



PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA ALTERAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UNIVASF

PROPOSTA DE RESOLUÇÃO PARA ALTERAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UNIVASF

Proposta de resolução para alteração da metodologia de gestão de riscos da UNIVASF apresentado pelo(a) mestrando(a) PABLO RICARDO PASSOS OLIVEIRA ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente, ZIEL FERREIRA LOPES como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública



PRO¹GRAMA

Resumo	04
Contexto	05
Público-alvo da proposta	06
Descrição da situação-problema	07
Objetivos da proposta de intervenção	08
Proposta de intervenção	09
Metodologia	10
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	11
Referências	12
Apêndice I	13

RESUMO

A eficiência é um dos princípios de fundamental importância para consecução dos objetivos de qualquer empresa e, com os entes estatais que são incumbidos de gestão dos bens públicos não é diferente. A relevância do princípio supracitado se coaduna com a execução mais acertada dos objetivos sociais providos pelo Estado a fim de proporcionar um maior bem-estar aos cidadãos (Francesco, 2000).

A finalidade almejada com a eficiência nos serviços públicos liga-se fortemente com o planejamento das ações, de forma consciente, sóbrio, respeitoso e voltado para a efetiva produção de resultados benéficos aos cidadãos, pois, sem uma aplicação real do pressuposto principiológico, potencializa-se uma ação estatal errática, confusa e, por vezes, inefetiva (Mello, 2013).

Assim, tomando como referencial o Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU, com foco na dimensão ambiente, analisou-se como são gerenciados os riscos na fase de execução contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva para os contratos de vigilância patrimonial armada na Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, fazendo-se uma reflexão entre os

resultados advindos do mapeamento sistemático da literatura sobre o tema, da análise documental da entidade e das entrevistas semiestruturadas com diretores de setores, gestores e fiscais de contratos ligados aos serviços em tela (Brasil, 2018).

Pela análise dos resultados, chegou-se à conclusão de que é necessária a adoção de medidas para mitigar ou anular a ocorrência de eventos desviantes dos objetivos, com vistas a prover razoável segurança no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos institucionais da UNIVASF.

Com esse sentimento, foram elaboradas proposições dentro de um roteiro de ações orientando a entidade a rever e implementar a metodologia de gestão de risco, já existente, de modo que a UNIVASF possa mitigar ou anular a ocorrência de eventos danosos, trazendo uniformidade aos procedimentos, clareza para as responsabilidades de cada servidor e a promoção de capacitação e melhoria contínua para que a gestão de riscos seja mais eficaz. Para tanto será apresentada uma resolução de alteração da metodologia de gestão de riscos da UNIVASF. (UNIVASF, 2018).

Palavras chaves: Eficiência; Gestão de Riscos; Metodologia.

CONTEXTO

A UNIVASF almejando se adequar às normas federais de gestão de riscos, instituiu em 15 de dezembro de 2017, a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF - PGRISCOS -, com o objetivo de estabelecer princípios, diretrizes, responsabilidades a serem observados no âmbito da entidade, de forma possibilitar o diagnóstico, a avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos nas unidades que compõem esta Universidade, incorporando a visão de riscos à tomada de decisão e contribuindo para o aprimoramento da governança institucional.

Seguindo-se as disposições do PGRISCOS, A UNIVASF aprovou a resolução 11/2018 que instituiu a metodologia de gestão de riscos da entidade. Trata-se de um plano de ação que visa orientar os setores a implementar tal metodologia, em conformidade com a sua Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS/UNIVASF).

A metodologia atual da UNIVASF prevê que cada dirigente de unidade organizacional deva propor o Plano de Gestão de Riscos da sua unidade. Dessa forma, o gerenciamento de riscos pode ser implementado de forma gradual em todas as áreas da UNIVASF (UNIVASF, 2018).

A disposição de implementação gradual prevista pela UNIVASF pode trazer benefícios quanto ao funcionamento nos diversos setores, cada um contribuindo para a melhoria do plano conforme adversidades venham a aparecer.

Contudo, ao não indicar uma data de implementação, o ente público pode ter provocado uma sensação de não prioridade dessas ações e, por consequência, colocá-la em segundo plano, deixando a implementação do Plano de Gestão de Riscos sempre para um momento posterior.

A omissão sobre um prazo para a implementação do Plano de Gestão de Riscos gerou a falta de engajamento, indicada pelo setor de auditoria interna (UNIVASF, 2023).

A evolução do ente foi a elaboração de políticas e estratégias para a gestão de riscos. Entretanto, a UNIVASF não implementou o plano de gestão de riscos em seus diversos setores tornando-a mais suscetível ao acometimento de riscos.

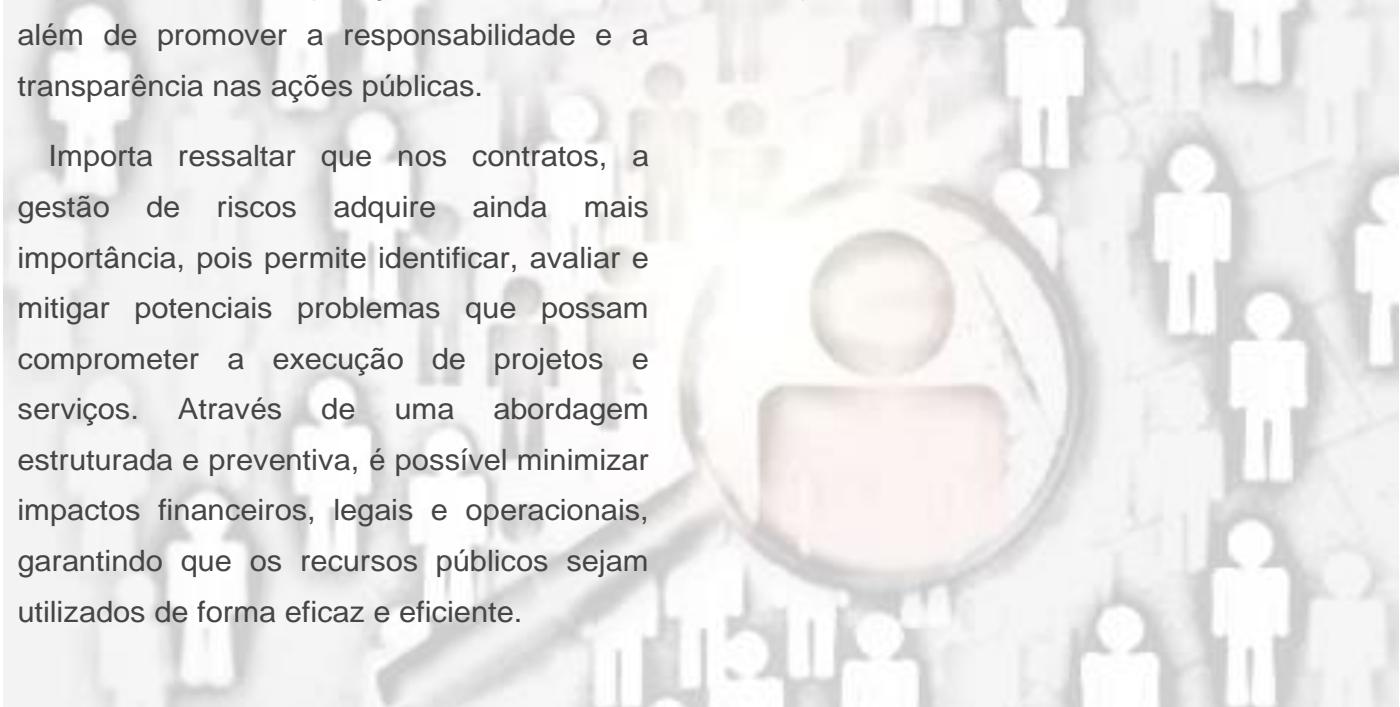
A fim de mitigar essa omissão, propõe-se a apresentação de uma resolução de alteração da metodologia de gestão de riscos, com prazos definidos e ações concretas advindas das percepções analisadas na pesquisa acadêmica principal.

