



# UNIFESSPA

Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

# Plano de Gestão de Riscos 2020/2021



Marabá/PA  
2019



**Reitor**

Maurílio de Abreu Monteiro

**Vice-Reitora**

Idelma Santiago da Silva

**Chefe de Gabinete**

Manoel Sousa da Silva Júnior

**Pró-Reitora de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação Tecnológica**

Cindy Stella Fernandes

**Pró-Reitor de Ensino de Graduação**

Elias Fagury Neto

**Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Estudantis**

Diego de Macedo Rodrigues

**Pró-Reitor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas**

Marcel Ferreira Miranda

**Pró-Reitora de Administração**

Marcele Juliane Menezes Castro

**Procurador Geral**

José Júlio Gadelha

**Secretário de Planejamento e Desenvolvimento Institucional**

Rogério Souza Marinho

**Secretário de Infraestrutura**

Lucas França Rolim



**COMISSÃO DE ELABORAÇÃO**

(Portaria n° 1762, de 19 de novembro de 2019 – Gabinete da Reitoria)

Franciane da Silva Silva (Coordenação)

Adriana Vasconcelos da Costa

Patrícia Fonseca Correa Gonçalves

Ângelo Jose Barros de Almeida

Eumar da Silva Coelho

Delciane de Freitas Silva

Giselle da Costa Batista

Gildene Goncalves dos Santos

Ralfh Alan Gomes Machado

André Luiz dos Santos

Júlia Silva de Paulo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
1.1 DEFINIÇÃO DE RISCO .....	5
1.2 DEFINIÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS .....	5
1.3 DEFINIÇÃO DO PLANO DA GESTÃO DE RISCOS .....	5
1.4 OBJETIVO DA GESTÃO DE RISCOS .....	6
1.5 JUSTIFICATIVA PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS.....	6
<b>2. DAS RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS</b> .....	7
2.1 DA COMPOSIÇÃO .....	7
2.2 DAS RESPONSABILIDADES .....	8
2.3 DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS .....	9
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	10
3.1 IDENTIFICAR RISCOS .....	10
<b>3.1.1 Brainstorming</b> .....	11
<b>3.1.2 Diagrama de Ishikawa</b> .....	11
<b>3.1.3 Bow-Tie</b> .....	14
<b>3.1.4 Análise SWOT</b> .....	14
<b>3.1.5 Formulário para a identificação, análise, e avaliação de riscos</b> .....	11
3.2 ANALISAR E AVALIAR RISCOS .....	12
<b>3.2.1 Análise da probabilidade de ocorrência de riscos</b> .....	12
<b>3.2.2 Análise do impacto (consequência) da ocorrência de riscos</b> .....	12
<b>3.2.3 Avaliação do grau de risco</b> .....	13
3.2 PLANEJAR RISCOS .....	14
3.3 MONITORAR RISCOS .....	14
3.4 CONTROLAR RISCOS .....	20
<b>4. CRONOGRAMA PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS</b> .....	21

## **1.INTRODUÇÃO**

Este plano tem por objetivo direcionar as ações da área de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Sul Sudeste do Pará (Unifesspa), no período de 2020 e 2021. Dessa forma, apresentamos a metodologia de gerenciamento de riscos da Universidade detalhando os Processos de Gestão de Riscos, conforme previsto na Política de Gestão de Riscos da Unifesspa instituída pela Instrução Normativa nº004, de 03 de julho de 2018.

Neste plano estão descritas a aplicabilidade do plano de gerenciamento dos riscos, as referências normativas, o referencial teórico, as responsabilidades e competências, o processo de gestão de riscos e o cronograma.

Este documento deverá ser revisado pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles da Unifesspa, no mínimo duas vezes até o fim da sua vigência, preferencialmente com intervalos de seis meses entre as revisões.

### **1.1 DEFINIÇÃO DE RISCO**

Risco é um evento incerto ou conjunto de eventos que, caso ocorram, terão um efeito no alcance dos objetivos. Risco é medido em termos de impacto, probabilidade, e grau do risco.

### **1.2 DEFINIÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS**

Atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco.

### **1.3 DEFINIÇÃO DO PLANO DA GESTÃO DE RISCOS**

Esquema dentro da estrutura de gestão de riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos, incluindo, tipicamente, procedimentos, práticas, atribuição de

responsabilidades, sequência e cronologia das atividades.

#### 1.4 OBJETIVO DA GESTÃO DE RISCOS

Assegurar aos gestores o acesso à informações quanto aos riscos aos quais a Unifesspa está exposta, melhorando o processo de tomada de decisão e ampliando a possibilidade do alcance de objetivos estratégicos.

