



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

## **Plano de Ação para acompanhamento da Gestão de Riscos IFC**

Junho  
2021

Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional  
Diretoria de Desenvolvimento Institucional



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

## 1. INTRODUÇÃO

A forma de realizar a gestão pública vem sendo aprimorada ao longo dos anos. A gestão de riscos surge para auxiliar o gestor na tomada de decisões, assim como para fornecer meios e elementos que permitam implantar ferramentas que contribuam para o atingimento das metas e dos objetivos institucionais.

Assim, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, no seu art. 2º, IV define gestão de riscos como “processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos” (BRASIL, 2017).

Em 2016, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e a Controladoria Geral Da União (CGU) instituíram a Instrução Normativa Conjunta (INC) 01/2016, dispondo sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016). De acordo com esta norma, os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal devem implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão tendo por base a identificação, avaliação e o gerenciamento de riscos, mitigando a probabilidade de ocorrências dos riscos, ou seu impacto nos objetivos organizacionais.

No Instituto Federal Catarinense a Política de Gestão de Risco foi instituída pela Portaria Normativa 4/2017 (alterada pela Portaria Normativa 9/2018) abrangendo todos os níveis e unidades organizacionais. O Comitê para Implantação da Política de Gestão de Riscos foi instituído pela Portaria 1.395/2017 (alterada pela Portaria 321/2018), a qual ficou vinculada ao Planejamento Estratégico do IFC e se baseou no modelo COSO ERM (IFC, 2018).

## 2. GESTÃO DE RISCOS NO IFC

A Gestão de Riscos foi incluída no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Catarinense de 2019-2023 por entender-se como importante ferramenta de gestão (IFC, 2019).

Neste contexto foi aprovada, pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles do IFC, a Política de Gestão de Riscos definindo o nível de apetite ao risco aceitável pelo IFC, bem como as diretrizes para sua implantação. O IFC estabeleceu que aceitará o nível de risco **baixo e médio**.

Foram criados os Comitês Locais para implantação da Gestão de Riscos, responsáveis pela operacionalização em cada campus.

Pode-se considerar que o processo de Gestão de Riscos no âmbito do IFC foi dividido em dois momentos principais, a saber: (a) **implantação** e (b) **acompanhamento**. Desta forma, as Comissões



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

Locais foram inicialmente designadas como Comissões Locais de Implantação e, depois, tornaram-se Comissões Locais de Acompanhamento da Gestão de Riscos.

A finalidade dos Comitês Locais é a de implantar e acompanhar procedimentos de gerenciamento de riscos nos *Campi*, segundo a Política de Gestão de Risco da Instituição, que define os requisitos mínimos de uma metodologia de identificação, monitoramento e controle de riscos institucionais, privilegiando uma visão antecipada da administração, permitindo o tratamento e prevenção dos procedimentos administrativos implementados (IFC, 2021).

Neste contexto, o objetivo dos Comitês Locais é de subsidiar as decisões do Comitê de Governança, Riscos e Controles, assumindo o papel de interlocutores para implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com a missão e os objetivos estratégicos do IFC.

### 3. PLANO DE AÇÃO PARA ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DE RISCOS NO IFC

O objetivo deste documento é padronizar as atividades de forma institucional, assegurando aos gestores e à sua equipe o acesso às informações e ferramentas que proporcionem uma sequência de início – meio – fim para o acompanhamento da Gestão de Riscos. Para tanto, o este plano deverá:

- Definir os atores de cada etapa;
- Prever as capacitações necessárias para cada etapa;
- Revisão do mapeamento de macroprocessos, processos e subprocessos, acrescentando atividades e fluxos;
- Orientar sobre a utilização de técnicas para elaboração de fluxogramas;
- Orientar sobre a utilização de técnicas para identificação de riscos;
- Orientar quanto às etapas de análise, mensuração e resposta aos riscos;
- Apresentar cronograma para realização das atividades de acompanhamento da Gestão de Riscos.

Após concluídas as etapas referentes à implantação da Política de Gestão de Riscos, a partir do mapeamento de macroprocessos, processos e subprocessos, observou-se a necessidade da elaboração deste Plano para nortear a continuidade das atividades.

Esta necessidade foi ressaltada pela Unidade de Auditoria Interna (UNAI) por meio do Relatório Geral da OS 11/2020, o qual apontou a necessidade de aperfeiçoamento em alguns processos, após uma avaliação da forma de identificação dos riscos, recomendando um planejamento de caráter institucional quanto: (1) a necessidade de realização de capacitação para todos os servidores; (2) a reavaliação em toda etapa do Processo de Identificação de Riscos a nível Institucional, incluindo a identificação das atividades inerentes a cada setor (todos previstos nos Organogramas) e os respectivos fluxos, até a proposição de respostas aos riscos identificados.



