



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

Manual
para elaboração
do plano de
**Gestão
de Riscos**



Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

M294

Manual para elaboração do plano de gestão de riscos [recurso eletrônico] / Monique Regina Bayestorff Duarte; Mônica Beppler Kist; Lucas dos Santos Matos; Fernando Richartz. – 1. ed. – Florianópolis : UFSC, 2020. 45 p.: il. tab.

E-book (PDF).

Disponível em: <<https://gestaoderiscos.ufsc.br/manual/>>

ISBN 978-65-87206-10-3

1. Gestão de Risco – Metodologia. 2. Universidades e faculdades públicas – Planejamento. I. Duarte, Monique Regina Bayerstorff. II. Kist, Mônica Beppler. III. Matos, Lucas dos Santos. IV. Richartz, Fernando.

CDU 378.115

Elaborada pela bibliotecária Suélen Andrade – CRB-14/1666

Ubaldo Cesar Balthazar

Reitor

Alacoque Lorenzini Erdmann

Vice-Reitora

Fernando Richartz

Secretário de Planejamento e Orçamento

Monique Regina Bayestorff Duarte

Diretora do Departamento de Gestão Estratégica

Mônica Beppler Kist

Administradora

Departamento de Gestão Estratégica

Lucas dos Santos Matos

Contador

Departamento de Gestão Estratégica

Sarah Pelisari

Bolsista de Design

Departamento de Gestão Estratégica

Elaboração:

Departamento de Gestão Estratégica (DGE)

Sumário

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO | 5 |
| 2. | FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFSC | 6 |
| 2.1. | FUNDAMENTOS LEGAIS | 6 |
| 2.2. | REFERENCIAL TEÓRICO | 7 |
| 2.3. | CONCEITOS E ENTENDIMENTOS | 9 |
| 3. | ABRANGÊNCIA DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS | 11 |
| 4. | ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS NA UFSC | 14 |
| 4.1. | COMPETÊNCIAS | 16 |
| 4.1.1. | Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles | 16 |
| 4.1.2. | Secretaria de Planejamento e Orçamento | 18 |
| 4.1.3. | Grupos de Trabalhos | 18 |
| 4.1.4. | Gestores de riscos | 19 |
| 4.2. | INSTRUMENTOS | 19 |
| 4.2.1. | Política de Gestão de Riscos da UFSC | 20 |
| 4.2.2. | Manual para elaboração do plano de gestão de risco | 21 |
| 4.2.3. | Plano de Gestão de Riscos | 21 |
| 4.2.4. | Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos | 22 |
| 5. | ENFOQUE DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS | 24 |
| 6. | METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS | 25 |
| 6.1. | ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO | 26 |
| 6.2. | FIXAÇÃO DE OBJETIVOS | 27 |
| 6.2.1. | Identificar objetivos institucionais relacionados ao setor | 27 |
| 6.2.2. | Formular objetivos setoriais que atendam aos objetivos institucionais | 27 |
| 6.3. | IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS | 28 |
| 6.3.1. | Técnicas para identificar riscos | 28 |
| 6.3.2. | Mapa de riscos | 30 |
| 6.4. | CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS | 31 |
| 6.4.1. | Classificar a partir das tipologias de riscos | 31 |
| 6.4.2. | Definir o Gestor de Risco | 31 |
| 6.5. | AValiação DE RISCOS E CONTROLES | 32 |
| 6.5.1. | Escala de probabilidade | 32 |
| 6.5.2. | Escala de impacto | 33 |
| 6.5.3. | Avaliação do risco inerente | 33 |
| 6.5.4. | Avaliação dos controles existentes | 34 |
| 6.6. | DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS A RISCOS | 35 |
| 6.6.1. | Apetite a risco | 35 |
| 6.6.2. | Tipos de resposta a risco | 35 |
| 6.6.3. | Plano de respostas a riscos | 37 |
| 6.7. | CONTROLE E MONITORAMENTO DE RISCOS | 38 |
| 6.7.1. | Indicadores de monitoramento | 38 |
| 6.7.2. | Responsabilidade e periodicidade do monitoramento dos indicadores de gestão de riscos | 40 |
| 6.8. | REVISÃO DO PLANO | 41 |
| 7. | CONCLUSÃO | 42 |
| | REFERÊNCIAS | 43 |

Introdução

1. INTRODUÇÃO

Este manual descreve a metodologia de trabalho e as ferramentas de gestão a serem utilizadas na elaboração de Planos de Gestão de Riscos na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em cumprimento ao que estabelece a Política de Gestão de Riscos da referida Instituição e a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016.

Reúne, nesse sentido, as orientações a serem seguidas para a operacionalização da gestão de riscos. O documento está estruturado, além desta seção introdutória, nas seguintes seções:

(2) Fundamentos da gestão de riscos na UFSC: aborda os fundamentos legais e teóricos nos quais se baseia a política de gestão de riscos da UFSC e os principais conceitos e entendimentos relacionados à gestão de riscos.

(3) Abrangência do Plano de Gestão de Riscos: destaca quais setores da UFSC precisam elaborar o Plano de Gestão de Riscos ao qual se refere este Manual.

(4) Estrutura da gestão de riscos na UFSC: apresenta as instâncias deliberativas e administrativas que têm competências e responsabilidades relacionadas à gestão de riscos na Universidade Federal de Santa Catarina.

(5) Enfoque do Plano de Gestão de Riscos: delimita o enfoque utilizado para fazer a identificação de riscos.

(6) Metodologia para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos: é a principal seção deste manual, pois contempla todas as etapas necessárias à elaboração do Plano de Gestão de Riscos, as atividades relacionadas e as ferramentas de apoio recomendadas.

2. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFSC

2.1. FUNDAMENTOS LEGAIS

Em 10 de maio de 2016, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União publicaram a **Instrução Normativa (IN) Conjunta MP/CGU nº 01/2016**¹, a qual dispõe sobre a necessidade de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal adotarem medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

No âmbito da gestão de riscos, a referida IN estabelece os seguintes *princípios*:

- gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;
- estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;
- estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;
- utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e
- utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais (art. 14).

Define, ainda, que os *objetivos* da gestão de riscos são:

- assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos a que está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;
- aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e
- agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização (art. 15).

No ano seguinte, mais precisamente em novembro de 2017, foi publicado o **Decreto 9.203**², que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e determina que

¹ Fonte: CGU. Disponível em: <[INSTRUÇÃO NORMATIVA -001-2016-MP-CGU](#)>. Acesso: 02 abr. 2020.

² Fonte: Palácio do Planalto. Disponível em: <[D9203](#)>. Acesso: 02 abr. 2020.

a alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar 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 (Decreto 9.203/2017, art. 17).

O referido Decreto também estipula alguns princípios da gestão de riscos:

- implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;
- integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;
- estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e
- utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança (Decreto 9.203/2017, art. 17).

Visando atender a essa normativa, a Universidade Federal de Santa Catarina vem trabalhando a estruturação do processo de gestão de riscos, o qual é relatado nas seções subsequentes deste Manual. Entretanto, antes de abordar esse processo, convém apontar alguns conceitos centrais a essa temática com o objetivo de uniformizar o entendimento dos usuários deste documento.

2.2. REFERENCIAL TEÓRICO

As principais referências teóricas utilizadas na elaboração deste manual são a metodologia COSO-ERM (COSO, 2007), a norma ABNT ISO 31000:2009 (ABNT, 2009) e as orientações do Instituto de Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors*) a respeito das três linhas de defesa na gestão de riscos (IAA, 2013).

No que tange à **COSO ERM**, a nomenclatura completa é *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*. Essa metodologia foi desenvolvida pelo Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), entidade privada norte-americana com atuação voltada a prevenção e inibição de fraudes em empresas por meio da gestão de riscos. Alguns conceitos centrais dessa metodologia são:

- *Gerenciamento de riscos corporativos*:

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 compatíveis com o apetite a risco da organização e

possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. (COSO, 2007, p. 4, grifos nossos)

[...] o gerenciamento de riscos corporativos não é um processo em série pelo qual um componente afeta apenas o próximo. É um processo multidirecional e interativo segundo o qual quase todos os componentes influenciam os outros. (COSO, 2007, p. 6, grifos nossos)

- **Evento:** "é um incidente ou uma ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas, que afeta a realização dos objetivos. Os eventos podem causar impacto negativo, positivo ou ambos" (COSO, 2007, p. 16).
- **Risco:** evento que afeta negativamente a realização dos objetivos.
- **Oportunidade:** evento que afeta positivamente a realização dos objetivos.

A **ABNT ISO 31000:2009** é uma norma técnica elaborada pela Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*) e publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas com o objetivo de padronizar a gestão de riscos. Em termos metodológicos, ela converge com outras metodologias ao definir etapas como estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos, comunicação e consulta, monitoramento e análise crítica (ABNT, 2009). Este manual foi elaborado com uma adaptação dessas etapas, que são detalhadas na seção 6.

As orientações do **Instituto de Auditores Internos** estão dispostas no documento intitulado "Declaração de Posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles" (IAA, 2013). Este manual adota os seguintes entendimentos:

- **Modelo de três linhas de defesa:** "forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais" (IAA, 2013, p. 2).
 - **Primeira linha de defesa:** é composta pelos gerentes operacionais, pois são eles os gestores de riscos. São pessoas que têm responsabilidade sobre os riscos e capacidade de viabilizar ações corretivas para solucionar problemas em atividades, processos e objetivos.
 - **Segunda linha de defesa:** essa linha é referenciada como gerência de riscos e pode ser composta por comitês, grupos de trabalho e/ou departamentos de riscos. Seu propósito é criar uma estrutura de processos, controles e ferramentas de apoio para que a primeira linha consiga executar seu trabalho, além de monitorar o trabalho da primeira linha e assegurar ações corretivas para sanar deficiências em processos e controles.
 - **Terceira linha de defesa:** é a linha da auditoria interna. "Os auditores internos fornecem ao órgão de governança e à alta administração avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da organização" (IAA, 2013, p. 5). Assim, a terceira linha de defesa provê avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linhas de defesa atingem os objetivos de gerenciamento de riscos e controle.

As três linhas de defesa, no entendimento da IIA, "deveriam existir, de alguma forma, em todas as organizações, não importando tamanho ou complexidade. O gerenciamento de

riscos, normalmente, é mais sólido quando há três linhas de defesa separadas e claramente identificadas" (IIA, 2013, p. 7).

Em 2020, o IIA publicou uma atualização do modelo das três linhas (IIA, 2020). Dentre as principais novidades, cita-se a retirada do termo “de defesa” das linhas, buscando alinhar o entendimento de que os agentes não são apenas seres passivos no processo, mas que devem executar ações proativamente para assegurar o atendimento dos objetivos e fortalecer a governança nas organizações. Além disso, há uma mudança referente ao modo com que as instâncias se relacionam entre si. Passa-se a promover maior alinhamento entre as linhas, com maior interação entre a alta gestão e as demais unidades, ao invés de uma visão única de reporte das unidades à alta administração da organização.

