

6

DICAS DE

GESTÃO DE RISCOS





Como gerenciar um processo de gestão de riscos?



1

Estabelecimento do Contexto

**Sugestão – Análise SWOT*



Neste momento a unidade deve se organizar e analisar as informações contidas no processo para melhor conhecimento da demanda. A primeira fase consiste em inserir informações básicas da Unidade Gestora – UG. Segue abaixo o exemplo para o preenchimento da planilha:

Unidade: informar responsável pelo risco.

Subunidade: informar responsável pela gestão de riscos do processo

Data da análise: informar a data da análise dos riscos dos processos.



Identificação do Risco/GUT

Nessa fase identifica as categorias, causas e consequências potenciais do riscos existente. Segue exemplificação:

- Processo:** informar qual processo será efetuado o gerenciamento de riscos.
- Descrição do Risco:** identificar quais os riscos capazes de afetar o desenvolvimento do processo.
- Categoria:** atribuir a categoria conforme conteúdo na guia Tipos de Riscos e Tratamento da planilha do Excel. Atribuir a categoria de risco conforme definido na Política de Gestão de Riscos/UFRA, como Financeiros/orçamentários, Legais, Imagem/reputação do órgão, Operacional e Ambiental, assim como de Integridade conforme Plano de Integridade/UFRA.
- Causa:** descrever os eventos que podem ocasionar a ocorrência do risco. Se houver mais de uma causa, relacionar na mesma célula conforme categoria de riscos que se apresenta.
- Consequência:** descrever as consequências que a ocorrência do risco pode impactar no processo.

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS				
PROCESSO	Descrição Risco	Categoria	Causas	Consequências
Exemplo Solicitação de Diárias e Passagens	Preenchimento inadequado de requisição.	Operacional	Falta de informações e/ou conhecimento dos procedimentos corretos;	Devolução ao requerente e não aprovação da viagem
	Requisição de diárias e passagens no período de férias do servidor ou afastamento	Legal	Não observação do período de férias no SIGRH, ou afastamentos	Não disponibilização de diárias e passagens



Ei, DCI! Como categoriza-los? Quais os tipos de riscos?

Fonte: Política de Gestão de Riscos da UFRA
Resolução nº241 de 27/08/2019 – CONSUN

DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Art. 7º O processo de gestão de riscos da UFRA adotará os seguintes tipos de riscos:

- I. Financeiros/orçamentários: estão associados a eventos que podem comprometer a capacidade da UFRA de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;
- II. Legais: estão associados ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos da UFRA;
- III. Imagem/reputação do órgão: estão associados a eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, clientes ou fornecedores) em relação à capacidade da UFRA em cumprir sua missão institucional;
- IV. Operacional: eventos que podem comprometer as atividades da UFRA, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- V. Ambiental: eventos que podem comprometer a integridade física e mental das pessoas, a preservação da fauna e da flora, bem como os bens patrimoniais da UFRA.

Parágrafo único. Deverão ser considerados para fins de categorização e classificação tanto os riscos internos quanto os riscos externos à UFRA.



Psiiu! Atenção para um outro tipo de risco:

Fonte: Plano de Gestão de Risco da UFRA
Resolução nº3 – CGRC/UFRA, de 26/05/2021

Integridade: efeito da incerteza relacionado a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores e padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos, como o nepotismo, conflitos de interesses, pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público, solicitação ou recebimento de vantagem indevida, e abuso de posição ou de poder em favor de interesses privados.

- Causas que podem provocar e evento de riscos;
- Consequências dos eventos de riscos;
- Controles que atuam nas possíveis causas dos riscos que visam impedir a sua ocorrência;
- Controles de redução e melhoria, como por exemplo: tomada de contas especiais, processo de apuração e outros.



3

Análise do Risco

Etapa em que a unidade realiza a compreensão da natureza do risco e a determinação do respectivo nível de risco, mediante a combinação da **PROBABILIDADE** de sua ocorrência e dos **IMPACTOS** possíveis.