#### 1.5 JUSTIFICATIVA PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

O Plano de Gestão de Riscos da Unifesspa é uma resposta à Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 1, 10 de Maio de 2016 que identifica a necessidade das organizações afastarem a possibilidade da materialidade dos riscos em suas atividades. Em particular, o art. 3 da IN descreve que:

“Art. 3º. Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público [...]”.

Dessa forma, a implementação da gestão de riscos deve traduzir-se em resultados satisfatórios à instituição, por meio de respostas ágeis, da otimização de recursos, e da melhoria dos serviços prestados junto à comunidade acadêmica e à sociedade. Sob este prisma, faz-se pertinente observar que dentre os objetivos e metas estratégicas da Unifesspa, encontra-se a gestão universitária que contempla diversos objetivos inerentes à gestão organizacional, em especial

a implantação do processo de gestão de riscos.

## **2. DAS RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS**

São instâncias responsáveis pela governança da gestão de riscos no âmbito da Unifesspa:

- I. Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC);
- II. Coordenadoria ou unidade equivalente de Controle Interno Institucional (CCI);
- III. Grupo de Trabalho de Gestão de Risco (GTGR);
- IV. Gestores de Riscos;
- V. Proprietário de Riscos.

### **2.1 DA COMPOSIÇÃO**

O CGRC será composto pelos seguintes dirigentes: Reitor, como presidente, Pró-Reitores, Diretores dos Institutos, Secretários com atuação definida por regimento interno aprovado por seus membros, e nos termos do §1º do Art. 23 da IN CONJUNTA MPOG/CGU nº 01/2016.

A CCI é a unidade administrativa de atuação nos níveis tático e operacional.

O GTGR será composto por 1 (um) representante, com respectivo suplente, indicado por cada unidade de trabalho da Unifesspa, os quais, deverão trabalhar em conjunto com a CCI, na construção e implementação da gestão de riscos na universidade.

Os Gestores de Riscos são responsáveis por unidades administrativas e acadêmicas, em seus respectivos âmbitos e escopos de atuação, os Pró-Reitores, Diretores dos Institutos, Coordenadores, Secretários de Órgãos Suplementares e demais gestores de Unidades Administrativas.

Os Proprietários de Riscos são todos os servidores da instituição responsável pelo desempenho de uma atividade organizacional, assim como, pelo gerenciamento de riscos.

## 2.2 DAS RESPONSABILIDADES

São responsabilidades das instâncias pela governança da gestão de riscos no âmbito da Unifesspa:

O CGRC é responsável pela institucionalização das estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos, bem como, pela garantia do cumprimento das regulamentações, leis, códigos, normas e padrões inerentes ao tema;

A CCI é responsável por coordenar as ações estratégicas para implementação da política de gestão de riscos nas unidades da universidade, desenvolver ações que promovam a avaliação da eficácia da política de gestão de riscos e gerenciar a elaboração e o relatório anual de execução do Plano de Gestão de Riscos, de acordo com as proposições do CGRC;

O GTGR é responsável pela condução do Plano de Gestão de Riscos, sob a coordenação da CCI e supervisão do CGRC. Seus membros devem atuar como ponto focal para gestão de riscos em suas respectivas unidades;

Os Gestores de Riscos são responsáveis pela implementação do Plano de Gestão de Riscos nas unidades que atuam, assegurando que o risco seja gerenciado e monitorado de acordo com este plano. Serão, responsáveis, ainda, pela indicação dos níveis de riscos aceitáveis, conforme o apetite ao risco;

O Proprietário de Riscos é responsável pela identificação, análise e avaliação dos riscos nos processos das unidades, pela execução de ações de tratamento e respostas aos riscos encontrados, assim como, execução das demais atividades inerentes ao desempenho de suas atribuições, sempre em consonância com o Plano de Gestão de Riscos.

A governança da gestão de riscos da Unifesspa tem como objetivo assegurar os recursos necessários, tanto no que tange ao apoio institucional



quanto à estrutura aplicável ao gerenciamento de riscos, para garantir a efetiva implantação e funcionamento da Política de Gestão de Riscos.

A gestão de riscos da Unifesspa contará, no que couber, com o assessoramento da Auditoria Interna, Comissão de Ética, Ouvidoria e Unidade de Correição da Unifesspa para a consolidação das melhores práticas de gerenciamento de riscos a serem implementadas por meio do Plano de Gestão de Riscos da universidade.

### 2.3 DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos da Unifesspa adotará os seguintes tipos de riscos:

I. Financeiros/orçamentários: estão associados a eventos que podem comprometer a capacidade da Unifesspa de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;

II. Legais: estão associados ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos da Unifesspa;

III. Imagem/reputação do órgão: estão associados a eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, clientes ou fornecedores) em relação à capacidade da Unifesspa em cumprir sua missão institucional;

IV. Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da Unifesspa, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

V. Ambiental: eventos que podem comprometer a integridade física e mental das pessoas, a preservação da fauna e da flora, bem como os bens patrimoniais da Unifesspa.

