

*Referência:*  
**CPA-008-2006**



MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
**INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS**

*Versão:*  
**4.0**

*Status:*  
Ativo

*Data:*  
22/agosto/2006

*Natureza:*  
Aberto

*Número de páginas:*  
9

*Origem:*  
GEOPI

*Revisado por:*  
Grupo Gestor

*Aprovado por:*  
Grupo Gestor

*Título:*

**Plano de Gerenciamento de Riscos**

*Lista de Distribuição*

Organização	Para	Cópias
INPE	Grupos Temáticos, Grupo Gestor, Grupo Orientador e Grupo Consultivo	

## Histórico do Documento

Versão	Alterações
1.0	Versão elaborada pelo GEOPI em 29 de junho de 2006
2.0	Versão elaborada pelo GEOPI em 19 de julho de 2006 a partir das sugestões do Grupo Gestor
3.0	Versão elaborada pelo GEOPI em 24 de julho de 2006 a partir das sugestões do Grupo Gestor
4.0	Versão elaborada pelo GEOPI em 22 de agosto de 2006 a partir das sugestões do Grupo Gestor. Foi incluído o Risco #13 na tabela do Item 2 e foram atualizadas as Figuras 1 e 2.

## 1. Introdução

O presente documento apresenta o plano de gerenciamento de riscos do Planejamento Estratégico do INPE. O documento está organizado em três partes, além desta introdução: identificação e graduação dos riscos; análise dos riscos; e sistemática de acompanhamento dos riscos.

## 2. Identificação e graduação dos riscos

#	Riscos	Impacto*	Probabilidade*	Graduação**
1	Atraso no processo pelo atraso de um ou mais estudos: - até 2 grupos - de 3 a 5 grupos - acima de 5 grupos	2 4 5	5 4 3	14 (média) 10 16 15
2	Atraso no processo por problemas graves com os participantes dos GTs	4	3	12
3	Desalinhamento acentuado entre os resultados dos trabalhos dos GTs e as visões/perspectivas da Direção em relação ao futuro do INPE	4	3	12
4	Dificuldades no andamento do processo do PE pelo esvaziamento do GG	5	2	10
5	Dificuldades no andamento do processo do PE pelo esvaziamento dos GTs	5	3	15
6	Choques de ponto de vista entre GO e GTs (mediados pelo GG)	4	3	12
7	Choques de ponto de vista entre GC e GTs (mediados pelo GO e GG)	3	2	6
8	Dificuldades de mobilização da comunidade inpeana para o processo de PE	5	4	20
9	Dificuldades de mobilização da comunidade inpeana para a implementação do PE	5	4	20
10	Dificuldades de implementação decorrentes de mudanças nas políticas de governo para os Institutos de Pesquisa	5	3	15
11	Dificuldades de implementação do PE pela insuficiência de recursos financeiros	5	3	15
12	Problemas metodológicos e de condução decorrentes de atuação dos consultores contratados (GEOPI e CGEE)	4	2	8
13	Dificuldades na elaboração dos Planos Diretor e Operacional em função de problemas de qualidade e robustez dos estudos temáticos	5	2	10

\* 1 (muito baixo/a); 2 (baixo/a); 3 (médio/a); 4 (alto/a); 5 (muito alto/a)

\*\* Impacto x Probabilidade: intervalo [1,25]

### 3. Análise dos riscos

Serão analisados os riscos com graduação igual ou superior a 12, em ordem decrescente de graduação.

#	Risco	Graduação
8	Dificuldades de mobilização da comunidade inpeana para o processo de PE	20
<b>Causa do risco:</b> Ineficiência do processo de participação e validação do PE		
<b>Gatilho:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baixa participação da comunidade inpeana nos workshops intermediários dos GTs</li> <li>2. Baixa participação da comunidade inpeana nas palestras de cunho geral ministradas ao longo do processo</li> <li>3. Participação nitidamente menor que a esperada da comunidade inpeana nas demais instâncias de validação do processo de PE</li> </ol>		
<b>Resposta:</b> Estimular a participação da comunidade por meio de conversas com Coordenadores de Áreas e respectivos Comitês Assessores. Revisar/reforçar ações do Plano de Comunicação do PE		
<b>Contingência:</b> Ação do GG e do GO para implementação de novas medidas de mobilização da comunidade para o processo de PE		
<b>Responsável:</b> Coordenador do PE junto aos Coordenadores de Áreas e de GTs. Eventualmente, Direção do INPE		

#	Risco	Graduação
9	Dificuldades de mobilização da comunidade inpeana para a implementação do PE	20
<b>Causa do risco:</b> Descrédito da comunidade em relação às mudanças que devem derivar do processo do PE		
<b>Gatilho:</b> Não apropriação ou rejeição, por parte da comunidade inpeana, dos documentos finais do PE – Plano Diretor e Plano Operacional – e das ações decorrentes		
<b>Resposta:</b> Ampliar a divulgação dos Planos e os documentos utilizados para seu embasamento (estudos temáticos e resultados dos exercícios de cenários e competências), assim como o processo utilizado para o alcance de tais resultados, para a comunidade inpeana		
<b>Contingência:</b> Criação de novos mecanismos de difusão e validação interna dos Planos		
<b>Responsável:</b> Coordenador do PE. Eventualmente, Direção do INPE		

#	Risco	Gradação
5	Dificuldades no andamento do processo do PE pelo esvaziamento dos GTs	15
<b>Causa do risco:</b> Desmotivação ou falta de prioridade em relação a participação nos GTs		
<b>Gatilhos:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redução do GT em mais de um terço do número de participantes</li> <li>2. Ausência de representação de áreas chave no GT</li> <li>3. Insuficiência de pessoal para conduzir as atividades do GT</li> </ol>		
<b>Resposta:</b> Verificação dos motivos de desistência e negociação para permanência ou reposição/inclusão de membros no GT		
<b>Contingência:</b> Ação do GG junto aos coordenadores de área		
<b>Responsável:</b> Secretário Executivo e Coordenador do PE		

#	Risco	Gradação
10	Dificuldades de implementação decorrentes de mudanças nas políticas de governo para os Institutos de Pesquisa	15
<b>Causa do risco:</b> Devido ao ano eleitoral, provável mudança nos postos de comando do MCT e, conseqüentemente, das políticas voltadas aos Institutos		
<b>Gatilho:</b> Mudança na estrutura do MCT		
<b>Resposta:</b> Acompanhamento, a partir das eleições, do ambiente no MCT. Negociação imediata com novos gerentes do MCT assim que indicados		
<b>Contingência:</b> Negociações em níveis hierárquicos mais elevados		
<b>Responsável:</b> Diretor do INPE		

#	Risco	Gradação
11	Dificuldades de implementação do PE pela insuficiência de recursos financeiros	15
<b>Causa do risco:</b> Não utilização ou utilização parcial do Plano Operacional para a elaboração do PPA para o próximo período		
<b>Gatilho:</b> Não utilização ou utilização parcial do Plano Operacional para a elaboração do PPA para o próximo período		
<b>Resposta:</b> CPA revisar o PPA para incluir as ações do Plano Operacional		
<b>Contingência:</b> Convocar reunião de Diretoria e/ou CTC para reverter o quadro		
<b>Responsável:</b> Diretor do INPE		
<b>Causa do risco:</b> Ausência de recursos financeiros nas ações do PPA relacionadas ao PE		
<b>Gatilho:</b> Contingenciamento por parte do governo ou esvaziamento da alocação do financeiro para as ações do PE no PPA		
<b>Resposta:</b> Negociação nos âmbitos da Direção do INPE e do MCT		
<b>Contingência:</b> Negociação nos âmbitos da Direção do INPE e do MCT		
<b>Responsável:</b> Coordenador da CPA e Diretor do INPE		

#	Risco	Graduação
1	Atraso no processo pelo atraso de um ou mais estudos	14
<b>Causa do risco:</b> Mudança de escopo do estudo		
<b>Gatilho:</b> Mais de uma reunião do GT rediscutindo o escopo do estudo após sua aprovação		
<b>Resposta:</b> Recomendar ajuste mínimo, se necessário, ou voltar ao escopo original		
<b>Contingência:</b> Ação do GG junto ao GT		
<b>Responsável:</b> Coordenador do PE e coordenadores dos GTs		
<b>Causa do risco:</b> Dificuldade na contratação de consultorias externas		
<b>Gatilho:</b> Atraso de 5 dias após 10 dias corridos do contato com o consultor		
<b>Resposta:</b> Reforçar o contato (inclusive por telefone)		
<b>Contingência:</b> Contactar nomes alternativos previamente selecionados		
<b>Responsável:</b> CGEE, Secretário executivo do PE e coordenadores dos GTs		
<b>Causa do risco:</b> Dificuldade na organização de eventos		
<b>Gatilho:</b> Mais de duas postergações de data do evento		
<b>Resposta:</b> Acionar pessoal de suporte da CPA para auxiliar a organização		
<b>Contingência:</b> Rever a forma e o conteúdo do evento para viabilizá-lo		
<b>Responsável:</b> Secretário executivo do PE e coordenadores dos GTs		
<b>Causa do risco:</b> Atraso na entrega dos produtos contratados pelos GTs		
<b>Gatilho:</b> Atraso de 5 dias corridos a partir da data acordada		
<b>Resposta:</b> Contactar o consultor (inclusive por telefone) e alterar (dentro do possível) o cronograma de trabalho do GT de forma a adiantar o estudo sem ter os produtos contratados		
<b>Contingência:</b> Usar material secundário levantado durante o estudo para suprir informações, ainda que marginalmente		
<b>Responsável:</b> CGEE, consultores dos GTs e coordenadores dos GTs		

#	Risco	Graduação
2	Atraso no processo por problemas graves com os participantes dos GTs	12
<b>Causa do risco:</b> Incompatibilidades irreconciliáveis entre membros		
<b>Gatilho:</b> Estagnação das atividades do GT		
<b>Resposta:</b> Busca de solução negociada		
<b>Contingência:</b> Ação do GG e do Coordenador do PE. Eventualmente, ação do Diretor do INPE		
<b>Responsável:</b> Coordenador do PE		
<b>Causa do risco:</b> Falta de conhecimento dos membros sobre os processos a serem conduzidos		
<b>Gatilho:</b> Estagnação das atividades do GT		
<b>Resposta:</b> Apresentação e discussão da metodologia do PE do INPE		
<b>Contingência:</b> Ação do GG e do Coordenador do PE		
<b>Responsável:</b> Consultores dos GTs e Coordenador do PE		

#	Risco	Gradação
3	Desalinhamento acentuado entre os resultados dos trabalhos dos GTs e as visões/perspectivas da Direção em relação ao futuro do INPE	12
<b>Causa do risco:</b> Interferência ou omissão indevida de atores relevantes no processo		
<b>Gatilhos:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surgimento de impasses críticos em dois ou mais GTs; ou surgimento de impasses críticos mais de uma vez em apenas um GT</li> <li>2. Alterações unilaterais das sugestões (oportunidades identificadas e ações) encaminhadas pelos GTs na elaboração dos Planos Diretor e Operacional</li> </ol>		
<b>Resposta:</b> Busca imediata da conciliação entre as partes, recuperando-se as motivações e justificativas de ambos para revisão do ocorrido		
<b>Contingência:</b> Ação conciliatória partindo do GG e do GO		
<b>Responsável:</b> Coordenador do PE e coordenadores dos GTs		

#	Risco	Gradação
6	Choques de ponto de vista entre GO e GTs, mediados pelo GG	12
<b>Causa do risco:</b> Desalinhamento acentuado entre a forma e/ou conteúdo dos trabalhos conduzidos pelos GTs e as visões/perspectivas do GO		
<b>Gatilho:</b> Rejeição, por parte de um ou mais GTs das orientações do GO		
<b>Resposta:</b> Mediação de conflitos e esclarecimento de dúvidas acerca das orientações do GO		
<b>Contingência:</b> Busca de conciliação imediata. Eventualmente, envolvimento do Diretor do INPE		
<b>Responsável:</b> GG, coordenador do PE e coordenadores dos GTs		

A matriz a seguir (Ilustração 1) reproduz a graduação dos riscos de acordo com os valores atribuídos para impacto e probabilidade. A área em destaque corresponde à graduação igual ou superior a 12, a partir da qual os riscos foram analisados e os números nas células correspondem aos riscos identificados.

		Impacto				
		1	2	3	4	5
Probabilidade	1					
	2			7	8, 12	4, 13
	3				2,3,6	5,10,11
	4			1		8,9
	5					

**Figura 1:** Matriz Impacto x Probabilidade

#### 4. Sistemática de acompanhamento dos riscos

A sistemática de acompanhamento dos riscos do processo de Planejamento Estratégico do INPE deverá ser realizada a partir da revisão quinzenal pelo Grupo Gestor do Planejamento Estratégico da:

- a. Matriz Impacto x Probabilidade (Figura 1) – a revisão poderá incluir um deslocamento do risco na matriz e eventuais ajustes na análise realizada, de forma a incluir ou alterar causas, respostas e responsáveis.
- b. Situação de acionamento de gatilhos em cada um dos riscos (Figura 2), implicando na tomada de iniciativas para empreender as respostas propostas.

O plano de gerenciamento de riscos deverá também ser discutido nas reuniões do Grupo Orientador do processo de Planejamento Estratégico.



Situação em:

#	Risco	Gatilhos				
8	Dificuldades de mobilização da comunidade inpeana para o processo de PE	Baixa participação da comunidade inpeana nas palestras de cunho geral ministradas ao longo do processo (<50% do esperado)				
		Participação nitidamente menor que a esperada da comunidade inpeana nas demais instâncias de validação do processo de PE				
		Baixa participação da comunidade inpeana nos workshops intermediários dos GTs (<50% do esperado)				
9	Dificuldades de mobilização da comunidade inpeana para a implementação do PE	Não apropriação ou rejeição, por parte da comunidade inpeana, dos documentos finais do PE – Plano Diretor e Plano Operacional – e das ações decorrentes (ausência de mobilização nas Áreas para implementação dos Planos)				
5	Dificuldades no andamento do processo do PE pelo esvaziamento dos GTs	Redução do GT em mais de um terço do número de participantes por Grupo e por mais de duas semanas consecutivas				
		Ausência de representação de áreas chave no GT				
		Insuficiência de pessoal para conduzir as atividades do GT				
10	Dificuldades de implementação decorrentes de mudanças nas políticas de governo para os Institutos de Pesquisa	Mudança na estrutura do MCT				
11	Dificuldades de implementação do PE pela insuficiência de recursos financeiros	Não utilização ou utilização parcial do Plano Operacional para a elaboração do PPA para o próximo período				
		Contingenciamento por parte do governo ou esvaziamento da alocação do financeiro para as ações do PE no PPA				
1	Atraso no processo pelo atraso de um ou mais estudos	Mais de uma reunião do GT rediscutindo o escopo do estudo após sua aprovação				
		Atraso de 5 dias para contratação após 10 dias corridos do contato com o consultor				
		Atraso de 5 dias corridos a partir da data acordada para entrega de produtos				
2	Atraso no processo por problemas graves com os participantes dos GT	Estagnação das atividades do GT				
3	Desalinhamento acentuado entre os resultados dos trabalhos dos GTs e as visões/perspectivas da Direção em relação ao futuro do INPE	Surgimento de impasses críticos em dois ou mais GTs; ou surgimento de impasses críticos mais de uma vez em apenas um GT				
		Alterações unilaterais das sugestões (oportunidades identificadas e ações) encaminhadas pelos GTs na elaboração dos Planos Diretor e Operacional				
6	Choques de ponto de vista entre GO e GTs, mediados pelo GG	Rejeição ou divergências acentuadas, por parte de um ou mais GTs das orientações do GO				

- Gatilho não acionado
- Gatilho em vias de ser acionado
- Gatilho acionado

**Figura 2:** Planilha para revisão da situação de acionamento de gatilhos