- **Probabilidade** (Ocorrência): visa avaliar o grau de chance que ameaça tende a se concretizar e venha causar prejuízos a UFRA; e o
- **Impacto** (consequência): visa avaliar a materialização do risco para o alcance dos objetivos organizacionais.



Avaliação do Risco

Nessa etapa se faz uso da compreensão dos níveis de riscos, obtido através da análise de risco: $=P \times I$
Segue exemplificação:

Probabilidade (P)	Impacto (I)	Nível de Risco (P X I)		Controles Existentes (caso houver)	Avaliação dos Controles (C)		Apetite a Riscos
5	8	40	Alto	orientações e exemplos (nota técnica)	0,6	Mediano	Risco ALTO está fora do limite de apetite a riscos da UFRA - priorizar para tratamento
2	10	20	Médio	Cronograma de férias da unidade requisitante	0,8	Fraco	Risco MÉDIO está dentro do apetite a riscos da UFRA - monitorar

PROBABILIDADE	DEFINIÇÃO	PESO
Muito Baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias, indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito Alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias, indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: referencial Básico de Gestão de Riscos. TCU/2018 - adaptado



IMPACTO	DEFINIÇÃO	PESO
Muito Baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10



Avaliação do Risco

Atenção para as tabelas abaixo:

Matriz de Riscos adotada pela UFRA

NÍVEL DE RISCO		PROBABILIDADE				
		Muito Baixo (1)	Baixo (2)	Médio (5)	Alta (8)	Muito Alta (10)
IMPACTO	Muito alto (10)	10	20	50	80	100
	Alto (8)	8	16	40	64	80
	Médio (5)	5	10	25	40	50
	Baixo (2)	2	4	10	16	20
	Muito Baixo (1)	1	2	5	8	10

Nível de Risco (P x I): Baixo (0-9,99) - Médio (10-39,99) - Alto (40-79,99) - Muito Alto (80-100)

Fonte: Plano de Gestão de Riscos UFRA

Nível de Eficácia	Descrição	Controle (Fator de Avaliação)
Inexistente	Controles Inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados reduzem alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, reduzem o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, reduzindo todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Referencial básico de GESTÃO DE RISCOS, (TCU/2018), adaptado



- Definido através do CGRC/UFRA, os níveis de risco **muito baixo, baixo e médio** fazem parte do **Apetite a Riscos**.

E o que é apetite a riscos, DCI?

De acordo com a IN MP-CGU nº1/2016, é o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.



- Sendo assim, o CGRC/UFRA recomenda, como diretriz, a priorização e tratamento dos riscos para os níveis **Alto e Muito Alto**, garantindo que os riscos fora da faixa de apetite a riscos sejam devidamente tratados e monitorados.

