



PLANO DE GESTÃO DE RISCOS



Reitor

Alfredo Macedo Gomes

Vice-Reitor

Moacyr Cunha de Araújo Filho

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE)

Brunna Carvalho Almeida Granja

Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN)

Helen Gomes Frade

Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)

Magna do Carmo Silva

Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PROPESQI)

Pedro Valadão Carelli

Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC)

Maria da Conceição dos Reis

Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (PROGEST)

Liliana Vieira de Barros

Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (PROAES)

Fernando José do Nascimento

Colaboração Técnica para Elaboração

Diretora de Controladoria

Juliana Cândida Ribeiro Dias

Coordenadores de Gestão de Riscos e processos

Ana Luiza Freire de Lorena - até 2018

Deivisson Rattacaso Freire - até out/2021

Eunice da Silva Freitas - atual

ÍNDICE

Sumário

SIGLAS	4
Apresentação	5
1. Contextualização da Gestão de Riscos na UFPE	6
1.1 Importância e benefícios da Gestão de Riscos	7
1.2 Objetivos e Princípios da Gestão de Riscos	8
1.3 Conceitos básicos	9
2. A estrutura da Gestão de riscos na UFPE	10
2.1 Responsabilidades	13
2.1.1 Comitê de Governança, Riscos e Controles	13
2.1.2 Diretoria de Controladoria	13
2.1.3 Auditoria Interna (AUDINT)	14
2.1.4 Gestores de Riscos	14
3. Macroprocesso da Gestão de Riscos na UFPE	15
3.1 Priorização dos Processos	17
3.2 Capacitação	18
3.3 Comunicação da gestão de riscos na UFPE	19
3.4 Monitoramento da gestão de riscos na UFPE	19
4. Estratégia para implantação da Gestão De Riscos	20
4.1 Implantação da gestão de riscos	22
5. Sistema utilizado para Gestão de Riscos	25
6. Considerações finais	25

SIGLAS

AECI - Assessor Especial de Controle Interno

CGU - Controladoria Geral da União

DCO – Diretoria de Controladoria

IN - Instrução Normativa

MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PEI - Plano Estratégico Institucional

PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação

PROAES - Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis

PROEXC - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura

PROGEPE - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida

PROGEST - Pró-Reitoria de Gestão Administrativa

PROPESQI - Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação

PROPG - Pró-Reitoria de Pós-Graduação

PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

UG - Unidade Gestora

UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

Apresentação

Este Plano de Gestão de Riscos é dedicado a todos os servidores da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), sejam eles lotados em Centros Acadêmicos, Pró-Reitorias, Superintendências ou Órgãos Suplementares. Uma vez que os riscos são inerentes a todas as atividades organizacionais em qualquer nível, seja ele estratégico, tático ou operacional, aqueles que executam ou gerenciam qualquer atividade na UFPE são também responsáveis pelo gerenciamento de seus riscos.

O objetivo principal deste documento é viabilizar o processo de implantação de um modelo de gestão de riscos (GR) na UFPE e também tornar pública a metodologia pensada para a Instituição, detalhando a forma de gerenciar os riscos de seus processos corporativos, fortalecendo as unidades administrativas, facilitando a tomada de decisão e proporcionando mais segurança aos servidores na execução de suas atividades, contribuindo assim para o alcance dos objetivos institucionais.

O Plano de Gestão de Riscos está dividido em seis tópicos. O capítulo primeiro apresenta o contexto da gestão de riscos da UFPE, destacando sua importância e benefícios. O segundo evidencia a estrutura de Gestão de Riscos da Instituição e sua relação com a Governança e os Controles Internos. O terceiro descreve de forma geral como vai funcionar o Macroprocesso da Gestão de Riscos. O quarto expõe a estratégia escolhida pela Instituição para conduzir a implantação e também apresenta o fluxo que deverá ser seguido. O quinto explica o sistema escolhido para auxiliar a gestão a implementar e monitorar a GR e, no último capítulo, o documento aborda as considerações finais.

1. Contextualização da Gestão de Riscos na UFPE

No atual cenário político e econômico no qual estão inseridas as instituições públicas brasileiras, a gestão corporativa dos riscos tem sido um dos temas mais relevantes. Entende-se que um dos motivos reside no fato de ser cotidiano o recebimento de notícias relacionadas à sustentabilidade, corrupção, fraudes, ética, entre outros temas que impactam direta ou indiretamente na forma como são utilizados os recursos públicos. A gestão de riscos pode contribuir significativamente para a adoção de medidas que venham prevenir situações como essas e auxiliar a instituição na busca de uma gestão mais eficiente e efetiva.

Neste sentido, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) em conjunto com a Controladoria Geral da União (CGU) tornou a Gestão de Riscos (padronizar) obrigatória através da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Seu artigo primeiro determina que “os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança”. Desde então, percebe-se uma grande movimentação da máquina pública em prol da gestão de riscos, seja através da promoção de cursos e palestras em todo o país, seja através da disponibilização *on-line* de ferramentas e orientações formais por parte dos órgãos de controle.

Com a edição da supracitada IN MP/CGU nº 01/2016, a UFPE tem tomado iniciativas que facilitarão a implantação da Gestão de Riscos, permitindo uma análise pormenorizada quanto aos riscos da Universidade. Algumas dessas ações incluem:

- A instituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFPE (CGRC), em razão da Portaria Normativa nº 02/2017. Este comitê é responsável pela gestão integrada dos riscos e controles internos e tem como objetivo estabelecer um ambiente que respeite os valores, interesses e expectativas da organização e dos agentes que a compõem. É composto pelo Reitor, pelo e Vice-Reitor, e por todos os Pró-Reitores.
- A reformulação da estrutura e da forma de atuação da Diretoria de Controladoria (DCO), em virtude da emissão da Portaria Normativa nº 01/2017, de 21 de fevereiro de 2017, que designou a DCO como unidade Assessora Especial de Controle Interno (AECI). Com as alterações trazidas por esta portaria, a DCO passou a ter entre suas atividades a atribuição de auxiliar o CGRC na implantação e orientação da Gestão

de Riscos. Também recebeu a responsabilidade de auxiliá-lo na emissão, divulgação e verificação das normas de controles, prezando pelas boas práticas de gestão e pela melhoria contínua da governança da UFPE.

