

Plano de Gestão de Riscos 2022 e 2023

2022 e 2023



Marabá, 2021

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Setorial Campus do Tauarizinho da Unifesspa**

**Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Plano de Gestão de Riscos 2022 e 2023 [recurso eletrônico] /
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará. — Dados
eletrônicos. — Marabá, PA : UNIFESSPA, 2021.**

Modo de acesso: <https://www.unifesspa.edu.br/>

- 1. Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - Planejamento.**
- 2. Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - Administração.**
- 3. Administração de risco. I. Título.**

CDD: 22. ed.: 378.8115

**Catalogação na fonte: Alessandra Helena da Mata Nunes
Bibliotecária-Documentalista - CRB2/586**

Comissão de Elaboração

Coordenação

Titular: Juliana de Sá Souto (Digri)

Substituto: Ralfh Alan Gomes Machado (Ctic)

Assessoria e Orientações

Titular: Júlia Silva de Paulo (Audin)

Substituto: Henrique Silva de Souza (Audin)

Membros

Titular: Jociel Nunes Alves Freitas (Sinfra)

Substituto: Jéssica da Silva Ribeiro (Sinfra)

Titular: Patrícia Fonseca Correa Gonçalves (Proad)

Substituto: Aline Priscila Marciel de Moraes (Proad)

Titular: Juliana de Sales Silva (Proeg)

Substituto: Lúcia Cristina Cavalcante da Silva (Proeg)

Titular: Delciane de Freitas Silva (Proex)

Substituto: Elino Benício de Souza (Proex)

Titular: Giselle da Costa Batista (Progep)

Substituto: Marcel Ferreira Miranda (Progep)

Titular: Gildene Gonçalves dos Santos (Propit)

Substituto: Darlene Nunes Araújo (Propit)

Titular: Ralfh Alan Gomes Machado (Ctic)

Substituto: Vitor de Souza Castro (Ctic)

Titular: Patrícia Kaline da Silva Santos (Gabinete da Reitoria)

Substituto: Benyelle Luz da Rosa (Gabinete da Reitoria)

Titular: Manoel Ênio Almeida Aguiar (Seplan)

Substituto: Eumar da Silva Coelho (Seplan)

Titular: Marcos Rogério de Souza Ladeira (CRCA)

Substituto: Rebeca Medeiros Fonseca (CRCA)

[Portaria nº 0145/2021-Reitoria/Unifesspa:](#)

Designa servidores para compor o Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos – GTGR.

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Eumar da Silva Coelho

Igor Vinícius Miranda

Juliana de Sá Souto

COLABORAÇÃO TÉCNICA

Unidades Administrativas

Proad – Progep – Proeg – Propit – Proex – Sinfra – Seplan

Órgãos Suplementares

Ctic – CRCA – Auditoria Interna

Administração Superior

Reitor
Francisco Ribeiro
da Costa



Vice-Reitora
Lucélia Cardoso
Cavalcante Rabelo



**Secretário de Planejamento e
Desenvolvimento Institucional**
Manoel Ênio Almeida Aguiar



**Secretário de
Infraestrutura**
Lucas França Rolim



**Pró-Reitor de Ensino
de Graduação**
Denilson da Silva Costa



**Pró-Reitora de Extensão
e Assuntos Estudantis**
Lúcia Cristina Cavalcante da Silva



**Pró-Reitora de Pós-Graduação,
Pesquisa e Inovação Tecnológica**
Gilmara Regina Lima Feio



Pró-Reitora de Administração
Marcele Juliane Menezes Castro



**Pró-Reitor de Desenvolvimento
e Gestão de Pessoas**
Marcel Ferreira Miranda

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÕES DE RISCO	6
1.2 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS	6
1.3 DEFINIÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCO	6
1.4 OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS	7
1.5 JUSTIFICATIVA PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	8
2. RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS	8
2.1 COMPOSIÇÃO	9
2.2 RESPONSABILIDADES	10
2.3 CAPACITAÇÃO	11
3. METODOLOGIA	11
3.1 LEVANTAMENTO DO AMBIENTE E DOS OBJETIVOS	12
3.2 IDENTIFICAR RISCOS	12
3.2.1 Brainstorming	14
3.2.2 Análise SWOT	14
3.2.3 Diagrama de Ishikawa	15
3.2.4 Bow-Tie	15
3.3 ANALISAR E AVALIAR RISCOS	16
3.3.1 Análise da probabilidade de ocorrência dos riscos	16
3.3.2 Análise do impacto da ocorrência do evento de risco	17
3.3.3 Avaliação dos controles	18
3.3.4 Avaliação do grau de risco	19
3.4 RESPOSTA AO RISCO	21
3.5 INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO	22
3.5.1 Informação e Comunicação	22
3.5.2 Monitoramento	23
3.5.2.1 Avaliação e reavaliação da qualidade do desenho e implementação dos controles e definição de novas medidas a serem implementadas	23
3.5.2.2 Registro de Incidentes	24
3.5.2.3 Relatório	24
4. CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
GLOSSÁRIO	32
Apêndice A - Fluxograma de implementação da gestão de riscos na Unifesspa	35

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 2022 a 2023, o qual se aplica a todas as Unidades Organizacionais da Unifesspa, com a implantação gradativa nas Unidades: Pró-Reitoria de Administração (Proad); Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Progep); Secretaria de Infraestrutura (Sinfra); Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (Ctic); Centro de Registro e Controle Acadêmico (CRCA); Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Inovação Tecnológica (Propit) e Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (Proeg).

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

Este documento será revisado em período bienal pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles da Unifesspa (CGRC) ou sempre que houver necessidade de aperfeiçoamento das técnicas e metodologias aplicadas no processo de mapeamento dos riscos ou alterações na legislação.

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 DE GESTÃO DE RISCO

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilita garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO ERM, 2004).

