



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DOS SERVIDORES DO DISTRITO FEDERAL
 Diretoria de Governança, Projetos e Compliance
 Coordenação de Gestão Estratégica

Nota Técnica SEI-GDF n.º 1/2018 - IPREV/DIGOV/COGE

Brasília-DF, 01 de agosto de 2018

Assunto: Metodologia sobre gerenciamento de riscos aplicados às Metas Institucionais/Setoriais do Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal.

1. Em complementação ao exposto na NOTA TÉCNICA Nº 03/2017/GOVER/PRESI/IPREV/DF, de 08 de agosto de 2016, esta Diretoria de Governança, Projetos e *Compliance*, após curto prazo de amadurecimento sobre o Monitoramento das Metas Institucionais e Setoriais deste Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal - IPREV/DF, identificou alguns fatores de riscos, ao não cumprimento dos mesmos, mais especificamente os Riscos Secundários. Fato que exigiu a criação de ações que possibilitasse a mitigação da ocorrência destes riscos, distinguindo os fatores de riscos comuns dos demais e quais eram os mais motrizes, ou seja quais são os que possuíam maior influência no contexto institucional.

II – BREVE HISTÓRICO

2. Diante das Metas Institucionais e Setoriais estabelecidas para o IPREV/DF no ano de 2018, esta Diretoria desenvolveu um mecanismo de Monitoramento das mesmas. Dentro dos limites técnicos e sistêmicos do Instituto, foi desenvolvido o Projeto de Monitoramento e Gestão - PMG, que é um instrumento de monitoramento que consiste em um processo de permanente coleta, análise e sistematização de informações e de verificação do andamento das metas instituídas pelo Iprev/DF. Por meio do PMG é possível realizar a integração de planejamento estratégico e a execução operacional/setorial.

3. Importante destacar que o **Monitoramento** é uma coleta sistemática e uma análise da informação de como um projeto ou organização *progridem*. Auxilia a manter o trabalho em sua linha geral e possibilita ao gerenciamento identificar quando as coisas não estão andando conforme planejadas.

4. Por meio do PMG tem sido possível transformar os dados gerados pelas áreas técnicas, em informações estratégicas, a fim de subsidiar e otimizar as tomadas de decisões dos gestores deste Instituto.



Figura 1 –Níveis de Planejamento

5. Dentre outras utilizações, o PMG tem como objetivo:

- **Proporcionar maior transparência** – meio de prestação de contas a sociedade sobre o desempenho dos programas;
- **Auxiliar a tomada de decisão** – informações úteis que qualificam as decisões;
- **Promover a aprendizagem e a disseminação do conhecimento no IPREV-DF** – amplia o conhecimento dos gerentes/equipes; e
- **Aperfeiçoar a concepção e a gestão das metas propostas** – permite melhoria.

6. Importante ressaltar quais os focos do Monitoramento deste PMG:

- O desempenho das metas estabelecidas;
- A evolução dos indicadores;
- Resultados alcançados;
- Atuação Corretiva - Melhoria e Garantia da Qualidade e Resultados;
- Decisão sobre aspectos relacionados ao cronograma e metodologia de execução dos projetos e ações estratégicas; e
- Proposição, aprovação ou autorização de ajustes em indicadores e metas estratégicas;

7. Diante do explicitado acima, pretendeu-se com este instrumento de Monitoramento Gerencial, à medida que executada a estratégia e os planos operacionais/setoriais, identificar e aprender sobre os possíveis problemas, fragilidades, barreiras e desafios encontrados e, a partir destas constatações, inserir ações imediatas, em conformidade com a gravidade ou urgência que cada caso requer. Buscando assim, mitigar, interromper ou neutralizar os possíveis riscos, de qualquer natureza/tipo, que possam existir relativamente à execução do planejado.

8. Por meio desta coleta e transformação de dados em informações, os gestores podem usar os dados operacionais internos e as novas informações sobre o ambiente externo, para testar e adaptar a hipótese estratégica, lançando outro *loop* em torno do sistema integrado de planejamento estratégico e execução operacional/setorial. Verificando assim, qual o percurso crítico - elementos do plano que, à luz das informações consolidadas, precisam de atenção mais premente. Espera-se com isto, garantir que os gestores possam deliberar e recomendar correção de rumos, ajustes no próprio plano ou em sua forma de execução, para garantir o cumprimento do Plano Estratégico e Metas Institucionais e Setoriais aprovadas.