- A instituição da Política de Gestão de Riscos em 05 de maio de 2017, por meio da Portaria Normativa nº 03/2017, estabelecendo em linhas gerais as diretrizes para o gerenciamento de riscos na Universidade.

Com o intuito de institucionalizar o processo de implantação da Política de Gestão de Riscos na UFPE, foi elaborado este Plano de Gestão de Riscos, apresentando de maneira geral a estratégia de implementação e a metodologia que deverá ser utilizada por todos os servidores da instituição, dada a responsabilidade e o comprometimento com a prestação de um serviço público de qualidade, eficiente e eficaz. Esse documento foi formulado com base no que é praticado em outras IFES, nos documentos elaborados por órgãos governamentais como CGU, TCU e Ministério do Planejamento, e nas experiências com a implantação da gestão de riscos em alguns setores da UFPE.

1.1 Importância e Benefícios da Gestão de Riscos

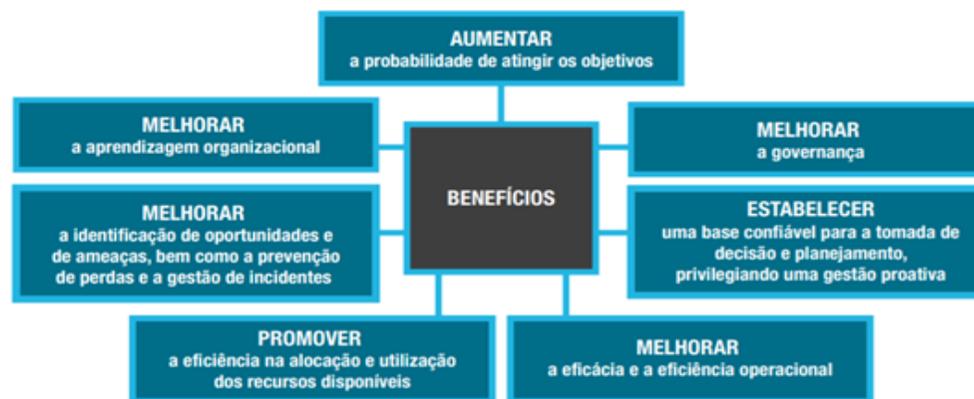
Toda organização possui objetivos a serem alcançados para que possa se manter em plena condição de funcionamento. O gerenciamento de riscos adequado auxilia o alcance desses objetivos através da melhor utilização de recursos, da entrega de melhores serviços ao cidadão e do melhor planejamento de atividades, tendo como base os princípios, a estratégia e as diretrizes da organização.

A gestão de riscos trabalha de forma proativa, preocupando-se em eliminar ou diminuir as chances de algum evento indesejável acontecer ou diminuindo o impacto dele, caso se materialize. De acordo com o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2018) a gestão de riscos é vista como uma ferramenta importante de governança nas organizações, uma vez que facilita a obtenção de melhores informações para o direcionamento estratégico e para a tomada de decisões. Percebe-se uma contribuição para a otimização do desempenho das atividades organizacionais, melhoria da qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, melhoria da imagem da instituição perante a sociedade.

Para a UFPE, a gestão de riscos, do ponto de vista metodológico, poderá contribuir para uma melhor gestão do conhecimento à medida que apresenta explicitamente processos com riscos identificados, mensurados e mitigados, aprimorando os controles internos. Essa característica em

particular é capaz de trazer ganhos operacionais para a instituição por reduzir as chances de perdas e aumentar a eficiência e a eficácia organizacional (IBGC, 2017). A imagem abaixo apresenta um resumo dos principais benefícios da gestão de riscos para a instituição.

Figura 1: Principais benefícios da gestão de riscos



Fonte: Elaboração da CGRP

1.2 Objetivos e Princípios da Gestão de Riscos

A Universidade Federal de Pernambuco, enquanto autarquia pública, estando no rol das entidades do Poder Executivo Federal, adota ações para institucionalizar a prática da Gestão de Riscos, assim, cumpre os normativos legais e se beneficia com os resultados que essas práticas trazem para a consolidação dos objetivos da Instituição nas diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Corrobora esta prática com a possibilidade de uma visão sistêmica mais apurada, permitindo mitigar os possíveis riscos institucionais, assegurando razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos organizacionais.

Com base no art. 2º da Política de Gestão de Riscos da UFPE, a implementação da GR tem os seguintes objetivos:

- I. Dar suporte à missão, à continuidade e à sustentabilidade institucional, pela garantia razoável de atingimento dos objetivos estratégicos;
- II. Propiciar eficiência, eficácia e efetividade operacional, através da realização ordenada, ética e econômica dos processos de trabalho;
- III. Aumentar a eficiência da utilização dos recursos públicos por meio da melhoria dos processos, do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos resultantes de sua concretização;
- IV. Resguardar os bens e recursos públicos contra desperdício, perda, dano ou apropriação indevida;
- V. Garantir o cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos internos da Instituição;
- VI. Viabilizar aos responsáveis pela tomada de decisão informações tempestivas sobre os riscos relacionados;
- VII. Elevar as chances de atingimento dos objetivos institucionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.

Esses objetivos deverão ser alcançados obedecendo aos princípios estabelecidos pela Instituição. De acordo com o art. 6º da Política de Gestão de Riscos, a GR da UFPE deverá observar os seguintes princípios:

- I. Agregar valor e proteger o ambiente interno da UFPE;
- II. Ser parte integrante dos processos organizacionais;
- III. Subsidiar a tomada de decisões;
- IV. Abordar explicitamente a incerteza;
- V. Ser sistemática, estruturada e oportuna;
- VI. Ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- VII. Considerar fatores humanos e culturais;
- VIII. Ser transparente, inclusiva e estar integrada à inovação;
- IX. Ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças; e

X. Apoiar a melhoria contínua da UFPE.

1.3 Conceitos básicos

Para fins deste documento, consideram-se os seguintes conceitos:

- **Apetite a risco:** nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.
- **Controle interno da gestão:** processo que engloba conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, 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;
- **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;
- **Gerenciamento de risco:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais;
- **Gestão de riscos:** arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciar riscos eficazmente;
- **Medida de controle:** medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados;
- **Meta:** alvo ou propósito com que se define um objetivo a ser alcançado;
- **Risco:** possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos.

