

**Diretor de Administração e Planejamento**

**MAIO /2017**



## **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



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

---

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, dispondo 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. 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.

#### **4. 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.

##### **4.1 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. Dá mesma forma seu quadro de pessoal mescla servidores com maior



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

---

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, logo após será nomeada comissão para nivelar seus conhecimentos sobre assunto e realizar 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. Em seguida os membros da comissão desenvolverão/preencherão documentos, planilhas e artefatos de apoio para apuração e mensuração dos riscos das tarefas em cada setor

#### **4.2 Delimitação de Macroprocessos e processos**

Anteriormente a realização de busca aos processos críticos 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, extraindo-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
			Processos de Pagamento
			Restos à Pagar
Receitas Próprias			
2	Gestão Patrimonial	Bens Móveis	Inventário
			Controles Patrimoniais
		Bens Imóveis	Inventário



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

			Gestão de Imóveis		
		Indenizações	Diárias e Passagens		
			Auxílio Moradia		
			Ajuda de Custo		
			Admissão		
		Movimentação	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		
3	Gestão de Pessoas	Aquisição de Bens e Serviços	Processos Licitatórios		
			Dispensa de Licitação		
			Inexigibilidade		
			Adesão a Ata de Registro de Preço		
		Contratos de Obras e Serviços	Regime Diferenciado de Compras (RDC)		
			Contratos de Serviços Continuados		
			Contrato de Obras		
			Contratos de Serviços de Terceiros		
		Contratos de Franquia, Permissão ou Concessão	Contratos de Franquia, Permissão ou Concessão		
			Concessão de Espaço Físico		
		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					
Contratos de Obras e Serviços	Regime Diferenciado de Compras (RDC)				
	Contratos de Serviços Continuados				
	Contrato de Obras				
	Contratos de Serviços de Terceiros				
Contratos de Franquia, Permissão ou Concessão	Contratos de Franquia, Permissão ou Concessão				
	Concessão de Espaço Físico				



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

		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
		Extensão	Atuação Docente
			Atividades de Extensão
			Editais de Fomento à Extensão
			Prestação de Contas de Projetos de Extensão
		6	Gestão da Tecnologia da Informação
Contratos de TI			
Gerenciamento de TI			
7	Controles de Gestão	Não Se Aplica	Transparência
			Cumprimento de Deliberação de Colegiados
			Atendimento à Normativos





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

---

			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.

Além disso para clarificar a todos os membros da comissão quais são os objetivos estratégicos a nível institucional do Instituto Federal Catarinense, estes poderão ser vislumbrados no próximo tópico.

#### **4.3 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;



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

---

- 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.

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

### **5 Identificação dos processos críticos e mensuração**

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 dos respectivos setores.

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.



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

---

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.