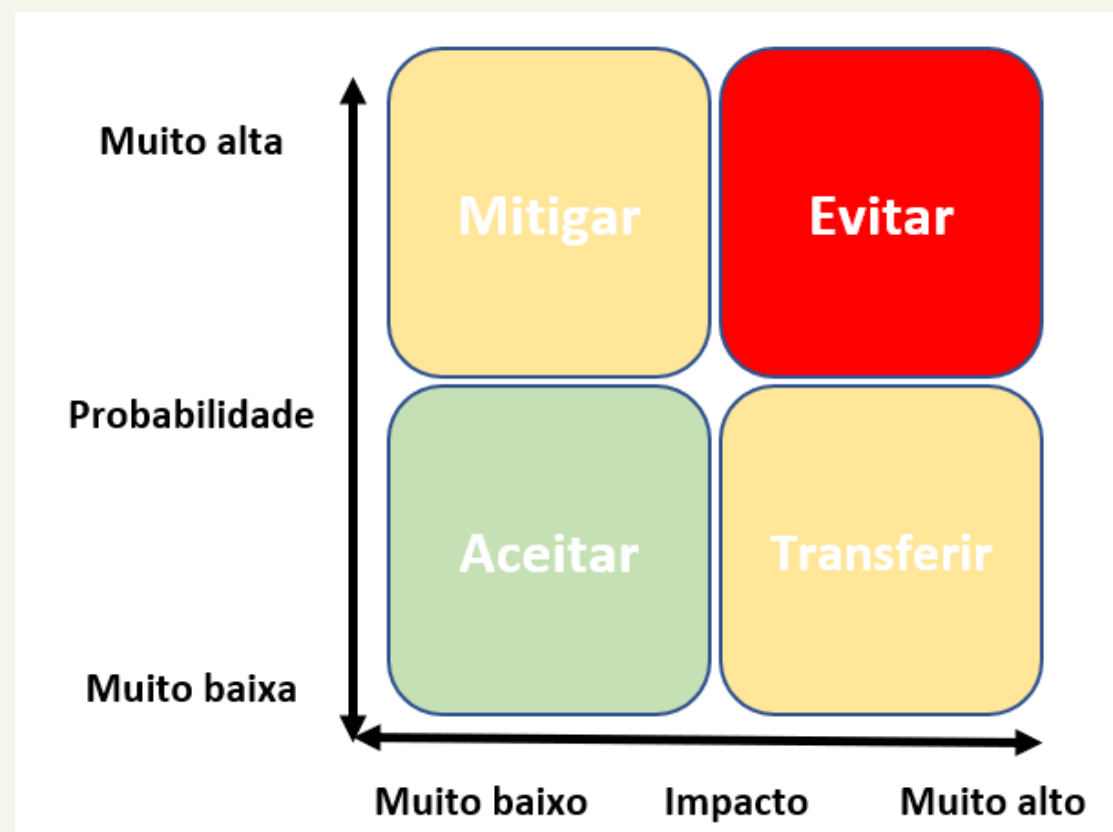


5

Tratamento do Risco

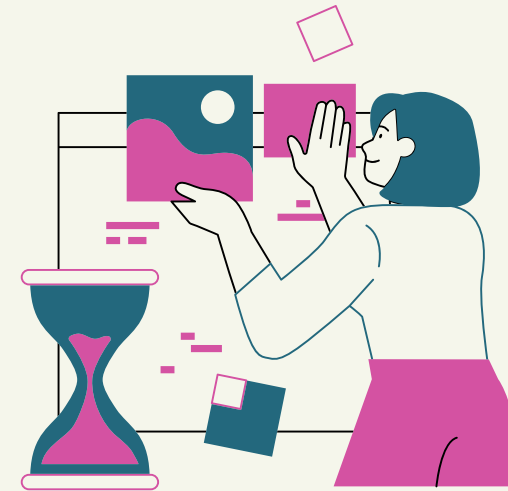
O objetivo desta fase é implementar um ou mais controles para modificar os níveis de riscos, estabelecendo estratégias de tratamento para os riscos existentes visando reduzir até a tolerância de apetite de riscos da UFRA ou eliminar os riscos para não comprometer os objetivos institucionais.

As opções de tratamento são:



- **Evitar Riscos:**

Consiste em descontinuar a atividade que gera o risco, **nível extremo**, normalmente é classificado como **Alto e Muito Alto**;



- **Transferir Riscos:**

Consiste em compartilhar ou **transferir o risco a terceiros**, um risco normalmente quando é classificado como **Alto e Muito Alto**;

- **Aceitar Riscos:**

Consiste nos riscos que estão na faixa de **apetite a riscos**. Neste caso, nenhum controle precisa ser implementado para mitigar o risco, somente monitoramento do risco. É classificado como **Muito Baixo e Médio**;

- **Mitigar/Reduzir Riscos:**

Consiste em **implementar controles** que possam diminuir as causas e consequências dos riscos, São os riscos classificados como **Alto ou Muito Alto**;

6

Monitoramento e Controle do Risco

Monitorar **regularmente** e sugerir melhorias durante todas as atividades do processo Gestão de Riscos. Esta fase é concernente à verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação de risco, realizadas de forma **contínua**, a fim de atingir os objetivos estabelecidos.

