



UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO CARLOS

ANA BEATRIZ DE OLIVEIRA
REITORA

proplan Pró-Reitoria de Planejamento,
Governança e Gestão

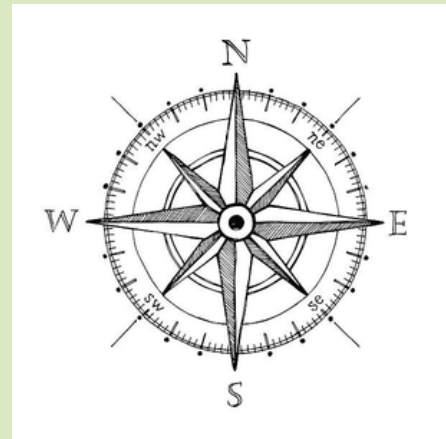
LUIZ EDUARDO MOSCHINI
PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

ROGERIO FORTUNATO JÚNIOR
PRÓ-REITOR ADJUNTO PLANEJAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO

FELIZARDO DELGADO
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES
INTERNOS

SÃO CARLOS, SETEMBRO DE 2026

MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS



DEFINIÇÃO DE RISCO:

É A POSSIBILIDADE DE OCORRÊNCIA DE UM
EVENTO QUE VENHA A TER IMPACTO NO
CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS.

ELABORAÇÃO: **PROPLAN –DIRC**

SUMÁRIO

- 01 CONCEITOS RELEVANTES
- 02 OBJETIVOS
- 03 REFERENCIAL NORMATIVO
- 04 PILARES DA GESTÃO DE RISCOS
- 05 LINHAS DE DEFESA DA GESTÃO DE RISCOS
- 06 ÁREAS DE IMPLEMENTAÇÃO
- 07 METODOLOGIA
- 08 COMO FAZER A GESTÃO DE RISCOS?
- 09 CONSIDERAÇÕES FINAIS



CONCEITOS RELEVANTES PARA A GESTÃO DE RISCOS

- **Governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da organização, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade;
- **Objetivo organizacional:** situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento da missão e no atingimento da visão de futuro da organização;
- **Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;
 - **Nível de risco:** magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de suas consequências e probabilidades de ocorrência;
- **Tolerância ao risco:** nível de variação aceitável quanto à realização dos objetivos;
- **Tratamento do risco:** processo de estipular uma resposta aos riscos;
- **Apetite ao risco:** nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;
- **Gestão de riscos:** é o conjunto de atividades coordenadas, estruturado definindo claramente os princípios, objetivos, estrutura, competências e processo para dirigir e controlar em uma organização no que se refere a riscos necessário para gerenciar riscos eficazmente;
- **Gerenciamento de riscos:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações que possam fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais;
- **Processo de gestão de riscos:** aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como de comunicação com partes interessadas em assuntos relacionados a risco;
- **Proprietário do risco:** pessoa ou unidade/setor com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar o risco;
- **Resposta ao risco:** qualquer ação adotada para lidar com risco, podendo consistir em: a) aceitar o risco por uma escolha consciente; b) transferir ou compartilhar o risco a outra parte; c) evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou mitigar ou reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências;
- **Identificação de risco:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais, podendo envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas;
- **Controles internos da gestão:** processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolo, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados;
- **Política de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão:** declaração das intenções e diretrizes gerais da Universidade relacionadas à integridade, riscos e controles internos;
- **Integridade pública:** é o conjunto de arranjos institucionais que visam a fazer com que a Administração Pública não se desvie de seu objetivo precípuo: entregar os resultados esperados pela população de forma adequada, imparcial e eficiente;
- **Programa de integridade:** conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança;
- **Risco à integridade:** vulnerabilidades que podem favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos institucionais.

OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFSCAR



A GESTÃO DE RISCOS NA UFSCAR TEM COMO OBJETIVO AUXILIAR A TOMADA DE DECISÃO, COM VISTAS A PROVER RAZOÁVEL SEGURANÇA NO CUMPRIMENTO DA MISSÃO E NO ALCANCE DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS. É UMA FERRAMENTA PROJETADA PARA APOIAR O GESTOR NA BUSCA POR GANHOS DE EFICIÊNCIA, DE MODO A MELHORAR A QUALIDADE, A TEMPESTIVIDADE E A EFICÁCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS.

PGIRC/UFSCar (Art. 6º) OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS:

- I – aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos;
- II – melhorar a governança e fomentar a gestão proativa;
- III – atentar para a necessidade de identificar e tratar riscos;
- IV – facilitar a identificação de oportunidades e ameaças;
- V – prezar pelas conformidades legal e normativa dos processos organizacionais;
- VI – melhorar os controles internos da gestão e a prestação de contas à sociedade;
- VII – estabelecer uma base confiável para o planejamento e a tomada de decisão;
- VIII – alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- IX – melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- X – melhorar a prevenção, minimizar as perdas e fazer a gestão de incidentes;
- XI – melhorar a aprendizagem organizacional;
- XII – aumentar a capacidade de se adaptar às mudanças.

DEFINIÇÃO DE GESTÃO DE RISCOS

É O CONJUNTO DE ATIVIDADES COORDENADAS ESTRUTURADAS DEFININDO CLARAMENTE OS PRINCÍPIOS, OBJETIVOS, ESTRUTURA, COMPETÊNCIAS E PROCESSO PARA DIRIGIR E CONTROLAR EM UMA ORGANIZAÇÃO NO QUE SE REFERE A GERENCIAR RISCOS EFICAZMENTE.

