



Universidade de Brasília

Guia de Gestão de Riscos UnB

DPO

Decanato de Planejamento,
Orçamento e Avaliação Institucional

Diretoria de
Planejamento

Guia de Gestão de Riscos

 **Gestão de Riscos na UnB**

 **Conheça a UnB**

 **PDI UnB 2018-2022**

 **Planejamento Institucional**



Tem alguma dúvida ou sugestão sobre a Gestão de Riscos na UnB? Mande um e-mail para dpl@unb.br.



UnB

Universidade de Brasília

Prof^ª. Denise Imbroisi

Decana de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional

Coordenação e Supervisão

Rayanne Iris de Souza

Coordenadora de Monitoramento - DPO

Equipe Técnica

Alan Bezerra Macedo

Assessoria - DPO

Carolina Carvalho Tavares

Diretoria de Planejamento - DPO

Jorge Rodrigues Lima

Diretoria de Planejamento - DPO

Pedro Henrique Rocha Dória

Diretoria de Planejamento - DPO

DPO

Decanato de Planejamento,
Orçamento e Avaliação Institucional

Diretoria de
Planejamento

SUMÁRIO

Apresentação.....	4
Contexto Institucional.....	4
Bases Conceituais e Normativas.....	5
O que é Gestão de Riscos?.....	6
Gestão de Riscos na UnB.....	7
Histórico Institucional.....	7
Estrutura Institucional da Gestão de Riscos.....	8
Metodologia de Gestão de Riscos UnB.....	9
Processo de Gestão de Riscos.....	10
1. Estabelecimento de Contexto.....	11
2. Identificação de Riscos.....	13
3. Análise de Riscos.....	15
4. Resposta aos Riscos.....	17
5. Tratamento de Riscos.....	17
6. Monitoramento.....	18
7. Comunicação.....	18
8. Formalização.....	18
Referências.....	19

APRESENTAÇÃO

Contexto Institucional

 Para mais detalhes, aplique o zoom

A gestão de riscos no setor público brasileiro emerge em decorrência de demandas da sociedade pela eficiência e eficácia das instituições públicas na entrega de bens, serviços e resultados que representem respostas efetivas e úteis às necessidades de interesse público (BRASIL, 2017). Nesse sentido, o desempenho das organizações públicas em entregar valor e alcançar os seus objetivos de forma otimizada torna-se fundamental (BRASIL, 2018).

Considerando os desafios das mais diversas naturezas que integram o ambiente das instituições públicas na atualidade, como por exemplo, as restrições orçamentárias, torna-se importante o aperfeiçoamento da governança e da gestão dessas organizações no sentido de promover o alcance da sua missão institucional e dos seus objetivos. No processo de entrega de valor à sociedade, a capacidade dessas instituições para lidar com as incertezas e com a possibilidade de ocorrência de eventos que possam impactar o cumprimento dos objetivos institucionais torna-se um componente fundamental para a eficácia e o desempenho dessas organizações (BRASIL, 2018).

No âmbito da Universidade de Brasília (UnB), nossa missão institucional consiste na **formação de cidadãos e cidadãs éticos, qualificados para o mercado de trabalho e capazes de contribuir na busca de soluções democráticas para questões em âmbito nacional e internacional**, refletindo o valor público entregue à sociedade.

Nesse sentido, os objetivos institucionais da nossa Universidade estão pautados no compromisso pela excelência acadêmica a partir da integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão, com a promoção do estímulo à inovação e à inclusão. A complexidade dos ambientes interno e externo em que a UnB está inserida evidencia a importância da implementação de uma cultura de gerenciamento de riscos para que os nossos objetivos institucionais sejam alcançados com eficiência, eficácia e efetividade, a partir do aperfeiçoamento dos processos de tomada de decisão e maior desempenho dos processos institucionais.

Dessa forma, nesse Guia de Gestão de Riscos, serão apresentadas a estrutura e a metodologia de gestão de riscos da Universidade de Brasília. Ressalta-se que o processo de implantação da gestão de riscos na Universidade é de aprendizagem e melhoria contínua, buscando-se adequar a melhores práticas de gestão de riscos ao contexto atual, à maturidade organizacional e ao planejamento institucional.

As bases conceituais e normativas deste documento, estão descritas no **Quadro I**.

 **Política de Gestão de Riscos UnB**

APRESENTAÇÃO

Bases conceituais e normativas

 Para mais detalhes, aplique o zoom

Quadro I - Bases Conceituais e Normativas

Bases Conceituais e Normativas	
Norma	Descrição
Estatuto e Regimento Geral da UnB	O Estatuto e o Regimento Geral da UnB detalham os princípios e as finalidades, a administração universitária, a estrutura acadêmica e administrativa, o regime didático científico e a composição da comunidade universitária
Resolução CAD 0004/2019	Dispõe sobre Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Universidade de Brasília - UnB
ABNT NBR ISO 31000:2018	Diretrizes para o gerenciamento de riscos nas organizações
ISO/IEC 31010:2019	Gestão de riscos - Técnicas de avaliação de risco
COSO ICIF (COSO I)/2013	Diretrizes para estruturação integrada de controles internos, gestão de riscos e prevenção de fraudes
COSO ERM (COSO II)/2017	Diretrizes para gestão de riscos integrada à estratégia e desempenho
Decreto 9.203/2017	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional
IN Conjunta MP/CGU 01/2016	Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal
Portaria CGU 57/2019	Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências

APRESENTAÇÃO

O que é Gestão de Riscos?

Gestão de Riscos

Processo contínuo estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, contemplando as atividades de identificação, avaliação e gerenciamento de potenciais eventos que possam afetar a organização com a finalidade de fornecer segurança razoável à realização dos objetivos (BRASIL, 2017).