A explicação sobre como essas três linhas são estruturadas na UFSC é feita na seção 4.

2.3. CONCEITOS E ENTENDIMENTOS

Os conceitos citados nesta seção foram extraídos da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e da Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Santa Catarina³. Esses entendimentos e terminologias representam os conceitos adotados pela UFSC para o desenvolvimento do Manual para elaboração do Plano de Gestão de Riscos e servem de alicerce para a compreensão dos processos descritos, estabelecendo uma linguagem comum.

- *Apetite a risco*: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.
- *Avaliação de risco*: processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco, calculando a probabilidade e o impacto de sua ocorrência. É realizada com auxílio da matriz de risco.
- *Fonte de risco*: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco.
- *Gerenciamento de riscos*: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.
- *Gestor de risco*: pessoa ou unidade organizacional com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar riscos.
- *Governança*: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.
- *Governança no setor público*: compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar

³ A minuta referente à Política de Gestão de Riscos da UFSC encontra-se em deliberação pelo Conselho Universitário, sob o processo nº 23080.087338/2018-58.

a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

- *Identificação de riscos*: processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos.
- *Incerteza*: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.
- *Matriz de risco*: auxilia a classificar os riscos em aceitáveis, gerenciáveis, indesejáveis e inaceitáveis, em função das escalas de impacto e probabilidade.
 - *Escala de impacto*: mede o impacto de determinado risco nos objetivos.
 - *Escala de probabilidade*: mede a frequência que um risco pode ocorrer em determinado intervalo de tempo.
- *Nível de risco*: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências (impactos) e de suas probabilidades.
- *Portfólio de riscos*: representa o conjunto dos principais riscos a que a Universidade está exposta.
- *Resposta a risco*: forma de atuação diante da identificação e classificação de um risco. Os tipos de resposta são: aceitar risco, reduzir ou tratar risco, transferir ou compartilhar risco e evitar risco.
- *Risco*: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;
 - *Risco inerente*: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;
 - *Risco residual*: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o seu tratamento.
- *Tipologias de riscos*: formas de classificação de um risco.
- *Tratamento de riscos*: processo para modificar o risco.

3. ABRANGÊNCIA DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Conforme estabelece a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Santa Catarina, a gestão de riscos deve abranger toda a estrutura da Instituição. Nesse sentido, cada unidade deve desenvolver um Plano de Gestão de Riscos para que sejam realizados os procedimentos de gestão de riscos inerentes às suas atividades, conforme dispõe este Manual.

A Universidade Federal de Santa Catarina é estruturada, segundo seu Estatuto⁴, em nível superior e nos níveis de Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares.

- **Nível superior:** compreende a Administração Superior, composta pelos Órgãos Deliberativos Centrais, Órgãos Executivos Centrais e Órgãos Deliberativos Setoriais. Os Órgãos Executivos Centrais são denominados Unidades Administrativas.
- **Nível de Unidades e Subunidades:** compreende as Unidades Universitárias e Departamentos, respectivamente.
- **Órgãos Suplementares:** possuem natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante. A relação e as atribuições dos órgãos suplementares são discriminadas no regimento da Reitoria.

Conforme disposto no Art. 2º da Política de Gestão de Riscos da UFSC, os princípios, objetivos, diretrizes e responsabilidades dispostos na Política devem ser atendidos nos planos estratégicos, atividades e processos da Universidade. Assim, a gestão de riscos deve estar incorporada às atividades, processos e objetivos de todas as unidades que compõem a estrutura da UFSC, ou seja, de todas as unidades que são listadas na sequência.

No que se refere ao nível superior, ou seja, à Administração Superior, estão sujeitos à elaboração do Plano de Gestão de Riscos os Órgãos Deliberativos Centrais e Setoriais, os Órgãos Executivos Centrais, bem como todas as unidades e subunidades vinculadas a esses. Constituem unidades da Administração Superior:

- a) Órgãos Deliberativos Centrais:
 - Conselho Universitário;
 - Câmara de Graduação;
 - Câmara de Pós-Graduação;
 - Câmara de Pesquisa;
 - Câmara de Extensão;
 - Conselho de Curadores.
- b) Órgãos Executivos Centrais (Unidades Administrativas):

⁴ Disponível em <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/>

- Reitoria;
 - Vice-Reitoria;
 - Pró-Reitorias;
 - Secretarias.
- c) Órgãos Executivos Setoriais:
- Diretorias de *Campi* Fora de Sede;
 - Diretorias Administrativas de *Campi* Fora de Sede.

No nível de Unidades e Subunidades, as Unidades Universitárias (nível unidade), também chamadas de Centros de Ensino, são estruturadas em Departamentos (nível subunidade). As Unidades Universitárias são compostas pelos Órgãos Deliberativos Setoriais e pelos Órgãos Executivos Setoriais, a saber:

- a) Órgãos Deliberativos Setoriais:
- Conselhos das Unidades;
 - Departamentos.
- b) Órgãos Executivos Setoriais:
- Diretorias de Unidade;
 - Chefias de Departamento.

As Unidades Universitárias da UFSC estão organizadas em cinco *campi*, localizados nas cidades de Florianópolis (*campus* sede), Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville. Tais Unidades contabilizam 15 centros, sendo eles: Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Biológicas; Centro de Ciências da Educação; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; Centro de Ciências Jurídicas; Centro de Ciências Rurais; Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde; Centro de Comunicação e Expressão; Centro de Desportos; Centro de Filosofia e Ciências Humanas; Centro Socioeconômico; Centro Tecnológico; Centro Tecnológico de Ciências Exatas e Educação; Centro Tecnológico de Joinville. Cada uma dessas Unidades coordena subunidades universitárias, denominadas Departamentos.

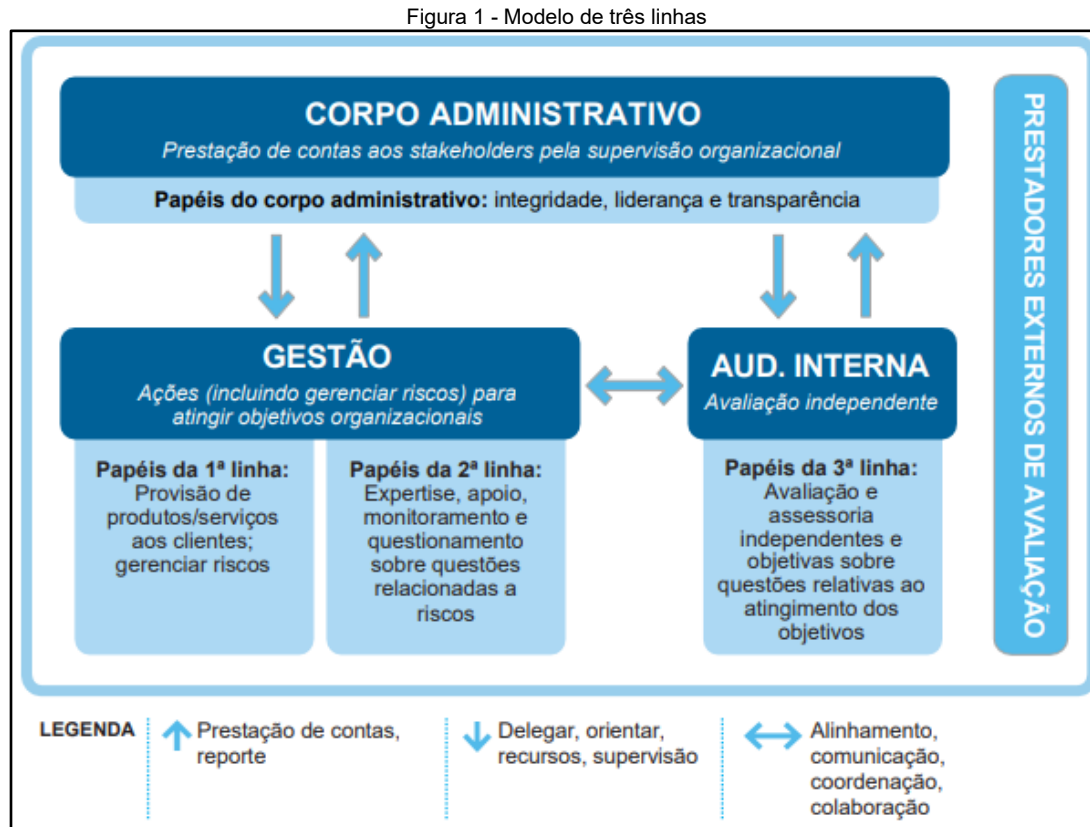
Por fim, os Órgãos Suplementares podem estar vinculados à Vice-Reitoria, à Direção Geral do Gabinete do Reitor e às Pró-Reitorias/Secretarias. São Órgãos Suplementares da UFSC:

- a) *Hospital Universitário Polidoro Ernani de São Thiago;*
- b) *Restaurante Universitário;*
- c) *Biblioteca Universitária;*
- d) *Museu de Arqueologia e Etnologia Professor Oswaldo Rodrigues Cabral;*
- e) *Editora UFSC;*
- f) *Biotério Central.*

Feito esse panorama da estrutura institucional, reitera-se que todos os órgãos listados nesta seção estão vinculados à Política de Gestão de Riscos da UFSC e, portanto, precisam elaborar seus **Planos de Gestão de Riscos**. Este manual foi elaborado para orientar tal processo, mas antes de adentrar na metodologia, convém explicitar como a UFSC organizou sua estrutura de gestão de riscos, assunto da seção subsequente.

4. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS NA UFSC

A estrutura de governança descrita no capítulo anterior também se reflete na estrutura de gestão de riscos da Universidade Federal de Santa Catarina. Para descrevê-la, adota-se o modelo de Três Linhas, publicado em 2013 e atualizado em 2020 pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA, 2020), ilustrado na Figura 1.



Fonte: IIA (2020, p. 4).

Nesse modelo, são estabelecidas três linhas, nas quais duas são relacionadas a atividades de gestão e uma de auditoria interna. A atualização de 2020 substitui a representação dos Órgãos de Governança e da Alta Administração pelo Corpo Administrativo e representa graficamente o processo de interação entre essas instâncias, evidenciando os fluxos de prestação de contas, reporte, delegação, orientação, supervisão, alinhamento, comunicação, coordenação e colaboração.

O papel do **Corpo Administrativo**, no entendimento do IIA (2020), é de promover uma cultura de ética e responsabilidade, exercer a liderança, estabelecer as estruturas de transparência e governança, representar a instituição diante dos stakeholders no que tange à prestação de contas e, no que tange às três linhas, delegar atribuições, prestar orientação, fornecer recursos e executar a supervisão.