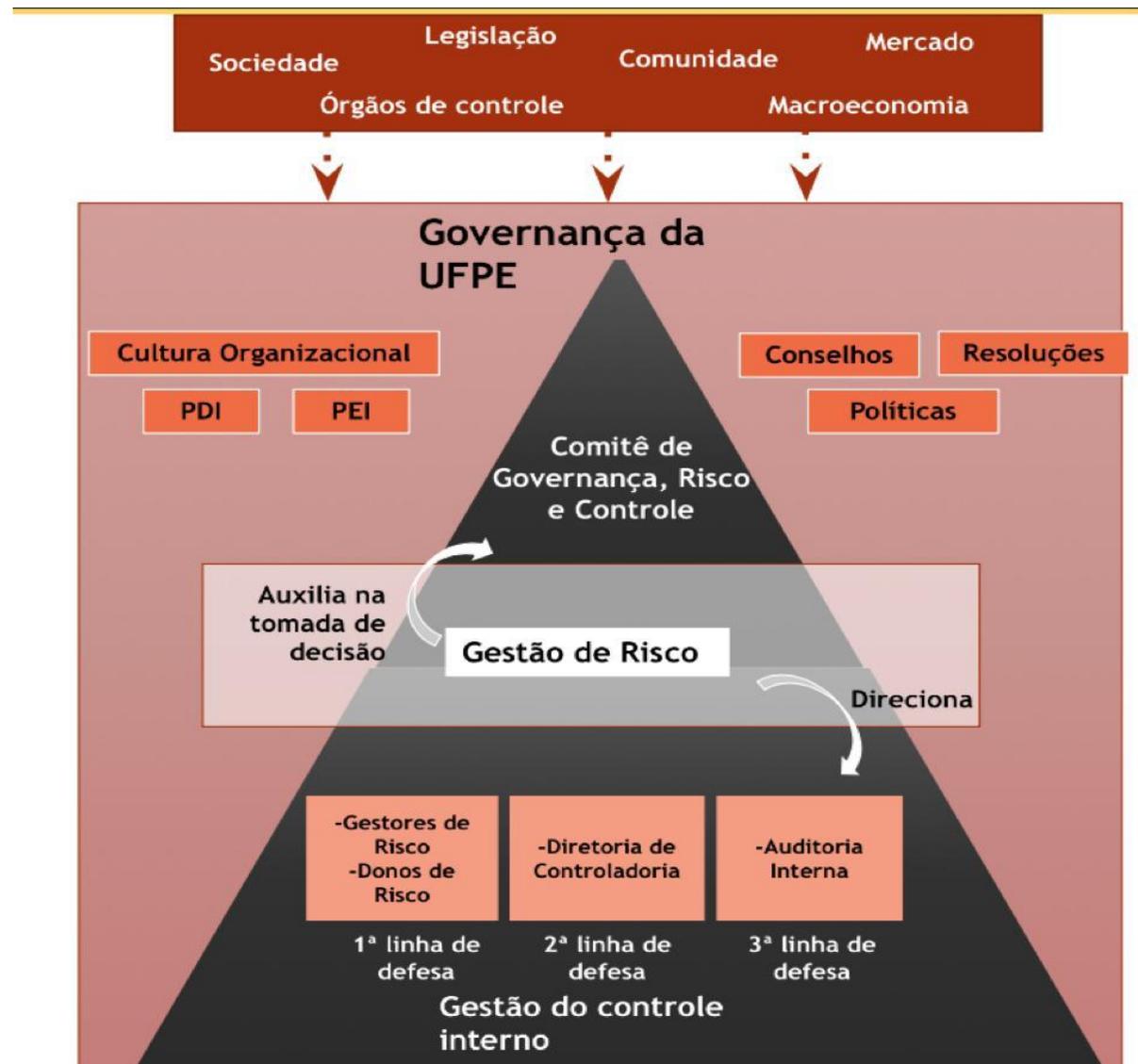
2. A estrutura da Gestão de Riscos na UFPE

A GR da UFPE está estruturada de forma interligada com a governança institucional e com os controles internos exercidos na instituição. Esta relação é materializada no auxílio à tomada de decisão estratégica, uma vez que fornece informações embasadas que consubstanciam decisões mais conscientes. Dessa forma, a integração da governança com a GR possibilita a melhoria no fluxo das atividades e a otimização dos recursos utilizados internamente, auxilia também na estruturação de novos regulamentos, na elaboração de planejamentos, entre outros aspectos. Como parte da governança institucional, o apoio da Alta Gestão da UFPE, representada pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, é imprescindível para a eficácia da gestão de riscos na Instituição.

Quanto à relação entre Gestão de Riscos e controles internos, percebe-se que há uma interdependência entre eles. De acordo com o art. 3º da IN MP/CGU nº 01/2016, a implementação, manutenção, monitoramento e revisão dos controles internos da gestão deve ter por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pela instituição. Desta forma, entende-se que os tratamentos dos riscos direcionam as ações que serão executadas pelos gestores e donos dos riscos, contribuindo para a atividade de controle interno institucional.

Além deste desdobramento interno, percebe-se que esses três elementos (gestão de riscos, governança e controle interno) sofrem influências externas que devem ser consideradas durante a implantação da metodologia. Tais influências podem ser representadas pelas ações da sociedade, legislação, comunidade em geral, demandas de órgãos de controle, comportamento do mercado, macroeconomia, entre outros aspectos. A figura abaixo representa a relação entre a governança, a gestão de riscos e os controles internos na UFPE e sua relação com o ambiente externo.

Figura 2 - Relação entre Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos na UFPE



Fonte: Elaboração própria

A figura 2 demonstra que a Governança da UFPE é representada por um conjunto de processos, regulamentos, decisões, costumes, ideias, dentre outros aspectos que refletem a maneira pela qual a instituição é administrada. Na estrutura de governança da UFPE existem as instâncias de controle, de gestão de TI e o sistema de correição. Os Conselhos de Administração, de Curadores, de Ensino, Pesquisa e Extensão e o Universitário são os responsáveis por auxiliar a Reitoria e suas Pró-Reitorias na tarefa de administrar a Instituição. Cada um desses órgãos exerce função normativa, deliberativa e consultiva em regime de colaboração entre si. Além desses conselhos, a governança da UFPE também envolve o estabelecimento do Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2013-2027, do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023, que considera um período de cinco anos, e de todos os normativos institucionais e políticas de gestão.

