



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

**DELIBERAÇÃO Nº 46, DE 31 DE AGOSTO DE 2018.**

**O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**, tendo em vista a  
decisão tomada em sua 349ª Reunião Ordinária, realizada em 31 de agosto de 2018, e  
considerando o contido no processo nº **23083.009044/2017-84**,

**RESOLVE:**

aprovar o Plano Institucional de Riscos da Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ricardo Luiz Louro Berbara', is written over the printed name.

**RICARDO LUIZ LOURO BERBARA**  
**Presidente**

Luiz Carlos de Oliveira Lima  
Vice-Reitor da UFRRJ  
Assinado por delegação de competência  
(Portaria GR nº 444, de 28/03/2017)

ANEXO À DELIBERAÇÃO 46, DE 31, DE AGOSTO DE 2018.



UFRRJ

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

# PLANO INSTITUCIONAL DE RISCOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ

V. 1.0



SUMÁRIO

- 1 **INTRODUÇÃO**
- 2 **OBJETIVO**
- 3 **RESPONSABILIDADES**
- 4 **RECURSOS**
- 5 **PRODUTOS ESPERADOS**
- 6 **PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS**
  - 6.1 **Fase 1 – Estabelecimento de contexto**
  - 6.2 **Fase 2 - Identificação dos Riscos**
  - 6.3 **Fase 3 – Análise de Riscos**
  - 6.4 **Fase 4 - Avaliação de Riscos**
  - 6.5 **Fase 5 – Tratamento de Risco**
  - 6.6 **Fase 6 - Monitoramento e Análise Crítica**
  - 6.7 **Fase 7 - Comunicação e Consulta às partes interessadas da UFRRJ**
- 7 **GESTÃO DE RISCOS NA UFRRJ**
  - 7.1 **Normas e Regulamentações orientadoras da Gestão de Riscos na UFRRJ**
  - 7.2 **Identificação das Áreas**
  - 7.3 **Método de Priorização de Processos**
    - 7.3.1 **Análise Quantitativa**
    - 7.3.2 **Análise Qualitativa**
    - 7.3.3 **Avaliação Quantitativa X Avaliação Qualitativa**
- 8 **PLANILHA DOCUMENTADORA**
- 9 **PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)**
- 10 **REFERÊNCIAS**
- 11 **CONCEITOS RELEVANTES SOBRE GESTÃO DE RISCOS**

## 1 - INTRODUÇÃO

Nos últimos 10 anos, a UFRRJ passou por um intenso período de mudanças estruturais, conjunturais e acadêmicas, tendo crescido rapidamente com diversos desafios para a oferta do ensino público, gratuito e de qualidade. Criada em 1910, com dois cursos de graduação, hoje, a UFRRJ conta com uma estrutura *multicampi*, multidisciplinar e desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão, nos diversos níveis de formação (fundamental, médio, técnico e tecnológico, superior e pós-graduação), em todas as áreas do conhecimento. Possui um corpo docente qualificado, composto por 85% de doutores e pós-doutores que estão envolvidos na formação de cidadãos críticos, além de um corpo técnico administrativo que oferece contínuo suporte para as suas atividades acadêmicas. Porém, gerenciar essa estrutura dinâmica e complexa envolve também gerenciar as situações que podem comprometer os objetivos da Instituição, dessa forma, surge no seu contexto de atuação, a necessidade do monitoramento constante dos seus riscos.

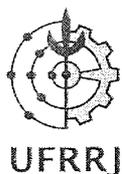
Risco é a possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos institucionais, sendo medido em termos de consequências e probabilidades. O gerenciamento de riscos possibilita a minimização das consequências de eventos negativos, bem como a maximização dos resultados de eventos positivos. Os riscos estão relacionados também ao processo de tomada de decisão, pois decisões corretas levam ao alcance dos objetivos institucionais.

Diante da relevância do tema, foi publicado no ano de 2016 a Instrução Normativa Conjunta CGU/MPOG de 10/05/2016, a qual estabelece que todas as instituições públicas deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e a governança.

A Gestão de Riscos na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ está amparada na legislação mencionada e também nas recomendações contidas no Acórdão 821/2014 do Tribunal de Contas da União, destinado especificamente à UFRRJ.

Tomando por referência tais normativos, a UFRRJ instituiu a sua Política de Gestão de Risco no ano de 2017 e designou o Comitê de Governança, Risco e Controle - CGRC, com o propósito de melhorar a identificação e diminuir o nível global de risco pela sistematização de medidas estabelecidas e implementação em todas as instâncias da Universidade.

O Plano Institucional de Riscos pretende nortear as ações estratégicas para o atendimento das demandas dos órgãos de controle e para a definição de uma linha estratégica para análise e monitoramento dos riscos aos quais a UFRRJ está submetida. Pretende também oferecer apoio para a garantia da comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, bem como evitar prejuízos à imagem da Instituição e suas consequências.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

## **2 - OBJETIVO**

O objetivo do Plano Institucional de Riscos é estruturar uma orientação sistemática para a gestão de riscos na UFRRJ, envolvendo os processos de estabelecimento do contexto, identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos da Instituição, de modo a oferecer aos dirigentes as informações necessárias, que contribuam com as tomadas de decisões e com o alcance dos objetivos institucionais, conforme preconiza a Política de Gestão Riscos da UFRRJ.

## **3 - RESPONSABILIDADES**

A UFRRJ reconhece e destaca a importância estratégica da política institucional de gestão de riscos, de tal forma a tornar mais seguras e efetivas as ações de enfrentamento ao risco e que o seu monitoramento deve ser a base para a geração da cultura de prevenção na Instituição. Os gestores de todas as unidades e seus integrantes, por nível de hierarquia, devem ter conduta proativa no que diz respeito às responsabilidades contidas no Plano Institucional de Riscos.

Para além disso, toda a comunidade acadêmica deve notificar a PROPLADI a respeito de possíveis incidências de riscos.

O CGRC é o órgão consultivo da gestão de riscos, tendo a PROPLADI como órgão executor e gestor de risco no âmbito da UFRRJ.

São atores envolvidos no processo de gerenciamento de riscos:

- I - Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC);
- II - Grupo Técnico Permanente (GTP);
- III - Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI);
- IV - Proprietário do Risco (PR).

### **I - Comitê de Governança, Riscos e Controles**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

Compete ao Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) no âmbito do Plano Institucional de Riscos:

- a. Institucionalizar estruturas adequadas de gestão de riscos e controles internos;
- b. Promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamento baseados em comunicação transparente e permanente;
- c. Liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação na UFRRJ;
- d. Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- e. Garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- f. Promover a integração dos agentes responsáveis pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- g. Promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de gestão de riscos e de controles internos;
- h. Aprovar a política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- i. Supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- j. Propor o estabelecimento de limites de exposição a riscos globais da UFRRJ, bem como os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;
- k. Propor e supervisionar o método de priorização de temas/áreas e seus processos/macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- l. Emitir recomendação para o aprimoramento da gestão de riscos e dos controles internos;
- m. Monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê;
- n. Assegurar a execução do processo de riscos no âmbito interno da UFRRJ;
- o. Criar Grupo Técnico Permanente de estudos com o objetivo de apoiar o CGRC em suas ações de melhoria contínua dos processos de governança, controles e gestão de riscos.
- p. Propor o Plano Institucional de Riscos;



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

- q. Definir os responsáveis pelo gerenciamento de risco dos processos organizacionais;
- r. Definir e atualizar as estratégias de implementação da Gestão de Riscos, considerando os contextos externo e interno;
- s. Definir a periodicidade máxima do ciclo do processo de gerenciamento de riscos;
- t. Aprovar as respostas e as respectivas medidas de controle a serem implementadas nos processos organizacionais;
- u. Monitorar a evolução de níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas;
- v. Definir indicadores de desempenho para a Gestão de Riscos, em consonância com os indicadores de desempenho Institucionais;
- w. Garantir o alinhamento da gestão de riscos aos padrões de ética e de conduta, em conformidade com a legislação vigente.

