MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS

GESTÃO DE RISCOS – IFTO

METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

Palmas, TO

2015

Av. Joaquim Teotônio Segurado
Quadra 202 Sul, ACSU-SE 20, Conjunto 01, Lote 08, Plano Diretor Sul.
77020-450 Palmas - TO
(63) 3229-2200
www.ifto.edu.br - reitoria@ifto.edu.br

Este documento foi elaborado pela Comissão de Implantação da Gestão de Riscos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – IFTO, instituída pela Portaria n° 276/2015/REITORIA/IFTO, de 27 de abril de 2015, em acolhimento à solicitação da Comissão Responsável pelo atendimento do Acórdão n° 3462/2014 – TCU – Plenário, instituída pela portaria 1038/2014/REITORIA/IFTO, de 15 de Dezembro de 2014.

Sua finalidade é descrever os procedimentos de implementação e acompanhamento da Gestão de Riscos do IFTO, definindo os requisitos mínimos de uma metodologia de identificação, monitoramento e controle de riscos institucionais.

Palmas, 05 de Agosto de 2015

Comissão de Implementação e acompanhamento da Gestão de Riscos – IFTO

Portaria n° 276/2015/REITORIA/IFTO, de 27 de abril de 2015

Carine de Oliveira Nunes - Presidente

Natália Lelis Guimarães Goulart - Membro

William de Sousa Dias - Membro

1. INTRODUÇÃO

Os níveis de riscos, em todas as ordens - ambientais, sociais, econômicos, geopolíticos e tecnológicos, vêm aumentando globalmente. Esta nova realidade vem exigindo cada vez mais das organizações a capacidade de lidar com altos graus de riscos em seus planos estratégicos, programas, projetos e processos finalísticos, tanto no setor privado quanto no setor público.

Além disso 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. Diante desta realidade é fundamental a utilização de processos eficazes para o gerenciamento de riscos que permitam seu tratamento e a prevenção de crises.

Em alguns países, a gestão de riscos já é prática consolidada no setor público. O Treasury Board Secretariat (Secretaria do Tesouro) do Canadá adotou oficialmente modelo de gestão de riscos em 2001. O Reino Unido também tem seguido essa prática no seu setor público há alguns anos, através do The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts.

No Brasil, ainda não há um referencial que oriente a estruturação da gestão de riscos na administração pública federal. O mais próximo disso é o GESPÚBLICA, que consiste em conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão, embora esse modelo de gestão não tenha enfoque específico para gerenciamento de riscos (Acórdão nº 2.467/2013-TCU-Plenário).

Nesse contexto, no esforço de atender as normativos legais vigentes e fortalecer a estrutura central administrativa no exercício das funções de planejamento, supervisão, coordenação e controle, foi criada a presente metodologia que visa definir como será realizada a implementação do gerenciamento de riscos nas unidades do IFTO, baseando-se em ferramentas e técnicas já consolidadas no cenário corporativo.

Para organização do presente referencial, foram consultados diversos documentos correlatos, como artigos científicos, padrões, modelos e códigos de diversos países, entre os quais:

- Norma de gestão de riscos - princípios e diretrizes (ABNT, 2009);
- Programa nacional de gestão pública e desburocratização – GesPública (BRASIL, 2013);
- Gestão e análise de riscos corporativos: Método Brasiliano avançado. (BRASILIANO, Antonio C. R., 2012);
- Guia de orientação para o gerenciamento de riscos (MPOG, 2013);
- Enterprise risk management - integrated framework (COSO, 2004);
- Management of Risk - Principles and Concepts- The Orange Book - HM Treasury (HM Government, 2004).

O objetivo dessa metodologia é descrever os procedimentos de implementação e acompanhamento da Gestão de Riscos nas unidades IFTO, definindo os requisitos mínimos de um método de identificação, monitoramento e controle de riscos institucionais. Para que haja uma melhora no planejamento, na performance e na efetividade das nossas atividades enquanto instituição de ensino profissionalizante.