Os controles internos, na visão da gestão de riscos, são estabelecidos mediante 3 linhas de defesa que serão detalhadas abaixo:

1ª Linha de Defesa: Gestores e Donos de Riscos

Os gestores de riscos são os servidores responsáveis pelo gerenciamento dos riscos em suas respectivas unidades de trabalho. Geralmente possuem função de chefia em seu setor, mas não necessariamente precisam possuir alguma função gratificada. Já os donos de riscos são todos os servidores responsáveis por executar determinadas atividades dentro de um processo, independentemente da função de chefia.

Para que esta linha de defesa seja eficiente, é necessário ter e seguir os procedimentos operacionais estabelecidos. Como primeira linha de defesa, esses servidores mantêm os controles internos, gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles; isto é, são os responsáveis por implementar as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles. Os gestores e donos de risco devem identificar, avaliar, controlar e tratar os riscos sob sua competência de forma a garantir que tais riscos sejam mantidos em níveis adequados. Devem também observar o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos, esforçando-se para que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos estabelecidos.

2ª Linha de Defesa: Comitê de Governança, Riscos e Controles e a Diretoria de Controladoria

A segunda linha de defesa é reconhecida através da atuação do Comitê de Governança, Riscos e Controles na UFPE, com o papel de supervisionar a primeira linha de defesa. Esta supervisão ocorre por meio do monitoramento dos riscos e dos controles resultantes das análises, com o intuito de observar se estão sendo executados conforme planejado. Desta forma, o Comitê pode intervir diretamente, sugerindo melhorias no controle interno e na gestão dos riscos executada pelos gestores e donos de risco. As funções da segunda linha de defesa serão exercidas com a assessoria da Diretoria de Controladoria, conforme estabelecido na Portaria Normativa nº 01/2017.

3ª Linha de Defesa: Auditoria Interna (Audint)

A terceira linha de defesa é exercida pela Auditoria Interna, provendo avaliações operacionais independentes tanto da primeira como da segunda linha.

Apesar de não fazer parte de nenhuma das linhas de defesa acima citadas, os órgãos de controle externo desempenham um papel importante na estrutura geral de governança e controle, contribuindo para o fortalecimento institucional através de suas avaliações periódicas.

Em síntese, pode-se dizer que a atividade de coordenar a implantação da gestão de riscos está sob a responsabilidade da Diretoria de Controladoria, enquanto em seu papel de Assessor Especial de Controle Interno (AECI). A primeira linha de defesa é exercida tanto pelos gestores dos processos (gestores de risco), como por todos os servidores atuantes nos processos (donos dos riscos). A AUDINT exerce o seu papel de terceira linha de defesa, avaliando as ações tanto da primeira como da segunda linhas.

2.1 Responsabilidades

2.1.1 Comitê de Governança, Riscos e Controles

Tem a responsabilidade de institucionalizar as estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos, promovendo o desenvolvimento contínuo dos servidores da UFPE e incentivando a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos.

Além disso, cabe ao referido Comitê garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público, promovendo a integração dos responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos. O Comitê também tem a incumbência de promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos servidores na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações; bem como de aprovar a política, diretrizes, metodologias e mecanismos para a comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos da Universidade.

Por fim, tem a competência de liderar e supervisionar a incorporação da gestão de riscos e dos controles internos na UFPE, além de deliberar sobre os limites de exposição a riscos gerais do órgão, e os limites de alçada ao nível de unidade, política pública ou atividade.

2.1.2 Diretoria de Controladoria

A DCO atua como unidade assessora do Comitê e é responsável por auxiliar as Unidades Gestoras (UG) da UFPE na implantação da gestão de riscos na instituição, devendo, dentre outras atividades: desenvolver uma metodologia de Gestão de Riscos com foco nas especificidades da instituição; coordenar a implantação da Gestão de Riscos junto às UG; supervisionar os controles internos e o gerenciamento dos riscos; treinar e orientar os gestores de risco de forma contínua, prezando pela melhoria de seus processos de negócio. A DCO também tem a função de dar apoio nas políticas de gestão, na definição de papéis e responsabilidades e no estabelecimento das metas institucionais. Além disso, auxilia as atividades de auditoria interna (terceira linha), por acompanhar e dar suporte na interlocução com as áreas auditadas.

Entra em seu rol de responsabilidades a identificação de questões atuais e emergentes, e de mudanças implícitas no apetite ao risco da organização, como forma de dar suporte à tomada de decisão por parte do Comitê e de alertar os gestores quanto às necessidades de mudanças no cenário regulatório e de riscos. Ademais, cabe à DCO auxiliar no suporte à adequação e à eficácia do controle interno, à precisão e à integridade do reporte de informações, além de prezar pela conformidade das atividades internas com leis e regulamentos.

2.1.3 Auditoria Interna (AUDINT)

Na figura de órgão independente, exercendo a terceira linha de defesa na gestão de riscos, a AUDINT executa trabalhos específicos de avaliação da gestão de riscos. Também avalia a operacionalização dos controles internos realizados pelos gestores de riscos, bem como a supervisão dos controles internos e do gerenciamento local dos riscos exercidos pelo Comitê. A AUDINT ainda assessora a Instituição na realização de seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada, para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança.

2.1.4 Gestores de Riscos

Os gestores de riscos, responsáveis/ atores/ líderes por atividades inerentes às suas funções, devem assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a metodologia estabelecida e em conformidade com os princípios e diretrizes estabelecidos na Política de Gestão de Riscos (Portaria Normativa nº 03/2017). São responsáveis também por monitorar continuamente os riscos de seus processos, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados. Devem também gerar e reportar as informações solicitadas pelo Comitê, garantindo que estejam disponíveis tempestivamente.

Apesar dos gestores de riscos terem a responsabilidade principal de monitorar continuamente os riscos de seus processos, todos os demais servidores são também responsáveis por monitorar a evolução dos níveis de riscos e da efetividade das medidas de controles implementadas nas atividades em que atuarem ou que tiverem conhecimento.