1.3

DEFINIÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCO

Esquema dentro da estrutura de gestão de riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para

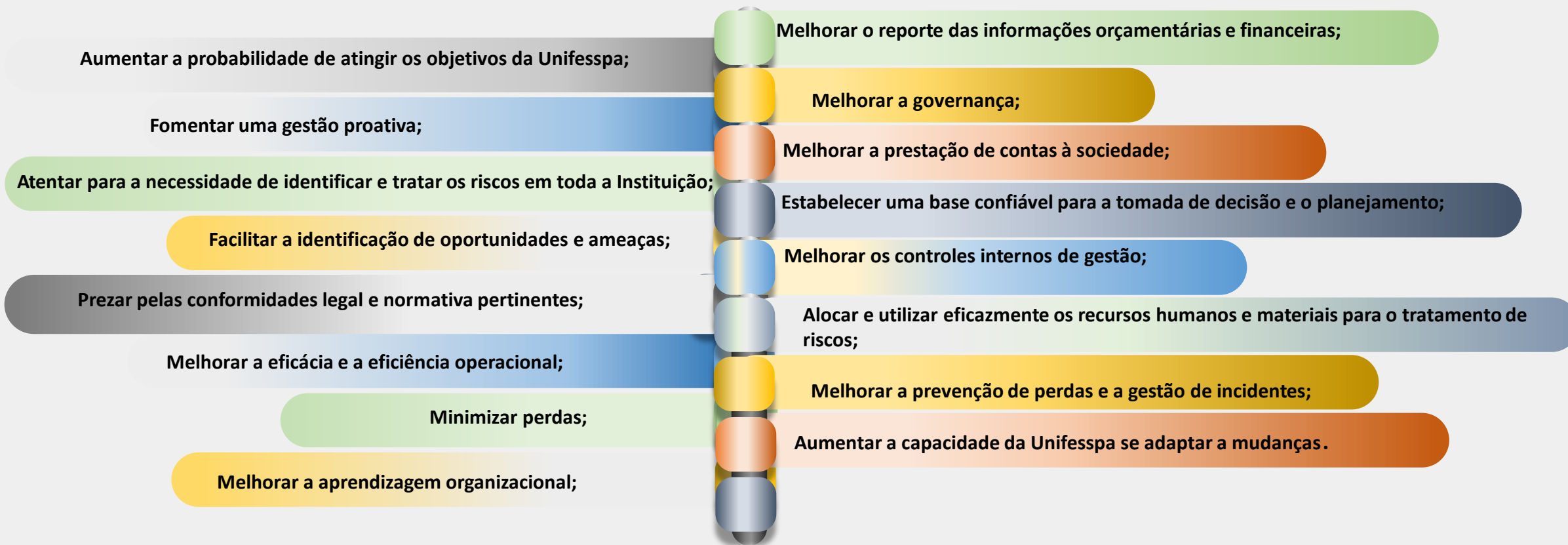
gerenciar riscos, incluindo, tipicamente, procedimentos, práticas, atribuição de responsabilidades, sequência e cronologia das atividades.

1.4



OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos deverá estar integrada aos processos de planejamento estratégico, tático e operacional, à gestão e à cultura organizacional da Unifesspa e tem por objetivos:



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 e ao Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, que identificam a necessidade das organizações afastarem a possibilidade da materialidade dos riscos em suas atividades. Em particular, o art. 3º da IN e o art. 17 do decreto, descrevem que:

IN 01/2016:

“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

[...]”.

Decreto 9.203/2017:

“Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e

e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

[...]”.

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.

02

RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS

As instâncias responsáveis pela gestão dos riscos abrangem as estruturas de governança e gestão da Unifesspa. No que tange a governança, divide-se em instâncias externas e internas. Já na gestão, em tática e operacional.

- **Instâncias externas de apoio a governança:**
 - ✓ **TCU:** Tribunal de Contas da União.
 - ✓ **CGU:** Controladoria Geral da União.
- **Instância interna de apoio a governança:**
 - ✓ **Audin:** Auditoria Interna
- **Instâncias internas:**
 - ✓ **CGRC:** Comitê de Governança, Riscos e Controles
 - ✓ **UGRCI:** Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos
 - ✓ **GTGR:** Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos;
- **Gestores dos riscos**

Figura 1 – Instâncias de Gestão de Riscos.



2.1



COMPOSIÇÃO

O Comitê de Governança, Riscos e Controles será composto pelos seguintes dirigentes: Reitor, como presidente, Pró-Reitores, Secretários e o Diretor do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação nos termos

do §1º do Art. 23 da IN CONJUNTA MPOG/CGU nº 01/2016.

A Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno é a unidade administrativa de atuação no nível tático, dando suporte e orientação ao nível operacional.

O Grupo de Trabalho de Gestão de Risco será composto por um representante, com respectivo suplente, indicado por cada unidade (administrativa) da Unifesspa, os quais, deverão trabalhar em conjunto com a Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno 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, Secretários, gestores de Órgãos Suplementares e demais Unidades Administrativas.

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

A Auditoria Interna é formada por indivíduos que operam independentemente da gestão para oferecer avaliação e conhecimento sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos (incluindo controle interno) (IIA,2020).

São responsabilidades das instâncias internas a implantação da gestão de riscos no âmbito da Unifesspa:

I - O Comitê de Governança, Riscos e Controles é o 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;

II - A Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno 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 evolução da aplicação do Plano de Gestão de Riscos, de acordo com as proposições do CGRC;

III - O Grupo de Trabalho de Gestão de Risco é responsável pela condução do Plano de Gestão de Riscos, sob a coordenação da Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno e supervisão do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). Seus membros devem atuar como ponto focal para gestão de riscos em suas respectivas unidades e ao final de cada exercício conduzirão a elaboração do Relatório de Gestão de Riscos;

IV - 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;

V - 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.

VI – A Auditoria Interna é responsável por oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos (IN 01/2016-MP/CGU);

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 a Divisão de Processos Disciplinares 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



CAPACITAÇÃO

Serão ofertadas ações de desenvolvimento voltadas para gestão de riscos para os servidores da Unifesspa, conforme a necessidade, sendo promovidos pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (Progep), por meio da Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento (DDD) ou pelas escolas de governo.

03



METODOLOGIA

Figura 2 - Ciclo de gestão de riscos da Unifesspa.



3.1

LEVANTAMENTO DO AMBIENTE E DOS OBJETIVOS

O levantamento do ambiente e dos objetivos será realizado por meio do levantamento dos processos geridos pelas Unidades da Unifesspa, com classificação dos principais processos, descrição dos objetivos destes e identificação das Unidades envolvidas.

Tal levantamento será imprescindível para análise da Gestão dos Riscos e verificação da evolução do processo de implementação no âmbito da Unifesspa, o que proporcionará a apuração de dois indicadores, conforme segue:

I – Percentual dos processos principais com riscos mapeados, com relação ao total dos processos principais da Unidade.

Fórmula:

$$\frac{\text{Processos principais com riscos mapeados}}{\text{total de processos principais}}$$

II – Percentual dos processos com riscos mapeados, com relação ao total geral dos processos da Unidade.

Fórmula:

$$\frac{\text{Processos principais com riscos mapeados}}{\text{total geral de processos}}$$

Após, será realizado o mapeamento dos riscos dos principais processos nas seguintes Unidades:



3.2

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.

