PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

Plano de Gestão de Riscos da Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, aprovado pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, em 30 de junho de 2022, nos termos da Portaria nº 179, de 11 março de 2020, do Reitor em exercício da UFGD.

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Relação dos Dirigentes

Reitor
Prof. Dr. Lino Sanabria

Vice-Reitor
Prof. Dr. Arquimedes Gasparotto Junior

Pró-Reitor de Avaliação Institucional e de Planejamento
Prof. Dr. Régio Márcio Toesca Gimenes

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
T.A. Vinícius Gonçalves de Almeida

Pró-Reitora de Administração
T.A. Cristiane Stolte

Pró-Reitora de Assuntos Comunitários e Estudantis
Prof.ª Dr.ª Jacqueline da Silva Nunes

Pró-Reitora de Ensino e Graduação
Prof.ª Dr.ª Selma Helena Marchiori Hashimoto

Pró-Reitora de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
Profª. Dr.ª Silvana de Paula Quintão Scalon

Pró-Reitora de Extensão e Cultura
Profª. Drª. Gicelma da Fonseca Chacarosqui Torchi

Chefe de Gabinete
Prof. Dr. Fábio Juliano Negrão

Auditora Chefe
T.A. Daniely Guskuma Franco

Ouvidor
T.A. Dionatan Vermieiro Noia de Souza

Corregedor
T.A. Fábio Martins de Lima

Prefeito Universitário
T.A. João Vitor Leite Alves

Coordenador de Planejamento
T.A. César Augusto Jacques Barrera

Coordenador de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação
T.A. Susana Guimaraes de Paula

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Grupo de Revisão do Documento

Fábio Juliano Negrão
Professor - Chefe de Gabinete - UFGD

Talliel Ribeiro Tezelli
Assessor - Gabinete da Reitoria

Cristiane Stolte
Pró-Reitora de Avaliação Institucional e de Planejamento

Daniely Guskuma Franco
Auditora Chefe

Lista de siglas e Abreviações

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CGU	Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União
COSO/ERM	Enterprise Risk Management Framework
COUNI	Conselho Universitário
ISO	International Organization for Standardization
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NC	Nível de confiança
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
RI	Risco Inerente
RR	Risco residual
SEGECEX	Secretaria-Geral de Controle Externo
TCU	Tribunal de Contas da União
UFGD	Fundação Universidade Federal da Grande Dourados

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

INTRODUÇÃO

A Gestão de Risco, como prática da boa governança, é uma prerrogativa mundial (POWER, 2009). E os Planos de Gestão de Risco, como ferramenta, devem refletir o aprimoramento de processos decisórios em contextos de incerteza, de modo a maximizar benefícios e minimizar custos para a sociedade (HILL, 2006). Adicionalmente, o atendimento no serviço público tem como objetivo transformar e beneficiar o relacionamento entre o governo, neste caso a UFGD, e o cidadão, assim como manter a melhoria contínua na qualidade da prestação dos serviços de atendimento sem perder o foco no interesse público.

A Gestão Pública contemporânea tem testado teorias, metodologias aplicadas a outras organizações de fins privados com as devidas adaptações à realidade pública (BRASIL, 2017). O gerenciamento de riscos é um elemento essencial para a boa governança, pois contribui para reduzir as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de resultados em benefício da sociedade (BRASIL, 2018). Para a construção do processo de Gerenciamento de Riscos Iminentes, é necessário a organização dos processos, a análise de prioridades, o planejamento institucional e o monitoramento das ameaças ao projeto institucional construídos para o sucesso organizacional da UFGD.

A qualidade da gestão pública, alvo dos servidores, portanto inerente aos gestores e demais trabalhadores do público, assumindo a condição de prestadores de serviço de atendimento, é fator decisivo para o desenvolvimento social e econômico (BRASIL, 2018). Este processo de construção para o Gerenciamento dos Riscos deve proporcionar, por meio de técnicas administrativas validadas, o tratamento adequado dos riscos e o desenvolvimento da UFGD, pública e gratuita, no cenário administrativo para o ensino, pesquisa e extensão de forma indissociável, minimizando os efeitos dos danos acidentais aos projetos, às pessoas, ao meio ambiente e à imagem da UFGD.

O gerenciamento de riscos é um elemento essencial para a boa governança, pois contribui para reduzir as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de resultados em benefício da sociedade (BRASIL, 2018). A busca de resultados efetivos aos cidadãos, como objeto essencial no processo de gerenciar, é o propósito da promoção da Gestão de Integridade, a Avaliação de Riscos e o incremento de Controles Internos deve ser prerrogativa no desenvolvimento do

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Gerenciamento do Serviço Público, de modo que esta programação, definida no planejamento, seja cumprida e certificada na atividade fim, dentro dos parâmetros pré-definidos e em conformidade com a legislação.