QUANTO AO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

É A APLICAÇÃO SISTEMÁTICA DE POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E PRÁTICAS DE GESTÃO PARA AS ATIVIDADES DE IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO, TRATAMENTO E MONITORAMENTO DE RISCOS, BEM COMO DE COMUNICAÇÃO COM PARTES INTERESSADAS EM ASSUNTOS RELACIONADOS A RISCO.

POR QUE GERENCIAR RISCOS?

QUANDO GERENCIAMOS RISCOS, A PALAVRA FUNDAMENTAL É “OBJETIVO”, POIS SE HÁ OBJETIVO, HÁ UM RISCO DE NÃO O ALCANÇAR, DAÍ A NECESSIDADE DE GERENCIARMOS E TRATARMOS ESSE RISCO.

UM BOM GERENCIAMENTO DE RISCOS PERMITE QUE A ORGANIZAÇÃO MELHORE SUA GESTÃO PARA ALCANÇAR OS RESULTADOS ESPERADOS, PLANEJADOS E DESEJADOS. DESSA FORMA TOMANDO DECISÕES CLARAS E CONSCIENTES DAS OPORTUNIDADES.

REFERENCIAL NORMATIVO

NA UFSCAR, EXISTE UM CONJUNTO DE REGULAMENTAÇÕES E BASE CONCEITUAL REFERENTE À GESTÃO DE RISCOS E GESTÃO DE INTEGRIDADE

- **Instrução Normativa MP/CGU nº 01 de 10/05/2016.**

Norma que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Disponível em: [Instrução Normativa Conjunta MP-CGU nº 01, de 10 de maio de 2016 \[link externo\]](#).

- **Decreto nº 9.203/2017 – Política de Governança do Governo Federal.**

Decreto que institui a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm [link externo]

- **Política de Riscos (PGIRC-UFSCar). RESOLUÇÃO CONSUNI Nº 78, DE 16 DE AGOSTO DE 2022.**

Documento que estabelece as diretrizes para a gestão de integridade, riscos e controles internos na UFSCar. Disponível em [SEI 0787140 \[link externo\]](#).

- **Portaria CGU nº 1.089/2018** - estabelece diretrizes para que órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos eficazes na estruturação, execução e monitoramento de seus programas de integridade. Disponível em: [Portaria CGU nº 1.089/2018 \[link externo\]](#).

- **Decreto nº 11.529/2023 – Institui o Sistema de Integridade do Poder Executivo Federal (SITAI).** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11529.htm#art20 [link externo]

- **ASSÉDIO MORAL, SEXUAL E VIOLÊNCIA ÉTNICO-RACIAL, DE GÊNERO E SEXUALIDADE**

- **Página da CGU com informações sobre Assédio Moral e Sexual:** <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/campanhas/integridade-publica/assedio-moral-e-sexual> [link externo].

- **RESOLUÇÃO ConsUni Nº 9, DE 2 DE OUTUBRO de 2024** - Normas e procedimentos em casos de assédios moral, sexual, violência étnico-racial, de gênero e sexualidade e outras. Disponível em [SEI 1593104 \[link externo\]](#).

- **PORTARIA NORMATIVA CGU Nº 234, DE 6 DE NOVEMBRO DE 2025** - Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Gestão da Integridade do Poder Executivo Federal. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-normativa-cgu-n-234-de-6-de-novembro-de-2025-667437758> [link externo].

- **CONFLITO DE INTERESSES**

- **Lei de conflito de interesses (LEI Nº 12.813, DE 16 DE MAIO DE 2013).** Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12813.htm [link externo].

- **Perguntas e Respostas sobre conflitos de interesses da CGU.** Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/prevencao-da-corrupcao/conflito-de-interesses/perguntas-e-respostas> [link externo].

- **NEPOTISMO**

- **Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010 – Estabelece a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7203.htm [link externo].

- **Página da CGU com informações sobre nepotismo – Regras para evitar favorecimento indevido de familiares.** Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/prevencao-da-corrupcao/nepotismo> [link externo].