**II - Grupo Técnico Permanente/GTP**

Compete ao Grupo Técnico Permanente no âmbito do Plano Institucional de Riscos:

- a. Auxiliar o CGRC, em suas ações de melhorias contínuas dos processos de gestão de riscos e controles;
- b. Auxiliar eventualmente os trabalhos de execução do Plano Institucional de Riscos;
- c. Levantar, analisar e propor ao CGRC as metodologias apropriadas que possam ser aplicadas à realidade da instituição;
- d. Auxiliar na definição dos níveis de apetite a risco dos processos organizacionais;
- e. Construir e propor ao CGRC os indicadores de desempenho para a Gestão de Riscos, alinhados com os indicadores de desempenho da UFRRJ;
- f. Auxiliar na avaliação do desempenho e da conformidade legal e normativa da Gestão de Riscos.

**III - Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI)**

Compete a PROPLADI no âmbito do Plano Institucional de Riscos:

- a. Definir os requisitos funcionais necessários de suporte ao processo do gerenciamento de riscos;
- b. Estabelecer o contexto dos processos institucionais selecionados para o gerenciamento de riscos;
- c. Identificar, analisar e avaliar os riscos;



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

- d. Dar suporte a todos os envolvidos no processo de implementação da Gestão de Riscos da UFRRJ;
- e. Elaborar Plano de Comunicação de Gestão de Riscos;
- f. Documentar e disponibilizar as informações sobre os riscos, em todos os níveis da Instituição, de forma adequada, tempestiva e transparente;
- g. Propor atualizações para o gerenciamento de riscos;
- h. Monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas;
- i. Planejar e orientar as atividades de respostas aos riscos;
- j. Oferecer capacitação continuada em Gestão de Riscos aos servidores da UFRRJ;
- k. Medir o desempenho da Gestão de Riscos através dos indicadores de desempenho para a Gestão de Riscos, alinhados com os indicadores de desempenho da UFRRJ objetivando a sua melhoria contínua;
- l. Requisitar aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais as informações necessárias para a consolidação dos dados e a elaboração dos relatórios gerenciais.

**IV - Proprietário do Risco:**

Compete ao proprietário do risco:

- a. Atuar, em consonância com a PROPLADI, na gestão de riscos;
- b. Monitorar, em seu âmbito de atuação, os riscos mapeados;
- c. Informar sobre situações que possibilitem riscos;
- d. Executar as medidas de respostas aos riscos.

**4 – RECURSOS**

A Administração Superior da UFRRJ deverá prover recursos humanos, materiais e financeiros necessários a execução dos processos de gestão de riscos.

A PROPLADI deve ter uma equipe a contento para o desenvolvimento das atividades de Gestão de riscos.

A equipe que participará das etapas dos processos da gestão de riscos deve ser definida pela unidade responsável pelo processo organizacional, devendo essa equipe ser formada por



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

servidores capacitados em relação à Metodologia de Gestão de Riscos da UFRRJ, aos processos, aos objetivos, aos contextos, às partes envolvidas, aos resultados e aos controles existentes.

Os recursos operacionais e tecnológicos necessários para apoiar a condução das atividades de Gestão de Riscos da UFRRJ serão definidos pelo POP - Procedimento Operacional Padrão, a ser publicado pela PROPLADI.

## **5 - PRODUTOS ESPERADOS**

A implementação do Plano Institucional de Riscos da UFRRJ propiciará a geração dos seguintes produtos:

- a. Contribuição para o alcance dos objetivos da UFRRJ.
- b. Consolidação de instrumentos e estratégias de avaliação e o monitoramento de riscos.
- c. Tomadas de decisões embasadas nas melhores informações disponíveis, permitindo identificar e selecionar alternativas de respostas aos riscos.
- d. Desenvolvimento de respostas aos riscos, reduzindo incertezas, custos e prejuízos associados.
- e. Identificação e aproveitamento de oportunidades no processo de gestão.
- f. Suporte para o desenvolvimento de boas práticas de governança pelos servidores da UFRRJ.
- g. Criação de produtos tais como planilhas, cartilhas, manuais e/ou sistemas informatizados que atendam ao gerenciamento de riscos.

## **6 - PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS**

O processo de Gestão de Riscos dentro do Plano Institucional de Riscos da UFRRJ será composto das seguintes fases conforme definido na Política de Gestão de Riscos:

- I – Estabelecimento de Contexto;
- II – Identificação de Riscos;
- III – Análise de Riscos;
- IV – Avaliação de Riscos;
- V – Tratamento de Riscos;
- VI – Monitoramento e Análise Crítica; e
- VII – Comunicação e Consulta às partes interessadas da UFRRJ.

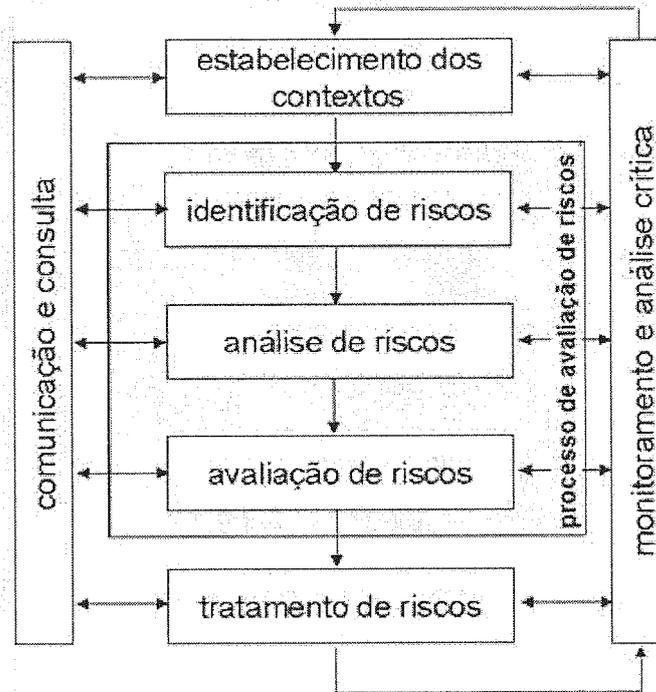


Figura 01 - Processo da Gestão de Risco  
Fonte: adaptado NBR-ISO 31000

### 6.1 Fase 1 - Estabelecimento de contexto

No processo de Gestão de Riscos a primeira fase é o Estabelecimento do Contexto, que relaciona-se à definição dos parâmetros externos e internos essenciais à execução dos objetivos.

#### A avaliação do contexto externo da UFRRJ inclui, entre outros:

- a. Ambientes: cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, quer seja internacional, nacional, regional ou local;
- b. Fatores-chave e tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização;
- c. Relações com partes interessadas externas e suas percepções e valores.

