

Plano de Gestão de Riscos

2022-2026



Universidade Federal dos
Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Elaboração do Plano de Gestão de Riscos 2022-2026

Comitê Assessor de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos (CAGIRC) da UFVJM

Reitor - Presidente

Janir Alves Soares

Vice-Reitor

Marcus Henrique Canuto

Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (Proace)

Jussara de Fátima Barbosa Fonseca

Pró-Reitoria de Administração (Proad)

Alcino de Oliveira Costa Neto

Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proexc)

Marcus Vinícius Carvalho Guelpe

Pró-Reitoria de Graduação (Prograd)

Orlanda Miranda Santos

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep)

Maria de Fátima Afonso Fernandes

Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (Proplan)

Flaviana Dornela Verli

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PRPPG)

Thiago Fonseca Silva

Diretoria de Comunicação Social (Dicom)

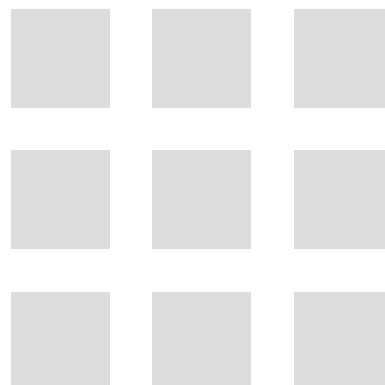
Flávia Cesar Moreira dos Santos Gonçalves

Diretoria de Governança Institucional (DGI)/Proplan

João Paulo dos Santos

Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI)

Elton Pereira Rosa





1. Objetivo

Este plano tem por objetivo apresentar a metodologia de gerenciamento de riscos da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), detalhando os Processos de Gestão de Riscos previstos na Política de Gestão de Riscos (PGR) da UFVJM, instituída pela Portaria CGIRC UFVJM nº 728, de 5 de abril de 2021. Neste plano estão descritas a aplicabilidade do plano de gerenciamento dos riscos, as referências normativas, o referencial teórico, as responsabilidades, o processo de gestão de riscos e os benefícios decorrentes da sua implantação.

2. Aplicabilidade e Cronograma de Desenvolvimento

A aplicação deste plano deve ser realizada de forma gradativa em todas as unidades organizacionais da UFVJM, que deverão iniciar a execução das atividades previstas a contar da publicação do plano de gerenciamento de riscos. O objetivo é abranger todas as unidades em cinco anos.

A partir da cadeia de valor, exposta no Anexo 1, os macroprocessos da organização serão levantados pelo Escritório de Processos, instituído pela Portaria nº 315, de 9 de fevereiro de 2021, considerando a competência institucional de cada unidade da UFVJM. Posteriormente os macroprocessos serão desdobrados em processos e incorporados à gestão de riscos. Conforme art. 5º, parágrafo único da Portaria Reitoria nº 728/2021, o mapeamento dos riscos será iniciado pelos objetivos estratégicos e, num segundo momento, serão mapeados, de forma gradativa, os riscos dos processos institucionais, conforme programação exposta na Tabela 1.

Ano	Previsão de Processos com Riscos Gerenciados
2022	10
2023	15
2024	20
2025	20
2026	20

Tabela 1 – Previsão anual de processos a terem seus riscos mapeados

3. Referências Normativas

- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.
- Portaria nº 3.402, de 14 de dezembro de 2017, que institui o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.
- Portaria nº 573, de 27 de fevereiro de 2018, que institui o Comitê Assessor de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CAGIRC) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.
- Portaria nº 2.325, de 4 de novembro de 2020, que estabelece, no âmbito da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, a estrutura, as competências e as responsabilidades do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC) e do Comitê Assessor de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CAGIRC), no que se refere à gestão de riscos.
- Portaria UFVJM nº. 728, de 5 de abril de 2021, que institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

4. Referencial Teórico

- COSO/ERM - Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros / Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/ Enterprise Risk Management - Integrated Framework). Disponível em: <https://bitly.com/eWqxQ>
- Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de riscos – Diretrizes. Disponível em: <https://url.gratis/ngQgEZ>
- Norma Técnica ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos. Disponível em: <https://bitly.com/gw2DU>
- PORTARIA-SEGECEX Nº 9, DE 18 DE MAIO DE 2017 - Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Disponível em: <https://bitly.com/Zq4VE>
- SILVA, Bruno José Pereira. PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE RISCOS PARA UMA IFES VISANDO A REALIZAÇÃO DE AUDITORIA BASEADA EM RISCOS. 2015. 186 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/20661/1/BrunoJosePereiraSilva_DISSERT.pdf
- RESOLUÇÃO CFC Nº 1.532, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2017 – Plano de Gestão de Riscos do Conselho Federal de Contabilidade. Disponível em: https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/Res_1532.pdf
- Livro do Módulo ForRISCO disponibilizado pela Plataforma For. Disponível em: <https://rebrand.ly/zr30xjb>
- Estratégias definidas pela Fiocruz. Disponível em: https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/39359/2/guia_de_gestao_de_riscos_da_fiocruz.pdf



5. Responsabilidades

Para efetivação da gestão de riscos no âmbito da UFVJM, os papéis dos diversos agentes envolvidos devem ser desempenhados de forma integrada. As responsabilidades elencadas abaixo foram estabelecidas de acordo com as competências já previstas na Política de Gestão de Riscos e em conformidade com as linhas de defesas necessárias para o gerenciamento dos riscos.

As responsabilidades que envolvem implementação e gerenciamento do Plano de Gestão de Riscos encontram-se a seguir dispostas, de acordo com os atores que as incorporam e em consonância com a Política de Gestão de Riscos.

São os atores do plano: o Reitor, o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC), o Comitê Assessor de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CAGIRC), a Diretoria de Governança Institucional (DGI), o Escritório de Processos (EP), os Gestores de Riscos e os Proprietários de Risco.

Os Proprietários de Risco, também denominados gestores de processos na PGR, são todos os servidores da UFVJM, pois os riscos que serão identificados, catalogados e geridos, tendo este plano como guia orientador possuem vínculo primeiro com o processo a que pertencem, no qual, por sua vez, atuam os servidores.

Os Gestores de Riscos são os pró-reitores, diretores de unidades acadêmicas e administrativas, assessores, secretários e superintendentes, a quem os proprietários de risco devem comunicar o risco envolvido nos processos que conduzem; a partir desse momento, caberá ao gestor de risco, entre outras responsabilidades, monitorar e operacionalizar as respostas ao risco.

I - Reitor(a):

Garantir a continuidade e aperfeiçoamento da Política de Gestão de Riscos.

II - Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC):

- a. analisar, avaliar, aprovar e acompanhar o Plano de Gestão de Riscos;
- b. promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- c. garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- d. promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela integridade, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- e. promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- f. supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- g. liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação na UFVJM;
- h. estabelecer limites de exposição a riscos globais da UFVJM, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- i. aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- j. emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da integridade, da gestão de riscos e dos controles internos.

III - Comitê Assessor de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CAGIRC):

- a. propor ao CGIRC da UFVJM a definição de limites de exposição aos riscos identificados e a relação dos riscos-chave;
- b. supervisionar, orientar e monitorar a hierarquização e priorização de processos, bem como a identificação, análise, avaliação, hierarquização, priorização, tratamento e monitoramento dos riscos na UFVJM;
- c. definir apetite aos riscos não considerados chave;
- d. consolidar e manter controle atualizado quanto aos processos hierarquizados e priorizados e aos riscos identificados, analisados, avaliados, hierarquizados, priorizados, tratados e monitorados;
- e. identificar e disseminar boas práticas de gestão de riscos a todas as unidades da UFVJM;
- f. incentivar a capacitação contínua de todos os agentes públicos das unidades da UFVJM; e
- g. garantir que os gestores de processos, os gestores de riscos e os demais envolvidos direta ou indiretamente na gestão de riscos cumpram e observem a política aprovada pelo CGIRC da UFVJM.

IV - Diretoria de Governança Institucional (DGI):

- a. promover o planejamento de atividades sistematizadas, apoiando estudos, projetos e programas para o desenvolvimento institucional;
- b. propor as políticas e as normas de planejamento, de desenvolvimento e das relações institucionais;
- c. coordenar a elaboração, execução e monitoramento da gestão de riscos e do plano de integridade institucional, em consonância com os instrumentos legais e com as políticas institucionais do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles;
- d. propor a melhoria contínua dos processos e fluxos, resultantes de propostas institucionais e de grupos de trabalho;
- e. monitorar e publicar no portal da universidade a execução do Plano de Gestão de Riscos e do Plano de Integridade em nível institucional.



V - Escritório de Processos (EP):

- a. fundamentar a implantação da Gestão de Riscos por meio do mapeamento de processos;
- b. disseminar o conhecimento sobre gestão por processos e o conhecimento institucional, contribuindo para a gestão do conhecimento e otimizando a capacitação dos servidores na área;
- c. elaborar proposta de capacitação em Gestão de Riscos para os responsáveis pela gestão de riscos: gestores e proprietários de riscos.

VI - Gestores de Riscos:

- a. assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a PGR;
- b. monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a PGR;
- c. garantir que as informações adequadas sobre os riscos da sua área de gestão estejam disponíveis em todos os níveis da instituição;
- d. elaborar e assegurar a implementação do plano de ação (respostas aos riscos) definido para tratamento dos riscos sob sua responsabilidade;
- e. operacionalizar as respostas aos riscos;
- f. identificar e comunicar situações de riscos quando pertinentes;
- g. primar pela inovação e adoção de boas práticas à gestão.

VII - Proprietário de Risco:

- a. contribuir nas atividades de identificação, análise e avaliação dos riscos inerentes aos processos sob sua responsabilidade;
- b. comunicar tempestivamente ao Gestor de Risco riscos inerentes aos processos de sua responsabilidade;
- c. executar os planos de tratamento e respostas aos riscos;
- d. participar das oficinas promovidas pela instituição sobre Gestão de Risco;
- e. praticar outros atos de natureza técnica e/ou administrativa necessários ao exercício de suas responsabilidades.

6. Metodologia de Gestão de Riscos

A fim de garantir que a gestão de riscos seja conduzida de maneira apropriada e com êxito em toda a instituição, existem métodos e modelos para alcance dos resultados previstos. “As metodologias de gestão de riscos possuem diversas similaridades entre si, especialmente por identificarem e tratarem as incertezas de forma sistemática para que haja uma comunicação precisa ao longo do processo de avaliação de risco” (BERMEJO, pág 51, 2019).

Assim, a estruturação do modelo de gestão de riscos da UFVJM está baseada na metodologia ForRisco (BERMEJO, et al. 2019), com algumas referências da ABNT NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – princípios e diretrizes (ABNT, 2018) e COSO ERM (2007, 2013), o que as torna complementares à estrutura da gestão de riscos da instituição.

A metodologia ForRisco resultou de um projeto que tem o propósito de influenciar a gestão de riscos no setor público, especialmente na esfera da educação, objetivando tornar-se o principal modelo de referência para as instituições públicas, inclusive já recomendada pelo Ministério da Educação (MEC).

De acordo com o livro ForRisco, 2ª Edição (BERMEJO, pág 156, 2019):

Em sua origem, o projeto para gestão de riscos nas universidades federais busca, além da elaboração e disseminação do modelo de referência por metodologia própria, o desenvolvimento do software ForRisco, uma ferramenta de gestão de riscos que deverá suportar, diante da metodologia proposta, todos os processos para implementar, administrar, controlar e monitorar os riscos organizacionais. É relevante mencionar ainda que a metodologia ForRisco é a única que argumenta a correlação entre o desenvolvimento de políticas de gestão de riscos alinhadas com os planos de desenvolvimento institucionais. O principal objetivo do software ForRisco é possibilitar a aplicação de técnicas de gestão de riscos para entidades privadas e públicas, buscando aumentar o controle interno e a governança dessas instituições.

Desse modo, serão apresentadas as sete etapas do processo de gestão de riscos propostas pela metodologia ForRisco, bem como a descrição de cada uma delas:



Etapas	Descrição	Estratégia ou ação adotada
1. Definir políticas	Definir a Política de Gestão de Riscos em nível organizacional.	Política instituída por meio da Portaria n.º 728, de 05 de Abril de 2021.
2. Estabelecer o contexto externo	Identificar e entender as leis e normas que formam a base para implementação de uma Política de Gestão de Riscos do órgão.	Contexto externo estabelecido por meio da 2ª e 3ª linha de defesa (Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles - CGIRC, Comitê Assessor de Governança, Integridade, Riscos e Controles - CARGIC, e Auditoria Interna - Audin).
3. Definir estratégia para gestão de riscos	Definir a estratégia para a gestão de riscos contendo os papéis que formarão as linhas de defesa, treinar pessoas e disseminar a gestão de riscos.	Estratégia definida na Política de Gestão de Riscos e no Plano de Gestão de Riscos.
4. Estabelecer o contexto interno	Considerar as habilidades, a capacidade, a estratégia, o contexto externo e a política da instituição.	Contexto interno estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional - (PDI) e no Plano Estratégico Institucional - (PEI).
5. Realizar a gestão de riscos para atividades	Seguir as etapas do processo da gestão de riscos proposto pela metodologia ForRisco.	Etapas a serem executadas por meio da Plataforma FoRisco.
6. Reavaliar a Política - nível de maturidade	Reavaliar a cada ano, ou quando necessário, a política e a legislação, de modo a estabelecer o nível de maturidade em relação aos estágios da gestão de riscos.	Reavaliação prevista na Política de Gestão de Riscos.
7. Avaliar a maturidade da organização	Avaliar a maturidade da organização conforme previsão na Política de Gestão de Riscos	Avaliação a ser realizada por meio do acompanhamento do Mapa de Riscos.

Figura 1: Metodologia ForRisco

A partir de um entendimento geral acerca da metodologia adotada pela instituição, serão iniciadas as etapas de execução do processo de gestão de riscos trazidas pela ISO 31000 (ABNT, 2018), que propõe um conjunto de questões encadeadas nas quais uma pergunta leva naturalmente à próxima, formando um ciclo retroalimentado de ações, como mostra a figura a seguir:

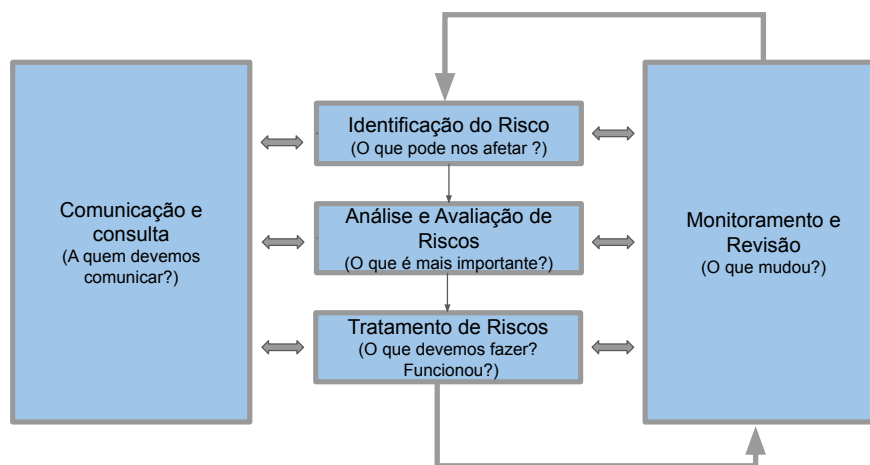


Figura 2: Processo de Gestão de Riscos da ISO 31000 (ABNT, 2018) adaptado.

A seguir, são detalhadas cada uma das etapas do processo de gestão de riscos proposto.

6.1 Identificação de Riscos

Conforme previsto na PGR a identificação dos riscos compreende o reconhecimento abrangente dos riscos a que a instituição está exposta. Essa etapa tem por objetivo produzir uma lista abrangente com a identificação dos eventos de risco que afetam a realização dos objetivos de um processo (CFC, 2017).



Nesse caso, o reconhecimento dos entraves para o alcance dos objetivos do processo é essencial para mitigar os riscos e, desse modo, monitorá-los e controlá-los. Para isso, conforme descrito no livro ForRISCO pág. 131, a identificação dos riscos deve ser realizada in loco, pelos próprios servidores envolvidos, por meio do levantamento de dados históricos, informações, realização de entrevistas e reuniões com dirigentes e técnicos em suas atividades. O formulário abaixo foi adaptado para o plano de gestão de riscos da UFVJM. Tem como propósito conferir facilidade à tabulação das informações na etapa de identificação dos riscos:

Macroprocesso/Processo/Subprocesso					
Data:					
Setor:					
Nº	Evento	Risco	Causa(s) do risco	Impacto do Risco	Proprietário do risco

Formulário adaptado da figura 18 do livro ForRisco (pág. 131)

São componentes da identificação dos riscos:

Evento: ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias;

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;

Causa(s) do risco: condições potenciais que podem originar o risco ou que viabilizem a concretização de um evento de risco;

Impacto ou consequência: resultado de um evento que afeta os objetivos do processo ou das unidades da UFVJM;

Proprietário do Risco: servidor que contribui na identificação, análise e avaliação dos riscos inerentes aos processos sob sua responsabilidade.

A identificação dos processos e dos riscos é inerente a cada área ou unidade e pode ocorrer por meio dos contextos externo e interno (For Risco, 2018, pág 131). A identificação dos eventos será realizada em cada processo de trabalho a partir da utilização de duas técnicas sugeridas por COSO:

- **Realização de capacitações e treinamentos com os servidores**: essa técnica deve ser utilizada quando a instituição federal de ensino superior (Ifes) estiver ainda em um estágio inicial de gestão por processos, ou seja, quando seus objetivos operacionais (subprocessos) ainda não tiverem sido mapeados (SILVA, 2015).
- **Análise de fluxo de processo**: Os eventos serão identificados por meio da análise das entradas, tarefas, responsabilidades e saídas que se combinam para formar um processo. São considerados os fatores internos e externos que podem influenciar no alcance dos objetivos do processo (COSO, 2007).

A construção da identificação dos eventos de riscos se dará em reunião dos servidores da Diretoria de Governança Institucional (DGI) com os setores, após a realização de capacitações e treinamentos em gestão de processos, quando se construirá o fluxo do processo daquele setor. Em uma segunda etapa, a equipe será capacitada em gestão de riscos e analisará o fluxo do processo com a perspectiva de levantar os principais eventos de risco desse processo.

Com isso, os riscos identificados serão registrados no mapa de riscos, conforme Anexo 2, e encaminhados para a fase de análise. É importante frisar que a estrutura do mapa de riscos só pode ser alterada pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC) devendo, assim, ser utilizada da forma exposta neste plano e não podendo ser modificada pelas unidades.

Quanto à categoria dos riscos, os eventos serão classificados, de acordo com Silva (2015), conforme representado na Tabela 2.

Ambiente	Tipos de Risco
Interno	Infraestrutura
	Pessoal
	Processo
	Conformidade
	Comunicação
Externo	Político
	Social
	Ambiental
	Orçamentário
	Imagem

Tabela 2 – Eventos de Risco por categoria



Em suma, identificar os riscos é o ato de mapear todos os processos e possíveis riscos que possam interferir negativamente nos objetivos a serem atingidos pela instituição.

6.2 Análise e Avaliação de Riscos

A partir da compilação dos resultados da fase anterior parte-se para a análise e avaliação dos riscos. Essa fase tem por objetivo central descobrir as causas dos eventos de riscos, entender como será analisada a probabilidade de ocorrência desse evento e a consequência para a organização.

São componentes da análise e avaliação do risco:

- **Critério de probabilidade:** dados ou elementos que serão utilizados para o julgamento da probabilidade de ocorrência desse evento;
- **Causas:** condições potenciais que podem originar o risco ou que viabilizem a concretização de um evento de risco (CFC, 2017);
- **Probabilidade:** frequência de ocorrência de um evento, a partir de séries históricas e/ou na percepção dos gestores;
- **Impacto ou consequência:** resultado de um evento que afeta os objetivos do processo ou das unidades;
- **Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Com isso, busca-se o critério de probabilidade que será balizador para a avaliação da chance de ocorrência do evento, as causas que levam a esse evento e o impacto caso esse evento se materialize. A partir dessas definições é possível iniciar a fase de avaliação dos riscos, quando são analisadas a probabilidade e seu impacto.

É importante frisar que a metodologia empregada na universidade será quali-quantitativa, em que as percepções dos envolvidos no processo serão convertidas em valores ordinários de 1 a 5 tanto para a probabilidade quanto para o impacto. A partir disso serão realizadas operações algébricas simples como forma de avaliar o nível de risco do evento e o risco residual gerado após a implementação de controles.

Para o contexto da UFVJM foi escolhida uma escala de cinco pontos para avaliação da probabilidade; cada uma possui uma chance de ocorrência e uma descrição diferenciada, conforme exposto na Tabela 3.

Probabilidade de Ocorrência		
Nível	Descrição	Pontuação
Muito Baixa	Somente pode ocorrer em circunstâncias excepcionais.	1
Baixa	Pode ocorrer sob certas circunstâncias, diferentes das atuais.	2
Média	Pode ocorrer nas circunstâncias atuais.	3
Alta	Deve ocorrer em algum momento, pois as circunstâncias corroboram.	4
Muito Alta	É quase certo que ocorra, uma vez que as circunstâncias corroboram e há sinais que apontam uma tendência.	5

Tabela 3 – Régua de avaliação da probabilidade de ocorrência dos eventos

Com relação ao impacto definiu-se também uma escala de cinco pontos, cuja base da avaliação é o atendimento dos objetivos estratégicos da organização, detalhada na tabela 4.

É importante perceber que a adaptação e/ou modificação dessas régua só pode ser realizada pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC) em razão da necessidade de uniformização dos procedimentos de gestão de riscos em toda a universidade.

Impacto da Ocorrência		
Nível	Descrição	Pontuação
Muito baixo	Quando ocorrer causará impactos mínimos.	1
Baixo	Quando ocorrer causará impactos pequenos.	2
Médio	Quando ocorrer causará impactos significativos, porém recuperáveis.	3
Alto	Quando ocorrer causará impactos de reversão muito difíceis.	4
Extremo	Quando ocorrer causará impactos irreversíveis.	5

Tabela 4 – Régua de avaliação do impacto de ocorrência dos eventos

¹ A análise qualitativa é observada por níveis de probabilidade (de muito baixa a muito alta) e por níveis de impacto (de muito baixo a extremo), gerando no evento um nível de risco aceitável ou inaceitável, dependendo da análise quantitativa calculada (de 1 a 25). A metodologia é detalhada nas tabelas 3, 4 e 5, bem como nas figuras 2, 3 e 4.



Nível de Risco	Pontuação
15 a 25	Muito Alto
8 a 12	Alto
3 a 6	Médio
1 e 2	Baixo

Tabela 5 – Enquadramento do evento de risco em um determinado nível a partir do cálculo do risco inerente

Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta
Impacto	5 Extremo	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito baixo	1	2	3	4	5

Figura 2 - Representação visual a partir da matriz de riscos dos limiares de cada nível de risco

Nível de Risco		Probabilidade									
		1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta					
Impacto	5 Extremo	INACEITÁVEL									
	4 Alto										
	3 Médio										
	2 Baixo						ACEITÁVEL		INACEITÁVEL		
	1 Muito baixo						ACEITÁVEL		INACEITÁVEL		

Figura 3 - Categorização visual dos níveis de risco

É importante ressaltar que o cálculo necessário para definir o nível de risco será realizado automaticamente, conforme configuração do Mapa de Riscos (Anexo 2), cabendo aos gestores apenas definirem a probabilidade e o impacto dos eventos identificados de acordo com as tabelas 3 e 4. Os eventos de riscos categorizados em Muito Alto e Alto deverão passar por mecanismos de controle na busca da redução de seu risco, tendo em vista que o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC) definiu que não será possível a aceitação de riscos nessas categorias, conforme exposto na Figura 4.

Nível de Risco		Probabilidade									
		1 Muito baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito alta					
Impacto	5 Extremo	MUITO ALTO / INACEITÁVEL									
	4 Alto										
	3 Médio						ALTO / INACEITÁVEL		MUITO ALTO / INACEITÁVEL		
	2 Baixo						MÉDIO / ACEITÁVEL		MUITO ALTO / INACEITÁVEL		
	1 Muito baixo						BAIXO / ACEITÁVEL		MUITO ALTO / INACEITÁVEL		

Figura 4 - Aceitabilidade de Riscos a partir da alocação em possíveis níveis

Com o exposto acima é possível perceber que todos os eventos alocados nesses estratos (Muito Alto e Alto) serão obrigados a passarem por tratamentos de mitigação na busca da redução da sua chance de ocorrência (probabilidade) e/ou no impacto de sua ocorrência.

6.3 Tratamento de Riscos

O tratamento dos riscos compreende a fase de levantamento de potenciais mecanismos de controle que podem reduzir o risco inerente de determinado evento. No contexto do tratamento dos riscos, quatro estratégias podem ser levantadas:

- **Aceitar:** não realizar nenhuma atividade de controle e aceitar ou tolerar a ocorrência do problema caso o risco venha a ocorrer. Essa conduta será adotada quando o risco for considerado baixo, ou o custo for desproporcional ao benefício;
- **Mitigar:** buscar a redução da chance de ocorrência do evento (probabilidade) ou de seu impacto;
- **Transferir:** compartilhar ou transferir a responsabilidade de gerenciar o risco para terceiros;
- **Evitar:** levar a chance de ocorrência ou o impacto do evento para zero. No contexto prático, seria extinguir a atividade/processo analisado.

Caso as opções de tratamento do risco sejam mitigar, transferir ou evitar, deverão ser definidas medidas de tratamento para esse risco. Essas medidas devem ser capazes de diminuir os níveis de probabilidade e/ou de impacto do risco a um nível dentro ou mais próximo possível das faixas de apetite a risco (risco baixo ou médio).

No contexto organizacional da UFVJM, a aplicação de estratégias de transferir ou de evitar deve ser tratada como exceção e avaliada individualmente pelo Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC), pois essas estratégias pressupõem a transferência de responsabilidade (estratégia de transferir) ou a descontinuidade de ações (estratégia de evitar).



Cabe ressaltar que não é muito comum que órgãos públicos utilizem a estratégia de evitar o risco em determinadas situações, uma vez que o mais importante não é o resultado financeiro (relação custo x benefício), mas sim a prestação do serviço à coletividade (SILVA, 2015).

Na UFVJM, o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC) adotou as [estratégias definidas pela Fiocruz](#) para tratamento para cada nível de risco:

- **Risco baixo:** Nível de risco dentro do apetite a risco. Se possível devem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for grande ou crítico, planos de contingência são extremamente recomendáveis;
- **Risco médio:** Nível de risco dentro do apetite a risco. Requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo. Se possível devem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Contudo, se o impacto do evento for crítico, é extremamente recomendável a utilização ou estabelecimento de planos de contingência;
- **Risco alto:** Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao dirigente da unidade e deve haver uma ação em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente da unidade;
- **Risco muito alto:** Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser objeto de avaliação estratégica do CGIRC, após comunicação ao dirigente máximo do órgão e recebimento de uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo.

Os mecanismos de controle são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos (COSO, 2013). Existem basicamente dois tipos de mecanismos de controle: atividades de controle mitigadoras e planos de contingências. Enquanto as primeiras visam diminuir a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco, os segundos tendem a minimizar o impacto caso esses eventos venham a se materializar.

A partir da definição da estratégia, a equipe de execução em conjunto com os executores do processo devem avaliar os mecanismos de controle já existentes, bem como a necessidade de incorporação de novos controles.

Dada a ocorrência de novos mecanismos de controle faz-se necessária a alocação de um responsável, que gerenciará o risco, para executar cada plano de ação trazido pela implementação desse mecanismo. Caso seja uma ação simples, o mesmo será responsável por implantar a ação individualmente. Caso requeira a participação de dois ou mais entes, será necessária a criação de uma equipe de projeto que utilizará metodologias específicas de gestão a partir do acompanhamento e capacitação do Escritório de Processos.

Caso a equipe de execução do projeto de riscos e os executores do processo percebam um elevado impacto na ocorrência de determinado evento de risco, é recomendável a criação de um plano de contingência que abrangerá todas as ações que devem ser tomadas para reduzir o impacto e impedir que o risco se efetive e transforme-se em problema para a organização.

6.3.1 Risco Residual (RR)

A partir das definições dos mecanismos de controle, faz-se necessária a avaliação do risco residual. O risco residual será avaliado com base no Roteiro de Auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU), de maio de 2017, que preconiza uma avaliação baseada em nível de confiança, segundo a qual quanto maior a confiabilidade dos mecanismos de controle elencados para esse evento, menor o risco residual (RR). Esse cálculo é demonstrado pela Equação 2 e os níveis de confiança pela Tabela 6.

Equação 2:

$$(2) RR=RI*(1-NC)$$

Onde:

RR - Risco Residual

RI - Risco Inerente

NC - Nível de Confiança atribuído ao mecanismo de controle

Níveis de Confiança Atribuído às Atividades de Controle:		
Controle	Característica dos Controles	Nível de Confiança
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	0%
Fraco	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	20%
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	40%
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	60%
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	80%

Tabela 6 – Níveis de Confiança Atribuído às Atividades de Controle (TCU, 2017)

Caso seja necessária a criação de novos mecanismos de controle, a avaliação do risco residual só se dará no novo ciclo de monitoramento.

Assim como na definição do risco inerente, nenhum cálculo necessita ser realizado pelo gestor para definir o risco residual. O próprio Mapa de Riscos (Anexo 2) já está configurado para realizar esses cálculos, bastando, para isso, ser definido pelo gestor o nível de confiança dos mecanismos de controle estabelecidos. Uma vez conhecidos os riscos residuais de cada evento, monta-se uma tabela em ordem decrescente do nível de risco residual de forma a deixar claro quais são os eventos de risco que prioritariamente devem ser tratados.



6.4 Monitoramento e análise crítica

O monitoramento e a análise crítica tratam da revisão e análise periódica da gestão de riscos, objetivando o aprimoramento contínuo da instituição. No processo de monitoramento deve-se acompanhar o desempenho dos indicadores de riscos, supervisionar a implantação e a manutenção dos planos de ação, e verificar o alcance das metas estabelecidas (ForRisco, 2018, pág. 146). Esse processo ocorre em três dimensões:

- Na primeira linha de defesa, estão proprietários de risco e gestores de riscos, responsáveis por colocar em prática os controles internos da gestão (Política) e implementar ações preventivas para resolver deficiências em processos e controles;
- Na segunda linha de defesa estão presentes os comitês de risco e controles internos, que exercem funções de gerenciamento de riscos por meio da definição das direções e do monitoramento dos controles internos da gestão (Política) e apoiar a primeira linha.
- Por fim, na terceira linha de defesa encontra-se a auditoria, responsável por proceder a avaliações independentes da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização) e da supervisão dos controles internos (segunda linha de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos).

Os riscos alto e muito alto devem ser monitorados semestralmente e os riscos médios e baixos anualmente, concomitantemente à revisão anual do processo para a avaliação de novos eventos de risco.

6.5 Comunicação e Consulta

Informação, comunicação e reporte requerem um processo contínuo de obtenção e compartilhamento das informações necessárias tanto de fontes internas quanto externas. Sendo assim a comunicação e a consulta devem ser conduzidas ao longo de todo o processo de gestão de riscos.

Como a exposição da organização aos riscos não é estática, a efetividade é componente-chave para identificação de novos riscos ou alterações dos riscos existentes. Com isso, não só os proprietários de riscos, mas toda a comunidade têm como função reportar, caso venham a perceber, novos eventos de riscos que podem impactar no processo e nos objetivos estratégicos da instituição.

Essa comunicação será, tempestivamente, encaminhada aos gestores dos riscos, que possuem como função detalhar esse evento no mapa de riscos e reportar ao Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC).

As informações relacionadas à gestão de riscos da UFVJM estão disponíveis para consulta da comunidade interna e externa da instituição no Portal da Governança, no menu Gestão de Riscos, link: <http://portal.ufvjm.edu.br/page/governanca/gestao-de-riscos>. Nesse local é possível consultar informações atualizadas sobre a Política de Gestão de Riscos, o Plano de Riscos e o Mapa de Riscos da UFVJM.

7. Benefícios decorrentes da implantação do plano de gestão de riscos

A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. Ela faz parte das responsabilidades da administração e integra todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças (ISO 31000, 2009).

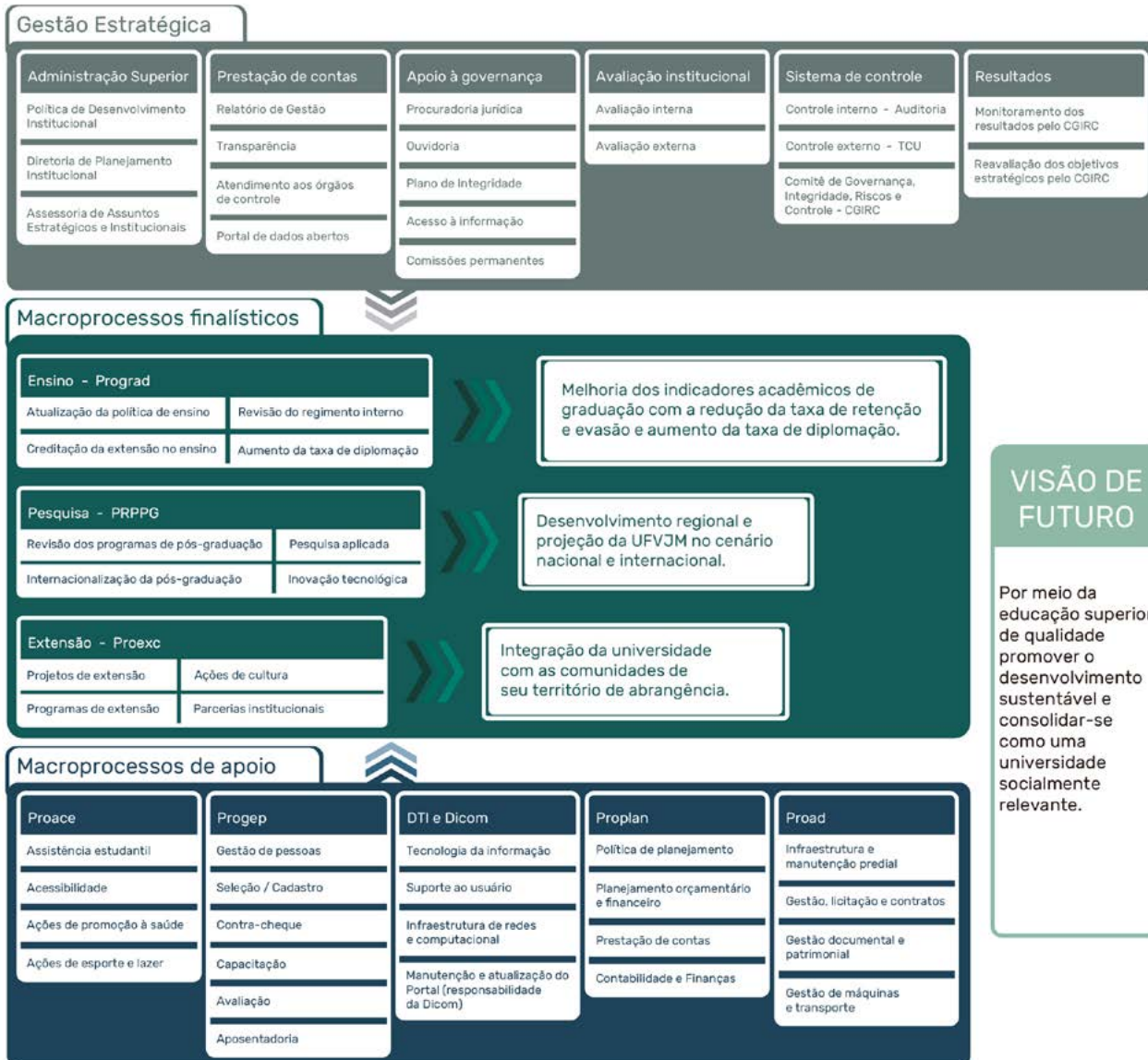
Concluindo, é essencial que os gestores encarem-na não como um fim, mas como um meio para alcançar seus objetivos (SILVA, 2015). São vários os benefícios decorrentes da implantação deste plano de gestão de riscos, dentre os quais podem ser citados:

Benefícios da adoção do plano de gestão de riscos
Priorização dos principais macroprocessos da universidade
Criação de um banco de dados com os eventos que podem influenciar no alcance dos objetivos da universidade
Registro dos mecanismos de controle referentes a cada um dos eventos identificados
Identificação e acompanhamento dos riscos que exigem maior atenção por parte dos gestores
Compreensão de como as unidades estratégicas estão auxiliando a gestão no alcance de sua missão
Padronização na gestão de riscos em toda a organização
Aperfeiçoamento da gestão por processo
Fortalecimento da governança corporativa

Tabela 7 – Benefícios da adoção do plano de gestão de riscos (SILVA, 2015) adaptado



Anexo 1 – Cadeia de Valor da UFVJM



Anexo 2 – Mapa de Riscos

Tipos de Risco: Infraestrutura (Interno) Pessoal (Interno) Processo (Interno) Conformidade (Interno) Comunicação (Interno) Política (Externo) Social (Externo) Ambiental (Externo) Orçamentário (Externo) Imagem (Externo)	Probabilidade: 1. Muito baixo: Somente pode ocorrer em circunstâncias excepcionais. 2. Baixo: Pode ocorrer sob certas circunstâncias, diferentes das atuais. 3. Média: Pode ocorrer nas circunstâncias atuais. 4. Alto: Deve ocorrer em algum momento, pois as circunstâncias corroboram. 5. Muito alto: É quase certo que ocorre e há sinais que apontam uma tendência.	Riscos: Baixo Médio Alto Muito alto
	Impacto: 1. Muito baixo: Quando ocorrer causará impactos mínimos. 2. Baixo: Quando ocorrer causará impactos pequenos. 3. Médio: Quando ocorrer causará impactos significativos, porém recuperáveis. 4. Alto: Quando ocorrer causará impactos de reversão muito difíceis. 5. Extremo: Quando ocorrer causará impactos irreversíveis.	Respostas ao Risco Aceitar Mitigar Transferir Evitar

Níveis de confiança atribuídos às atividades de controle: 1. Inexistente (0%) - Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais. 2. Fraco (20%) - Controles tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual. 3. Mediano (40%) - Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco devido a deficiências nas ferramentas. 4. Satisfatório (60%) - Controles passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente. 5. Forte (80%) - Controles implementados considerados o "melhor prática", mitigando todos os aspectos do risco.
--

Descrição	Identificação de Eventos		Classificação do Risco Inerente					Resposta ao Risco	Atividades de Controle (Preventivas e Mitigadoras)				Risco Residual			
	Tipo de Risco	Gestor do Risco	Critério de Probabilidade	Causas	Efeitos	P	I		Risco	Plano de Ação/Projeto	Status	Detalhamento	Efetividade	Plano de Contingência	NC	Controles
								0								
								0								
								0								
								0								
								0								
								0								
								0								
								0								
								0								
								0								

Fonte: UFVJM, 2021.