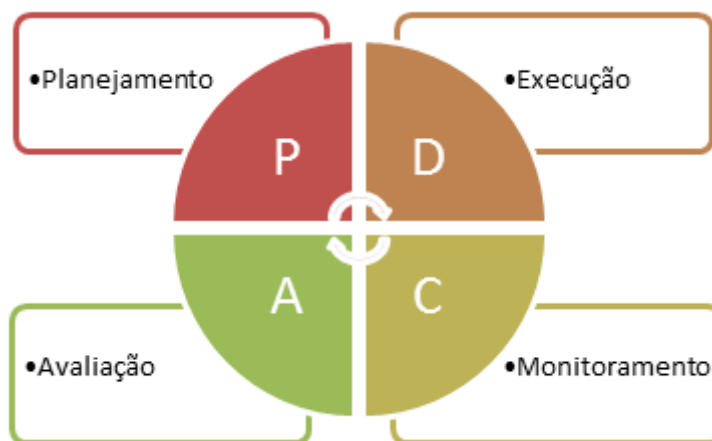


Figura 2 - Ciclo PDCA (Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação).

III. Processo de Implementação de Gerenciamento de Riscos Operacionais.

9- Diante de todo exposto no item acima, esta Diretoria de Governança identificou a necessidade de implantar metodologia para o gerenciamento de riscos relativos ao Monitoramento das metas, o qual já está em execução, a fim de assegurar ou mitigar a possibilidade de não finalização das Metas pactuadas.

10- Assim, esta Diretoria tem amadurecido o processo de identificação, análise, implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, atividades de controle para mitigar os riscos, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia dos processos de tratamento dos riscos durante todo o PMG e, naturalmente, a comunicação ágil e adequada com as diversas partes interessadas. A identificação e as respostas planejadas aos riscos serão executadas durante todo o ciclo de vida do projeto, mas o trabalho do projeto deve ser continuamente monitorado em busca de riscos novos, modificados e desatualizados.

11- Desta feita, esta DIGOV entende que este processo de Gerenciamento de Riscos é essencial para aumentar as taxas de sucesso dos projetos pactuados pelas diferentes Unidades do IPREV, pois todos eles possuem riscos e precisam ser gerenciados, ou seja, saber o que pode causar um impacto no projeto e saber o que fazer com cada um deles.

12- A idéia é aumentar a eficiência nos processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Assim, em decorrência deste processo, será possível aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos (oportunidades) e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos (ameaças) do projeto. **Este trabalho tem por finalidade desenvolver um gerenciamento proativo.**

3.1 – Processos utilizados para o gerenciamento de riscos

Para o gerenciamento de riscos existem 6 processos como são demonstrados abaixo:

Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle
1. Planejar o gerenciamento dos riscos		6. Controlar os riscos
2. Identificar os riscos		
3. Realizar a análise qualitativa dos riscos		
4. Realizar a análise quantitativa dos riscos		
5. Planejar as respostas aos riscos		

Especificação das nomenclaturas utilizadas:

Planejar o Gerenciamento dos Riscos — O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.

Identificar os Riscos — O processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação das suas características.

Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos — O processo de priorização de riscos para análise ou ação posterior através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos — O processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

Planejar as Respostas aos Riscos — O processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Controlar os Riscos — O processo de implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhando os riscos identificados, monitorando riscos residuais, identificando novos riscos e

avaliando a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos durante todo o projeto.

Sendo assim, antes de prosseguirmos, definiremos alguns conceitos básicos, tais como:

Riscos – É um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. Ele pode ter várias causas, e se ocorrer, poderá ter um ou mais impactos. Existem os riscos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades).

Evento de risco – Determinada ocorrência ou situação que pode afetar o projeto para melhor ou pior. Há sempre incertezas associadas aos eventos de riscos.

Causa - (fonte/origem) – Poder ser um requisito, uma premissa, uma restrição ou uma condição que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos.

Probabilidade – Chance de um evento de risco ocorrer (poder ser >0% e <100%).

Impacto – Efeito potencial sobre um objetivo do projeto (pode ser positivo ou negativo). Pode ser quantificado.

Gatilho (trigger) – Indica que o risco ocorreu ou está para ocorrer (também chamado de sintomas de risco ou sinais de advertência).

Resposta a risco – Ações ou decisões relacionadas aos passos para evitar, transferir, mitigar ou aceitar um risco.