Serão adotadas as seguintes ferramentas para identificação dos riscos



O resultado obtido pelo uso das ferramentas deve ser cadastrado no [mapa de riscos](#)

O processo de gestão de riscos da Unifesspa adotará as seguintes tipologias dos eventos de riscos:



3.2.1 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:

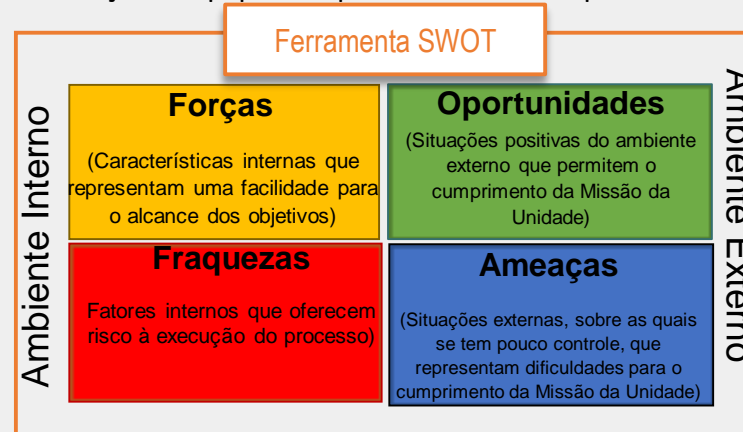
- Não rejeitar críticas às ideias dos participantes, por mais estranhas que possam parecer;
- Estimular a criatividade;
- Quantidade é qualidade;
- Conectar ideias e incentivar o aproveitamento;
- Buscar diferencial;
- Incentivar a participação da equipe;
- Sugerir e refletir sob a produção e edição das ideias apresentadas

3.2.2 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 dos planos 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

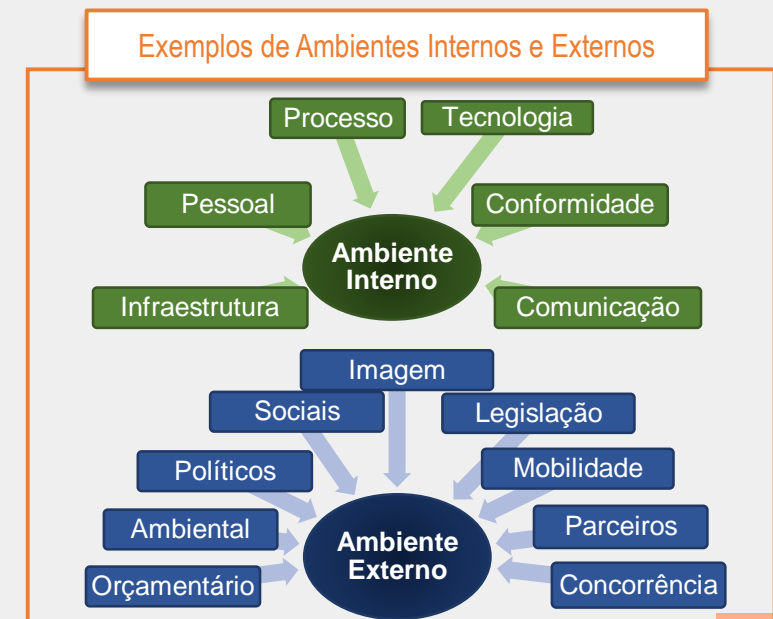


trabalho.

- Fraquezas – Número reduzido de funcionários/servidores.

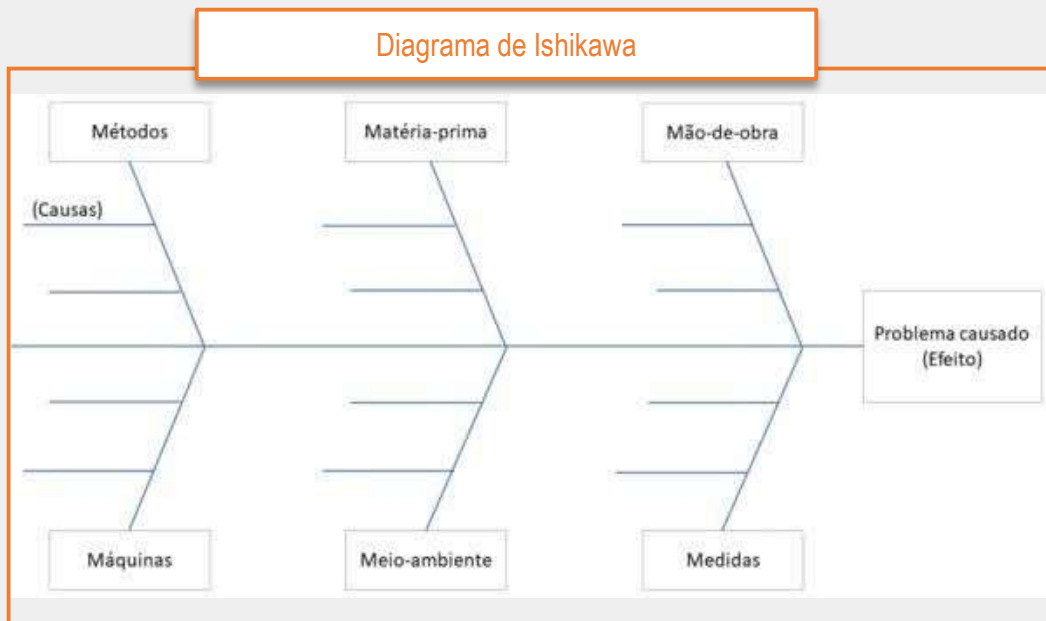
As oportunidades e ameaças, por outro lado, tratam-se de fatores externos. Neste caso, é necessário analisar os concorrentes, as necessidades do consumidor, a situação econômica do local onde a Instituição atua, etc. Por exemplo:

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



3.2.3 Diagrama de Ishikawa

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



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 (seis) categorias meio-ambiente, material, mão-de-obra, método, máquina, e medida, sendo estas :

meramente exemplificativas, podendo ser adotadas etapas ou necessidades específicas, também chamados de fatores críticos de sucesso, para o atingimento do objetivo do processo.