Valor Público

"Produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos." (BRASIL, 2017)

Incertezas

- "Incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros" (BRASIL, 2016)
- "[...] variabilidade intrínseca de um fenômeno [...]" (IEC, 2019)

Riscos

- "Efeito da incerteza nos objetivos." (ABNT, 2018)
- "Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos." (BRASIL, 2016)

Efeito: Desvio em relação ao esperado, podendo ser positivo, negativo ou ambos e resultar em oportunidades ou ameaças (ABNT, 2018)

Evento: Ocorrência ou mudança em um conjunto de circunstâncias. Pode ter várias causas e várias consequências (ABNT, 2018)

Desempenho Institucional

Missão, Visão e Diretrizes Institucionais

Estratégias e Objetivos

Processos, Atividades e Controles

Benefícios da Gestão de Riscos

- ✓ Melhoria da governança e gestão institucional
- ✓ Melhoria da eficiência institucional com a redução de perdas e custos
- ✓ Melhoria dos controles internos da gestão
- ✓ Assertividade na tomada de decisões e alocação de recursos
- ✓ Redução da probabilidade de ocorrência de incidentes com impacto negativo
- ✓ Melhoria do desempenho institucional
- ✓ Melhoria da conformidade com os requisitos legais e normativos
- ✓ Melhoria na identificação de oportunidades e ameaças
- ✓ Maior adaptação às mudanças

Gestão de Riscos na UnB

Histórico Institucional

 Para mais detalhes, aplique o zoom

2014 e 2015

Gerenciamento de riscos com base em metodologia própria, tendo como referência o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e os riscos apresentados em formulários de outras instituições de ensino, como a Universidade de Cambridge e a Association of Governing Boards of Universities and Colleges. Além disso, também foram considerados os riscos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade de Brasília para o ciclo 2014-2017. Para a avaliação dos riscos, utilizou-se a matriz de probabilidade e impacto, analisando-se os fatores que contribuíram para a frequência dos riscos e as consequências decorrentes destes. Por fim, foram propostas estratégias de resposta aos riscos internos e externos identificados.

2016

- Com o advento da IN Conjunta nº 1/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) e da Controladoria Geral da União (CGU) publicada em maio de 2016, constatou-se que a metodologia anterior tornou-se insuficiente para incorporar a estrutura de governança, gestão de riscos e controles internos.
- Resolução da Reitoria UnB nº 102/2016: instituiu comissão para proposição de novas medidas para atender às disposições legais, sendo iniciados, em 2016, os procedimentos necessários à sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança.

2017

- Conclusão dos trabalhos da Comissão de 2016;
- Análise da estrutura de gestão de riscos, controles e governança de outras universidades do país;
- Avaliação dos principais desafios decorrentes da implantação da política de gestão de riscos na UnB.
- Resolução DPO/UnB nº 005/2017: estabeleceu um grupo de trabalho (GT) responsável pela elaboração de: I - minuta da política de gestão de riscos da UnB, com fundamento na proposta da comissão anterior e em políticas similares de outras IFES; II - proposta de instrumentos e métodos a serem utilizados para implementação da política de gestão de riscos na UnB, tendo com base práticas bem sucedidas de outras IFES ou correlatas.

2018

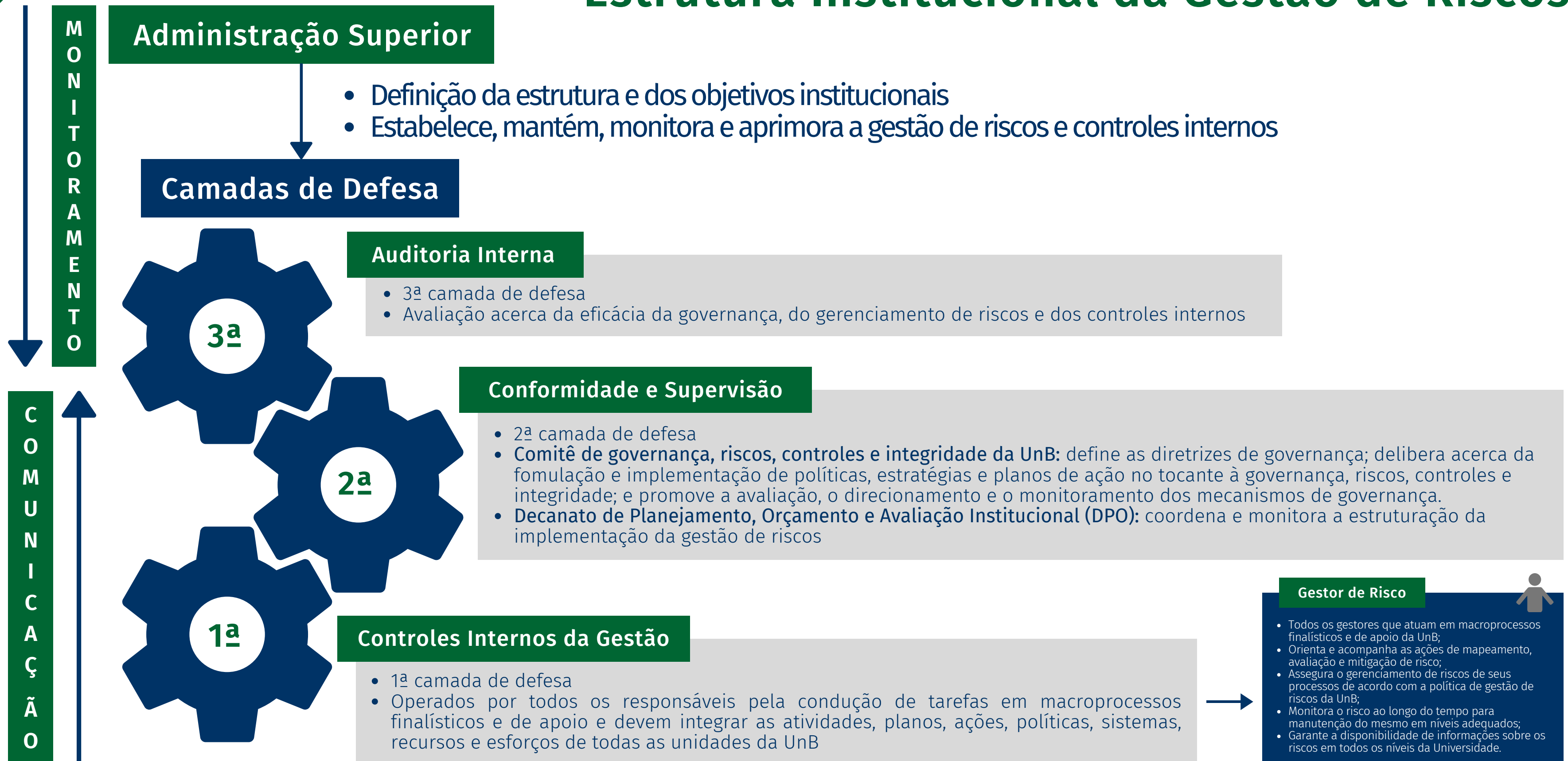
- Conclusão dos trabalhos do GT estabelecido pela Resolução DPO/UnB nº 005/2017;
- Apresentação da minuta da Política de Gestão de Riscos da UnB para avaliação da Administração Superior.