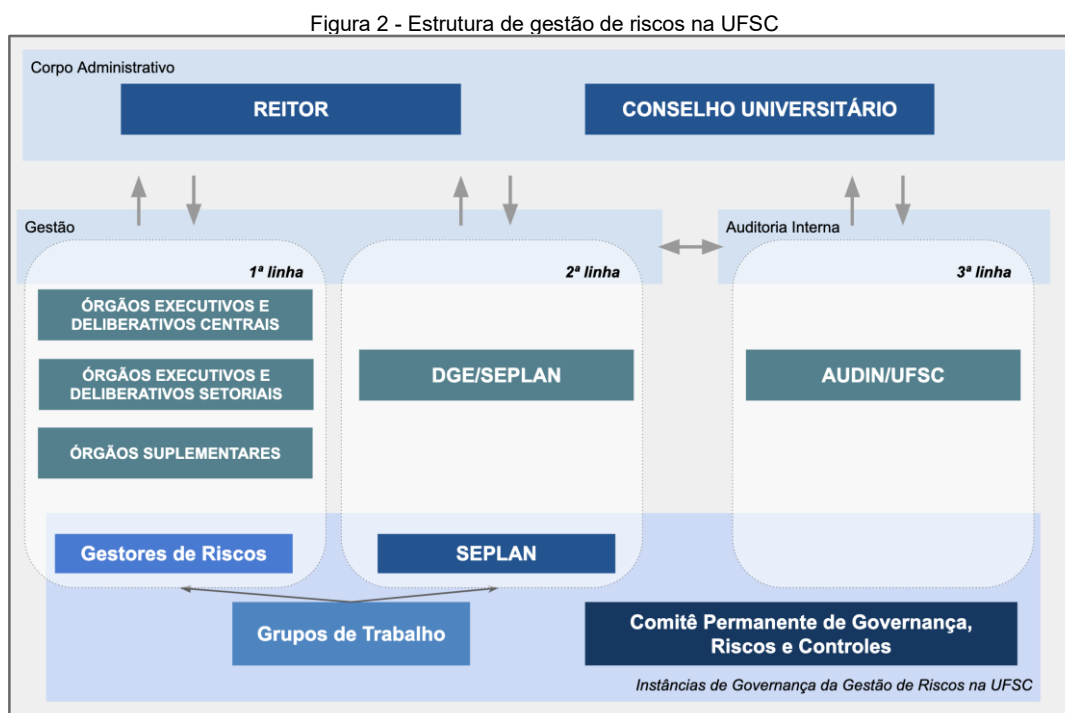
No âmbito da **Gestão**, situam-se a 1ª e a 2ª linhas. Em uma perspectiva macro, essas duas linhas viabilizam o processo de gestão dos riscos, assegurando seu alinhamento aos

objetivos organizacionais. A **1ª linha** gerencia efetivamente os riscos, mantém a estrutura e os processos adequados para o funcionamento da instituição e para a entrega dos produtos/serviços esperados. A **2ª linha** é responsável por fornecer a expertise, o apoio e o monitoramento necessários para a 1ª linha no que tange ao processo de gestão de riscos. Tanto a 1ª como a 2ª linha reportam e prestam contas ao Corpo Administrativo.

A **Auditoria Interna** representa a **3ª linha** e é responsável por avaliar e prestar assessoria independente e objetiva sobre a adequação e eficácia da governança, da gestão de riscos, dos controles internos e dos objetivos organizacionais. Essa 3ª linha tem uma interação de comunicação com a 1ª e 2ª linhas, informando objetivamente os resultados de suas avaliações, e também faz um trabalho de reporte de salvaguardas e prestação de contas ao Corpo Administrativo.

O modelo apresenta ainda os **Prestadores Externos de Avaliação**, que atendem a pedidos tanto da Gestão como do Corpo Administrativo para complementar o trabalho da Auditoria Interna, quando necessário, oportuno ou conveniente.

A aplicação desse modelo de gerenciamento de riscos na estrutura de governança da UFSC é representada pela Figura 2:



Nas três linhas estão os **setores oficiais** da estrutura organizacional da Universidade, representados pelas **caixas verdes**. Além deles, existem as **instâncias de governança da gestão de riscos da UFSC**, determinadas pela Política de Gestão de Riscos, representadas por **caixas azuis**. Fazendo uma comparação com o modelo do IIA (2020), o Corpo Administrativo refere-se ao Reitor e ao Conselho Universitário. Detalhando ponto a ponto:

- A 1ª linha é composta pelos **órgãos deliberativos e executivos** centrais e setoriais e pelos **órgãos suplementares**. É nessa linha que são executadas medidas de controle interno e controles da gerência e os setores que nela estão situados reportam-se diretamente ao Reitor.
 - Representantes de cada uma dessas unidades compõem os **Grupos de Trabalho** e podem ser designados **Gestores de Riscos**.
- A 2ª linha é de responsabilidade do **Departamento de Gestão Estratégica** da Secretaria de Planejamento e Orçamento. Dentro dessa linha, o DGE/SEPLAN assume o papel de fornecer estruturas e ferramentas de apoio para viabilizar a gestão de risco em toda a Universidade, além de monitorar todo o processo. A 2ª linha também se reporta diretamente ao Reitor.
 - Representantes desse departamento são alocados em **Grupos de Trabalho** setoriais ou institucionais para auxiliar na elaboração dos respectivos Planos de Gestão de Riscos.
- A 3ª linha é de responsabilidade da **Auditoria Interna**, subordinada diretamente ao Reitor e que, em relação à governança da entidade, também se reporta ao Conselho Universitário, órgão máximo de função deliberativa, consultiva e normativa da Universidade.

Em síntese, observa-se que as **Instâncias de Governança da Gestão de Riscos** estão presentes na 1ª e 2ª linhas. Na 1ª linha, estão os **gestores de riscos** e na 2ª linha, a **Secretaria de Planejamento e Orçamento** (SEPLAN). Os **grupos de trabalho** são compostos por membros da 1ª e 2ª linhas e o **Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles** é a instância máxima no que tange a gestão de riscos na Universidade.

Diante desse contexto, este Manual compreende um dos resultados do trabalho da 2ª linha ao fornecer às demais unidades da UFSC a metodologia de operacionalização da gestão de riscos.

4.1. COMPETÊNCIAS

Detalham-se, nesta seção, as competências relacionadas à gestão de riscos da UFSC, as quais estão distribuídas entre as seguintes instâncias de governança, de acordo com o Art. 15 da Política de Gestão de Riscos da UFSC: Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles; Secretaria de Planejamento e Orçamento; Grupos de Trabalhos; e Gestores de Riscos.

4.1.1. Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles

Criado em 15 de agosto de 2017, por meio da Portaria nº 1939/2017/GR⁵, o Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles (CPGRC/UFSC) é a instância superior no que

⁵ Alterada pelas Portarias nº 2329-A/2017/GR, nº 01/2018/GR, nº 251/2019/GR e nº 647/2020/GR.

se refere a riscos. Sua composição engloba o(a) Reitor(a), que preside o comitê, o(a) Vice-Reitor(a), o(a) Diretor(a) Geral do Gabinete do(a) Reitor(a), e os(as) Pró-reitor(as) e Secretários(as).

As competências e responsabilidades do CPGRC/UFSC são de nível estratégico e estão dispostas no Art. 22 da Política de Gestão de Riscos da UFSC, conforme segue:

- I. promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- II. institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- III. promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e controles internos;
- IV. garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- V. promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- VI. promover a adoção de práticas que institucionalizam a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- VII. supervisionar o mapeamento e a avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- VIII. liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no âmbito da UFSC;
- IX. estabelecer limites de exposição a riscos globais da UFSC, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- X. aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- XI. emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;
- XII. monitorar as recomendações e orientações por ele deliberadas;
- XIII. elaborar a Política de Gestão de Riscos da UFSC e revisá-la sempre que necessário;
- XIV. instituir os grupos de trabalho;
- XV. responder consultas sobre matérias de sua competência, advindas das unidades administrativas e universitárias;
- XVI. aprovar o Plano de Gestão de Riscos e demais instrumentos que regulam as práticas organizacionais e contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes estabelecidas na Política de Gestão de Riscos;
- XVII. articular-se com demais Comitês Permanentes de Governança, Riscos e Controles de outras instituições.

4.1.2. Secretaria de Planejamento e Orçamento

A Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) atua como instância tática e operacional por meio do Departamento de Gestão Estratégica (DGE/SEPLAN), configurando a 2ª linha de defesa da gestão de riscos da Universidade.

O Departamento de Gestão Estratégica é responsável pela procedimentalização da gestão de riscos na UFSC, e, no que tange a riscos, possui como competências:

- I. elaborar e atualizar o Plano de Gestão de Riscos em consonância com a Política de Gestão de Riscos da UFSC;
- II. identificar, avaliar e propor priorização dos riscos estratégicos;
- III. criar e monitorar indicadores de gestão de riscos;
- IV. oferecer suporte administrativo ao Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles da UFSC (CPGRC/UFSC);
- V. analisar as demandas solicitadas pelo CPGRC/UFSC, fornecendo as informações necessárias ao processo de tomada de decisão;
- VI. contribuir na solução de problemas ligados à temática da gestão de riscos, nas áreas de responsabilidade da UFSC;
- VII. oferecer à UFSC suporte técnico na área de gestão de riscos;
- VIII. elaborar o Relatório de Avaliação da Gestão de Riscos da UFSC;
- IX. coordenar os grupos de trabalho instituídos pelo CPGRC/UFSC;
- X. atuar com transparência, comunicando, informando e divulgando dados relacionados à gestão de riscos.

4.1.3. Grupos de Trabalhos

Os Grupo de Trabalhos são instituídos pelo CPGRC/UFSC com a finalidade de identificar, avaliar, monitorar, controlar e comunicar riscos. Assim, para cada Unidade Administrativa e Universitária é instituído ao menos um grupo de trabalho para atuar na gestão de riscos referente a sua unidade.

Constituídos por representantes da Unidade Administrativa e/ou Universitária e ao menos um membro do Departamento de Gestão Estratégica, aos Grupos de Trabalho compete:

- I. promover o alinhamento do processo da unidade com as estratégias, valores e demais processos da Universidade;
- II. identificar e avaliar os riscos do processo e desenvolver atividades de monitoramento e controle;
- III. elaborar plano de gerenciamento de riscos.

Ressalta-se que cabe ao Departamento de Gestão Estratégica (DGE/SEPLAN) auxiliar as unidades na elaboração e implementação da gestão de riscos, contudo fica a critério do

CPGRC/UFSC a definição da ordem de criação dos Grupos de Trabalhos das unidades que compõem a Universidade.