#### A avaliação do contexto interno da UFRRJ inclui, entre outros:

- a. Governança, estrutura organizacional, funções e responsabilidades;
- b. Políticas, objetivos e estratégias implementadas para atingi-los;



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

- c. Capacidades, entendidas em termos de recursos e conhecimento (por exemplo, capital, tempo, pessoas, processos, sistemas e tecnologias);
- d. Sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (formais e informais);
- e. Relações com partes interessadas internas e suas percepções e valores;
- f. Cultura da organização;
- g. Normas, diretrizes e modelos adotados pela organização;
- h. Forma e extensão das relações contratuais.

### **6.2 Fase 2 - Identificação dos Riscos**

A identificação dos riscos permite a determinação dos eventos que podem afetar os programas, projetos ou processos de trabalho, que interfiram nos objetivos institucionais de forma positiva ou negativa.

É imprescindível a identificação e o registro dos riscos, potencialmente capazes de impactar a consolidação dos objetivos institucionais, mesmo que eles não estejam sob o controle institucional, de modo que tais riscos possam ser analisados e/ou tratados.

O registro das informações possibilitará aos gestores a definição de medidas de tratamento dos riscos e, conseqüentemente, à prevenção ou à potencialização destes, considerando as probabilidades de impactos negativos e positivos, respectivamente.

### **6.3 Fase 3 - Análise de Riscos**

Esta fase refere-se à determinação da probabilidade e impacto dos eventos identificados na fase anterior. Ela é o fundamento para a avaliação de riscos e para as decisões sobre o tratamento destes, incluindo ainda a sua estimativa.

A análise de riscos oferece suporte adequado para que melhores escolhas sejam realizadas, a partir de diferentes tipos e níveis de risco. A apreciação das causas e as fontes de riscos, suas conseqüências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas possam ocorrer, fazem parte da análise de riscos. Para uma análise de risco satisfatória, recomenda-se o estabelecimento e destaque de fatores como: o debate entre especialistas; a incerteza, a disponibilidade, a qualidade, a quantidade e a contínua pertinência das informações; e as limitações referentes à aplicação do



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

modelo. Em função do contexto, a análise pode ser qualitativa e/ou quantitativa. De acordo com o risco, com a finalidade da análise e com a qualidade das informações, dados e recursos disponíveis, a análise pode ser feita com variados graus de detalhe.

#### **6.4 Fase 4 - Avaliação de Riscos**

A avaliação de riscos tem por finalidade auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise que definirá os riscos a serem tratados e a ordem de priorização, podendo também levar à decisão de não tratar tais riscos, desde que seja mantido seu controle.

Nas ações de tratamento dos riscos, há de se considerar o custo-benefício da implementação de controles melhorados, o nível de risco analisado (fase 3) e os critérios estabelecidos conforme cada contexto verificado, o que deverá levar em consideração a amplitude de impacto dos riscos e o grau de tolerância a ser aplicado.

Em consonância com a orientação da NBR-ISO 31010, o método avaliativo dos riscos consistirá na tabulação e na classificação dos mesmos em níveis graduais de “pequeno” a “crítico”.

Todo processo de avaliação de risco e seus resultados deve ser documentado em termos compreensíveis, sendo importante que a quantificação/qualificação do nível de risco expresso se apresente de forma clara. Recomenda-se que nova avaliação seja realizada toda vez que o contexto se altere em função das necessidades do processo de gestão.

#### **6.5 Fase 5 – Tratamento de Risco**

O tratamento dos riscos consiste na identificação e seleção das ações destinadas a fornecer novos controles ou modificar os existentes. Para tratar o risco é necessário acordar com a administração superior e as partes envolvidas as opções pertinentes de alteração da probabilidade de ocorrência e/ou efeitos dos riscos.

Após a seleção, implementam-se as opções adequadas e dar-se-á início ao processo de execução das decisões deliberadas, observados os critérios de tolerância previamente definidos, bem como a necessidade de implantação de novas medidas, seguidas da realização de um processo cíclico de avaliação de outros níveis de riscos.

#### **6.6 Fase 6 - Monitoramento e Análise Crítica**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

O monitoramento e análise crítica tratam da revisão e análise periódicas da gestão de riscos, objetivando o aprimoramento contínuo da instituição. Esse monitoramento inclui entre outros se as premissas do processo da gestão de riscos, incluindo os contextos interno e externo, permanecem válidas; os resultados esperados estão sendo alcançados e os tratamentos de risco são eficazes. O monitoramento e a análise crítica permitem expressar e registrar uma medida de eficácia de controle de riscos de modo a decidir se é melhor despende esforço aprimorando um controle ou fornecendo um tratamento de risco diferente.

### **6.7 Fase 7 - Comunicação e Consulta às partes interessadas da UFRRJ**

O processo de comunicação e consulta às partes interessadas consiste no gerenciamento do fluxo de informações entre os envolvidos no processo de gestão de riscos, cujo objetivo visa assegurar o entendimento necessário à tomada de decisão relativa a este tema.

É fundamental o envolvimento das partes interessadas no processo de comunicação e consulta devido à diversidade de concepções relacionadas aos riscos, considerando aspectos referentes aos valores, necessidades, suposições, conceitos e preocupações. Estes diferentes pontos de vista causam impacto significativo nas decisões tomadas.

Recomenda-se que os planos de comunicação e consulta relacionem o risco propriamente dito, suas causas, consequências (quando conhecidas), bem como as medidas que estão sendo consideradas para tratá-los. A comunicação e consulta deve ser interna e externa e considerar os aspectos de confidencialidade e integridade das pessoas. Sua eficácia é importante para que os responsáveis pela implementação do processo da gestão de risco e os demais interessados possam entender os fundamentos das decisões tomadas e o porquê dessas ações específicas serem necessárias.

É importante, também, que o Plano de Comunicação e Consulta seja realizado, inicialmente, a partir do estabelecimento do contexto, devendo permear todas as demais fases no processo de gestão de riscos.

## **7 - GESTÃO DE RISCOS NA UFRRJ**

No processo de gerenciamento de riscos da UFRRJ, será usado o método da Planilha Documentadora, podendo também utilizar-se da Priorização de Processos.



### 7.1 - Normas e Regulamentações Orientadoras da Gestão de Riscos na UFRRJ

A Gestão de Riscos na Universidade é norteadada pela Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal; pela Portaria n.º 234/MEC, de 15 de março de 2018, que institui a Política de Gestão de Riscos do MEC; pela Deliberação n.º 22/CONSU-UFRRJ, de 27 de abril de 2017, que aprovou a Política de Gestão de Riscos na UFRRJ, cujo objetivo é de *assegurar aos dirigentes da UFRRJ o acesso tempestivo às informações quanto aos riscos dos quais a instituição está exposta, melhorando o processo de tomada de decisão e ampliando a possibilidade do alcance das metas institucionais*; pela Portaria n.º 722/GR-UFRRJ, de 30 de maio de 2017, que criou o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) e pela Deliberação n.º 79/CONSU, de 15 de dezembro de 2017 que aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da Universidade.

### 7.2 - Identificação das Áreas

A fase de identificação das áreas consiste na definição das áreas que serão priorizadas para a identificação dos riscos, sempre tendo como foco principal os objetivos e metas institucionais.