Deverão ser considerados para fins de categorização e classificação tanto os riscos internos quanto os riscos externos à Unifesspa.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada pela Unifesspa está alinhada à metodologia *ForRisco* e resume-se em cinco atividades, conforme Figura 1. As demais subseções deste capítulo são destinadas ao detalhamento de cada uma dessas atividades.

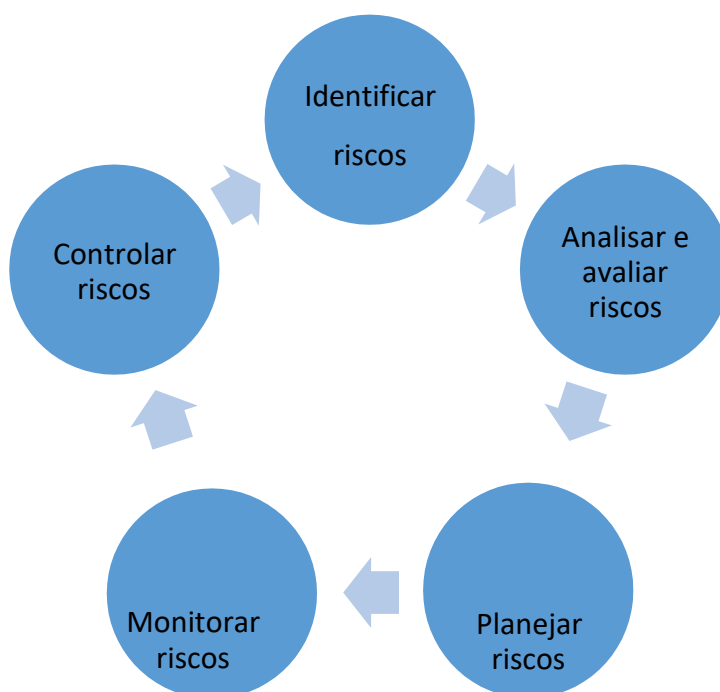


Figura 1 - Processo de Gestão de Riscos da Unifesspa.

#### 3.1 IDENTIFICAR RISCOS

Sugere-se que a identificação dos riscos seja realizada *in loco* pelos servidores envolvidos, usando potenciais fontes de riscos, atividades, e ferramentas.

Dentre possíveis atividades desempenhadas por servidores com o intuito de identificar riscos, destacam-se o levantamento de dados históricos, realização de entrevistas, e reuniões com dirigentes e técnicos sobre suas atividades.

Sugere-se a adoção de ferramentas para a identificação dos riscos, tais como *Brainstorming* (Tempestade de ideias), *Diagrama de Ishikawa*, análise SWOT, e *Bow-Tie*. O resultado obtido pelo uso das ferramentas deve ser cadastrado no *Formulário de Identificação, Análise, e Avaliação de Riscos*.

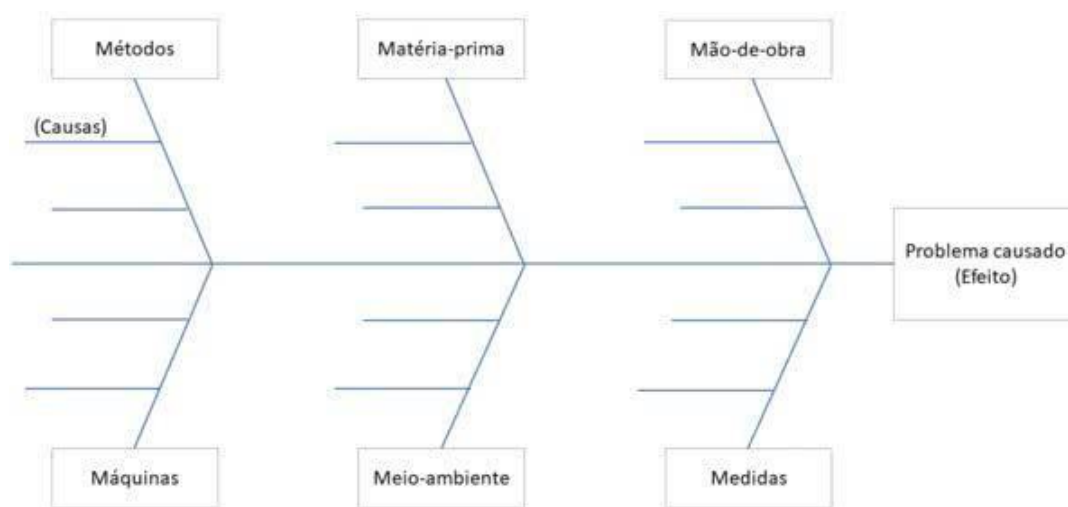
### **3.1.1 Brainstorming**

A técnica em grupo conhecida como *Brainstorming*, ou tempestade de ideias, visa solucionar um problema, estimulando a criatividade entre seus participantes. A técnica propõe incentivar a participação e integração dos envolvidos de forma espontânea, por meio de um facilitador com experiência para dirigir o processo, no nosso contexto, para a identificação dos riscos. Tão importante quanto a técnica propriamente dita são as suas regras de ouro, que devem ser observadas:

- a) Rejeitar críticas à ideias dos participantes, por mais estranhas que possam parecer;
- b) Estimular a criatividade;
- c) Quantidade é qualidade;
- d) Conectar ideias e incentivar o aproveitamento;
- e) Buscar diferencial;
- f) Incentivar a participação da equipe;
- g) Sugerir e refletir sob a produção e edição das ideias apresentadas

### **3.1.2 Diagrama de Ishikawa**

A Figura 2 ilustra o *Diagrama de Ishikawa*, também conhecido como *Espinha de Peixe*, *Diagrama 6M*, ou *Diagrama de Causa e Efeito*. O diagrama tem como objetivo indicar a relação entre um efeito e as causas que contribuem para a sua ocorrência.



**Figura 2: Diagrama de Ishikawa.**

Usamos o diagrama para a identificação dos efeitos, uma vez que são analisadas suas causas, de modo a destacar a causa-raiz. O diagrama é também conhecido como 6M tendo em vista que as causas para um determinado efeito em um processo normalmente se enquadram em 6 categorias: *meio-ambiente*, *material*, *mão-de-obra*, *método*, *máquina*, e *medida*.

O processo para construção do diagrama para identificação de riscos e suas causas funciona da seguinte maneira:

- h) Identificar o efeito (risco, no nosso contexto) no final da flecha principal;
- i) Inserir ramificações no corpo da flecha principal com as principais causas da manifestação do efeito (causas primárias);
- j) Extrair as causas secundárias a partir das causas primárias e assim sucessivamente.

Esta ferramenta possibilita atuar sob as causas levantadas com intuito de



desenvolver ações para mitigar, eliminar, aceitar ou até mesmo compartilhar o risco de acordo com o nível de tolerância (apetite) ao risco na instituição.

### 3.1.3 Bow-Tie

A técnica Bow-Tie permite descrever e analisar os caminhos de um risco, desde as suas causas até as suas consequências (Figura 3). O foco da técnica está nas barreiras de prevenção e/ou mitigação como medidas de controle entre as causas e o risco e, o risco e as consequências.

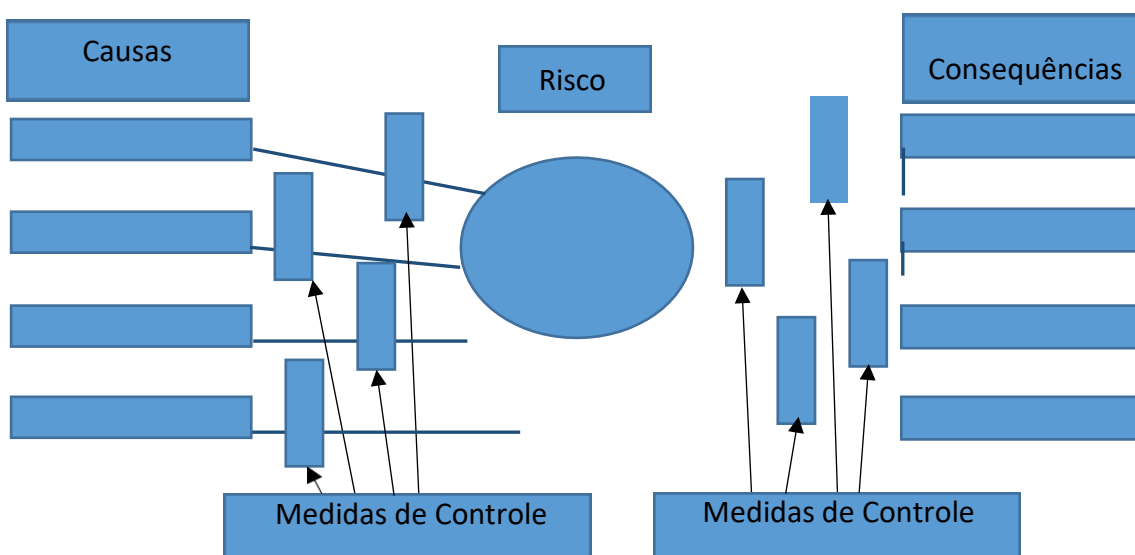


Figura 3: Técnica Bow-tie.

### 3.1.4 Análise SWOT

A Figura 4 ilustra a ferramenta SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). A ferramenta, cuja sigla é normalmente traduzida como *Forças, Fraquezas, Oportunidades, e Ameaças*, é muito difundida na área da Administração e serve de guia para a elaboração de qualquer plano de ações.