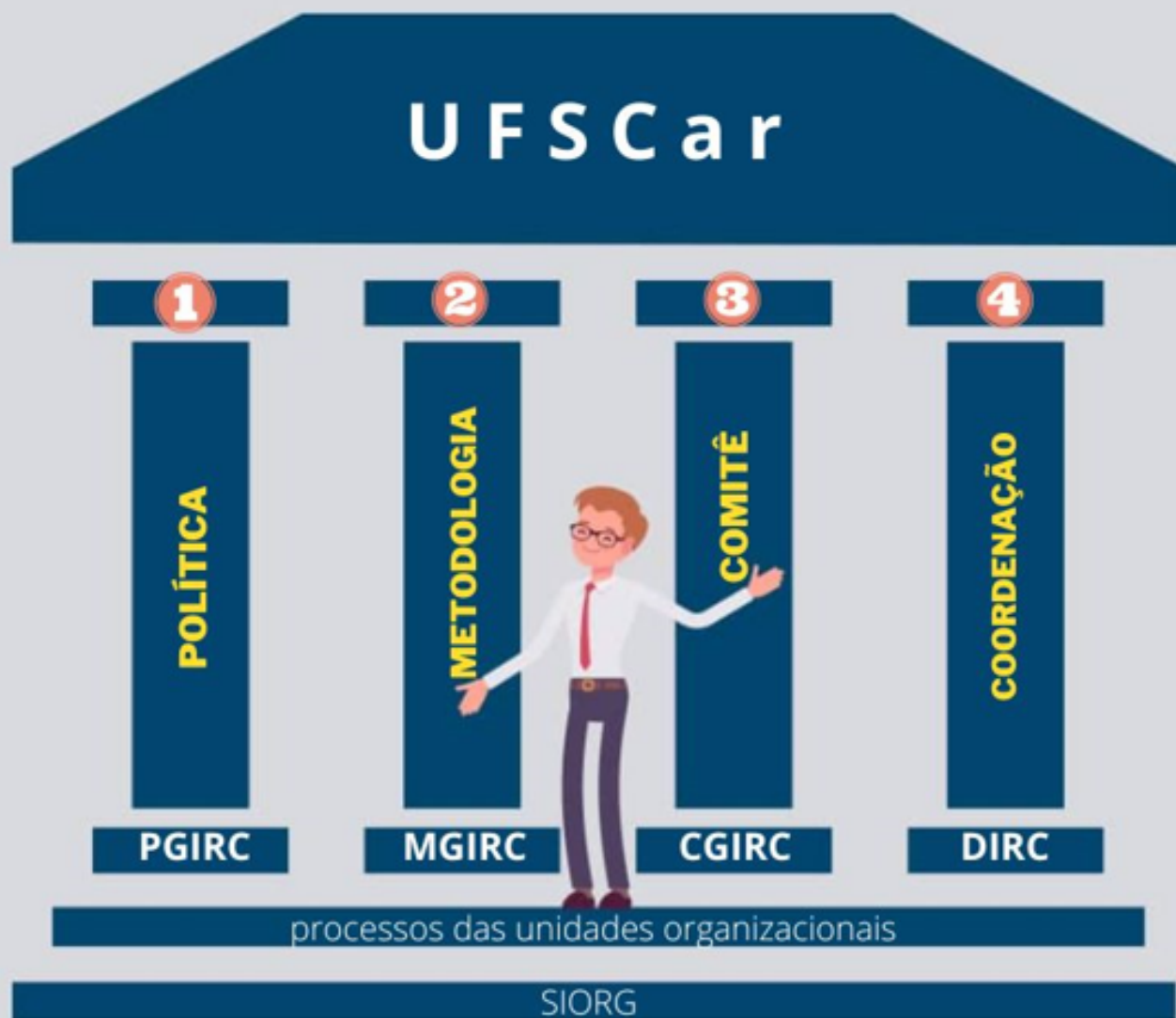
- **Perguntas e Respostas sobre nepotismo (CGU) – Documento que aborda dúvidas frequentes sobre o tema.** Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/prevencao-da-corrupcao/nepotismo/perguntas-e-respostas> [link externo].

Portaria GR nº 5400/2021 - Prevenção de nepotismo no âmbito da UFSCar – Estabelece orientações e procedimentos para prevenir o nepotismo na Universidade Federal de São Carlos. Disponível em [SEI 0551908 \[link externo\]](#).

- **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade da CGU** – Ferramenta para implementação de práticas de integridade. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf> [link externo].