3. Macroprocesso da Gestão de Riscos na UFPE

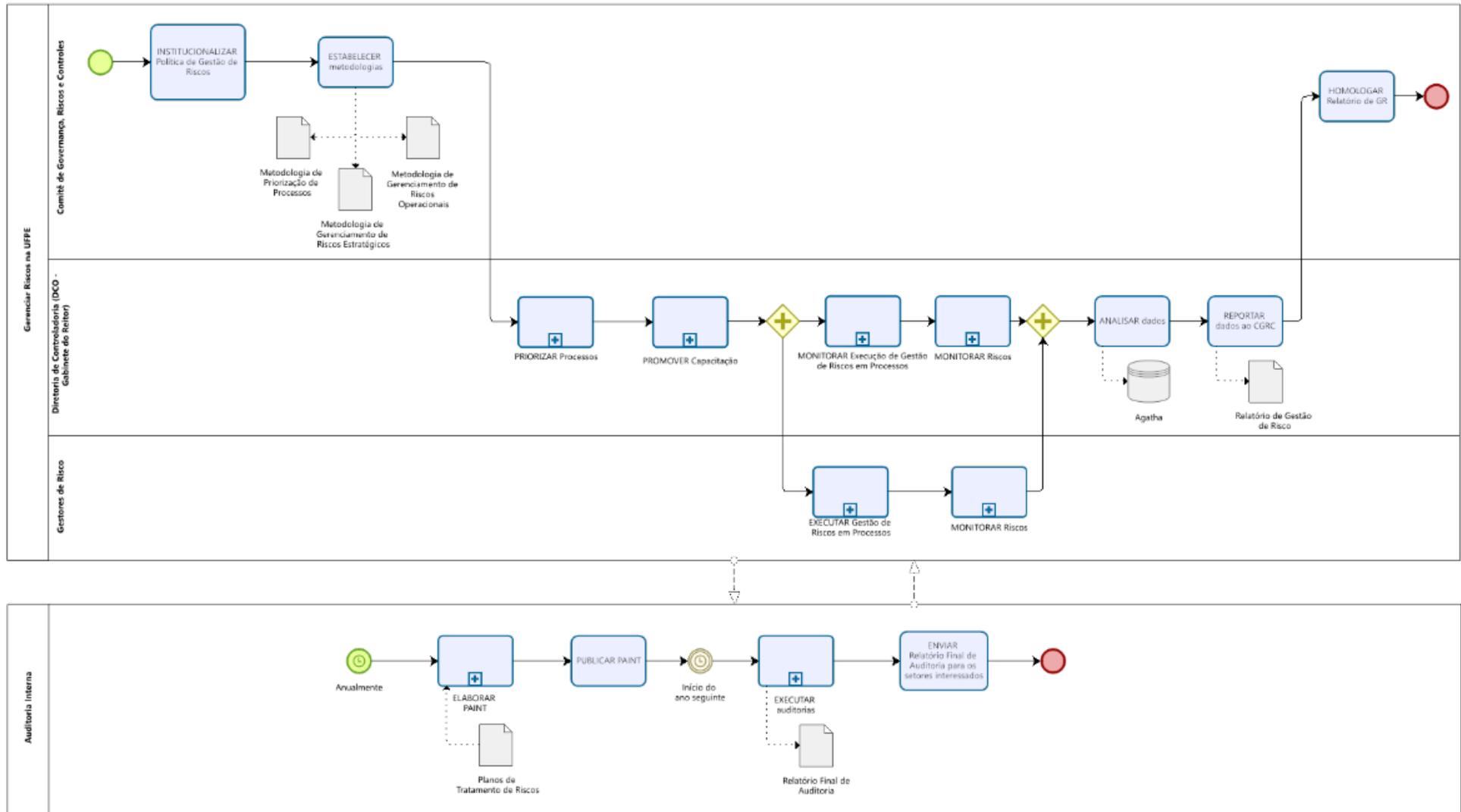
A gestão de risco, por ser uma metodologia que envolve o apoio à governança corporativa, tem característica de atuação estratégica demandando alinhamento com a estratégia organizacional. Esta ideia está presente não só em modelos de gestão de riscos internacionais como o COSO ERM 2017 e a ISO 31000:2018, como também a própria INC MP/CGU nº 01/2016, em seu art. 15, inciso II, explica que é objetivo da gestão de riscos "aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis".

A definição de objetivos é imprescindível para a implantação da Gestão de Riscos, devendo haver o estabelecimento de objetivos em cada Unidade Gestora de maneira alinhada com os objetivos estratégicos da UFPE. Da mesma forma, em nível operacional, os processos de trabalho também precisam ter seus objetivos claramente definidos para que a gestão de riscos seja implementada de maneira adequada.

O **gestor** do processo organizacional deve designar um servidor para ser o responsável pela implantação da **gestão** de riscos em sua unidade. Os demais servidores que atuam na execução desse processo devem participar das reuniões para implantação da **GR**. Esta equipe deve ser composta por servidores que conheçam o processo, seus objetivos, contextos, atores envolvidos, resultados e controles já existentes, mesmo que sejam de outros setores. As orientações detalhadas de como realizar a implantação da **gestão** de riscos está disponível em: [Gestão de Riscos - UFPE](#).

O macroprocesso representado na figura 3 demonstra em linhas gerais o fluxo a ser seguido para a implantação da Gestão de Riscos na instituição.

Figura 3 - Macroprocesso da Gestão de Riscos na UFPE



A tabela abaixo demonstra a Matriz RACI (Responsável, Aprovador, Consultado e Informado) do fluxo apresentado. Esta tabela considera as principais atividades do macroprocesso e identifica o papel de cada ator como forma de esclarecer a responsabilidade de cada um na gestão de riscos.

Tabela 1 - Matriz RACI do macroprocesso "Gerenciar Riscos na UFPE"

Responsáveis no macroprocesso "Gerenciar Riscos na UFPE"		AUDINT	Comitê	DCO	Gestor de risco
1	Institucionalizar Política de Gestão de Riscos	I	R	R	I
2	Estabelecer metodologias	I	R	R	I
3	Priorizar processos		A	R	C/I
4	Promover capacitação em Gestão de Riscos			R	C/I
5	Executar Gestão de Riscos em processos			C/I	R
6	Monitorar a execução da Gestão de Riscos	I	I	R	C
7	Monitorar riscos	I	I	R	R
8	Analisar dados	I	I/A	R	C/I
9	Reportar dados	I	I/A	R	C/I
10	Homologar Relatório de GR		R		

Legenda: R - responsável, A - aprovador, C - consultado, I - informado

A seguir são apresentadas mais informações sobre algumas dessas etapas do Macroprocesso de Gerenciar Riscos na UFPE.