Problema – É um risco materializado decorrente de um evento de risco. É neste período que se convoca o plano de contingência.

Riscos conhecidos – Podem ser identificados, analisados e tomadas as ações apropriadas para minimizar os impactos. Quanto mais você souber do risco, melhor.

Riscos desconhecidos – Não podem ser gerenciados proativamente, mas planos de contingência podem cobrir algumas situações inesperadas.

Tolerância a riscos – Refere-se à quantidade de riscos que uma organização (ou parte interessada) deseja absorver.

Limite de risco – Refere-se a medir o nível de incerteza ou o nível de impacto no qual uma parte interessada tem um interesse específico. Abaixo deste limite, a organização irá aceitar o risco. Acima do limite do risco, a organização não irá tolerar o risco.

Risco residual – É a quantidade de risco restante após uma estratégia de resposta ter sido implementada.

Risco secundário – são aqueles que surgem como resultado direto da implementação da resposta ao risco do projeto, os quais devem ser identificados e ter sua resposta planejada, a fim de assegurar a conclusão do projeto proposto, sem contudo, causar prejuízos financeiros a Instituição

Soluções de contorno – São respostas não planejadas aos riscos e são realizadas quando não existe um plano de contingência. Criadas quando necessárias para lidar com um risco antecipado.

3.2 - Planejamento do gerenciamento dos riscos

13- Diante da implementação do PMG verificou-se a necessidade de planejar o gerenciamento dos riscos e identificá-los em tempo hábil.

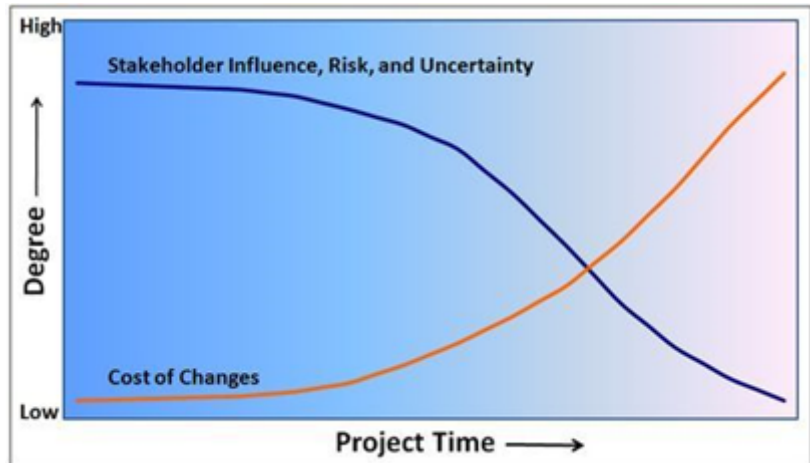
14- Assim, para que haja o planejamento e identificação dos riscos foi preciso defini-los, de forma a identificar àqueles que podem afetar o projeto como um todo.

15- Este processo é iterativo e inicia-se logo no começo do projeto, pois alguns riscos são evidenciados durante a execução do projeto, algumas mudanças aprovadas introduzem novos riscos, mudanças externas ao projeto introduzem fatores de risco e, estratégias selecionadas para responder aos riscos podem resultar em novos riscos (riscos secundários).

16- Ressalta-se que o Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal iniciou seu processo de monitoramento de metas Institucionais/Setoriais no início de 2018. Por outro lado, o processo de identificação dos riscos iniciou-se no segundo trimestre do mesmo ano. Sendo assim, o amadurecimento do órgão referente ao tema em questão, tem ocorrido diante dos dados gerados pelo Monitoramento do PMG, acrescidos das dificuldades ou não em cumprir as atividades estabelecidas pelas áreas técnicas, no tocante a cada Projeto sob sua responsabilidade.

17- Para tanto, de acordo com que o projeto avança, seus riscos vão diminuindo e, inversamente a isto, os possíveis custos das mudanças poderão crescer conforme o projeto avança. Ainda, caso não acha custo nas mudanças, há que se avaliar os possíveis desgastes de imagens ou prejuízos financeiros, dentre outros.

17.1- Para melhor exemplificar, incluímos o quadro abaixo:



IV - METODOLOGIA

18- A fase de planejamento, onde são determinados os objetivos, metas, indicadores e demais etapas que guiarão as organizações para consecução de sua Missão, também deve contemplar o levantamento dos riscos, estes quando mal administrados podem gerar prejuízos não somente de ordem financeira, como também de imagem, operacional dentre outros. O objetivo é identificar, antecipadamente, as principais ameaças, situações e circunstâncias que podem aumentar as chances de fazer com que sua missão não seja alcançada.