4.1.4. Gestores de riscos

Os gestores de riscos são agentes designados como responsáveis pelo gerenciamento de determinado(s) risco(s) identificado(s) e avaliado(s) e configuram a 1ª linha de defesa da gestão de riscos da Universidade.

Para cada risco identificado, é designado um responsável, podendo um mesmo agente ser responsável por mais de um risco. Cabe observar que o gestor de risco deve possuir autonomia suficiente para orientar e acompanhar as ações de identificação, avaliação, tratamento, controle e monitoramento do(s) risco(s) que lhe é(são) associado(s).

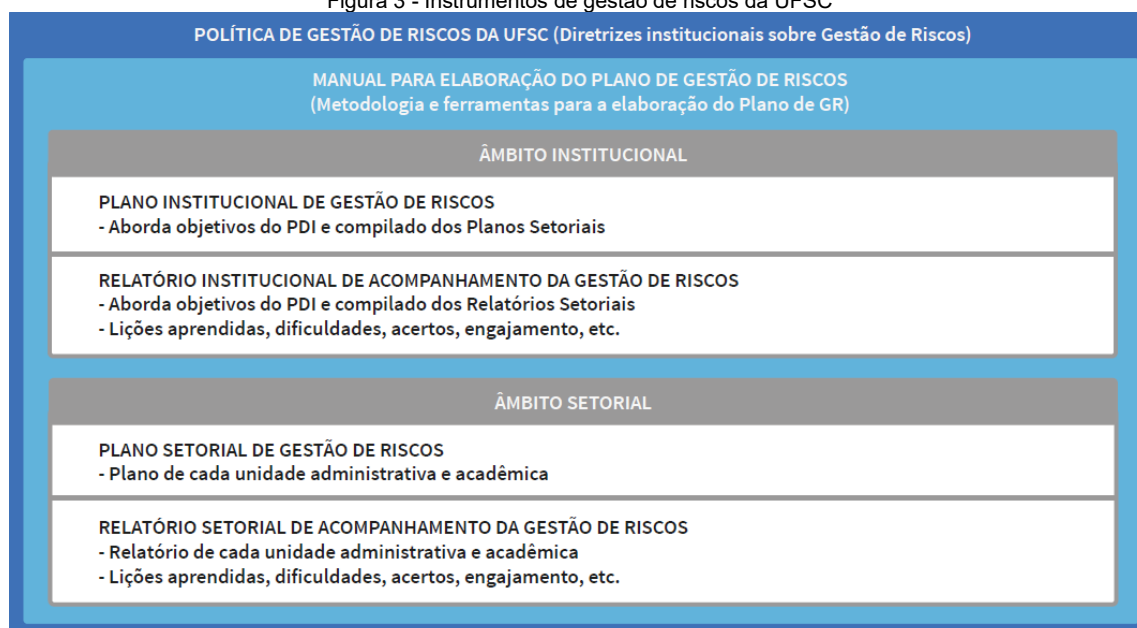
Compete ao gestor de riscos:

- I. assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos da organização;
- II. monitorar o risco de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com a política de gestão de riscos;
- III. garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização; e,
- IV. garantir a execução das medidas de tratamento de riscos definidas.

4.2. INSTRUMENTOS

Os instrumentos de gestão de riscos são mecanismos que garantem o funcionamento da gestão de riscos em todos os níveis. Dentre os instrumentos previstos na Política de Gestão de Riscos da UFSC, estão a própria Política, o Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos, o Plano de Gestão de Riscos e o Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos. A Figura 3 demonstra a abrangência de cada um dos instrumentos.

Figura 3 - Instrumentos de gestão de riscos da UFSC



Fonte: DGE/SEPLAN (2020)

A **Política de Gestão de Riscos** abrange todos os demais instrumentos, haja vista que define as diretrizes institucionais acerca da temática. Na sequência, observa-se o **Manual para elaboração do Plano de Gestão de Riscos**, que apresenta a metodologia e as ferramentas para a elaboração do plano de gestão de riscos, tanto no âmbito institucional como no âmbito setorial.

O **Plano de Gestão de Riscos** reflete a implementação da gestão de riscos e o **Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos** apresenta os resultados anuais alcançados pela gestão de riscos. Cada um desses instrumentos é detalhado nas seções seguintes.

4.2.1. Política de Gestão de Riscos da UFSC

A Política de Gestão de Riscos da UFSC foi elaborada em consonância com a IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e sua minuta encontra-se para deliberação do Conselho Universitário.

A finalidade da Política de Gestão de Riscos é estabelecer princípios, objetivos, diretrizes e responsabilidades a serem observadas e seguidas nos planos estratégicos, atividades e processos da UFSC. Definida em âmbito institucional, a Política aplica-se a toda Universidade e considera sua estrutura *multicampi*.

Organizada em seis capítulos, a Política aborda: diretrizes, normas gerais, da operacionalização, dos instrumentos, das competências e responsabilidades, das disposições gerais. Assim, são estabelecidas os objetivos, as responsabilidades e as diretrizes para a operacionalização e controle da gestão de riscos.

Considerando que a gestão de riscos é um processo permanente, a Política de Gestão de Riscos deve manter-se atualizada e atender à realidade da Universidade. Neste sentido, fica determinado, em seu Art. 27, que o Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles da UFSC revisará a Política de Gestão de Riscos a cada dois anos, ou quando considerar pertinente.

4.2.2. Manual para elaboração do plano de gestão de risco

Refere-se a este documento, considerado imprescindível para a viabilização do processo de gestão de riscos na UFSC.

O Manual para elaboração do plano de gestão de riscos tem por objetivo descrever a metodologia de trabalho e as ferramentas de gestão para a elaboração dos Planos de Gestão de Riscos na UFSC. Assim, reúne em um único documento as orientações a serem seguidas para a operacionalização da gestão de riscos, em consonância com a Política de Gestão de Riscos da UFSC e com a IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016.

A metodologia estabelecida neste Manual deve descrever:

- a) o fluxo de gerenciamento de riscos;
- b) a escala de probabilidade e impacto dos riscos;
- c) a matriz de riscos;
- d) o grau de exposição dos riscos;
- e) o apetite a riscos;
- f) o plano de respostas aos riscos;
- g) as formas de controle e monitoramento dos riscos.

Os Planos de Gestão de Riscos devem ser pautados neste Manual, que tem aplicabilidade de abrangência institucional e setorial.

4.2.3. Plano de Gestão de Riscos

O Plano de Gestão de Riscos aborda a operacionalização da gestão de riscos. Ao passo que este Manual define a metodologia, o Plano traz o planejamento de implementação da gestão de riscos e deve, portanto, seguir a metodologia definida por este Manual. São duas as vertentes do Plano de Gestão de Riscos da UFSC: institucional e setorial.

O Plano Institucional de Gestão de Riscos possui o foco nos objetivos da Universidade. São abordados os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos institucionais, definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC.

Já o Plano Setorial de Gestão de Riscos aborda os riscos que impactam as atividades, processos e objetivos de cada uma das unidades da UFSC, administrativas ou universitárias. Deste modo, cada unidade deve possuir o seu Plano Setorial de Gestão de Riscos.

Independente da vertente assumida no Plano de Gestão de Riscos, este deve apresentar o mapa de riscos, ou seja, a relação dos riscos identificados que podem vir a causar algum tipo de impacto na consecução dos objetivos.

Ao seguir a metodologia definida na seção 6 deste Manual, o Plano de Gestão de Riscos deve descrever os processos de identificação e classificação dos riscos, bem como avaliação e respostas aos riscos, que posteriormente serão controlados e monitorados pelo(s) gestor(es) dos riscos.

4.2.4. Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos

O Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos tem a finalidade de avaliar e monitorar a operacionalização da gestão de riscos definida pelo Plano de Gestão de Riscos da Universidade ou do setor a que se refere.

Esse documento deve descrever as atividades que foram executadas durante o ano para eliminar e/ou mitigar os riscos identificados, devendo ter, portanto, periodicidade anual. Por meio dele, são destacadas as atividades desenvolvidas relacionadas ao gerenciamento dos riscos e os resultados referentes à revisão dos procedimentos institucionalizados para o tratamento desses riscos, permitindo a identificação da suficiência e necessidade dos controles utilizados.

Para sua elaboração, são solicitadas aos gestores dos riscos as informações pertinentes, podendo ser utilizadas planilhas eletrônicas, tabelas, gráficos, além de uma parte descritiva. A estrutura mínima recomendada para o documento compreende:

- Apresentação;
- Descrição das atividades de gestão de riscos realizadas ao longo do ano:
 - Eventos de risco que se efetivaram;
 - Ações de controle implementadas;
 - Resultados das ações implementadas (mitigação, redução, etc.);
- Indicadores de monitoramento:
 - Apresentação dos indicadores de monitoramento da gestão de riscos;
 - Apresentação dos indicadores de monitoramento dos riscos.
- Avaliação da gestão de riscos realizada no ano:
 - Aprendizados;

- Dificuldades;
- Melhorias implementadas;
- Melhorias a implementar.
- Análise sobre Plano de Gestão de Riscos vigente:
 - Análise de coerência dos objetivos definidos no Plano;
 - Análise de coerência dos eventos de riscos em relação aos objetivos;
 - Avaliação da necessidade de alteração dos gestores de riscos;
 - Análise da adequação dos graus de impacto e probabilidade atribuídos aos eventos de riscos;
 - Avaliação da necessidade de ajustes no planejamento de respostas aos eventos de riscos;
- Parecer sobre revisão do Plano de Gestão de Riscos, conforme seção 6.8 deste Manual.

O Relatório deve evidenciar informações sobre a atuação frente aos riscos durante o período, de modo que a análise de revisão demonstre a adequação do Plano para o próximo período, estimulando a melhoria nos controles e promovendo aprendizagem aos seus usuários referente aos riscos em suas atividades.

A elaboração do Relatório Institucional de Acompanhamento da Gestão de Riscos fica sob a responsabilidade do Departamento de Gestão Estratégica (DGE/SEPLAN). Já os Relatórios Setoriais de Acompanhamento da Gestão de Riscos ficam sob a responsabilidade de cada uma das unidades, sendo obrigatório o envio dos referidos relatórios ao DGE/SEPLAN para publicação.

Tanto o Relatório Institucional como os Setoriais são publicados anualmente no site da gestão de riscos da UFSC (<https://gestaoderiscos.ufsc.br/>).

5. ENFOQUE DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos é mais efetiva quando contempla objetivos, processos e atividades, portanto esse é o modelo que a UFSC tenciona adotar. Todavia, nesse primeiro estágio de implementação, a metodologia da Universidade Federal de Santa Catarina está orientada a **objetivos**, que podem ser institucionais ou setoriais a depender da unidade a que se refere o Plano de Gestão de Riscos elaborado.

