



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
GABINETE DA REITORIA**

Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Campus Universitário – Centro CEP 56304-917
Petrolina-PE, Tel: (87) 2101 6705, E-mail: reitoria@univasf.edu.br
CNPJ: 05.440.725/0001-14

**INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 11, DE 27 DE DEZEMBRO
DE 2018.**

Dispõe sobre a Metodologia de Gestão de Riscos da Univasf.

O Reitor da Universidade Federal do Vale do São Francisco, no uso de suas atribuições estatutárias e no uso das suas atribuições conferidas pelo Decreto de 28 de março de 2016, publicado no Diário Oficial da União nº. 59, de 29 de março de 2016, considerando a deliberação e a aprovação do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle em 12 de dezembro de 2018 em cumprimento ao que dispõe a Resolução n.º 25/2017 do Conselho Universitário.

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar a Metodologia de Gestão de Riscos, em anexo.

Art. 2º A presente Instrução Normativa entra em vigor a partir da sua publicação.

Petrolina/PE, 27 de dezembro de 2018.

Julianeli Tolentino de Lima
Reitor



ANEXO - METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

Julianeli Tolentino de Lima

Reitor – Universidade Federal do Vale do São Francisco

Télio Nobre Leite

Vice-reitor – Universidade Federal do Vale do São Francisco

Julianeli Tolentino de Lima

Télio Nobre Leite

Jackson Guedes

Lúcia Marisy Silva Souza

Mônica Aparecida Tomé

Clébio Pereira

Bruno Cezar Silva

Antônio Pires Crisóstomo

Maria Auxiliadora

Humberto Carlos Pereira Neto

Yariadner Brito

Jonildo Cordeiro Martins

Francisco Ricardo Duarte

José Edilson dos Santos

Sérgio Mota

Renata Freitas

Leonardo Cavalcanti

Isnaldo Coelho

Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles

Ailson de Menezes Andrade

Domingos Ramos Brandão

Gabriela Jandiroba Silva

Humberto Carlos Pereira Neto

Marcos Paulo

Maria de Lourdes

Martha Lorena de Brito Assunção

Núcleo de Gestão de Riscos

Petrolina-PE, novembro de 2018.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	5
1. INTRODUÇÃO	6
2. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS	7
2.1. DEFINIÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	8
2.2. SELEÇÃO DO PROCESSO ORGANIZACIONAL	9
2.3. ENTENDIMENTO DO CONTEXTO	9
2.4. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS	10
2.5. AVALIAÇÃO DOS RISCOS	12
2.6. PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS	15
2.7. DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS AOS RISCOS	17
2.8. VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ETAPAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	18
2.9. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE TRATAMENTO	19
2.10. COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO	19
2.11. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	21
3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23
APÊNDICE I – MODELO DE PLANILHA DE APOIO AO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	24
APÊNDICE II – MODELO DE PLANO DE TRATAMENTO	25



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CGGRC	Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles
CGU	Controladoria Geral da União
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
NGR	Núcleo de Gestão de Riscos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGRISCOS	Política de Gestão de Riscos
TCU	Tribunal de Contas da União
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Este documento apresenta a Metodologia de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf) com o objetivo de orientar os setores a implementá-la em conformidade com a sua Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS/Univasf), instituída por meio da Resolução nº 25 de 15 de dezembro de 2017.

A Política de Gestão de Riscos da Univasf objetiva estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados no âmbito Institucional, oportunizando o diagnóstico, a avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos inerentes às unidades que compõem esta Universidade, incorporando a visão de riscos à tomada de decisão e contribuindo para o aprimoramento da governança institucional.

Dessa maneira, este documento tem por perspectiva contribuir com o engajamento institucional na direção do entendimento em torno dos passos a serem adotados para formatação de um Plano de Gestão de Riscos que reflita uma necessária imersão a cerca dos processos de trabalho de cada setor, vinculando-se à diretriz de subordinação ao interesse público.

Utilizar-se-á como embasamento de construção, para tanto, a Metodologia de Gestão de Riscos publicada pela Controladoria Geral da União neste ano de 2018, sendo apontado por aquele órgão de controle interno como uma referência para os demais órgãos do poder executivo federal.