2019

- Resolução CAD nº 0004/2019: institui a política de gestão de riscos da Universidade de Brasília e o Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade;
- Foram instituídos os mecanismos de controles internos de gestão, constituindo a primeira linha de defesa operacionalizados no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio;
- DPO: unidade responsável pela coordenação da estruturação, implementação da metodologia específica para a gestão de riscos, controles internos e integridade, consolidação da matriz institucional de riscos e o respectivo monitoramento;
- Definição da metodologia de gestão de riscos da UnB e implementação do piloto.

Gestão de Riscos na UnB

Estrutura Institucional da Gestão de Riscos



Metodologia de Gestão de Riscos UnB

A metodologia de gestão de riscos da UnB aborda o passo a passo para identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos institucionais. Busca fornecer uma orientação integrada sobre o processo de gestão de riscos em consonância com as diretrizes da Política de Gestão de Riscos da Universidade de Brasília e as normas nacionais e internacionais que dispõem sobre a implementação da gestão de riscos. Destaca-se que a metodologia apresentada foi construída considerando a adequação ao contexto interno e externo da Universidade, a missão, a visão e os valores institucionais, os macroprocessos finalísticos e de apoio, além da maturidade institucional no tocante à gestão de riscos.



A metodologia de gestão de riscos da UnB também aplica-se aos riscos para integridade mapeados no âmbito do Plano de Integridade da Universidade.



Plano de Integridade da UnB

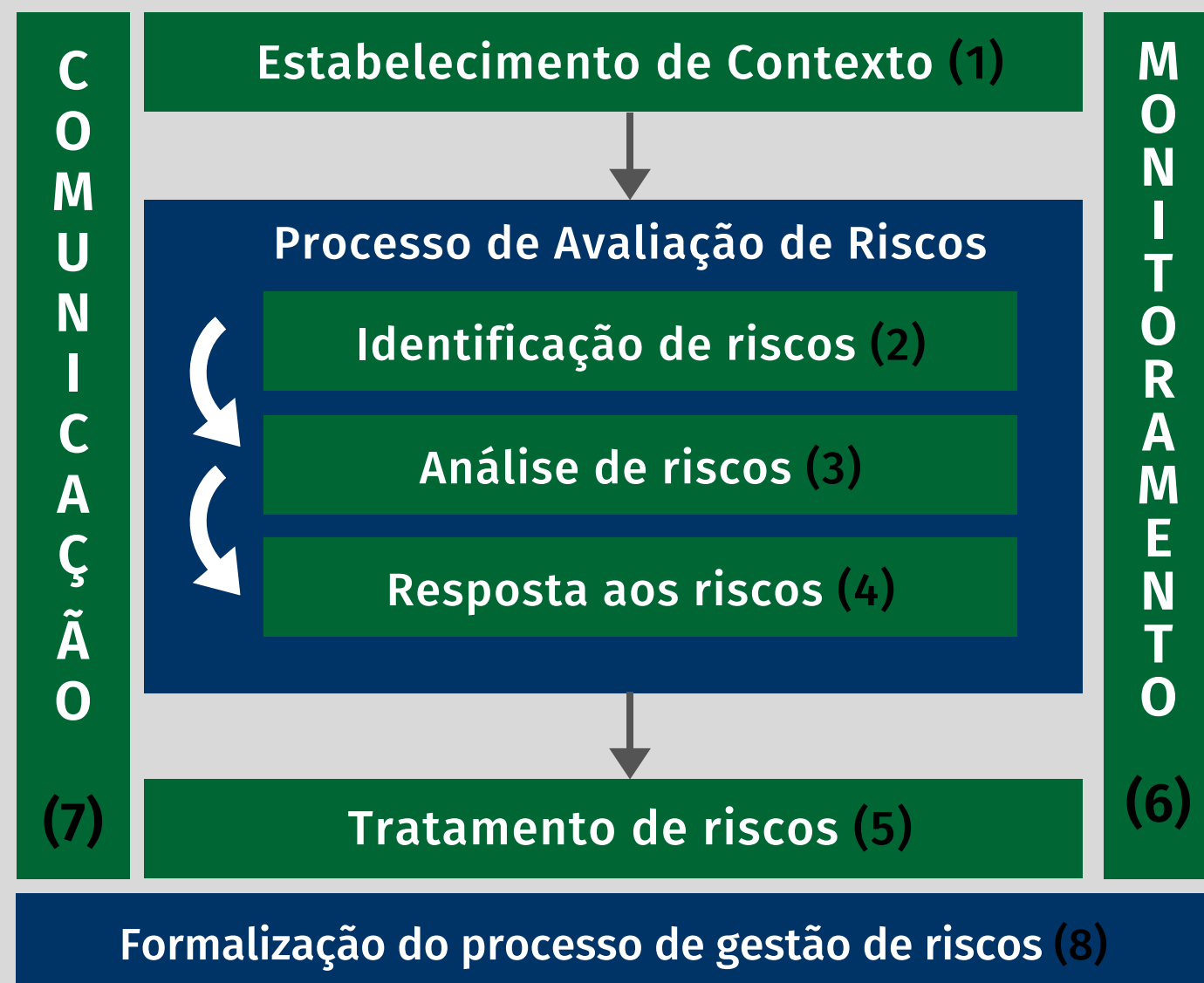
Metodologia UnB

Processo de Gestão de Riscos

🔍 Para mais detalhes, aplique o zoom

Conforme o artigo 2º da Política de Gestão de Riscos da UnB, a gestão de riscos caracteriza-se como um processo institucional contínuo e interativo, formulado para orientar e controlar eventos que possam afetar o cumprimento dos objetivos da Universidade. A partir de um contexto estabelecido, o processo abrange as etapas de identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos. De forma a promover a integração e a transparência, durante todo o processo de gestão de riscos são realizadas as atividades de monitoramento e comunicação. Destaca-se que esse processo pode ser aplicado a todas as unidades acadêmicas e administrativas da UnB, em todos os níveis institucionais, conforme detalhado nas seções seguintes.

Processo de Gestão de Riscos na UnB



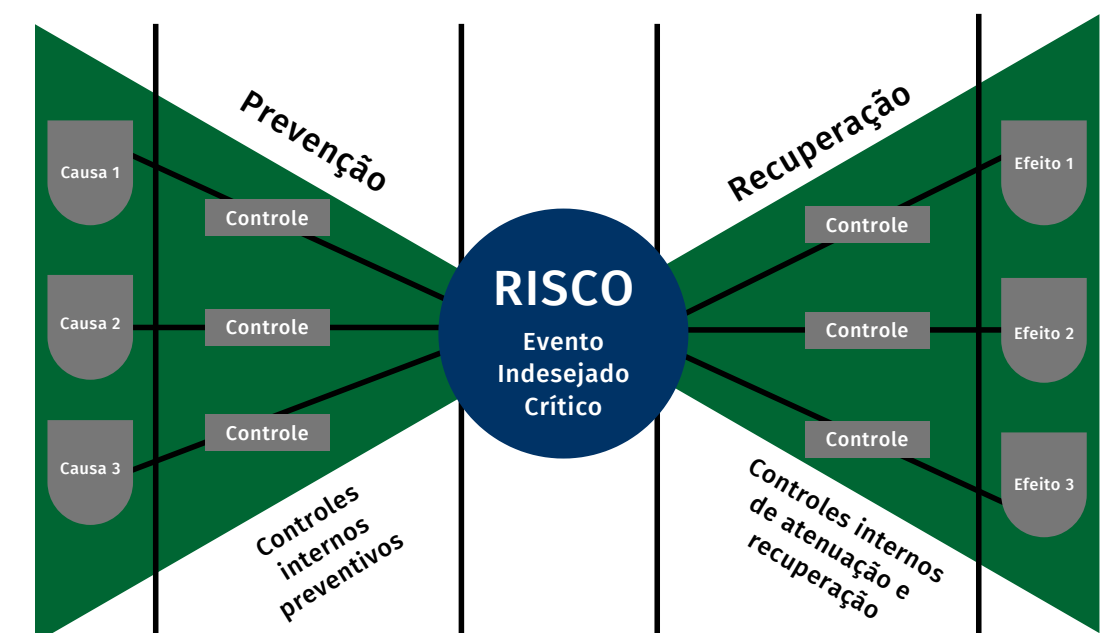
Riscos e Controles

Risco pode ser definido como a possibilidade de ocorrência de um evento originado de causas específicas que, como consequência (efeito), pode afetar de maneira positiva ou negativa os objetivos institucionais. Na gestão de riscos, busca-se reduzir a possibilidade de ocorrência desse tipo de evento ou o impacto decorrente da sua materialização. Para isso, podem ser implementados controles preventivos, de atenuação ou recuperação, dependendo da ocorrência ou não do evento de risco.

Uma das maneiras de descrever e visualizar a relação de causa e efeito de riscos é o diagrama de causa e efeito, também denominado *bow-tie*, ou "gravata borboleta" (IEC, 2019). Os conceitos dessa ferramenta serão adotados no processo de avaliação de riscos deste guia.

Análise *Bow-Tie*

Técnica utilizada para análise e descrição dos caminhos de um evento de risco, apresentando as causas e os possíveis efeitos resultantes da ocorrência do evento. (IEC, 2019)



Definindo o Contexto

🔍 Para mais detalhes, aplique o zoom

1. Estabelecimento de Contexto (1 de 2)

Etapas do Estabelecimento de Contexto

1.1 Identificação dos objetivos institucionais

1.2 Definição e priorização das áreas/unidades integrantes

1.3 Formalização da demanda à unidade

1.4 Identificação e priorização dos processos críticos

1.5 Análise de contexto dos processos críticos

1.2 Definição e priorização das áreas/unidades integrantes

A partir da identificação das diretrizes institucionais prioritárias, devem ser identificadas e definidas as áreas/unidades integrantes dessas diretrizes para fins de implementação da gestão de riscos. Os critérios de priorização das áreas/unidades devem considerar os principais processos desenvolvidos pelas áreas/unidades e o impacto desses processos na respectiva diretriz institucional.

Responsável: DPO e Comitê de governança, riscos, controles e integridade

Produto: Análise consolidada das áreas/unidades integrantes das diretrizes institucionais caracterizadas como prioritárias que serão demandadas para implantação da gestão de riscos

⊕ Conheça a UnB

⊕ Organograma UnB

1.1 Identificação dos objetivos institucionais

Para identificação dos objetivos institucionais serão analisadas e priorizadas, a partir do enfoque da gestão de riscos, as diretrizes institucionais da UnB constantes no Mapa Estratégico 2018-2022, de forma a promover o alinhamento da gestão de riscos ao PDI 2018-2022 e ao Planejamento Institucional. Essas diretrizes representam os objetivos estratégicos da Universidade para o período e contribuem diretamente para o alcance da missão e visão institucionais.