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

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

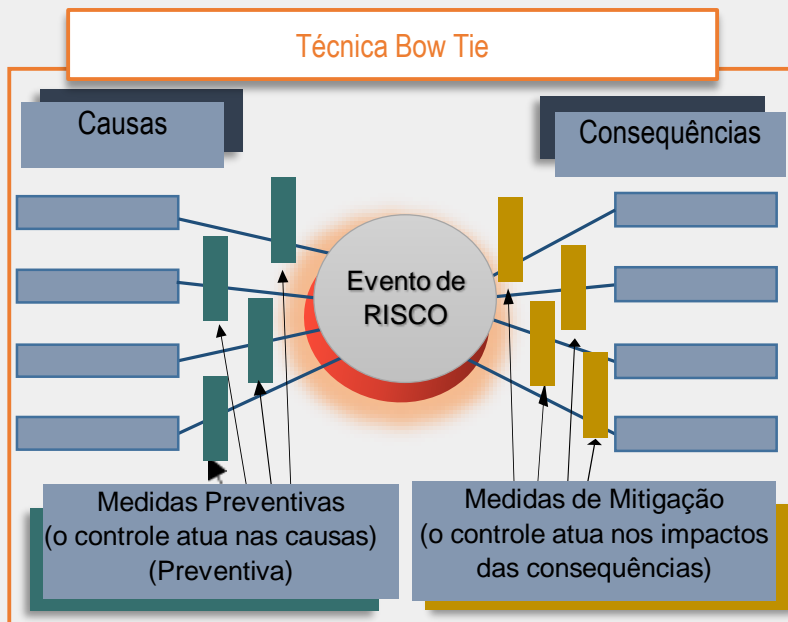
Esta ferramenta possibilita atuar sob as causas levantadas com intuito de desenvolver ações para mitigar, eliminar, aceitar ou até mesmo compartilhar o risco de acordo com o nível de tolerância (apetite) ao risco na instituição.

3.2.4 Bow-Tie

A técnica Bow-Tie permite descrever e analisar os caminhos de um risco, desde as suas causas até as suas consequências (Figura 8).

O foco da técnica está nas barreiras de prevenção e/ou mitigação, como medidas de controle, abordando ações que visem a detecção, tomada de decisão e ações a serem implementadas.

As medidas atuarão nas causas e, caso o risco se concretize, nas consequências, neste último atuará como plano de contingência, visando reduzir os impactos dos riscos.



3.3.1 Análise da probabilidade de ocorrência dos riscos

A análise da probabilidade de ocorrência dos riscos, será realizada pela média aritmética simples das notas atribuídas às causas geradoras dos riscos, conforme os níveis expostos na matriz abaixo:

	Probabilidade				
	Não é provável que aconteça.	Pode ser que ocorra uma vez dentro de um ano.	Pode ocorrer mais de uma vez dentro de um ano.	Pode ser que ocorra mensalmente.	Pode ser que ocorra semanalmente.
Aspectos Avaliativos	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais	Evento <u>pode</u> ocorrer em algum momento	Evento <u>deve</u> ocorrer em algum momento	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias
Frequência Observada/Esperada	Muito baixa (< 10%)	Baixa (>=10% <= 30%)	Média (>=30% <= 50%)	Alta (>=50% <= 90%)	Muito alta (>90%)
Peso	1	2	3	4	5

3.3



ANALISAR E AVALIAR RISCOS

O principal instrumento a ser utilizado para o levantamento, análise, e avaliação de riscos, é a [Planilha/Mapa de Risco](#) para identificação, análise, e avaliação de riscos. A [planilha](#) padroniza e torna mais fácil o preenchimento dos riscos identificados bem como a avaliação dos mesmos. A avaliação tem o propósito de facilitar a tabulação das informações.

Para definição da probabilidade de ocorrência de determinado risco, é necessário 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 a partir da análise da probabilidade de ocorrência das causas, conforme figura 8, aplicando a seguinte fórmula:

Fórmula:

$$M_s = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n}$$

n: Número total de causas.

X1+X2+...Xn: Soma dos pesos atribuídos às causas.

MS: Média Aritmética simples.

3.3.2 Análise do impacto da ocorrência do evento de risco

A análise do impacto do risco, será realizada pela média aritmética simples das notas atribuídas às consequências geradas quando da concretização dos riscos, conforme as dimensões expostas na matriz abaixo.

Após, e considerando o resultado obtido do cálculo acima, será realizada uma média aritmética ponderada, conforme os pesos de cada dimensão.

Caso entenda que alguma dimensão do

impacto não cabe ser analisada no âmbito do processo, pode-se colocar valor 0 (zero), desde que seja feito na coluna inteira, para todos os eventos de risco identificados.

Matriz de Impacto - Fatores para Análise Estratégico-Operacional								
Orientações para atribuição dos pesos	Dimensões					Econômico-Financeiro	Peso	
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário		
		15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%
	Evento com potencial para levar o negócio ou subprocesso ao colapso.	Determina interrupção das atividades.	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão.	Prejudica o alcance da missão da Unifesspa	Exigiria a intervenção do Reitor	> = 25% da Unidade.	5	Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado.	Determina ações de caráter pecuniários (multas).	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa.	Prejudica o alcance da missão da Unidade	Exigiria a intervenção do Pró-Reitor/Secretário/Diretor	> = 10% < 25%	4	Grande
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais.	Determina ações de caráter corretivo.	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo.	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Diretor	> = 3% < 10%	3	Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto.	Determina ações de caráter orientativo.	Tende a limitar-se às partes envolvidas.	Prejudica o alcance das metas do processo	Exigiria a intervenção do Chefe de Divisão/Coordenador.	> = 1% < 3%	2	Pequeno
Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais.	Pouco ou nenhum impacto.	Impacto apenas interno / sem impacto.	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade.	< 1%	1	Insignificante	

A análise das consequências (impacto) 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?”. Como na análise de probabilidades, a resposta à esta questão de apoio deve ser classificada a partir da análise do impacto das consequências, conforme figura 10 utilizando os cálculos 01 e 02 abaixo:

Cálculo 01

Fórmula:

$$M_p = \frac{(P_1 * M_{S1}) + (P_2 * M_{S2}) + \dots + (P_N * M_{Sn})}{P_1 + P_2 + P_3 + \dots + P_N}$$

MS: Média Aritmética simples.

X1+X2+...Xn: Soma dos pesos atribuídos às causas.

n: Número total de causas.

***Obs.:** As casas decimais serão arredondadas e o cálculo será realizado de forma automática pela [planilha documentadora](#).

Cálculo 02

Fórmula:

$$M_s = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n}$$

MS: Média Aritmética simples da nota de cada dimensão. .

X1+X2+...Xn: Soma das notas atribuídas às consequências do evento de risco em cada dimensão.

n: Número total de consequências do evento de risco.

***Obs.:** As casas decimais serão arredondadas e o cálculo será realizado de forma automática pela [planilha documentadora](#).

3.3.3 Avaliação dos Controles

A avaliação das respostas aos riscos e atividades de controle correspondentes é parte integrante da análise dos riscos. Os controles incluem qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras ações e medidas que a gestão adota com o objetivo de modificar o nível de risco (ABNT, 2009).