PÚBLICO-ALVO

Esta proposta é destinada a todos os stakeholders envolvidos, sobretudo, aos dirigentes e servidores públicos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) ligados à gestão de riscos, e também aos demais empregados públicos e privados envolvidos na gestão de riscos em suas unidades e, a todos os membros da sociedade que tenham interesse neste tema tão relevante e fundamental para garantir a segurança, a eficiência e a continuidade das operações institucionais, além de promover a responsabilidade e a transparência nas ações públicas.

Importa ressaltar que nos contratos, a gestão de riscos adquire ainda mais importância, pois permite identificar, avaliar e mitigar potenciais problemas que possam comprometer a execução de projetos e serviços. Através de uma abordagem estruturada e preventiva, é possível minimizar impactos financeiros, legais e operacionais, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficaz e eficiente.

Este estudo não apenas possibilita os servidores para lidar com desafios e incertezas, mas também reforça a importância de uma cultura de prevenção e mitigação de riscos. Ao incorporar práticas de gestão de riscos nos procedimentos, a UNIVASF e demais instituições públicas promovem um ambiente de maior segurança e confiança, beneficiando assim toda a comunidade. A importância e a relevância deste estudo estão, portanto, na promoção de uma administração pública mais resiliente, transparente e comprometida com a excelência.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Esta proposta de resolução surge como uma resposta viável aos desafios encontrados quando da pesquisa sobre “De que forma são gerenciados os riscos da fase de execução contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva para os contratos de vigilância patrimonial armada na Universidade Federal do Vale do São Francisco, à luz do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU?”. A presente proposta se apresenta como necessária para enfrentar as deficiências identificadas na gestão de riscos da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF).

Entre os principais problemas detectados estão a falta de um processo estruturado para identificação e avaliação de riscos, a escassa comunicação entre departamentos e a insuficiência de treinamento específico para os servidores na área de gestão de riscos.

A ausência de uma metodologia clara dificulta a identificação de possíveis ameaças nos contratos, resultando em atrasos, aumento de custos e problemas legais. Além disso, a falta de coordenação e troca de informações entre diferentes setores da instituição impede uma visão integrada dos riscos, limitando a capacidade de resposta rápida e eficiente.

Também foi observado que muitos servidores não possuem o conhecimento necessário para gerenciar riscos de forma eficaz, o que contribui para decisões inadequadas e a perpetuação de falhas no sistema. A presente proposta tem como objetivo suprir essas lacunas ao fornecer orientações detalhadas e práticas recomendadas, capacitando os servidores a adotar uma postura proativa na gestão de riscos.

Ao adotar as diretrizes e práticas recomendadas, a UNIVASF poderá melhorar significativamente sua capacidade de prever e responder a situações adversas, garantindo uma administração mais resiliente e confiável. Em suma, a implementação da metodologia alterada é essencial para transformar as práticas de gestão de riscos da UNIVASF, promovendo uma cultura de prevenção e excelência que beneficiará tanto a instituição quanto a sociedade como um todo.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

OBJETIVO PRIMÁRIO

Analisar como são gerenciados os riscos da fase de execução contratual dos serviços terceirizados com emprego de mão-de-obra exclusiva para os contratos de vigilância patrimonial armada na Universidade Federal do Vale do São Francisco, à luz do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos do TCU

OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Analisar os documentos normativos da UNIVASF referentes à gestão de riscos na fase de execução de contratos terceirizados com mão-de-obra exclusiva;
- Identificar a estrutura administrativa da UNIVASF para gestão de contratos terceirizados de vigilância patrimonial com mão-de-obra exclusiva;
- Examinar os atos executados pelos gestores e fiscais na execução dos contratos terceirizados de vigilância patrimonial com mão-de-obra exclusiva da UNIVASF;
- Propor uma resolução de alteração da atual metodologia de gestão de riscos, a fim de aperfeiçoá-la, com base nas análises e contribuições encontradas.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Para integrar de forma específica a Metodologia de Gestão de Riscos da UNIVASF (IN 11/2018) com a abordagem baseada na dimensão Liderança do TCU, é necessário fazer uma análise detalhada dos elementos-chave de ambas e propor ajustes concretos em cada uma das categorias, para que as metodologias conversem entre si e complementem suas lacunas. Abaixo, apresento uma integração mais precisa, detalhando como cada ponto das duas abordagens pode ser alinhado..

A nova metodologia baseia-se na necessidade de um **engajamento ativo e contínuo da liderança**, com ênfase em uma cultura de riscos que se irradie da alta administração para todos os níveis da instituição.

As alterações na metodologia indicadas no Quadro 1, demonstram a preocupação com a definição das práticas com prazos para sua implementação.

A proposta de resolução, que se encontra no Apêndice I, foi pensada para indicar prazo e responsabilidades para as ações propostas, de forma clara, objetiva e pormenorizada.