3.1 Priorização dos Processos

Implementar a gestão de riscos em toda a UFPE representa um enorme desafio, considerando que se trata de uma organização de grande porte, contendo muitas unidades/setores e cada uma dessas possuindo inúmeros processos de negócio. Por esta razão, o Comitê decidiu priorizar alguns processos de negócio para otimizar a implantação da gestão de riscos, iniciando por aqueles que são considerados mais críticos para a instituição.

A priorização das Unidades Gestoras levou em consideração as atividades finalísticas da instituição, ou seja, aquelas que afetam diretamente os discentes. Desta forma, foi definido que as áreas priorizadas seriam as que fomentam as ações voltadas para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sendo assim, em um primeiro momento, o processo de implantação da gestão de riscos se inicia com as Pró-Reitorias finalísticas PROGRAD, PROPESQI, PROPG e PROEXC. Além dessas, mesmo não sendo considerada uma pró-reitoria finalística, a PROAES foi incluída por buscar prover igualdade de oportunidades aos discentes e sua permanência na Instituição. Estas Pró-Reitorias terão seus processos de negócio identificados e ranqueados para proporcionar a devida priorização.

A classificação dos processos, através do método de priorização, permite o direcionamento dos esforços institucionais para aqueles processos considerados mais relevantes para o alcance dos objetivos da UFPE. Desta forma, o cronograma de implantação da gestão de riscos e controles internos da gestão levará em consideração o resultado obtido da aplicação da priorização obedecendo os prazos conforme indicados na figura abaixo:

Figura 4 – Priorização x Prazo para implantação

	Prioridade Alta – até 02 anos
	Prioridade Média – até 03 anos
	Prioridade Baixa – até 05 anos

O detalhamento da metodologia de priorização de processos pode ser visto no documento “Método de Priorização de Processos” disponível em [Gestão de Riscos - UFPE](#).

3.2 Capacitação

A gestão de riscos na UFPE é algo relativamente recente e por isso ainda está em fase de consolidação. Visando aumentar o nível de maturidade da instituição, faz parte do plano de implementação da gestão de riscos a disseminação do conhecimento nessa temática. Essa disseminação ocorre de quatro formas:

- 1 – Capacitação para todos os servidores através do curso na modalidade de Educação à Distância (EAD) dando conhecimentos básicos para o entendimento da gestão de riscos;
- 2 – Capacitação EAD fornecida pela Controladoria para os servidores que terão a responsabilidade de implementar a gestão de riscos em suas respectivas unidades e para os demais servidores envolvidos na implantação;
- 3 - Disponibilização de manuais para realização da gestão de riscos;
- 4 - Encontro Anual de Gestão de Riscos, no qual serão apresentados os resultados da implantação na UFPE. Também serão convidados colaboradores de outros órgãos para compartilhar suas experiências sobre o tema.

Além dessas ações de capacitação institucional, a qualquer momento, a unidade que desejar mais algum suporte poderá entrar em contato com a Diretoria de Controladoria da UFPE que estará à disposição para auxiliar as unidades nesse processo.

3.3 Comunicação da Gestão de Riscos na UFPE

A comunicação sobre os processos de gerenciamento de riscos e seus resultados deve ser conduzida de maneira formal, utilizando o sistema definido pela UFPE. Destaca-se que as informações produzidas durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos têm caráter restrito. Esse nível de restrição deve ser observado pelos servidores da Universidade e demais partes.

A comunicação da Gestão de Riscos à comunidade se dará principalmente através do site oficial da UFPE e por meio do seu relatório de gestão anual que compõem a prestação de contas à sociedade. Além disso, pelo menos uma vez por ano será elaborado um relatório de atividades e enviado ao Comitê de Integridade e ao Comitê de Gestão, Riscos e Controle para monitoramento da situação dos riscos na Instituição. Somado a isso, a qualquer tempo, qualquer um dos Comitês poderá solicitar um relatório do andamento da gestão de riscos na instituição.

3.4 Monitoramento da Gestão de Riscos na UFPE

O monitoramento da gestão de riscos deve ser realizado principalmente pela unidade responsável pelo processo organizacional, visando:

- Garantir a eficiência e eficácia dos controles estabelecidos;
- Analisar os acontecimentos que levaram à materialização dos riscos;
- Estar atento a mudanças que podem fazer com que os controles e/ou o Plano de Tratamento sejam revisados;
- Identificar o surgimento de novos riscos.

Em adição ao monitoramento realizado pela unidade responsável pelo processo, a Diretoria de Controladoria também vai atuar nesse monitoramento e os riscos críticos serão reportados ao Comitê para que este possa estar ciente do tratamento que será dado ao referido risco.

A reavaliação dos riscos devem ser realizados periodicamente pelos donos dos riscos e serão acompanhados anualmente pela CGRP/DCO, visando validar os níveis dos riscos identificados.

4. Estratégia para Implantação da Gestão de Riscos

A estratégia de implantação adotada pela Instituição consiste em capacitar seus servidores para que possam ter uma participação mais efetiva na implantação da gestão de riscos. Para isso, foi desenvolvido um curso EAD para a capacitação dos servidores que serão responsáveis pela implantação em suas respectivas unidades.

A capacitação é um passo fundamental para a eficácia dessa estratégia. Os servidores serão instruídos por meio da capacitação EAD realizada pela Diretoria de Controladoria.