19- Após o levantamento dos riscos, as organizações também devem definir planos de contingência, que devem ser seguidos caso determinados processos venham a dificultar ou até mesmo causar a inexecução total de objetivos, metas e projetos. A equipe responsável pela fase referente ao Controle do produto gerado no planejado deve atuar de maneira contínua e deve prestar suporte as áreas que venham a ter problemas e se possível atuar em conjunto com as mesmas na resolução dos problemas.

20- O grande entrave neste processo que envolve projetos, objetivos, metas, controle é o momento em que a equipe de governança deve atuar de maneira mais efetiva. Desta forma, aferir, em conjunto com a área afetada, a necessidade de colocar ou não os planos de contingências em ação ou corrigir determinadas falhas no processo. Dentro desta perspectiva e objetivando mitigar e reduzir as chances de não atingir os fins propostos no planejamento do Iprev/DF, a equipe de Governança do Instituto, utilizou:

- Metodologia de análise de riscos secundários para definir quando deve-se atuar e promover gestões para os fins propostos no planejamento sejam alcançados.
- Metodologia GUT (por analogia) foi utilizada a fim de auxiliar na priorização de resolução de problemas (por isso é também conhecida como Matriz de Prioridades), classificando cada um dos Projetos existentes. Este modelo de Matriz também é utilizada no Planejamento Estratégico, uma vez que auxilia na definição das ações que precisarão ser realizadas para garantir o atingimento das metas. Como exercemos também a função de *controller*, entendemos a

importância do atingimento das metas estratégicas, pois isto significa aquilo que foi planejado e acordado está sendo cumprido, já que deve existir um alinhamento entre estratégia e planejamento.

21- Considerando a importância da Matriz de Priorização, ressaltamos que esta metodologia foi adaptada a necessidade do Instituto. Para isso, com o modelo em comento, foi possível classificar cada Meta pactuada segundo fatores definidos de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência, que no caso concreto fora utilizada: **Prazo, Complexidade, Impacto**.

22- Os fatores trabalhados com a Matriz similar à GUT, **CIP**, no caso concreto (Complexidade, Impacto e Prazo) são pontuados de 1 a 3, sendo que:

	Prazo	Complexidade	Impacto
1	Nenhum	Baixa	Interno
2	Administrativo	Média	IPREV
3	Legal/Jurídico/Contratual	Alta	GDF

23- A metodologia de análise de risco é simples e consiste na mensuração de riscos secundários ou riscos que são consequências de outros, como tempo e quantidade de tarefas desenvolvidas em determinado projeto. Após a mensuração individual ou em conjunto do tempo e da quantidade de tarefas concluídas, os projetos são classificados e ordenados quanto a dificuldade de não serem cumpridos no prazo estabelecido no Plano Anual de Atividades/2018 e nas Metas Setoriais.

24 - A tabela abaixo demonstra as variáveis e os critérios utilizados na mensuração.

TIPO DE RISCO	VARIÁVEIS ANALISADAS	REGRA UTILIZADA
ALTO RISCO	TEMPO	Projetos com prazo de REMANESCENTE execução menor que 30 dias
ALTO RISCO	TEMPO E PERCENTUAL DE EXECUÇÃO	Projetos que ainda não tenham iniciado nenhuma atividade (não iniciado) e já tenham contagem de tempo para seu término
MÉDIO RISCO	TEMPO E PERCENTUAL DE EXECUÇÃO	Projetos que tenham prazo remanescente entre 31 e 60 dias e tenham quantidade de execução menor que 50%
BAIXO RISCO	TEMPO	Projetos que tenham prazo remanescente de execução maior que 61 dias

- **ALTO RISCO**

Os Projetos que possuem alto risco de não alcançarem seu objetivo no prazo estipulados são analisados da seguinte forma pelas variáveis:

- **Tempo:** Os projetos que possuem **prazo de termino menor que 30 dias, independente da quantidade de tarefas executadas** entram nessa classificação, pois há a necessidade de maior controle das atividades devido ao entendimento que 29 ou menos dias ser um prazo muito curto para conclusão de um projeto. Neste caso é realizada um alerta imediato ao ponto focal da área técnica. Caso seja preciso, há também reunião com a área responsável para alinhamento e confirmação da data e das atividades previstas. Além destas ações, também é cientificada a Assessoria da Presidência, que alertará ao Diretor-Presidente, no que couber.
- **Tempo e Quantidade de Tarefas Executadas:** os projetos que já tenham **iniciado a contagem de tempo para sua conclusão e não iniciaram nenhuma atividade** ou até mesmo não tenha concluído nenhuma das atividades entram também na classificação de alto risco. Há o entendimento que é necessário reunir-se com a área responsável para verificar os motivos que

levaram-na a não iniciar os trabalhos. Diante disto, é também indispensável verificar a necessidade ou não de propor novas ações ao Projeto e, caso necessário, cientificar o Gestor sobre a necessidade de ajustes no citado Projeto.

- **MÉDIO RISCO**

Os Projetos que possuem médio risco de alcançarem seu objetivo no prazo estipulado são analisados da seguinte forma pelas variáveis:

- **Tempo e Quantidade de tarefas Executadas:** Projetos que tenham **prazo remanescente entre 31 e 60 dias** e tenham quantidade de **execução menor que 50%** tem a classificação de médio risco, há o entendimento que este prazo para realização do controle pode salvar a data final estipulada para o projeto. A equipe de governança atua nesta etapa realizando reuniões ou até mesmo propondo alternativas viáveis para a consecução e/ou manutenção do desenvolvimento das atividades propostas.

- **BAIXO RISCO**

Os projetos que possuem baixo risco de não alcançarem seu objetivo no prazo estipulados são analisados da seguinte forma pela variável:

- **Tempo:** Projetos que possuam prazo de execução **maior que 61 dias**. Apesar destes projetos apresentarem uma classificação mais branda em relação as outras, eles são monitorados pela equipe da DIGOV/lprev/DF, porém sem a realização de reuniões ou construção de documentos formais. O Controle é realizado por conversas informais e envio de e-mails institucionais para alertar os pontos focais.

Diante do cenário apresentado acima, fez-se necessário realizar **análise qualitativa dos riscos, que é** o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

V - CONCLUSÃO

25- Com a aplicação destas duas ferramentas de gestão de risco neste Instituto, a Matriz de Priorização - CIP, concomitante com avaliação dos riscos propostos em todas as Metas pactuadas, conseguiremos observar a priorização da solução de problemas. Apesar das ferramentas serem bem simples de serem utilizadas, sua eficácia faz com que **t**omadas de decisões sejam mais precisas.

26- Com a implantação da metodologia apresentada, juntamente com o fornecimento dos dados gerados pelo PMG, esta COGE/DIGOV, responsável pelo monitoramento, poderá realizar o trabalho de antever a necessidade de intervenção nos Projetos. Estabelecendo planos de contingência, quando for o caso, trabalhando em parceria com os agentes destacados pela área técnica, com o objetivo de oferecer maiores informações estratégicas aos gestores para que possam ampliar as possibilidades de resolver problemas e tomar decisões imediatas.

27- Diante do exposto e, considerando que esta DIGOV é responsável por desenvolver melhorias ao monitoramento das Metas Institucionais e no Plano Anual de Atividades/2018, em obediência ao art. 93-A da Lei Complementar nº 932, de 03 de outubro de 2017, encaminhamos os autos à instância superior hierárquica, para análise e manifestação sobre a metodologia apresentada e, caso haja aprovação da citada metodologia, solicitamos o retorno dos autos a esta Coordenação para ações subsequentes.

VERIDIANA BARBOZA RIBAS**RAFAEL RODRIGUES MENDES**

Coordenadora de Gestão Estratégica

Gerente de Projetos



Documento assinado eletronicamente por **VERIDIANA BARBOZA RIBAS - Matr.0271116-8, Gestor(a) em Políticas Públicas e Gestão Governamental**, em 01/08/2018, às 14:58, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL RODRIGUES MENDES - Matr 174469-0, Gerente de Projetos**, em 02/08/2018, às 10:30, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site:
[http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0](http://sei.df.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0&verificador=10876198)
verificador= **10876198** código CRC= **BD95BDAD**.

"Brasília - Patrimônio Cultural da Humanidade"

SCS Quadra 09, Torre B, 1º andar, Edifício Parque Cidade Corporate - Bairro Asa Sul - CEP 70308200 - DF