Na prática essa ferramenta auxilia na identificação e organização dos riscos. As Forças e Fraquezas estão ligadas a fatores internos da instituição, dependendo da equipe e das estratégias internas. Por exemplo:

- Forças – Equipe comprometida com a qualidade do trabalho.

- Fraquezas – Número reduzido de funcionários/servidores.

As oportunidades e ameaças, por outro lado, tratam-se de fatores externos. Neste caso, é necessário analisar os concorrentes, as necessidades do consumidor, a situação econômica do local onde a Instituição atua, etc. Por exemplo:

- Oportunidades – A Instituição tem se destacado diante da concorrência local.
- Ameaças – Corte de orçamento.



**Figura 4: Ferramenta SWOT.**

### 3.1.5 Formulário para a identificação, análise, e avaliação de riscos

O *Formulário de identificação, análise, e avaliação de riscos* replicado no Quadro 1 em um formato autoexplicativo e de melhor visualização, permite de forma padronizada identificar os macroprocessos, processos e respectivas atividades.

Cada atividade de um processo possui riscos associados que são registrados no formulário juntamente com seus proprietários e responsáveis. Em linhas gerais, analisa-se cada risco, objetivando identificar o maior número de causas possíveis.

Formulário para identificação, análise e avaliação de riscos						
Macroprocesso						
Processo						
Proprietário do risco						
nº	Atividade	Risco	Causa(s) do risco	Impacto	Prob.	Grau
				Alto	Médio	Baixo
Medida(s) mitigadora(s)						
Risco	Medida		Responsável		Proprietário	

Quadro 1 – Formulário para identificação, análise e avaliação de riscos

O formulário, conforme discutido na próxima seção, também é usado para avaliação dos riscos identificados por meio da mensuração das probabilidades e os impactos de cada risco para determinação do seu grau.



## 3.2 ANALISAR E AVALIAR RISCOS

O principal instrumento a ser utilizado para o levantamento, análise, e avaliação de riscos, é o formulário para identificação, análise, e avaliação de riscos. O formulário padroniza e torna mais fácil o preenchimento dos riscos identificados bem como a avaliação qualitativa dos mesmos. A avaliação qualitativa tem o propósito de facilitar a tabulação das informações, uma vez que, os setores envolvidos detêm conhecimento superficial acerca da gestão de riscos.

Sugere-se que num futuro próximo, na medida que os setores envolvidos obtiverem um conhecimento mais profundo no que tange seus processos, também seja adotada uma avaliação quantitativa dos riscos.

### 3.2.1 Análise da probabilidade de ocorrência de riscos

Para a correta utilização do formulário para identificação, análise, e avaliação de riscos, é indispensável ater-se ao detalhamento dos conceitos exemplificados a seguir. A avaliação de probabilidades requer a definição prévia de questões de apoio, como por exemplo: “Qual é a probabilidade de que um risco identificado em uma atividade do processo, no objetivo do processo, ou em um objetivo estratégico do PDI, se materialize?”. A resposta à esta questão de apoio deve ser classificada em uma das três avaliações qualitativas abaixo:

- **Probabilidade Baixa:** improvável, ocorre menos que uma vez a cada ano e mais do que uma vez a cada 10 anos; passível de mitigar com as estratégias já programadas.
- **Probabilidade Média:** provável, ocorre entre 1 e 10 vezes por ano; passível de mitigar com custos e ações adicionais.
- **Probabilidade Alta:** altamente provável, ocorre entre 10 e 100 vezes ao ano. dificuldades de mitigar mesmo com recursos e ações adicionais.

### 3.2.2 Análise do impacto (consequência) da ocorrência de riscos

Da mesma forma, a avaliação de consequências (impacto) também requer a parametrização de questões de apoio, como por exemplo: “Qual o impacto na atividade, objetivo do processo, ou objetivo estratégico presente no PDI caso o risco identificado se materialize?”. Da mesma forma como na avaliação de probabilidades,

a resposta à esta questão de apoio deve ser classificada em uma das três avaliações qualitativas abaixo:

- **Impacto Baixo:** poucos serviços ou atividades de menor importância nos processos sendo avaliados são afetados, podendo provocar atrasos desprezíveis;
- **Impacto Médio:** alguns serviços ou atividades nos processos sendo avaliados são afetados, podendo causar atrasos significativos;
- **Impacto Alto:** serviços essenciais são afetados, provocando atrasos graves e danos elevados.

### 3.2.3 Avaliação do grau de risco

Com base no resultado da análise de probabilidades de ocorrência e impactos dos riscos identificados, pode-se avaliar o grau dos riscos, cujos possíveis valores são, Baixo, Médio, e Alto. O grau de um risco em particular é derivado do cruzamento de dados entre a sua probabilidade de ocorrência e seu impacto.