Responsável: DPO e Comitê de governança, riscos, controles e integridade

Produto: Análise consolidada das diretrizes institucionais baseada na gestão de riscos com a identificação das diretrizes institucionais prioritárias para a implementação da gestão de riscos

⊕ PDI 2018-2022 ⊕ Mapa Estratégico 2018-2022 ⊕ Planejamento Institucional

1.3 Formalização da demanda à unidade

O próximo passo é formalizar às unidades definidas como prioritárias a demanda de implementação da gestão de riscos, por meio de abertura de processo institucional no SEI. Deve-se encaminhar as análises anteriores para subsidiar a demanda, solicitando anuência das chefias superior e imediata da unidade e a designação de servidores para compor a equipe de trabalho de gestão de riscos na respectiva unidade. Os servidores indicados devem atuar diretamente nos processos desenvolvidos pela unidade.

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Processo SEI com a formalização da demanda, anuência das chefias da unidade e a composição da equipe de trabalho

Definindo o Contexto

Para mais detalhes, aplique o zoom

1. Estabelecimento de Contexto (2 de 2)

Etapas do Estabelecimento de Contexto

1.1 Identificação dos objetivos institucionais

1.2 Definição e priorização das áreas/unidades integrantes

1.3 Formalização da demanda à unidade

1.4 Identificação e priorização dos processos críticos

1.5 Análise de contexto dos processos críticos

1.4 Identificação e priorização dos processos críticos

Após a definição da equipe de trabalho, será realizada a Oficina de identificação e priorização dos processos críticos da unidade. Por meio de brainstorming, busca-se nessa etapa identificar os principais processos desenvolvidos pela unidade, analisar a criticidade dos mesmos e o impacto desses processos nos objetivos da Universidade. Para os processos definidos como prioritários será realizada a avaliação, o tratamento e monitoramento dos riscos.

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Análise descritiva consolidada dos processos críticos prioritários da unidade que serão avaliados sob a ótica da gestão de riscos

Oficina 1 - Identificação e priorização de processos

1.5 Análise de contexto dos processos críticos

Para subsidiar a identificação e análise dos riscos envolvidos no processos críticos prioritários da unidade, será realizada a Oficina de análise de contexto dos processos críticos. Busca-se nessa etapa a identificação do contexto interno e externo em que cada processo está inserido, de forma a identificar alguns controles já existentes, oportunidades de melhoria, deficiências dos processos e ameaças externas às atividades que compõem o processo. Essa análise busca facilitar a identificação dos riscos do processo.

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Análise FOFA (SWOT) para cada processo.

Oficina 2 - Análise de contexto dos processos

Análise de Contexto - Matriz FOFA/SWOT

Fatores internos	Forças Características ou eventos internos que afetam ou podem afetar de modo positivo a execução do processo. Podem definir riscos positivos. Exemplo: controles internos já existentes.	Oportunidades Características ou eventos externos que possuem potencial de agregar melhorias ao processo. Podem definir riscos positivos. Exemplo: mudanças na legislação.	Fatores externos
	Fraquezas Características ou eventos internos que afetam ou podem afetar de modo negativo a execução do processo. Podem definir riscos negativos. Exemplo: ausência de controles internos.	Ameaças Características ou eventos externos que possuem potencial de prejudicar a execução do processo. Podem definir riscos negativos. Exemplo: mudanças na legislação.	

Avaliando Riscos

2. Identificação de riscos (1 de 2)

🔍 Para mais detalhes, aplique o zoom

Etapas da Identificação de Riscos

2.1 Identificação dos eventos de risco

2.2 Identificação das causas do risco

2.3 Identificação das consequências (efeitos) do risco

2.4 Definição das categorias de risco

2.5 Indicação do Gestor de Risco e formalização da etapa

2.2 Identificação das causas do risco

Após identificar os eventos de risco será realizado o diagnóstico das CAUSAS desses eventos. As causas constituem-se em fatores individuais ou agregados que podem dar origem ou contribuir para a ocorrência do evento. Podem estar associadas a deficiências nos processos, nos recursos e na infraestrutura disponíveis, na estrutura organizacional ou em aspectos econômicos, sociais, políticos, entre outros. Assim, as causas são definidas com base em uma FONTE (material, circunstancial, temporal) e uma VULNERABILIDADE (inexistências, inadequações ou deficiências na fonte).

CAUSA = FONTE + VULNERABILIDADE

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Preenchimento da tabela de gestão de riscos do processo.

Oficina 3 - Identificação dos riscos

2.1 Identificação dos eventos de risco

Os riscos caracterizam-se pela possibilidade de ocorrência de eventos que possam impactar o cumprimento de objetivos. Esses eventos por sua vez podem ser definidos a partir da ocorrência ou mudança em um conjunto de circunstâncias, podendo originar-se de uma ou várias causas ou resultar em consequências únicas ou diversas (BRASIL, 2016). Dessa forma, os riscos de um processo são definidos a partir dos eventos de risco, ou seja, de situações, fatos ou circunstâncias que podem ou não ocorrer e impactar os objetivos do processo e consequentemente os objetivos da Universidade. Nessa primeira etapa, serão considerados os eventos de riscos sem a avaliação prévia dos controles internos já existentes, ou seja, serão identificados os riscos inerentes ao processo.

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Preenchimento da tabela de gestão de riscos do processo.

Oficina 3 - Identificação dos riscos

2.3 Identificação das consequências (efeitos) do risco

Após identificar as causas dos eventos, busca-se analisar quais os impactos e/ou resultados da materialização dos eventos sobre os objetivos do processos e institucionais. Os impactos podem ocorrer nas seguintes dimensões: cronograma e prazos, financeira, qualidade, escopo, imagem e reputação, entre outros. A partir da identificação dos efeitos do risco é possível estabelecer controles que visam diminuir o impacto ou resultados da materialização desses eventos nos processos e objetivos institucionais. Nessa etapa, já será possível visualizar a seguinte descrição do risco:

" Devido à <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <EVENTO>, o que poderá levar a <IMPACTO> impactando no/na <OBJETIVO>."