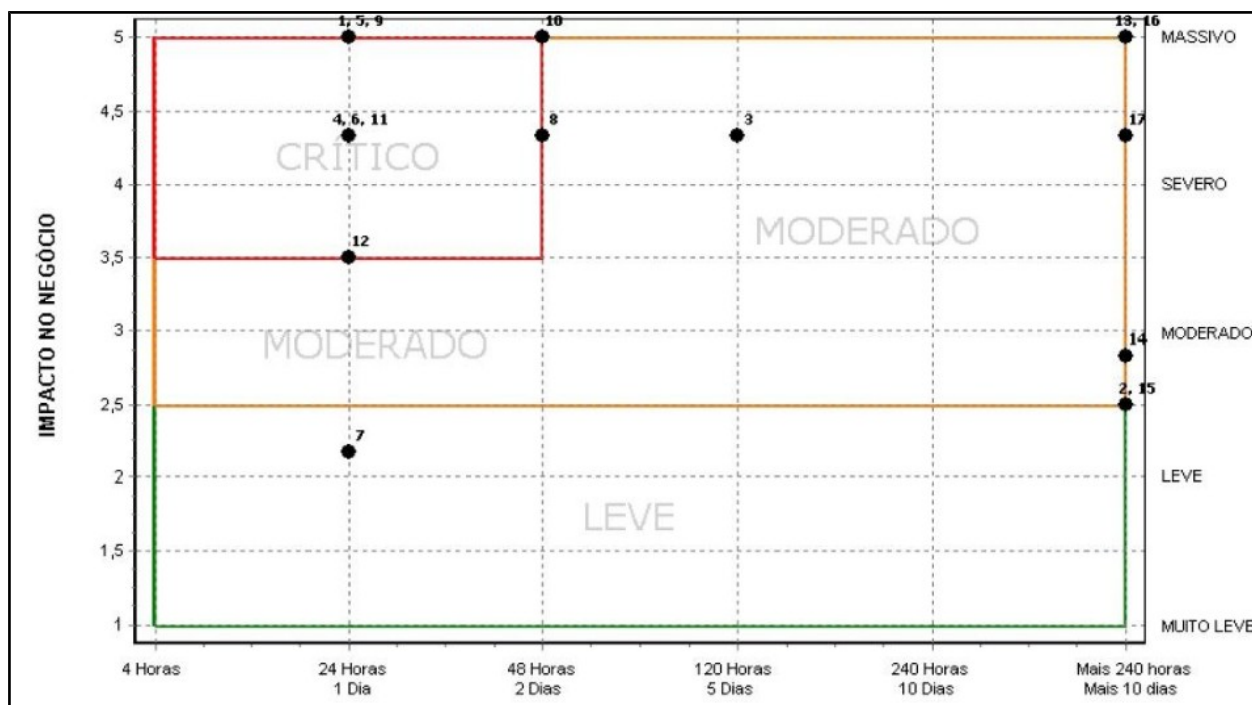
Para facilitar os processos foi compilado planilhas eletrônicas, que serão preenchidas e farão cálculos e discriminações automáticas, quanto a reproduzida no anexo I, deverá primordialmente enquadrar estes riscos em seus macroprocessos, processos, tema e atribuir valores de 1 a 5, sendo que 1 (Influencia muito pouco); 2 (Influencia pouco); 3 (influencia medianamente); 4 (influencia) e 5 (Influencia muito) conforme a relevância do impacto deste risco, levando-se em conta os subcritérios: operacionais, imagem, financeiros e legislação, gerando uma nota média na célula posterior do documento, automaticamente essa nota média será classificada pela planilha como (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).

Na célula seguinte deverá ser preenchido o nível de tolerância com relação ao efeito da ação ou inação saneadora, para este risco será dado um número de 1 a 5, entendidas da seguinte forma: 5 (deve ocorrer/iniciar ação corretora ou mitigadora em até 24 horas); 4 (deve ocorrer/iniciar ação corretora ou mitigadora entre 24 e 48 horas); 3 (deve ocorrer/iniciar ação corretora ou mitigadora entre 48 e 120 horas); 2 (deve ocorrer/iniciar ação corretora ou mitigadora entre 120 e 240 horas); 1 (a ação corretora ou mitigadora pode ocorrer/iniciar em prazo superior a 240 horas). Deverá ser elaborado a matriz de processos críticos (Figura 1), apontando os riscos que serão considerados “Críticos”, “Moderados” ou “Leves”, preenchendo assim a última coluna da planilha eletrônica.



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

Figura 1- Matriz de Processos Críticos



Fonte: Grazziotin, P. 2014

Na figura 2, poderá ser observado o modelo da planilha a ser preenchida para a identificação dos macroprocessos e processos críticos.

Figura 2- Anexo I

Departamento / Setor:		Coordenação de Administração e Finanças											
Ord.	Macroprocesso	Processo	Tema	Relevância do Impacto						Média Ponderada do Impacto	Nível de Impacto	Tolerância de Tempo	Status
				Operacionais	Imagem	Financeiros	Legislação	Nota	Nível de Tolerância			Crítico, Moderado ou Leve	
1	Exemplo: Gestão Orçamentária e Financeira	Execução Financeira	Ajuda de Custo Bolsistas/Estudantes	5	3	1	1	16	2,6666666667	Moderado	5	Crítico	

Após verificados os macroprocessos e processos “críticos” da instituição proceder-se-á o preenchimento do Anexo II, que compila e ordena os riscos sintéticos na célula inicial, e secundariamente especifica com mais detalhes a definição deste risco e por fim classifica este risco enquanto as tipologias de risco já nominados neste trabalho:



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

operacional, imagem, financeiros ou legislação. Ver figura 3.

