



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
Avenida Rio Branco, 50 – Santa Lúcia - 29056-255 - Vitória - Espírito Santo  
27 3357-7530

**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DA PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

Vitória/ES

2019

## Conceitos

Risco é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos. Os riscos quando não são gerenciados adequadamente influenciam no cumprimento dos prazos, no controle dos custos e na qualidade dos serviços prestados, ou seja, influenciam diretamente no atingimento de metas e objetivos da instituição.

A gestão de riscos, conforme consta na IN conjunta CGU-MP nº 01/2016, consiste no processo de identificar, avaliar e administrar eventos ou situações diante de incertezas críticas. Para Carvalho Neto e Silva (2009), o gerenciamento de risco é um processo necessário, lógico e sistemático para organizações identificarem e avaliarem riscos e oportunidades, visando melhorarem sua tomada de decisão.

O objetivo do gerenciamento de riscos é criar uma base para o desenvolvimento de estratégias (resposta ao risco) de como eles serão administrados, de maneira a diminuir a probabilidade de sua ocorrência e/ou tamanho de seu impacto, e dentre os benefícios decorrentes de sua implantação descritos pela ISO 31000, destaca-se a garantia de melhoria na eficiência operacional da organização.

A gestão de riscos deve ser um processo contínuo e considerar todas as etapas de identificação, análise, priorização, tratamento e monitoramento de riscos que podem vir a afetar atividades, programas, projetos ou processos da instituição nos níveis estratégico, tático e operacional. Além disso, a gestão de riscos deve ser integrada ao processo da governança institucional, para desta forma trazer vantagens na estrutura de governança como o aumento da transparência e da prestação de contas, o fortalecimento dos controles internos e um maior comprometimento com a responsabilidade da instituição.

## Gestão de riscos no setor público

O conceito fundamental subjacente à política de governança e à gestão de riscos na administração pública é o de valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos

reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos (Decreto 9.203/2017, Art. 2º, II).

Como as atividades de qualquer organização envolvem riscos que, se não gerenciados adequadamente, poderão se materializar e comprometer sua capacidade de gerar, preservar ou entregar valor, o Decreto 9.203/2017, no Art. 17, atribui à alta administração das organizações públicas federais o dever de estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

A busca de objetivos nas organizações do setor público envolve riscos decorrentes da natureza de suas atividades, de realidades emergentes, de mudanças nas circunstâncias e nas demandas sociais, e da própria dinâmica da administração pública, bem como das exigências de cumprimento de requisitos legais e regulatórios e da necessidade de transparência e prestação de contas.

Nesse contexto, o gerenciamento de riscos é um elemento essencial para a boa governança, pois contribui para reduzir as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de resultados em benefício da sociedade.

A gestão de riscos, quando corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna, fornece informações que dão suporte às decisões de alocação apropriada dos recursos e contribuem para a melhora do desempenho organizacional. Com isso, gerenciar riscos aumenta a efetividade na geração, proteção e entrega de valor público, na forma de benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas.

#### Gestão de riscos adotada da PRPPG

Devido a seu grau de maturidade em gerenciamento de riscos, que está em fase inicial de implantação, a PRPPG optou por adotar um modelo misto de gestão de riscos, seguindo orientações dos seguintes documentos:

- PDI e planejamento estratégico do Ifes
- Decreto 9.203/2017
- ABNT NBR ISSO 31.000 – Gestão de Riscos; Brasil, 2009;
- Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº01/2016.

#### Análise dos riscos: Avaliação de Probabilidade e Impacto

A incerteza de riscos em potencial é avaliada a partir de duas perspectivas – probabilidade e impacto. A probabilidade representa a possibilidade de que um determinado risco ocorrerá, enquanto o impacto representa o seu efeito caso aconteça. O produto dessas duas variáveis possibilita classificá-los em níveis de risco. A análise e avaliação de riscos, sempre que possível, deve ser baseada em evidências objetivas, considerando as perspectivas das partes interessadas impactadas pelo risco, e fundamentada em uma etapa de identificação bem realizada. A análise do risco leva em consideração a probabilidade do risco específico ocorrer e o seu impacto sobre um ou mais objetivos estratégicos, de programas, projetos ou processos da instituição.

### Matriz De Riscos

A matriz de riscos é uma ferramenta que permite aos gestores mensurar, avaliar e ordenar os eventos de riscos que podem afetar o alcance dos objetivos do processo da instituição.

A matriz de riscos é uma ferramenta que classifica os pesos de impacto e probabilidade, sendo dividida em quatro áreas, que caracterizam os níveis de riscos. A tabela de severidade (tabela 1) ilustra as cinco escalas de impacto e probabilidade e mostra os quatro níveis de riscos: pequeno, moderado, alto e crítico. De forma geral, considera-se que os eventos de riscos situados nos quadrantes definidos como risco alto e risco crítico são indicativos de necessidade de controles mais rigorosos, enquanto os riscos situados nos quadrantes de risco pequeno e moderado indicam uma pequena ou nenhuma necessidade de controle, ou controles mais moderados.

Os níveis de riscos são delimitados com base no resultado da combinação de pesos da perspectiva impacto e da perspectiva probabilidade. Para cada perspectiva foram definidos os pesos e as suas descrições.

### Escala de Impacto

Nesta perspectiva, após o julgamento, o gestor poderá atribuir um dos pesos abaixo considerando as respectivas definições:

Peso 5: Catastrófico - o impacto ocasiona colapso às ações de gestão, a viabilidade estratégica pode ser comprometida;

Peso 4: Grande - o impacto compromete acentuadamente às ações de gestão, os objetivos estratégicos podem ser fortemente comprometidos;

Peso 3: Moderado - o impacto é significativo no alcance das ações de gestão;

Peso 2: Pequeno - o impacto é pouco relevante ao alcance das ações de gestão;

Peso 1: Insignificante - o impacto é mínimo no alcance das ações de gestão.

Visando auxiliar na atribuição de pesos, o gestor deverá considerar os aspectos de ordem estratégico operacional para medir o impacto do risco a ser analisado. Entre eles: Esforço de Gestão, Regulação,

Reputação e Imagem da instituição, Serviços à comunidade, Intervenção Hierárquica (Resolução); e também o aspecto econômico-financeiro (Valor Orçamentário).

Na PRPPG foi utilizada a matriz de probabilidade e impacto conforme tabela 1.

**TABELA DE SEVERIDADE**  
(Tabela 1)

**MATRIZ DE RISCOS**

<b>IMPACTO</b>	<b>Catastrófico</b>	5	5	10	15	20	25
	<b>Grande</b>	4	4	8	12	16	20
	<b>Moderado</b>	3	3	6	9	12	15
	<b>Pequeno</b>	2	2	4	6	8	10
	<b>Insignificante</b>	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			<b>Rara</b>	<b>Pouco provável</b>	<b>Provável</b>	<b>Muito provável</b>	<b>Praticamente certa</b>
			< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%

**PROBABILIDADE**

<b>Tabela de Severidade</b>	
<b>Níveis</b>	<b>Pontuação</b>
<b>RC - Risco Crítico</b>	13 a 25
<b>RA - Risco Alto</b>	7 a 12
<b>RM - Risco Moderado</b>	4 a 6
<b>RP - Risco Pequeno</b>	1 a 3

## Tratamento dos Riscos

A mensuração de um evento de risco, considerando a avaliação de seu impacto e probabilidade, é de responsabilidade do gestor. Sendo assim, após uma medida pertinente dos eventos de riscos, o gestor responderá aos riscos.

O tratamento dos riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para reduzir ou até mesmo eliminar os riscos. Uma vez implantado, o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes. Esta fase inclui a formulação das respostas aos riscos de forma a aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos estratégicos institucionais. As ações tomadas pela instituição para tratar os riscos são ações denominadas de ações de controle.

As respostas planejadas devem ser adequadas ao nível de risco, considerando a relação custo-benefício, acordadas com as partes interessadas e ter um responsável designado.

Respostas aos riscos negativos (ameaças) podem ser consideradas e aplicadas individualmente ou de forma combinada e podem envolver as seguintes ações:

- aceitar: nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, ou não se conseguiu identificar outra estratégia de resposta adequada;
- compartilhar: a probabilidade ou o impacto dos riscos são reduzidos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco para outra parte, mas sem eliminá-lo;
- evitar: as atividades que geram os riscos são suspensas ou produtos são substituídos, ou até mesmo projetos são descontinuados;
- reduzir: são adotadas medidas para diminuir a limites aceitáveis a probabilidade e/ou o impacto dos riscos.

## TRATAMENTO AO RISCO

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
<b>Risco Crítico</b>	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcion al, capacidade limitada diante do risco identificado	<b>Evitar</b>	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou consequências.
<b>Risco Alto</b>	Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	<b>Reduzir</b>	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
<b>Risco Moderado</b>	Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	<b>Compartilhar ou Transferir</b>	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
<b>Risco Pequeno</b>	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	<b>Aceitar</b>	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Recomenda-se que os responsáveis pelo tratamento dos riscos elaborem um plano de ação para essa fase. Para tal, sugere-se a utilização do método 5W2H de forma a garantir que o planejamento aborde os principais aspectos relativos à ação. Para cada ação de resposta, deverão ser considerados os seguintes aspectos:

- O que será feito? (What)
- Quando será feito? (When)
- Onde será feito? (Where)
- Por que será feito? (Why)
- Quem fará? (Who)

- Como será feito? (How)
- Quanto custará? (How much)

Deverão ser descritas as ações preventivas (que deverão ser tomadas para evitar/minimizar a ocorrência do risco identificado) e as ações de contingência (que deverão ser tomadas após a ocorrência do risco identificado).

### Monitoramento Dos Riscos

A PRPPG regularmente avaliará o funcionamento de sua gestão de riscos. O monitoramento será administrado mediante atividades contínuas e/ou avaliações independentes.

O monitoramento contínuo será uma atividade normal do setor. Já as avaliações independentes necessitam basicamente da avaliação de risco e da eficácia do procedimento contínuo. Quanto melhor for o monitoramento contínuo, menor a necessidade de avaliações independentes.

Os resultados do monitoramento serão registrados e reportados externa e internamente, bem como sejam utilizados como entrada para a análise crítica da estrutura de gestão de riscos.

Os resultados da gestão de riscos deverão ser relatados à Administração. As questões mais críticas e/ou graves deverão ser relatadas nas reuniões de análise de riscos.

### Ferramentas e Técnicas para a Gestão De Riscos

Durante as fases do processo de gestão de riscos, são utilizadas diferentes ferramentas e procedimentos de coleta, análise e uso de informações. Dentre elas, utilizamos: análise de cenário, em que possíveis cenários são identificados por meio da extrapolação dos riscos atuais e diferentes possibilidades consideradas, prevendo que cada um desses cenários pode ocorrer; revisão e pesquisa de documentação: verificação das informações a respeito dos programas, projetos e processos de trabalho. Além deles, foram consultados resultados de auditorias e recomendações dos órgãos de controle, além do PDI e Planejamento estratégico Institucional, a Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº01/2016, Decreto 9.203/2017; *brainstorming*: obtenção de uma lista completa de riscos a partir de reuniões com gestores para exposição de ideias sem questionamento inicial. Após categorização dos riscos em uma estrutura analítica e criação do mapa de risco do setor, serão realizadas entrevistas com gestores e especialistas, e criação de um plano de ação para tratamento e monitoramento do risco com a utilização do método 5W2H.

### MATRIZ DE RISCO DA PRPPG

IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS		ANÁLISE DOS RISCOS			
Nº	EVENTO DE RISCO	PROBABILIDADE INERENTE	IMPACTO INERENTE	SEVERIDADE DO RISCO	MEDIDA DE RISCO INERENTE
1	Ter cancelada a autorização de funcionamento do programa PROPEMM	Praticamente certo	Grande	<b>Crítico</b>	20
2	Ter cancelada a autorização de funcionamento do polo EMBRAPI	Muito provável	Catastrófico	<b>Crítico</b>	20
3	Encerramento de outros programas de mestrado pelo não atingimento da nota mínima exigida pela Capes	Pouco provável	Moderado	<b>Moderado</b>	6
4	Cortes nos financiamentos das bolsas de iniciação científica por agências de fomento externas	Provável	Grande	<b>Alto</b>	12
5	Cortes nos financiamentos das bolsas de iniciação científica pelo Ifes	Provável	Grande	<b>Alto</b>	12
6	Cortes nos recursos para o Prodif	Provável	Pequeno	<b>Moderado</b>	6
7	Cortes nos recursos para o Propós	Praticamente certo	Moderado	<b>Crítico</b>	15
8	Cortes nos recursos para o Prointer	Praticamente certo	Pequeno	<b>Alto</b>	10
9	Problemas no funcionamento e manutenção do sistema da pesquisa (Sigpesq) devido à existência de apenas um servidor trabalhando no mesmo	Muito provável	Grande	<b>Crítico</b>	16
10	Descontinuação ou “queda” do sistema da pesquisa (Sigpesq) devido à morte, exoneração entre outros fatores que causem a saída do único servidor responsável	Pouco provável	Catastrófico	<b>Alto</b>	10
11	Não conseguir atender à nova demanda de produção de diplomas e certificados dos cursos de pós-graduação	Muito provável	Catastrófico	<b>Crítico</b>	20
12	Redução de eficiência e agilidade na realização de atividades do setor devido ao baixo número de servidores lotados na PRPPG	Provável	Moderado	<b>Alto</b>	9

13	Corte no pagamento de bolsas para os coordenadores dos programas de pesquisa	Provável	Grande	<b>Alto</b>	12
14	Corte no pagamento de diárias para os coordenadores dos programas de pesquisa	Muito provável	Pequeno	<b>Alto</b>	8
15	Cortes em recursos para diárias e passagens	Muito provável	Pequeno	<b>Alto</b>	8
16	Invasão de sistema no sistema de gerenciamento da pesquisa	Pouco provável	Catastrófico	<b>Alto</b>	10

### Recomendações

Na primeira análise e mapeamento de riscos realizada pela PRPPG foram identificados 5 riscos críticos. São os seguintes:

1. Ter cancelada a autorização de funcionamento do programa PROPEMM, com pontuação de risco igual a 20;
2. Ter cancelada a autorização de funcionamento do polo EMBRAPI, com pontuação de risco igual a 20;
3. Não conseguir atender à demanda exigida pelo novo regimento, de produção de diplomas e certificados dos cursos de pós-graduação; com pontuação de risco igual a 20;
4. Impossibilidade de sanar problemas de funcionamento e manutenção do sistema da pesquisa (Sigpesq) bem como mantê-lo em pleno funcionamento e desenvolvimento, quando/se houver férias/licença do único servidor responsável por ele; com pontuação de risco igual a 16;
5. Cortes nos recursos para o Propós, com pontuação de risco igual a 15.

Com isso, estes são os riscos que de início deveremos dar prioridade ao seu tratamento. Para cada um dos 5 riscos apontados a recomendação de resposta é de evitá-los e/ou reduzi-los, promovendo ações que evitem/eliminam as causas e/ou consequências, e adotando medidas para reduzir a probabilidade e impacto dos riscos.

### Risco 1

A probabilidade de ocorrência do risco de ter cancelada a autorização de funcionamento do programa de mestrado PROPEMM foi analisada pelos gestores como “praticamente certa” e

o impacto grande. A descontinuidade do programa afetaria a imagem da pró-reitoria e também da instituição, prejudicaria os alunos (atuais, futuros e egressos), impactaria negativamente nas pesquisas realizadas pelos participantes do programa e, logo, existiria uma queda nas publicações científicas do IFES. Recomenda-se para este risco que a Pró-reitoria reforce o apoio ao programa, principalmente no sentido de atender às novas recomendações exigidas pela Capes. Logo, a ferramenta 5W2H seria útil para elaboração de um plano de ação para a realização das ações de resposta a este risco, que parte da elaboração do planejamento estratégico do programa com análise SWOT, definição de metas e indicadores para mensurá-las e monitorá-las, além de um plano de acompanhamento de egressos, plano para aumentar a internacionalização no programa, e para outras exigências passadas aos coordenadores nos seminários de meio termo da Capes, em meados de agosto e setembro de 2019.

### Risco 2

Na análise dos gestores da pró-reitoria, a probabilidade de ocorrência do evento de risco de ter cancelada a autorização de funcionamento do polo EMBRAPI é “muito provável” e o impacto seria catastrófico. Sendo assim, o tipo de resposta a este risco é de evitá-lo, e para isso, sugerimos que seja realizado um plano de ação conforme ferramenta 5W2H com ações preventivas contra a ocorrência do risco. Além disso, deverão ser descritas ações de contingência, a serem tomadas caso o risco ocorra para diminuir seu impacto na instituição, visto que alguns dos fatores que levariam ao fechamento do polo são externos e não podem ser controlados pelos gestores.

### Risco 3

O não atendimento à demanda exigida pelo novo regimento do IFES, de produção de diplomas e certificados dos cursos de pós-graduação, é um evento de risco considerado pelos gestores como muito provável, e seu impacto seria catastrófico. Sugerimos que comecem a ser tomadas medidas para eliminar a ocorrência deste risco, como treinamento de servidores da pós-graduação para a confecção dos certificados, e ações que promovam uma comunicação mais eficiente entre os coordenadores dos programas de pós-graduação e esta pró-reitoria, de maneira a evitar qualquer erro nas informações que deverão estar contidas nos certificados.

#### Risco 4

Sobre a impossibilidade de sanar problemas de funcionamento e manutenção do sistema da pesquisa (Sigpesq) bem como mantê-lo em pleno funcionamento e desenvolvimento, quando/se houver férias/licença do servidor responsável por ele, este evento de risco foi considerado como muito provável de acontecer, e seu impacto avaliado como grande. Sugerimos como resposta a este risco, que seja realizado um manual de procedimentos do Sigpesq, de forma a permitir que outro servidor, da área ou não, consiga executar as atividades relacionadas ao sistema, para que o servidor responsável deixe de ser insubstituível. Outra ação preventiva para a ocorrência deste risco seria a contratação de um estagiário da área de TI. Além disso, também sugerimos que sejam dados treinamentos aos diretores e coordenadores de pesquisa dos campi, de forma a descentralizar o suporte dado aos pesquisadores em relação ao sistema. Desta forma, eles seriam capazes de auxiliar os pesquisadores de seus campi na operação do sistema.

#### Risco 5

A ocorrência de cortes nos recursos para o Propós foi avaliada como praticamente certa e seu impacto moderado. O PROPÓS é um programa instituído pela Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação destinado a apoiar os cursos de pós-graduação stricto sensu do Ifes na iniciação e manutenção de suas atividades, tendo como objetivo geral propiciar melhores condições para a formação dos recursos humanos, produção e o aprofundamento do conhecimento. Os cortes nos recursos deste programa prejudicaria o funcionamento dos cursos de pós-graduação stricto sensu, que utilizam estes recursos com despesas de custeio como manutenção de equipamentos, diárias e passagens, participação em cursos e eventos, pagamento de bolsas, e de capital, como compra de equipamentos, livros, softwares. Sugerimos um plano de contingenciamento para reduzirmos o impacto da ocorrência deste risco, como mapeamento de oportunidades externas em agências de fomento e no setor produtivo, e maior apoio da pró-reitoria na participação destes editais e captação de recursos de uma maneira geral.