




# Metodologia de Gestão de Riscos aplicada à UFRJ

Evento: Governança Ativa na UFRJ



07/11/2024

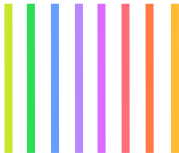
# A importância da Gestão de Riscos

---

A gestão de riscos é um **instrumento de apoio complementar à gestão** institucional

- ✓ **aperfeiçoamento dos controles internos**
- ✓ **monitoramento sistêmico dos riscos**

No caso das universidades públicas, porém, **mudanças culturais, políticas, legais, regulatórias, financeiras, econômicas e ambientais**, inerentes à variabilidade e alternância de políticas governamentais, criam um **ambiente de instabilidade e volatilidade**, tornando imperioso a redução a níveis aceitáveis e o monitoramento de incertezas que possam interferir nas decisões pelas quais se busca **assegurar maior eficácia, eficiência e efetividade** no alcance dos **objetivos estratégicos da instituição**.



# Breve Histórico

Publicação da IN Conjunta nº01/16, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal

Mai  
2016

Publicação do Decreto nº 9.203/17, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional

Nov  
2017

Publicação da Portaria nº 57/19, que dispõe sobre a adoção de procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade (Altera a Portaria nº 1.089/18)

Jan  
2019

Sistema de Governança (Portaria UFRJ nº 2.499/19) e 1ª Política de Gestão de Riscos (Portaria UFRJ nº 2.500/19)

Mar  
2019

Instituição do novo Sistema e Estrutura de Governança, pela Portaria UFRJ nº 6.611/20

Set  
2020

Instituição da Unidade de Gestão de Integridade (UGI) pela Portaria nº 8.236/20

Nov  
2020

Nova Política de Gestão de Riscos, instituída pela Resolução Consuni nº120/22

Out  
2022



**Política de Gestão de Riscos da UFRJ (PGR/UFRJ),  
instituída pela resolução Consuni nº 120/22**

# O porquê da PGR/UFRJ

---

A **PGR** é constituída por um conjunto de regras e determinações de natureza operacional e estratégicas, envolvendo princípios, conceitos, diretrizes, objetivos, estrutura, competências e processos, necessárias para o exercício da Gestão de Riscos na UFRJ.

A Gestão de Riscos na Universidade se configura por meio de **dois documentos**: a **Política de Gestão de Riscos** e o **Plano de Gestão de Riscos**.

O **Plano de Gestão de Riscos** trata de aspectos conceituais e metodológicos acerca do gerenciamento de riscos na UFRJ, com o objetivo de orientar a Alta Administração, os servidores técnico-administrativos e docentes na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e a comunicação dos riscos, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais.

A **operacionalização da Gestão de Riscos** será descrita pela **metodologia de gestão de riscos**, contida no Plano de Gestão de Riscos da UFRJ



# **Sistema de Governança da UFRJ**

# Governança

Sociedade  
(cidadãos e demais interessados)

MEC

## Instâncias internas de Governança:

### Gestão Estratégica de Governança

- Comitê Interno de Governança (CIGov)
- Comitê de Governança Digital (CGD)

### Conselhos Superiores:

- CONSUNI
- CSCE
- Conselho de Curadores

### Instâncias de Apoio à Governança:

- Unidade de Gestão de Integridade (UGI)
- Comitê de Apoio à Gestão de Riscos
- Núcleo de Gestão de Riscos
- Comissão de Ética
- Auditoria Interna
- Ouvidoria
- Procuradoria
- SGOV
- Corin

Administração Superior  
Reitor(a) e Vice-Reitor(a)

- Pró-Reitores
- Dirigentes dos Órgãos Ligados à Infraestrutura e à Reitoria

## Instâncias Externas de Governança:

- Ministério Público
- Ministério da Economia
- Tribunal de Contas da União
- Controladoria Geral da União
- Demais Órgãos de Controle externo

Gestão Tática

### Os dirigentes:

- Dos sete Centros
- Do Campus Avançado de Duque de Caxias
- Do Complexo de Formação de Professores
- Do Complexo Hospitalar
- Do Fórum de Ciência e Cultura

Os dirigentes das unidades  
e demais chefias

Gestão Operacional

# Gestão

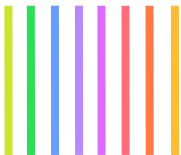


# **Metodologia de Gestão de Riscos**

## Origem da metodologia

---

- GT de Gestão de Riscos (2023)
  - ✓ Plano de Gestão de Riscos e Metodologia de Gestão de Riscos;
  - ✓ Requisitos para solução tecnológica de apoio à Gestão de Riscos;
  - ✓ Plano de Comunicação de Gestão de Riscos.