A avaliação do grau do risco é normalmente feita de forma tabular em um artefato conhecido como matriz classificadora do grau de risco, ou simplesmente matriz de riscos (Veja o Quadro 2 para um exemplo).

A partir do Quadro 2 é possível classificar o grau de cada um dos riscos mapeados.

Probabilidade		Baixa	Média	Alta
Impacto	Baixo	Baixo	Baixo	Médio
	Médio	Baixo	Médio	Alto
	Alto	Médio	Alto	Alto

Quadro 2 – Avaliação do grau de risco levando em consideração sua probabilidade de ocorrência e impacto (cor verde para Baixo, amarela para Médio, e vermelha para grau Alto).

Para tomar decisões em termos de priorização e alocação de recursos na gestão de riscos é importante compreender e determinar o grau de cada risco. A Unifesspa deve, a partir desta matriz, definir os riscos que serão monitorados e a estratégia para tratamento desses riscos. Por exemplo:

- **Risco de grau baixo:** risco tolerável, nenhuma ação imediata é necessária, porém o risco deve ser monitorado; Tratar os riscos nessa classe apenas se restrições (como custo e esforço de tratamento) não forem significativas.
- **Risco de grau médio:** situação de atenção. Se possível, o risco deve

ser tratado em médio prazo. O risco deve monitorado frequentemente; restrições (como custo e esforço de tratamento) podem ser consideradas para priorizar o tratamento de riscos nessa classe.

- **Risco de grau alto:** risco intolerável, situação de grande preocupação. Ações devem ser tomadas rapidamente e os resultados precisam ser monitorados frequentemente para avaliar se a situação mudou com as ações. Os riscos devem ser tratados independentemente de restrições (como custo e esforço de tratamento).

### 3.2 PLANEJAR RISCOS

O grau do risco determinado a partir da avaliação dos riscos interfere no planejamento, priorização, e classificação dos riscos. A partir do resultado da avaliação de grau dos riscos, a Unifesspa define quais os riscos que serão constantemente monitorados e as estratégias para tratamento de cada um deles.

### 3.3 MONITORAR RISCOS

Riscos identificados, analisados, e avaliados pelos respectivos setores devem ser monitorados. De acordo com o art. 11 da Instrução Normativa nº 1 de 2016:

“[...] V – monitoramento: é obtido por meio de revisões específicas ou monitoramento contínuo, independente ou não, realizados sobre todos os demais componentes de controles internos, com o fim de aferir sua eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência ou execução na implementação dos seus componentes e corrigir tempestivamente as deficiências dos controles internos:

a) monitoramento contínuo: é realizado nas operações normais e de natureza contínua da organização. Inclui a administração e as atividades de supervisão e outras ações que os servidores executam ao cumprir suas responsabilidades. Abrange cada um dos componentes da estrutura do controle interno, fortalecendo os controles internos da gestão contra ações irregulares, antiéticas, antieconômicas, ineficientes e ineficazes. Pode ser realizado pela própria Administração por intermédio de instâncias de conformidade, como comitês específicos, que atuam como segunda linha (ou camada) de defesa da organização [...]”.

Propõe-se o monitoramento contínuo dos riscos, durante o qual cada responsável acompanhará o comportamento dos riscos identificados, sugerindo intervenções quando for o caso e estratégias de modo a afastar por completo a possibilidade de materialidade. Neste sentido, a ferramenta 5W2H descrita no Quadro 4 pode auxiliar os responsáveis envolvidos, fornecendo subsídios para a formulação respostas aos problemas encontrados.

<b>Ferramenta 5W2H</b>	
WHAT	O que será feito? (Ação)
WHY	Por que será feito? (Justificativa)
WHO	Nome do envolvido (Responsabilidade)
WHEN	Quando será feito (Período/Prazo)
WHERE	Onde será feito? (Local)
HOW	Como será feito? (Método)
HOW MUCH	Quanto o valor financeiro? (Custo)

**Quadro 3 – Ferramenta 5W2H**

De forma resumida, a ferramenta 5W2H, funciona como um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas, com o máximo de clareza possível, por parte dos colaboradores da instituição. Ela funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, o porquê de ser feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da instituição e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. A ferramenta também descreve como será feita esta atividade e quanto custará aos cofres da instituição.

Os resultados do monitoramento contínuo são registrados *no Formulário para o monitoramento e controle de risco* e enviados para a CCI anualmente para que se possa gerar e divulgar os relatórios de gestão estratégica acerca dos riscos enfrentados pela Instituição. Observe que as quatro primeiras colunas do formulário são as mesmas presentes no *Formulário de identificação, análise e avaliação de riscos*. E servem como referência cruzada. Propõe-se uma periodicidade anual para divulgação dos relatório a contar da data de aprovação deste Plano de Gestão de Riscos.