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Preenchimento da tabela de gestão de riscos do processo .

Oficina 3 - Identificação dos riscos

Avaliando Riscos

2. Identificação de riscos (2 de 2)

🔍 Para mais detalhes, aplique o zoom

Etapas da Identificação de Riscos

2.1 Identificação dos eventos de risco

2.2 Identificação das causas do risco

2.3 Identificação das consequências (efeitos) do risco

2.4 Definição das categorias de risco

2.5 Indicação do Gestor de Risco

Quanto ao Tipo de Risco

- **RISCO ESTRATÉGICO:** risco associado aos objetivos da Universidade de longo prazo. As unidades acadêmicas, administrativas e de projetos podem ser afetadas por riscos, tais como, disponibilidade de capital, riscos de soberania e políticos, alterações jurídicas e regulamentares, reputação e alteração ao meio ambiente físico;
- **RISCO FINANCEIRO/ORÇAMENTÁRIO:** risco associado a eventos que podem comprometer a capacidade da organização de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;
- **RISCO LEGAL/DE CONFORMIDADE:** risco associado a eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da organização;
- **RISCOS OPERACIONAL:** risco associado a eventos que podem comprometer as atividades das organizações, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação. Os riscos operacionais podem ser relativos a: pessoas, processos, tecnologia, processos externos;
- **RISCOS DE INTEGRIDADE:** risco associado a eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Preenchimento da tabela de gestão de riscos do processo.

Oficina 3 - Identificação dos riscos

2.4 Definição das categorias de risco

Em conformidade com o art. 18 da IN Conjunta MP/CGU 01/2016, ao efetuar a identificação e avaliação dos riscos, devem ser consideradas algumas categorias de risco de forma a contribuir para avaliação mais objetiva do impacto nos objetivos institucionais. Dessa forma, os riscos podem ser classificados quanto às seguintes categorias:

Quanto aos Controles Internos

- **RISCO INERENTE:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer controles internos que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;
- **RISCO RESIDUAL:** risco a que uma organização está exposta após a implementação de controles internos para o tratamento do risco.

Quanto à Origem dos Eventos

- **RISCO EXTERNO:** risco associado ao ambiente onde a organização opera. Em geral, a organização não tem controle direto sobre os eventos relacionados a esse risco, mas mesmo assim ações podem ser tomadas quando necessário;
- **RISCO INTERNO:** risco associado à própria estrutura da organização, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia. A organização pode e deve agir diretamente de forma proativa.

2.5 Indicação do Gestor de Risco

Para finalizar a etapa de identificação dos riscos, devem ser indicados os gestores de risco para cada um dos riscos mapeados. O gestor de risco será responsável por orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação dos riscos; assegurar o gerenciamento dos riscos de seus processos de acordo com a política de gestão de riscos da UnB; monitorar os riscos ao longo do tempo para manutenção dos mesmos em níveis adequados; e garantir a disponibilidade de informações sobre os riscos em todos os níveis da Universidade. A formalização da etapa será realizada com a entrega da tabela parcial de gestão de riscos para os processos analisados.

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Entrega da tabela parcial de gestão de riscos do processo.

Oficina 3 - Identificação dos riscos

Avaliando Riscos

3. Análise de Riscos (1 de 2)

🔍 Para mais detalhes, aplique o zoom

Etapas da Análise de Riscos

3.1 Introdução à análise de riscos

3.2 Análise da probabilidade do risco

3.3 Análise do impacto do risco

3.4 Nível de risco inerente

3.5 Identificação dos controles

3.6 Avaliação dos controles

3.7 Nível de risco residual

3.8 Matriz de Riscos

3.1 Introdução à análise de riscos

A análise de riscos é o processo de compreensão da natureza do risco e determinação do nível de risco a partir da identificação de sua probabilidade de ocorrência e do nível de potencial impacto em caso de materialização do risco (ABNT, 2018). Dessa forma, a análise de riscos compreende a seguinte relação:

$$\text{Risco} = \text{função (Probabilidade e Impacto)}$$

Probabilidade (P): chance de algo acontecer (ABNT, 2018).

Impacto/Efeito (I): desvio em relação ao esperado, podendo ser positivo, negativo ou ambos e resultar em oportunidades ou ameaças (ABNT, 2018)

3.2 Análise da probabilidade do risco

A probabilidade do risco representa a chance ou a possibilidade do risco se materializar. Para essa análise, será utilizada a seguinte Escala de Probabilidade:

Escala de Probabilidade

Nível	Grau de Ocorrência	Descrição
1	Muito baixa (menor que 10%)	Improvável: evento extraordinário, sem histórico de ocorrência
2	Baixa (entre 10% e 30%)	Rara: evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência
3	Média (entre 30% e 50%)	Possível: evento esperado, de frequência reduzida, com histórico de ocorrência
4	Alta (entre 50% e 70%)	Provável: evento usual, ocorre na maioria das circunstâncias
5	Muito Alta (entre 70% e 100%)	Praticamente certo: evento repetitivo e constante, sempre ocorre

3.3 Análise do impacto do risco

O impacto do risco representa o efeito ou o resultado da materialização dos riscos no processo e nos objetivos que se pretende alcançar. Para essa análise será utilizada a seguinte Escala de Impacto:

Escala de Impacto

Nível	Grau de Impacto	Descrição
1	Muito baixo	Mínimo: sem danos ou prejuízos, perda financeira pequena ou indireta
2	Baixo	Pequeno: compromete somente o processo em questão, impacto mínimo nos objetivos
3	Médio	Moderado: requer algum tratamento, pois indica significativa perda financeira. Há possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas
4	Alto	Significativo: grandes danos e prejuízos financeiros diretos, com baixa possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas
5	Muito Alto	Crítico: compromete fortemente os objetivos institucionais, sem possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas

3.4 Nível de risco inerente

O nível de risco inerente (RI) é calculado a partir do produto da probabilidade (P) e do Impacto (I). Inicialmente, o nível de risco é determinado sem levar em consideração os controles internos que podem reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos identificados. Dessa forma, é possível observar o nível de risco inerente ao processo e a mudança do nível de risco após a aplicação dos controles.

$$\text{Nível de Risco Inerente (NRI)} = P \times I$$

Para todas as etapas da Análise de Riscos:

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Preenchimento da tabela de gestão de riscos do processo.