Os acréscimos feitos à resolução existente encontrase destacado em amarelo, enquanto às exclusões foram formatadas em estilo tachado, de forma a indicar as alterações propostas.

Quadro 1 – Modificações propostas

METODOLOGIA ATUAL	ALTERAÇÃO PROPOSTA
<p>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;</p> <p>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;</p> <p>III. Análise de riscos - estimativa da probabilidade e do impacto dos eventos identificados como riscos aos objetivos institucionais;</p> <p>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;</p> <p>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;</p> <p>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.</p>	<p>1. Estabelecimento de Contexto: Nos primeiros 30 dias, o dirigente da unidade, junto com a equipe técnica, define os parâmetros internos e externos necessários para que o processo ou projeto seja analisado em conformidade com os objetivos institucionais. O contexto estabelecido embasa todas as etapas subsequentes.</p> <p>2. Identificação de Riscos: Até 60 dias após o contexto ser estabelecido, a equipe técnica e o Gestor de Riscos identificam e descrevem os riscos, incluindo suas causas e potenciais consequências sobre os objetivos da UNIVASF. Essa identificação ajuda a priorizar riscos com impacto significativo.</p> <p>3. Análise de Riscos: A análise é concluída em 30 dias após a identificação e envolve o Gestor de Riscos e a equipe de análise, que estimam a probabilidade e o impacto de cada risco, organizando-os conforme sua gravidade e alinhando-os aos objetivos institucionais.</p> <p>4. Tratamento de Riscos: Em até 30 dias após a análise, o dirigente aprova as estratégias de resposta, e o Gestor de Riscos coordena sua execução. As ações de tratamento são aplicadas ao longo dos 90 dias seguintes e podem incluir mitigação, aceitação, eliminação ou exploração de riscos positivos, dependendo das características de cada risco.</p> <p>5. Monitoramento e Análise Crítica: Semestralmente, a Auditoria Interna e o Gestor de Riscos revisam e monitoram as etapas e os controles, com a primeira revisão completa ocorrendo 180 dias após o tratamento inicial. Esse monitoramento permite ajustes necessários e a adoção de boas práticas.</p> <p>6. Avaliação de Controles Internos: Realizada como parte do monitoramento, mas com um foco especial na eficácia dos controles internos que foram implementados para mitigar riscos. Esse processo ocorre em conjunto com as auditorias internas e deve identificar falhas e propor melhorias contínuas.</p> <p>7. Comunicação e Consulta: Esse fluxo informacional é contínuo ao longo do processo, com revisões trimestrais conduzidas pelo Gestor de Riscos e pela Equipe de Comunicação Institucional. O objetivo é garantir que as informações estejam sempre acessíveis para decisões informadas e atualizadas sobre os riscos.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2024.

METODOLOGIA

Esta resolução baseia-se em uma pesquisa descritiva e exploratória, cujo objetivo foi analisar as práticas de gestão de riscos na UNIVASF, identificando eventuais deficiências e propondo melhorias.

Foram utilizados dois métodos principais de coleta de dados: a análise documental das normas e instrumentos da UNIVASF e as entrevistas com servidores públicos da entidade envolvidos na gestão de riscos.

A análise documental foi realizada com base na metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (2016), que permitiu a identificação de padrões, temas e categorias relevantes nos documentos examinados.

Os documentos analisados incluíram políticas, procedimentos, relatórios de auditoria, contratos e instrumentos relacionados à gestão de riscos na UNIVASF.

Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores públicos da UNIVASF ligados à gestão de riscos.

As entrevistas abordaram questões específicas relacionadas aos processos de gestão de riscos, como liderança, políticas e estratégias, e capacitação de pessoal.

Procedimentos de Análise: A análise dos dados coletados foi conduzida em três etapas principais, quais sejam: pré-análise, exploração do material e

tratamento dos resultados, conforme proposto por Bardin (2016).

Na pré-análise, houve a organização dos dados coletados, com a leitura flutuante dos documentos e transcrições das entrevistas para identificação inicial dos temas e categorias.

A exploração do material se deu com a codificação dos dados, identificando-se as unidades de análise (palavras, frases ou segmentos de texto) relevantes para os objetivos da pesquisa.

Por fim, agruparam-se as unidades de análise em categorias temáticas, pré-definidas pelo modelo de avaliação proposto, com o tratamento dos resultados e interpretação:

A interpretação dos dados categorizados foi feita com base nos quesitos formulados aos entrevistados dentro do roteiro de avaliação de maturidade do TCU.

Após a identificação das principais deficiências e oportunidades de melhoria na gestão de riscos da UNIVASF, propôs-se a implementação de ações específicas para fortalecer a gestão de riscos.

Com base nessa metodologia, a presente proposta de alteração da metodologia de gestão de riscos fornece diretrizes práticas e baseadas em evidências para aprimorar a gestão de riscos na execução dos contratos de prestação de serviços terceirizados na UNIVASF, promovendo uma administração pública mais eficiente e segura.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Pablo Ricardo Passos Oliveira

Mestrando em Administração Pública pela Rede PROFIAP/UNIVASF.
email: pablo.oliveira@univasf.edu.br.

Dr. Ziel Ferreira Lopes

Doutor e Mestre em Direito Público pela UNISINOS
Docente da Universidade Federal do Vale do São Francisco
email: ziel.lopes@univasf.edu.br.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 17 out. 2024.

_____. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos**: Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018a. 123 p.

_____. Universidade Federal do Vale do São Francisco. **Instrução Normativa n.º 11, de 27 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre a Metodologia de Gestão de Riscos da UNIVASF. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 dez. 2018. Disponível em: <https://portais.UNIVASF.edu.br/normas-institucionais/Instrucao_Normativa_n._112018Metodologia_Gesto_de_Riscos_UNIVASFAssinada.pdf>. Acesso em: 09 set. 2024

FRANCESCO, M. Principio di Legalità e Semplificazione Dell'attività amministrativa. **Profili Critici e Principi Ricostruttivi**. Nápoles: Maggio, 2000.

MELLO, C. A. B. D. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2013.

UNIVASF. **Documentos normativos e modelos**. Disponível em: <https://portais.UNIVASF.edu.br/propladi/paginas-da-fiscalizacao-administrativa/documentos-normativos-e-modelos>. Acesso em: 18 set. 2024.