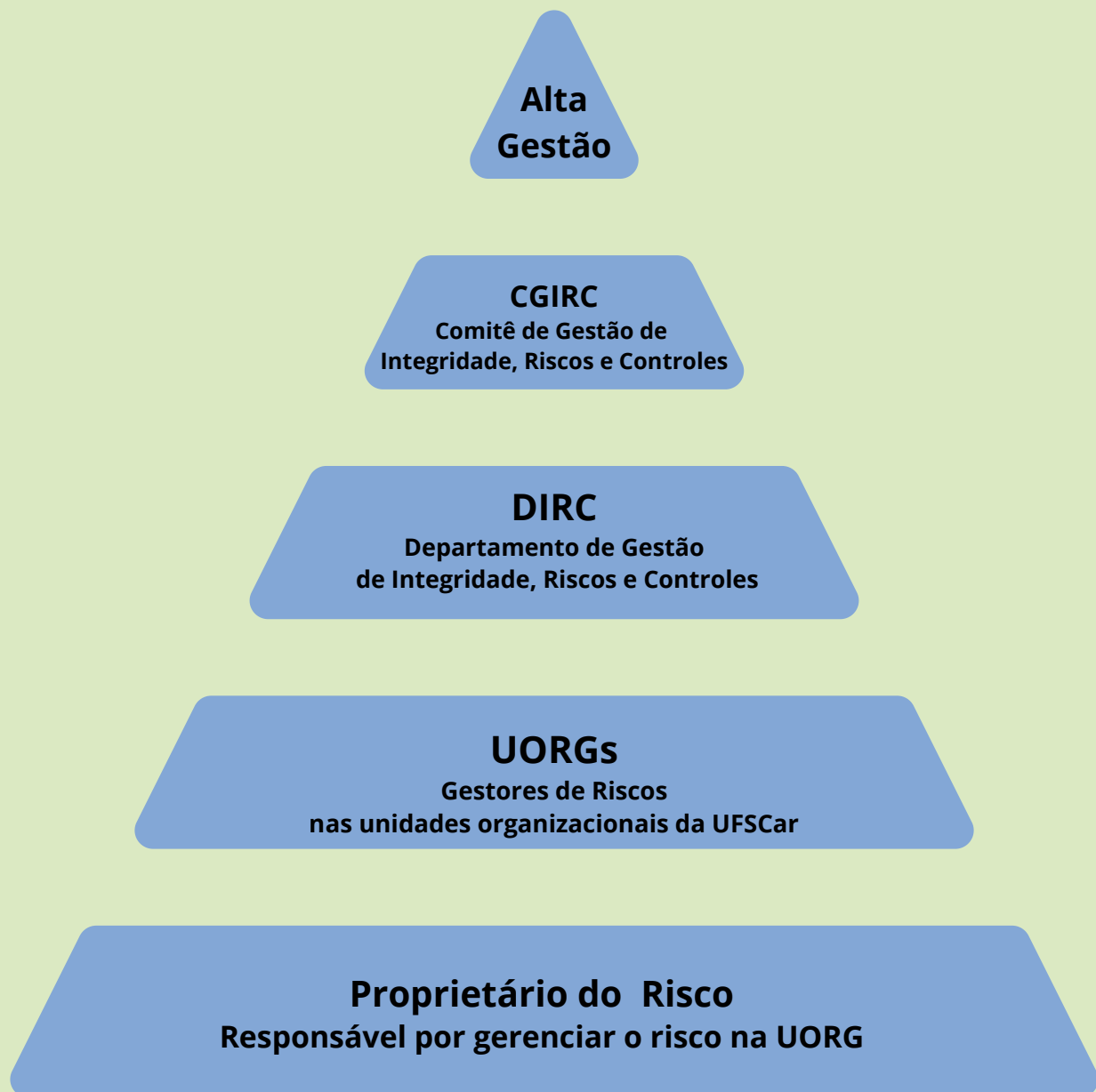
PILARES DA GESTÃO DE RISCOS DA UFSCAR

4 PILARES GESTÃO DE RISCOS



ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS NA UFSCAR

A GESTÃO DE RISCOS DA UFSCAR É GERENCIADA DE FORMA INTEGRADA. A POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS (PGIRC-UFSCAR) DEFINE AS COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES SOBRE O GERENCIAMENTO DE RISCOS NOS PROCESSOS DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA UFSCAR.



LINHAS DE DEFESA DA GESTÃO DE RISCOS

NA UFSCAR O GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS É REALIZADO POR INÚMEROS ATORES NOS QUATRO CAMPI DA UNIVERSIDADE E CADA UM DELES COM RESPONSABILIDADES E OBRIGAÇÕES EM SEUS PROCESSOS DE TRABALHO. NA PGIRC/UFSCAR ESTÃO PREVISTAS AS RESPONSABILIDADES DE CADA UM DESSES ATORES ATUANTES NA GESTÃO DE RISCOS DA UNIVERSIDADE.

LINHAS DE DEFESA NA GESTÃO DE RISCOS DA UFSCAR



GOVERNANÇA EM GESTÃO DE RISCOS (ART.11 DA PGIRC/UFSCAR)

A Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da UFSCar é definida em três documentos:

I – **A Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles**, documento, define as regras de alto nível (estratégico) que representam os princípios básicos que a UFSCar decidiu incorporar à sua gestão, no que se refere à Gestão de Integridade e Riscos;

II – **O Plano de Gestão de Riscos e Integridade**, documentos que especificam, os controles que deverão ser utilizados para a UFSCar alcançar a estratégia definida na PGIRC;

III – **O Relatório de Gestão de Riscos e Integridade** que tem a finalidade de avaliar e monitorar o Plano de Gestão de Riscos e Integridade e será exposto e apreciado pelo CGIRC/UFSCar (Comitê de Riscos).

ÁREAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS

NO ART. 5º DA PGIRC-UFSCAR ESTÁ PREVISTO QUE A **GESTÃO DE RISCOS DEVERÁ ESTAR INTEGRADA AOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL**, À GESTÃO E À CULTURA ORGANIZACIONAL DA UFSCAR, E SUA EXECUÇÃO DEVERÁ CONSIDERAR O PLANO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE (PDI-UFSCAR) E OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Áreas de implementação da gestão de riscos na UFSCar