Oficina 4 - Análise de Riscos

Avaliando Riscos

3. Análise de Riscos (2 de 2)

Para mais detalhes, aplique o zoom

Etapas da Análise de Riscos

3.1 Introdução à análise de riscos

3.2 Análise da probabilidade do risco

3.3 Análise do impacto do risco

3.4 Nível de risco inerente

3.5 Identificação dos controles

3.6 Avaliação dos controles

3.7 Nível de risco residual

3.8 Matriz de nível riscos

3.5 Identificação dos controles

Nessa etapa, será realizada a identificação dos controles internos já existentes no tocante ao processo em análise. Dessa forma, devem ser apontadas as ações, os procedimentos, as políticas, os dispositivos e as demais práticas adotadas que ajudam a garantir o alcance das diretrizes institucionais e dos objetivos do processo (COSO, 2013). Em conformidade com os art. 10 e 11 da Política de Gestão de Riscos da UnB, os controles internos constituem a primeira linha de defesa e são operados por todos os responsáveis pela condução de atividades e tarefas no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio.

3.6 Avaliação dos controles

Após a identificação dos controles internos, torna-se necessário avaliar a eficácia, eficiência e efetividade dos mesmos no tocante aos objetivos do processo. Deve-se avaliar o nível de execução, a amplitude e a adequação desses controles. Para isso, serão utilizados fatores de avaliação do nível de efetividade dos controles internos:

Nível de Avaliação dos Controles		
Nível	Descrição	Fator
Inexistente	NÃO FORMATADO: Controle inexistente ou mal implementado	1
Fraco	FALTA SISTEMATIZAÇÃO: Controles em andamento com ações caso a caso e baseado na confiança das pessoas	0,8
Mediano	CONTROLES PARCIAIS: Para algumas causas há controle efetivo para mitigação do risco, porém para outras não há controle	0,6
Satisfatório	NECESSIDADE DE APRIMORAMENTO: há controles implementados com ações adequadas que mitigam os riscos, porém requer melhoria	0,4
Forte	SEM FALHAS DETECTADAS: ação mitigadoras de risco em todos os aspectos relevantes com controles consolidados	0,3

3.7 Nível de risco residual

Após a avaliação dos controles internos, observa-se que as medidas já adotadas podem contribuir para a redução dos níveis de probabilidade e impacto dos riscos identificados no processo. Dessa forma, ao considerar os controles e sua eficácia no processo, o risco inerente calculado anteriormente pode sofrer alterações, tornando-se necessário avaliar o novo nível de risco, denominado nível de risco residual (NRR). Para o cálculo do risco residual considera-se o produto do nível de risco inerente (NRI) e o fator de avaliação dos controles (FA).

$$\text{Nível de Risco Residual (NRR)} = \text{NRI} \times \text{FA}$$

3.8 Matriz de nível de riscos

A matriz de nível de risco representa graficamente a magnitude dos riscos de acordo com o seu nível de risco residual, resultante da análise da probabilidade, do impacto e da efetividade dos controles atuais. A análise da matriz de riscos fornece subsídios para a definição das respostas aos riscos identificados e para o estabelecimento de ações de tratamento dos riscos.

		Matriz de nível de riscos					
		5	4	3	2	1	
Impacto	5	5	10	15	20	25	
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	
		1	2	3	4	5	
Risco Crítico (RC)		13 a 25					
Risco Alto (RA)		7 a 12					
Risco Moderado (RM)		4 a 6					
Risco Pequeno (RP)		1 a 3					

Para todas as etapas da Análise de Riscos:

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Preenchimento da tabela de gestão de riscos do processo.

Oficina 4 - Análise de Riscos

Avaliando Riscos

🔍 Para mais detalhes, aplique o zoom

4. Resposta aos Riscos

Etapas da Resposta aos Riscos

4.1 Respostas aos riscos

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Preenchimento da tabela de gestão de riscos do processo.

Oficina 5 - Avaliação e Tratamento de Riscos

4.1 Respostas aos riscos

A avaliação de riscos corresponde à definição da resposta mais adequada para o tratamento dos riscos identificados na etapa de análise. A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões quanto às ações que devem ser tomadas para tratar os riscos e à priorização das mesmas (ABNT, 2018). Para isso, devem ser avaliados os seguintes critérios: 1. se o risco precisa de tratamento e quais serão as prioridades; 2. se alguma atividade deve ser realizada ou descontinuada; 3. se algum controle interno deve ser implementado, modificado ou eliminado. A partir desses critérios, e considerando as diretrizes da Política de Gestão de Riscos da UnB, as respostas aos riscos devem seguir as seguintes estratégias conforme o nível de risco:

Tipos de resposta a riscos

- **Evitar:** intervir diretamente nas causas do risco eliminando sua possibilidade de ocorrência;
- **Mitigar:** adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco;
- **Aceitar:** não adotar medidas, dado que o risco residual é baixo;
- **Compartilhar:** transferir ou compartilhar o risco com terceiros.

Atenção!



- O apetite e a tolerância ao risco da UnB são definidos pelo Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade;
- A resposta aos riscos críticos e altos pode ser encaminhada para análise do Comitê dado o impacto desses riscos nos objetivos institucionais;
- Casos omissos ou sem consenso podem ser encaminhados para deliberação do Comitê.

Avaliação de Risco UnB

Nível de Risco	Resposta ao Risco	Ações Sugeridas
Risco Crítico	Mitigar ou Evitar	Ações corretivas ou eliminadoras do risco com implantação imediata
Risco Alto	Mitigar	Ações corretivas com implantação imediata
Risco Moderado	Mitigar	Ações corretivas com implantação tempestiva e monitoramento contínuo
Risco Pequeno	Aceitar	Não há necessidade de adotar ações corretivas.