Para avaliar o efeito dos controles na mitigação dos riscos, será determinado um nível de confiança (NC), mediante análise dos atributos do desenho e da implementação dos controles, utilizando as escalas constantes na matriz de avaliação do Desenho e Implementação dos Controles, adaptado a partir do Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos do TCU 2017.

Uma vez determinado o nível de confiança (NC), pode-se determinar o risco de controle (RC), isto é, a possibilidade de que os controles adotados pela gestão não sejam eficazes para prevenir, detectar e permitir corrigir, em tempo hábil, a ocorrência de eventos que possam afetar adversamente a realização de objetivos. O RC é definido como complementar ao NC:

Fórmula:

$$RC = 1 - NC$$

RC: Risco de Controle

NC: Nível de Confiança do Controle.

Pela fórmula é possível deduzir que quanto mais eficaz for o desenho e a implementação dos controles, ou seja, quanto maior for o NC, menor será o risco de controle (RC) e vice-versa, porém este nunca será “zero”, uma vez que o nível de confiança jamais será 100%.

Uma vez estabelecido o RC, é possível estimar o nível de risco residual (NRR), ou seja, o risco que permanece após o efeito das respostas adotadas pela gestão, incluindo controles internos e outras ações, para reduzir a probabilidade e ou o impacto do evento.

Nível de Confiança (NC)	Matriz de Avaliação do Desenho e Implementação dos Controles (Atributos do Controle)	Risco de Controle (RC)
Forte NC=80% (0,8)	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	Muito Baixo 0,2
Satisfatório NC=60% (0,6)	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	Baixo 0,4
Mediano NC=40% (0,4)	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.	Médio 0,6
Fraco NC=20% (0,2)	Controles têm abordagens específicas, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	Alto 0,8
Inexistente NC = 0% (0,0)	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	Muito Alto 1,0

3.3.4 Avaliação do Grau de Risco

Com base no resultado da análise de probabilidades de ocorrência e impactos dos riscos identificados, caso estes venham a ocorrer, pode-se avaliar o grau dos riscos, cujos possíveis valores são: Insignificante, Pequeno, Moderado, Alto e Crítico.

O grau de um risco, em particular, é derivado do cruzamento de dados entre a sua probabilidade de ocorrência e seu impacto.

Em relação a riscos, é importante apresentar dois conceitos, vejamos:



Após avaliar a eficácia dos controles existentes, deve-se aferir o nível de risco residual, indicando os novos pesos relativos à probabilidade e ao impacto. Multiplicando-se esses pesos, obteremos o valor do risco residual e em qual nível da Matriz de Risco ele estará inserido, observando as ações a serem adotadas para cada nível de risco, conforme demonstrado abaixo:

IMPACTO		MATRIZ DE RISCO				
Catastrófica	5	5	10	15	20	25
Grande	4	4	8	12	16	20
Moderado	3	3	6	9	12	15
Pequeno	2	2	4	6	8	10
Insignificante	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Rara	Improvável	Possível	Provável	Quase certo
		<10%	≥10%≤30%	≥30%≤50%	≥50%≤90%	>90%
		PROBABILIDADE				

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 da Escala de Nível de Riscos, definir os riscos que serão monitorados e a estratégia para tratamento desses riscos.

Escala de Nível de Risco		
Níveis	Pontuação	Descrição do Nível do Risco
RC - Risco Crítico	20 a 25	Risco Intolerável: Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada ou são ineficazes para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável. Situação de grande preocupação. As ações devem ser tomadas rapidamente e os resultados precisam ser monitorados frequentemente para avaliar se a situação mudou com a implementação das ações. Independente de restrições (como custo e esforço de tratamento), o risco deve ser monitorado frequentemente e mitigado até chegar ao nível pequeno.
RA - Risco Alto	12 a 16	Risco Intolerável: Indica que o risco residual deve ser reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos. Sugere-se mitigá-los até o nível pequeno e monitorá-los frequentemente. Os riscos devem ser tratados independentemente de restrições (como custo e esforço de tratamento).
RM - Risco Moderado	6 a 10	Situação de Atenção: Indica que o risco residual deve ser reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos, sugere-se mitigá-los até o nível pequeno e monitorá-los frequentemente. Restrições (como custo e esforço de tratamento) podem ser consideradas para priorizar o tratamento dos riscos nessa classe.
RP - Risco Pequeno	3 a 5	Risco tolerável: Indica que o risco residual já está dentro da tolerância a risco, mas deve ser monitorado e, caso seja possível e não haja custos ou estes sejam insignificantes, podem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Se o impacto for grande (4) ou catastrófico (5), planos de contingência são extremamente recomendáveis.
RI – Risco Insignificante	1 a 2	Risco tolerável: Indica que o risco residual ou inerente já está dentro da tolerância a risco. 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.



Conhecido o nível de risco residual, define-se qual estratégia a ser adotada para responder ao evento de risco. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição aos riscos previamente estabelecidos em confronto com a avaliação realizada.

Em função do nível do risco residual ou, no caso de não haver controles, risco inerente, tem-se como sugestão de respostas a serem adotadas:

Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Resposta ao Risco	Ação de Controle
Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	*Evitar	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou consequências, levando a chance de ocorrência ou o impacto do evento para zero. No contexto prático seria extinguir a atividade/processo analisado em questão.
Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Mitigar	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos, atuando na redução de ocorrência das causas ou mitigando as consequências.
Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (ex.: seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes.

***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.**

Após determinar a resposta ao risco, deve-se estabelecer controles, levando em consideração as causas e as consequências, sendo que para as causas orienta-se estabelecer plano de ação, visando mitigar ou evitar a probabilidade de sua ocorrência. Já para as consequências orienta-se estabelecer plano de contingência, visando reduzir seus impactos caso os riscos se concretizem. Para implementação dos controles é necessário um conjunto de ações para adequar os níveis de riscos, por meio da adoção de novos controles ou da otimização dos controles atuais do processo.

A ferramenta 5W2H descrita a seguir pode auxiliar os responsáveis envolvidos a estabelecerem planos de ação ou de contingência, fornecendo subsídios para a formulação das respostas aos problemas encontrados.

Ferramenta 5W2H	
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)

3.5



INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

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 [...]”.