<b>Macroprocesso:</b>										
<b>Data:</b>										
<b>Setor:</b>										
Nº	Atividade	Risco	Causa (s)	Grau de Risco	Medida(s) mitigadora(s)	Melhoria Requerida	Prazo	Responsável	Status	Observação
1										
2										

Quadro 4 - Formulário para o monitoramento e controle de riscos.

### 3.4 CONTROLAR RISCOS

Todas as Pró-Reitorias, Secretarias, órgãos suplementares, e unidades acadêmicas deverão desenvolver procedimentos, regras, e rotinas para avaliar a eficácia do *Plano de Gestão de Riscos*, por meio de sistemas de informação, documentos, informações e/ou ferramentas. Com o propósito de padronizar as informações levantadas por cada Pró-reitoria, Secretarias, órgão de suplementares, e unidade acadêmica, sugere-se a adoção do *Formulário para o monitoramento e controle de risco* (que também é usado para monitoramento dos riscos, como discutido na seção anterior). As medidas a serem adotadas podem ser preventivas ou corretivas, e, devem estar relacionadas diretamente com as ações de respostas dos gestores e responsáveis.

#### 4. CRONOGRAMA PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Pró-Reitorias Secretarias/Unidades administrativas/Órgãos Suplementares	Ações	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
	Designação da equipe interna de Gestão de Riscos e mapeamento de processos de cada unidade.												
	Capacitação sobre mapeamento de processos e Gestão de Riscos.												
	Elaboração do Mapeamento dos Riscos												
	Implementação da Gestão de Riscos												
Unidades Acadêmicas	Ações	jan/20	fev/20	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20
	Designação da equipe interna de Gestão de Riscos e mapeamento de processos de cada unidade.												
	Capacitação sobre mapeamento de processos e Gestão de Riscos.												
	Elaboração do Mapeamento dos Riscos												
	Implementação da Gestão de Riscos												

Quadro 5 - Cronograma - Mapeamento de Processos e implementação da Gestão de Riscos da Unifesspa

## Referência Bibliográfica

BERMEJO, Paulo Henrique de Souza et al. **ForRisco**: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática. Evobiz: Brasília (DF), 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO E A CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 mai. 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Boletim do Tribunal de Contas da União Especial**, Ano 36, n. 31, 25 out 2017: Portaria-Segecex n.27, 24 out 2017: atualização do Glossário de termos do controle externo.

UNIFAL MINAS GERAIS. **Plano de gestão de riscos**. Alfenas, 2018.

VIEIRA; James Bastista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Enap: Brasília, DF, 2019.

## APÊNDICE

### Glossário

**Accountability Pública** - obrigação que têm as pessoas, físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, às quais se tenha confiado recursos públicos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a sociedade e a quem lhes delegou essas responsabilidades sobre o cumprimento de objetivos e metas e o desempenho alcançado na gestão dos recursos públicos. É, ainda, obrigação imposta a uma pessoa ou entidade de demonstrar que administrou ou controlou os recursos que lhes foram confiados em conformidade com os termos segundo os quais eles lhe foram entregues (NAT apud TCU, 2017).

**Análise de riscos** – processo de compreender a natureza e determinar o nível (significância, magnitude ou severidade) de um risco ou combinação de riscos, mediante a combinação das consequências e de suas probabilidades (ABNT, 2009 apud TCU, 2017).

**Análise SWOT** – técnica de análise de ambiente ou contexto (externo/interno) de uma organização. SWOT é um acrônimo formado pelas palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise dos fatores presentes nesses quatro grupos de variáveis ambientais resulta em uma lista de prós e contras que auxiliam na tomada de decisão. Consiste, pois, em uma análise subjetiva das capacidades internas, para a identificação das forças e fraquezas da organização, e do ambiente externo no qual ela busca atingir seus objetivos, para a identificação das oportunidades e ameaças (TCU,2010 apud TCU, 2017).

**Apetite a risco** - quantidade de risco em nível amplo que uma organização está disposta a aceitar na busca de seus objetivos (INTOSAI,2007 apud TCU, 2017). Quantidade e tipo de riscos que uma organização está preparada para buscar, reter e assumir (ABNT, 2009<sup>a</sup> apud TCU, 2017).

**Atividade** – termo genérico utilizado para expressar operações, ações ou transações que uma organização, pessoa ou entidade realiza com vistas ao alcance de objetivos determinados, refletindo os fluxos de trabalho cotidianos que formam os processos de trabalho (TCU,2012a apud TCU, 2017).