2. O QUE SÃO RISCOS?

Pode-se considerar riscos como eventos ou condições incertas, que caso ocorram, podem gerar impactos positivos (oportunidades) ou negativos (ameaças) em vários aspectos (por exemplo: imagem, financeiro, legislação e operacional) de programas, projetos ou serviços a serem entregues à sociedade.

Alinhado com esta definição, a ISO 31000 define risco como sendo “o efeito da incerteza nos objetivos” (Norma ABNT ISO 31000:2009). Um risco pode ser expresso pela combinação percebida da sua probabilidade de ocorrência e do impacto resultante da ameaça ou oportunidade. O desenvolvimento de qualquer atividade cotidiana inclui riscos. Sendo assim, toda organização tem que gerenciar os riscos de modo a contê-los em níveis aceitáveis pela organização.

Os riscos podem ter origem internas ou externas, os internos decorrem dos aspectos operacionais da organização e podem ser reduzidos ou prevenidos através de política de

controles internos. Os riscos oriundos do ambiente externo implicam em diagnósticos com profundidade que devem embasar as decisões acerca da instituição, com limites de exposição, análise de cenários e no estabelecimento de políticas próprias.

2.1 Tipos de Riscos

Os riscos podem ser rotulados e analisados de acordo com os seus tipos. Por tipos entende-se a natureza do fato que gera o risco. Há uma variedade de fatos que geram riscos no ambiente organizacional e quando se pesquisa o tipo de risco deve-se atentar para os efeitos gerados pela concretização do risco. Nesse sentido, as ações e seus riscos associados são classificados de acordo com suas características[1]:

Risco de Conformidade - São os objetivos relacionados com o cumprimento da legislação e/ou regulamentação aplicáveis ao negócio e às normas e procedimentos internos. Corresponde àqueles cuja origem nasce na esfera jurídica e/ou regulamentação aplicáveis ao negócio e às normas e procedimentos internos. O não cumprimento das regulamentações pode resultar na perda de negócios e da confiança do cliente, além da responsabilidade financeira e legal. Seja no âmbito tributário, trabalhista, civil, econômico, ambiental ou outro qualquer, em não havendo a devida conformidade com a legislação vigente, ou as normas internas estará se incorrendo num risco de conformidade. O risco de conformidade engloba possíveis perdas quando um contrato não pode ser legalmente amparado. Inclui riscos de perdas por documentação insuficiente, insolvência, ilegalidade, falta de representatividade e/ou autoridade por parte de um negociador etc.

Risco Operacional - São aqueles que contribuem com a produção e distribuição dos produtos e serviços da companhia nas condições e prazos estabelecidos. Promove a eficácia e eficiência operacional. Inclui desempenho da base produtiva, modernidade das instalações, grau de maturidade tecnológica e visão estratégica, qualidade e organização dos recursos humanos, instrumentos de gestão.

[1] De acordo com a Acquisitions Consultoria, disponível em <http://www.acquisitions.com.br/pdf/matriz_risco.pdf>.

a) Risco organizacional, que está relacionado a uma organização ineficiente, ou seja, a uma administração inconsistente e sem definição de objetivos de longo prazo, fluxo deficiente de informações internas e externas, responsabilidades mal definidas, fraudes, acesso a informações internas por parte de concorrentes etc.;
b) Risco de operações, que diz respeito a problemas como subdimensionamento de sistemas e erros, confirmações incorretas ou sem verificação criteriosa etc.;
c) Risco de pessoal, que se refere a problemas como empregados não qualificados e/ ou pouco motivados, de personalidade fraca, falsa ambição, carreiristas etc. Para mapear os riscos operacionais desenvolve-se um macro fluxo do processo, identificando os pontos chaves, riscos e os controles. Em seguida é validado com todas as pessoas envolvidas.