Figura 3- Anexo II

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE Câmpus Brusque			
Ministério da Educação Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque			
Departamento/ setor:			
Ord.	Riscos	Definição	Classificação
1	(Exemplo) Não cumprimento dos prazos legais	Não respeitar os prazos do edital para pagamentos de bolsistas (...).	Conformidade/Legal

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) e para ponderar a probabilidade deve-se levar em conta o histórico do acontecimento do determinado fato/processo que está sendo explorado (referente a probabilidade ver Anexo III).

A análise dos riscos possibilita a sua avaliação e fornece uma base para a etapa de planejamento de respostas aos riscos, para tanto é necessário construir uma Matriz de probabilidade, baseada em média aritmética entre os 6 macro fatores de riscos (Anexo III). Tecnologia da Informação (MTA – Meios Técnicos Ativos) trata-se do levantamento da existência ou não de sistemas eletrônicos/informatizados para controlar/contornar o risco. RH – Segurança (RH) materializa-se no levantamento do nível de qualificação, quantidade, posicionamento tático da equipe frente a tal risco. 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. Infraestrutura (MTP – Meios Técnicos Passivos) considera o levantamento de recursos físicos para mitigar eliminar o risco. 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



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

---

econômicos e etc.). Ambiente Interno (AI) considera-se o nível de relacionamento colaboradores, alta administração, remuneração, clima organizacional, cultura organizacional, política de RH, correição, ética, metas, etc. Então a média destes fatores (FR) será multiplicado pela exposição ao risco (E) que compreende com que frequência este perigo costuma se manifestar, sendo considerados os seguintes valores 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).

O resultado desta multiplicação será o grau de probabilidade (GP), então para transformar essa classificação subjetiva em um fator objetivo multiplicar-se-á 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:

*Tabela 2- Escala*

Escala	Nível de Probabilidade	
1-5	Baixa	4 a 20%
5,01 – 10	Média	20,01% a 40%
10,01 – 15	Alta	40,01 a 60%
15,01 – 20	Muito Alta	60,01 a 80%
20,01 – 25	Elevada	80,01 a 100%

Então, se obtém um número para a classificação da probabilidade do risco (baixa, média, alta, muito alta e elevada), para cada risco identificado no Anexo III.



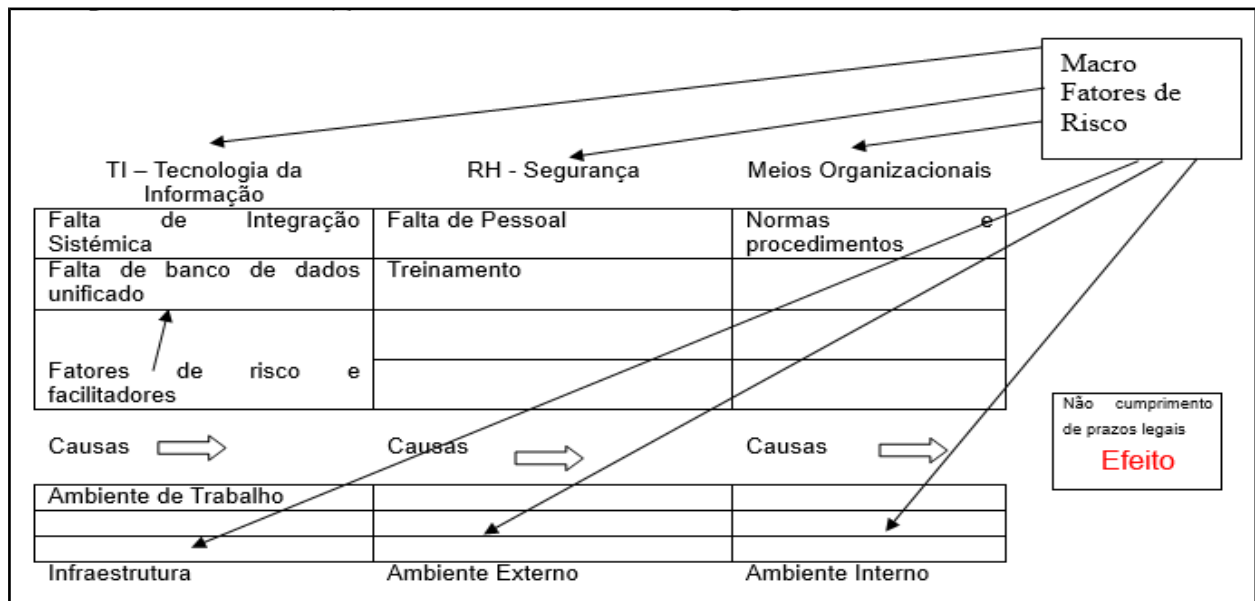
Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense – Campus Brusque