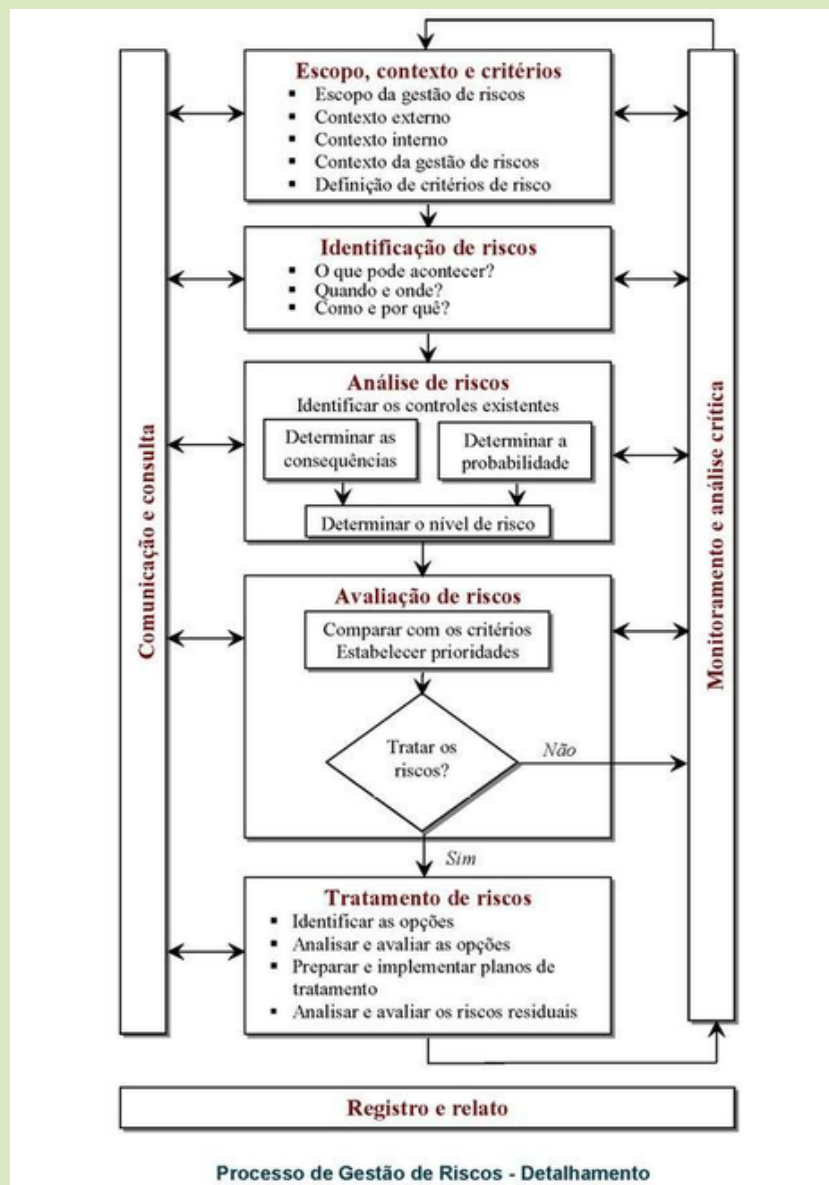
Fonte: Elaboração própria, DIRC-2022.

O ESCOPO DE ATUAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFSCAR ESTÁ DELIMITADO **EM TRÊS LINHAS**:

- 1** ► **RISCOS NOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** DA UNIVERSIDADE (PDI-UFSCAR)
- 2** ► INICIATIVAS RELACIONADAS À GESTÃO DE **RISCOS NOS PROCESSOS** DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS DA UFSCAR (UORG)
- 3** ► RISCOS NOS PROCESSOS DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS COMO **RISCOS PARA A INTEGRIDADE**

METODOLOGIA DA GESTÃO DE RISCOS

A CONSTRUÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS NA UFSCAR TEM COMO OBJETIVO PRIMORDIAL ESTABELECEER AS ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS QUE ENVOLVE O CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO, A IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE, AVALIAÇÃO, TRATAMENTOS, MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO DOS RISCOS.



A PGIRC-UFSCAR CONTEMPLA EM SEU ARTIGO 8º, AS SEGUINTE ETAPAS METODOLÓGICAS PARA INICIAR O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NOS PROCESSOS DA GESTÃO:

I – ENTENDIMENTO DO CONTEXTO: ETAPA EM QUE SÃO IDENTIFICADOS OS OBJETIVOS RELACIONADOS AO PROCESSO ORGANIZACIONAL E DEFINIDOS OS CONTEXTOS EXTERNO E INTERNO A SEREM LEVADOS EM CONSIDERAÇÃO AO GERENCIAR RISCOS;

II – IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS: ETAPA EM QUE SÃO IDENTIFICADOS POSSÍVEIS RISCOS PARA OBJETIVOS ASSOCIADOS AOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS;

III – ANÁLISE DE RISCOS: ETAPA EM QUE SÃO IDENTIFICADAS AS POSSÍVEIS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO RISCO;

IV – AVALIAÇÃO/PRIORIZAÇÃO DE RISCOS: ETAPA EM QUE SÃO DEFINIDOS QUAIS RISCOS TERÃO SUAS RESPOSTAS PRIORIZADAS, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO OS NÍVEIS CALCULADOS NA ETAPA ANTERIOR;

V – TRATAMENTO/RESPOSTAS AOS RISCOS: ETAPA EM QUE SÃO DEFINIDAS AS RESPOSTAS AOS RISCOS, DE FORMA A ADEQUAR SEUS NÍVEIS AO APETITE ESTABELECIDO PARA OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS ALÉM DE ESCOLHA DAS MEDIDAS DE CONTROLE ASSOCIADAS A ESSAS RESPOSTAS;

VI – COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO: ETAPA QUE OCORRE DURANTE TODO O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E É RESPONSÁVEL PELA INTEGRAÇÃO DE TODAS AS INSTÂNCIAS ENVOLVIDAS, BEM COMO PELO MONITORAMENTO CONTÍNUO DA PRÓPRIA GESTÃO DE RISCOS, COM VISTAS À SUA MELHORIA.

COMO FAZER O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS?

