

REFERENCIAL BÁSICO DE GESTÃO DE RISCOS DO IFFLUMINENSE



Versão 1.1
2023

RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DO REFERENCIAL BÁSICO DE GESTÃO DE RISCOS

Diretoria de Desenvolvimento Institucional
Núcleo de Gestão de Riscos – NUGER
Escritório de Processos e Projetos Estratégicos – EPPE

RESPONSÁVEL PELA ESTRUTURAÇÃO DO REFERENCIAL BÁSICO DE GESTÃO DE RISCOS

Núcleo de Gestão de Riscos – NUGER

EDIÇÃO

Coordenação de Imagem Institucional

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. CONCEITOS	5
2.1. Risco	5
2.2. Risco Inerente	5
2.3. Controles internos	5
2.4. Risco Residual	6
2.5. Nível do risco.....	6
2.6. Appetite a Riscos	7
3. METODOLOGIA.....	8
3.1. Estabelecimento do contexto	8
3.2. Avaliação dos Riscos	9
3.2.1. Identificação dos riscos.....	9
3.2.2. Análise dos riscos	10
3.2.3. Análise dos controles.....	13
3.3. Tratamento dos Riscos.....	15
3.4. Comunicação	16
3.5. Monitoramento	17
APÊNDICE A – ANÁLISE DO AMBIENTE E DOS OBJETIVOS.....	19
APÊNDICE B – IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS	22

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Riscos é um componente crucial na administração de qualquer instituição. Ela se torna ainda mais relevante no contexto de uma instituição pública, devido a sua responsabilidade em zelar pelo bem-estar da sociedade e pelo uso eficiente dos recursos públicos. Nesse cenário, a gestão de riscos desempenha um papel fundamental na identificação, avaliação e mitigação de ameaças que podem afetar o cumprimento das metas e objetivos estratégicos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como a entrega de serviços públicos de qualidade.

A importância da gestão de riscos no setor público é evidenciada por instrumentos legais que regulamentam o tema, como a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, e 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.

Outro marco importante é a Norma ABNT NBR ISO 31000:2018, que fornece diretrizes internacionais para a gestão de riscos em organizações de todos os tipos, incluindo instituições públicas. Ela destaca a importância da integração da gestão de riscos em todos os níveis da organização e incentiva a abordagem proativa na identificação e mitigação de riscos. Internamente, o IFFluminense instituiu políticas e estruturas no sentido de implementar e fortalecer a gestão de riscos e controles internos.

Além disso, a auditoria interna e os órgãos de controle e fiscalização desempenham um papel fundamental na avaliação da eficácia dos processos de gestão de riscos do Instituto. Dessa forma, desenvolveu-se um projeto para implantação da Gestão de Riscos na instituição, cujo produto é o Referencial Básico de Gestão de Riscos do IFFluminense, fortalecendo a cultura de conscientização, transparência e responsabilidade.

2. CONCEITOS

Com o objetivo de facilitar a aplicação deste referencial, nesta seção serão fornecidas algumas definições essenciais que orientam a gestão de riscos.

2.1. Risco

O conceito de risco na gestão de riscos pode ser resumido como a possibilidade de eventos adversos ou incertos ocorrerem e afetarem os objetivos do IFFluminense. A gestão de riscos envolve a identificação, análise e mitigação desses riscos para proteger e melhorar o desempenho da instituição.

Importante destacar que, embora haja riscos com potencial para trazer benefícios ou oportunidades, este documento se concentrará nos riscos considerados como ameaças, que têm o potencial de causar impactos negativos ou adversos. Além disso, o foco principal do mapeamento de riscos será nos processos executados pela instituição.

2.2. Risco Inerente

O risco inerente se refere ao risco natural ou intrínseco associado a uma atividade e/ou processo antes de qualquer ação ser tomada para mitigá-lo ou gerenciá-lo. Em outras palavras, é o risco que uma instituição enfrentaria se não tomasse medidas específicas para lidar com ele.

Esse conceito é importante porque fornece uma base (um ponto de partida) para a avaliação da eficácia das estratégias de gerenciamento de riscos. Ao compreender o risco inerente, o Instituto pode determinar quão grande é a ameaça que um determinado evento representa antes de implementar controles ou medidas para reduzi-lo.

2.3. Controles internos

Os controles internos, também conhecidos como sistemas de controle interno, são processos, políticas, procedimentos e práticas implementados pela instituição para evitar que os riscos aconteçam ou reduzir seus impactos. Eles desempenham um papel fundamental na gestão de riscos e na garantia de que os objetivos institucionais sejam alcançados de forma eficaz e eficiente.

Quando o risco está relacionado à integridade, os controles internos geralmente envolvem a segregação de tarefas e a definição clara de responsabilidades para evitar conflitos de interesse e fraudes internas. É importante destacar que os controles internos não constituem um conjunto fixo e uniforme de medidas.

Eles devem ser personalizados de acordo com as necessidades particulares da instituição e têm a capacidade de se adaptar à medida que ela cresce ou enfrenta novos obstáculos. Os controles internos desempenham um papel crucial na governança corporativa, gestão de riscos, integridade, transparência e êxito das instituições.

2.4. Risco Residual

O risco residual é aquele que permanece após a implementação de medidas de mitigação (controles internos) para reduzir o risco inerente. Ele é importante porque representa o nível de exposição ao risco que a instituição ainda enfrenta, mesmo após tomar ações para minimizá-lo.

O processo de gestão de riscos envolve identificar inicialmente o risco inerente, avaliar seu impacto e probabilidade, e então implementar estratégias de mitigação ou medidas de controle para reduzir esse risco a um nível que a instituição considere aceitável. O que resta após essas medidas serem aplicadas é o risco residual.

2.5. Nível do risco

O nível de risco é uma avaliação que combina a probabilidade de ocorrência de um evento de risco com o impacto que esse evento pode ter nas operações ou nos objetivos de uma instituição. O nível de risco é determinado ao combinar a probabilidade e o impacto. Isso é feito em uma matriz de riscos, em que se ponderam os valores dos diferentes impactos com os da probabilidade.

É importante destacar que a avaliação do nível de risco pode ser subjetiva e depender da percepção e da expertise dos envolvidos. Portanto, a padronização de critérios e a revisão contínua dos níveis de risco são práticas comuns na gestão de riscos para garantir uma avaliação precisa e consistente ao longo do tempo.

2.6. **Apetite a Riscos**

O apetite a riscos se refere ao nível de risco que o IFFluminense está disposto a aceitar em busca de seus objetivos e metas. É uma expressão da disposição da instituição para se expor à riscos em busca de oportunidades ou para cumprir sua missão, visão e estratégia.

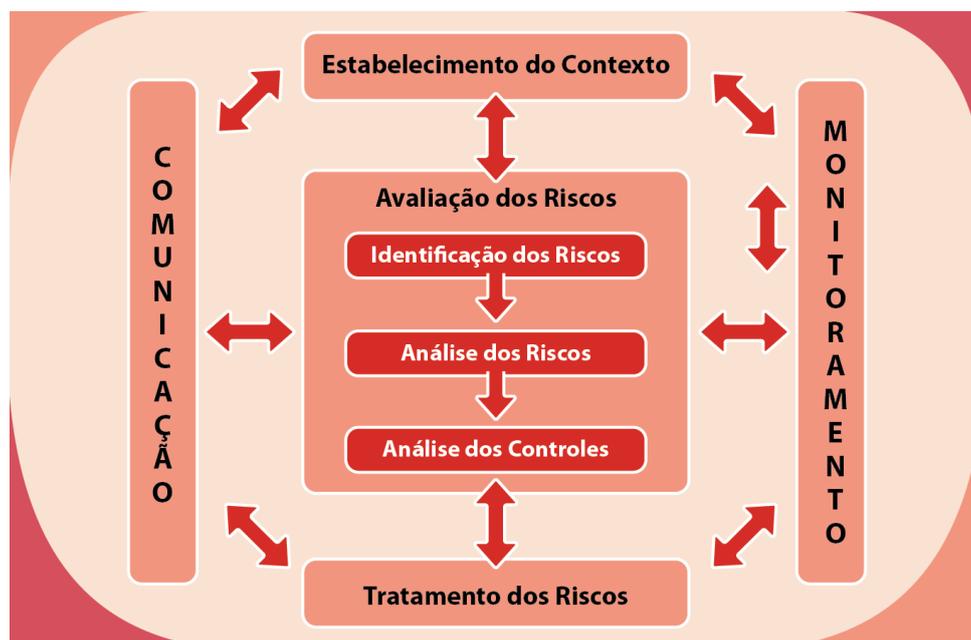
As instituições geralmente estabelecem um limite ou apetite para o risco residual com base em suas metas, estratégias e tolerância ao risco. Esse limite orienta as decisões sobre quais riscos são aceitáveis e quais exigem mais ações de mitigação.

A Gestão de Riscos atua considerando os riscos residuais. Ou seja, após a avaliação dos controles internos existentes, quais riscos necessitam de novos controles com o objetivo de mitigar ainda mais seu impacto e/ou sua probabilidade de ocorrência. Estes riscos e controles passam a ser monitorados constantemente.

3. METODOLOGIA¹

A gestão de riscos é um processo que requer a aplicação metódica de políticas, procedimentos e abordagens específicas em várias etapas das atividades. Isso inclui o estabelecimento do contexto; avaliação dos riscos (identificação e análise) e dos controles; o tratamento dos riscos; a comunicação; e o monitoramento, conforme detalha a **Figura 1**.

Figura 1: Metodologia da Gestão de Riscos



Cada uma das etapas será detalhada nas subseções a seguir, demonstrando como são aplicadas no contexto do IFFluminense. Novamente, destaca-se que o foco deste documento está no mapeamento de riscos presentes nos processos de nível tático e operacional. Os materiais relacionados à gestão de riscos diretamente associados à estratégia institucional podem ser acessados na página da DDI no Portal IFF.

3.1. Estabelecimento do contexto

Essa etapa é fundamental para estabelecer o contexto em que o gerenciamento de riscos ocorrerá. A análise do ambiente visa coletar informações

¹ A metodologia utilizada pelo NUGER é instituída por portaria e publicada no Portal do IFF. Para acessar estes e demais documentos referentes à Gestão de Riscos acesse: gestaoderiscos.iff.edu.br

que auxiliam na identificação de eventos de risco e na seleção das ações mais apropriadas para garantir o cumprimento dos objetivos do macroprocesso ou processo.

As informações podem ser extraídas da Cadeia de Valor ou do detalhamento do processo (modelagem); leis, regulamentos e normas que afetam ou influenciam o macroprocesso/processo (essas informações são importantes para verificar se há riscos de conformidade, bem como para auxiliar na adoção de ações de controle); sistemas e outras ferramentas (ex: planilhas) que operacionalizam o processo (essas informações são importantes para verificar se os controles são manuais ou eletrônicos).

Como forma de auxiliar a equipe responsável pela gestão de riscos, o Escritório de Processos e Projetos Estratégicos do IFF (EPPE)² disponibiliza o portfólio de processos e aplica indicadores como forma de identificar fragilidades internas, demonstrando quais processos são considerados críticos e que ainda não tiveram seus riscos mapeados.

Conforme consta na regulamentação interna sobre gestão de riscos, os trabalhos realizados pelo EPPE compõem parte importante dessa primeira etapa de análise do ambiente e dos objetivos. Além disso, a equipe deve verificar, previamente, junto aos gestores dos processos, a existência de recomendações de auditorias internas quanto à necessidade de realizar o mapeamento de riscos para compor a agenda de trabalho. O **Apêndice A – Análise do Ambiente e dos objetivos** aborda de forma prática como esta etapa pode ser realizada.

3.2. Avaliação dos Riscos

3.2.1. Identificação dos riscos

A etapa de identificação dos riscos (ou identificação de eventos) nada mais é do que o mapeamento dos **riscos inerentes** dos processos. Esses riscos estão vinculados principalmente às atividades que compõem o processo, dessa forma, seu detalhamento (fluxos/modelagem) deve estar disponível, pois proporciona:

² O portfólio de processos e metodologia utilizada pelo EPPE podem ser acessados pelo endereço: gestaodeprocessos.iff.edu.br.

- Precisão na identificação: Um processo detalhado oferece uma estrutura organizada para identificar todos os tipos de riscos possíveis, incluindo aqueles que podem ser facilmente esquecidos em uma avaliação superficial;
- Compreensão Profunda: Um processo detalhado permite uma análise mais profunda e abrangente dos riscos, ajudando a entender suas causas, efeitos potenciais e interconexões com outros riscos;
- Priorização Eficaz: Ao detalhar o processo de identificação, é possível atribuir níveis de importância aos riscos identificados. Isso é essencial para priorizar quais riscos requerem mais atenção e recursos para mitigação;
- Prevenção Antecipada: A identificação detalhada permite antecipar riscos antes que se tornem problemas reais, o que possibilita a implementação de medidas preventivas eficazes.

Caso o processo não esteja detalhado, a equipe responsável pelo mapeamento de riscos pode solicitar ao EPPE que auxilie nessa etapa. Sugere-se também a utilização do **Apêndice B – Identificação de eventos de riscos** como forma de orientar as equipes nesta etapa.

3.2.2. Análise dos riscos

A avaliação do risco é o processo de estimar o impacto e a probabilidade dos eventos de risco identificados durante a etapa de identificação de eventos. Essa avaliação visa determinar os níveis de criticidade dos riscos inerentes do processo. Os dois componentes da avaliação de risco incluem:

- Probabilidade: Avaliar a probabilidade de que um evento de risco ocorra. Isso envolve considerar dados históricos, estimativas, análise estatística e outras fontes de informação;
- Impacto: Avaliar o impacto ou as consequências que o evento de risco pode ter nas operações, objetivos e metas da organização.

Como forma de possibilitar uma melhor identificação e compreensão dos riscos específicos que afetam as diferentes áreas, além de permitir uma análise mais detalhada e uma resposta mais eficaz, o IFFluminense adota a categorização dos impactos em:

- Estratégico: eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos do IFF;
- Operacional: eventos que podem comprometer as atividades do setor, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do IFF de contar com os recursos orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;
- Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade do órgão em cumprir sua missão institucional, interferindo diretamente na imagem do IFF;
- Integridade: eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos;
- Conformidade: eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Se o impacto de um risco está associado a uma ou mais categorias, é realizada uma média simples dos valores atribuídos. O **Quadro 1** demonstra as escalas de impacto e probabilidade utilizados.

Quadro 1: Escalas de impacto e probabilidade

ESCALAS DE IMPACTO E PROBABILIDADE	
Impacto	Probabilidade
1 - Insignificante	1 - Muito Baixa <10%
2 - Pequeno	2 - Baixa $\geq 10\%$ <30%
3 - Moderado	3 - Média $\geq 30\%$ <50%
4 - Grande	4 - Alta $\geq 50\%$ $\leq 90\%$
5 - Catastrófico	5 - Muito Alta >90%

A seguir são apresentadas as escalas de forma descritiva para auxiliar na avaliação:

Escala de Impacto

- **Insignificante:** Isso significa que o impacto do evento é praticamente insignificante ou negligenciável. Ele pode causar apenas pequenas perturbações, sem impacto significativo.
- **Pequeno:** Nesta categoria, o impacto é considerado pequeno, mas não insignificante. Pode causar alguns contratempos, mas geralmente pode ser gerenciado sem grandes dificuldades.
- **Moderado:** Um impacto moderado indica que as consequências do evento são de importância significativa. Podem causar problemas, exigindo medidas de contingência e recuperação.
- **Grande:** Quando o impacto é classificado como grande, as consequências são sérias e significativas. Isso pode resultar em perdas substanciais e requer uma resposta imediata e substancial para mitigar os danos.
- **Catastrófico:** A categoria de impacto "Catastrófico" indica que as consequências do evento são extremamente graves e podem ser devastadoras. Pode resultar em perdas humanas, danos irreparáveis, impacto significativo nas operações e na continuidade dos negócios. Medidas de emergência e recuperação imediatas são necessárias.

Escala de Probabilidade

- **Muito Baixa (<10%):** Isso significa que a probabilidade de o evento indesejado ocorrer é muito baixa. Isso sugere que o risco é considerado extremamente improvável e pode não exigir muita atenção ou recursos para mitigação.
- **Baixa (>=10% <30%):** Nesta faixa, a probabilidade de o evento ocorrer ainda é relativamente baixa. Isso indica que o risco é considerado improvável, mas não tão improvável quanto na categoria "Muito Baixa". Ações de mitigação podem ser consideradas, mas podem não ser prioritárias.
- **Média (>=30% <50%):** Uma probabilidade de evento considerada média indica que há uma chance significativa de que o evento ocorra, mas ainda não é uma certeza. Isso sugere que o risco é moderado, e a gestão de riscos deve incluir medidas de mitigação e planos de contingência.
- **Alta (>=50% <=90%):** Nesta categoria, a probabilidade de o evento indesejado acontecer é considerável. Isso indica que o risco é alto, e medidas de mitigação

são necessárias. A gestão de riscos deve priorizar a alocação de recursos para reduzir a probabilidade ou o impacto do evento.

- **Muito Alta (>90%):** Quando a probabilidade de o evento ocorrer é superior a 90%, o risco é considerado muito alto. Isso significa que é altamente provável que o evento aconteça, e medidas de mitigação urgentes são necessárias para reduzir o impacto ou evitar completamente o evento.

Para facilitar a avaliação sobre a lógica existente entre risco, causa e consequência, aconselha-se o uso da sintaxe a seguir:

Devido à(ao) **[Inserir a causa do risco]**, poderá acontecer **[Inserir o risco mapeado]**, o que poderá levar à(ao) **[Inserir a consequência do risco]**, impactando no alcance do(a) **[Inserir o objetivo do processo]**.

Com base na probabilidade e no impacto, os riscos são classificados em níveis, expressos em termos de pequeno, moderado, alto ou crítico em uma escala numérica, conforme **Quadro 2**.

Quadro 2: Níveis de risco

ESCALA DE NÍVEL DE RISCO	
NÍVEIS	PONTUAÇÃO
RISCO CRÍTICO – RC	13 A 25
RISCO ALTO – RA	7 A 12
RISCO MODERADO – RM	4 A 6
RISCO PEQUENO – RP	1 A 3

3.2.3. Análise dos controles

Após identificar o nível dos riscos inerentes, inicia-se a identificação dos controles existentes e sua relação com os riscos, no sentido de analisar sua capacidade de mitigação. Somente a partir do resultado dessa análise que se tem o **risco residual**. Para avaliar os controles são utilizadas escalas numéricas, conforme demonstrado no **Quadro 3**.

Quadro 3: Avaliação dos controles existentes

AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES		
Nível	Descrição	Fator
1 - Inexistente	Controles inexistentes, inadequados, mal concebidos ou não estão funcionando corretamente.	1 - Não reduz o(a) impacto ou probabilidade
2 - Fraco	Os controles são aplicados de maneira flexível, adaptados a cada situação específica. A responsabilidade recai sobre indivíduos, confiando-se muito em seu conhecimento.	0,8 - Reduzem em 20% o impacto ou probabilidade
3 - Mediano	Os controles reduzem parte do risco, mas não abrangem todos os aspectos devido a problemas no design ou nas ferramentas usadas.	0,6 - Reduzem em 40% o impacto ou probabilidade
4 - Satisfatório	Os controles são implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4 - Reduzem em 60% o impacto ou probabilidade
5 - Forte	Os controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2 - Reduzem em 80% o impacto ou probabilidade

Nota-se que nenhum controle reduz em 100% a ocorrência de um risco, pois sempre há alguma probabilidade de acontecer e, caso ocorra, causará impacto, mesmo que insignificante. Quando o controle tem caráter corretivo, com ações realizadas após a ocorrência do evento com o objetivo de corrigir os danos e minimizar as consequências, multiplica-se seu fator pelo nível de impacto do risco inerente.

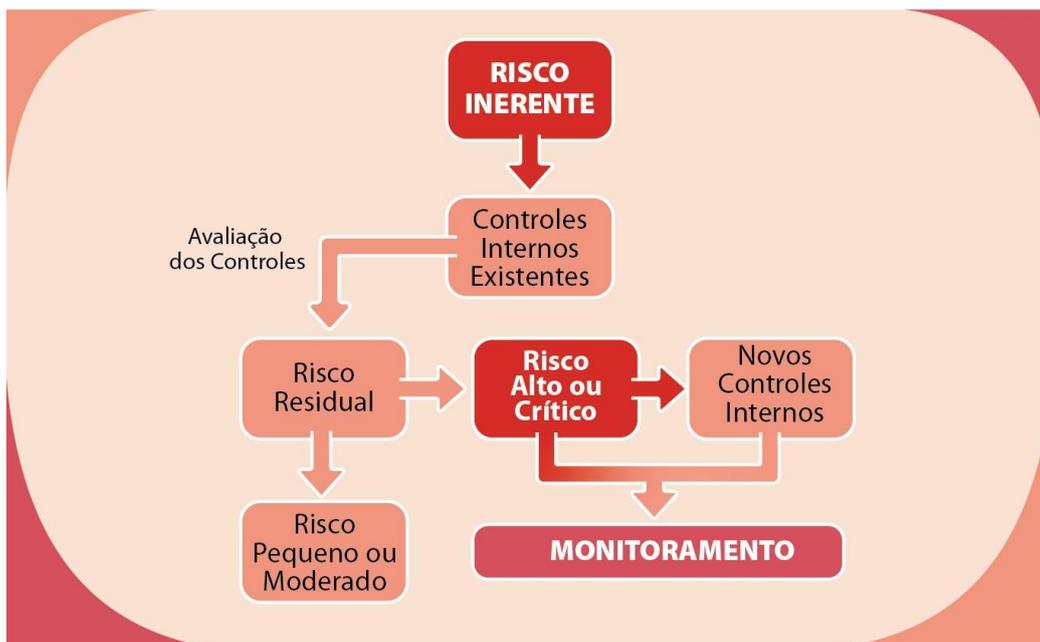
Caso seja de caráter preventivo, ou seja, é uma medida ou ação tomada com antecedência para evitar que um risco potencial se materialize ou cause impactos negativos, multiplica-se o fator de avaliação da eficácia do controle pelo nível de probabilidade do risco inerente. Os níveis dos riscos residuais são os mesmos utilizados para os riscos inerentes (**Quadro 2**).

3.3. Tratamento dos Riscos

O tratamento do risco (resposta a risco) envolve o desenvolvimento e a implementação de estratégias e ações para lidar com os riscos identificados durante a etapa de avaliação de risco. É neste momento que se decide como responder aos riscos de acordo com a tolerância ao risco e objetivos. O IFFluminense adota como resposta ao risco **aceitar** para aqueles considerados **pequenos** ou **moderados** e **mitigar** para aqueles classificados como **altos** ou **críticos**.

Dessa forma, os gestores dos processos devem propor novos controles, definindo prazos para sua implementação, conforme demonstrado na Figura 2. Em resumo, é o plano de ação para mitigar os riscos residuais considerados altos ou críticos, identificados durante a avaliação de risco.

Figura 2: Fluxo do Tratamento dos Riscos



Por exemplo:

Processo de Fiscalização de Obras

Imaginemos que o risco relacionado à medição realizada de forma incorreta pelo fiscal da obra tenha sido considerado alto após a avaliação. Nesse sentido, será necessária a proposição de novos controles para mitigação, como:

- a) **Treinamento e Qualificação:** Uma medida importante para mitigar o risco de erros na medição é garantir que o fiscal da obra seja devidamente treinado e qualificado para realizar medições precisas. Isso pode incluir a participação em cursos de treinamento e a certificação em técnicas de medição.
- b) **Revisões e Verificações Cruzadas:** Implementar um sistema de revisões e verificações cruzadas pode ajudar a identificar e corrigir erros. Isso envolve a nomeação de um segundo fiscal ou a equipe de controle de qualidade para revisar as medições feitas pelo fiscal principal.

Por exemplo:

Processo de Seleção de Projetos de Pesquisa e Bolsistas

Imaginemos que o risco relacionado à avaliação incorreta de candidatos pelo coordenador do projeto de pesquisa tenha sido considerado alto após a avaliação. Nesse sentido, será necessária a proposição de novos controles para mitigação, como:

- a) **Treinamento e Qualificação:** Garantir que os coordenadores dos projetos de pesquisa, responsáveis pela seleção dos bolsistas, recebam treinamento adequado sobre critérios de avaliação e técnicas de seleção.
- b) **Padronização de Critérios de Avaliação:** Desenvolver critérios de avaliação claros e objetivos para garantir consistência nas avaliações como forma de orientar os coordenadores dos projetos de pesquisa.
- c) **Feedback e Aprendizado Contínuo:** Estabelecer um sistema de feedback para os coordenadores dos projetos de pesquisa com base nos resultados finais do processo seletivo.

3.4. Comunicação

Em todas as fases ou etapas da implementação do processo de gestão de riscos, é essencial estabelecer uma comunicação informativa e consultiva entre a equipe responsável pelo mapeamento de risco e as partes interessadas, tanto internas quanto externas. Isso é feito com o propósito de:

- Facilitar a definição adequada do contexto e garantir que sejam identificadas, registradas e consideradas as visões e percepções das partes interessadas, incluindo suas necessidades, suposições, conceitos e preocupações;
- Garantir que os riscos sejam identificados e analisados de maneira abrangente, envolvendo diversas áreas de especialização; e
- Assegurar que todas as partes envolvidas compreendam claramente suas funções e responsabilidades, e que respaldem e apoiem as ações de tratamento dos riscos.

No IFFluminense, todas as etapas da gestão de riscos são anteriormente discutidas pelas instâncias de apoio para, posteriormente, serem apresentadas à equipe gestora para que tenham conhecimento do tema, de como será implementado e, ainda, manifestar opiniões sobre os cenários relativos às diferentes áreas de gestão. Além disso, os responsáveis pelos processos e suas equipes passam por uma capacitação prévia a fim de aumentar sua confiança ao participar das reuniões de identificação e avaliação dos riscos.

3.5. Monitoramento

O monitoramento é a etapa em que as instâncias de apoio à gestão de riscos no IFFluminense acompanham e avaliam regularmente a eficácia das estratégias de resposta ao risco implementadas pelos gestores dos processos. Essa etapa é fundamental para garantir que as ações tomadas estejam funcionando conforme o planejado e que os riscos continuem a ser gerenciados de forma adequada. Em resumo, o monitoramento envolve:

- **Acompanhar o Progresso:** Verificar se as medidas de resposta ao risco estão sendo implementadas conforme o planejado e se estão produzindo os resultados desejados;
- **Avaliar Mudanças:** Avaliar se houve mudanças nas condições de risco, no ambiente operacional ou em outros fatores que possam afetar a eficácia das estratégias de resposta;

- **Revisão Periódica:** Realizar análises regulares para determinar se as estratégias de resposta ao risco precisam ser ajustadas, aprimoradas ou modificadas de alguma forma;
- **Relatórios e Comunicação:** Comunicar resultados e descobertas relacionados ao monitoramento às partes interessadas, tanto internas quanto externas.

O monitoramento é um processo contínuo e interativo na gestão de riscos, pois os riscos e o ambiente de negócios estão sempre evoluindo. Portanto, é crucial para a adaptabilidade e resiliência da instituição, garantindo que ela esteja preparada para enfrentar eficazmente os riscos em constante mudança.

Isso ajuda a garantir que as estratégias de resposta ao risco estejam funcionando conforme o planejado e permite que a instituição tome medidas corretivas ou ajustes quando necessário. É uma parte essencial do ciclo de gestão de riscos para garantir que a instituição esteja preparada para enfrentar desafios em constante evolução.

APÊNDICE A – ANÁLISE DO AMBIENTE E DOS OBJETIVOS

A análise do ambiente e dos objetivos é fundamental para estabelecer o contexto em que o gerenciamento de riscos ocorrerá. Aqui estão algumas perguntas-chave que podem direcionar o gestor/equipe durante essa etapa:

Ambiente Interno

- Qual é a cultura organizacional em relação à gestão de riscos e ao cumprimento de regulamentos?
- Quais são os recursos e capacidades disponíveis para a gestão de riscos?
- Como a instituição/unidade está estruturada em termos de responsabilidades pela gestão de riscos?
- Quais são os processos e sistemas existentes que suportam a gestão de riscos?
- Qual é o histórico de riscos e incidentes anteriores na instituição/unidade e qual lição podemos aprender com eles?

Definição de Objetivos

- Quais são os objetivos estratégicos e operacionais da instituição/unidade relacionados ao processo ou área em análise?
- Como os objetivos estão alinhados com a missão e visão da instituição?
- Quais são as metas específicas que a instituição/unidade pretende alcançar por meio desse processo?
- Quais são as expectativas das partes interessadas em relação a esses objetivos?

Por exemplo:

Processo de Fiscalização de Obras

Ambiente Interno

- Pergunta: Como é a cultura de conformidade com regulamentos e transparência em relação à fiscalização de obras na instituição/unidade? A instituição/unidade tem uma cultura de conformidade rigorosa em relação às normas de construção e segurança?
- Pergunta: Quais recursos e capacidades específicas a instituição/unidade possui para a fiscalização de obras? A instituição/unidade possui uma equipe de engenheiros e inspetores qualificados para realizar a fiscalização?
- Pergunta: Como está estruturada a instituição/unidade em termos de responsabilidades pela fiscalização de obras? A responsabilidade pela fiscalização de obras é atribuída ao setor de infraestrutura com segregação de funções?

Definição de Objetivos:

- Pergunta: Quais são os objetivos estratégicos e operacionais relacionados à fiscalização de obras na instituição/unidade? Os objetivos incluem garantir a conformidade com regulamentos de construção, manter altos padrões de qualidade na infraestrutura e garantir a segurança dos servidores/alunos e futuros usuários das instalações?
- Pergunta: Além dos objetivos padrões de conformidade, qualidade e segurança, como os objetivos da fiscalização de obras se alinham à missão da instituição? Os objetivos da fiscalização de obras também se alinham à missão de garantir o uso eficiente dos recursos públicos e a entrega de instalações de alta qualidade para a comunidade acadêmica e a sociedade?

Por exemplo:

Processo de Seleção de Projetos de Pesquisa e Bolsistas

Ambiente Interno

- Pergunta: Como a cultura organizacional impacta a capacidade de identificar e gerenciar riscos no processo seletivo de projetos de pesquisa e bolsistas? Há uma abertura para reconhecer e corrigir possíveis vieses ou práticas inadequadas?
- Pergunta: Quais são os recursos disponíveis para a execução do processo seletivo de projetos de pesquisa e bolsistas, e como esses recursos podem influenciar a eficácia na identificação e mitigação de riscos? Existe uma adequada capacidade analítica, no sentido de possibilitar uma avaliação de maneira objetiva, e tecnológica, como plataformas online para inscrição ou sistemas de gerenciamento de candidatos?
- Pergunta: Como as responsabilidades estão distribuídas entre as diferentes partes envolvidas no processo seletivo? Existe clareza nas funções, e a comunicação entre os coordenadores dos projetos de pesquisa selecionados e o(a) gestor(a) responsável pelo processo é eficiente?
- Pergunta: Quais são os processos e sistemas existentes para apoiar o processo seletivo de projetos de pesquisa e bolsistas? Eles são robustos o suficiente para identificar e corrigir potenciais falhas ou desafios operacionais?
- Pergunta: Com base nos eventos passados, quais foram os principais riscos e incidentes enfrentados no processo seletivo de projetos de pesquisa e bolsistas? Quais lições foram aprendidas e implementadas para evitar a repetição dessas situações?

Definição de Objetivos

- Pergunta: Quais são os objetivos estratégicos e operacionais do processo seletivo em relação à seleção de projetos e bolsistas? Eles estão claramente alinhados com as metas institucionais?
- Pergunta: Como os objetivos do processo seletivo contribuem para a missão e visão do Instituto? O alinhamento é claro, promovendo os valores fundamentais da instituição?
- Pergunta: Quais são as metas específicas estabelecidas para o processo seletivo de projetos de pesquisa e bolsistas? Elas são mensuráveis e alinhadas com as expectativas das partes interessadas, incluindo candidatos, projetos e bolsas?

APÊNDICE B – IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS

A identificação de eventos de riscos é um processo fundamental em gestão de riscos, que envolve a análise sistemática e proativa para identificar potenciais ameaças que possam afetar os objetivos da instituição/unidade. Esse procedimento implica a identificação de eventos passados, presentes e futuros que possam influenciar negativamente o desempenho do processo.

A seguir são listadas algumas perguntas que podem orientar nessa identificação:

Quais são as etapas críticas deste processo?
Identificar as etapas mais importantes do processo ajuda a focar na identificação de riscos que podem afetar o desempenho geral.
Quais são os principais inputs e outputs de cada etapa?
Entender as entradas e saídas de cada etapa do processo ajuda a identificar onde podem ocorrer problemas.
Quais são os prazos e metas associados a cada etapa?
Avaliar os prazos e metas ajuda a identificar riscos relacionados ao cumprimento de cronogramas.
Quais são as principais dependências entre as etapas?
Identificar dependências ajuda a reconhecer riscos que podem surgir de atrasos ou problemas em uma etapa afetando outras.
Quais são os recursos críticos necessários para executar cada etapa?
Identificar recursos críticos ajuda a reconhecer riscos relacionados à disponibilidade ou capacidade desses recursos.
Quais são as variações esperadas nas entradas (por exemplo, qualidade, quantidade)?
Entender as variações nas entradas pode revelar riscos relacionados à inconsistência ou instabilidade dessas entradas.
Quais são os principais erros ou falhas que podem ocorrer em cada etapa?
Identificar possíveis erros ou falhas ajuda a antecipar riscos de qualidade ou retrabalho.
Quais são as ameaças externas que podem afetar o processo?
Isso inclui fatores como mudanças regulatórias, fornecedores instáveis, etc.
Quais são os fatores internos que podem impactar o processo?
Isso pode incluir problemas de treinamento, motivação da equipe, problemas de comunicação, entre outros.
Quais são os históricos de problemas ou incidentes passados relacionados a este processo?
A análise de incidentes passados pode revelar riscos recorrentes.

Por exemplo:

Processo de Fiscalização de Obras

- Quais são as etapas críticas deste processo?

Uma etapa crítica no processo de fiscalização de obras é a aquisição de materiais de construção e contratação de empreiteiras. O risco associado a essa etapa envolve a possibilidade de atrasos na entrega de materiais, aumento nos custos devido a flutuações no mercado de construção, ou a escolha inadequada de empreiteiras que possam não cumprir os prazos ou padrões de qualidade estabelecidos.

- Quais são os principais inputs e outputs de cada etapa?

Inputs podem envolver documentos de projeto, cronogramas e relatórios anteriores. Outputs podem incluir relatórios de inspeção, atualizações de cronograma e documentação de conformidade.

- Quais são os prazos e metas associados a cada etapa?

O risco associado a essa questão envolve a possibilidade de atrasos na execução das etapas de construção devido a problemas imprevistos, condições climáticas adversas, falta de mão de obra qualificada, ou atrasos na entrega de materiais. Isso pode resultar em custos adicionais, penalidades contratuais e, o mais importante, na impossibilidade de cumprir prazos acadêmicos ou compromissos institucionais.

- Quais são as principais dependências entre as etapas?

Por exemplo, a etapa de fundação deve ser concluída antes que a estrutura principal seja erguida, e esta, por sua vez, deve ser concluída antes que os acabamentos finais possam ser instalados. Qualquer atraso em uma etapa pode afetar diretamente as etapas subsequentes, causando atrasos no cronograma geral. Além disso, as etapas podem depender de aprovações regulatórias ou inspeções, o que também pode causar atrasos se não forem gerenciados adequadamente.

- Quais são os recursos críticos necessários para executar cada etapa?

Um risco significativo é a disponibilidade e gestão dos recursos críticos necessários para a execução de cada fase. Isso inclui recursos como mão de obra qualificada, equipamentos específicos, materiais de construção, financiamento adequado e aprovações regulatórias. A falta de qualquer um desses recursos pode levar a atrasos, custos adicionais e até mesmo paralisação do projeto.

- Quais são as variações esperadas nas entradas (por exemplo, qualidade, quantidade)?

Durante o processo de fiscalização de obras, é fundamental considerar as variações esperadas nas entradas, como possíveis flutuações na qualidade dos materiais fornecidos por diferentes fornecedores, o que pode afetar a durabilidade e a integridade da obra. Além disso, a quantidade de materiais entregues pode não corresponder exatamente às quantidades planejadas, o que pode causar atrasos na construção.