Figura 4 – Anexo III

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

Contudo para melhor precisar os valores para os 6 macro fatores, diminuindo ao máximo a subjetividade da apuração dos valores, é interessante o uso do diagrama de Ishikawa para cada risco, pois permite um esforço coletivo dos envolvidos em hierarquizar as causas (fatores de risco) identificadas e agrupá-las em grandes grupos (macro fatores de risco) que abordam o mesmo tema (LINS, 1993). Ver modelo figura 5.

Figura 5- Diagrama de Ishikawa



Já a planilha de Impacto (Anexo IV) deve ser construída baseada em média ponderada subcritérios imagem, financeiro, legislação e operacional. Onde se obtém um número indicativo do nível de impacto (muito leve, leve, moderado, severo e massivo), para cada risco identificado anteriormente. A última célula onde poderá ser observado a





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

descrição “nível de impacto”, será preenchida automaticamente pela planilha eletrônica, utilizando como referência a tabela abaixo.

Tabela 3- Nível de Impacto

Grau de Impacto	Nível 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

Abaixo apresenta-se a figura 6, contendo o formulário a ser preenchido.

Figura 6- Anexo IV

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

## 5.1 Matriz de Risco

Uma interessante ferramenta para análise e avaliação de riscos é a Matriz de

Probabilidade e Impacto que pode ser utilizada para posicionar e avaliar as combinações de probabilidade e impacto. Os riscos identificados nas etapas anteriores podem ser então posicionados na matriz de acordo com a avaliação realizada de probabilidade de ocorrência e impacto.

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.

A Matriz de Probabilidade e Impacto também pode ser utilizada para demonstrar visualmente os níveis de tolerância da organização a riscos, abaixo segue esboço da matriz.

Figura 7 – Matriz de Probabilidade e Impacto

Matriz de Probabilidade e Impacto						
Probabilidade	Elevada					
	Muito Alta				1	
	Alta					
	Média					
	Baixa					
		Muito Leve	Leve	Moderado	Severo	Massivo
		Impacto				

Com intuito de facilitar a interpretação da matriz de probabilidade e Impacto, abaixo descreve-se uma legenda para as colorações apresentadas e quais demandam ações imediatas e a longo prazo:

Figura 8- Legenda

Legenda						
Probabilidade	5	B	B	A	A	A
	4	C	B	B	A	A
	3	D	C	B	A	A
	2	D	D	C	B	A
	1	D	D	C	B	B
		1	2	3	4	5
		Impacto				

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

## 5.2 Ações de resposta ao risco

Esta etapa inclui a formulação das respostas aos riscos de forma a aumentar as



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

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 9- 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 <u>check list</u> 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 deles, demonstrando assim uma ordem mais racional e efetiva a seguir. Para tanto foi elaborada a planilha conforme figura 10.



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

**Figura 10 – Priorização de Ações**

Priorização de Ações												
Ordem ↓	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	
Pesos →		4	3	2			3	3	4			
1		3	3	5	31	3,444	1	2	3	21	2,1	

### **5.3 Relatório de riscos**

Ao final a equipe responsável pelo gerenciamento de riscos do IFC Brusque publicará seu relatório, 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.