Parte-se da identificação de riscos em relação aos objetivos tendo em vista que o mapeamento de processos e atividades ainda está em fase de planejamento na Instituição. Apenas alguns setores o realizaram e, nesses casos, é possível estruturar o Plano de Gestão de Riscos tendo como base os três elementos (objetivos, processos e atividades). Entretanto, para aqueles setores que ainda não mapearam seus processos, o Plano de Gestão de Riscos contempla, por enquanto, os objetivos.

6. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Para a operacionalização da gestão de riscos, torna-se necessária a definição de um fluxo de macroprocessos a serem seguidos. Os macroprocessos da Universidade Federal de Santa Catarina são baseados nas metodologias COSO II, ABNT NBR ISO 31000:2009 e na IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e estão representados na Figura 4.

Figura 4 - Macroprocessos de gestão de riscos da UFSC



Fonte: DGE/SEPLAN (2020)

Tendo em vista esses macroprocessos, as seções subsequentes têm o objetivo de orientar a forma como o Plano de Gestão de Riscos deve ser elaborado. Sua estrutura deve conter, portanto, os seguintes tópicos:

- **Introdução:** apresentação do documento e do setor a que se refere;
- **Análise do ambiente interno:** estruturação de acordo com a seção 6.1;
- **Fixação de objetivos:** estruturação de acordo com a seção 6.2;
- **Mapa de Riscos:** apresentando os seguintes elementos:
 - **Identificação de eventos:** estruturação de acordo com a seção 6.3;
 - **Classificação de riscos:** estruturação de acordo com a seção 6.4;
 - **Avaliação de riscos e controles:** estruturação de acordo com a seção 6.5;
- **Definição de respostas a riscos:** estruturação de acordo com a seção 6.6;

- **Controle e monitoramento dos riscos:** estruturação de acordo com a seção 6.7;
- **Vigência e periodicidade de revisão do plano:** estruturação de acordo com a seção 6.8;
- **Considerações finais:** apontamentos finais considerados pertinentes.

6.1. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

No processo de elaboração do Plano de Gestão de Riscos, a análise do ambiente interno faz-se necessária uma vez que, a partir dela, é possível elaborar um diagnóstico sobre o setor ou a instituição. Essa análise deve contemplar os seguintes componentes:

- Descrição dos aspectos que asseguram a **integridade** do setor ou da instituição;
- Descrição dos **valores éticos** e das **competências** das pessoas que integram o setor ou a instituição;
- Descrição da maneira pela qual a gestão **delega** autoridade e responsabilidades;
- Descrição da **estrutura de governança** organizacional adotada;
- Descrição das políticas e práticas de **recursos humanos**;
- Descrição dos **sistemas de informações** disponíveis.

Feita essa caracterização, é necessário listar os pontos fortes e fracos relacionados a cada um desses componentes. A compreensão a respeito desses pontos fortes e fracos do ambiente interno contribui para a identificação de riscos. Para estruturar essa etapa no Plano de Gestão de Riscos, sugere-se a elaboração de uma matriz semelhante à apresentada no Quadro 1:

Quadro 1 - Análise do ambiente interno

| Análise de SWOT | | |
|---|---------------------|---------------------|
| Componentes do ambiente interno | Pontos fortes | Pontos fracos |
| Integridade | 1. <i>Listar...</i> | 1. <i>Listar...</i> |
| | 2. | 2. |
| | 3. | 3. |
| | 4. | 4. |
| Valores éticos e competências das pessoas | 1. <i>Listar...</i> | 1. <i>Listar...</i> |
| | 2. | 2. |
| | 3. | 3. |
| | 4. | 4. |
| Delegação de autoridade e responsabilidade | 1. <i>Listar...</i> | 1. <i>Listar...</i> |
| | 2. | 2. |
| | 3. | 3. |
| | 4. | 4. |
| Estrutura de governança organizacional | 1. <i>Listar...</i> | 1. <i>Listar...</i> |
| | 2. | 2. |
| | 3. | 3. |
| | 4. | 4. |

| Análise de SWOT | | |
|--|---------------------|---------------------|
| Componentes do ambiente interno | Pontos fortes | Pontos fracos |
| Políticas e práticas de recursos humanos | 1. <i>Listar...</i> | 1. <i>Listar...</i> |
| | 2. | 2. |
| | 3. | 3. |
| | 4. | 4. |
| Sistemas de informação | 1. <i>Listar...</i> | 1. <i>Listar...</i> |
| | 2. | 2. |
| | 3. | 3. |
| | 4. | 4. |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020).

A análise do ambiente interno é relevante porque auxilia o setor/instituição a identificar pontos fracos que podem ser minimizados e pontos fortes que podem ser potencializados, fazendo, assim, um direcionamento da estratégia de atuação. Para que esse direcionamento seja coerente e factível, é fundamental a fixação de objetivos, assunto da seção subsequente.

6.2. FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

6.2.1. Identificar objetivos institucionais relacionados ao setor

Para a elaboração do Plano **Institucional** de Gestão de Riscos, esta etapa envolve a listagem de todos os objetivos institucionais estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente da UFSC.

No que tange à elaboração de Planos **Setoriais** de Gestão de Riscos, esta etapa compreende a análise de todos os objetivos institucionais definidos no PDI da UFSC e a identificação daqueles objetivos listados que têm relação direta com as atribuições do setor em questão.

6.2.2. Formular objetivos setoriais que atendam aos objetivos institucionais

Esta etapa é específica para a elaboração de Planos **Setoriais** de Gestão de Riscos.

Os setores, tendo identificado os objetivos institucionais relacionados às suas atribuições e considerando a análise que fizeram do ambiente interno, devem definir seus **objetivos setoriais**.

Essa etapa é de grande relevância, pois estabelece um vínculo explícito entre os objetivos setoriais e os objetivos do PDI, refletindo, assim, um alinhamento dos setores em relação ao planejamento estratégico da Universidade. Nesse sentido, é importante que os setores

definem objetivos que podem contribuir para o atingimento dos objetivos institucionais da Universidade.

Ademais, a fixação de objetivos é fundamental para a continuidade da elaboração do Plano, uma vez que os riscos são identificados a partir dos objetivos, como pode ser percebido na seção subsequente.

6.3. IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS

Idealmente, a identificação de eventos de riscos seria feita em função das atividades, dos processos e dos objetivos de cada setor e da instituição. Contudo, tendo em vista a explicação fornecida na seção 5 deste documento, os Planos de Gestão de Riscos elaborados no âmbito da UFSC têm como enfoque os **objetivos**.

Para o Plano Institucional de Gestão de Riscos, o enfoque é dado aos objetivos institucionais definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional vigente. Para os Planos Setoriais de Gestão de Riscos, o enfoque está relacionado aos objetivos setoriais, que por sua vez estão alinhados aos objetivos do PDI.

O processo de identificação de eventos de riscos, consoante a metodologia do Ministério do Planejamento, "requer a participação de servidores com conhecimento do processo, visão holística dos negócios/serviços da unidade nos seus diferentes níveis" (MP, 2017, p. 27). Envolve o reconhecimento de eventos que podem impactar diretamente na consecução dos objetivos estabelecidos. Algumas perguntas podem orientar esse processo, tais como:

- Quais eventos de risco podem EVITAR o atingimento do objetivo X, Y, Z?
- Quais eventos de risco podem ATRASAR o atingimento do objetivo X, Y, Z?
- Quais eventos de risco podem PREJUDICAR o atingimento do objetivo X, Y, Z?
- Quais eventos de risco podem IMPEDIR o atingimento do objetivo X, Y, Z?

Para viabilizar esta etapa, diversas ferramentas e técnicas podem ser utilizadas. Detalham-se algumas na seção subsequente.

6.3.1. Técnicas para identificar riscos

O processo de identificação de riscos pode ser feito com a combinação de diferentes técnicas e ferramentas. Cabe ao gestor de riscos identificar qual delas é mais adequada para a realidade de seu setor. Na sequência, apresentam-se algumas técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas:

Técnicas:

- **Reuniões:** realização de encontros com pessoas envolvidas no processo de gestão de riscos do setor, tendo como pauta única a identificação de riscos aos objetivos. Apesar de a pauta ser única, recomenda-se estruturar uma programação e um limite de tempo para que o foco não se perca.
- **Workshops:** realização de oficinas, com o uso de dinâmicas, técnicas variadas de discussão e representação visual e diferentes ferramentas de apoio.
- **Entrevistas:** entrevistas individuais com servidores e gestores que podem contribuir com a identificação de riscos que podem impactar o alcance dos objetivos.
- **Sessões de brainstorming:** técnica que pode ser traduzida como tempestade de ideias. Sua proposta é fazer com que um grupo se reúna e expresse as mais diversas ideias relacionadas a um objetivo previamente determinado (que, nesse caso, é identificar riscos para cada objetivo). Essa técnica pode contribuir para gerar ideias inovadoras.

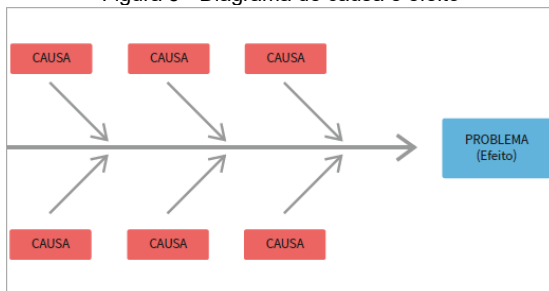
Ferramentas:

- **Questionários:** elaboração de questionários e aplicação com todas as pessoas que compõem o setor ou com aqueles mais aptos a responderem as questões propostas.
- **Fluxogramas:** representação gráfica das atividades e processos do setor, a fim de identificar pontos de risco que podem ocorrer em cada etapa de um processo.
- **Análise de cenários:** identificação de riscos a partir de cenários otimista, realista e pessimista.
- **Diagrama de causa e efeito (espinha de peixe):** é uma técnica para identificação de uma possível causa raiz de um problema (Figura 5).

No diagrama, cada espinha refere-se a uma causa e a cabeça refere-se ao problema que as causas levam. Esse método pode ser aplicado em workshops e brainstorming, partindo da identificação de um problema e em seguida as suas possíveis causas (MP, 2017, p. 27).

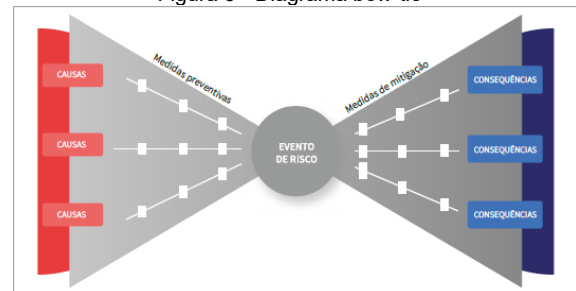
- **Bow-tie:** é o diagrama de causa e efeito em uma versão evoluída (Figura 6). Identifica e analisa o problema, suas causas e consequências e formas de prevenir a ocorrência do risco e de reduzir as consequências caso ele aconteça.