É reconhecido, entretanto, que não obstante as referências e experiências utilizadas nessa construção, a temática ainda se apresenta como incipiente no âmbito da Gestão Pública, reforçando, assim, que este documento não tem o intuito de se colocar como uma obra acabada ou que contemple todas as particularidades de uma Instituição com a envergadura que temos, antes se mostra como um esforço inicial cuidadoso onde todas as estruturas terão protagonismo no processo de construção, consolidação e gestão do conhecimento gerado a partir das experiências.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

2. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

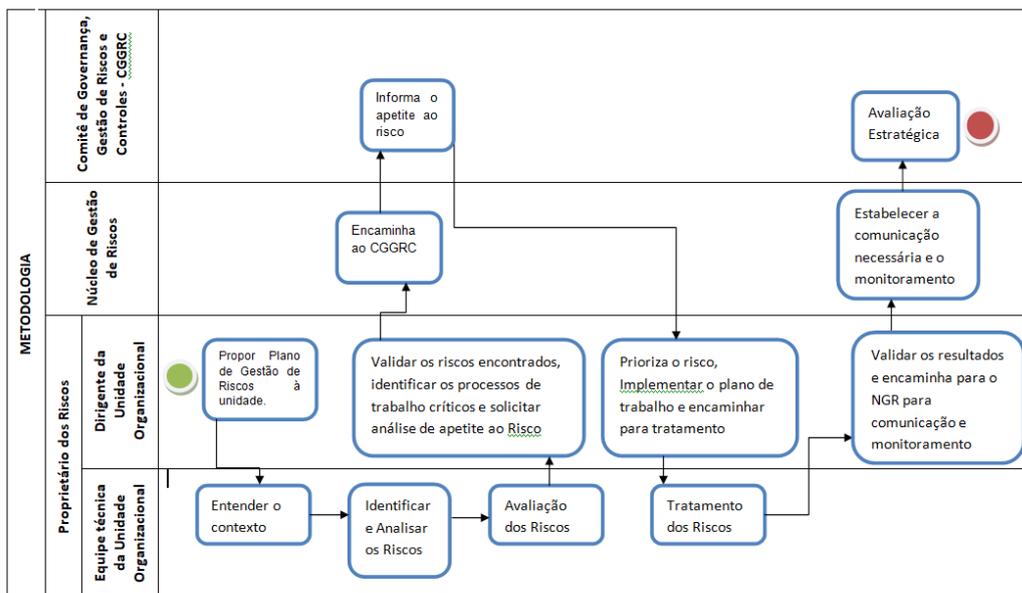
A Metodologia de Gestão de Riscos da UNIVASF objetiva estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a operacionalização da Gestão de Riscos em cada estrutura institucional, por meio da definição de um processo de gerenciamento de riscos. Segundo o art. 17 da PGRISCOS/UNIVASF, são necessárias, no mínimo, as seguintes etapas:

- I. Estabelecimento de contexto - definição dos parâmetros externos e internos essenciais à execução dos objetivos institucionais a partir do processo ou projeto objeto do gerenciamento de riscos;
- II. Identificação de riscos - atividade contínua ao longo do processo ou projeto e envolve o reconhecimento e a descrição do risco e caracterização de suas causas e possíveis consequências aos objetivos institucionais;
- III. Análise de riscos - estimação da probabilidade e do impacto dos eventos identificados como riscos aos objetivos institucionais;
- IV. Tratamento de riscos – compartilhar, evitar, mitigar, eliminar ou aceitar o risco ao qual estejam vinculadas consequências negativas, explorar o risco ao qual estejam vinculadas consequências positivas ou evitar o risco, pela decisão de não iniciar ou de descontinuar atividade que lhe dê origem;
- VI. Monitoramento e análise crítica, incluindo a avaliação de controles internos - revisão e análise periódicas das demais etapas do processo de gerenciamento, com o fim de aprimorá-lo pela correção de falhas e identificar boas práticas que aperfeiçoem a Gestão de Riscos;
- VII. Comunicação e consulta - fluxo de troca de informações entre as partes envolvidas no processo de gerenciamento de riscos, a fim de assegurar a compreensão necessária à tomada de decisão envolvendo os riscos.