PRIMEIRA ETAPA – IDENTIFICAR OS RISCOS NOS PROCESSOS DA UNIDADE ORGANIZACIONAL

1

- REUNIR OS RESPONSÁVEIS DA ÁREA ONDE SE PRETENDE-SE IDENTIFICAR RISCOS NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS OU DE GESTÃO.
- UTILIZAR O "BRAINSTORMING" COMO FERRAMENTA INICIANDO OS DEBATES E CHEGANDO A UM CONSENSO ENTRE OS GESTORES ENVOLVIDOS.
- PRIMEIRO IDENTIFICAM-SE RISCOS EM UM NÍVEL GERAL COMO PONTO DE PARTIDA PARA SE ESTABELECEER PRIORIDADES, EM UM SEGUNDO MOMENTO PODE-SE, POR EXEMPLO, IDENTIFICAR SOMENTE RISCOS QUE AFETAM OS OBJETIVOS DE PROCESSOS CONSIDERADOS PRIORITÁRIOS.
- OS RISCOS (PROBLEMAS) IDENTIFICADOS INICIALMENTE PODEM SER ANALISADOS E REVISADOS, REORGANIZADOS, REFORMULADOS E ATÉ ELIMINADOS NESTA ETAPA, E, PARA TANTO, PODE SER UTILIZADA A SEGUINTE QUESTÃO:
 - **O EVENTO OU PROBLEMA É UM RISCO QUE – DE FATO – PODE COMPROMETER O ATINGIMENTO DO OBJETIVO DO PROCESSO?**
- IMPORTANTÍSSIMO REGISTRAR PARA EVENTOS (PROBLEMAS) IDENTIFICADOS E ANALISADOS COMO RISCOS DO PROCESSO, DEVE-SE INDICAR: QUAL É O OBJETIVO DO PROCESSO ORGANIZACIONAL E/OU A ETAPA IMPACTADO PELO RISCO.

SEGUNDA ETAPA – AVALIAÇÃO DOS RISCOS IDENTIFICADOS NOS PROCESSOS

2

- O OBJETIVO DESSA ETAPA É COMPREENDER A NATUREZA DO RISCO E SUAS CARACTERÍSTICAS, AVALIANDO-SE O NÍVEL DO RISCO EM TERMOS DA GRAVIDADE DOS IMPACTOS, AS INCERTEZAS, A TENDÊNCIA E A EFICÁCIA DOS CONTROLES.
- NA UFSCAR PARA EFEITOS PRÁTICOS E DIDÁTICOS DECIDIU-SE UTILIZAR DUAS DAS FERRAMENTAS MAIS SIMPLES DE USO E APLICAÇÃO: BRAINSTORMING/BRAINWRITING E A MATRIZ GUT (GRAVIDADE, URGÊNCIA, TENDÊNCIA).
A MATRIZ GUT É UMA FERRAMENTA DE PRIORIZAÇÃO DE RISCOS BASEADA EM TRÊS CRITÉRIOS: GRAVIDADE, URGÊNCIA E TENDÊNCIA. PARA CADA UM DESSES CRITÉRIOS É ATRIBUÍDA UMA NOTA DE 1 A 5 E, AO FINAL, ESSES VALORES SÃO MULTIPLICADOS, RESULTANDO NA PONTUAÇÃO DA MATRIZ.

TODOS OS RISCOS (PROBLEMAS) IDENTIFICADOS NA PRIMEIRA ETAPA (BRAINSTORMING E/OU BRAINWRITING) DEVEM SER LISTADOS, E OS GESTORES PARTICIPANTES DEVEM GRADUAR CADA RISCO IDENTIFICADO DE ACORDO COM TRÊS CRITÉRIOS:

- **GRAVIDADE (IMPACTO):** REFERE-SE AO IMPACTO DO RISCO OU PROBLEMA SOBRE OS OBJETIVOS OU DESEMPENHO DO PROCESSO;
- **URGÊNCIA** REFERE-SE À VELOCIDADE COM QUE AS AÇÕES NECESSITAM SER TOMADAS PARA A SOLUÇÃO DO PROBLEMA. PARA RISCOS, DEVE REFLETIR A PROBABILIDADE DESTE ACONTECER. **QUAL O PRAZO/TEMPO PARA RESOLVER O RISCO?**
- **TENDÊNCIA (PROBABILIDADE):** REFERE-SE À TENDÊNCIA DO RISCO DE SER AGRAVADO OU ATENUADO AO LONGO DO TEMPO, OU SEJA **PODE PIORAR?**.

	G – Gravidade (Impacto) Gravidade do dano ou prejuízo que pode ocorrer.	U – Urgência É necessária uma ação / chance de ocorrer:	T – Tendência (probabilidade) Se nada for feito, a situação vai:
5	Catastróficos, irreversíveis	Imediata / Quase certa	Piorar rapidamente
4	Significativos, de difícil reversão.	O mais cedo possível / Provável	Piorar em médio prazo
3	Moderados, recuperáveis.	Com alguma urgência / Possível	Piorar em longo prazo
2	Pequenos	Pode esperar um pouco / Rara	Estável
1	Mínimos	Não tem pressa / Improvável	Não vai piorar/pode melhorar

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – ANP (adaptado)

- O RESULTADO FINAL DO PROCESSO DE ANÁLISE DE RISCOS SERÁ ATRIBUIR, PARA CADA RISCO IDENTIFICADO, UMA CLASSIFICAÇÃO TANTO PARA A PROBABILIDADE COMO PARA O IMPACTO DO EVENTO, CUJA COMBINAÇÃO DETERMINARÁ O NÍVEL DO RISCO.
- PORTANTO APÓS ANALISAR OS RISCOS IDENTIFICADOS E AVALIADOS (ANÁLISE DOS RISCOS), O **RESULTADO DA MATRIZ GUT** PODE SER CLASSIFICADO DENTRO DAS FAIXAS DESCRITAS NO QUADRO ABAIXO:

FAIXA DE RISCO	CLASSIFICAÇÃO
 110 – 125	RISCO EXTREMO – RE Risco não tolerado. Exige ação imediata e prioritária.
 81 – 109	RISCO ALTO – RA Risco acima do apetite. Requer tratamento e monitoramento intensivos.
 31 – 80	RISCO MÉDIO – RM Risco tolerável. Deve ser monitorado e controlado.
 1 – 30	RISCO BAIXO – RB Risco aceitável. Manter controles e acompanhamento rotineiro.