APÊNDICE I - PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS



**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, E-mail: CNPJ:

INSTRUÇÃO NORMATIVA N° xx, DE xx DE xx DE 202x.

Dispõe sobre alterações à 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 n°. 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 as alterações à Metodologia de Gestão de Riscos, proposta pela IN nº 11/2018, em anexo.

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

Petrolina/PE, xx de dezembro de 202x.

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

Reitor – Universidade Federal do Vale do São Francisco

Vice-reitora – Universidade Federal do Vale do São Francisco

Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles

Núcleo de Gestão de Riscos

Petrolina-PE, Mês/Ano.



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	17
1. INTRODUÇÃO	18
2. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS	20
2.1 DEFINIÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	22
2.3 ENTENDIMENTO DO CONTEXTO	24
2.4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS	26
2.5 AVALIAÇÃO DOS RISCOS	29
2.6 PRIORIZAÇÃO DOS RISCOS	33
2.7 DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS AOS RISCOS	34
2.8 VALIDAÇÃO DOS RESULTADOS DAS ETAPAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	36
2.9 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE TRATAMENTO	37
2.11 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	40
3. REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE I – MODELO DE PLANILHA DE APOIO AO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	44
APÊNDICE II – MODELO DE PLANO DE TRATAMENTO	45



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 da universidade na adoção e implementação desta abordagem, em conformidade com a Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS/UNIVASF), instituída pela Resolução nº 25 de 15 de dezembro de 2017. Esta metodologia visa a construção de uma cultura sólida de gestão de riscos, integrando-a aos processos decisórios e operacionais da instituição.

~~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 conte cole 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.~~

Sabe-se que a PGRISCOS/UNIVASF tem como propósito estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades que devem ser observadas em todas as áreas da universidade. A implementação eficaz desta política possibilita um diagnóstico abrangente, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos que permeiam as atividades das unidades, alinhando a gestão de riscos ao desempenho institucional e ao cumprimento das responsabilidades sociais.

Neste sentido, este documento almeja contribuir significativamente para o envolvimento de todos os setores na compreensão dos passos necessários para a implementação de um Plano de Gestão de Riscos, que reflita uma análise detalhada dos processos de trabalho de cada unidade. Essa análise não apenas considera os riscos, mas também se subordina ao compromisso com a transparência e a



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

responsabilidade pública.

Para fundamentar a construção desta metodologia, utilizar-se-á como modelo de incorporação o Roteiro de Avaliação da Maturidade do Tribunal de Contas da União (TCU, 2018), especialmente focado na dimensão Ambientes. Essa abordagem proporcionará uma avaliação sistemática do estado atual da gestão de riscos na UNIVASF, promovendo a identificação de áreas de melhoria e o fortalecimento das práticas de governança. Além disso, incorporar-se-á as diretrizes da Controladoria Geral da União (CGU), publicado em 2018, as quais continuam a servir como referência para os órgãos do poder executivo federal. A junção desses referenciais teóricos e práticos reforçará o compromisso da UNIVASF com a excelência na gestão pública.

Reconhece-se, contudo, que a gestão de riscos continua sendo uma área em desenvolvimento no âmbito da administração pública, pela dinâmica e atualizações normativas e doutrinárias. Portanto, este documento não se pretende uma obra finalizada, mas sim um novo esforço colaborativo, onde todas as estruturas da UNIVASF desempenharão um papel ativo na execução, consolidação e no compartilhamento do conhecimento gerado por meio das experiências coletivas. Ao enfatizar a importância da participação de todos os colaboradores, buscamos não apenas mitigar riscos, mas também fomentar uma cultura de aprendizado e inovação que reforce o compromisso da UNIVASF com a excelência na gestão pública.



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 – estimativa 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 Metodologia de Gestão de Riscos da UNIVASF estabelece e organiza as etapas para um gerenciamento de riscos eficiente e adaptado a cada unidade da instituição, fundamentando-se no art. 17 da PGRISCOS/UNIVASF e estruturando-se em seis etapas principais, com responsáveis e prazos claramente definidos para garantir sua aplicação prática e sistemática.

1. **Estabelecimento de Contexto:** Nos primeiros **30 dias**, o dirigente da unidade, junto com a equipe técnica, define os parâmetros internos e externos necessários para que o processo ou projeto seja analisado em conformidade com os objetivos institucionais. O contexto estabelecido embasa todas as etapas subsequentes.