5. Tratamento de Riscos

Etapas do Tratamento de Riscos

5.1 Plano de ação

Responsável: DPO e Unidades

Produto: Entrega da tabela de gestão de riscos completa

Oficina 5 - Avaliação e Tratamento de Riscos

5.1 Plano de Ação

O tratamento de riscos abrange o planejamento e a execução de ações preventivas, mitigadoras ou contingenciais que resultem na diminuição da probabilidade e/ou do impacto dos riscos identificados, caso estes se materializem. Para a definição dessas ações, devem ser considerados os seguintes aspectos:

- **avaliação do custo-benefício:** as ações devem ser proporcionais à probabilidade e ao impacto do risco, levando-se em consideração o custo de implementação da ação proposta e os resultados pretendidos. Alguns riscos podem resultar em ações que não são economicamente justificáveis ou até mesmo incorrer em riscos secundários;
- **possibilidade de melhoria em controles já existentes:** as ações podem visar a melhoria de controles já existentes de forma a evitar a criação de novos controles;
- **extinção de controles sem efetividade:** deve-se avaliar a possibilidade de extinção de controles em excesso ou sem efetividade.

Componentes do plano

- Descrição das ações em ordem de prioridade;
- Tipo de ação: preventiva, mitigadora ou contingencial;
- Responsável pela implementação das ações;
- Descrição de como as ações serão implementadas;
- Indicação dos intervenientes ou participantes externos;
- Prazo: início e término;
- Status de execução: Não iniciado; Em andamento; Concluído; Atrasado.

Monitoramento, Comunicação e Formalização

6. Monitoramento

A atividade de monitoramento dentro do processo de gestão de riscos da Universidade de Brasília consiste na verificação, supervisão e acompanhamento contínuo dos riscos identificados ao longo do tempo. O monitoramento da gestão de riscos possui as seguintes finalidades:

- Detectar mudanças no contexto interno e externo que podem impactar nos riscos aos quais a Universidade está exposta;
- Identificar alterações nos critérios de risco e nos próprios riscos, abrangendo a revisão dos mesmos e das prioridades estabelecidas;
- Avaliar o aprendizado e a maturidade institucional de forma a identificar pontos de melhoria no processo de gestão de riscos;
- Garantir que os controles vigentes sejam eficazes e eficientes;
- Identificar novos riscos;
- Garantir o estabelecimento de níveis adequados de exposição ao risco, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

Para o alcance desses objetivos, deve-se observar a seguinte estrutura de monitoramento de gestão de riscos da UnB:

Gestor de Risco

- Realiza o monitoramento contínuo dos riscos sob sua responsabilidade;
- Acompanha os status de execução das ações que compõem o plano de ação da gestão de risco dos seus processos;
- Registra e comunica todas as alterações incidentes nos riscos de seus processos.

Periodicidade: Mensal

DPO

- Realiza o monitoramento e a supervisão dos riscos institucionais;
- Coordena a implementação das ações que compõem os planos de ação da gestão de riscos da Universidade;
- Orienta quanto ao acompanhamento dos riscos;
- Elabora relatório anual da gestão de riscos institucionais.

Periodicidade: Anual

Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade

- Supervisiona o mapeamento e a avaliação dos riscos institucionais;
- Supervisiona a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- Emite recomendações para o aprimoramento da gestão de riscos e dos controles internos;
- Monitora a implementação das recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

Periodicidade: Contínua

Auditoria Interna

- Avaliar, de forma independente, a estrutura e o processo de gestão de riscos da Universidade.

Periodicidade: De acordo com o Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT

7. Comunicação

Conforme dispõe a Política de Gestão de Riscos da UnB, um dos principais objetivos da Gestão de Riscos da Universidade é assegurar que os responsáveis pela tomada de decisões, em todos os níveis institucionais, tenham acesso tempestivo a informações relativas aos riscos que a Universidade está exposta. Dessa forma, a comunicação torna-se uma ferramenta fundamental para a gestão de riscos da Universidade. Nesse sentido, destaca-se que a disponibilidade, a pertinência, a clareza e a integridade das informações relativas à gestão de risco devem ser consideradas no processo de comunicação e nos relatórios e outros mecanismos de divulgação de informações institucionais.

8. Formalização

Todo o processo de gestão de riscos da Universidade de Brasília deve ser formalizado por meio do SEI e dos relatórios institucionais. A documentação das atividades realizadas durante todo o processo de gestão de riscos constitui um importante instrumento de prestação de contas, comunicação e monitoramento. Além disso, ressalta-se a importância do registro histórico dos riscos, controles e ações desenvolvidas para o processo de aprendizagem organizacional e evolução da gestão de riscos no âmbito da Universidade.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Diretrizes. Rio de Janeiro, 2018.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Metodologia de gestão de riscos. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/sobre/governanca/gestao-de-riscos/gestao-de-riscos>>

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília, 2019.

BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundaciona. Brasília, 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc/viewf>>

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa gestão de riscos. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/>>

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/>>

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>>

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de Gestão de Riscos. Brasília, 2018. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/>>.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. Guia de Gestão de Riscos e Controles do TJDF. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca-e-gestao-estrategica/gestao-de-riscos/GuiadeGestodeRiscos.pdf>>

BRASIL. Universidade de Brasília. Estatuto e Regimento Geral. Brasília, 2011. Disponível em: <https://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento_estatuto_unb.pdf>

BRASIL. Universidade de Brasília. Conselho de Administração. Resolução nº 0004/2019, de 25 de março de 2019. Dispõe sobre Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos no âmbito da Universidade de Brasília - UnB. Brasília: Conselho de Administração, 2019. Disponível em: <http://dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=884>

INTERNATIONAL ELECTROTECHNICAL COMMISSION - IEC. ISO/IEC 31010: Risk management - Risk assessment techniques. Genebra, 2019.

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Internal Control: Integrated Framework, COSO, 2013. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>>.

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary. COSO, 2017. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>>