Os atores envolvidos na implantação da gestão de riscos são: donos de riscos, gestores de risco, multiplicadores e Diretoria de Controladoria. Segue abaixo mais informações sobre cada um deles:

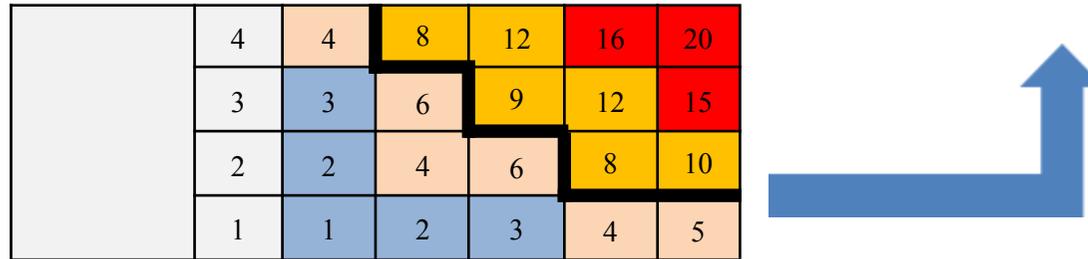
- **Donos de riscos:** todos os servidores que exercem alguma atividade no processo de trabalho.
- **Gestores de riscos:** são os próprios gestores dos processos de trabalho e também responsáveis por gerir os riscos destes processos.
- **Multiplicadores:** servidores indicados pela chefia e devidamente capacitados para conduzir a implantação da gestão de riscos nos seus setores correspondentes.
- **Diretoria de Controladoria:** responsável por coordenar e monitorar a implementação da gestão de riscos.

Para a implantação da gestão de riscos foi escolhida uma matriz 5 x 5, conforme a figura abaixo:

Figura 5 - Matriz de Classificação dos Riscos da UFPE

Classificação Crítico (15 ou mais) Alto (de 8 a 12) Médio (4, 5 ou 6) Baixo (1, 2 ou 3)		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
Impacto	5	5	10	15	20	25

Tolerância
(limite de exposição)



Os riscos considerados baixos e médios são toleráveis, ou seja, o gestor deve continuar monitorando-os, mas sem ter que necessariamente implementar novos controles. Todos os riscos cujos níveis estejam acima da faixa de apetite ao risco deverão ser tratados e uma possível falta de tratamento deve ser justificada. Para estes riscos, os gestores devem sempre buscar melhorar os controles existentes ou implementar novos visando a diminuir as causas e/ou o impacto das consequências dos riscos na tentativa de aproximá-los o máximo possível do nível de risco aceitável (baixo/médio). É importante destacar que alguns riscos, mesmo considerados baixos/médios, podem ser alvo de indicação de elaboração de plano de tratamento pelas unidades de controle, principalmente se tratarem de riscos com grande impacto para a instituição.

O quadro abaixo apresenta um resumo das ações a serem tomadas conforme cada classificação de risco.

Quadro 1 – Atitude perante o risco conforme cada classificação

Classificação	Ação necessária	Ações complementares
Risco Crítico	Nível de risco muito acima do tolerável para a instituição. Qualquer risco neste nível deve ser reportado ao Comitê. O gestor deve melhorar os controles existentes e/ou implementar novos.	As medidas informadas pelo gestor serão avaliadas pela Controladoria e reportadas ao Comitê.
Risco Alto	Nível de risco acima do aceitável para a instituição. O gestor deve melhorar os controles existentes e/ou implementar novos controles.	As medidas informadas pelo gestor serão avaliadas pela Controladoria e, se necessário, pelo Comitê.
Risco Médio	Nível de risco mais elevado, mas ainda dentro do limite aceitável	-

	para a instituição. O gestor deve manter os controles existentes e monitorar o risco para que ele não ultrapasse o limite aceitável.	
Risco Baixo	Risco em nível aceitável para a instituição, o gestor deve manter os controles existentes.	-

Os níveis de risco serão calculados a partir da combinação dos critérios de probabilidade e impacto. A probabilidade é a chance de o evento de risco ocorrer dentro do prazo previsto para se alcançar o objetivo ou resultado desejado. O impacto mede o potencial comprometimento do objetivo ou do resultado desejado diante da materialização do risco. Para fins de avaliação, a UFPE vai usar escalas qualitativas para ambos os critérios, conforme apresentadas abaixo.

Quadro 2 – Escala de Probabilidade

Valor	Descrição
5	É praticamente certo que este evento vai ocorrer
4	É bastante provável que este evento ocorra
3	É provável que este evento ocorra
2	Difícilmente este evento vai ocorrer
1	É muito improvável que este evento ocorra

PADRONIZAR TAMANHO DE COLUNAS

Quadro 3 – Escala de Impacto

Valor	Impacto nos objetivos estratégicos, operacionais ou na imagem da instituição
5	Tem um impacto MUITO GRANDE
4	Tem um impacto GRANDE
3	Tem um impacto MÉDIO
2	Tem um impacto BAIXO
1	Tem um impacto MUITO BAIXO

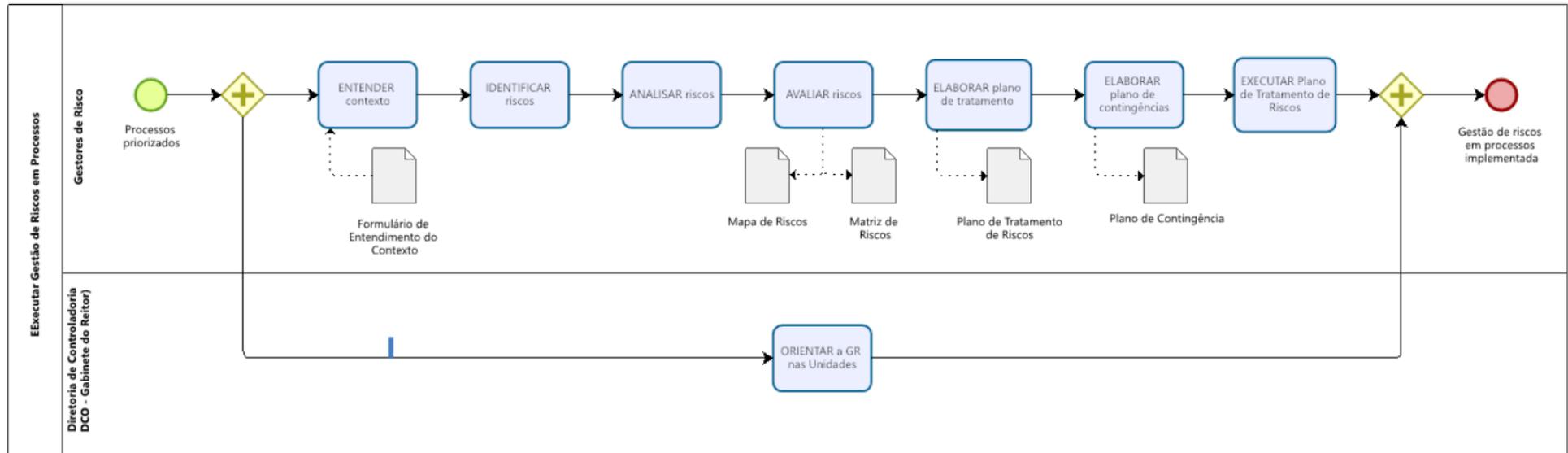
4.1 Implantação da Gestão de Riscos

A implantação se inicia com a escolha dos processos conforme o nível de criticidade obtido ao se aplicar o método de priorização. As unidades serão informadas sobre a ordem de priorização dos processos para que seja iniciada a implantação da gestão de riscos. As UG deverão seguir a metodologia estabelecida pela instituição utilizando como base o Manual para Implantação da Gestão de Riscos na UFPE, [Gestão de Riscos - UFPE](#). Segue abaixo um resumo das etapas a serem seguidas na implantação.