A definição das áreas será realizada pela Administração Superior, a partir das propostas elaboradas pelo CGRC, o qual definirá as áreas críticas de risco na Universidade.

As técnicas utilizadas para a elaboração das propostas poderão consistir em, dentre outras: *Análise da Matriz Swot; Entrevistas, Brainstorm, Delphi e Lista de Verificação.*

### 7.3 - Método de Priorização de Processos

O Método de Priorização de Processos tem por finalidade classificar os processos da unidade, visando estabelecer quais terão prioridade no levantamento e gerenciamento dos riscos e controles internos da gestão e os respectivos prazos. Este modelo trata os processos pelo nível de criticidade e estabelece faixa para a priorização dos processos.

O MPP não é obrigatório, no entanto é altamente recomendado para o gerenciamento de riscos, visto que proporcionará embasamento para a escolha dos processos que terão seus riscos gerenciados.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

O modelo escolhido contribui para estabelecer prioridades no levantamento e no gerenciamento dos riscos, uma vez que é possível classificar os processos em função do seu grau de exposição (MPOG, 2017). Ele concebe notas variando de 1 a 3 para sua análise, classificando o processo em três níveis de criticidade: o essencial, o relevante e o moderado (quadro 1).

Quanto à classificação dos níveis de prioridade os processos podem ser:

- A. **Essencial** - evidencia os processos que devem ser priorizados em função dos demais. São os processos mais relevantes para o gerenciamento de risco, em que o percentual está maior que 73% de criticidade e o resultado final deve ser  $\geq 2,2$  até 3;
- B. **Relevante** - evidencia os processos com relevância média para o gerenciamento de riscos, cujo percentual varia entre 53 a 73% e o resultado final  $\geq 1,6$  e  $<2,2$ ;
- C. **Moderado** - evidencia os processos de menor importância, portanto menos relevância para o gerenciamento de riscos, com percentual  $<53\%$  e o resultado final  $<1,6$ .

Classificação do processo	Faixa de classificação dos processos	Resultado
<b>Essencial</b>	$>73\%$	$\geq$ que 2,2 até 3
<b>Relevante</b>	entre 53 e 73%	$\geq$ que 1,6 e $<2,2$
<b>Moderado</b>	$<53\%$	$<1,6$

**Quadro 1:** Parâmetros usados para classificação dos processos  
**Fonte:** Adaptado do Manual de Priorização de Processos - AECI/ MPOG

**Observação:**

Foram consideradas faixas já usadas em outras instituições, sugere-se, porém; que o Método seja testado utilizando-se os processos de uma unidade e, se for necessário, rever as faixas.

O resultado do teste e a sua análise orientarão os gestores na definição do cronograma para a realização dos trabalhos, considerando os prazos previstos.

Este método presume uma análise qualitativa e quantitativa. A avaliação quantitativa considera a materialidade, a necessidade de recursos humanos e recursos tecnológicos do processo. A avaliação qualitativa, considera as seguintes variáveis relacionadas aos processos:

processo estratégico, demanda do TCU, demanda da CGU, relevância do processo, valores não orçamentários, registros na ouvidoria e registros/recomendações na auditoria interna.

### 7.3.1 - Análise Quantitativa

Este é o processo de analisar numericamente os efeitos dos riscos nos objetivos gerais. Será considerada, por meio de análises, a exposição aos riscos identificados. Este processo pode ser realizado com a entrada dos riscos registrados e priorizados pela análise qualitativa. Vale lembrar que os riscos a serem analisados aqui serão aqueles que podem trazer maior prejuízo ou impacto significativo à Instituição.

Na avaliação quantitativa os processos serão verificados quanto à Materialidade, quanto à necessidade de Recursos Humanos (qualificação técnica especializada) e quanto aos Recursos Tecnológicos para a execução do processo.

#### Materialidade

O valor referência para fins de cálculo da materialidade, neste método, é a previsão orçamentária para o processo que está sendo analisado. É calculada a partir do percentual do orçamento previsto para a unidade, conforme mostra o quadro 2.

Nível de Relevância	Percentual de orçamento da Unidade	Nota da materialidade
Alto	≥ 20% do orçamento da Unidade	3
Médio	≥ 10% e < 20% do orçamento da Unidade	2
Baixo	<10% do orçamento da Unidade	1

Quadro 2 – Parâmetros usados para classificação da variável Materialidade

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos - AECI/ MPOG

#### Recursos Humanos – Qualificação Técnica Específica

Recursos Humanos se refere à qualificação técnica específica dos servidores envolvidos no processo. Esta pode ser uma variável fundamental e mais relevante para a execução do processo e não necessariamente a materialidade (orçamento). Sua avaliação é feita através de atribuição das notas 3 ou 1, para a seguinte pergunta, que deve ser feita para cada processo identificado: “Qual a dependência de servidores com qualificação técnica específica para a execução do processo”? A classificação para essa variável está explicada no quadro 3.

Nível de Dependência	Dependência da qualificação técnica específica na execução do processo	Nota
Alto	Totalmente dependente	3
Baixo	Não depende	1

**Quadro 3** - Parâmetros para classificação da variável Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos - AECI/ MPOG

### Recursos Tecnológicos

Recursos tecnológicos tem o objetivo de mostrar o quanto o processo depende de recursos tecnológicos. Sua nota varia de 3 a 1, para a pergunta “Qual o nível de dependência de recursos tecnológicos para execução do processo? Tendo para cada resposta os parâmetros mostrados no quadro 4.

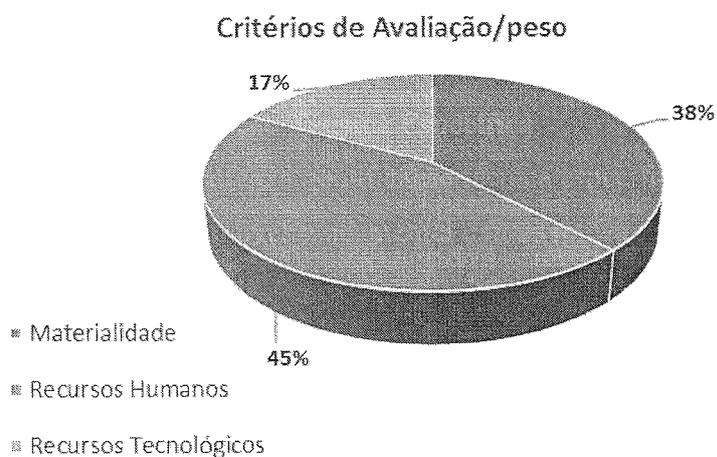
Nível de Dependência	Dependência de recursos tecnológicos para execução do processo	Nota
Alto	Totalmente dependente	3
Médio	Parcialmente dependente	2
Baixo	Não dependente	1

**Quadro 4** – Parâmetros para classificação da variável: Recursos Tecnológicos.

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos - AECI/ MPOG

### Apuração Dos Resultados Da Análise Quantitativa

Para o cálculo da nota da análise quantitativa será usada a média ponderada das variáveis utilizadas anteriormente (Figura 2).



**Figura 2** – Critérios de avaliação/pesos para análise quantitativa

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos do MPOG

### 7.3.2 - Avaliação Qualitativa

Depois de identificado os riscos, realizar-se-á a análise qualitativa dos riscos. Este é o processo de priorização dos riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. Neste processo, será feita uma análise subjetiva com o propósito de priorizar riscos a partir da probabilidade de impacto medida durante a análise dos riscos.