## Entendimento do contexto (Estrutura da Universidade)

---

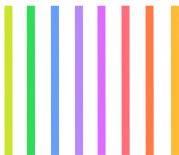
Os riscos devem ser identificados e relacionados em diversos níveis da organização.

### Macroprocessos finalísticos

- Riscos no ensino de graduação
- Riscos no ensino de pós-graduação e pesquisa
- Riscos na extensão

### Macroprocessos de Gestão

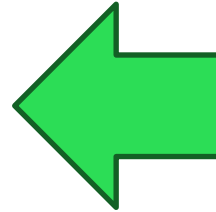
- Riscos na gestão acadêmica
- Riscos na gestão administrativa
- Riscos na gestão financeira, contábil e de custos
- Riscos na gestão de pessoas
- Riscos na gestão das tecnologias da informação e comunicação (TIC)
- Riscos na gestão da informação



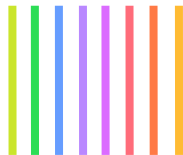
# Identificação dos riscos

---

- Riscos Operacionais
- Riscos Legais
- Riscos Financeiros/Orçamentários
- Riscos à Integridade
- Riscos Estratégicos
- Riscos à Imagem e de Reputação



- ✓ Reuniões;
- ✓ Brainstorming;
- ✓ Entrevistas;
- ✓ Análise de cenários;
- ✓ Benchmarking;
- ✓ Técnica Delphi;
- ✓ Fluxogramas;
- ✓ Diagrama de Ishikawa;
- ✓ Análise SWOT.



## Identificação dos riscos

Após identificar os riscos e classificá-los de acordo com a tipologia segundo a PGR-UFRJ, explicitando suas **causas** e **consequências**, os gestores responsáveis podem ser identificados e todas estas informações podem ser consolidadas em um **Mapa de Riscos**.

Identificação de Riscos				Classificação dos Riscos	
Objetivo (OBJ)	Evento de Risco (ER)	Causas (CA)	Consequências (CO)	Classificação do Risco	Gestor de Risco
OBJ1	ER 1	CA 1	CO 1	Operacional	Nome (Cargo/Função)
		CA 2	CO 2		
	ER 2	CA 1	CO 1	Legal	Nome (Cargo/Função)
		CA 2	CO 2		

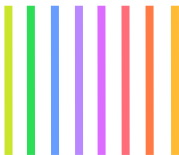
# Avaliação dos riscos

---

Esta etapa tem por finalidade:

Avaliar os eventos de riscos identificados na etapa anterior segundo os critérios de sua **probabilidade** e **impacto**.

- ✓ Esta avaliação pode ser quantitativa, qualitativa, ou uma combinação de ambos.
- ✓ Pode-se, ainda, levar em consideração os controles exercidos sobre cada risco identificado, de modo a verificar não apenas o **risco inerente** do evento (o nível de probabilidade e impacto do evento, se nenhuma medida de controle for adotada), mas também o **risco residual** (aquele que permanece, mesmo após a aplicação de controles).



## Avaliação dos riscos (Probabilidade)

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Frequência	Peso
Muito baixa	<b>Improvável.</b> Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	<10%	1
Baixa	<b>Rara.</b> De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	$\geq 10\% \leq 30\%$	2
Média	<b>Possível.</b> De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	$> 30\% \leq 50\%$	3
Alta	<b>Provável.</b> De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	$> 50\% \leq 90\%$	4
Muito alta	<b>Praticamente certa.</b> De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	$> 90\%$	5

## Avaliação dos riscos (Impacto)

---

<b>Impacto</b>	<b>Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra</b>	<b>Peso</b>
<b>Muito baixo</b>	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou desconformidade);	1
<b>Baixo</b>	Pequeno impacto nos objetivos.	2
<b>Médio</b>	Moderado impacto nos objetivos, porém irrecuperável.	3
<b>Alto</b>	Significativo impacto nos objetivos, de difícil reversão.	4
<b>Muito alto</b>	Catastrófico impacto nos objetivos, de forma irreversível.	5