**Atividade de controle** – 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 apud TCU, 2017).

**Avaliação de riscos** – processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco da organização, para determinar se um risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável (ABNT, 2009). **Processo** – desenvolvido e implementado com a finalidade de identificar e avaliar os riscos que uma



entidade enfrenta na busca dos seus objetivos, estimar o impacto e probabilidade de ocorrência dos eventos, como base para decidir e desenvolver ações em resposta aos riscos (COSO, 2013 apud TCU, 2017).

**Controle interno** – processo conduzido pela estrutura de governança, administração e por outros profissionais da entidade, desenvolvido para proporcionar segurança razoável quanto à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (COSO,2013 apud TCU, 2017)

**Evento** – um incidente ou uma ocorrência de fontes internas de fontes internas ou externas à organização, que pode impactar a implementação da estratégia e a realização de objetivos de modo negativo, positivo ou ambos (INTOSAI, 2007 apud TCU, 2017); eventos com impacto negativo representam riscos. Eventos com impacto positivo representam oportunidades; pode consistir em uma ou mais ocorrências ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, e ter várias causas, podendo consistir em alguma coisa não conhecer (ABNT, 2009 apud TCU, 2017).

**Gerenciamento de riscos** – aplicação de uma arquitetura (princípio, estrutura e processo) para identificar riscos, analisar e avaliar se devem ser modificados por algum tratamento a fim de atender critérios de risco. Ao longo desse processo, comunica-se e consulta-se as partes interessadas, monitora-se e analisa-se criticamente os riscos e os controles que os modificam, a fim de assegurar que nenhum tratamento de risco adicional é requerido (ABNT, 2009 apud TCU, 2017).

**Gestão de riscos** – atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere ao risco (ABNT, 2019 apud TCU, 2017).

**Governança** – conjunto de políticas e processos que moldam a maneira como uma organização é dirigida, administrada, controlada e presta contas do cumprimento das suas obrigações de *accountability*. No setor público, a governança compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU,2014 apud TCU, 2017).

**Identificação de riscos** – processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos; envolve a identificação das fontes de risco, os eventos, suas causas e suas consequências potenciais (ABNT, 2009 apud TCU, 2017), pode envolver análise de dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas (TCU, 2017).

**Macroprocessos** – processos mais abrangentes da organização. Representam conjuntos de atividades agregadas em nível de abstração amplo, que formam a cadeia de valor de uma organização, explicitando como ela opera para cumprir sua missão e atender as necessidades de suas partes interessadas (TCU, 2011a apud TCU, 2017).

**Matriz de risco** – matriz gráfica que exprime o conjunto de combinações de probabilidade e impacto de riscos para classificar os níveis de risco (TCU, 2017).

**Monitoramento** – instrumento de fiscalização ou ação do controle do TCU para verificar o cumprimento de suas liberações (determinações e recomendações) e os resultados delas advindos (RITCU, Art.243 apud TCU, 2017). Em termos gerais, monitoramento consiste em ações de verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado. Monitoramento também pode ser aplicado a riscos, a controles à estrutura de gestão de riscos e ao processo de gestão de riscos (TCU, 2017).

**Nível de risco** – magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências [impactos nos objetivos] e de suas probabilidades (ABNT, 2009 apud TCU, 2017).

**Plano de gestão de riscos** – esquema dentro da estrutura de gestão de riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos, incluindo, tipicamente, procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades (ABNT, 2009 apud TCU, 2017). Um complemento à política de gestão que pode ser aplicado a um determinado produto, processo ou projeto, em parte ou em toda organização (ABNT, 2009, adaptado apud TCU, 2017).

**Política de gestão de riscos** - documento que contém a declaração das intenções e diretrizes gerais relacionadas à gestão de riscos e estabelece claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos. Não se trata de uma declaração de propósitos genérica, mas de um documento que, além de declarar princípios, explica porque a gestão de riscos é adotada, o que se pretende com ela, onde, como e quando ela é aplicada, quem são os responsáveis em todos os níveis, dentre outros aspectos (ABNT, 2009 apud TCU, 2017).

**Processo** – conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos/ serviços (saídas) com valor agregado. Processos são geralmente planejados e realizados de maneira contínua para agregar valor na geração de produtos e serviços. Processos podem ser agrupados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos (TCU, 2011a apud TCU, 2017).

**Respostas a risco** – opções e ações gerenciais para tratamento de riscos, inclui evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco, porque o risco está além do apetite a risco da organização e outra resposta não é aplicável; transferir o risco a (ou compartilhar o risco com outra parte); mitigar o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências; ou aceitar ou reter o risco por uma escolha consciente (INTOSAI, 2007 apud TCU, 2017).

**Tratamento de risco** – processo de modificar um risco (ABNT, 2009 apud TCU, 2017). Consiste em selecionar e implementar uma ou mais opções de respostas a riscos para modificar os níveis de risco (INTOSAI, 2007 apud TCU, 2017).