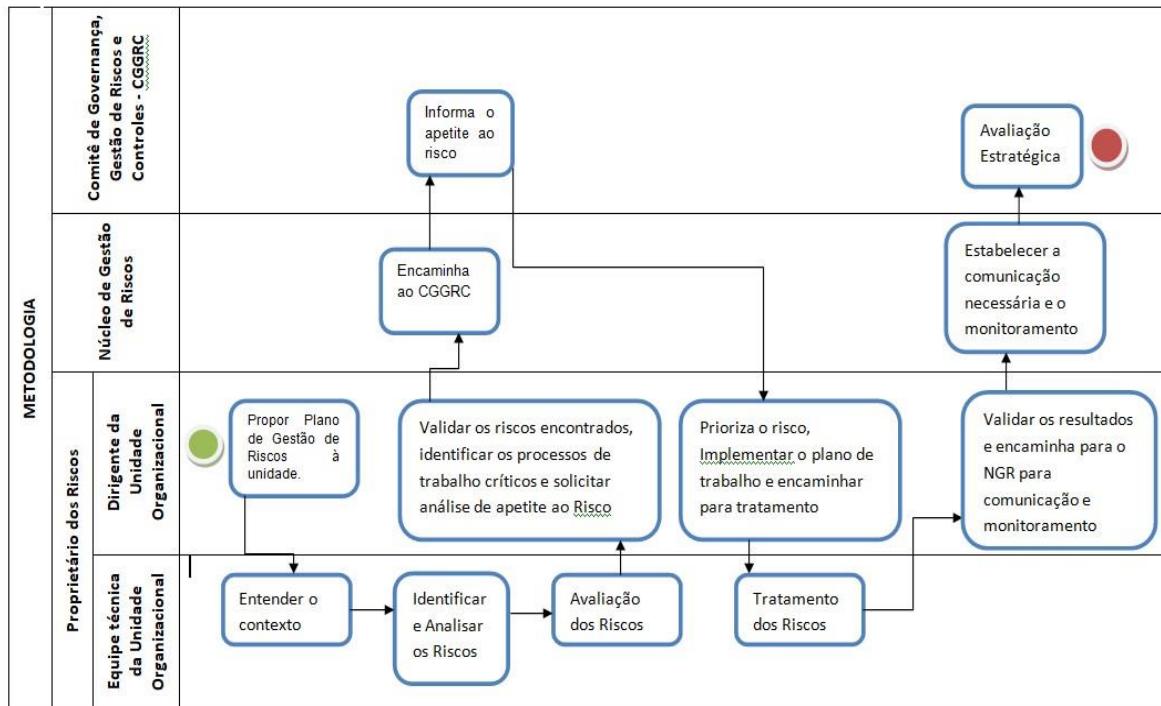


2. **Identificação de Riscos:** Até **60 dias** após o contexto ser estabelecido, a equipe técnica e o Gestor de Riscos identificam e descrevem os riscos, incluindo suas causas e potenciais consequências sobre os objetivos da UNIVASF. Essa identificação ajuda a priorizar riscos com impacto significativo.
3. **Análise de Riscos:** A análise é concluída em **30 dias** após a identificação e envolve o Gestor de Riscos e a equipe de análise, que estimam a probabilidade e o impacto de cada risco, organizando-os conforme sua gravidade e alinhando-os aos objetivos institucionais.
4. **Tratamento de Riscos:** Em até **30 dias** após a análise, o dirigente aprova as estratégias de resposta, e o Gestor de Riscos coordena sua execução. As ações de tratamento são aplicadas ao longo dos **90 dias seguintes** e podem incluir mitigação, aceitação, eliminação ou exploração de riscos positivos, dependendo das características de cada risco.
5. **Monitoramento e Análise Crítica:** Semestralmente, a Auditoria Interna e o Gestor de Riscos revisam e monitoram as etapas e os controles, com a primeira revisão completa ocorrendo **180 dias** após o tratamento inicial. Esse monitoramento permite ajustes necessários e a adoção de boas práticas.
6. **Avaliação de Controles Internos:** Realizada como parte do monitoramento, mas com um foco especial na eficácia dos controles internos que foram implementados para mitigar riscos. Esse processo ocorre em conjunto com as auditorias internas e deve identificar falhas e propor melhorias contínuas.
7. **Comunicação e Consulta:** Esse fluxo informacional é contínuo ao longo do processo, com revisões trimestrais conduzidas pelo Gestor de Riscos e pela Equipe de Comunicação Institucional. O objetivo é garantir que as informações estejam sempre acessíveis para decisões informadas e atualizadas sobre 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.

Conforme estabelecido na **Metodologia de Gestão de Riscos** da UNIVASF, cabe ao dirigente da unidade organizacional propor o **Plano de Gestão de Riscos** específico de sua área, com as seguintes ações concretas a serem implementadas:

- **Realizar um diagnóstico inicial:** Até **31 de janeiro de cada ano**, o dirigente deve identificar os principais riscos associados às atividades da unidade, considerando a relevância para o cumprimento dos objetivos do **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**.
- **Desenvolver e documentar o Plano:** Com base no diagnóstico, o dirigente deve elaborar e documentar o Plano de Gestão de Riscos, incluindo estratégias de mitigação e monitoramento, até **31 de março de cada ano**.
- **Capacitar a equipe:** Promover treinamento sobre gestão de riscos para a equipe da unidade, assegurando que todos compreendam suas responsabilidades, até **30 de abril de cada ano**.



- **Implementar o Plano:** Iniciar a implementação das ações previstas no Plano de Gestão de Riscos até **31 de maio de cada ano**, priorizando aqueles processos que impactam diretamente os objetivos do PDI.
- **Realizar a revisão e o monitoramento:** Ao longo do ano, o dirigente deve monitorar continuamente os riscos e a eficácia das ações implementadas, realizando uma avaliação formal do Plano até **31 de dezembro de cada ano** e propondo ajustes conforme necessário.

O gerenciamento de riscos será implementado de forma gradual e sistemática em todas as áreas da UNIVASF, conforme as datas acima, priorizando aqueles processos organizacionais que têm impacto direto no alcance dos objetivos definidos no PDI da UNIVASF. A metodologia irá alinhar-se com as diretrizes da **Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS/UNIVASF)** e utilizará o **Roteiro de Avaliação da Maturidade do Tribunal de Contas da União (TCU)**, focando na dimensão **Ambientes** para garantir que a gestão de riscos esteja integrada e adaptada às necessidades e características de cada unidade.

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. 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.~~

Nesta etapa, será determinada a lista de processos organizacionais que estarão sob o gerenciamento de riscos, priorizando aqueles que impactam diretamente os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNIVASF. Para cada processo identificado, é necessário designar, no mínimo, as seguintes funções:

- Responsável pelo Gerenciamento de Riscos: De acordo com o artigo 12 da Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS/UNIVASF), cada unidade deverá indicar um servidor responsável por liderar o gerenciamento de riscos. Este servidor deve ter autoridade suficiente para conduzir e supervisionar as fases de identificação, análise, avaliação e implementação das respostas aos riscos, em conformidade com o artigo 15 da PGRISCOS. O dirigente da unidade será responsável por formalizar essa indicação **até 31 de janeiro de cada ano**, garantindo que o indicado possua conhecimentos e autonomia para coordenar o processo.
- Equipe Técnica de Gerenciamento de Riscos: Será formada uma equipe técnica composta por profissionais de diversas áreas relevantes para o processo de gestão de riscos, assegurando uma visão multidisciplinar. Esta equipe deve participar ativamente de todas as fases do processo, sob a orientação do responsável pelo gerenciamento de riscos. Os membros da equipe deverão ser designados até 31 de março de cada ano e participarão de capacitações periódicas para que estejam aptos a identificar



e mitigar riscos de forma eficaz. A seleção da equipe técnica será realizada pelo dirigente da unidade, com foco em habilidades específicas relacionadas aos processos críticos da unidade.

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 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.~~

Nesta etapa, os processos organizacionais selecionados são analisados considerando os ambientes interno e externo, seguindo a Metodologia de Gestão de Riscos da CGU (2018) e integrando diretrizes do Roteiro de Avaliação de Maturidade do TCU, da dimensão Ambientes. Essa abordagem unificada identifica aspectos essenciais, como o fluxo, objetivos, regulamentações, sistemas de apoio e partes interessadas, possibilitando uma visão detalhada para fortalecer a governança e apoiar a tomada de decisões estratégicas.



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

Descrição Resumida do Processo de Trabalho

Ação: Realizar uma descrição clara e objetiva do processo de trabalho, incluindo uma visão geral do fluxo, as interações entre atores envolvidos e os resultados esperados.

Responsável: Equipe Técnica designada para o gerenciamento de riscos.

Prazo: Até 30 de abril de cada ano.

Fluxo (Mapa) do Processo Organizacional

Ação: Desenvolver um fluxograma detalhado do processo organizacional para visualizar cada etapa, decisão e interação envolvida.

Responsável: Responsável pelo Gerenciamento de Riscos, com apoio da equipe de processos.

Prazo: Até 31 de maio de cada ano.

Definição dos Objetivos do Processo Organizacional

Ação: Estabelecer o objetivo geral e os objetivos específicos do processo, abordando perspectivas estratégicas, temporais, relacionais, financeiras, orçamentárias e metas a serem atingidas.

Responsável: Responsável pelo Gerenciamento de Riscos e equipe técnica.

Prazo: Até 30 de junho de cada ano.

Relacionamento com os Objetivos do PDI da UNIVASF

Ação: Identificar e documentar como o processo analisado apoia os objetivos estratégicos descritos no PDI da UNIVASF.

Responsável: Equipe Técnica, sob supervisão do dirigente da unidade.

Prazo: Até 31 de julho de cada ano.

Identificação da Unidade Demandante

Ação: Formalizar a identificação da unidade que requisita o gerenciamento de riscos para o processo analisado.

Responsável: Dirigente da unidade demandante.

Prazo: Até 30 de abril de cada ano.

Justificativa para o Gerenciamento de Riscos no Processo

Ação: Elaborar uma justificativa detalhada sobre a relevância do gerenciamento de riscos para o processo, considerando seu impacto nos objetivos institucionais.

Responsável: Responsável pelo Gerenciamento de Riscos, com validação do dirigente da unidade.

Prazo: Até 31 de maio de cada ano.

Identificação da Unidade Responsável pelo Processo

Ação: Confirmar e documentar a unidade responsável pela execução do processo.

Responsável: Dirigente da unidade, com apoio administrativo da equipe técnica.

Prazo: Até 30 de abril de cada ano.

Leis e Regulamentos Relacionados



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

Ação: Listar todas as leis, regulamentos e normativos que impactam o processo, garantindo a conformidade com as políticas institucionais e governamentais.

Responsável: Responsável pelo Gerenciamento de Riscos, em consulta com a área jurídica, se necessário.

Prazo: Até 31 de julho de cada ano.

Sistemas Tecnológicos de Apoio ao Processo

Ação: Identificar e documentar os sistemas tecnológicos e ferramentas de apoio que auxiliam na execução e controle do processo organizacional.

Responsável: Equipe Técnica, em colaboração com a área de Tecnologia da Informação (TI).

Prazo: Até 30 de junho de cada ano.

Mapeamento das Partes Interessadas

Ação: Identificar e descrever as partes interessadas, internas e externas, que influenciam ou são impactadas pelo processo.

Responsável: Responsável pelo Gerenciamento de Riscos e equipe técnica, em consulta com os gestores das unidades envolvidas.

Prazo: Até 31 de agosto de cada ano.

Análise do Contexto Interno e Externo

Ação: Conduzir uma análise abrangente do contexto, considerando políticas, diretrizes, percepções das partes interessadas, ocorrências de problemas e previsões futuras.

Responsável: Responsável pelo Gerenciamento de Riscos, em colaboração com a equipe de análise estratégica.

Prazo: Até 30 de setembro de cada ano.

Monitoramento e Revisão Final

Ação: Realizar a revisão final e avaliação das ações executadas, ajustando-as para o ano seguinte.

Responsável: Responsável pelo Gerenciamento de Riscos e equipe técnica, sob supervisão dos dirigentes das unidades.

Prazo: 31 de dezembro de cada ano.

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,~~



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

~~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;~~
- ~~■ 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~~



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

~~maior probabilidade de que os objetivos organizacionais sejam alcançados.~~

Com base na análise contextual e no mapeamento dos fluxos organizacionais, a equipe técnica deve identificar eventos que possam comprometer os objetivos do processo. Esses eventos, que interferem ou inviabilizam o alcance das metas, são classificados como riscos, conforme a Metodologia de Gestão de Riscos da CGU (2018), e analisados segundo as diretrizes do Roteiro de Avaliação de Maturidade do TCU.

A identificação dos riscos envolve distinguir claramente entre eventos que representam um risco real — ou seja, ameaçam diretamente um objetivo — e falhas de design no próprio processo organizacional. A equipe deve revisar e, se necessário, reestruturar ou descartar eventos inicialmente listados, garantindo que apenas os riscos que possam efetivamente comprometer os objetivos do processo sejam incluídos para tratamento. Isso permite um foco preciso nas ameaças reais e promove uma visão estratégica orientada à governança e à eficiência operacional.

Para cada evento identificado e analisado como risco de processo, serão atribuídas responsabilidades de acordo com as metodologias de Gestão de Riscos da CGU e do Roteiro de Avaliação de Maturidade do TCU, visando uma execução clara e eficaz. As tarefas seguem conforme indicado:

Objetivo do processo organizacional/etapa impactado pelo risco

Responsável: Dirigente da unidade organizacional, responsável por definir e validar os objetivos específicos ou as etapas do processo que podem ser afetadas pelo risco identificado, garantindo o alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Tipo do risco (conforme PGRISCOS/UNIVASF)

Responsável: Gestor de Riscos da unidade, que deverá categorizar o tipo de risco (Legal, Operacional, Imagem/Reputação, Financeiro/Orçamentário, Comunicação e Informação, Ambiental ou Estratégico), assegurando conformidade com a PGRISCOS e apoio metodológico da equipe técnica designada.

Causas

Responsável: Equipe Técnica Designada, que, com apoio de especialistas setoriais, deve detalhar as causas subjacentes ao risco e analisar as circunstâncias que contribuem para sua ocorrência, utilizando metodologias recomendadas pela CGU.

Consequências



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

Responsável: Gestor de Riscos e Equipe Técnica, que devem identificar as consequências potenciais do risco para o processo e os objetivos da unidade, com o dirigente responsável pela revisão das avaliações e validação dos impactos.

Controle

Responsável: Equipe Técnica e Gestor de Riscos, que avaliarão os controles existentes e, se necessário, recomendarão medidas adicionais. O dirigente da unidade aprovará o plano de controle e supervisionará a execução, com um prazo de acompanhamento contínuo para cada controle implementado.

