



Universidade Federal de Sergipe

# METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFS

1ª Edição.  
Aprovada em  
18/05/2021 pelo  
Comitê de Gestão de  
Riscos e Controles da  
UFS – CGRC/UFS.

# **METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFS**

**Edição 01 – 18/05/2021**

## **ELABORAÇÃO**

### **COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES DA UFS – CGRC**

**Membros do CGRC em 18/05/2021**  
(Portaria 887 de 18 de novembro de 2020)

Marcos Vinícius Nascimento Gonzalez Castaneda  
Coordenador

Adriana de Lima – Pró Reitoria de Administração.

Fred Amado Martins Alves - Comitê de Gestão da Integridade.

Gustavo Torres de Brito Daier - Superintendência de Tecnologia da  
Informação.

Jefferson David Araújo Sales – Prof.<sup>o</sup> do Departamento de Administração.

Patrícia Tavares de Araújo – Auditoria Interna.

Thais Ettinger Oliveira Salgado - Prof.<sup>a</sup> do Departamento de Administração.

## APRESENTAÇÃO

A presente metodologia descreve os procedimentos a serem seguidos para a operacionalização da gestão de riscos na Universidade Federal de Sergipe. O objetivo é apresentar os princípios básicos que deverão nortear o gerenciamento de riscos na UFS e estabelecer os procedimentos operacionais que determinarão a forma de execução do gerenciamento de riscos na Universidade.

Dessa forma, serão apresentados os critérios que deverão ser seguidos pela unidade executiva de gestão de riscos da Universidade e acompanhadas pelas instâncias de gestão, conforme competências e responsabilidades estabelecidas na Política de Gestão de Riscos e Controles da UFS.

Essa metodologia está baseada nas diretrizes estabelecidas pela Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2018 com apoio da ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 que *“fornece orientações sobre a seleção e aplicação de técnicas sistemáticas para o processo de avaliação de riscos”*. Além disso, foram utilizadas algumas diretrizes da metodologia COSO ERM (COSO II), com destaque para a gestão de riscos nos objetivos estratégicos da Instituição e a introdução do conceito de apetite a risco, demonstrando a importância do estabelecimento do nível de riscos que a Instituição está disposta a aceitar em suas operações.

Também foram utilizadas como referências, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU de 01 de maio de 2016, além dos trabalhos desenvolvidos pelo então Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão - “Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão”, de 2017; pelo Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU) – “Metodologia de Gestão de Riscos”, de 2021; pelo Tribunal de Contas da União (TCU) – “Gestão de Riscos: Avaliação de Maturidade”, de 2018; bem como o trabalho desenvolvido pelo Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD), denominado “ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática”, 2018.

Por fim, a metodologia foi construída considerando todos os princípios, objetivos e diretrizes estabelecidas na Política de Gestão de Riscos e Controles da UFS (PGRC/UFS).

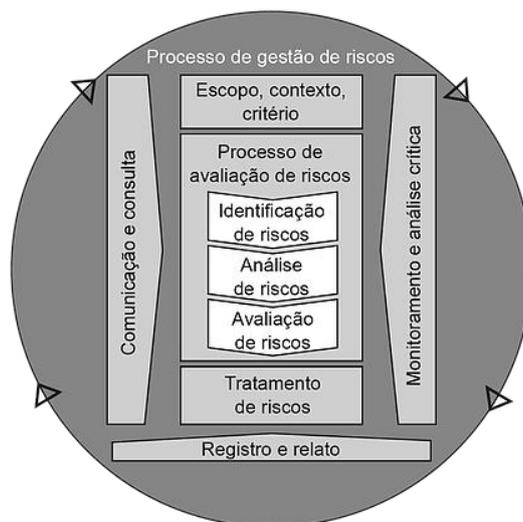
## 1. O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES

Conforme estabelecido na Política de Gestão de Riscos e Controles da Universidade Federal de Sergipe, o processo de gestão de riscos e controles deverá ser realizado em consonância com as demais unidades responsáveis pela estrutura de governança da Universidade, observando, no mínimo, os seguintes componentes:

- I - comunicação e consulta;
- II - estabelecimento do contexto;
- III - identificação de riscos;
- IV - análise de riscos;
- V - avaliação de riscos;
- VI - tratamento de riscos; e
- VII - monitoramento e análise crítica.