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

COMO FAZER O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS?

TERCEIRA ETAPA – TRATAMENTO E DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

3

– ESSA É A ETAPA EM QUE SÃO DEFINIDOS **QUAIS RISCOS TERÃO SUAS RESPOSTAS/TRATAMENTO PRIORIZADOS**, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS IDENTIFICADOS NA SEGUNDA ETAPA (MATRIZ GUT).

– NESSE MOMENTO, SERÃO DEFINIDOS QUAIS PONTOS DEVEM SER CONSIDERADOS INICIALMENTE, OBSERVANDO-SE A ORDEM DE PRIORIDADE. A EQUIPE DEVE CONSIDERAR A SUA CAPACIDADE DE AÇÃO E A RELEVÂNCIA DOS PROBLEMAS E RISCOS E DEVE DECIDIR QUANTOS PROBLEMAS E RISCOS SERÃO TRABALHADOS DURANTE O CICLO.

– PARA FICAR MAIS CLARO: **DEVE SER ELABORADA UMA LISTA COM A CLASSIFICAÇÃO DO RISCO E AÇÕES NECESSÁRIAS (ATITUDES PERANTE O RISCO)** CONFORME EXEMPLO NO QUADRO ABAIXO:

Classificação	Ação necessária	Exceção
Risco Baixo RB 1-30	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.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu Comitê de Integridade e Riscos.
Risco Médio RM 31-80	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu Comitê de Integridade e Riscos.
Risco Alto RA 81-109	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao Comitê de Integridade e Riscos e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do comunicado ao Comitê de Integridade e Riscos.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu Comitê de Integridade e Riscos.
Risco Extremo RE 110-125	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser objeto de Avaliação Estratégica e comunicado ao Comitê de Integridade e Riscos e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do Comitê de Integridade e Riscos.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu Comitê de Integridade e Riscos.

IMPORTANTE!

– NA UFSCAR CONSIDERANDO A SUA ATUAL METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS, FICA ASSIM DEFINIDO O SEU APETITE A RISCO: **SOMENTE SERÃO TRATADOS E COMUNICADOS AO CGIRC-UFSCAR OS RISCOS CONSIDERADOS ALTOS E EXTREMOS AMBOS COM IMPACTO ACIMA DE 50 (CINQUENTA) PONTOS NA MATRIZ GUT**, PORTANTO ACIMA DO APETITE A RISCOS DA UNIVERSIDADE.

– FICA ESTABELECIDO QUE **QUAISQUER RISCOS ALÉM DO APETITE A RISCO**, CLASSIFICADOS COMO **ALTO OU EXTREMO** NA MATRIZ GUT, OBRIGATORIAMENTE DEVEM SER COMUNICADOS AO CGIRC – COMITÊ DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS.

QUARTA ETAPA – DEFINIR A ESTRATÉGIA DE RESPOSTA/TRATAMENTO:

4

– TENDO SELECIONADO OS RISCOS MAIS PRIORITÁRIOS (QUE TÊM MAIOR EXPOSIÇÃO) E CLASSIFICADOS NA MATRIZ GUT COMO ALTOS E EXTREMOS, PRECISAMOS DEFINIR A ESTRATÉGIA DE RESPOSTA/TRATAMENTO:

– ACEITAR, COMPARTILHAR, EVITAR OU MITIGAR OS RISCOS?

Opções de tratamento/resposta aos riscos

Opção de Tratamento	Descrição
Aceitar o risco	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco.
Transferir ou Compartilhar	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Na UFSCar, pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
Evitar o risco	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com a UFSCAR. Evitar o risco significa encerrar o processo organizacional. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pelo Comitê de Integridade e Riscos.
Mitigar ou reduzir o risco	Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”. A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Na UFSCAR, mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos.

IMPORTANTE!

– FINALMENTE, APÓS TODOS OS RESULTADOS DAS ETAPAS ANTERIORES (IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE, AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS) **DEVEM SER AVALIADOS E APROVADOS PELO COMITÊ DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS – CGIRC/UFSCAR.**

COMO FAZER O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS?

QUINTA ETAPA – MONITORAMENTO DOS RISCOS:

- A ETAPA DE MONITORAMENTO NO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS DA UFSCAR CONSISTE NA VERIFICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO CONTÍNUO DOS RISCOS AO LONGO DO TEMPO.
- OS GESTORES DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS, O CGIRC/UFSCAR E, ESPECIALMENTE O O DIRC/SPDI DEVEM MANTER OS RELATÓRIOS RELATÓRIOS SOBRE RISCOS ATUALIZADOS COM VISTA À PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL.

PORTANTO, O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS DEVE SER PERMANENTE, DINÂMICO E CONTÍNUO, SEMPRE OBSERVANDO AS RESPONSABILIDADES E COMPETÊNCIAS DOS ATORES ENVOLVIDOS E DEFINIDOS PELA PGIRC/UFSCAR.