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, seguindo-se a seguinte estrutura:

Estrutura para Análise e Definição de Nível de Risco.

- 1. Identificação dos Níveis de Probabilidade e Impacto do Risco:**
 - **Responsável:** Núcleo de Gestão de Riscos (NGR)



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

- **Ações:** Após mapear os riscos, o NGR deve avaliar cada risco em termos de probabilidade e impacto no cumprimento dos objetivos institucionais. Esta etapa deve ser concluída até **30 dias** após a identificação dos riscos no processo de gerenciamento.

2. Definição do Apetite ao Risco:

- **Responsável:** Proprietário do Risco (geralmente o dirigente da unidade organizacional onde o risco foi identificado), com apoio do Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles (CGGRC).
- **Ações:** O Proprietário do Risco deve definir o nível máximo aceitável de risco (apetite) para o processo, considerando os objetivos e o contexto delineado para a unidade. Essa definição deve ser realizada **até 15 dias** após a conclusão da avaliação dos níveis de risco.

3. Revisão e Validação pelo CGGRC:

- **Responsável:** CGGRC e Auditoria Interna
- **Ações:** O CGGRC, juntamente com a Auditoria Interna, deve revisar e aprovar o apetite a risco proposto para cada processo, especialmente em casos de alto impacto para a instituição. Esta validação deve ocorrer **dentro de 15 dias** após a definição do apetite ao risco.

4. Monitoramento e Ajustes:

- **Responsável:** Gestor de Riscos
- **Ações:** O Gestor de Riscos, com apoio da Equipe Técnica e do Proprietário do Risco, monitora continuamente o nível de risco em relação ao apetite estabelecido. Ajustes devem ser propostos sempre que necessário, com relatórios de acompanhamento apresentados **mensalmente** para garantir que os riscos permaneçam dentro dos limites aceitáveis.

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.

Assim: $RI = NP \times NI$

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

	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 apresente 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.~~



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

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:

- - 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.

Em primeiro momento, deve-se verificar a necessidade de eliminar ou qualificar os controles já existentes. **O proprietário do risco**, com apoio do **Núcleo de Gestão de Riscos – NGR**, realizará essa avaliação em até **30 dias** após a identificação do risco. Esse levantamento inicial será documentado e validado pelo **Comitê Gestor de Governança, Riscos e Controles (CGGRC)**.

Após essa constatação e permanecendo a demanda pela redução do nível do risco, **o**



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

proprietário do risco terá até **30 dias** para propor novos controles, envolvendo as **Unidades Organizacionais Impactadas**. Essas propostas devem observar critérios de viabilidade e recursos, documentando-se os detalhes no relatório de controle.

O próximo passo é a criação de um Plano de Tratamento, conforme recomendado pela Metodologia de Gestão de Riscos da CGU (2018). **O CGGRC**, com apoio do **Núcleo de Gestão de Riscos** e das **Unidades Corresponsáveis**, organizará esse plano em até **30 dias**. Esse Plano de Tratamento deverá conter, ao menos:

- **Iniciativa:** especificação da ação que implementará o tratamento necessário para o risco.
- **Medida(s) de tratamento contemplada(s) na iniciativa:** especificação das medidas e os respectivos riscos tratados.
- **Objetivos/benefícios esperados:** definição dos benefícios ou melhorias esperadas.
- **Unidade organizacional responsável pela implementação:** indicação de quem coordenará a execução.
- **Unidades organizacionais corresponsáveis pela implementação:** outras unidades que apoiarão a execução.
- **Servidor ou cargo responsável pela implementação:** designação formal do servidor responsável.
- **Descrição breve da implementação:** resumo do que será feito.
- **Custo estimado para a implementação:** cálculo de investimento necessário.
- **Data prevista para início e término da implementação:** cronograma de execução.
- **Situação da iniciativa:** acompanhamento do status atual.

As **Unidades Organizacionais Impactadas** devem validar formalmente as iniciativas dentro de **20 dias** após a finalização do Plano de Tratamento. A partir dessa validação, o **NGR**, dará início à execução das ações, com acompanhamento e monitoramento mensais até a conclusão, prevista para ocorrer em até **120 dias** após a implementação inicial. Durante esse período, a **Auditoria Interna** realizará revisões regulares e reportará o progresso ao **CGGRC**, assegurando que o plano se mantém alinhado aos objetivos institucionais.

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,



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

~~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):~~

- ~~– 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.~~

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** encaminhará os resultados ao **Núcleo de Gestão de Risco (NGR) da UNIVASF** e procederá aos seguintes passos, conforme orientado na Metodologia de Gestão de Riscos da CGU (2018), respeitando os prazos indicados para cada atividade:

- **Incluir as iniciativas previstas no Plano de Tratamento no Plano de Gestão de Riscos da Unidade:** O **Responsável pelo Gerenciamento dos Riscos**, em até **30 dias** após a aprovação das etapas anteriores, deverá incorporar todas as iniciativas de tratamento de risco no Plano de Gestão de Riscos da sua unidade, assegurando que as metas e prazos estejam detalhados.
- **Encaminhar o Plano de Tratamento aprovado às Unidades Corresponsáveis pelas Iniciativas:** O **Responsável pelo Gerenciamento dos Riscos** enviará o Plano de Tratamento às **Unidades Corresponsáveis** em até **10 dias** após a inclusão das iniciativas no Plano de Gestão de Riscos. Cada unidade corresponsável deverá incluir as ações descritas em seu Plano Operacional corrente em até **20 dias** após o recebimento do documento, garantindo a integração das ações com os objetivos operacionais de sua área.