Figura 5 - Diagrama de causa e efeito



Fonte: MP (2017, p. 28).

Figura 6 - Diagrama bow-tie



Fonte: MP (2017, p. 29).

Identificados os eventos de riscos, é necessário fazer sua compilação para o Mapa de Riscos, exposto na seção subsequente.

6.3.2. Mapa de riscos

Para organizar as informações produzidas nesta etapa de identificação de riscos, recomenda-se utilizar uma estrutura em formato planilha (excel ou similar), a qual será denominada por convenção "**Mapa de Riscos**", cujas duas primeiras colunas contêm os **objetivos** e os **eventos de risco** identificados (Quadro 2).

Além dos objetivos e eventos de riscos, é necessário identificar as **causas**, ou seja, os fatores que aumentam a probabilidade do evento de risco se concretizar (antes), e as **consequências**, ou seja, os impactos gerados caso o evento de risco efetivamente ocorra (depois).

Quadro 2 - Mapa de Riscos (v1)

| Identificação de Riscos | | | |
|-------------------------|----------------------|-------------|-------------------|
| Objetivo (OBJ) | Evento de Risco (ER) | Causas (CA) | Consequência (CO) |
| OBJ 1 | ER 1:... | CA 1:... | CO 1:... |
| | | CA 2:... | CO 2:... |
| OBJ 2 | ER 2:... | CA 1:... | CO 1:... |
| | | CA 2:... | CO 2:... |
| | ER 1:... | CA 1:... | CO 1:... |
| | | CA 2:... | CO 2:... |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020).

ATENÇÃO

O **Mapa de Riscos** continuará a ser apresentado nas próximas seções, com a inclusão de colunas, a depender da etapa a que se refere. A recomendação é que seja elaborado um quadro único, o qual reúne todas as informações relacionadas à gestão de riscos. Entende-se que, assim, o gestor de riscos otimiza seu trabalho de controle e monitoramento, além de expandir seu conhecimento sobre a matéria, tendo em vista que dispõe de apenas um documento para fazer o acompanhamento e inserir registros sobre diagnósticos, alterações, avaliações, aprendizados etc. Esta tabela do Mapa de Riscos e outras tabelas necessárias à elaboração do Plano de Gestão de Riscos são disponibilizadas pelo Departamento de Gestão Estratégica (DGE/SEPLAN) e podem ser solicitadas a qualquer tempo.

Tendo inserido todos os riscos que podem impactar nos objetivos, a próxima etapa na elaboração do Plano de Gestão de Riscos é proceder à classificação dos riscos identificados, assunto da seção subsequente.

6.4. CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS

6.4.1. Classificar a partir das tipologias de riscos

Esta etapa envolve categorizar os riscos identificados de acordo com as classificações definidas na Política de Gestão de Riscos da UFSC. Os riscos podem ser classificados em:

- **Riscos operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades da Universidade, normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- **Riscos de imagem e reputação:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da Universidade em cumprir sua missão;
- **Riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da Universidade;
- **Riscos financeiros/orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade da Universidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou, eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;
- **Riscos ambientais:** eventos que podem causar impacto ambiental, provocando alterações das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causados por qualquer forma de matéria ou energia resultante das atividades humanas que, direta ou indiretamente, afetam a saúde, a segurança e o bem-estar da população, as atividades sociais e econômicas, a biota, as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente e, a qualidade dos recursos ambientais;
- **Riscos de comunicação e informação:** eventos que podem comprometer a capacidade de gerar informações apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis ou prejudicar a identificação, a coleta, o armazenamento e a comunicação de informações.

6.4.2. Definir o Gestor de Risco

Após a classificação dos riscos, é necessário identificar um responsável por acompanhar cada risco identificado, denominado Gestor de Risco.

Ao final desta etapa de classificação dos riscos, o Mapa de Riscos ganhará mais duas colunas:

Quadro 3 - Mapa de Riscos (v2)

| Identificação de Riscos | | | | Classificação dos riscos | |
|-------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|
| Objetivo (OBJ) | Evento de Risco (ER) | Causas (CA) | Consequência (CO) | Classificação do risco | Gestor de risco |
| OBJ 1 | ER 1:... | CA 1:.. CA 2:... | CO 1:.. CO 2:... | (Ex.:) Operacional | Nome (Cargo/função) |
| | ER 2:... | CA 1:.. CA 2:... | CO 1:.. CO 2:... | (Ex.:) Legal | Nome (Cargo/função) |
| OBJ 2 | ER 1:... | CA 1:.. CA 2:... | CO 1:.. CO 2:... | (Ex.:) Ambiental | Nome (Cargo/função) |
| | ER 2:... | CA 1:.. CA 2:... | CO 1:.. CO 2:... | (Ex.:) Financeiro | Nome (Cargo/função) |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020)

Feitas a classificação dos riscos e a identificação dos responsáveis, a próxima etapa é avaliar os riscos.

6.5. AVALIAÇÃO DE RISCOS E CONTROLES

A avaliação de riscos envolve determinar pesos em função das escalas de probabilidade e impacto e, na sequência, atribuir uma avaliação com auxílio da matriz de riscos. Já a avaliação dos controles pressupõe o levantamento e análise dos controles atualmente implementados para evitar que os eventos de risco se concretizem. Antes de detalhar esses processos, apresentam-se as escalas de probabilidade e impacto, que dão suporte à avaliação dos riscos.

6.5.1. Escala de probabilidade

Avaliar o grau de probabilidade de um risco implica em refletir sobre a frequência que ele pode ocorrer em determinado período de tempo. Para estimar a probabilidade de acontecimento de determinado evento, é preciso não apenas se basear em experiências passadas, mas também levar em consideração o cenário atual e identificar as chances de se refletir no futuro. São necessárias duas ações:

- Atribuir um intervalo de tempo a cada risco;
- Atribuir um grau na escala de probabilidade:

| Mínima (peso 1) | Moderada (peso 2) | Elevada (peso 3) | Extrema (peso 4) |
|--|--|--|---|
| Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais. | Evento talvez ocorra em determinado momento. | Evento provavelmente ocorra em boa parte das circunstâncias. | Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias. |

6.5.2. Escala de impacto

Essa avaliação se refere ao impacto do risco em relação aos objetivos. Isso significa que é preciso ponderar qual o efeito negativo que o evento de risco ocasionaria sobre o cumprimento do objetivo caso o evento viesse a acontecer. Para isso, atribui-se um grau na escala de impacto:

| Mínimo (peso 1) | Moderado (peso 2) | Elevado (peso 3) | Extremo (peso 4) |
|--|---|--|--|
| Consequências insignificantes nos objetivos e aceitáveis caso o evento ocorra. | Consequências perceptíveis nos objetivos, mas com possível reversão caso o evento ocorra. | Consequências significativas nos objetivos e de difícil reversão caso o evento ocorra. | Consequências graves nos objetivos e irreversíveis caso o evento ocorra. |

6.5.3. Avaliação do risco inerente

O produto da probabilidade pelo impacto pode ser identificado com auxílio da Matriz de Riscos, para saber a qual nível o risco em questão corresponde.

Quadro 4 - Matriz de Riscos

| Matriz de Riscos | Impacto | | | |
|------------------|------------|--------------|-------------|-------------|
| | Mínimo (1) | Moderado (2) | Elevado (3) | Extremo (4) |
| Probabilidade | | | | |
| Mínima (1) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Moderada (2) | 2 | 4 | 6 | 8 |
| Elevada (3) | 3 | 6 | 9 | 12 |
| Extrema (4) | 4 | 8 | 12 | 16 |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020).

Esse resultado viabiliza a avaliação dos riscos a partir das seguintes categorias: aceitáveis, gerenciáveis, indesejáveis e inaceitáveis, de acordo com o Quadro 5:

Quadro 5 - Níveis de Riscos

| Nível de Risco | Avaliação do Risco |
|-------------------------|--------------------|
| Risco mínimo (1 a 2) | Aceitável |
| Risco moderado (3 a 6) | Gerenciável |
| Risco elevado (8 a 9) | Indesejável |
| Risco crítico (12 a 16) | Inaceitável |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020).

Esse risco avaliado refere-se ao **risco inerente (RI)**, ou seja, antes de considerar quaisquer ações de controle e/ou gerenciais que possam reduzir a probabilidade e impacto de ocorrência. Para

a definição e planejamento da resposta aos riscos é fundamental o levantamento dos controles existentes.

6.5.4. Avaliação dos controles existentes

A identificação e avaliação dos controles existentes permite um planejamento de respostas mais assertivas aos riscos. Nesta etapa, identifica-se quais são os controles existentes para cada uma das causas dos riscos inerentes.

Finalizada essa identificação, deve-se realizar uma avaliação global dos controles existentes utilizando os seguintes níveis:

Quadro 6 - Níveis dos Controles Existentes

| Nível do Controle | Fator | Descrição |
|-------------------|-------|--|
| Inexistente | 1 | Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais. |
| Fraco | 0,8 | Controles tem abordagem ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso; a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas. |
| Mediano | 0,6 | 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. |
| Satisfatório | 0,4 | Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente. |
| Fortes | 0,2 | Controles implementados podem ser considerados a melhor prática, mitigando todos os aspectos relevantes ao risco. |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020).

Após a atribuição dos níveis de controle existentes, é possível aferir o nível de **risco residual** (RR), a partir do qual serão definidos o tipo de resposta e o plano de tratamento.

Ao final desse processo, o **Mapa de Riscos** estará assim estruturado:

Quadro 7 - Mapa de Riscos (v3)

| Identificação | | | | Classificação | | Avaliação RI | | | | Avaliação controles | | | Avaliação RR | |
|---------------|-----|------------|------------|---------------|----------------|--------------|----|--------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|-----------|--------------|-----------------|
| OBJ | ER | CA | CO | Classificação | Gestor | GP | GI | Nível RI (GP x GI) | Avaliação do RI | Descrição do controle | Nível do controle | Avaliação | Nível RR | Avaliação do RR |
| Obj1 | ER1 | CA1 CA2 | CO1 CO2 | Operacional | Nome (setor Y) | 2 | 4 | 8 | Indesejável | 1.1. ... 1.2. ... | Satisfatório | 0.4 | 3,2 | Gerenciável |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020).

Finalizada essa etapa de avaliação dos riscos e controles existentes, é necessário planejar a resposta que o setor pretende dar para cada um dos eventos de riscos, baseando-se nos tipos de respostas ao risco residual.