AS CAMADAS DE MONITORAMENTO NA UFSCAR



- **EM NÍVEL OPERACIONAL O MONITORAMENTO É FEITO PELOS SERVIDORES DA UNIDADE ORGANIZACIONAL** E OS GESTORES DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS PROPRIETÁRIOS DOS RISCOS IDENTIFICADOS TEM A RESPONSABILIDADE MÍNIMA DE:

- **MANTER OS CONTROLES INTERNOS EFICIENTES;**
- **CUMPRIR O TRATAMENTO/RESPOSTAS AOS RISCOS IDENTIFICADOS NA UNIDADE;**
- **ANALISAR EVENTUAIS OCORRÊNCIAS DE NOVOS RISCOS.**

- **EM NÍVEL GERENCIAL, O MONITORAMENTO É FEITO PELO CGIRC – COMITÊ DE GESTÃO DE INTEGRIDADE E RISCOS E PELO DIRC.**

OS OBJETIVOS DO MONITORAMENTO NESSE NÍVEL SÃO:

- **MONITORAR A EVOLUÇÃO DE NÍVEIS DE RISCOS E A EFETIVIDADE DAS MEDIDAS DE CONTROLE IMPLEMENTADAS;**
- **MONITORAR A EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS DE RISCOS E A EFETIVIDADE DAS MEDIDAS DE CONTROLES IMPLEMENTADAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS;**
- **VERIFICAR A IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS DEFINIDOS EM CADA UNIDADE;**
- **ACOMPANHAR A EVOLUÇÃO DOS NÍVEIS DE RISCOS NAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS.**

EM RELAÇÃO À UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA, NO QUE DIZ RESPEITO À SUA MISSÃO CABE SINTETICAMENTE AVALIAR A GESTÃO POR MEIO DE ATUAÇÃO INDEPENDENTE E OBJETIVA, PRESTANDO SERVIÇOS DE CONSULTORIAS E AGREGANDO VALOR AOS CONTROLES INTERNOS DA UNIVERSIDADE, SEMPRE BUSCANDO A EFICÁCIA NOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.

CONSIDERAÇÕES FINAIS...

SÃO NOTÓRIOS OS DESAFIOS PARA SE ATINGIR UM ALTO GRAU DE MATURIDADE NO GERENCIAMENTO DE RISCOS EM DIFERENTES ÓRGÃOS PÚBLICOS.

ENTRETANTO A GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO É ESSENCIAL PARA A BOA GOVERNANÇA UMA VEZ QUE FORNECE GARANTIA RAZOÁVEL PARA QUE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS SEJAM ALCANÇADOS.

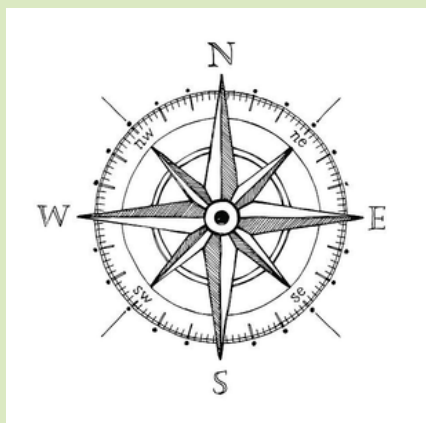
ESTE SUCINTO MANUAL, RESULTADO DOS TRABALHOS DO DIRC/SPDI, BUSCA O CUMPRIMENTO DO OBJETIVO DE PROMOVER O ESTABELECIMENTO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL NA UFSCAR BASEADA EM RISCOS, E - PRINCIPALMENTE CUMPRIR ALGUMAS DE SUAS ATRIBUIÇÕES COMO INCENTIVAR O DESENVOLVIMENTO DE ESTUDOS E OFERECER CAPACITAÇÃO CONTINUADA EM GESTÃO DE RISCOS PARA OS SERVIDORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE GESTÃO.

NO ENTANTO, A EFETIVIDADE DAS AÇÕES DEPENDERÁ, NÃO SÓ DO APOIO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE, MAS TAMBÉM DA INTEGRAÇÃO COM OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, DESDE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PDI-UFSCAR) ATÉ OS PROJETOS E PROCESSOS DE TODAS AS UNIDADES ORGANIZACIONAIS E ATIVIDADES RELEVANTES PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA INSTITUIÇÃO.

ESPERA-SE QUE A GRADUAL IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NO UFSCAR REPRESENTA UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL, NOTADAMENTE MUDANÇAS NA SUA CULTURA DE GESTÃO INSTITUCIONAL NO QUE DIZ RESPEITO À PERCEPÇÃO DE RISCOS NOS PROCESSOS RELEVANTES DAS UNIDADES ORGANIZACIONAIS DOS QUATRO CAMPI.

JUSTIFICA-SE A RELEVÂNCIA DA PADRONIZAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO DE RISCOS NOS PROCESSOS DE TRABALHO QUE, ALÉM DE FORTALECER A GESTÃO, APERFEIÇOAR OS PROCESSOS E MAXIMIZA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS, POR MEIO DE CRIAÇÃO E APRIMORAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO, DA GOVERNANÇA E SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS.

FINALMENTE, RESSALTA-SE QUE EM QUALQUER INICIATIVA DE IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIAS É ESSENCIAL CONSIDERAR O CARÁTER DINÂMICO DA ADMINISTRAÇÃO, E ASSIM, BUSCAR A REALIZAÇÃO DE ACERTOS E AJUSTES PARA SE ADEQUAR AO CONTEXTO E ÀS NECESSIDADES DA UFSCAR. ESSE MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS DEVE SER VISTO, ESSENCIALMENTE, COMO UM PROCESSO DE CONSTRUÇÃO E DE REFORÇO DA POLÍTICA INTERNA DE GOVERNANÇA NA ÁREA DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA UNIVERSIDADE.



ELABORAÇÃO: **PROPLAN -DIRC**
DEPTO. DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS