



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

PORTARIA Nº 612 DE 20 DE MAIO DE 2019.

O DIRETOR-GERAL DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA, no uso de suas atribuições legais conferidas pela Portaria Ministerial nº 812, publicada no D.O.U. de 24 de junho de 2011 e de acordo com a Lei nº 6.545, de junho de 1978, alterada pela Lei nº 8.711, de 28 de setembro de 1993, a Lei nº 8.948, de dezembro de 1994, a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 e o Decreto nº 5.224, de 1º de outubro de 2004, e

Considerando que a Gestão de Riscos fornece maior garantia e confiabilidade para o alcance dos objetivos institucionais;

Considerando a IN conjunta MP/CGU Nº 01/2016, a Norma ABNT NBR ISSO 31000:2009 que estabelece princípios e diretrizes para a gestão de riscos, e normas correlatas;

RESOLVE:

Art. 1º. Aprovar a minuta da Metodologia de Implantação da Política de Gestão de Riscos.

  
CARLOS HENRIQUE FIGUEIREDO ALVES  
DIRETOR-GERAL



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA**

**GESTÃO DE RISCOS – CEFET/RJ**

**METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO**

## 1. OBJETIVO

O objetivo dessa metodologia é descrever os procedimentos de implementação e acompanhamento da Gestão de Riscos no CEFET/RJ, definindo os requisitos mínimos de um método de identificação, monitoramento e controle de riscos institucionais para que haja uma melhoria no planejamento, na performance e na efetividade das atividades da instituição.

## 2. RISCOS

Riscos podem ser considerados 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.

Segundo a IN 01/2016, risco é “a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos.” 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.

### 2.1 TIPOS DE RISCOS

Os riscos podem ser rotulados e analisados de acordo com os seus tipos. Entende-se por tipos de riscos a natureza do fato que o gera. Nesse sentido, as ações e seus riscos associados são classificados de acordo com suas características:

**Risco de Conformidade** - estão 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 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. Inclui desempenho da base produtiva, modernidade das instalações, grau de maturidade tecnológica e visão estratégica, qualidade e organização dos recursos humanos, instrumentos de gestão.

**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 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, políticas, 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.

## **3 IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

O modelo de gerenciamento de riscos desenvolvido no Cefet/RJ foi concebido após o nivelamento conceitual da equipe responsável por sua implementação e pela realização de benchmarking com algumas instituições de ensino, em especial com o IFTO, e está estruturado por meio da Planilha de Gestão de Riscos do CEFET/RJ.

### **3.1 Planilha de Gestão de Riscos do CEFET/RJ**

A Planilha de Gestão de Riscos do CEFET/RJ foi elaborada visando identificar e avaliar os riscos dos processos críticos institucionais e para planejar as respostas aos riscos que deverão ser implementadas por cada setor.

Para o preenchimento da planilha deverá observar as seguintes instruções:

#### **3.1.1 Identificação dos processos críticos**

**Objetivo:** Identificar os processos críticos de trabalho das unidades organizacionais.

Macroprocesso	Processo	Relevância do Impacto					Tolerância de Tempo	GRAU DA CRITICIDADE	Status	
		IMAGEM	FINANCEIRO	LEGISLAÇÃO	OPERACIONAL	NOTA	NÍVEL DE IMPACTO	NÍVEL DE TOLERÂNCIA	( IMPACTO X TEMPO)	CRÍTICO MODERADO LEVE
Administração	Licitação	5	4	5	3	4,25	Alto	3	12,75	CRÍTICO

**Tabela 1:** Exemplo de preenchimento aba 1.

Para o preenchimento desta aba da planilha deverão ser listados todos os processos do setor e seus respectivos macroprocessos.

Entende-se **processos** como um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas. Têm como objetivo gerar resultados para a organização e podem estar em diferentes níveis de detalhamento.

Os **macroprocessos** do CEFET/RJ estão registrados em seu Relatório de Gestão – exercício 2017 e estão divididos em cinco (os finalísticos: Ensino, Pesquisa e Extensão e os de apoio: “Administração e Planejamento” e Estratégia).

Nas colunas “**Relevância do Impacto**” e “**Nível de Tolerância**” os processos serão analisados em uma escala de 1 a 5, conforme legenda a seguir:

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

**Figura 1:** Escala nível de risco por critério.

6

Obs: Uma melhor especificação dos limites entre cada uma das escalas será definido através do apetite ao risco institucional pela alta administração do CEFET/RJ.

A **Relevância do Impacto** será classificada levando em consideração quatro critérios:

- I. **Imagem - Risco estratégico/reputação do órgão** são eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do Centro de Educação Tecnológica em cumprir sua missão institucional.  
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.).
- II. **Financeiro - Riscos financeiros/orçamentários** são eventos que podem comprometer a capacidade da Instituição de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;  
Esses riscos podem gerar tanto economicidade quanto prejuízo para a organização.
- III. **Legislação - Riscos legais / conformidade** são eventos derivados de alterações legislativas ou normativas podendo, o desrespeito, ocorrer em sanções ou não, mas que podem comprometer as atividades da Instituição.

- IV. **Operacional** - **Riscos operacionais** são eventos que podem comprometer as atividades da Instituição, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, serviços, infraestrutura e sistemas.

Na coluna "**Tolerância de tempo**" deveremos analisar como o tempo/ prazo influência no processo.

Pontuação	Escala
1	Quase nada
2	Influencia pouco
3	Influencia moderadamente
4	Influência
5	Influencia muito

Figura 2: Escala "Tolerância de tempo".

Os campos "**Nota**", "**Nível de Impacto**", "**Grau de criticidade**" e "**Status**" são calculados automaticamente de acordo com a definição dos critérios.

O campus Status é dividido em três escalas: leve, moderado ou crítico e apenas os processos classificados como críticos serão analisados nas próximas abas da planilha.

### 3.1.2 Definições de riscos

**Objetivo:** Identificar os riscos dos processos críticos institucionais.

Processo	Riscos	Descrição	Classificação
Licitação	Não cumprimento dos prazos legais	Não respeitar os prazos de edital, publicação, impugnação....	Conformidade / Legal

Tabela 2: Exemplo de preenchimento da aba 2.

Para a identificação dos riscos é importante a participação daqueles que possuem contato direto com as atividades desenvolvidas, bem como o poder de propor mudanças e alterações na forma da execução das atividades.

Neste momento serão identificados os riscos que podem afetar, tanto de forma negativa (ameaças) quanto positivas (oportunidades).

Os riscos serão classificados em:

- Conformidade/ Legal
- Operacional
- Financeiro
- Estratégico

### 3.1.3 Análise da probabilidade dos riscos

**Objetivo:** Definir a probabilidade do risco acontecer.

Riscos	Fatores de Risco							Exposição	Grau de Probabilidade (Exposição x Frequência)	Classificação do Grau
	Amb. Interno	Amb. Externo	Infraest.	Meios Organiz.	Recursos Humanos	Tecn. da Informação	Freq.			
Não cumprimento dos prazos legais	5	5	2	4	5	1	4	4	16	Muito Alta

Tabela 3: Exemplo de preenchimento da aba 3.

Esta aba da planilha visa definir, a partir dos fatores de riscos, qual a probabilidade do risco acontecer. Nela deverão ser preenchidos: os fatores de risco e a exposição ao risco. As demais colunas serão preenchidas automaticamente.

Os fatores de risco são calculados com base em seis critérios. São eles: tecnologia da informação (MTA), recursos humanos (RH), meios organizacionais (MO), infraestrutura (MTP), ambiente externo (AE) e ambiente interno (AI). Cada um desses critérios será classificado em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para os casos nos quais a probabilidade de ocorrência do risco é baixa e 5, para os de alta probabilidade levando em consideração os seguintes aspectos:

#### **Critério 1 – Tecnologia da Informação – MTA:**

Neste momento, deverá ser analisado se existem sistemas informatizados na instituição que mitiguem o risco.

6

Caso sim, o critério deverá ser classificado com um número mais próximo de 1 e em caso negativo, mais próximo de 5.

**Critério 2 – Recursos Humanos – RH:**

Deverá ser analisado o nível de qualificação, a quantidade de profissionais para desempenhar a tarefa, o posicionamento tático da equipe.

**Critério 3 – Meios Organizacionais - MO (padronização):**

Deverá ser analisado o grau de maturidade da organização em relação a existência de normas de rotina e de emergência, políticas de tratamento de riscos, gerenciamento de riscos.

**Critério 4 – Infraestrutura - MTP (levantamento dos recursos físicos)**

Deverá ser realizado a existência de meios técnicos passivos, levantamento de recursos físicos adequados.

**Critério 5 – Ambiente Externo - AE (cenários)**

Deverá ser analisado a influência do ambiente externo: o levantamento de cenários prospectivos, identificando fatores externos sem governabilidade, mas que influenciam na concretização de perigos (criminalidade, mercados paralelos, estrutura da judiciário, corrupção, movimento sindical (etc).

**Critério 6 – Ambiente Interno - AI (levantamento de nível de relacionamento dos colaboradores da alta administração)**

Deverá ser realizado a influência do ambiente interno: nível de relacionamento colaborador, alta administração, remuneração, clima organizacional, cultura organizacional, política de RH, correição, ética, etc.

O campo **Exposição ao Riscos (E)** deverá ser preenchido com um número, de 1 a 5, conforme o nível de exposição do setor ao risco, sendo:

Nível de exposição do risco {

- 5 - uma ou mais vezes por mês
- 4 - uma ou mais vezes por ano
- 3 - uma ou mais vezes a cada 5 anos
- 2 - uma ou mais vezes a cada 10 anos
- 1 - remotamente

9

### 3.1.4. IMPACTO DOS RISCOS

**Objetivo:** Analisar o impacto do risco.

Risco	Financeiro	Imagem	Legislação	Operacional	Média do Impacto	Nível do Impacto
Não cumprimento dos prazos legais	5	3	5	4	4,25	Alto

Tabela 4: Exemplo de preenchimento aba 4.

O preenchimento dessa aba da planilha é semelhante a planilha de definição dos riscos. A única diferença é que neste momento será avaliado o impacto do risco e não o impacto do processo.

Os campos: média de impacto e nível de impacto serão preenchidos automaticamente pela planilha.

### 3.1.5 “DASHBOARD”

**Objetivo:** Identificar os níveis de riscos com base na matriz de riscos do CEFE/RJ.

Esta aba é toda preenchida de forma automática e possibilita uma melhor análise dos níveis de riscos pelo setor a partir de todas as informações preenchidas anteriormente.

ANÁLISE DOS RISCOS		Probabilidade				
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Impacto	Muito Alto	MÉDIO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO	EXTREMO
	Alto	MÉDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	Médio	MÉDIO	MÉDIO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	Baixo	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	ALTO	ALTO
	Muito Baixo	BAIXO	BAIXO	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO

Figura 3: Matriz de Gestão de Riscos do Cefet/RJ

### 3.1.6 PLANO DE AÇÃO

**Objetivo:** Criar um plano de ação para minimizar os riscos.

Risco	Resposta ao Risco	Plano de Ação	Responsável	Local	Quando	Quanto
Não cumprimento dos prazos legais	Mitigar	Formular um check list com os prazos para acompanhar os processos.	Chefe do Departamento de Administração	DEPAD	17/05/18	R\$ 0,00

Tabela 5: Exemplo de preenchimento da aba 6.

Esta etapa inclui a formulação das respostas aos riscos (coluna: AÇÃO) de forma a aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do processo. 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 e as diretrizes da Política de Gestão de Riscos do CEFET/RJ.

Para a realização do Plano de Ação será utilizado como base a metodologia 5W2H e o campo responsável deverá ser preenchido com a função da pessoa responsável pela coordenação da implementação da ação.

As respostas a riscos podem ser de quatro tipos: aceitar, mitigar, transferir ou evitar.

<b>Aceitar</b>	Não é tomada nenhuma atitude para evitar o risco.
<b>Mitigar / tratar</b>	Tratar o risco de forma a restringi-lo a um nível aceitável reduzindo as chances de ocorrência (probabilidade) e/ou impacto do evento de riscos;
<b>Compartilhar/ transferir</b>	Transferir total ou parcial o impacto em relação a uma ameaça para um terceiro.
<b>Evitar</b>	Remover em 100% a probabilidade que a ameaça ocorra, 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 DA PLANILHA DE RISCOS PREENCHIDA**

Após o devido preenchimento, as planilhas dos setores deverão ser encaminhadas pelo chefe do setor ao e-mail da DIGES ([diges@cefet-rj.br](mailto:diges@cefet-rj.br)) com cópia para o seu respectivo representante do Comitê de Desenvolvimento Institucional. Caberá ao CODIN consolidar todos os recebimentos e encaminhá-los ao Comitê de Governança, Riscos e Controles do CEFETefet/RJ.