### **5.4 Monitoramento e controle de riscos**

Esta etapa envolve a implementação das ações planejadas na etapa anterior e o monitoramento e controle dos riscos, que inclui:

- a) Monitorar se o perfil de risco está mudando;
- b) Tomar as ações preventivas e corretivas necessárias;
- c) Garantir que o gerenciamento de riscos está sendo efetivo;
- d) Atualizar registros de riscos e documentos relacionados;



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

---

e) Documentar lições aprendidas com plano de ação.

## **6. Cronograma**

Abaixo discrimina-se os prazos para execução do projeto.

*Tabela 4- Cronograma*

<b>Fases / Prazos</b>	<b>10 dias</b>	<b>5 dias</b>	<b>3 dias</b>	<b>2 dias</b>	<b>2 dias</b>	<b>5 dias</b>	<b>10 dias</b>	<b>Até 31/12/2017</b>
Fase 1: Nivelamento – Formação da Equipe preliminar, Estruturação da Equipe, Nivelamento Conceitual;	X							
Fase 2: Proposição de Ideias – Benchmarking para identificação de práticas de gestão de risco;		X						
Fase 3: Definição do Modelo – Definição de Modelo e Método de aplicação;			X					
Fase 4: Aprovação do Modelo – Aprovação do Modelo pela Alta gestão;				X				
Fase 5: Aplicação do Modelo – Definição do Responsáveis pelo Gerenciamento de Riscos em cada unidade					X			
Fase 6: Aplicação do Modelo – Capacitação e Aplicação do modelo nas unidades administrativas do instituto.					X			
Fase 7: Coleta dos						X		



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

relatórios de cada Unidade/Setor								
Fase 8: Confecção do relatório de Gestão de Riscos do IFC Brusque.							X	
Fase 9: Monitoramento e controle								X

### **7. Legenda para coleta de dados**

Com intuito de facilitar e dar maior assertividade ao preenchimento das planilhas, abaixo apresenta-se uma legenda explicativa de acordo com a pontuação dada e as escalas de preenchimento.

*Tabela 5- Legenda*

Pontuação	Escala				
	Operacionais	Imagem	Financeiros	Legislação	Nível de Tolerância
5	Perturbações muito graves	De caráter internacional	Massivo	Perturbações muito graves	Influencia muito
4	Graves	De caráter nacional	Severo	Graves	influencia
3	Limitadas	Regional	Moderado	Limitadas	Influencia medianamente
2	Leves	Local	Leve	Leves	Influencia pouco
1	Muito Leves	De caráter individual	Insignificante	Muito Leves	Influencia muito pouco

### **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/ticontrole/legislacao/repositorio\\_contratacao\\_ti/001.002.050.html](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/ticontrole/legislacao/repositorio_contratacao_ti/001.002.050.html)>. Acesso em 21/04/2017.



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

---

**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 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](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](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.

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



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

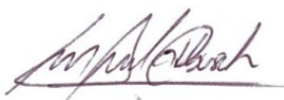
---

## **Plano de Gestão de Riscos Metodologia de Implantação**

### **FOLHA DE APROVAÇÃO**

  
Hélio Maciel Gomes  
Diretor-Geral Pró Tempore  
Portaria nº 1.103/2016, de 30/03/2016  
D.O.U em 31/03/2016

**Hélio Maciel Gomes**  
**DIRETOR GERAL PRÓ TEMPORE**



**Leonardo Felipe de Avila Calbusch**  
**Diretor de Desenvolvimento de Ensino**



**Fabio Lamartine Barbosa Toledo**  
**Diretor de Administração e Planejamento**





---

*Emitido em 18/07/2017*

**NORMAS INTERNAS Nº 7/2017 - GESTRIS/BRUSQ (11.01.13.27)**

**(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)**

*(Assinado digitalmente em 18/07/2017 15:55 )*

**EDUARDO BEECK GAROZZI**

ADMINISTRADOR

2125825

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <http://sig.ifc.edu.br/documentos/> informando seu número: **7**,  
ano: **2017**, tipo: **NORMAS INTERNAS**, data de emissão: **18/07/2017** e o código de verificação: **null**