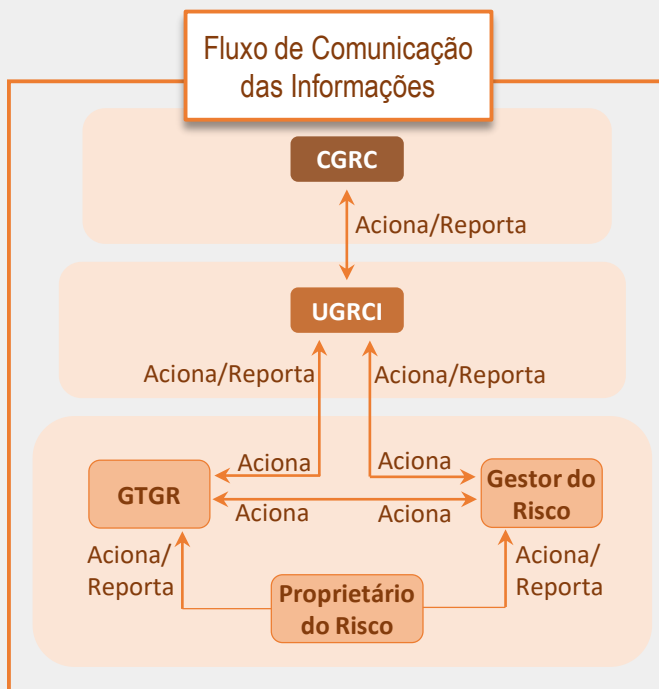
Todas as Pró-Reitorias, Secretarias, órgãos suplementares, e unidades acadêmicas deverão desenvolver procedimentos, regras, e rotinas para avaliar a eficácia do Plano de Gestão de Riscos, por meio de sistemas de informação, documentos, reporte de informações, comunicações e/ou ferramentas, com o propósito de padronizar as informações levantadas por cada Pró-reitoria, Secretarias, órgãos suplementares, e unidade acadêmica.

3.3.4 Informação e Comunicação

A informação deve ser confiável íntegra e tempestiva, sendo vital para que a gestão de riscos e controles internos da gestão sejam adequadas e eficazes no

alcance dos seus objetivos. Para isso, o fluxo das comunicações deve permitir que informações fluam em todas as direções, e que os direcionamentos estratégicos, vindos do Comitê de Governança, Riscos e Controles alcancem toda a Unifesspa.

Além disso, as informações externas relevantes aos processos de trabalho também devem ser consideradas e compartilhadas tempestivamente.



3.5.2 Monitoramento

O [mapa de risco](#) será a principal ferramenta de monitoramento do processo de gestão de riscos e controles da unidade. Além dele, o Relatório de Implementação do Plano de Controles, construído anualmente, será de suma importância para o acompanhamento dos trabalhos realizados pela unidade.

Serão aplicados indicadores de acompanhamento da evolução da Gestão de Riscos e implementação dos Controles, conforme segue:

Indicadores de Monitoramento	
Indicador	Fórmula
% processos com riscos mapeados por unidade	$\frac{\text{processos com riscos mapeados}}{\text{total de processos}}$
% processos principais com riscos mapeados por Unidade	$\frac{\text{processos principais com riscos mapeados}}{\text{total de processos principais}}$
% controles implementados por processo	$\frac{\text{controles concluídos}}{\text{total de controles do processo}}$
% controles em andamento por processo	$\frac{\text{controles em andamento}}{\text{total de controles do processo}}$
% controles atrasados por processo	$\frac{\text{controles atrasados}}{\text{total de controles do processo}}$
% controles não iniciados por processo	$\frac{\text{controles não iniciados}}{\text{total de controles do processo}}$

3.5.2.1 Avaliação e Reavaliação da Qualidade do Desenho e Implementação dos Controles e Definição de Novas Medidas a serem implementadas.

Após implementados, os controles devem ser continuamente avaliados pelas Unidades gestoras dos processos no que diz respeito ao seu desenho e operação. Essa avaliação ocorrerá conforme prazo estabelecido

pela Unidade para monitoramento de cada evento de risco, aplicando os níveis de confiança estabelecidos na Matriz de avaliação do Desenho e Implementação dos Controles.

Como fonte de entrada ou base para as avaliações, poderão ser utilizadas reclamações e denúncias registradas na ouvidoria, relatórios, recomendações ou demandas da Unifesspa, Controladoria Geral da União e do Tribunal de Contas da União, mudanças nos objetivos estratégicos, mudanças de normas e regulamentações, entre outras fontes.

As novas medidas a serem adotadas podem ser preventivas ou corretivas, e, devem estar relacionadas diretamente com as ações de respostas aos eventos de riscos, atuando na prevenção das causas ou na mitigação das consequências.

O mapa com as reavaliações será encaminhado pelo proprietário do risco para a Divisão de Gestão de Riscos e Integridade, através do e-mail institucional ou processo eletrônicos, até 30 (trinta) dias após a data de monitoramento.

3.5.2.2 Registro de Incidentes

Registrar incidentes possibilitam mapear a instituição e demonstrar os setores com maiores tendências de incidentes, gerando um histórico das ocorrências, possibilitando a implementação de medidas mais assertivas na prevenção dos fatores de risco e mitigação dos impactos gerados pelas consequências do risco.

O procedimento para registro de incidentes será realizado pelo

proprietário do risco através do sistema ForRiscos, a cada ocorrência do evento de risco, conforme o passo a passo constante no arquivo: [Orientações para registro de incidentes no sistema ForRisco.](#)

3.5.2.3 Relatório

Cada Unidade deve desenvolver um relatório sobre a gestão de riscos e controles internos referente ao período de 12 meses (contados de 01 de janeiro a 31 de dezembro) para divulgação no portal da sua Unidade para acesso pelas partes interessadas, sendo conduzido pelos servidores da Unidade que compõe o Grupo de Trabalho da Gestão de Riscos que, em caso de dúvidas, receberão orientação da UGRCI.

O relatório de gestão de riscos fará parte do roteiro do relatório anual de atividades das Unidades, seguindo o prazo de elaboração a ser informado pela Divisão de Informações Institucionais-Dinfi/Seplan, contendo minimamente as seguintes seções:

- a) introdução;
- b) estrutura organizacional da Unidade;
- c) metodologia aplicada;
- d) documentos de referência;
- e) processos com riscos mapeados;

- identificar os processos com riscos mapeados, aplicando os indicadores de monitoramento.
- f) gestão de riscos e controles com inventário de riscos;
- **Gestão de riscos e Inventário de riscos:** identificação dos riscos que se efetivaram e as causas relacionadas, informando o número de vezes que as causas ocorreram e quais foram as consequências geradas;
 - **Gestão de Controles:** Identificação dos controles implementados, em andamento, atrasados ou não iniciados por meio da aplicação dos indicadores de monitoramento e o resultado da avaliação ou reavaliação dos controles;
- g) avaliação dos riscos;
- Informar o nível dos riscos - risco residual - após a reavaliação dos controles ou da avaliação dos novos controles implementados.
- h) novas ações de controle propostas;
- Caso as medidas implementadas não sejam suficientes para evitar/reduzir as causas ou mitigar as consequências, inserir novas ações de controle propostas, identificando os responsáveis, data para implementação etc, conforme anexo específico para definição de plano de ação e/ou de contingência.
- i) Considerações finais e anexos.
- A UGRCI elaborará o relatório consolidado até o dia 15 de abril do

exercício subsequente ao de referência, podendo ter acréscimo de dias conforme prorrogação das entregas do Relatório Anual de Atividades das Unidades.

O relatório consolidado deverá conter:

- a) introdução;
- b) estrutura organizacional da Unifesspa;
- c) metodologia aplicada;
- d) documentos de referência;
- e) Unidades e Processos com riscos mapeados
 - identificar os processos das Unidades com riscos mapeados, aplicando os indicadores de monitoramento.
- f) gestão de riscos e controles com inventário de riscos;
 - **Gestão de riscos e Inventário de riscos:** identificação do número de vezes que os eventos de riscos se concretizaram, informando por meio de gráfico a evolução histórica anual do número de ocorrência dos eventos de riscos de cada processo);
 - **Gestão de Controles:** Identificação dos controles implementados, em andamento, atrasados ou não iniciados por meio da aplicação dos indicadores de monitoramento e o resultado da reavaliação dos controles)
- g) avaliação dos riscos;
 - Informar o nível dos riscos, risco residual, após a reavaliação dos controles ou da avaliação dos novos controles implementados).

h) novas ações de controle propostas;

- Caso os controles implementados não sejam suficientes para evitar/reduzir as causas ou mitigar as consequências, inserir novas ações de controle propostas, identificando os responsáveis, data para implementação etc, conforme anexo específico para definição de ações.

i) Considerações finais e anexos.

04

CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

É importante ressaltar que a implementação da Gestão de Riscos na Unifesspa teve início com o Plano de Gestão de Riscos 2020 e 2021, sendo atualizado, conforme este documento, para os exercícios de 2022 e 2023, conforme quadro abaixo:

Cronograma - Mapeamento dos Processos e implementação da Gestão de Riscos da Unifesspa						
		2022			2023	
ATIVIDADES:	1. Capacitação sobre mapeamento de processos	2. Capacitação sobre Gestão de Riscos e Controle Interno	3. Evento de socialização pelas Unidades que já implementaram a gestão de Riscos e inserção dos Registros de Incidentes no ForRisco.	4. Elaboração do Mapeamento dos processos principais da Unidade.	5. Elaboração do Mapeamento dos Riscos dos processos principais da Unidade.	6. Implementação da Gestão de Riscos
Janeiro						
Fevereiro						
Março						
Abril						
Maior						
Junho						
Julho						
Agosto						
Setembro						
Outubro						
Novembro						
Dezembro						

	Plano de Gestão de Riscos 2020-2021	Plano de Gestão de Riscos 2022-2023
Unidades previstas	Proad	*Proad
	Progep	Progep
	Sinfra	Sinfra
	Ctic	*Ctic
	CRCA	CRCA
		Propit
		Proeg

Nota explicativa:

*Das Unidades previstas no Plano de Gestão de Riscos 2020-2021, somente a Proad e o Ctic concluíram o processo de Implementação.

**Detalhamento das Atividades do Cronograma para Implementação do Plano de Gestão de Riscos
(Pró-Reitorias / Secretarias/Unidades administrativas/Órgãos Suplementares)**

Atividade	Etapas	Responsável	Período	Tempo Estimado
1.Capacitação sobre mapeamento dos processos; 2.Capacitação sobre gestão de riscos e controle Interno processos	a) Ofertar curso de capacitação em mapeamento dos fluxos processuais.	Progep	Abr/2022 a Jun/2022	1. Contratação e divulgação: até 90 dias; 2. Realização do curso: entre 07 a 15 dias
3. Evento de socialização pelas Unidades que já implementaram a gestão de Riscos e inserção dos Registros de Incidentes no ForRisco	a) Socialização do processo de gestão de riscos pelas Unidades que já realizaram a implementação, via Webinar ou presencialmente;	Membros da Unidade que integram o GTGR.	Abr/2022	01 dia
	b) Apresentação do Plano de Gestão de Riscos 2022 e 2023 ao GTGR e demais servidores envolvidos e interessados;	Digri	Abr/2022	1. Preparar a apresentação: 5 dias; 2. Apresentação: 01 dia
	c) Apresentação da forma de registro de incidentes no sistema (pelo proprietário do risco), no momento da concretização do evento, ao GTGR.	Digri	Abr/2022	01 dia
4.Elaboração do Mapeamento dos principais processos da Unidade	a) Levantamento de todos os processos que a Unidade gerencia, conforme aba Ambiente e Fixação de Objetivos da planilha Mapa de Risco Institucional .	Proprietários dos riscos em conjunto com os membros da Unidade que integram o GTGR.	Jun/2022	30 dias
	b) Realização do mapeamento dos principais processos da Unidade.	Proprietários dos riscos	Jul/2022 a Out/2022	120 dias
	c) Inserção dos links dos mapas dos processos na aba Ambiente e Fixação de Objetivos da planilha Mapa de Risco Institucional , complementando as informações levantadas no item “a” desta atividade.	Proprietários dos riscos	Out/2022	5 dias