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

#### 4. DEFINIÇÃO DE ATORES E COMPETÊNCIAS

Nesta seção serão apresentados os atores deste processo, bem como as competências de cada parte:

- Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC): responsável por prover os recursos necessários à gestão de riscos, iniciar e acompanhar as atividades de gestão de riscos;
- Comitê Local (CL): responsável por coordenar e acompanhar as atividades de gestão de riscos e os esforços para identificar, avaliar e mitigar riscos, além de acompanhar o monitoramento e comunicação dos resultados aos interessados;
- Responsável pelo Setor (RS): responde por uma área da organização na qual a metodologia será implementada ou por uma área que deve prover informações para a gestão de riscos. Tem o papel de coordenar o fornecimento das informações necessárias à identificação e à estimativa de riscos, e realizar melhorias necessárias quando as análises indicarem, implementando as ações de resposta cabíveis;
- Colaboradores (C): responde pelo fornecimento de informações sobre os ativos que fazem parte da análise de riscos. Essas informações auxiliam a tomada de decisões sobre controles a serem implementados.
- Gestão Local (GL): acompanhar a implementação das ações de resposta aos riscos, cadastrados pelos respectivos setores vinculados a cada Diretoria. Promover os meios necessários e suporte para sua efetiva implementação, auxiliando no desenvolvimento e revisão das ações de resposta, quando necessário.

Quadro 01: Etapas, atividades e responsáveis pela Gestão de Riscos.

Etapa	Atividade	Responsável
1. Estabelecer contexto	1.1 Validar Plano de Ação para acompanhamento da Gestão de Riscos	CGRC
	1.2 Promover capacitação	CGRC (Prodin, Dides, DGP)
	1.3 Criar processo eletrônico no Sipac	CL
	1.4 Revisar mapeamento de processos, incluindo detalhamento de atividades e fluxos	CL, RS, C
2. Identificar riscos	2.1 Mapear os riscos	RS, C
	2.2 Identificar causas	RS, C
	2.3 Identificar consequências	RS, C
3. Avaliar riscos	3.1 Avaliar probabilidade	RS, C
	3.2 Avaliar impacto	RS, C
	3.3 Estimar nível de risco	RS, C



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

4. Elaborar a matriz de riscos	4.1 Dispor na matriz, os riscos nos respectivos quadrantes	RS, C
5. Identificar e avaliar os controles existentes	5.1 Informar os controles existentes	RS, C
	5.2 Aplicar fatores de multiplicação de acordo com a eficácia do controle	RS, C
	5.3 Identificar o nível de risco após controle	RS, C
6. Identificar e tratar riscos residuais	6.1 Identificar os riscos residuais e transferir para a nova matriz de riscos	RS, C
	6.2 Identificar novas opções de tratamento	RS, C
	6.3 Identificar responsáveis pela opção de tratamento	RS, C
7. Comunicar riscos	7.1 Apresentação dos resultados em forma de relatório	RS, C
	7.2 Validar relatório	CL
	7.3 Notificar os responsáveis pelas opções de tratamento	RS
	7.4 Estabelecer prazos para atendimento das opções de tratamento	RS
8. Implementar as ações de resposta aos riscos	8.1 Implementar as ações de resposta cadastradas para cada risco	GL, RS, C
9. Monitoramento e controle	9.1 Alimentar e atualizar a planilha de monitoramento	CL
	9.2 Encaminhar extrato das informações à Prodin, para publicação no site institucional	CL

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

## 5. MACROPROCESSOS, PROCESSOS E SUBPROCESSOS

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

O objetivo do mapeamento de processos é buscar um melhor entendimento do modelo de negócios existentes para melhorar o desempenho da organização e promover entregas de qualidade.



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

Figura 1: Pirâmide da Hierarquia do Processo



Fonte: Guia de Mapeamento de Processos – Proplan/UFSM (2017)

Elaborados na etapa preliminar do processo de implantação, o mapeamento dos macroprocessos, processos e subprocessos o IFC deverá ser revisado, incluindo **atividades e fluxos**.

Um projeto-piloto está sendo desenvolvido no Campus Brusque, que consiste em reavaliar o mapeamento de processos do Campus. Este projeto acontecerá de modo concomitante às capacitações previstas na seção 7. Estima-se que até o final do ano, sejam concluídas as capacitações e seja concluída a revisão dos processos, os quais serão padronizados entre os *Campi*.

O mapeamento revisado deverá ser publicado em <https://ifc.edu.br/2018/03/23/politica-de-gestao-de-riscos/>.