O risco, no contexto administrativo, pode ser definido como sendo a "Probabilidade de ocorrência de eventos associados a perda ou um efeito adverso que impacta negativamente a capacidade da Organização em alcançar os objetivos estabelecidos, sejam eles operacionais ou estratégicos." (PARDINI, 2019). Neste documento é adotada a definição de risco como incertezas quantificadas, ou seja, evento incerto que, em caso de ocorrência, pode trazer um resultado positivo ou negativo aos objetos de gestão em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)[1] da UFGD (BRASIL, 2018b).

A gestão de riscos, como definida no Decreto 9.203/2017, é um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (Art. 2º, IV). Nesta concepção, para a avaliação são planejados caminhos de contingenciamento de modo a ação acontecer ou não, se o impacto é positivo ou negativo e os elementos ou propriedades do Risco

1. Incerto. Ex. Equipe mobilizada até a data de entrega;
2. Futuro (ainda não aconteceu). Ex. Custos não previstos;
3. Impacto. Ex. Se o projeto não tiver custos, a falta de recurso, entre outros.

A análise de ambiente e a estipulação dos objetivos de modo a identificar os Riscos Inerentes a atividade desenvolvida, deve prever e promover a avaliação crítica dos eventos de riscos e a constante mitigação por meio de controles estabelecidos; da construção de resposta a estes riscos; celeridade e transparência de informação, comunicação e monitoramentos é em ambiente caracterizado por incertezas, torna-se fundamental. Para a construção de um ambiente harmonioso, o planejamento é determinante para atingir este cenário. Neste contexto, quais os mecanismos de gestão de risco e integridade podem ser implementados na administração pública?

A Metodologia de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos é composta pelas etapas: Análise de Ambiente e de Fixação de Objetivos; Identificação de Eventos de

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Riscos; Avaliação de Eventos de Riscos e Controles; Resposta a Riscos; e Informação, Comunicação e Monitoramento. Cabe mencionar ainda que o gerenciamento de riscos para uma empresa do setor privado ou uma empresa do setor público segue a mesma estrutura, o que muda são alguns requisitos legais e a natureza do negócio, de resto, são semelhantes.

Este plano tem por objetivo apresentar a metodologia de gerenciamento de riscos da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), de forma detalhada e clara quanto aos Processos de Gestão de Riscos, previstos junto à Política de Gestão de Riscos da UFGD, instituída pela Resolução COUNI nº 112, de 28 de junho de 2018. E, estão descritas a aplicabilidade do plano de gerenciamento dos riscos, as responsabilidades, o processo de gestão de riscos, os benefícios decorrentes da sua implantação e, finalmente, as referências normativas e bibliográficas.

1. APLICABILIDADE E CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

A aplicação deste plano deve ser realizada de forma gradativa em todas as Unidades Administrativas e Acadêmicas da UFGD. Os trabalhos devem abranger todas as unidades, com prazo de cinco anos a contar da publicação da matriz de gerenciamento de riscos, em Boletim de Serviços da Instituição.

A partir da criação da cadeia de valor, exposta no Anexo 2, através do Mapa estratégico é possível identificar que os programas (macroprocessos) da organização foram desdobrados em 18 objetivos estratégicos que precisam incorporar a gestão de riscos. A partir destes dados definiu-se a seguinte meta anual para desenvolvimento do projeto deverá estar em consonância com o plano de priorização de objetivos e metas do PDI atual da UFGD.

O processo de avaliação dos riscos deve ser constante, em caso de reconhecimento de novos riscos o comitê poderá redefinir a priorização, os processos a serem mapeados, de acordo com as justificativas apresentadas, sempre primando pela construção coletiva ouvindo os setores envolvidos.

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

2. RESPONSABILIDADES

Para a efetivação da gestão de riscos no âmbito da instituição, ficam estabelecidas as responsabilidades dos diversos agentes envolvidos:

Reitor(a):

- Garantir a continuidade e aperfeiçoamento da Política de Gestão de Riscos;

Comitê de Governança, Riscos e Controles:

- Elaborar e aprovar o Plano de Gerenciamento de Riscos;
- Realizar a Gestão do Plano de Gerenciamento de Riscos;
- Definir a prioridade dos processos de trabalho para gerenciamento dos riscos de acordo com a matriz estabelecida.