6.6. DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS A RISCOS

Uma vez identificados, classificados e avaliados, aos riscos devem ser relacionadas respostas, ou seja, soluções que proporcionem segurança razoável de alcance dos objetivos. A resposta a riscos compreende uma etapa de planejamento e execução de ações que visem a redução do nível de exposição do risco. Para tanto, deve ser previamente definido o apetite a risco da Universidade.

6.6.1. Apetite a risco

O apetite a risco refere-se ao nível de exposição a risco que a UFSC está disposta a aceitar na busca de sua missão e visão institucional.

Na UFSC, o apetite a risco é de grau mínimo de exposição, ou seja, todos os riscos avaliados como aceitáveis devem ser aceitos. Os riscos avaliados com níveis superiores ao nível aceitável devem ser estudados com maior zelo.

Os riscos avaliados como gerenciáveis ou indesejáveis podem ser aceitos apenas quando outras respostas a riscos forem inconvenientes e/ou inoportunas. Tais riscos podem possuir duas respostas: serem reduzidos/tratados ou transferidos/compartilhados.

Os riscos avaliados como inaceitáveis não são admitidos e devem ter prioridade no gerenciamento de riscos e nas ações mitigatórias, com vistas a reduzir seus respectivos graus de exposição.

6.6.2. Tipos de resposta a risco

As respostas a riscos devem levar em consideração a relação custo-benefício e precisam ser devidamente acordadas entre as partes interessadas. As atividades relacionadas às respostas a riscos ficam sob a responsabilidade do gestor de risco.

São respostas a riscos:

- **Aceitar o risco:** a exposição ao risco é aceita ou tolerada sem nenhuma ação específica para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos;
- **Reduzir ou tratar o risco:** são adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos;

- **Transferir ou compartilhar o risco:** transferência ou compartilhamento de uma parte do risco à unidade superior na busca da redução da probabilidade ou do impacto dos riscos. O risco deve ser reportado à chefia da Unidade e ao Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles (CPGRC);
- **Evitar o risco:** a exposição ao risco somente pode ser tratada alterando o plano, projeto ou processo ou descontinuando a atividade que deu origem ao risco. O risco deve ser reportado à chefia da Unidade e ao Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles.

As respostas a riscos estão diretamente relacionadas à matriz de riscos, conforme exposto no Quadro 7.

Quadro 8 - Respostas a Riscos

| Nível de Risco | Avaliação do Risco | Resposta a Risco | Encaminhamento |
|--------------------------------|--------------------|----------------------------|---|
| Risco mínimo (1 a 2) | Aceitável | Aceitar | Nível dentro do apetite a risco, mas é possível explorar possíveis melhorias. O risco deve ser registrado, mas seu tratamento é opcional , cabendo ao gestor julgar se é oportuno ou conveniente elaborar plano de resposta. |
| Risco moderado (3 a 6) | Gerenciável | Reduzir ou tratar | Nível além do apetite a risco. Riscos moderados devem ser reduzidos ou tratados e é necessário ter planos de respostas elaborados . Demandam atividades específicas de monitoramento e controle por parte do gestor do risco para que se mantenham nesse nível ou sejam reduzidos. |
| Risco elevado (8 a 9) | Indesejável | Transferir ou compartilhar | Nível além do apetite a risco. Riscos elevados devem ter seus planos de resposta possíveis de execução a qualquer tempo e devem ser comunicados ao CPGRC para tomada de decisão dentro de um prazo específico. |
| Risco crítico (12 a 16) | Inaceitável | Evitar | Nível além do apetite a risco. Todo risco inaceitável deve ser comunicado ao CPGRC e avaliado em âmbito estratégico. É necessário elaborar planos de resposta com possibilidade de execução imediata para sua mitigação e aprová-los junto ao CPGRC |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020).

Ao final desta etapa de definição das respostas aos riscos, o **Mapa de Riscos** estará assim estruturado:

Quadro 9 - Mapa de riscos (v4)

| Identificação | | | | Classificação | | Avaliação RI | | | | Avaliação controles | | | Avaliação RR | | Avaliação RR | |
|---------------|-----|------------|------------|---------------|----------------|--------------|----|--------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|-----------|--------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| OBJ | ER | CA | CO | Classificação | Gestor | GP | GI | Nível RI (GP x GI) | Avaliação do RI | Descrição do controle | Nível do controle | Avaliação | Nível RR | Avaliação do RR | Resposta ao Risco | Plano de Resposta |
| Obj1 | ER1 | CA1 CA2 | CO1 CO2 | Operacional | Nome (setor Y) | 2 | 4 | 8 | Indesejável | 1.1. ... 1.2. ... | Satisfatório | 0.4 | 3.2 | Gerenciável | Reduzir / tratar | Sim |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020)

6.6.3. Plano de respostas a riscos

Tão logo a resposta a riscos seja definida, passa-se à fase de planejamento da resposta, que envolve a elaboração de um plano contendo as seguintes informações:

- O que será feito;
- Quando será feito;
- Onde será feito;
- Por que será feito;
- Por quem será feito;
- Como será feito;
- Qual será o custo.

Sendo assim, além das informações apresentadas no **Mapa de Riscos**, o planejamento de respostas a riscos envolve a elaboração uma segunda planilha, chamada **Plano de Respostas a Riscos** (Quadro 9). Essa segunda planilha deve ser organizada a partir dos objetivos, eventos de riscos e causas e os planos de respostas devem ser elaborados em função das **causas**, pois, eliminando-as/reduzindo-as, elimina-se/reduz-se também a probabilidade de materialização do evento de risco em questão

Quadro 10 - Plano de Respostas a Riscos

| Plano de resposta a riscos | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------|----------------------|----------------------|-------|--------|------|---------|----------|------|-------|
| Objetivo | Evento de risco | Causas | Resposta | O quê | Quando | Onde | Por quê | Por quem | Como | Custo |
| Obj1: ... | ER1: ... | CA1: ... CA2: ... | CO1: ... CO2: ... | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020).

No plano de respostas a riscos, as atividades devem possuir uma equipe designada com atribuições e responsabilidades definidas, assim como prazos estabelecidos. Cabe ao gestor do risco o gerenciamento das atividades e o registro das ações adotadas, com vistas à construção de um histórico de melhores práticas e à elaboração do Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos.

A implementação do plano de respostas a riscos visa à redução do grau de exposição do **risco residual (RR)**, ou seja, do risco ainda existente mesmo após a implementação dos controles. Caso o novo risco residual ainda não esteja dentro do apetite a risco da Universidade após a implementação do plano de resposta elaborado, outro plano de ação deve ser planejado e executado, até que o risco residual possa ser aceito.

6.7. CONTROLE E MONITORAMENTO DE RISCOS

As atividades de controle permeiam todas as etapas do processo de gestão de riscos e devem estar difundidas em toda a Universidade, em todos os níveis e funções, com vistas a uma gestão preventiva, detectiva e com planos prévios de contingência e resposta a riscos.

Contudo, além desse controle em todo o processo, define-se uma etapa específica de controle e monitoramento das *Respostas a Riscos*, por meio de atividades gerenciais contínuas que assegurem o funcionamento do gerenciamento dos riscos conforme planejado. Tais atividades têm por objetivos:

- a) Monitorar o perfil do risco;
- b) Realizar ações preventivas e corretivas necessárias;
- c) Garantir o efetivo gerenciamento de riscos;
- d) Atualizar os registros; e
- e) Atualizar o mapa de riscos.

Para que esses objetivos sejam alcançados, torna-se necessária a criação de indicadores de monitoramento, com a definição de responsáveis e periodicidade de coleta.

6.7.1. Indicadores de monitoramento

Conforme disposto no Art. 12 da Política de Gestão de Riscos da UFSC, deve-se estabelecer indicadores para acompanhar e monitorar o processo de gerenciamento de riscos.

Os indicadores podem variar conforme a atividade/processo/objetivo a ser monitorado, podendo, inclusive, serem correlacionados aos indicadores de desempenho do Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024. Existem dois tipos de indicadores relacionados à gestão de riscos:

- **Indicadores de Monitoramento da Gestão de Riscos**: são indicadores elaborados com o propósito de acompanhar a evolução do **processo** de gestão de riscos, tanto da instituição como dos setores. Esses indicadores, consoante o Art. 24 da Política de Gestão de Riscos da UFSC, são criados e monitorados pelo DGE/SEPLAN e devem ser apresentados em todos os Planos de Gestão de Riscos. São eles:

Quadro 11 - Indicadores de Monitoramento da Gestão de Riscos

| Nome do indicador | Descrição do indicador | Fórmula de cálculo |
|---|---|---|
| Nº de objetivos fixados | Total de objetivos fixados pela unidade. | número de objetivos fixados |
| Nº de riscos identificados por objetivo | Retrata a quantidade de eventos de riscos mapeados para cada objetivo identificado. | total de eventos de riscos / total de objetivos |
| % de riscos residuais aceitáveis | Indica a porcentagem de riscos residuais avaliados como aceitáveis diante do total de riscos identificados. | total de riscos residuais aceitáveis / total de riscos identificados |
| % de riscos residuais gerenciáveis | Indica a porcentagem de riscos residuais avaliados como gerenciáveis diante do total de riscos identificados. | total de riscos residuais gerenciáveis / total de riscos identificados |
| % de riscos residuais indesejáveis | Indica a porcentagem de riscos residuais avaliados como indesejáveis diante do total de riscos identificados. | total de riscos residuais indesejáveis / total de riscos identificados |
| % de riscos residuais inaceitáveis | Indica a porcentagem de riscos residuais avaliados como inaceitáveis diante do total de riscos identificados. | total de riscos residuais inaceitáveis / total de riscos identificados |
| % de eficácia dos controles | Indica a porcentagem de riscos que, após a avaliação dos controles, passaram para o nível aceitável. | (total de riscos residuais aceitáveis - total de riscos inerentes aceitáveis) / (total de riscos inerentes gerenciáveis + indesejáveis + inaceitáveis) |
| % de riscos residuais monitorados | Retrata a porcentagem de riscos residuais que foram monitorados pelo setor com apoio de indicadores. | total de riscos residuais monitorados / total de riscos identificados |
| % de riscos residuais efetivados | Indica quantos dos riscos residuais efetivamente ocorreram. | total de riscos residuais efetivados / total de riscos identificados |
| % de riscos residuais efetivados aceitos | Indica a porcentagem de riscos residuais mínimos que foi aceita pelo setor, diante do total de riscos efetivados. | total de riscos residuais aceitos / total de riscos efetivados |
| % de riscos residuais efetivados reduzidos ou tratados | Indica a porcentagem de riscos residuais moderados que foi reduzida ou tratada pelo setor, diante do total de riscos efetivados. | total de riscos reduzidos ou tratados / total de riscos efetivados |
| % de riscos residuais efetivados transferidos ou compartilhados | Indica a porcentagem de riscos residuais elevados que foi transferida ou compartilhada pelo setor, diante do total de riscos efetivados. | total de riscos transferidos + compartilhados / total de riscos efetivados |
| % de riscos residuais efetivados evitados | Indica a porcentagem de riscos residuais críticos que foi evitada pelo setor, diante do total de riscos efetivados. | total de riscos evitados / total de riscos efetivados |
| % de respostas a riscos planejadas | Indica a porcentagem de respostas a riscos com ações planejadas (item 6.6.3) diante do total de riscos residuais. | total de respostas planejadas / total de riscos residuais |
| % de respostas a riscos executadas | Indica a porcentagem de respostas a riscos executadas (item 6.6.3), diante do total de riscos residuais. | total de respostas a riscos executadas / total de riscos residuais |
| % de mitigação de riscos residuais além do apetite | Indica a porcentagem de riscos residuais além do apetite que foram mitigados, ou seja, que tiveram sua avaliação reduzida após implementação do plano de resposta, diante do total de riscos residuais. | (total de riscos residuais gerenciáveis mitigados + total de riscos residuais indesejáveis mitigados + total de riscos residuais inaceitáveis mitigados) / total de riscos residuais gerenciáveis + indesejáveis + inaceitáveis |
| Número de eventos de risco efetivados não identificados | Número de eventos de risco efetivados mas não identificados que geraram impacto nos objetivos. | número de eventos de risco efetivados mas que não haviam sido identificados |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020).

- **Indicadores de Monitoramento dos Riscos:** são indicadores diretamente relacionados à realidade de cada setor, que deve estabelecê-los de acordo com seus objetivos e riscos identificados e monitorá-los para conseguir identificar oportunidades de atuação com vistas à mitigação dos riscos. Além disso, devem ser validados entre as partes interessadas e descritos no Plano de Gestão de Riscos, com as respectivas metas, periodicidades de coleta e responsáveis.

Tanto os indicadores de monitoramento da gestão de riscos como os indicadores de monitoramento dos riscos devem ser apresentados anualmente no Relatório de Acompanhamento da Gestão de Integridade.

6.7.2. Responsabilidade e periodicidade do monitoramento dos indicadores de gestão de riscos

O monitoramento dos indicadores é atividade imprescindível para o efetivo gerenciamento dos riscos. Tal responsabilidade, prevista na Política de Gestão de Riscos da UFSC, está atribuída ao gestor do risco.

O monitoramento dos indicadores de gestão de riscos envolve coleta, tratamento e análise dos dados necessários. Se, por alguma razão, a área de extração dos dados para acompanhamento do indicador não for a mesma área do gestor do risco, este deve solicitar as informações sempre que necessário ou conveniente, levando em consideração o período necessário para o recebimento das informações.

A cada indicador deve ser atribuída uma periodicidade de monitoramento, podendo variar de acordo com a necessidade de cada risco, levando em consideração o grau de exposição do risco. Todavia, o período máximo de monitoramento dos indicadores é anual.

Fica, ainda, sob a responsabilidade do gestor do risco a documentação do monitoramento, por meio da inserção de informações no quadro de **Indicadores de Monitoramento**, conforme segue o Quadro 12.

Esse quadro também será disponibilizado pelo DGE/SEPLAN a todos os setores da Universidade, em uma planilha integrada, chamada **Planilha de Gestão de Riscos**, que contém o Mapa de Risco, o Plano de Respostas a Riscos e os Indicadores de Monitoramento. Essa planilha consiste na principal ferramenta de controle e monitoramento da gestão de riscos, contemplando todas as informações para a elaboração dos **Planos de Gestão de Riscos**.

Quadro 12 - Indicadores de Monitoramento

| Monitoramento da Gestão de Riscos | | | | | | | | | |
|--|------------------------|--------------------|------------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|
| Indicadores de Monitoramento da Gestão de Riscos | | | | Data: | | Data: | | Data: | |
| Nome do indicador | Descrição do indicador | Fórmula de cálculo | Área responsável | Dado | Comentários | Dado | Comentários | Dado | Comentários |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

| Monitoramento dos Riscos | | | | | | | | | | |
|---|-------|-------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|------------------|-------|-------------|-------|-------------|
| Indicadores de Monitoramento dos Riscos | | | | | | | Data: | | Data: | |
| Objetivo | Risco | Nome do indicador | Descrição do indicador | Fórmula de cálculo | Periodicidade da coleta | Área responsável | Dado | Comentários | Dado | Comentários |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Fonte: DGE/SEPLAN (2020)

6.8. REVISÃO DO PLANO

Tendo em vista o exposto no Art. 9 da Política de Gestão de Riscos da UFSC, a última seção que deve ser apresentada no **Plano de Gestão de Riscos** estabelece a periodicidade de revisão "do processo de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos", ou seja, do próprio Plano.

A periodicidade deve ser definida pelos gestores em conjunto com as áreas competentes e pode ser reavaliada anualmente no **Relatório de Acompanhamento da Gestão de Riscos**, com a devida justificativa. Essa avaliação pode ter três diagnósticos:

- A manutenção do Plano de Gestão de Riscos vigente, tendo em vista que se mantém fiel à realidade do setor e à metodologia proposta pela instituição;
- A atualização do Plano de Gestão de Riscos vigente, em decorrência da alteração de planos de resposta, do nível de exposição ao risco ou outra mudança pontual.
 - Quando a revisão for por este motivo, é necessário indicar e justificar os pontos de mudança e um prazo para apresentação da versão atualizada.
- A elaboração de um novo Plano de Gestão de Riscos, tendo em vista o fim da vigência do atual ou o fato de não atender mais à realidade do setor ou à metodologia recomendada. Deve ser indicado um prazo para apresentação da nova versão.

Essa revisão do plano será feita, então, pelo menos, anualmente, tendo em vista que ao final de cada ano o setor deve fazer uma avaliação sobre seu processo de gestão de riscos por meio do Relatório de Acompanhamento. Desta forma, espera-se que os planos se mantenham coerentes aos objetivos institucionais e setoriais e representem adequadamente os respectivos contextos e ações adotadas.

7. CONCLUSÃO

A gestão de riscos é um processo dinâmico, contínuo e essencial para a boa governança de qualquer organização. Sua importância consiste, principalmente, na possibilidade de administrar adequadamente os riscos, a fim de sustentar as operações e alcançar os objetivos definidos.

Para uma gestão de riscos adequada, é necessário um constante esforço de sistematização e institucionalização do processo descrito neste manual, que envolve a análise do ambiente interno, a fixação de objetivos, a identificação, classificação e avaliação de riscos e controles, o plano de respostas a riscos e um processo constante de controle e monitoramento, buscando mitigar os riscos, evitando, assim, o comprometimento dos objetivos.

O contexto institucional dentro do qual a Universidade se situa traz um emaranhado de questões sociais, econômicas, políticas, ambientais, entre outras, e a UFSC, como instituição responsável pela formação de inúmeros profissionais dos mais diversos segmentos, deve estar preparada para gerenciar eventos que podem emergir nesse cenário e influenciar negativamente sua capacidade de governança e o tripé ensino-pesquisa-extensão.

Desta forma, cabe aos docentes e técnico-administrativos como agentes públicos, em cargos de gerência ou não, a responsabilidade de executar e aperfeiçoar continuamente suas atividades e processos para assegurar com que os objetivos institucionais sejam cumpridos. Nesse sentido, a gestão de riscos é um importante instrumento de gestão, pois, se adequadamente implementada, contribui para a identificação de pontos falhos e oportunidades de melhoria para, em última instância, assegurar um impacto positivo na comunidade universitária e em todo o seu entorno.

Com o objetivo de proporcionar uma base aplicável para o gerenciamento de riscos na Universidade, embasado nos fundamentos legais, esse manual apresenta uma metodologia de elaboração do Plano de Gestão de Riscos, orientando detalhadamente as etapas necessárias para sua construção. .

Conhecer as incertezas que permeiam o ambiente universitário permite uma melhor preparação para que se possa mitigar ou evitar que eventos de risco ocorram, portanto se espera que a construção e implementação do Plano de Gestão de Riscos, definido com base nas instruções deste manual, possibilite diagnosticar, priorizar, monitorar e gerir os possíveis riscos, proporcionando, por consequência, segurança razoável ao cumprimento dos objetivos.

Referências

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000. **Gestão de riscos: princípios e diretrizes**, 2009. Disponível em: <https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. DF, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em 02 abr. 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União: DF, 2016. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/1-instrucao-normativa-conjunta-cgu-mp-001-2016.pdf>. Acesso em 02 abr. 2020.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**. Sumário Executivo. 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em 07 abr. 2020.

IIA. **Declaração de Posicionamento do IIA**: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. 2013. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/palestras-e-apresentacoes/2-complemento-papeis-das-areas-de-gestao-de-riscos-controles-internos-e-auditoria-interna.pdf>. Acesso: 2 abr. 2020.

IIA. **Modelo das três linhas do IIA 2020**: uma atualização das três linhas de defesa. 2020.. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20072020131817.pdf>. Acesso: 6 ago. 2020.

MP. Ministério Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. 2017. Disponível em:

http://www.planejamento.gov.br/publicacoes/controle-interno/manual_de_girc___versao_2_0.pdf.
Acesso em 8 abr. 2020.

UFSC. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina**. UFSC, Florianópolis/SC, 1978.
Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/legislacao>. Acesso em: 2 abr. 2020.

UFSC. **Minuta da Política de Gestão de Riscos**. 2020. Disponível em:
<https://gestaoderiscos.ufsc.br/politica-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em 2 abr. 2020.

UFSC. **Portaria nº 1939/2017/GR**, de 15 de agosto de 2017. UFSC, Florianópolis/SC, 2017. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em: 8 abr. 2020.

UFSC. **Portaria nº 2329-A/2017/GR**, de 18 de outubro de 2017. UFSC, Florianópolis/SC, 2017.
Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em: 8 abr. 2020.

UFSC. **Portaria nº 01/2018/GR**, de 02 de janeiro de 2018. UFSC, Florianópolis/SC, 2018. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em: 8 abr. 2020.

UFSC. **Portaria nº 251/2019/GR**, de 24 de janeiro de 2019. UFSC, Florianópolis/SC, 2019. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em: 8 abr. 2020.

UFSC. **Portaria nº 647/2020/GR**, de 09 de abril de 2020. UFSC, Florianópolis/SC, 2020. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em: 8 abr. 2020.



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

**Departamento de Gestão Estratégica (DGE)
Secretaria de Planejamento Orçamento (SEPLAN)**

FLORIANÓPOLIS, MAIO DE 2020