As atividades e o respectivo fluxo deverão obrigatoriamente constar ao final de cada Relatório de Gestão de Riscos (Apêndice A), devidamente associados a cada processo ou subprocesso analisado.

## 6. GERENCIAMENTO DE RISCOS

### Identificação dos riscos

A etapa de identificação de riscos é fundamental para o desenvolvimento da Gestão de Riscos. É o momento onde são identificados eventos que possam afetar a atividade, o processo ou o atingimento de determinado objetivo. Para tanto é necessário avaliar todos os aspectos que envolvam incertezas. Além do levantamento de dados históricos, ou realização de entrevistas, reuniões com dirigentes e técnicos sobre suas atividades, sugere-se a adoção de ferramentas para a identificação dos riscos,



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

tais como *brainstorming* (tempestade de ideias), diagrama de *Ishikawa*, análise *SWOT*, e *bow-tie* (BERMEJO, et al. 2018).

A opção por utilizar qualquer das ferramentas citadas fica a critério dos envolvidos, conforme sua familiaridade e compreensão, sendo que o resultado obtido deverá ser mencionado no modelo de Relatório Final (Apêndice A).

### Avaliação dos riscos

Os riscos identificados deverão ser avaliados conforme Probabilidade e Impacto.

Quadro 02: Escala de Probabilidade

Descrição	Frequência	Peso
Muito Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	2
Médio	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	3
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	4
Muito Alta	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: Política de Gestão de Riscos IFC (2018).

Quadro 03: Escala de Impacto

Descrição	Impacto Qualitativo nos Objetivos	Peso
Muito Baixo	Não afeta os objetivos	1
Baixa	Torna duvidoso seu atingimento	2
Médio	Torna incerto	3
Alta	Torna improvável	4
Muito Alta	Capaz de impedir alcance	5

Fonte: Política de Gestão de Riscos IFC (2018).

De acordo com a Política de Gestão de Riscos do IFC, os riscos classificados como Altos e Extremos devem ser tratados. No Quadro 06 abaixo é possível localizar visualmente os riscos no mapa de calor.



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

### Controles Existentes

De acordo com a Política de Gestão de Risco do IFC, após a identificação do Nível do Risco deve ser informado se existe algum controle que já é aplicado e qual a sua eficácia, conforme tabela a seguir.

Quadro 04: Escala para definição da eficácia do controle

Eficácia do controle	Situação do Controle Existente	Multiplicador do Risco
Inexistente	Ausência completa de controle	1
Fraco	Em desenvolvimento, 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 IFC (2018)

A aplicação de controles existentes pode modificar o nível do risco conforme a sua eficácia, impactando assim, no risco residual.

### Risco Residual

Segundo a metodologia de Gestão de Riscos da CGU (2018) o risco residual é o risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco. No que se refere ao contexto do IFC e ao presente plano de acompanhamento da Gestão de Riscos, a inserção do risco residual se revela uma das grandes alterações em comparação com o período de implantação.

Quadro 05: Escala para classificação de níveis de Riscos

Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto	Risco Extremo
0 - 2,99	3 - 7,99	8 - 14,99	15 - 25

Adaptado de Brasil. TCU, 2018, p.42

Após a identificação e avaliação dos riscos, bem como a identificação e avaliação dos controles existentes, é possível apresentar uma matriz de riscos residuais.





Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

Quadro 06: Matriz de riscos residuais

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
Extremo	Alto	1	2	3	4	5
Médio	Baixo	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Impacto	5 Muito alto	RM 5	RA 10	RE 15	RE 20	RE 25
	4 Alto	RM 4	RA 8	RA 12	RE 16	RE 20
	3 Médio	RM 3	RM 6	RA 9	RA 12	RE 15
	2 Baixo	RB 2	RM 4	RM 6	RA 8	RA 10
	1 Muito Baixo	RB 1	RB 2	RM 3	RM 4	RM 5

Fonte: Política de Gestão de Riscos IFC (2018).

### Comunicação dos Riscos

A comunicação dos riscos se dará da seguinte forma:

O responsável pelo setor (RS) deverá alimentar a planilha eletrônica de monitoramento e controle (Apêndice B) e informará nos respectivos campos o nome do setor **responsável** e **prazo**. O responsável pelo setor deverá notificar o responsável pela ação mitigadora, podendo ser por memorando eletrônico ou por e-mail institucional, preferencialmente do setor.

A planilha eletrônica de monitoramento permite, adicionalmente, atribuição de tarefa a um determinado usuário, seja servidor ou setor, por meio de inserção de comentário, digitando um sinal de mais (+) seguido pelo endereço de e-mail. O setor ou o servidor receberá um e-mail com seu comentário e um link para o arquivo.