## Avaliação dos riscos (Risco Inerente)

---

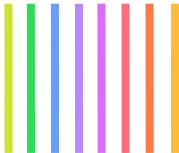
O nível de risco inerente é então calculado a partir da multiplicação dos valores de probabilidade e impacto entre si.

$$\text{Risco Inerente} = \text{NP} \times \text{NI}$$

em que

NP = nível de probabilidade do risco

NI = nível do impacto do risco



## Avaliação dos riscos (Identificação e Avaliação dos Controles)

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

## Avaliação dos riscos (Risco Residual)

---

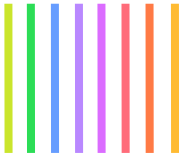
O risco inerente, cujo nível foi calculado previamente, deve ser multiplicado pelo valor do nível de avaliação dos controles internos a fim de estabelecer o nível do risco residual.

$$\text{Risco Residual} = \text{RI} \times \text{FAC}$$

em que

RI = risco inerente

FAC = fator de avaliação dos controle



## Avaliação dos riscos (Mapa de Calor)

A partir do resultado do cálculo é feita a classificação do risco inerente dentro de uma das faixas descritas no quadro abaixo e, em função da classificação e das possíveis combinações das escalas de probabilidade e impacto é montada a Mapa de Riscos, ou Mapa de Calor (ao lado).

Classificação	Faixa
Risco Baixo – RB	0 – 4,99
Risco Médio – RM	5 – 11,99
Risco Alto – RA	12 – 19,99
Risco Extremo – RE	20 – 25

IMPACTO

<b>Muito Alto (5)</b>	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
<b>Alto (4)</b>	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
<b>Médio (3)</b>	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
<b>Baixo (2)</b>	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
<b>Muito Baixo (1)</b>	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
	<b>Muito Baixa (1)</b>	<b>Baixa (2)</b>	<b>Média (3)</b>	<b>Alta (4)</b>	<b>Muito Alta (5)</b>

Mapa de Calor

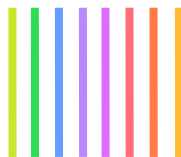
PROBABILIDADE

## Respostas ao risco

---

Os **riscos** nesta etapa são **priorizados** conforme o **apetite a risco** definido pelo Comitê de Apoio à Gestão de Riscos e aprovado pelo Comitê Interno de Governança - CIGov.

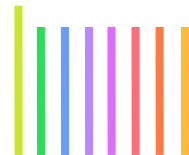
Considerando a condição da UFRJ de instituição pública, sem fins lucrativos, com autonomia legalmente definida, cujas atividades são custeadas com recursos do Tesouro Nacional, inicialmente admite-se um **nível moderado de apetite a risco**. Dessa forma, as atividades, projetos e processos avaliados no âmbito da universidade podem **suportar riscos dentro dos níveis baixo e médio**.



# Tipos de Tratamento aos Riscos

---

<b>Tipo de Tratamento ao Risco</b>	<b>Descrição do Tratamento</b>
<b>Aceitar</b>	A exposição ao risco pode ser tolerada pela instituição e não há necessidade de implementar quaisquer controles para mitigá-lo
<b>Evitar</b>	O processo organizacional deve ser descontinuado
<b>Mitigar</b>	Controles para tratar as causas e consequências dos riscos são implementados, ou seja, sua probabilidade de ocorrência e/ou impacto são reduzidos
<b>Compartilhar/ Transferir</b>	Indicados para riscos altos e extremos, quando as medidas de controle não possuem um bom custo-benefício. Neste caso, a chefia da unidade e o Núcleo de Gestão de Riscos deverão ser comunicados.

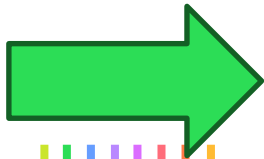


## Mapa de Riscos (após definições das respostas)

Identificação				Análise		Avaliação Risco Inerente			
Obj.	Evento de Risco	Causa	Cons.	Classif.	Gestor	Prob.	Imp.	Nível do Risco Inerente	Avaliação do Risco Inerente
Obj1	ER1	CA1 CA2	CO1 CO2	Legal	Nome (setor A)	3	4	12	Alto



Avaliação controles			Avaliação Risco Residual			
Descrição do controle	Nível do Controle	Avaliação	Nível do Risco Residual	Avaliação do Risco Residual	Resposta ao Risco	Plano de Ação
1.1 ... 1.2 ...	Satisfatório	0,4	4,8	Baixo	Aceitar	Não



# Comunicação e Monitoramento

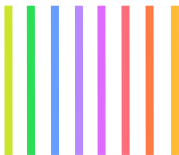
---

A **comunicação do risco** deverá permear todo o processo de gestão de riscos, sendo uma **ação multidirecional**.