De forma geral, esses componentes podem ser destacados em seis grandes eixos (etapas), conforme diagrama abaixo:

Processo de Gestão de Riscos e Controles



Fonte: ABNT, ISO 31000:2018

- a) A Comunicação e Consulta: objetivando conscientização acerca da importância da gestão de riscos na universidade e o retorno das informações que auxiliarão na tomada de decisões das unidades mapeadas;
- b) O Escopo, Contexto e Critério: com a definição clara do escopo do processo em análise e seu alinhamento aos objetivos Institucionais; a classificação de nível em que se encontra o processo analisado<sup>1</sup> (estratégico, tático ou operacional) e; a análise do contexto interno e externo no qual o processo se encontra;

<sup>1</sup> Convém observar que a gestão de riscos pode ser aplicada a programas, projetos ou atividades específicas (ISO 31000:2018). Portanto esta metodologia se aplica a qualquer atividade sem perda de qualidade.

- c) O processo de avaliação de riscos: compreendendo as etapas de identificação, análise e avaliação dos riscos;
- d) O tratamento dos riscos: tendo como objetivo a identificação e a seleção de controles para mitigar os riscos, a níveis aceitáveis pela Instituição;
- e) O monitoramento e a análise crítica: tendo por finalidade o acompanhamento dos riscos identificados e o aprimoramento contínuo do processo de trabalho sob avaliação;
- f) O Registro e o Relato: definindo o processo de documentação e registro dos resultados e a exposição dos mesmos nas instâncias de gestão.

A comunicação e consulta, assim como o monitoramento e a análise crítica, se caracterizam como componentes dinâmicos que devem ser observados de forma contínua ao longo da execução de todas as etapas do gerenciamento de riscos no âmbito da Instituição. Portanto, o processo de gestão de riscos envolve a coordenação sistemática dessas ações para as quais deverão ser seguidos os procedimentos descritos abaixo.

## **2. ETAPAS PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS NA UFS**

Para a aplicação dessa metodologia é necessário que a Universidade tenha estabelecido o seu apetite ao risco<sup>2</sup> e que as unidades avaliadas possuam macroprocessos ou processos de trabalho mapeados, o que permitirá a compreensão da lógica organizacional da unidade e o detalhamento das atividades a serem analisadas<sup>3</sup>.

É necessário também que seja designada uma equipe para o mapeamento e gerenciamento de riscos, composta por agentes de diferentes níveis de responsabilidades e de conhecimentos dentro da unidade. Nesse momento deverá ser identificado o gestor de processo organizacional, servidor responsável pelo monitoramento dos riscos e pela efetividade das medidas de controle sugeridas (proprietário do risco). Essa equipe deverá receber capacitação e treinamento em gestão de riscos para execução do trabalho.

Após a definição da unidade, dos processos a serem trabalhados, da equipe e do gestor de processo, a metodologia deverá ser aplicada com a adoção das seguintes etapas<sup>4</sup>:

### **Etapa 1 – Comunicação e Consulta**

A comunicação e consulta representa um processo regular e constante de fluxo de informações entre os envolvidos, promovendo a conscientização da importância da gestão de riscos e a obtenção de informações necessárias para a tomada de decisão.

Nessa etapa deve-se estabelecer um processo de comunicação e consulta eficaz entre as partes envolvidas de forma que a gestão de riscos auxilie:

- a) No estabelecimento adequado do contexto em análise;

---

<sup>2</sup> O Apetite ao risco é o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar para atingir seus objetivos estratégicos.

<sup>3</sup> Essa metodologia também pode ser aplicada a atividades, programas ou projetos institucionais, sendo necessário, por parte do gestor do programa/projeto, o pleno conhecimento das atividades realizadas ao longo de todo trabalho.

<sup>4</sup> As unidades e processos selecionados para o processo de gestão de riscos deverão ser apresentados no Plano de Gestão de Riscos e Controles da UFS, disponível em <http://gestaoderiscos.ufs.br/>.

- b) Na garantia que os interesses das partes sejam amplamente compreendidos e considerados;
- c) Na integração de pessoas com diferentes níveis de conhecimento, assegurando uma abordagem mais plural na identificação e análise dos riscos;
- d) Na aprovação e no apoio das partes para a implementação de um plano adequado de tratamento dos riscos identificados.

Para este fim, a unidade executiva de gestão de riscos da UFS deve estabelecer um plano de comunicação e consulta envolvendo os seguintes instrumentos, sem prejuízos da adoção de outras ferramentas que contribuam para aprimorar a comunicação dos riscos na Instituição:

- a) Elaboração de cartilha com apresentação da importância da gestão de riscos para os objetivos institucionais;
- b) Apresentação de um manual básico com as etapas do gerenciamento de riscos;
- c) Elaboração de modelos de documentos padronizados a serem utilizados no processo de gerenciamento de riscos; e
- d) Plano de capacitação dos servidores em gestão de riscos.