### Monitoramento e Controle

Riscos identificados, analisados, e avaliados pelos respectivos setores devem ser monitorados por meio de revisões específicas ou monitoramento contínuo com o fim de aferir seu êxito ou corrigir tempestivamente as deficiências dos controles internos, conforme orienta a Instrução Normativa Conjunta Nº 1 de 2016 (BRASIL, 2016).

É apresentado no Apêndice B uma proposta de planilha para monitoramento e controle das ações mitigadoras dos riscos.

## 7. CAPACITAÇÃO

A capacitação dos atores envolvidos será de fundamental importância. Para tanto, será oferecida capacitação direcionada a todos os servidores e gestores, de acordo com a sua atuação no processo de Gestão de Riscos. Esta deverá ser uma ação integrada entre CGRC, Prodin, Dides e DGP, pela natureza de suas atribuições.



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

Quadro 07: Cronograma de capacitação - Metodologia Gestão de Riscos

Ação	Área envolvida	Prazo
Capacitação aos membros do CGRC	Prodin (Dides/DGP)	Até agosto/2021
Capacitação Comitês Locais	Prodin (Dides/DGP)	Até outubro/2021
Capacitação Responsáveis pelos setores e colaboradores	Prodin (Dides/DGP)	Até dezembro/2021

Fonte: Elaborado pelos autores

Serão cadastradas turmas no SIGRH, para fins de controle de frequência, avaliação do treinamento/capacitação e posterior emissão de certificado aos participantes e instrutores.

Após a realização das capacitações (em formato online) as gravações ficarão disponíveis no Youtube para consulta posterior, com links acessíveis na página da Gestão de Riscos do IFC. Também serão disponibilizados materiais extras, como cursos complementares, formulários e apêndices editáveis.

A respeito da revisão dos macroprocessos, está prevista a realização de oficinas, agrupando os setores e servidores envolvidos em cada macroprocesso. As oficinas estão previstas para ocorrer ao longo do segundo semestre de 2021.

Quadro 08: Cronograma de oficinas - Mapeamento de processos

Ação	Área envolvida	Prazo
Preparação das oficinas	Prodin (Dides/DGP)	Até julho/2021
Realização das oficinas por macroprocesso	Prodin (Dides/DGP)	De agosto a dezembro//2021

Fonte: Elaborado pelos autores

## 8. DISPOSIÇÕES FINAIS

Como mencionado, a Gestão de Riscos no IFC dividiu-se em duas etapas fundamentais: implantação e acompanhamento. O processo de acompanhamento obteve aprimoramento a partir de uma ação da Auditoria e da Prodin, e manteve fundamentalmente os modelos e formatos que a metodologia exige.

A medida em que os setores finalizarem suas análises de riscos, deverão formalizar em forma de relatório (Apêndice A) e remeter ao Comitê Local para validação. Importante que todos os relatórios finais estejam anexados em processo eletrônico devidamente assinado pelo responsável do setor e pela Direção-geral do Campus ou Pró-reitor (na Reitoria). O Comitê Local ficará responsável por enviar à PRODIN o Relatório de Monitoramento para que, junto ao CGRC, compile as informações e proceda à publicização do monitoramento da Gestão de Risco Institucional.



Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal Catarinense

## 9. REFERÊNCIAS

BERMEJO, et al. ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. 2ª ed. Brasília/DF: Editora Evobiz, 2019. ISBN: 978-85-53102-05-1.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU No 01 de 10 de maio de 2016. 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)>.

\_\_\_\_\_. DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)>

\_\_\_\_\_. CGU. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS. (2018, a). Disponível em: <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>>.

\_\_\_\_\_. TCU. GESTÃO DE RISCOS Avaliação da Maturidade. Disponível em: <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:K25O7X3FAPsJ:https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp%3FfileId%3D8A81881E61E3109601620CBEC2333A04+%&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>

IFC. Política de Gestão de Riscos (2018). Disponível em: <<http://ifc.edu.br/2018/03/23/politica-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 01 fev. 2021.

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal Catarinense de 2019-2023. Disponível em: <[https://consuper.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2019/01/PDI\\_2019-2023\\_VERSO\\_FINAL\\_07.06.2019\\_-\\_ps\\_Consuper.pdf](https://consuper.ifc.edu.br/wp-content/uploads/sites/14/2019/01/PDI_2019-2023_VERSO_FINAL_07.06.2019_-_ps_Consuper.pdf)>.

\_\_\_\_\_. Histórico. Disponível em: <<http://www.camboriu.ifc.edu.br/institucional-2/historico/>> Acesso em: 20 abril 2021.

UFSM. GUIA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS - 2017. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/wp-content/uploads/sites/344/2018/08/Guia-de-Mapeamento-de-Processos.pdf>>.