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.~~



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

Para a implementação do Plano de Tratamento, deve-se promover ação conjunta entre a Unidade Organizacional Responsável pelo processo de trabalho e as Unidades Corresponsáveis envolvidas nas iniciativas previstas. Conforme a Metodologia de Gestão de Riscos da UNIVASF e em alinhamento com a metodologia do TCU, o responsável pelo processo de trabalho deve designar um Servidor ou Cargo Específico como responsável principal pelo Plano de Tratamento, sendo esse responsável incumbido das seguintes atribuições:

- 1. Coordenação e Implementação Conjunta das Ações:** O responsável principal pelo Plano de Tratamento atuará em coordenação direta com as demais unidades corresponsáveis, facilitando a execução das iniciativas de tratamento de risco. As unidades corresponsáveis devem colaborar, integrando suas ações e objetivos para alinhar os esforços ao Plano de Gestão de Riscos da Unidade.
- 2. Monitoramento Regular e Comunicação do Andamento:** O responsável designado deve monitorar o andamento de todas as ações no Plano de Tratamento, verificando a evolução e documentando os progressos. Essa atividade de monitoramento deve ser reportada ao **Núcleo de Gestão de Riscos (NGR) da UNIVASF** e ao **Dirigente Máximo da Unidade Organizacional** a cada trimestre. Esse prazo trimestral permitirá avaliar a efetividade das ações e adaptar medidas conforme necessário para garantir a redução dos riscos dentro do apetite estabelecido.
- 3. Consulta e Validação de Ações entre Unidades Envolvidas:** De acordo com as diretrizes da metodologia da CGU e TCU, as unidades corresponsáveis devem validar todas as iniciativas que envolvem seus processos, possibilitando ajustes e melhorias colaborativas. Em caso de necessidade de ajuste ou eliminação de controles, essas mudanças devem ser comunicadas formalmente entre as partes para revisão no Plano Operacional da unidade.

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 (Responsável, Autoridade, Consultado e Informado).~~

Em conformidade com a ISO 31000:2009, a comunicação com as partes interessadas deve ser constante ao longo de todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos, promovendo um entendimento comum sobre os objetivos, atividades e necessidades de cada fase do processo. Para organizar e distribuir essas responsabilidades de forma eficiente, recomenda-se o uso da Matriz de Responsabilidade RACI — que categoriza as funções de Responsável (R), Autoridade (A), Consultado (C) e Informado (I) para cada tarefa essencial.

Para melhor entendimento sintetizamos no quadro abaixo o que SOUZA e BRASIL (2017)



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

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 agrupa 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	--	--
Informar o apetite ao risco	A	C	R	I	--
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.~~

No contexto da gestão de riscos da UNIVASF, o monitoramento contínuo é uma responsabilidade central, desempenhada principalmente pela unidade organizacional responsável pelo processo. Entretanto, cada servidor em diferentes setores da UNIVASF possui um papel ativo na vigilância dos riscos e das medidas de tratamento. Assim, torna-se um esforço coletivo, assegurando que todos estejam atentos às variações e possam agir rapidamente frente a novas ameaças ou mudanças nos níveis de risco.

Alterações identificadas durante o monitoramento devem ser imediatamente encaminhadas ao Núcleo de Gestão de Riscos (NGR), que se encarrega de gerenciar e atualizar a Política de Gestão de Riscos (PGRISCOS) da UNIVASF. Esse núcleo, que possui a atribuição de centralizar as informações e decisões sobre a gestão de riscos, também pode elaborar e enviar relatórios periódicos ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle (CGGRC). Esses relatórios informam sobre o progresso, desafios e avanços nas ações de monitoramento da gestão de riscos, assegurando que as decisões estratégicas do comitê sejam fundamentadas em dados atualizados e abrangentes.

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 mensuração específicos para as dimensões de probabilidade e impacto.~~



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

~~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.~~

Quando um risco residual for classificado como “Extremo” durante a **Avaliação de Riscos**, esse risco deve ser encaminhado ao **Núcleo de Gestão de Riscos (NGR)** da UNIVASF. O NGR, em seguida, remeterá o caso ao **Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle (CGGRC)** para uma reavaliação criteriosa, utilizando critérios de mensuração específicos para as dimensões de probabilidade e impacto. Esses critérios são alinhados com as diretrizes estabelecidas nos artigos 13, incisos VIII e XI da **Resolução nº 25**, de 15 de dezembro de 2017.

Para realizar essa reavaliação, o CGGRC deve implementar as seguintes ferramentas e mecanismos:

- **Matriz de Avaliação de Riscos:** Um instrumento que permite visualizar e classificar os riscos com base em suas características e impactos, facilitando a tomada de decisão sobre quais riscos devem ser tratados prioritariamente.
- **Relatórios de Análise de Risco:** Documentos que sumarizam a avaliação dos riscos extremos, suas causas, consequências potenciais e recomendações de tratamento, que devem ser preparados pelo NGR e revisados pelo CGGRC.
- **Reuniões de Consulta:** O CGGRC deve realizar reuniões periódicas com representantes das unidades afetadas para discutir a situação dos riscos extremos e as medidas de mitigação propostas, promovendo um espaço para o intercâmbio de informações e experiências.
- **Sistema de Monitoramento de Riscos:** Um software ou plataforma que permita o acompanhamento em tempo real dos riscos, possibilitando o registro de alterações nos níveis de risco e o progresso das ações de mitigação.

O NGR será responsável por encaminhar os riscos extremos ao CGGRC em até **5 dias úteis** após a classificação. O CGGRC, por sua vez, deve realizar a reavaliação e fornecer feedback sobre o tratamento adequado ao risco em um prazo de **15 dias úteis** após o recebimento. Durante esse período, as seguintes ações serão realizadas:



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

- **Preparação da Matriz de Avaliação de Riscos e Relatórios de Análise de Risco** pelo NGR, com prazo de **10 dias úteis** para conclusão.
- **Reuniões de Consulta** a serem realizadas **dentro de 5 dias úteis** após a entrega do relatório.
- **Atualização do Sistema de Monitoramento de Riscos** para refletir as novas classificações e medidas de mitigação, a ser feita **imediatamente após a reavaliação**.

A interação contínua entre o NGR e o CGGRC assegura que os riscos mais críticos recebam a atenção necessária, possibilitando que a UNIVASF mantenha sua eficácia na prestação de serviços e na mitigação de potenciais impactos negativos.



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.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.** Brasília. V1.1.2 – 2017.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Gestão de Riscos e Controles Internos no Setor Público.** 55p. Abril de 2017.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos.** 34p. Abril de 2018

_____. 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.

_____. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de avaliação de maturidade da gestão de riscos:** Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018a. 123 p.

COSO. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada.* 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Au-dibra) 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, Kleberson; BRASIL, Franklin. **Como gerenciar riscos na administração pública – Estudo prático em licitações.** Editora Negócios Públicos. Curitiba. 149 p. 2017.

APÊNDICE I – MODELO DE PLANILHA DE APOIO AO PROCESSO DE GERENCIAMENTO 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

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos (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

APÊNDICE II – MODELO DE PLANO DE TRATAMENTO

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