A figura 1 procura sintetizar, a partir das competências definidas na PGRISCOS/UNIVASF, como os atores se relacionam durante as etapas da Metodologia:

Figura 1: Fluxo do processo de gerenciamento de riscos da UNIVASF



Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018, adaptado).

2.1 DEFINIÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

Conforme previsto na Política de Gestão de Riscos da Univasf, o dirigente da unidade organizacional deve propor o Plano de Gestão de Riscos da sua unidade. O gerenciamento de riscos deverá ser implementado de forma gradual em todas as áreas da UNIVASF, devendo ser priorizados os processos organizacionais que impactam diretamente no atingimento dos objetivos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UNIVASF.



2.2 SELEÇÃO DO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Este momento objetiva apontar quais processos organizacionais serão objetos do gerenciamento de riscos. Para esses processos, devem-se identificar, no mínimo:

- ✓ O responsável pelo gerenciamento de risco (conforme previsto no art. 12 da PGRISCOS da Univasf). Esse servidor deve ter alçada suficiente para orientar e acompanhar as etapas de identificação, análise, avaliação e implementação das respostas aos riscos (art. 15 da PGRISCOS da Univasf);
- ✓ A equipe técnica que participará do processo de gerenciamento de riscos.

2.3 ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

Nesta etapa, o processo organizacional selecionado e seus objetivos são analisados considerando o reconhecimento dos ambientes interno e externos, devendo ser identificados, conforme dispõe a Metodologia de Gestão de Riscos da CGU (2018), ao menos:

- Descrição resumida do processo de trabalho onde se faça um breve relato sobre o mesmo no intuito de compreender o seu fluxo, a relação entre os atores envolvidos e os resultados esperados;
 - Fluxo (mapa) do processo organizacional;
 - Objetivos do processo organizacional, onde, uma vez sendo possível, podem ser indicados o objetivo geral e os objetivos específicos do processo, considerando perspectivas estratégicas, temporais, relacionais, financeiras, orçamentárias, metas, entre outras;
- Relação de Objetivos do PDI da UNIVASF contemplados pelo processo analisado;
- Unidade demandante do processo de gerenciamento de riscos no processo



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

organizacional;

- Justificativa para o processo de gerenciamento de riscos no processo, baseando-se, por exemplo, na sua relevância e impacto;
- Unidade responsável pelo processo organizacional;
- Leis e regulamentos relacionados ao processo organizacional;
- Sistemas tecnológicos que apoiam o processo organizacional;
- Partes interessadas no processo, podendo ser internas ou externas;
- Informações sobre o contexto interno e externos do processo, considerando políticas, objetivos, diretrizes e estratégias que o impactam, cenário atual e futuro, percepções das partes interessadas, principais ocorrências de problemas e outros fatos relevantes.

2.4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS

Tendo em vista o que se obteve na etapa de Entendimento do Contexto, o fluxo do processo organizacional e a partir da experiência da equipe técnica designada deve-se obter como resultado um rol de eventos que possam interferir/inviabilizar o cumprimento dos objetivos traçados. Portanto, quaisquer eventos que possam EVITAR/ATRASAR/PREJUDICAR ou IMPEDIR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional podem se caracterizar como riscos e devem ser tratados.

É importante frisar que os eventos elencados inicialmente podem ser analisados e revisados, reestruturados e até eliminados nesta etapa, sendo especialmente importante ter a clareza de que o evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo, ou mesmo se ele é um risco ou reflete falha no desenho do processo organizacional.