- Quais são os principais erros ou falhas que podem ocorrer em cada etapa?
Alguns exemplos podem incluir:
 - ✓ Planejamento e Projeto: Erros na concepção do projeto, como cálculos estruturais incorretos ou falta de consideração para as necessidades futuras da instituição, podem levar a problemas graves durante a construção.
 - ✓ Aquisição de Materiais e Contratação de Empreiteiras: Escolher fornecedores de materiais de baixa qualidade ou empreiteiras sem experiência suficiente pode resultar em atrasos, defeitos e custos extras.
 - ✓ Execução da Construção: Falhas na supervisão da obra, não seguir os regulamentos de segurança, ou a falta de treinamento adequado para a equipe de construção podem resultar em acidentes, atrasos e problemas de qualidade.
 - ✓ Controle de Qualidade: Não realizar inspeções regulares ou não cumprir os padrões de qualidade estabelecidos pode resultar em estruturas deficientes ou instalações que não atendem aos requisitos da instituição.
 - ✓ Gestão de Prazos e Orçamento: Não monitorar de perto o progresso da obra ou não ter planos de contingência adequados para acomodar atrasos no cronograma ou custos adicionais pode levar a estouro de orçamento e atrasos na conclusão.
 - ✓ Aceitação e Entrega: Não realizar uma inspeção final abrangente antes da aceitação da obra pode resultar na entrega de uma estrutura com problemas não detectados.
- Quais são as ameaças externas que podem afetar o Processo de Fiscalização de Obras?
Ameaças externas podem incluir mudanças na legislação de construção, condições climáticas adversas que impactam a execução da obra, e instabilidade econômica que afeta o financiamento do projeto.
- Quais são os fatores internos que podem impactar o Processo de Fiscalização de Obras?
Fatores internos podem incluir a competência da equipe de fiscalização, a eficácia da comunicação interna e a disponibilidade de recursos para treinamento contínuo.

- Quais são os históricos de problemas ou incidentes passados relacionados ao Processo de Fiscalização de Obras?

Analisar problemas ou incidentes passados, como não conformidades recorrentes ou atrasos na conclusão, pode fornecer insights valiosos para melhorar a eficiência e eficácia do processo de fiscalização.

Por exemplo:

Processo de Seleção de Projetos de Pesquisa e Bolsistas

- Quais são as etapas críticas deste processo?

As etapas críticas incluem o planejamento do processo seletivo, a avaliação e seleção dos candidatos e a comunicação dos resultados. Essas fases são fundamentais para garantir a eficácia do processo e a seleção dos candidatos mais adequados.

- Quais são os principais inputs e outputs de cada etapa?

No planejamento, os inputs incluem requisitos do projeto e critérios de avaliação, enquanto os outputs são documentos de planejamento. Na avaliação, os inputs são currículos e critérios de avaliação, com a lista de candidatos selecionados como output. Essa análise detalhada ajuda a entender o fluxo de informações durante o processo.

- Quais são os prazos e metas associados a cada etapa?

Estabeleça prazos claros para cada etapa, como a divulgação das vagas, período de inscrições, realização de entrevistas e comunicação dos resultados. As metas podem incluir números específicos de candidatos a serem selecionados e a divulgação de informações dentro de prazos predeterminados.

- Quais são as principais dependências entre as etapas?

A dependência entre as etapas inclui a necessidade de avaliações preliminares antes das entrevistas, garantindo que a comunicação de resultados dependa da conclusão bem-sucedida da avaliação final. Isso destaca a importância de uma sequência lógica e bem coordenada.

- Quais são os recursos críticos necessários para executar cada etapa?

Recursos críticos necessários incluem coordenadores de projetos qualificados para avaliação, plataformas tecnológicas para análise de currículos e salas para a realização de entrevistas. Identificar e garantir a disponibilidade desses recursos é essencial para o sucesso do processo.

- Quais são as variações esperadas nas entradas (por exemplo, qualidade, quantidade)?

Variações nas entradas podem incluir a qualidade e quantidade de inscrições, bem como a diversidade de habilidades e experiências dos candidatos. Prever essas variações ajuda a desenvolver estratégias para lidar com diferentes cenários.

- Quais são os principais erros ou falhas que podem ocorrer em cada etapa?
Erros comuns podem incluir entrevistas mal conduzidas, falta de alinhamento entre a equipe de avaliação, e atrasos na comunicação de resultados. Antecipar esses problemas ajuda a implementar medidas preventivas.
- Quais são as ameaças externas que podem afetar o processo?
Ameaças externas podem incluir mudanças nas políticas de financiamento de projetos, instabilidade econômica que impacta a disponibilidade de bolsas, e alterações nas regulamentações de seleção de candidatos.
- Quais são os fatores internos que podem impactar o processo?
Fatores internos podem incluir a motivação da equipe de avaliação, eficácia da comunicação interna, e a disponibilidade de treinamento para os envolvidos no processo.
- Quais são os históricos de problemas ou incidentes passados relacionados a este processo?
Analisar problemas ou incidentes passados, como atrasos na comunicação de resultados ou viés na avaliação, pode revelar áreas específicas que requerem atenção especial durante o planejamento e execução do processo seletivo.