Atividade	Etapas	Responsável	Período	Tempo Estimado
4.Elaboração do Mapeamento dos principais processos da Unidade	d) Consolidação das informações da Unidade em uma única aba Ambiente e Fixação de Objetivos da planilha Mapa de Risco Institucional e envio à Divisão de Gestão de Riscos e Integridade-Digri.	GTGR	Nov/2022	30 dias
5. Mapear os Riscos dos principais processos da Unidade.	a) Realização da Análise Swot dos principais processos da Unidade e envio por e-mail à Divisão de Gestão de Riscos e Integridade-Digri. <u>*atenção: a partir deste item, considerar uma planilha mapa de risco para cada processo principal e seguir com ela até o final.</u>	Proprietários dos riscos em conjunto com os membros da Unidade que integram o GTGR.	Fev/2023	30 dias
	b) Levantamento dos subprocessos/atividades e fatores críticos e sucesso. Após, enviar por e-mail à Divisão de Gestão de Riscos e Integridade-Digri.	Proprietários dos riscos em conjunto com os membros da Unidade que integram o GTGR.	Mar/2023 a Abr/2023	45 dias
	c) Identificar os eventos de riscos, suas causas e consequências, a tipologia dos Riscos e objetivo estratégico institucional a qual ele se vincula Após, enviar por e-mail à Divisão de Gestão de Riscos e Integridade-Digri.	Proprietários dos riscos em conjunto com os membros da Unidade que integram o GTGR.	Abr/2023 a Mai/2023	45 dias
	d) Apurar o Riscos inerente, estabelecendo probabilidade para ocorrência das causas e Impacto gerado pelas consequências, desconsiderando os efeitos dos controles existentes. Após, enviar por e-mail à Divisão de Gestão de Riscos e Integridade-Digri.	Proprietários dos riscos em conjunto com os membros da Unidade que integram o GTGR.	Jun/2023	30 dias
	e) Identificar e avaliar os controles existentes, informando com detalhes. Caso estejam publicados, informar o link para acesso. Após, enviar por e-mail à Divisão de Gestão de Riscos e Integridade-Digri juntamente com os anexos dos controles que não estejam publicados.	Proprietários dos riscos em conjunto com os membros da Unidade que integram o GTGR.	Jul/2023 a Ago/2023	60 dias

Atividade	Etapas	Responsável	Período	Tempo Estimado
5. Mapear os Riscos dos principais processos da Unidade.	f) Atribuir uma resposta a cada um dos riscos e estabelecer um plano de ação e/ou um plano de contingência e definir o prazo para monitoramento dos riscos. Após, enviar por e-mail à Divisão de Gestão de Riscos e Integridade-Digri.	Proprietários dos riscos em conjunto com os membros da Unidade que integram o GTGR.	Set/2023	30 dias
	g) Análise das informações repassadas pelas Unidades com reporte à estas com observações dos pontos passíveis de ajustes.	Digri	Fev/2023 a Out/2023	14 dias por Unidade para cada item atendido (de “a” a “f” da atividade 5)
	h) Solicitação de validação pelo Gestor da Unidade, ciência pelo gestor máximo da Unifesspa e autorização deste para publicação dos mapas de riscos em sites institucionais e inserção em sistemas de gestão de riscos.	Digri	Out/2023 a Nov/2023	14 dias por Unidade, para todos os processos de cada Unidade.
	i) Inserção dos riscos e demais informações levantadas na planilha mapa de riscos no sistema ForRisco e site institucional.	Digri	Nov/2023 a Dez/2023	14 dias por Unidade, para todos os processos de cada Unidade.
6. Implementação da Gestão de Riscos Elaboração do Relatório Anual de Gestão de Riscos da Unidade.	a) Realizar o monitoramento, conforme prazo definido, por meio do: 1. Registro de incidentes no sistema ForRisco; 2. Avaliação dos controles existentes através da planilha mapa de risco e envio por e-mail à Digri; 3. Elaboração e publicação do Relatório de gestão de riscos.	1. Proprietário do Risco; 2. Proprietários dos riscos em conjunto com os membros da Unidade que integram o GTGR. 3. Proprietários dos riscos em conjunto com os membros da Unidade que integram o GTGR.	1. Sempre que o risco se concretizar; 2. Conforme prazo informado para monitoramento; 3. Considerar o prazo informado pela Divisão de Informações Institucionais para o Relatório Anual de Atividades.	Contínuo

Atividade	Etapas	Responsável	Período	Tempo Estimado
7. Emissão do Relatório Anual de Evolução da Gestão de Riscos na Unifesspa	a) Elaborar o relatório geral consolidado da evolução da Gestão de Riscos no âmbito de toda a Universidade, por meio das Informações enviadas pelas Unidades; b) Submeter o relatório a apreciação do CGRCI.	Digri	15 de março a 15 de abril de cada exercício financeiro.	30 dias
8. Apreciação do Relatório Anual de Evolução da Gestão de Riscos na Unifesspa	a) Apreciar o Relatório	CGRCI	16 de abril a 15 de maio de cada exercício financeiro.	30 dias
9. Divulgação	a) Divulgação no e-mail institucional, nas páginas oficiais e demais meios de comunicação da Unifesspa;	Ascom	Mês de maio de cada exercício financeiro	10 dias
	a) Divulgação no Portal de Gestão de Riscos.	Digri		

*A priorização da implementação da gestão de riscos se dará para os processos principais e que já estiverem mapeados pelas Unidades previstas neste plano, conforme segue:

- 1ª Remessa: Unidade Prevista ? SIM, É Processo Principal? SIM, Fluxo Processual Mapeado? SIM => inicia-se a implementação do mapeamento dos riscos do processo;

*Esgotados os processos que atendam todos os requisitos da primeira remessa, proceder da seguinte forma:

- 2ª Remessa: Unidade Prevista ? SIM, É Processo Principal? SIM, Fluxo Processual Mapeado? NÃO => inicia-se a implementação do mapeamento dos riscos do processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

MINISTÉRIO DO TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Gestão de Riscos da CGU – Formação de Multiplicadores**, julho/2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Manual de Gestão de Riscos do TCU**: Segepres/Seplan – Brasília, Maio, 2018.

COSO ERM. **Gerenciamento de Riscos Corporativos** – Estrutura Integrada, 2004.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD). **Plano de gestão de riscos**. Mato Grosso do Sul, 2020.

IIA 2020. Modelo das Três Linhas – Uma atualização das três linhas de defesa. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 28 de agosto de 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Boletim do Tribunal de Contas da União Especial**, Ano 36, n. 18, 25 mar 2017: Portaria-Segecex n.09, 18 maio de 2017: Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos**: Segecex/Adgecex/Semec – Brasília, maio de 2017.

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 auditada de demonstrar que administrou ou controlou os recursos que lhe 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, 2009ª 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, 2009ª 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 ao 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 repostas a riscos para modificar os níveis de risco (INTOSAI, 2007 apud TCU, 2017).

Subprocessos/ Atividades

São consideradas fases mais abrangentes. O processo precisa contemplá-las para atingir seu objetivo, conforme segue:

Fatores Críticos De Sucesso

São considerados os fatores mínimos e cruciais para execução do subprocesso ou atividade, um pouco mais detalhados, mas sem perder a abrangência. São pontos que um subprocesso ou atividade precisa contemplar para que seja executado com sucesso e o objetivo do processo seja atingido

Fica a dica!



Saiba mais sobre Gestão de Riscos

Glossário de Gestão de Riscos do TCU



Orientações para preenchimento da planilha mapa de risco



Orientações para Registro de Incidentes no sistema ForRiscos



Apêndice A - Fluxograma de implementação da gestão de riscos na Unifesspa