- **Entendimento do contexto:** identificar os objetivos relacionados ao processo organizacional e analisar os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos;
- **Identificação de riscos:** identificar possíveis riscos para os objetivos associados aos processos organizacionais;
- **Análise de riscos:** identificar as possíveis causas e consequências do risco;
- **Avaliação de riscos:** estimar os níveis dos riscos identificados;
- **Tratamento dos riscos:** definir as respostas aos riscos, de forma a diminuir a probabilidade de ocorrência e/ou diminuir o impacto de sua materialização, e aproximar o risco ao nível aceitável para a instituição;
- **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.

Cada etapa do processo pode ser visualizada no fluxograma completo apresentado abaixo.

Figura 5 - Fluxo da atividade "Coordenar implantação da gestão de riscos em processos"



Nota: O detalhamento de cada uma das etapas a serem executadas pelos gestores de riscos está disponível no Manual para Implantação da Gestão de Riscos na UFPE.

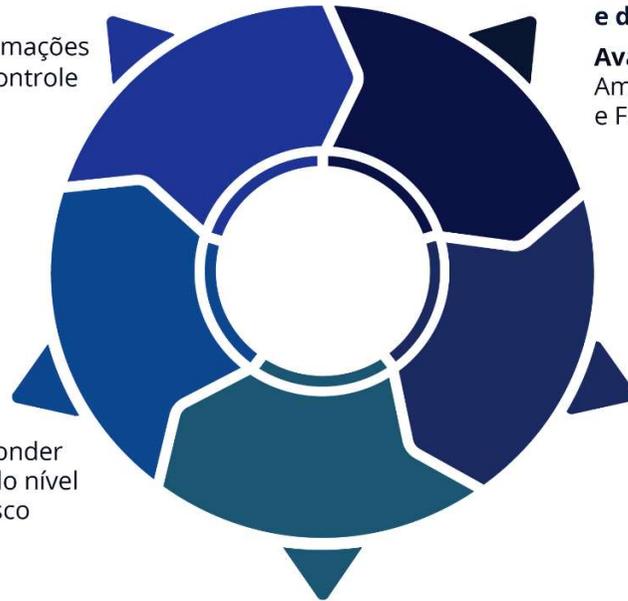
5. Sistema Utilizado para Gestão de Riscos

O sistema oficial definido para implantação e monitoramento da gestão de riscos na UFPE foi o software Ághata, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e disponibilizado pelo Ministério da Economia. Este sistema atende às necessidades da Instituição, pois permite vincular processos ao Planejamento Estratégico Institucional, possui trilhas de auditoria, acesso digital único, está baseado nas melhores práticas e possui alguns parâmetros customizáveis. Isso permite que a UFPE possa fazer algumas adequações à sua realidade. O Software Ágatha possui o fluxo conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 6 – Fluxo de atividades no sistema Ághata

5º Informação e comunicação e monitoramento

Coleta e Resposta às informações
Acompanha as ações de controle
Avalia a gestão de riscos
(atividades contínuas e independentes)



1º Análise de ambiente e de fixação de objetivos

Avalia:
Ambiente Interno/Externo
e Fixação de Objetivos

2º Identificação de eventos de risco

Identifica:
Eventos de Riscos
Causas
Consequências

4º Resposta ao Risco

Define: Ações para responder
aos eventos em função do nível
de risco e do apetite a risco

3º Avaliação de eventos de riscos e controles

Mensura: Risco inerente
Identifica e avalia: os controles atuais
Mensura: Risco Residual

Fonte: Plano de Gestão de Riscos e Controles do IFPE

6. Considerações finais

O gerenciamento de riscos é uma parte importante no processo de melhoria institucional, desta forma, espera-se que, ao final da implantação, exista para cada processo mapeado, manuais de procedimentos, *ckecklist*, formulários padrão, controles para mitigar os riscos, bem como o estabelecimento de metas e indicadores que permitam avaliar a eficiência deles.

Este Plano serve para apresentar de forma geral como o processo de implantação da gestão de risco será conduzido na UFPE. Para outras informações e consulta aos documentos citados deve-se entrar em contato com a Diretoria de Controladoria da UFPE por meio do e-mail: controladoria.gabinete@ufpe.br ou acessar o site [Gestão de Riscos - UFPE](#).

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 31000:2018. **Gestão de riscos - diretrizes**. Rio de Janeiro. 2018.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal**. Brasília, DF, 10 de maio 2016.

BRASIL. **PEI - Planejamento Estratégico Institucional UFPE (2013-2027)**. Dezembro de 2013.

BRASIL. Portaria Normativa nº 01, de 21 de fevereiro de 2017. **Reformula a estrutura e designa Diretoria de Controladoria da UFPE como unidade assessora especial de controle interno**. UFPE, Recife, 21 de fevereiro de 2017.

BRASIL. Portaria Normativa nº 02, de 21 de fevereiro de 2017. **Constitui o Comitê de Governança, Riscos e Controles da Universidade Federal de Pernambuco**. UFPE, Recife, 21 de fevereiro de 2017.

BRASIL. Portaria Normativa nº 03, de 5 de maio de 2017. **Institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Pernambuco**. Boletim Oficial - Universidade Federal de Pernambuco, Recife. v.52, nº 041 Especial, pág. 1-5. 08 de maio de 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Roteiro de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018, 164p.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance.** 2017.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para o gerenciamento de Riscos Corporativos.** São Paulo, SP: IBGC, 2007.