Os gestores de riscos são responsáveis por:

- Executar as atividades referentes ao monitoramento do risco sob sua responsabilidade;
- Executar os planos de ação definidos no tratamento do risco sob sua responsabilidade;
- Comunicar as ações realizadas aos gestores de áreas e/ou ao Comitê de Gestão de Riscos;
- Executar, como gestor do projeto, ações definidas no tratamento do risco em que houver necessidade de envolvimento de mais de um membro, devido à complexidade da execução, levando assim à necessidade de projeto para a ação.

Servidores:

- Atuar quando demandados como gestores de riscos;
- Participar das oficinas de levantamento dos riscos em processos aos quais o servidor atua diretamente;
- Identificar, no seu espaço de atuação, situações que envolvem riscos.

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Pró-Reitores, Chefe de Gabinete da Reitoria, Diretores de Faculdade

- Poderão sugerir ao CGRC os processos prioritários para gerenciamento dos riscos;
- Monitorar os riscos mapeados a partir das informações fornecidas pelos gestores de riscos;
- Identificar situações que envolvem risco;
- Comunicar as ações realizadas;
- Validar e monitorar a execução do plano de ação e dos projetos decorrentes da implementação da gestão de riscos.

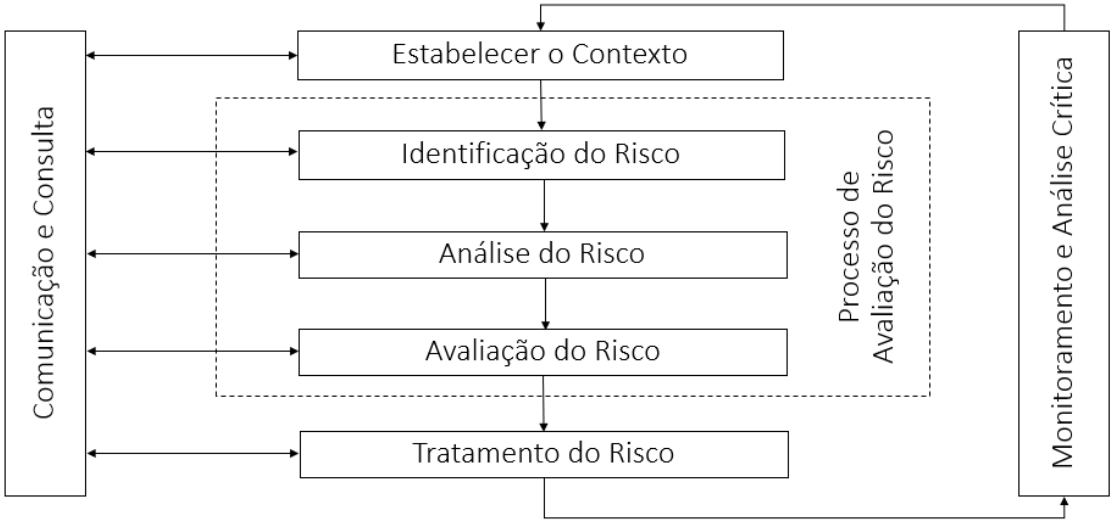
3. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

A construção de uma metodologia de gestão de riscos consiste na construção de um fluxo ordenado de ações que permitam avaliar o contexto organizacional e identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos da instituição. Dentro da UFGD foi desenvolvida uma metodologia baseada na ABNT/ISO 31000 com adaptações no processo de avaliação do risco residual, em que se emprega uma técnica trazida pela PORTARIA-SEGECEX no.º 9 de 2017 do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2017).

O desenvolvimento de cada fase vincula-se diretamente ao Plano de Desenvolvimento Institucional. Adicionalmente, as etapas de comunicação e monitoramento são conjuntas, e a etapa de Tratamento de riscos aglomera os conceitos “Priorização dos riscos” e “Definição de respostas ao risco” descritos no Art. 10 da Política da Gestão de Riscos da UFGD. E, a estruturação metodológica do modelo de gestão de riscos da UFGD, seguindo as etapas trazidas pela ISO 31000 (BRAIL, 2009) pode ser visualizada na Figura 1.

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Figura 1. Diagrama do processo de Gestão de Riscos de acordo com a norma ISO 31000.



Fonte: Adaptado de ABNT, 2009.

A prioridade dos processos de trabalho para gerenciamento será tratada anualmente pelo Comitê de Riscos, Governança e Controles a partir da utilização dos critérios de impacto estratégico, impacto orçamentário, percepção de desempenho e frequência de ocorrência. Esta priorização deve gerar o cronograma de ação anual da equipe de execução do projeto de implementação da gestão de riscos. Os riscos estratégicos ainda devem ser classificados como: operacionais, legais, financeiros/orçamentários; e imagem/reputação da instituição.

Identificação de Riscos

Esta etapa tem por objetivo produzir uma lista abrangente com a identificação dos eventos de riscos que afetam a realização dos objetivos de um processo (CFC, 2017).

São elementos para identificação de eventos de risco:

a) **Descrição do evento**: caracterização minuciosa do evento de risco;

b) **Categoria dos riscos**: avaliação de qual dimensão da organização é afetada pela ocorrência do evento de risco;

c) **Gestor do risco**: servidor responsável por monitorar e comunicar aos Pró-Reitores, Coordenadores, Diretores de Unidades Acadêmicas e ao Comitê de Governança, Riscos e

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Controles, questões referentes ao risco pelo qual ele foi designado, observando especialmente o que dispõe os artigos 12 e 20 da IN nº 01, de 2016[1]. Para categorização dos riscos os eventos de risco foram classificados em internos e externos, a diferenciação dos tipos de risco adotados neste documento podem ser observados na Figura 2.

Figura 2. Lista dos eventos de risco por categoria empregados na estruturação de planejamento para a gestão de Riscos na UFGD.

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

A identificação dos eventos será realizada em cada processo de trabalho a partir da utilização de duas técnicas sugeridas pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional Sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (COSO, do inglês *Committee of Sponsoring Organizations*). Neste contexto, na aplicação do método aqui proposto, os passos seguidos de acordo com as premissas destacadas será descrito abaixo:

a. **Realização de oficinas com os facilitadores**:

[1] Art. 12. A responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração da organização, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais e de programas de governo nos seus respectivos âmbitos de atuação.

Parágrafo único. Cabe aos demais funcionários e servidores a responsabilidade pela operacionalização dos controles internos da gestão e pela identificação e comunicação de deficiências às instâncias superiores.

Art. 20. Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado.
§ 1o O agente responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Essa técnica deve ser utilizada quando a UFGD estiver ainda em um estágio inicial de gestão por processos, ou seja, quando seus objetivos operacionais (subprocessos) ainda não tiverem sido mapeados, visando a orientação dos procedimentos. No entanto é importante destacar que deverá ser realizada anualmente a capacitação para habilitação de servidores como gestores de riscos.

b. **Análise de fluxo de processo**:

Os eventos são 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.

A construção da identificação dos eventos de riscos se dará em oficinas com os facilitadores, em que, em uma primeira fase, a equipe terá uma capacitação em gestão de processos e se construirá o fluxo do processo. 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 deste processo. E, os riscos identificados serão registrados no mapa de riscos, conforme Anexo 1, 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, Riscos e Controles, devendo assim, ser utilizada da forma exposta neste plano e não podendo ser modificada pelas unidades.

Análise e Avaliação de Riscos:

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

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

São componentes da análise e avaliação do risco:

Critério de Probabilidade: dados ou elementos que serão utilizados para o julgamento da probabilidade de ocorrência deste evento;

Causas: condições potenciais que podem originar o risco ou que viabilizem a concretização de um evento de risco;

Consequências: resultado de um evento de risco que afeta os objetivos;

Probabilidade: chance de ocorrência de um determinado evento de risco;

Impacto: avaliação da magnitude da ocorrência do evento perante os objetivos estratégicos da organização;

Risco Inerente: pontuação dada pela multiplicação da probabilidade e do impacto a um evento de risco excluindo-se qualquer mecanismo de controle.

O critério de probabilidade que será balizador para a avaliação da chance de ocorrência do evento, as causas que levam a esse evento e as consequências caso este evento se materialize. A partir destas definições, é possível iniciar a fase de avaliação dos riscos, em que são analisadas a probabilidade e o seu impacto.

A metodologia empregada na UFGD será quali-quantitativa, em que as percepções dos envolvidos no processo serão convertidas em valores ordinais 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 UFGD foi escolhida uma escala de cinco pontos para avaliação da probabilidade, em que cada uma possui uma chance de ocorrência e uma descrição diferenciada, conforme exposto na Figura 3.

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Figura 3. Pontuação atribuída para ordenação da probabilidade de ocorrência dos eventos

Nível	**Descrição**	**Pontuação**
Muito Baixa	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais - Frequência observada < 10%	1
Baixa	Evento pode ocorrer em algum momento - Frequência observada > = 10% < 30%	2
Moderada	Evento deve ocorrer em algum momento - Frequência observada >=30% < 50%	3
Alta	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias - Frequência observada >=50% <90%	4
Muito Alta	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias - Frequência observada >=90%	5

Para a avaliação do impacto, definiu-se uma escala de cinco pontos, que pode ser observada na Figura 4.

Figura 4. Avaliação do impacto, descrição da pontuação atribuída para a ordenação da de ocorrência dos eventos

Nível	**Impacto:**	**Pontuação**
Insignificante	Não afeta os objetivos.	1
Pequeno	Pouco afeta os objetivos.	2
Médio/moderado	Torna incerto ou duvidoso o alcance do objetivo.	3
Grande	Torna improvável o alcance do objetivo.	4
Crítico/Catastrófico	Capaz de impedir o alcance do objetivo.	5

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

A base da avaliação é o atendimento dos objetivos estratégicos da organização. Neste contexto, se torna imperativo determinar que a adaptação e/ou modificação destes quadros de pontuação só pode ser realizada pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles devido a necessidade de uniformização dos procedimentos de gestão de riscos em toda a universidade. Pois, a partir destas duas definições pode-se calcular o Risco Inerente (RI) do evento a partir da multiplicação das pontuações da probabilidade e do impacto, conforme representado na Equação abaixo:

RI = Probabilidade X Impacto

A equação gera um valor numérico que varia de 1 a 25, este deve representar o nível de risco do evento. De forma complementar ao desenvolvimento desta metodologia, no contexto da UFGD, foi estabelecido que os escores de pontuação serão trazidos em Níveis de Risco, nas Figuras 5, 6 e 7 são demonstradas: a equivalência entre pontuação e nível de risco; a matriz de riscos dos limiares de cada nível de risco e, a categorização dos níveis de risco, respectivamente.

Figura 5. Equivalência entre a pontuação e o enquadramento do evento de risco em um determinado nível a partir do cálculo do risco inerente para a classificação da ocorrência

Pontuação	**Nível de Risco**
18 a 25	Muito Alto
12 a 17	Alto
7 a 11	Médio
4 a 6	Baixo
1 a 3	Muito Baixo

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Figura 6. Representação a partir da matriz de riscos dos limiares de cada nível de risco aplicada na UFGD

NÍVEL DE RISCO		**PROBABILIDADE**				
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Moderada 3	Alta 4	Muito Alta 5
IMPACTO	Crítico 5	5	10	15	20	25
	Grande 4	4	8	12	16	20
	Médio 3	3	6	9	12	15
	Pequeno 2	2	4	6	8	10
	Mínimo 1	1	2	3	4	5

Figura 7. Representação da categorização dos níveis de risco aplicada na UFGD

NÍVEL DE RISCO		**PROBABILIDADE**				
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Moderada 3	Alta 4	Muito Alta 5
IMPACTO	Crítico 5				**Muito Alto**	
	Grande 4			**Alto**		
	Médio 3			**Médio**		
	Pequeno 2		**Baixo**			
	Mínimo 1	**Muito Baixo**				

É importante ressaltar que o cálculo necessário para definir o nível de risco será realizado automaticamente, conforme configuração do Mapa de Riscos (Anexo 1). Os eventos de riscos categorizados em Muito Alto, Alto e Médio deverão passar por mecanismos de controle na busca da redução de seu risco, já que o Comitê de Governança, Riscos e Controles definiu que não será possível a aceitação de riscos nestas categorias em questão. A inter-relação entre nível de risco, impacto e probabilidade está demonstrado na Figura 8.

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Ficando a cargo dos gestores a definição da probabilidade e o impacto dos eventos identificados de acordo com as Figuras 5 e 8.

Figura 8. Representação do quadro de aceitabilidade de Riscos a partir da alocação em possíveis níveis de risco, seu impacto e probabilidade para aplicação na UFGD

NÍVEL DE RISCO		**PROBABILIDADE**				
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Moderada 3	Alta 4	Muito Alta 5
IMPACTO	Crítico 5				**Inaceitável**	
	Grande 4			**Inaceitável**		
	Médio 3			**Inaceitável**		
	Pequeno 2		**Aceitável**			
	Mínimo 1	**Aceitável**				

Neste processo, utilizando a metodologia de trabalho descrita, todos os eventos alocados nos estratos Muito Alto, Alto e Médio serão foco obrigatório para o tratamento e mitigação para a redução da sua chance de ocorrência (probabilidade) e/ou no impacto de sua ocorrência. Para apoiar as decisões dos gestores estão descritos abaixo o balizamento metodológico, definições, orientações e fases de execução.

Tratamento de Risco:

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

Aceitar: a entidade decide não atuar em relação ao risco. A sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências. É geralmente uma ação escolhida para riscos com impacto e probabilidade baixos ou muito baixos;

Mitigar: o órgão/entidade decide atuar para reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco, tornando-o menor ou mesmo removendo-o da lista dos principais riscos;

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Transferir: o risco possui probabilidade e impacto tão altos que a organização não pode suportar e decide transferi-los a outra entidade. Por exemplo, um órgão público decide contratar um seguro de acidentes para certos empregados que exercem atividades muito perigosas – ele transfere o seu risco de sinistro para uma outra entidade.

Evitar: levar a chance de ocorrência ou o impacto do evento para zero. No contexto prático seria extinguir a atividade/processo analisado em questão.

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

No caso presente, a UFGD deverá adotar a seguinte forma de tratamento para cada nível de risco a ser homologado pelo Comitê de Governança de Gestão de Riscos:

Risco Muito Alto: deve ser mitigado até o risco residual chegar ao nível médio pelo menos.

Risco Alto: deve ser mitigado até o risco residual chegar ao nível médio pelo menos.

Risco Médio: caso seja possível, devem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for crítico, planos de contingência são extremamente recomendáveis.

Risco Baixo: caso seja possível, podem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for grande ou crítico, planos de contingência são extremamente recomendáveis.

Risco Muito Baixo: caso seja possível, podem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. O gestor pode escolher aceitar o risco muito baixo, pois a sua probabilidade e impacto são tão baixos que não justificam a criação de controles para mitigação, ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências.

No contexto organizacional da UFGD, a aplicação de estratégias de transferência ou de evitar devem ser tratadas como exceções e avaliadas individualmente pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, já que estas estratégias pressupõem a transferência de responsabilidade (estratégia de transferir) ou a descontinuidade de ações (estratégia de evitar).

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

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 aqueles visam diminuir a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco, estes tendem a minimizar o impacto caso esses eventos venham a se materializar.

A partir da definição da estratégia, a equipe de execução, junto aos responsáveis do processo, devem avaliar os mecanismos de controle já existentes e quais novos controles podem ser incorporados.

Dada a ocorrência de novos mecanismos de controle, faz-se necessária a criação de um setor na Universidade, vinculado diretamente à Alta Administração, para gerenciar cada plano de ação trazido pela implementação deste mecanismo. Caso seja uma ação simples, o gestor do risco 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.

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 este impacto caso o risco efetive-se e transforme-se em problema para a organização.

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

Com isto, é mister destacar que os riscos elencados como Alto e Muito Alto precisam ter mecanismos de controle suficientes para que o risco residual seja pelo menos médio.

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

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Figura 9. Representação dos Níveis de Confiança Atribuído às Atividades de Controle pelo Tribunal de Contas da União

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 específicas, 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%

Fonte: TCU, 2017.

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 1) já está configurado para realizar esses cálculos, bastando, para isso, ser definido pelo gestor o nível de confiança dos mecanismos de controle estabelecidos.

Monitoramento e Análise Crítica:

O monitoramento e análise crítica permitem a avaliação e revisão contínua dos riscos elencados e a posterior tomada de decisão a partir dos dados repassados.

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Neste contexto, os gestores do risco possuem o papel de monitorar os riscos e desenvolver relatórios semestrais das ocorrências dos riscos e da qualidade dos mecanismos de controle adotados.

Os Pró-Reitores, Chefe de Gabinete da Reitoria e Diretores de Unidades Acadêmicas tem como função agregar as informações de todos os gestores de riscos avaliando a execução dos projetos e dos planos de ação e compilando um relatório semestral a ser repassado para o Comitê de Governança, Riscos e Controles.

Nos casos de riscos alto e muito alto este ciclo de monitoramento ocorre trimestralmente, riscos médios, semestralmente, e baixos e muito baixos o ciclo ocorre anualmente concomitante a revisão anual do processo para a avaliação de novos eventos de risco.

Comunicação e Consulta:

Com relação a comunicação e consulta tem-se a necessidade da incorporação da rotina de trabalho dos servidores a gestão de riscos. Com isto, não só os gestores de riscos, mas toda a comunidade tem como função reportar, caso venha a perceber, novos eventos de riscos que podem impactar no processo e nos objetivos estratégicos da instituição.

Esta comunicação pode ser realizada tanto aos gestores dos riscos quanto aos Pró-Reitores, Chefe de Gabinete da Reitoria e Diretores Unidades Acadêmicas, que possuem como função detalhar este evento no mapa de riscos e reportar ao Comitê de Governança, Riscos e Controles.

4. BENEFÍCIOS DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCO

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 é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças (BRASIL, 2009).

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

A recomendação principal é que os gestores a encarem não como um fim, mas como um meio para alcançar seus objetivos. São vários os benefícios decorrentes da implantação deste plano de gestão de riscos, dentre os quais, pode-se citar:

i. Priorização dos principais macroprocessos da universidade

ii. Criação de um banco de dados com os eventos que podem influenciar no alcance dos objetivos da universidade

iii. Registro dos mecanismos de controle referentes a cada um dos eventos identificados

iv. Visualização dos riscos que exigem maior atenção por parte dos gestores

v. Compreensão de como as unidades estratégicas estão auxiliando à gestão no alcance de sua missão

vi. Padronização na gestão de riscos em toda a organização

vii. Aperfeiçoamento da gestão por processo

viii. Fortalecimento da governança corporativa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de riscos é um processo dinâmico, contínuo e essencial para a boa governança de qualquer organização. Além disso, ela auxilia sobremaneira na tomada de decisões e é recomendável que todas as organizações tenham um controle estratégico bem estruturado e competente, capaz de gerir os seus diversos indicadores de desempenho e qualidade. A definição de um plano com procedimentos para a gestão dos riscos possibilita diagnosticar, priorizar, monitorar e gerir as possíveis ameaças aos objetivos estratégicos.

Os casos omissos e/ou não previstos neste plano de gestão devem ser encaminhados à reitoria, para deliberação no Comitê de Governança, Riscos e Controles, avaliação e proposições de ajustes.

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

REFERÊNCIAS NORMATIVAS

- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n.o 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;
- Resolução COUNI nº 112, de 28 de junho de 2018 que institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD;
- Portaria COUNI da UFGD Nº 358 de 10 de maio de 2017, dispõe sobre o Comitê de Governança, Riscos e Controles.

6. REFERÊNCIAS

ASSUNPÇÃO, Gisele de Souza, **Implantação de Processos Organizacionais da Universidade Federal da Grande Dourados**, Dissertação Mestrado em Administração Pública.

BRASIL, 2017. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - MGP. Versão 011, 121 p. Acesso em: 14/05/2022. Disponível em: https://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=36ff859b-e854-45af-a864-6d8acf980189&groupId=955023

BRASIL, 2009. Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de riscos – Princípios e Diretrizes.

BRASIL, 2012. Norma Técnica ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos.

BRASIL, 2017. Tribunal de Contas da União. PORTARIA-SEGECEX No 9, DE 18 DE MAIO DE 2017 - Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos.

BRASIL, 2017b. Conselho Federal de Contabilidade. RESOLUÇÃO CFC n.º 1.532, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2017 – Plano de Gestão de Riscos do Conselho Federal de Contabilidade.

BRASIL, 2018. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018. 31 p.

BRASIL, 2018b. Ministério da Educação. Universidade Federal da Grande Dourados. RELATÓRIO DE GESTÃO 2018 – Universidade Federal da Grande Dourados. Acesso em: 24/06/2022. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PRESTACAO-DE-CONTAS/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20-%20exerc%C3%ADcio%202018.pdf

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/

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Enterprise Risk Management - Integrated Framework).

HILL, M; HUPE, P. Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice. Londres: Sage Publications, 2006. 231 p.

PARDINI, Eduardo Person. **E-Book Gestão de Riscos**. São Paulo: Crossover Consulting & Auditing, 2019. 20 p.

POWER, M. The Risk Management of Everything: Rethinking the politics of uncertainty. London: Demos, 2009. 73 p.

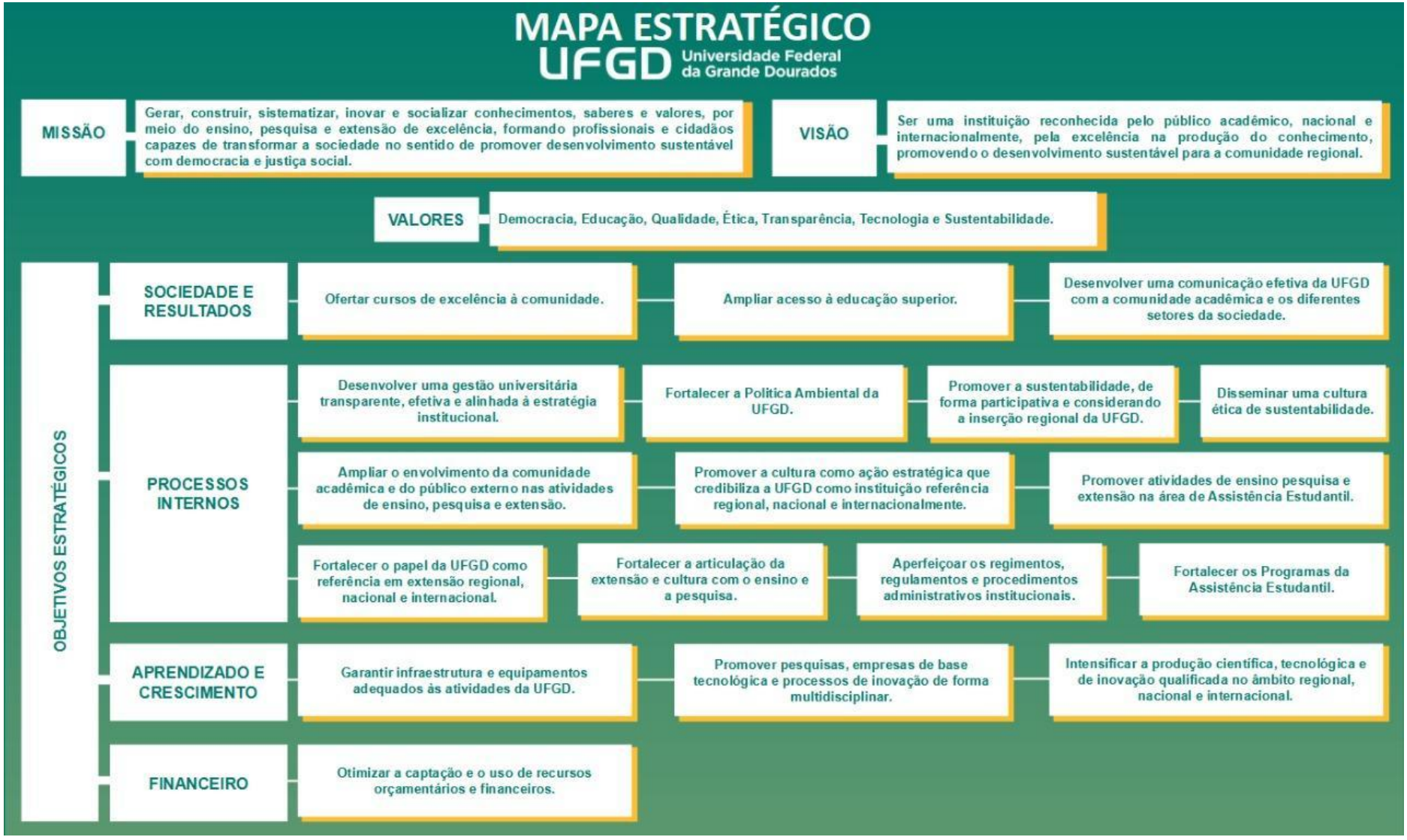
SILVA, Bruno José Pereira. **PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE RISCOS PARA UMA IFES VISANDO A REALIZAÇÃO DE AUDITORIA BASEADA EM RISCOS**. 2015. 186 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Processos Institucionais, 2015.

[1] O PDI pode ser consultado https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/pdi-versao-final

Anexo 1 – Mapa de Riscos

Planilha

Anexo 2 – Mapa estratégico/Cadeia de valor



Fonte: https://portal.ufgd.edu.br/noticias/ufgd-define-os-objetivos-estrategicos-para-os-proximos-5-anos

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS

FOLHA DE ASSINATURAS

Emitido em 30/06/2022

PLANO DE AÇÃO Nº 11/2022 - GABRTR (11.01.03) - GABRTR (11.01.03)
(Nº do Processo: 23005.006460/2017-53)

(Assinado digitalmente em 30/06/2022 16:24)
TALLIEL RIBEIRO TEZELLI
SECRETARIO - TITULAR
CHEFE DE UNIDADE
SGRTR (11.01.03.03)
Matrícula: 3182057

Para verificar a autenticidade deste documento entre em https://sipac.ufgd.edu.br/documentos/ informando seu número: **11**, ano: **2022**, tipo: **PLANO DE AÇÃO**, data de emissão: **30/06/2022** e o código de verificação: **6dcbdba03e**