A avaliação qualitativa é realizada sob o enfoque de fatores que, de certa forma, poderiam maximizar o grau de exposição do processo.

A avaliação qualitativa é baseada nos fatores: Processo estratégico, Demandas do Tribunal de Contas da União – TCU, Demanda da Controladoria Geral de União – CGU, Relevância do Processo, Valores não orçamentários, Reclamações registradas na Ouvidoria e Demandas da Auditoria Interna – AUDIN.

#### Processo Estratégico

Esse fator identifica se o processo analisado está relacionado com o objetivo da Unidade a que pertence e se esses são essenciais aos objetivos estratégicos da Universidade. As notas possíveis para esse fator estão descritas no quadro 5.

Nota	Processos vinculados aos objetivos estratégicos
3	Para os processos vinculados aos objetivos da Universidade
1	Para os processos não vinculados aos objetivos da Universidade

Quadro 5 – Notas possíveis para o fator: Processo Estratégico.

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos do AECI/MPOG

#### Demandas do Tribunal de Contas da União – TCU

Nesse fator, o objetivo é identificar, se o processo em análise tem alguma demanda do TCU. As respostas para esse fator são explicadas no quadro 6.

Nota	Demandas do TCU
3	Existe determinação
2	Existe recomendação
1	Não existe determinação, nem recomendação.

Quadro 6 – Notas possíveis para o fator: Demandas do TCU.

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos do AECI/MPOG

### Demandas da Controladoria Geral da União – CGU

O Objetivo desse fator é identificar se o processo em questão tem alguma demanda com a CGU. O quadro 7 mostra como são dadas as notas desse fator.

Nota	Demandas da CGU
3	Existe determinação
2	Existe recomendação
1	Não existe determinação, nem recomendação.

**Quadro 7** – Notas para o fator: Demandas da CGU

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos do AECI/MPOG

### Relevância do Processo

Esse fator tem como finalidade identificar se o processo em análise é um processo finalístico (processo relacionado ao ensino, pesquisa e extensão) ou meio (apoio administrativo). Nesse caso, a nota pode ser 3 ou 1, conforme descrição no quadro 8.

Nota	Classificação dos Processos
3	Processo finalístico
1	Processo meio

**Quadro 8** – Notas para o fator: Relevância do Processo

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos do AECI/MPOG

### Valores Não Orçamentários

Valores Não Orçamentários tem a função de identificar se o processo em questão utiliza recursos não orçamentários. Sua nota pode ser 3 ou 1, conforme descrição no quadro 9.

Nota	Valores Não Orçamentários
3	Processo <b>com</b> recursos não orçamentários
1	Processo <b>sem</b> recursos não orçamentários

**Quadro 9** – Notas para o fator: Valores Não Orçamentários

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos do AECI/MPOG

### Reclamações Registradas na Ouvidoria

Esse fator tem o papel de mostrar se o processo, que está sendo analisado, tem alguma reclamação na Ouvidoria. As notas podem ser 3 ou 1 conforme descritas no quadro 10.

Nota	Reclamações Registradas na Ouvidoria
------	--------------------------------------



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

3	Existe reclamação registrada
1	Não existe reclamação registrada

**Quadro 10** – Fator: Reclamações Registradas na Ouvidoria

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos do AECI/MPOG

**Demandas da Auditoria Interna – AUDIN**

Esse fator identifica se o processo em questão tem alguma demanda da AUDIN. O quadro 11 mostra como são atribuídas às notas desse fator.

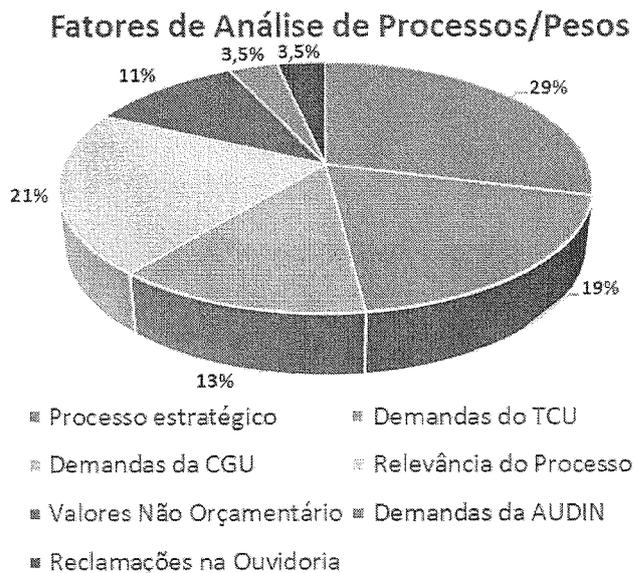
Nota	Demandas da AUDIN
3	Existe demanda
1	Não existe demanda

**Quadro 11** – Fator: Demandas da AUDIN

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos do AECI/MPOG

**Nota da Avaliação Qualitativa**

A nota da avaliação qualitativa é o resultado da média ponderada dos seus fatores. Os critérios de avaliação qualitativa podem ser vistos na figura 3.



**Figura 3-** Pesos dos Fatores de Análise de Processos

Fonte: Adaptado do Manual de Priorização de Processos do AECI/MPOG



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

**7.3.3 - Avaliação Quantitativa X Avaliação Qualitativa**

Finalizado o levantamento e a análise quantitativa e a análise qualitativa, o passo seguinte é avaliar os dois critérios em conjunto. O cálculo final da avaliação do processo será a média das avaliações qualitativa e a quantitativa finais, de acordo com seu peso como mostra a fórmula abaixo:

$$CF = \frac{(50\% \times (\text{avaliação quantitativa})) + (50\% \times (\text{avaliação qualitativa}))}{100}$$

**Sendo:**

**CF** – Cálculo Final da avaliação do processo

**Avaliação quantitativa** – é o resultado das médias ponderadas das variáveis/critérios: Materialidade, Recursos Humanos e Tecnológicos.

**Avaliação qualitativa** – é o resultado das médias ponderadas dos fatores. Processo Estratégico; Demandas do Tribunal de Contas da União – TCU; Demandas da Controladoria Geral da União – CGU; Classificação dos Processos; Valores Não Orçamentários; Reclamações Registradas na Ouvidoria e Demandas da AUDIN.

De acordo com o resultado pode-se classificar os processos como *Essencial*, *Relevante* ou *Moderado*.

**8 - PLANILHA DOCUMENTADORA**

Após a definição dos processos, determina-se a equipe responsável com seus papéis e responsabilidades; identifica-se as partes intervenientes/interessadas, para então iniciar o gerenciamento de risco propriamente dito, cujo instrumento utilizado para a gestão será a Planilha Documentadora. O processo de gestão de riscos, se fará em cinco etapas:

1. Análise de Ambiente e de Fixação dos Objetivos,
2. Identificação de eventos de Riscos,
3. Avaliação de Eventos de Riscos e Controles,
4. Resposta a Risco,
5. Informação, Comunicação e Monitoramento.

**ETAPA 1 - ANÁLISE DE AMBIENTE E DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

A finalidade da análise do ambiente é obter informações que deem suporte a identificação de eventos de riscos, além de contribuir para a escolha de ações mais eficazes para garantir o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo priorizado.

As informações referentes ao ambiente interno dos órgãos/unidades devem incluir, a integridade, valores éticos, competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional, políticas e práticas de recursos humanos, dentre outros.

Nesta etapa devem ser analisados os ambientes interno e externo, considerando-se fatores como:

- Processo organizacional e seu fluxo;
- Unidade demandante e a responsável pelo processo organizacional;
- Objetivos geral e específicos do processo organizacional;
- Relação de Objetivos Estratégicos da UFRRJ com o processo organizacional;
- Sistemas tecnológicos que apoiam o processo organizacional;
- Partes interessadas no processo, podendo ser internas ou externas;
- Informações considerando cenário atual ou futuro, oportunidades e ameaças relacionadas, percepções das partes interessadas externas e outros fatos relevantes;
- Informações considerando políticas, objetivos, diretrizes e estratégias que o impactam, forças e fraquezas relacionadas, percepções das partes interessadas internas, principais ocorrências de problemas e outros fatos relevantes.

A matriz *Swot* deve ser o instrumento utilizado para identificar as influências dos ambientes interno e externo sobre o processo/macroprocesso.

No que se refere à Fixação de Objetivos, deve-se verificar os objetivos fixados no processo e se os mesmos foram comunicados em todas as Unidades da UFRRJ, bem como seu alinhamento com a missão e visão da Instituição, para constatar os eventos que potencialmente impossibilitem seu alcance.



## ETAPA 2 - IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS

Nesta etapa há que se fazer o reconhecimento e descrição dos eventos que impactam diretamente o alcance dos objetivos da Instituição, ou seja, a finalidade principal dessa etapa é gerar uma lista abrangente de riscos baseada nos eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos.

Por meio da identificação de eventos de riscos, pode-se planejar a forma de tratamento adequado e qual o tipo de resposta a ser dada a esse risco, destacando que os eventos de riscos devem ser entendidos como parte de um contexto, e não de forma isolada.

Para essa etapa utiliza-se o Mapa de Riscos, onde são lançadas as informações sobre os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo dos processos, assim como as causas e efeitos/consequências de cada um deles.

A técnica a ser utilizada na identificação de eventos de risco deve ser a que melhor se adapta ao grupo. Dentre as principais técnicas estão: questionários e *checklist*; *workshop*, *brainstorming*; inspeções e auditorias, fluxogramas, diagrama de causa e efeito, *bow-tie*.

Nesse sentido para melhor compreensão do risco, sua descrição deverá seguir a seguinte sintaxe:

**Devido a <CAUSA/FONTE>, poderá acontecer <DESCRIÇÃO DO EVENTO DE RISCO>, o que poderá levar a <DESCRIÇÃO DO IMPACTO/EFEITO/CONSEQUÊNCIAS> impactando no/na <OBJETIVO DE PROCESSO >**

Usando o Sistema Monitor na UFRRJ como exemplo a sintaxe ficaria da seguinte forma:

Devido à *<falta de conhecimento do manual por parte do servidor responsável, o sistema de monitoramento do cumprimento de recomendações da CGU – Sistema Monitor –>* poderá *<não ser alimentado adequadamente>*, o que poderá levar a *<direção da organização tomar decisões com base em informações imprecisas e/ou equivocadas>*, implicando em *<uma aplicação ineficiente dos recursos do órgão>*.

O quadro 12 contextualiza o exemplo citado.

CAUSA	Devido à falta de conhecimento do manual por parte do servidor responsável,
-------	---



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

FONTE	O sistema de monitoramento do cumprimento de recomendações – Sistema Monitor –
DESCRIÇÃO DA INCERTEZA	Poderá não ser alimentado adequadamente
DESCRIÇÃO DO IMPACTO/CONSEQUÊNCIA/EFEITO	O que poderá levar a direção da organização Tomar decisões com base em informações imprecisas e/ou equivocadas
DIMENSÃO DE OBJETIVO IMPACTADO	Implicando em uma aplicação ineficiente dos recursos do órgão.

**Quadro 12** – Contextualização da Sintaxe

Os eventos de riscos identificados devem ser registrados de forma a permitir o levantamento das possíveis causas e consequências e a sua classificação quanto à categoria e natureza, bem como quanto à probabilidade x impacto.

### **ETAPA 3 - AVALIAÇÃO DE EVENTOS DE RISCOS E CONTROLES**

Nesta etapa avalia-se os eventos de riscos identificados na fase anterior, levando-se em conta as suas causas e consequências. As causas estão relacionadas à probabilidade do evento ocorrer, já as consequências se refere ao impacto, caso haja a materialização do evento. Dessa forma, os eventos devem ser avaliados sob a ótica da probabilidade e impacto.

Para avaliar o risco, normalmente se utiliza de análises quantitativas e qualitativas, podendo, no entanto, combinar ambas. Essas análises avaliam tanto os riscos inerentes (risco bruto, sem levar em conta qualquer controle), quanto os residuais (que considera os controles verificados e avaliados no que tange ao desenho e sua execução).

Esta etapa é composta de três fases na Planilha Documentadora, auxiliada pelas subplanilhas Mapa de Risco, Risco Inerente e Risco Residual:

**1ª. Fase:** Deve-se fazer a mensuração do risco inerente na aba Cálculo do Risco Inerente da Planilha Documentadora, segundo o impacto e a probabilidade de ocorrência de cada evento.

**2ª. Fase:** Após a mensuração do risco inerente, identifica-se e avalia os controles que respondem aos eventos de riscos identificados, tanto os relacionados ao seu desenho, quanto aos que se refere a sua operação. Para tanto, deve ser inserido na aba Mapa de Riscos, a descrição do controle atual

O quadro 13 mostra quais informações são necessárias para que se proceda à avaliação quanto ao desenho e quanto à operação do controle.

Informações para o Desenho do Controle	Informações para a Operação do controle
(1) Não há sistema de Controle;	(1) Controle não executado;
(2) Há procedimento de controle para algumas atividades, porém informais;	(2) Controle parcialmente executado e com deficiências;
(3) Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores;	(3) Controle parcialmente executado;
(4) É desenhado um sistema de controle integrado adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas;	(4) Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade;
(5) O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva)	(5) Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados.

**Quadro 13** - Informações necessárias ao desenho e operações de controle.

**Fonte:** Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.

**3ª. Fase** Para o Cálculo do Risco Residual utiliza-se aba da Planilha Documentadora com o mesmo nome. Com a utilização da Matriz de Risco, deve-se indicar os pesos referentes ao impacto e à probabilidade, levando em conta os controles identificados na etapa anterior, na aba Mapa de Riscos e o resultado da avaliação realizada.

Finalizado o preenchimento das três fases, obtém-se o nível de risco para cada evento identificado, que deve ser validado com o gestor do processo para passar a próxima etapa.

#### ETAPA 4 - RESPOSTA A RISCO

A quarta etapa diz respeito aos procedimentos de controle, que são as atividades ou políticas de controle, bem como os procedimentos estabelecidos e executados, com a finalidade de reduzir os riscos que a unidade tenha escolhido responder.

Após o conhecimento do nível de risco inerente e residual, deve-se verificar qual estratégia será utilizada em resposta ao evento de risco. Caso não haja nenhum controle implementado no processo que reduza o risco, o parâmetro para as ações escolhidas será o risco inerente. Esta escolha vai depender do nível de apetite a riscos definidos previamente, em confronto com a avaliação feita do risco (Mapa de Riscos).

As repostas aos riscos são classificadas a partir dos quatro níveis de risco: Crítico, Alto, Moderado e Pequeno, segundo o quadro 14:

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
<b>Risco Crítico</b>	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar/Eliminar/ Reduzir	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos
<b>Risco Alto</b>	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
<b>Risco Moderado</b>	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
<b>Risco Pequeno</b>	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

**Quadro 14** - Tipos de Respostas aos riscos

**Fonte:** Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão

Aprovada a estratégia de resposta ao risco mediante o Mapa de Risco considerando o risco residual, obtém-se a sugestão de qual medida correspondente deve ser adotada.

É fundamental que para responder aos eventos de riscos, as ações sejam compatíveis com a tolerância a riscos; pesar a relação custo x benefício; ponderar se o efeito da resposta atinge a probabilidade ou o impacto ou ambos; e indicar um responsável pela implementação das respostas.

Permite-se ao gestor do processo alterar a resposta ao risco, seja para aderir uma ação quando poderia aceitar o risco e não executar nenhum controle, seja para deixar de executar uma ação que deveria ser adotada, desde que apresente uma justificativa que seja validada pela unidade de gestão de risco superior.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

Para a resposta ao risco e necessário um Plano de Implementação de Controles, que é um a definição de um conjunto de ações necessárias para adequar os níveis de riscos, adotando-se novos controles e/ou aprimorando os controles atuais do processo.

Na Planilha Documentadora, o formulário que auxilia a execução do Plano de Implementação de Controle está na subplanilha Plano de Controles. Nesta subplanilha serão estabelecidas as seguintes informações:

- Controle proposto;
- Tipo de controle proposto;
- Objetivo;
- Área responsável pela implementação do controle proposto;
- Responsável pela implementação do controle;
- Como será implementado;
- Intervenientes e
- Data de início e data de conclusão.

Dependendo da complexidade da ação de controle, esta pode dificultar ou mesmo impossibilitar sua execução a curto prazo no setor público. Dessa forma, deve-se buscar o controle compensatório, ou seja, ações alternativas de baixo custo que influenciem o evento de risco, com o objetivo de diminuir a sua severidade. Exemplo: se a ação ideal é a informatização de um processo e o tempo previsto para sua implementação é muito longo, pode-se adotar, temporariamente, controles manuais. Os controles devem ser propostos, ainda, sob a ótica de custo x benefício com o objetivo de otimizá-los.

#### **Etapa 5 - Informação, Comunicação e Monitoramento**

Para a eficácia do alcance dos objetivos da gestão de riscos e controles internos é fundamental o acesso às informações confiáveis, íntegras e tempestivas. Nesse sentido, o fluxo das comunicações deve fluir em todas as direções e as diretrizes estratégicas oriundas do CGRC devem alcançar toda a UFRRJ. É necessário também compartilhar de forma tempestiva as informações externas relevantes aos processos de trabalho, assim como a comunicação em direção à sociedade, que também é objeto de controle, reduzindo riscos de respostas inadequadas às necessidades da população.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

Os principais instrumentos para o monitoramento do processo de gestão de riscos e controle da unidade são: Mapa de Risco e o Relatório de Implementação do Plano de Controles, fundamentais para o acompanhamento das atividades executadas pela unidade.

É com base no monitoramento de toda a gestão de riscos e controles internos que se deve elaborar o Relatório do Plano de Implementação dos Controles, instrumento de gestão que será utilizado após passar pela avaliação das instâncias de supervisão e suas possíveis recomendações para deficiências percebidas.

As informações nos instrumentos de monitoramento devem levar em consideração os seguintes critérios:

- Relevância: a informação deve ser útil para o objetivo do trabalho;
- Integralidade: as informações importantes e suficientes para a compreensão devem estar presentes;
- Adequação: volume de informação adequado e suficiente;
- Concisão: informação deve ser apresentada de forma compacta;
- Consistência: as informações apresentadas devem ser compatíveis;
- Clareza: informação deve ser facilmente compreensível;
- Padronização: informação deve ser apresentada no padrão aceitável.

Para acompanhar a implementação da metodologia da gestão de riscos e controles internos da gestão, as unidades precisam definir os indicadores apropriados, bem como criar indicadores próprios com o objetivo de implementar os controles planejados. Como sugestão, o quadro 15 oferece alguns exemplos de indicadores.

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
% processos mapeados por unidade	processos mapeados/total de processos
% processos essenciais mapeados por unidade	processos essenciais mapeados/processos essenciais
% processos relevantes mapeados por unidade	processos relevantes mapeados/processos essenciais
% processos moderados mapeados por unidade	processos moderados mapeados/processos essenciais
% processos essenciais com riscos mapeados por unidade	processos essenciais com riscos mapeados/processos essenciais
% processos relevantes com riscos mapeados por unidade	processos relevantes com riscos mapeados/processos relevantes
% processos moderados com riscos mapeados por unidade	processos moderados com riscos mapeados/processos moderados



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

% controles implementados por processo	controles concluídos/total de controles do processo
% controles em andamento por processo	controles em andamento/total de controles do processo
% controles atrasados por processo	controles atrasados/total de controles do processo
% controles não iniciados por processo	controles não iniciados/total de controles do processo

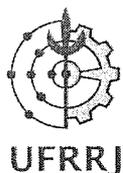
**Quadro 15 - Indicadores de monitoramento**

**Fonte:** Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão

Após implementados, os controles devem ser continuamente avaliados ao longo do tempo no que diz respeito ao seu desenho e operação. Como fonte de entrada para as avaliações, poderão ser utilizadas reclamações e denúncias registradas na ouvidoria, relatórios, recomendações ou demandas do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (CGU) e do Tribunal de Contas da União, mudanças nos objetivos estratégicos, mudanças de normas e regulamentações, entre outras fontes.

## **9 - PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)**

As atividades referentes à implementação do Plano Institucional de Riscos serão descritas no Procedimento Operacional Padrão – POP a ser publicado pela PROPLADI.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

## 10 - REFERÊNCIAS

ABNT. Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.

ABNT. Gestão de Riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos. NBR ISO 31010. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2012.

ABNT. Gestão de Riscos – Vocabulário. ISO Guia 73. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Manual Anual de Gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão 2017.

COSO (1992). Internal control – integrated framework. Recuperado em 18 de dezembro, 2007, de <<http://www.coso.org>>.

COSO (2004). Enterprise risk management. Recuperado em 19 de dezembro, 2007, de <<http://www.coso.org>>.

UFRRJ-CONSU. Política de Gestão de Riscos na UFRRJ. Deliberação n.º 22 de 27/04/2017.

UFRRJ-CONSU. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Deliberação n.º 79 de 15/12/2017.



## 11 - CONCEITOS RELEVANTES SOBRE GESTÃO DE RISCOS

**Apetite ao Risco:** nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.

**Brainstorm (Brainstorming):** (1) envolve estimular e incentivar o livre fluxo de conversação entre um grupo de pessoas conhecedoras para identificar os modos de falha potenciais e os perigos e riscos associados, os critérios para decisões e/ou opções para tratamento; (2) obtenção de uma lista de riscos a partir de uma reunião com equipe multidisciplinar representando setores e competências diferentes da instituição, com o apoio de um facilitador, com o objetivo de identificar riscos; (3) técnica que usa a dinâmica de grupo para resolver problemas específicos, para desenvolver novas ideias ou projetos, para juntar informação e para estimular o pensamento criativo.

### **Categorias de riscos:**

**Ambiental:** associado às questões de meio ambiente, tais como o tratamento de resíduos líquidos ou sólidos e redução de impacto;

**Conformidade:** relacionado ao cumprimento da legislação e/ou regulamentação externa e às políticas e normas internas;

**Econômico:** associado às operações orçamentárias e financeiras da UFRRJ, envolvendo aplicação de recursos de acordo com as políticas estabelecidas;

**Pessoal:** relaciona-se especialmente ao desempenho de suas atividades funcionais ou contratuais, conforme o caso;

**Tecnológico:** representado por ameaças ou oportunidades relacionadas a hardware e software.

**Causas do risco:** condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e externo.

**Componentes dos controles internos da gestão:** compreendem o ambiente de controle interno da instituição, a avaliação de risco, as atividades de controles internos e a informação, comunicação e o monitoramento.

**Consequência do risco:** o resultado de um evento de risco sobre os objetivos do processo.

**Controle de risco:** medida que modifica o risco, incluindo qualquer processo, política, dispositivo, prática ou ação.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

**Controles internos da gestão:** conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável na consecução da missão da entidade.

**Delphi:** (1) método utilizado para estimar a probabilidade e o impacto de acontecimentos futuros e incertos; (2) técnica que pode ser usada para obter consenso a respeito dos riscos, utilizando um questionário padrão respondido por especialistas.

**Evento de risco:** (1) ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas que pode causar impacto negativo; (2) situação em potencial que ainda não ocorreu e que pode causar impacto na consecução dos objetivos da instituição, caso venha a ocorrer.

**Gestão da integridade:** conjunto de medidas de prevenção de possíveis desvios na entrega dos resultados esperados pela sociedade.

**Gestor de Riscos:** Responsável por executar as atividades de gestão de riscos.

**Governança no setor público:** compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

**Impacto:** efeito resultante da ocorrência do evento;

**Incerteza:** (1) deficiência ou imprecisão nos resultados, decorrente da variação nos parâmetros e premissas utilizados para definir os resultados; (2) é o estado, mesmo que parcial, da deficiência das informações relacionadas a um evento, sua compreensão, seu conhecimento, sua consequência ou sua probabilidade.

**Indicadores de Desempenho:** (1) instrumentos de gestão usados para medir o resultado de uma instituição. Com eles é possível acompanhar se metas traçadas estão sendo alcançadas e qual a porcentagem de melhoria ou piora em relação a indicadores passados; (2) ferramentas de gestão para realizar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de uma instituição ou de um determinado processo.

**Lista de Verificação (Checklist):** (1) itens listados juntos para facilitar a comparação ou para garantir que ações associadas a eles sejam gerenciadas adequadamente e não sejam esquecidas; (2) documento que relaciona ações e providências relativas a tarefas e atividades de execução, análise,



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

controle, auditoria ou outros, com o objetivo de chamar a atenção, orientar, padronizar e registrar ações e providências; (3) são listas de perigos, riscos ou falhas de controle que foram desenvolvidas normalmente a partir da experiência, como resultado de um processo de uma avaliação de riscos anterior ou como um resultado de falhas passadas

**Macroprocesso:** grandes conjuntos de atividades pelos quais a instituição cumpre a sua missão, gerando valor.

**Mapa de riscos:** registro formal através do qual o gestor insere os riscos identificados, assim como as ações mínimas referentes ao gerenciamento.

**Matriz SWOT (FOFA):** (1) a análise SWOT ou análise FOFA é um acrônimo para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Consiste na elaboração de uma matriz que verifica se há equilíbrio entre os fatores internos, forças e fraquezas da instituição, e os externos, oportunidades e ameaças do ambiente; (2) ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico.

**Mensuração de risco:** significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência.

**Nível de criticidade:** (1) determinar quão crítica é uma determinada situação. Fornece subsídios para a tomada de decisões dos gestores, identificando processos que devem receber atenção especial; (2) método utilizado para determinar o grau de importância de cada elemento/processo dentro do processo de trabalho, levando-se em conta aspectos determinados como importantes; (3) avaliar a importância do processo a partir de critérios padronizados.

**Nível de risco:** magnitude do risco que é expressa pelo produto das variáveis impacto e probabilidade.

**Parâmetros de medição de riscos:** as informações quantitativas ou qualitativas, obtidas direta ou indiretamente, que permitam avaliar as dimensões dos riscos identificados a partir da probabilidade de sua ocorrência e das consequências possíveis.

**Procedimento Operacional Padrão (POP):** (1) descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma tarefa, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade; (2) manual de procedimentos que é originado a partir do fluxograma da instituição; (3)



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS**

documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. Apresenta instruções das sequências das operações e sua frequência de execução.

**Prazos:**

**Curto prazo:** inferior ou igual a 1 (um) ano;

**Médio prazo:** superior a 1 (um) e inferior ou igual a 2 (dois) anos;

**Longo Prazo:** superior a 2 (dois) anos;

**Probabilidade:** possibilidade de ocorrência do evento.

**Processo (de trabalho):** conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que representam os métodos de execução de um trabalho necessário para alcançar um objetivo.

**Proprietário do Risco:** pessoa ou unidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco.

**Risco:** (1) 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; (2) evento capaz de afetar positiva (oportunidade) ou negativamente (ameaça) os objetivos, processos de trabalho e iniciativas nos níveis estratégico, tático ou operacional.

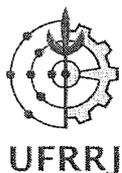
**Riscos externos:** são os riscos associados ao ambiente onde a organização opera. Em geral, a organização não tem controle direto sobre estes eventos, mas mesmo assim, ações podem ser tomadas quando necessário.

**Risco inerente:** (1) risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto; (2) nível de risco ao qual se estaria exposto caso não houvesse nenhum controle implantado.

**Riscos internos:** são os riscos associados à própria estrutura da organização, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia.

**Risco Residual:** (1) risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco; (2) nível de risco remanescente considerando a eficácia dos controles implantados.

**Subprocesso de trabalho:** processos em um nível maior de detalhamento, que demonstram os fluxos de trabalho e as atividades sequenciais e interdependentes, necessários e suficientes para a execução de cada processo de trabalho da entidade.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
CONSELHO UNIVERSITÁRIO  
SECRETARIA DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

**Tolerância a risco:** grau de quantidade e nível de risco a que a UFRRJ está disposta a se expor dentro de padrões considerados institucionalmente razoáveis.

**Valores Não Orçamentários:** (1) valores que contribuem para a consecução do objetivo e cuja execução não depende de dotações orçamentárias; (2) são valores que não fazem parte do orçamento de modo que não serão considerados quando da execução de despesas públicas; (3) são receitas públicas apenas na acepção mais ampla do termo, uma vez que não poderá o administrador público contar com elas para custear despesas públicas previstas na peça orçamentária.

**Valores Orçamentários:** são aqueles que constam da Lei Orçamentária Anual - LOA para cada Unidade Orçamentária. Correspondem, portanto, ao chamado *limite de crédito* orçamentário. Os *créditos orçamentários suplementares* correspondem às solicitações da UFRRJ ao MEC para aumento do valor do *crédito orçamentário* definido na LOA – solicitações que podem ou não ser atendidas.