## **Etapa 2 – Escopo, Contexto e Critério**

É fundamental que todas as partes envolvidas no gerenciamento de riscos tenham o conhecimento do direcionamento estratégico estabelecido pela Universidade no período em que se iniciar o processo de análise em sua unidade.

Na UFS, os documentos que estabelecem essas informações são, principalmente, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) - onde se identifica a missão, a visão, os objetivos gerais e os valores da Universidade - e o Plano de Gestão, que traz em seu corpo, informações relevantes para a identificação atualizada do contexto interno e externo em que a Universidade se insere.

Vale lembrar que a presente etapa pode estar contemplada na atividade de mapeamento de processos realizada pelo Escritório de Processos da UFS. Portanto, em unidades em que o trabalho de mapeamento esteja completo, deve-se utilizar este material para o preenchimento das atividades descritas a seguir:

### **Definição do Escopo**

A partir do reconhecimento do direcionamento estratégico da Instituição é necessário avaliar o escopo do processo. Para esse fim, deve-se:

- Identificar o processo e o nível em que este se insere (estratégico, tático ou operacional) na Universidade;
- Avaliar e registrar os objetivos do processo e como estão alinhados aos objetivos organizacionais da UFS;
- Identificar e registrar o macroprocesso ao qual o processo em análise esteja associado, as leis e regulamentos e os sistemas utilizados para sua execução.

O próximo passo é a compreensão dos ambientes interno e externo onde o processo se encontra.

## **Contexto**

A compreensão do contexto em que se desenvolve o processo é fundamental para a identificação dos eventos de riscos que possam impactar na consecução dos seus objetivos.

Para a análise do contexto, devem ser consideradas as informações a seguir:

- a) **Objetivos da Processo:** deve-se verificar se os objetivos dos processos analisados na unidade (ou do macroprocesso) foram estabelecidos e comunicados entre os servidores. Deve-se registrar o objetivo geral e específicos do processo em análise, sempre que possível. O registro dos objetivos, em consonância com o conhecimento do direcionamento estratégico da Universidade, permite uma melhor identificação de eventos de riscos que prejudicam a realização dessas atividades.
- b) **Ambiente Interno:** deve-se verificar a existência de programa de integridade e de código de ética ou código de conduta na Instituição; das competências e disponibilidade dos recursos humanos existentes e a forma como estes são organizados e como suas responsabilidades são delegadas; verificar também a existência de planos e políticas associadas às atividades desenvolvidas. As orientações da Auditoria Interna também devem ser registradas sempre que possível, como auxílio para compreensão do ambiente interno. Todas essas informações podem ser avaliadas do ponto de vista do macroprocesso ou processo em análise.
- c) **Ambiente externo:** deve-se verificar a existência de orientações ou acórdãos de órgãos de controle externo (CGU e TCU, por exemplo), relacionados ao macroprocesso ou ao processo analisado. Também é adequado o entendimento do contexto econômico, político e social em que se insere o órgão/unidade analisada.

É sugerida ainda a utilização de ferramentas de análise de ambiente (como Análise de SWOT) para identificar os pontos fortes e fracos relacionados à execução do processo em análise bem como identificar as possíveis influências do ambiente externo na execução do processo (oportunidade e ameaças).

## **Crerários**

Os critérios de riscos utilizados nessa metodologia estão apresentados ao longo das etapas seguintes, onde são definidas as categorias de riscos, as escalas de probabilidade e impacto e o nível de risco definido pela Instituição.

### **Etapa 3 – Processo de Avaliação de Riscos**

#### **Identificação de Riscos**

O risco é definido como a possibilidade de que um evento ocorra e afete, positivamente (risco positivo ou oportunidade) ou negativamente (risco negativo), o cumprimento dos objetivos da Instituição, sendo avaliado em termos de impacto e de probabilidade (PGRC/UFS).

A presente etapa, portanto, tem a finalidade identificar e registrar os eventos de riscos que comprometem (ou colaborem) o alcance do objetivo dos processos definidos na *Etapa 2*, além das causas e consequências de cada um dos riscos no andamento das atividades<sup>5</sup>. Esse procedimento deve ser realizado pela unidade executiva de gestão de riscos em conjunto com os servidores designados para esse fim.

Dessa forma, a equipe designada para a identificação dos riscos deverá seguir os seguintes procedimentos:

- a) A partir dos processos definidos na *Etapa 2 deve-se* registrar todos os subprocessos/atividades que são desenvolvidas para alcançar o objetivo geral estabelecido para o processo;
- b) Com base nos subprocessos/atividades, deve-se identificar e registrar os eventos de risco (negativos ou positivos) que podem comprometer ou colaborar com a execução das atividades registradas no item anterior.

Os eventos de riscos podem ser identificados a partir de perguntas como (Ver anexo 1)<sup>6</sup>:

- ✓ Quais são os eventos de riscos que podem comprometer (atrasar, prejudicar) a execução das atividades do projeto?
- ✓ Quais são os eventos de riscos que podem impedir que o objetivo do projeto seja alcançado?

Identificado os riscos, estes deverão ser categorizados conforme estabelecido na PGRC/UFS e descritos a seguir:

**Quadro 1: Categoria dos Eventos de Riscos**

<b>Categoria do risco</b>	<b>Descrição do evento de risco</b>
Estratégico	Eventos que ameacem diretamente os objetivos estratégicos organizacionais, afetando o alcance da sua visão e a sustentabilidade da instituição no longo prazo
Financeiros/Orçamentários	Eventos que podem comprometer a capacidade da UFS de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;

<sup>5</sup> Para cada processo a ser analisado, existem diversos subprocessos ou atividades que são realizados a fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

<sup>6</sup> O anexo 1 apresenta um conjunto de questões para a identificação dos riscos inerentes aos subprocessos/atividades do setor. Esse questionário deve ser apresentado para a equipe de mapeamento de riscos a fim de orientar o levantamento das informações necessárias para o cumprimento dessa etapa.

Operacionais	Eventos que podem comprometer as atividades da UFS, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, de pessoas, de infraestrutura e de sistemas;
Legal/De Conformidade	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da UFS;
Imagem/Reputação	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros e fornecedores) em relação à capacidade da UFS em cumprir sua missão institucional;
Integridade	Eventos relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pela UFS.

Esses procedimentos permitirão a identificação e categorização dos riscos envolvidos na execução do processo examinado.

No entanto, é necessário ainda o reconhecimento das causas que geram esses riscos e as consequências que tais riscos podem trazer para a execução do processo. Essas informações serão necessárias para o tratamento dos riscos nas etapas posteriores.

Para esse fim é necessário que a equipe de mapeamento de riscos busque respostas para os seguintes questionamentos (Ver Anexo1):

- ✓ Quais são as causas que levam a ocorrência do evento de risco? (Identificação das causas).
- ✓ O que pode acontecer no andamento do processo se o evento de risco acontecer? (Identificação das consequências).

O levantamento de todas essas informações será feito pela aplicação do questionário (Anexo 1) junto à equipe de mapeamento de riscos designada para esse fim e pela realização de reuniões para discussão, consolidação e registro das informações em sistema eletrônico<sup>7</sup>.

### **Análise de Riscos**

O propósito dessa etapa é a compreensão da natureza dos riscos identificados e suas características, determinando o *nível de riscos* a que está sujeito o processo em análise.

A análise de riscos é um procedimento que permite identificar a necessidade e a prioridade no tratamento dos riscos a partir da atribuição de pesos relacionados tanto ao impacto (I) que o risco causa na consecução dos objetivos do processo como à probabilidade (P) que esse evento de riscos realmente se realize. Dessa combinação de fatores é computado o nível de risco (NR) a que está sujeito o processo em seus eventos de risco.

Há que se considerar ainda que o nível de risco deverá ser computado em duas situações assim classificadas:

---

<sup>7</sup> A UFS adota o Sistema ForRisco como plataforma de registro e monitoramento dos riscos mapeados nas 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. (Art. 2º, XIV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).
- Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco; (Art. 2º, XV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016).

Portanto a realização desta etapa ocorrerá em três fases:

### Fase 1 - Cálculo do Risco Inerente:

Para essa fase, a equipe de mapeamento de riscos deverá atribuir uma pontuação para cada evento de risco identificado com base nas seguintes questões:

- ✓ Em uma escala de 1 a 5 qual é a possibilidade (probabilidade) de o evento de risco mapeado acontecer?

A resposta para essa questão, deve ser baseada no quadro 2, abaixo:

Quadro 2: Escala de Probabilidades de o evento de risco ocorrer

Nota	Probabilidade	Descrição da probabilidade
1	Muito baixa	<b>Improvável.</b> Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
2	Baixa	<b>Rara.</b> De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
3	Média	<b>Possível.</b> De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
4	Alta	<b>Provável.</b> De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
5	Muito Alta	<b>Praticamente certa.</b> De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

Fonte: TCU, 2018 (Adaptado)

- ✓ Se o evento de risco acontecer, qual é o impacto desse evento no alcance dos objetivos do processo?

A resposta a essa questão também resulta em níveis de impacto que podem variar de 1 (impacto insignificante) a 5 (impacto catastrófico), conforme escala abaixo.

Quadro 3: Escala de Impacto se o risco ocorrer

Nota	Impacto	Descrição do Impacto
1	Muito Baixo	<b>Mínimo</b> impacto no alcance do objetivo do processo.
2	Baixo	<b>Pequeno</b> impacto no alcance do objetivo do processo.
3	Médio	<b>Moderado</b> impacto nos objetivos do processo, porém recuperável.
4	Alto	<b>Significativo</b> impacto nos objetivos do processo e de difícil reversão.
5	Muito Alto	<b>Catastrófico</b> impacto nos objetivos do processo, de forma irreversível.

Fonte: TCU, 2018 (Adaptado)

Finalmente, com base nas pontuações atribuídas à probabilidade e ao impacto do risco, o resultado do Nível de Risco (NR) será dado por:

$$NR = I \times P$$

O resultado do NR classifica os riscos associados ao processo, conforme quadro abaixo:

Quadro 4: Escala de Nível de Risco

Nível de Risco	Pontuação
Risco Baixo – RB	0 a 4
Risco Médio – RM	5 a 11
Risco Alto – RA	12 a 19
Risco Extremo - RE	20 a 25

Assim, é possível registrar e documentar a matriz de riscos representativa da análise dos riscos identificados, conforme esquema abaixo:

Matriz de Riscos da UFS

<b>IMPACTO</b>	<b>Muito Alto</b>	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	<b>Alto</b>	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
	<b>Médio</b>	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	<b>Baixo</b>	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	<b>Muito Baixo</b>	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
		<b>Muito Baixa</b>	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>	<b>Muito Alta</b>
		<b>PROBABILIDADE</b>				

Calculado o risco inerente a equipe de mapeamento de riscos deve partir para identificação de controles existentes nos processos avaliados. Parte-se então para a 2ª fase dessa etapa.

### Fase 2 - Identificação dos Controles:

Nessa fase, deve-se avaliar o desenho e operacionalidade dos controles existentes (se houver) nos eventos de riscos identificados. A equipe deve identificar quanto ao desenho dos controles, se:

- Não há procedimento de controle;
- Há procedimentos de controles, mas não são adequados e nem estão formalizados;
- Há procedimentos de controles formalizados, mas não estão adequados (insuficientes);
- Há procedimentos de controles adequados (suficientes), mas não estão formalizados;
- Há procedimentos de controles adequados (suficientes) e formalizados.

E quanto à operação desses controles, se:

- Não há procedimentos de controle;
- Há procedimentos de controle, mas não são executados;

- Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados;
- Os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua realização;
- Procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização.

### Fase 3 - Cálculo do Risco Residual:

Nessa fase, a equipe de mapeamento dos riscos deve indicar novas pontuações para a probabilidade e o impacto do risco após a identificação dos controles e o resultado da avaliação quanto ao desenho e à operação destes. Esse cálculo permitirá identificar a viabilidade dos controles adotados até o momento.

Existem situações nas quais a verificação do risco inerente se torna inviável. Isto ocorre quando não é possível realizar de forma objetiva a separação entre processo e controle. Nessas situações excepcionais, pode-se considerar a fase I prejudicada (cálculo do risco inerente) e realizar apenas o cálculo do risco residual. Tais situações devem ser avaliadas pela equipe de mapeamento de riscos.

### Avaliação de Riscos

Essa etapa requer a tomada de decisões para priorização e tratamento dos riscos a partir da avaliação dos resultados observados na matriz de riscos. Os resultados da matriz permitem identificar quais riscos devem ser evitados, reduzidos, compartilhados ou mesmo acatados como inerentes ao desenvolvimento do processo.

Para esse fim, deve-se utilizar o quadro de critérios para priorização e tratamento dos riscos estabelecidos pelo TCU (2018), em conjunto com o apetite ao risco definido pela Universidade:

Quadro 5: Critérios para Priorização e Tratamento dos Riscos

Nível de Risco	Critérios
<b>Risco Extremo - RE</b>	<b>Nível de risco muito além do apetite a risco da UFS.</b> Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao Comitê Institucional de Governança e ao dirigente máximo da unidade. Postergação de medidas para tratamento do risco só com autorização do Comitê Institucional de Governança da UFS.
<b>Risco Alto – RA</b>	<b>Nível de risco além do apetite a risco.</b> Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao dirigente máximo da unidade e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo da unidade.
<b>Risco Médio – RM</b>	<b>Nível de risco dentro do apetite a risco.</b> Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.
<b>Risco Baixo – RB</b>	<b>Nível de risco dentro do apetite a risco,</b> mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos x benefícios, como diminuir o nível de controles.

Essas informações deverão ser documentadas pela unidade executiva de gestão de riscos e enviadas ao gestor de processo organizacional (proprietário do risco) e ao dirigente da unidade após a finalização do mapeamento.

#### **Etapa 4 – Tratamento de Riscos**

A equipe de gerenciamento de riscos deverá identificar opções que possam modificar os riscos que se encontram acima do nível de apetite ao risco definido pela Universidade.

As opções devem ser pensadas no sentido de reduzir o impacto ou a probabilidade (ou ambos) dos riscos identificados. Para isso, devem ser produzidos planos de tratamento que sugiram adoções de medidas de controles mais eficientes ao processo.

Um Relatório de Implementação de Controles deve ser elaborado pela unidade executiva de gestão de riscos juntamente com a equipe de mapeamento, com sugestões de ações necessárias para adequar os níveis de riscos, por meio da adoção de novos controles ou a otimização dos controles já existentes.

As ações propostas devem ser registradas, orientando-se pelas seguintes informações:

1. Controles Propostos/Ações Propostas: registrar controles ou ações para responder ao evento de risco.
2. Tipo de controle proposto/ Ação Proposta: preventivo (atua na causa), corretivo (atenua o efeito) ou compensatório (mitiga eventos de risco temporariamente até a implementação de controle definitivo).
3. Objetivo do Controle Proposto/ Ação Proposta: melhorar o controle existente ou adotar controle novo.
4. Área responsável pela implementação do controle proposto/ ação proposta: informar a coordenação/diretoria responsável pelo controle.
5. Responsável pela implementação do controle proposto/ ação proposta: gestor do processo ou servidor designado.
6. Como será implementado: informar se por meio de projeto, melhoria no sistema, criação de norma, plano de contingência, etc.
7. Intervenientes: outras áreas e servidores intervenientes na ação.
8. Data do Início: informar data prevista para início da implementação dos controles.
9. Data da Conclusão: informar data prevista para a conclusão.

#### **Etapa 5 - Monitoramento e análise crítica.**

O Mapa de Risco será a principal ferramenta de monitoramento do processo de gestão de riscos. Além dele, a elaboração do Relatório de Implementação de Controles será de suma importância para o acompanhamento dos trabalhos realizados pela unidade executiva de gestão de riscos.

A implementação dos controles deve ser continuamente avaliada no que diz respeito ao seu desenho e operação. Essa avaliação deverá ser efetuada, inicialmente, pelo gestor de

processo organizacional, de uma forma contínua, assegurando que o controle esteja presente e funcionando (primeira linha de defesa).

No monitoramento, deverão ser verificados se os controles estão menos eficazes ou obsoletos ou mesmo não estão sendo aplicados na forma como foram criados, tornando-se insuficientes para mitigar o risco (segunda linha de defesa). Também deverão ser utilizadas reclamações e denúncias registradas na ouvidoria da Universidade, relatórios, recomendações ou demandas da Auditoria Interna, Controladoria Geral da União e do Tribunal de Contas da União, como fontes de controles (terceira linha de defesa).

## **Etapa 6 - Registro e Relato**

Por fim, a unidade executiva de gestão de riscos da UFS, em conjunto com as unidades mapeadas, deve desenvolver um relatório sobre a gestão de riscos e controles da unidade, com as seguintes informações:

- a) Apresentação da unidade avaliada;
- b) Informações dos processos avaliados e o período de avaliação;
- c) Os riscos identificados e analisados;
- d) As Medidas de tratamento dos riscos;
- e) A avaliação e o plano de implementação dos controles;
- f) Conclusão;

Cabe à unidade executiva de gestão de riscos produzir periodicamente relatórios gerenciais das unidades monitoradas e encaminha-los ao Comitê de Gestão de Riscos e Controles<sup>8</sup>. A unidade executiva também deverá emitir relatório final do exercício (Relatório Anual de Gerenciamento de Riscos e Controles) para emissão de parecer pelo CGRC.

O relatório final do exercício, juntamente com o parecer do CGRC, será encaminhado ao Comitê Institucional de Governança para apreciação.

---

<sup>8</sup> A periodicidade da emissão dos relatórios deverá ser definida no Plano de Gestão de Riscos e Controles da UFS.

## ANEXO 1

### QUESTIONÁRIO PARA MAPEAMENTO DE RISCOS NA UFS

#### **INFORMAÇÕES DO PROCESSO/UNIDADE MAPEADA**

*Unidade Avaliada:*

*Processo/Macroprocesso Mapeado:*

*Nível Estratégico do Processo em análise:*

#### **I - Estabelecimento do Contexto**

A análise do ambiente tem a finalidade de colher informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como contribuir para a escolha de ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo.

Para este fim, responda as questões abaixo:

#### ➤ **Informações sobre o órgão/unidade/projeto:**

##### **Sobre o Ambiente Interno:**

- I. Existe código de ética ou código de conduta no órgão que defina a conduta adequada dos agentes públicos acerca das suas responsabilidades na Unidade?  
SIM ( ) NÃO ( )
- II. Existe uma estrutura organizacional adequada para o desenvolvimento dos trabalhos da Unidade?  
SIM ( ) NÃO ( )
- III. Existe uma Política de Recursos Humanos voltado para capacitações dos servidores da Unidade?  
SIM ( ) NÃO ( )
- IV. Existem atribuições de competências e responsabilidades bem definidas dos agentes públicos alocados na Unidade?  
SIM ( ) NÃO ( )
  - I. Existe norma interna que regulamente as atividades da Unidade? (se sim, descrever essas informações)  
SIM ( ) NÃO ( )

##### **Sobre a Fixação de Objetivos:**

- II. No Unidade/Setor foram definidas a missão, visão e objetivos? (Se sim, descrever essas informações)

#### ➤ **Informações sobre o macroprocesso/processo:**

Deve-se registrar o objetivo geral do macroprocesso/processo, as leis e regulamentos e os sistemas utilizados na sua execução.

- I. Qual o macroprocesso deste mapeamento de riscos?
- II. Qual o processo que será analisado neste mapeamento de riscos?
- III. Qual o objetivo geral do processo em análise?
- IV. Leis e Regulamentos: liste todas as leis, regulamentos e normas que afetam ou influenciam o processo. Essas informações são importantes para verificar se há riscos e descumprimento de leis, regulamentos e normas, bem como auxilia na adoção de ações de controle.
- V. Sistemas: liste os sistemas e outras ferramentas (ex: planilhas) que operacionalizam o processo. Essas informações são importantes para verificar se os controles são manuais ou eletrônicos.

➤ **Análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do processo (Análise SWOT)**

- I. Quais são as forças (pontos fortes) que facilitam alcançar os objetivos estabelecidos no processo em análise?
- II. Quais são as fraquezas (pontos fracos) que prejudicam o alcance dos objetivos estabelecidos no processo em análise?
- III. Quais são as oportunidades que ajudam no alcance dos objetivos estabelecidos no processo em análise (análise do ambiente externo)?
- IV. Quais são as ameaças que prejudicam o alcance dos objetivos estabelecidos no processo em análise (análise do ambiente externo)?

**II - Identificação de eventos de riscos**

Essa etapa tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, como as causas e efeitos (consequências) de cada um deles.

Para este fim, responda as questões abaixo:

➤ **Subprocesso/Atividade**

- I. Quais as atividades necessárias para alcançar o objetivo geral estabelecido para o processo em análise?  
Obs.: Descreva todas as atividades que são necessárias para o alcance do objetivo do processo.

➤ **Eventos de Risco**

Eventos são situações em potencial – que ainda não ocorreram – que podem causar impacto na consecução dos objetivos da organização, caso venham a ocorrer.

- I. Quais são os eventos negativos que podem comprometer a execução das atividades descritas anteriormente?

*Exemplo:*

Atividade: Fazer o mapeamento dos dados do setor nos sistemas de informação

Evento de risco: Falta de respostas do setor sobre os dados existentes.

#### ➤ Causas

- I. Quais são as causas que levam a ocorrência do evento de risco?

*Exemplo:*

Atividade: Fazer o mapeamento dos dados do setor nos sistemas de informação

Evento de risco: Falta de respostas do setor sobre os dados existentes:

Causa: pouco conhecimento dos servidores ali lotados

#### ➤ Efeitos/consequências

- I. O que pode acontecer no andamento do projeto se o evento de risco acontecer?