Para eventos identificados e analisados como riscos do processo, deve-se indicar:

- Objetivo do processo organizacional/etapa impactado pelo risco;



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

- Tipo do risco, dentre as definidas pela UNIVASF, conforme Inciso IX, art. 2º da PGRISCOS/UNIVASF
 - ✓ **Legal:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da UNIVASF.
 - ✓ **Operacional:** eventos que podem comprometer as atividades da UNIVASF, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
 - ✓ **Imagem/Reputação:** eventos que possam comprometer a confiança/credibilidade dos atores sociais em relação à capacidade da Univasf cumprir a sua missão institucional
 - ✓ **Financeiro/orçamentário:** eventos que podem comprometer a capacidade da UNIVASF 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 (Art. 6º, PU, III, PGRISCOS/UNIVASF);
 - ✓ **Comunicação e Informação:** eventos que podem comprometer a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e para o cumprimento das obrigações de *accountability*;
 - ✓ **Ambiental:** eventos que podem comprometer a integridade física e mental das pessoas, a preservação da fauna e da flora, bem como os bens patrimoniais da Univasf;
 - ✓ **Estratégico:** eventos associados à tomada de decisão que pode afetar negativamente o alcance dos objetivos da organização;
- Causas: situações/motivos que podem favorecer à existência do risco;
- Consequências: de que formas a materialização do risco pode afetar os objetivos;
- Controle: é a ação ou medida já praticada para gerenciar o risco, de modo a assegurar maior probabilidade de que os objetivos organizacionais sejam alcançados.



O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em seu “MANUAL DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO” (2017) enumera algumas técnicas para auxiliar a fase de identificação de eventos de riscos: “questionários e *checklist*; *workshop* e *brainstorming*; inspeções e auditorias, fluxogramas, diagrama de causa e efeito, *bow-tie*, etc.” (MPDG, 2017, p. 27).

Como apêndice, segue modelo de planilha para o registro de informações produzidas nas etapas de Identificação e Análise de Riscos (colunas 1 a 8) desenvolvido pela Controladoria Geral da União.

2.5 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

A partir de critérios de probabilidade e impacto são calculados os níveis dos riscos identificados pela equipe técnica designada.

Segundo a PGRISCOS/UNIVASF, *apetite a risco* é o nível de risco que a instituição está disposta a aceitar. É importante frisar que através do proprietário do risco a unidade organizacional deve estabelecer o *apetite a risco* do processo, com a devida ciência do CGGRC/UNIVASF. Essa análise deve ter por base o contexto delineado para o processo em avaliação, recomendando-se que ocorra no início do processo de gerenciamento de riscos.

Os quadros 1 e 2 trazem as escalas de probabilidade e impacto, respectivamente, baseando-se em trabalho desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União

Quadro 1: Escala de Probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Peso
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)



Quadro 2: Escala de Impacto

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Peso
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/ divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)

O resultado da multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto define o nível do risco inerente, entendido como o risco sem considerar quaisquer controles que reduzem ou podem reduzir a probabilidade da sua ocorrência ou do seu impacto.

$$\text{Assim: RI} = \text{NP} \times \text{NI}$$

RI = nível do risco inerente

NP = nível de probabilidade do risco

NI = nível de impacto do risco

A partir do resultado do cálculo explanado no parágrafo anterior, o risco pode ser classificado dentro das seguintes faixas:

Quadro 3: Classificação do Risco

Classificação	Faixa
Risco Baixo - RB	0 – 9,99
Risco Médio - RM	10 – 39,99
Risco Alto - RA	40 – 79,99
Risco Extremo - RE	80 – 100

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)



A Matriz a seguir representa os possíveis resultados da combinação das escalas de probabilidade e impacto.

Figura 2: Matriz de Riscos

IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
		PROBABILIDADE				

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)

Por conseguinte, a equipe designada irá avaliar a eficácia dos controles internos já praticados considerando os objetivos do processo organizacional. Deve-se verificar, portanto, se os controles apontados durante a etapa de Identificação e Análise do risco têm cumprido seu objetivo de tratamento do risco. O quadro a seguir apresenta os níveis de avaliação da eficácia dos controles existentes, baseado, também no trabalho desenvolvido pelo TCU/2018.



Quadro 4: Níveis de Avaliação dos Controles Internos Existentes

Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018)

O produto entre o risco inerente e o fator de avaliação dos controles corresponde ao nível de risco residual, dessa forma o valor obtido como risco residual pode fazer com que o risco se enquadre em uma faixa de classificação diferente da faixa definida para o risco inerente.

Assim: $RR = RI \times FC$

RR = nível do risco residual

RI = nível do risco inerente

FC = fator de controle

O Apêndice I deste documento traz o modelo de planilha para o registro de informações produzidas na etapa de Avaliação de Riscos (colunas 9 a 13).

2.6 PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS

Obtidos os valores dos níveis de riscos residuais (calculados na etapa anterior) define-se a priorização dos riscos que receberão tratamento por parte da unidade.

O quadro 5 mostra, por classificação, quais ações devem ser adotadas em relação ao risco e suas exceções.



Quadro 5: Atitude perante o risco para cada classificação

Classificação	Ação necessária	Exceção
Risco Baixo	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo x benefício, como diminuir o nível de controles	Priorização justificada pelo representante máximo da unidade
Risco Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco. Nenhuma medida específica é necessária, entretanto atividades de monitoramento devem ser realizadas, estabelecendo a atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.	Priorização justificada pelo representante máximo da unidade
Risco Alto	Nível de risco além do apetite a risco. O risco nesse deve ser comunicado ao representante máximo da unidade e ter uma ação tomada em período determinado.	A não priorização justificada pelo representante máximo da unidade
Risco Extremo	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser objeto de Avaliação Estratégica, havendo comunicado ao representante máximo da unidade e ao CGGRC/Univasf e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do Comitê de Gestão Estratégica.	A não priorização justificada pelo representante máximo da unidade e pelo CGGRC/UNIVASF

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018, Adaptado)

O Apêndice I deste documento traz o modelo de planilha para o registro de informações produzidas na etapa de Priorização de Riscos (colunas 14 a 16).



2.7 DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Quadro 6: Opções de tratamento do risco

Resposta ao Risco	Descrição
Mitigar	Uma vez estando avaliado como “Alto” ou “Extremo”, entende-se a mitigação como o combate/redução da probabilidade de ocorrência ou minimização das consequências do risco. Nesse tratamento a implementação de controles apresenta um custo/benefício adequado.
Transferir	Uma vez classificado o risco como “Alto” ou “Extremo” e a implementação de controles presente um custo/benefício inadequado, pode o mesmo ser transferido para outra unidade responsável no âmbito da Univasf que será capaz de dar o tratamento necessário para sua mitigação.
Evitar	Evita-se o risco pela decisão de não executar a atividade que lhe dá origem, sendo ele avaliado como “Alto” ou “Extremo”. Nesse caso, a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, bem assim não há possibilidade de transferência do risco para outras instâncias/estruturas na UNIVASF.
Aceitar	O risco é aceito por uma escolha consciente uma vez estando dentro do apetite a risco. Nesse caso, nenhum novo controle precisa ser implementado/praticado

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018, Adaptado)

Todos os riscos priorizados devem ser relacionados a uma opção de tratamento/resposta ao risco. A escolha da opção depende do nível do risco, contexto da UNIVASF ou custo do controle.

As medidas de resposta aos Riscos/Tratamento devem ser capazes de trazer os níveis de probabilidade e impacto para dentro do nível de apetite a riscos da organização (risco “Baixo” ou “Médio”).

Em primeiro momento deve-se verificar a necessidade de eliminar ou qualificar os controles já existentes. Após essa constatação e permanecida a demanda pela redução do nível do risco, podem ser propostos novos controles, observados os critérios em torno da sua implementação.

Após o primeiro momento acima destacado, propõe a Metodologia de Gestão de Riscos da CGU (2018) que através do processo de gerenciamento de riscos se formate um Plano de Tratamento que se configure como um plano de ação para a implementação das medidas de tratamento dos riscos do processo organizacional, devendo conter, pelo menos:



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

- Iniciativa, com a proposta de projeto ou ação que implementará um conjunto de medidas de tratamento;
- Medida(s) de tratamento contemplada(s) na iniciativa e o risco relacionado que deseja tratar;
- Objetivos/benefícios esperados por medida de tratamento;
- Unidade organizacional responsável pela implementação da iniciativa;
- Unidades organizacionais corresponsáveis pela implementação da iniciativa, ou seja, unidades envolvidas na implementação da medida de tratamento;
- Servidor ou cargo responsável pela implementação;
- Breve descrição sobre a implementação;
- Custo estimado para a implementação;
- Data prevista para início da implementação;
- Data prevista para o término da implementação;
- Situação da iniciativa.

Recomenda-se que se as medidas apontadas no Plano de Tratamento envolverem mais de uma unidade, que as demais unidades envolvidas validem as iniciativas das quais estejam participando.

O Apêndice II deste documento traz um modelo de Plano de Tratamento.

2.8 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ETAPAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Todas as etapas anteriores (entendimento do contexto, identificação e análise dos riscos, avaliação dos riscos, priorização dos riscos e definição de respostas aos riscos) constituem o processo de gerenciamento de riscos, devendo ser avaliados e aprovados pelo dirigente máximo da unidade organizacional.

O responsável pelo gerenciamento dos riscos deverá encaminhar os resultados ao Núcleo de Gestão de Risco/UNIVASF e proceder aos seguintes passos sugeridos na Metodologia de Gestão de Riscos da CGU (2018):



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

- Incluir as iniciativas previstas no Plano de Tratamento no Plano de Gestão de Riscos da sua unidade;
- Encaminhar o Plano de Tratamento aprovado às unidades corresponsáveis pelas iniciativas para que essas também incluam as ações em seu Plano Operacional corrente.

2.9 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE TRATAMENTO

Para a implementação do Plano de Tratamento deve-se buscar ação conjunta da unidade organizacional responsável pelo processo de trabalho com as demais unidades corresponsáveis com as iniciativas previstas, referenciando, necessariamente, o servidor ou cargo do responsável principal pelo Plano, sendo esse também incumbido da responsabilidade de monitorar e informar sobre o andamento/evolução das ações.

2.10 COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

De acordo com a ISO 31000:2009, durante todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos é importante comunicar as partes interessadas. Dessa forma, o processo de gerenciamento de riscos pode utilizar a Matriz de Responsabilidade RACI (**R**esponsável, **A**utoridade, **C**onsultado e **I**nformado).

Para melhor entendimento sintetizamos no quadro abaixo o que SOUZA e BRASIL (2017) trazem como elementos da Matriz RACI.



Quadro 7: Entendendo a Matriz de Responsabilidade RACI

R	Responsável pela execução (Responsible): É efetivamente quem trabalha na atividade.
A	Autoridade para aprovar (Accountable): É o papel do aprovador ou responsável pelo aceite formal da tarefa ou produto entregue. Este pode delegar a função para outros profissionais, entretanto ele é quem se responsabiliza pelo recebimento do trabalho.
C	Precisa ser consultado (Consulted): Consultado, alguém cuja entrada agrega valor e/ou é essencial para a implementação final. A comunicação é de duas vias (consulta <=> resposta).
I	Precisa ser informado (Informed): Informado, a pessoa ou grupos de pessoas que precisam ser notificados de resultados ou ações tomadas, mas não precisam estar envolvidos no processo de tomada de decisão. A comunicação é apenas num sentido =>.

Fonte: SOUZA e BRASIL (2017, adaptado).

Durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos da UNIVASF, é importante que a comunicação observe os agentes ou unidades apontadas como consultados ou informados na Matriz RACI do quadro 8.

Quadro 8: Matriz RACI para o processo de gerenciamento de riscos na UNIVASF

	COMITÊ DE GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE	NÚCLEO DE GESTÃO DE RISCOS	DIRIGENTE DA UNIDADE	EQUIPE TÉCNICA DESIGNADA	SERVIDORES DA UNIVASF
Definir Plano de Gestão de Riscos da Unidade	A	I	R	C	I
Realizar o Entendimento do Contexto	I	C	A	R	--
Realizar a Identificação e Análise dos Riscos	I	C	A	R	--
Realizar a Avaliação dos Riscos	I	C	A	R	--
Validar e identificar os processos de trabalho críticos e Solicitar análise de apetite de risco	--	I	R/A	--	--
Informa o apetite ao risco	A	C	R	I	--



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

Realizar a Priorização dos Riscos	I	C	A	R	--
Realizar a Definição de Respostas aos Riscos	I	C	A	R	--
Validar os Riscos Levantados	I	C	R	C	--
Implementar o Plano de Tratamento	I	C	A	R	--
Comunicação	I	R	C	--	I
Monitorar	I/R	C	A	I	R
Realizar Avaliação Estratégica	R	I	C	R	I

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos (CGU, 2018, Adaptado).

O monitoramento, no âmbito do processo de gerenciamento de riscos, deve ser realizado principalmente pela unidade responsável pelo processo organizacional, porém entende-se como de responsabilidade de todos os servidores da UNIVASF nos distintos setores a responsabilidade de monitorar os níveis dos riscos e suas medidas de tratamento.

Alterações no transcorrer do monitoramento devem ser encaminhadas ao Núcleo de Gestão de Riscos, a quem compete a implantação e manutenção da PGRISCOS, bem assim atualização e gerência sobre as questões que envolvem a gestão de riscos.

O Núcleo de Gestão de Riscos poderá elaborar e encaminhar Relatório ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle informando sobre o Monitoramento da Gestão de Riscos da UNIVASF.

2.11 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma vez havendo o apontamento de riscos residuais classificados como “Extremo” na etapa de Avaliação de Riscos, serão encaminhados para o NGR/UNIVASF que remeterá ao CGGRC/UNIVASF para reavaliação por meio de critérios de



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

mensuração específicos para as dimensões de probabilidade e impacto.

A definição desses critérios observa o previsto nos art.13, incisos VIII e XI da Resolução nº 25, de 15 de dezembro de 2017, no que tange à atuação do CGGRC no sentido de supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público, estabelecendo limites de exposição a riscos globais do órgão, bem como os limites de alçada ao nível de unidade, política pública ou atividade.

Deve o CGGRC, assim, estabelecer mecanismos/ferramentas capazes de subsidiar a reavaliação, de forma que possa haver retorno à Unidade acerca do tratamento adequado ao Risco.

Essa atuação auxilia a decisão, pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles da UNIVASF, para a definição de priorização para tratamento de riscos de diferentes processos.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – Propladi
Av. José de Sá Maniçoba, s/n, Centro – Petrolina-PE - CEP.: 56.304-917
Fone: (87) 2101-6807 - e-mail: propladi@univasf.edu.br

3. REFERÊNCIAS

- ABNT. **Gestão de Riscos – Princípio e diretrizes**. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.
- BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/UNIVASF Nº 01**, de 10 de maio de 2016, que estabelece a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília. Brasília. V1.1.2 – 2017.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Gestão de Riscos e Controles Internos no Setor Público**. 55p. Abril de 2017.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. 34p. Abril de 2018
- BRASIL. Universidade Federal do Vale do São Francisco. **Resolução nº 25**, de 15 de dezembro de 2017, que institui a Política de Gestão de Riscos – PGRISCOS – da Universidade Federal do Vale do São Francisco.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade**. Brasília. 164 p., 2018.
- COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e *Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance*, Estados Unidos da América, 2007.
- COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. **Risk Assessment in Practice**. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf>.
- SOUZA, Kleber; BRASIL, Franklin. **Como gerenciar riscos na administração pública – Estudo prático em licitações**. Editora Negócios Públicos. Curitiba. 149 p. 2017.



Emitido em 27/12/2018

PORTARIA Nº 11/2018 - GR (11.01.02)
(Nº do Documento: 1133)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 03/01/2019 09:31)
JULIANELI TOLENTINO DE LIMA
REITOR
1528832

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sig.univasf.edu.br/documentos/> informando seu número: **1133**, ano: **2018**, tipo: **PORTARIA**, data de emissão: **03/01/2019** e o código de verificação: **989f5fc32a**