Risco Estratégico - São as diretrizes que mobilizam os recursos de uma organização visando o longo prazo. Inclui proteção ou adaptação à mudança mercadológica e no meio clima organizacional. O Risco Estratégico leva em conta o posicionamento da organização no mercado, assim como o traçado nos planos de ação, de onde partem importantes tomadas de decisão. Este grupo de riscos sofre influência constante do ambiente externo, como os cenários político, macroeconômico e tecnológico, além de mudanças no ambiente regulatório. O risco estratégico tem o lado positivo e o negativo, e normalmente sua origem é externa (mercado, cliente, fornecedor, agência reguladora etc.). Esse tipo de risco precisa ser avaliado para que se encaixe tanto na estratégia como no apetite por risco da companhia. Para entender e medir possíveis perdas devido às flutuações do mercado, é importante identificar e quantificar o mais corretamente possível as volatilidades e correlações dos fatores de mercado que impactam a dinâmica do preço do ativo. Incluem-se nesta avaliação os riscos relacionados à reputação da organização, ou seja, os Riscos de Imagem. Elementos como Governança Corporativa e Responsabilidade Social, fazem parte da gestão deste grupo.

Risco Financeiro - São os objetivos decorrentes da gestão ampla do caixa, nas atividades de aplicação e captação de recursos em operações nos mercados financeiros. A adequação da estrutura de capitais, grau de utilização de fontes alternativas de capital, administração de risco e visão estratégica. Entre os principais benefícios do gerenciamento

dos Riscos Financeiros está a ajuda às empresas a manter os seus fluxos de caixa menos instáveis, diminuir o risco de estresse financeiro, garantir a programação de investimento, reduzir o custo médio de capital e o custo tributário, e agregar valor à empresa.

2.2 Gerenciamento 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 identificação e avaliação de riscos, planejamento, implementação e controle das respostas aos riscos.

O processo de gerenciamento de riscos está inserido e precisa levar em consideração a organização na qual faz parte, incluindo: governança, politicas, objetivos, estrutura organizacional, recursos (humanos, materiais e financeiros), conhecimento, sistemas de informação e processo decisório, valores, partes interessadas, cultura organizacional, normas, modelos e diretrizes da organização.[2]

3. IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O modelo de gerenciamento de riscos desenvolvido no IFTO foi concebido após o nivelamento conceitual da equipe responsável por sua implementação, sendo realizado uma proposição de ideias e benchmarking das melhores práticas de gestão de risco já existentes no Brasil, adaptando-as a realidade do IFTO. O presente modelo será aplicado por servidor designado, por meio de portaria, em cada unidade hierárquica e está estruturado da seguinte maneira:

3.1 Análise do Contexto – Identificação dos processos críticos

Na primeira etapa do processo o objetivo é identificar, por meio de workshop com gestores e brainstorming, os processos críticos de trabalho das unidades organizacionais

[2] Guia de orientação para o gerenciamento de riscos (MPOG, 2013).

sujeitos a vulnerabilidades, por macroprocesso (Os macroprocessos do IFTO estão descritos no Relatório Anual de Gestão).

Será feita a avaliação da relevância do impacto dos processos na instituição por meio dos subcritérios: imagem, financeiro, legislação e operacional, conferindo uma nota ao impacto. Essa nota poderá se abrandar ou agravar a nota de acordo com o nível de tolerância (tempo) à inação saneadora.

O modelo é capaz de aferir o nível de impacto de cada processo crítico de trabalho (massivo, severo, moderado, leve) e conferir um status de criticidade (crítico, moderado, leve) a cada processo de trabalho vulnerável. Após essa etapa, a identificação dos riscos ficará mais fácil, pois já será conhecido os processos mais executados e mais importantes de cada unidade.

3.2 Identificação dos Riscos

A identificação de riscos compreende as atividades de estudar as atividades realizadas pela organização, determinar quais os riscos (fatores, ações ou variáveis) que podem afetar, tanto de forma benéfica (oportunidades) quanto maléfica (ameaças) estas atividades e documentar, em registro especifico (modelo do IFTO), todas suas características.

Os participantes da identificação de riscos são aqueles que possuem contato direto com as atividades desenvolvidas, bem como aqueles com poder de propor mudanças e alterações na forma da execução das atividades. Nesse momento além de descrever os riscos de cada atividade será necessário também definir sua classificação: conformidade/legal, operacional, financeiro ou estratégico[3].

3.3 Análise do Risco

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).

[3] Guia de orientação para o gerenciamento de riscos (MPOG, 2013)

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, acrescidos da exposição ao risco. Então, se obtém um número para a classificação da probabilidade do risco (baixa, média, alta, muito alta e elevada), para cada risco identificado na 2ª fase.

Já a planilha de Impacto deve ser construída baseada em média ponderada subcritérios imagem, financeiro, legislação e operacional. Daí se obtém um número indicativo do nível de impacto (muito leve, leve, moderado, severo e massivo), para cada risco identificado na 2ª fase.

3.4 Matriz de Risco

Uma das ferramentas 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 tratado 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.

3.5 Plano de Resposta ao Risco

Esta etapa inclui a formulação das respostas aos riscos de forma a aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do programa, projeto ou processo finalístico. As ações tomadas pela organização para tratar os riscos são ações de controle.

As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, levando em consideração seus custos e benefícios, acordada com as partes interessadas e ter um responsável designado para a coordenação de sua implementação.

As respostas a riscos podem envolver um dos seguintes tipos: Aceitar (ou tolerar) o risco; Mitigar os riscos, isto é, tratá-los de forma a restringi-los a um nível aceitável reduzindo as chances de ocorrência (probabilidade) e/ou impacto do evento de riscos; Transferir o risco para terceiros; 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.

4. ENVIO DO FORMULÁRIOS DE RISCOS DAS UNIDADES

Após o devido preenchimento, os formulários devem ser reenviados ao responsável local, que após recolhimento encaminhará a comissão central responsável.

5. CONFECÇÃO DO RELATÓRIO DE RISCOS DO IFTO

No final ano, a equipe responsável pelo gerenciamento de riscos do IFTO 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.

6. MONITORAMENTO E CONTROLE

Esta etapa envolve a implementação das ações planejadas na etapa anterior e o monitoramento e controle dos riscos, que inclui: 1) Monitorar se o perfil de risco está mudando; 2) Tomar as ações preventivas e corretivas necessárias; 3) Garantir que o gerenciamento de riscos está sendo efetivo; 4) Atualizar registros de riscos e documentos relacionados; 5) Documentar lições aprendidas com plano de ação.

7. CRONOGRAMA

Fases/Meses	ABR 2015	MAI 2015	JUN 2015	JUL 2015	AGO 2015	SET 2015	OUT 2015	NOV 2015	DEZ 2015
Fase 1: Nivelamento – Formação da Equipe preliminar, Estruturação da Equipe, Nivelamento Conceitual;									
Fase 2: Proposição de Ideias – Benchmarking para identificação de práticas de gestão de risco;									
Fase 3: Definição do Modelo – Definição de Modelo e Método de aplicação;									
Fase 4: Aprovação do Modelo – Aprovação do Modelo pela Alta gestão;									
Fase 5: Aplicação do Modelo – Definição do Responsáveis pelo Gerenciamento de Riscos em cada unidade									
Fase 6: Aplicação do Modelo – Capacitação e Aplicação do modelo nas unidades administrativas do instituto.									
Fase 7: Envio dos relatórios de cada Unidade									
Fase 8: Confecção do relatório de Gestão de Riscos do IFTO									
Fase 9: Monitoramento e controle	**2016**								

8. LEGENDA PARA COLETA DE DADOS

Pontuação	Escala				
	Imagem	**Financeiro**	**Legislação**	**Operacional**	**Nível de Tolerância**
5	De caráter internacional	Massivo	Perturbações muito graves	Perturbações muito graves	Influencia muito
4	De caráter nacional	Severo	Graves	Graves	Influencia
3	Regional	Moderado	Limitadas	Limitadas	Influencia medianamente
2	Local	Leve	Leves	Leves	Influencia pouco
1	De caráter individual	Insignificante	Muito leves	Muito leves	Influencia quase nada