*Exemplo:*

Atividade: Fazer o mapeamento dos dados do setor nos sistemas de informação

Evento de risco: Falta de respostas do setor sobre os dados existentes:

Causa: pouco conhecimento dos servidores ali lotados

Efeitos/Consequência: atraso no mapeamento dos dados do setor.

## II – Análise de eventos de riscos

Essa etapa tem por finalidade avaliar os eventos de riscos identificados considerando os seus componentes (causas e consequências). Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto. Normalmente as causas se relacionam à probabilidade de o evento ocorrer e as consequências ao impacto, caso o evento se materialize.

Para este fim, responda as questões abaixo:

#### ➤ Cálculo do Risco Inerente

- Análise da probabilidade de ocorrência do evento de risco

A definição da probabilidade de ocorrência do risco é definida pelo avaliador do processo. A probabilidade de ocorrência do evento de risco varia de 1 (muito baixa) a 5 (muito alta), conforme quadro abaixo:

Escala de Probabilidades de o evento de risco ocorrer

Nota	Probabilidade	Descrição da probabilidade
1	Muito baixa	<b>Improvável.</b> Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
2	Baixa	<b>Rara.</b> De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.

3	Média	<b>Possível.</b> De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
4	Alta	<b>Provável.</b> De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
5	Muito Alta	<b>Praticamente certa.</b> De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

Fonte: TCU, 2018 (Adaptado)

- I. Qual é a possibilidade (probabilidade) de o evento de risco mapeado acontecer? Atribua uma pontuação a cada evento de risco identificado.

Exemplo:

Evento de risco: Falta de respostas do setor sobre os dados existentes.

Probabilidade de Ocorrência: 2

- Análise do impacto do evento de risco

Se o evento de risco acontecer, qual é o impacto deste evento no alcance dos objetivos do processo?

A resposta a essa questão também resulta em níveis de impacto que podem variar de 1 (impacto insignificante) a 5 (impacto catastrófico), conforme escala abaixo.

Escala de Impacto se o risco ocorrer

Nota	Impacto	Descrição do Impacto
1	Muito Baixo	<b>Mínimo</b> impacto no alcance do objetivo do processo.
2	Baixo	<b>Pequeno</b> impacto no alcance do objetivo do processo.
3	Médio	<b>Moderado</b> impacto nos objetivos do processo, porém recuperável.
4	Alto	<b>Significativo</b> impacto nos objetivos do processo e de difícil reversão.
5	Muito Alto	<b>Catastrófico</b> impacto nos objetivos do processo, de forma irreversível.

Fonte: TCU, 2018 (Adaptado)

- I. Se o evento de risco acontecer, qual é o impacto deste nos fatores de análise que influenciam no alcance dos objetivos do projeto?

Exemplo:

Evento de risco: Falta de respostas do setor sobre os dados existentes.

Efeitos/Consequência: atraso no mapeamento dos dados do setor.

Impacto: 1

Finalmente, com base nas pontuações atribuídas à probabilidade e ao impacto do risco o resultado do Nível de Risco (NR) será dado por:

$$NR = I \times P$$

O resultado do NR classifica os riscos associados ao processo, conforme tabela abaixo:

Escala de Nível de Risco

Nível de Risco	Pontuação
Risco Baixo – RB	0 a 4
Risco Médio – RM	5 a 11
Risco Alto – RA	12 a 19
Risco Extremo - RE	20 a 25

## ➤ **Identificação dos Controles**

Uma vez mensurado o risco inerente é necessário identificar e avaliar os controles que respondam aos eventos de riscos identificados. Se houver, descreva quais são os controles que atuam em cada evento de risco.

Em sendo identificados controles para os eventos de riscos, indique, com base nas informações abaixo, como esses controles estão operando no processo.

Avaliação do controle (marque uma alternativa)

- Não há procedimento de controle;
- Há procedimentos de controles, mas não são adequados e nem estão formalizados;
- Há procedimentos de controles formalizados, mas não estão adequados (insuficientes);
- Há procedimentos de controles adequados (suficientes), mas não estão formalizados;
- Há procedimentos de controles adequados (suficientes) e formalizados.

Operação desses controles (marque uma alternativa):

- Não há procedimentos de controle;
- Há procedimentos de controle, mas não são executados;
- Os procedimentos de controle estão sendo parcialmente executados;
- Os procedimentos de controle são executados, mas sem evidência de sua realização;
- Procedimentos de controle são executados e com evidência de sua realização.