As **informações** que alimentarão esta etapa podem ser as mais variadas, se referindo à **natureza, tratamento, custo, probabilidade e impacto** do risco, e podem ser obtidas através de **fontes externas e internas**, de modo qualitativo ou quantitativo.

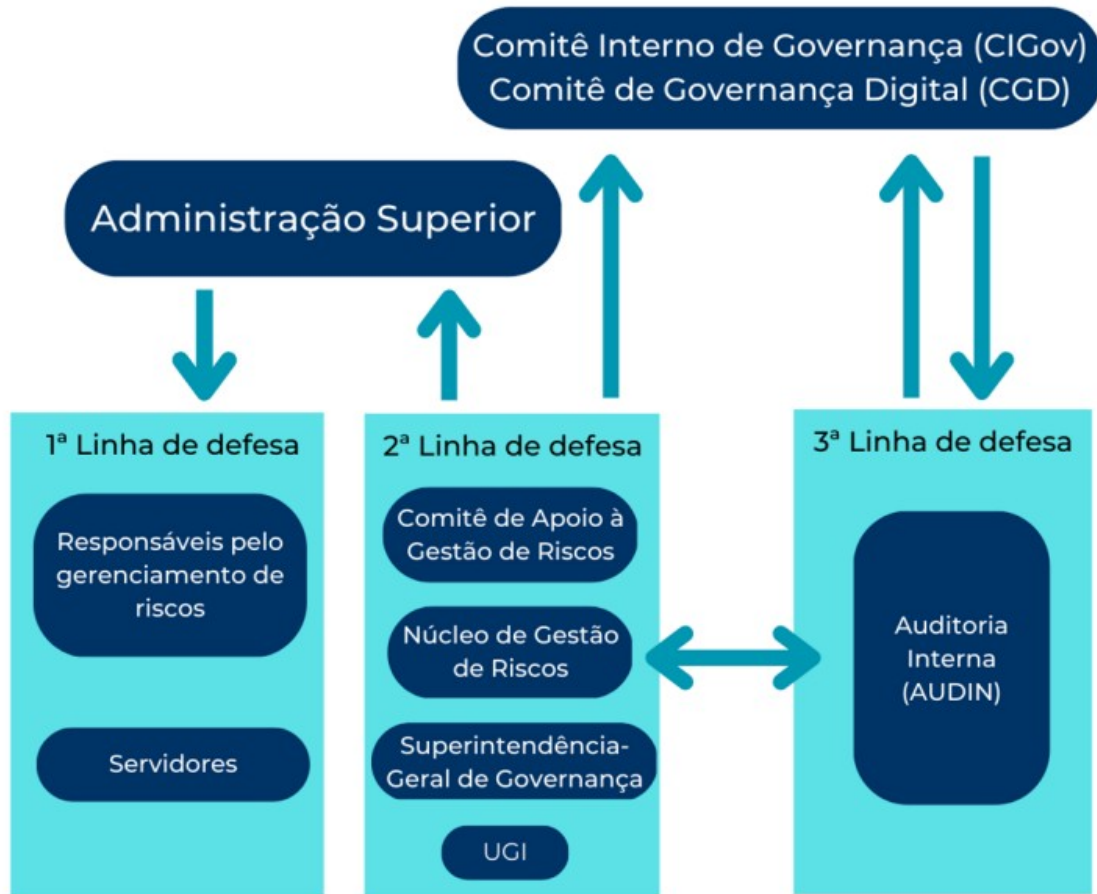
Os **dados obtidos** devem ser **confiáveis, íntegros e tempestivos**, já que oferecem suporte à tomada de decisões e alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

**A comunicação em direção à comunidade acadêmica e à sociedade também deverá ser objeto de monitoramento**, a fim de reduzir riscos de respostas inadequadas aos interesses destes agentes.





# Modelo de Três Linhas

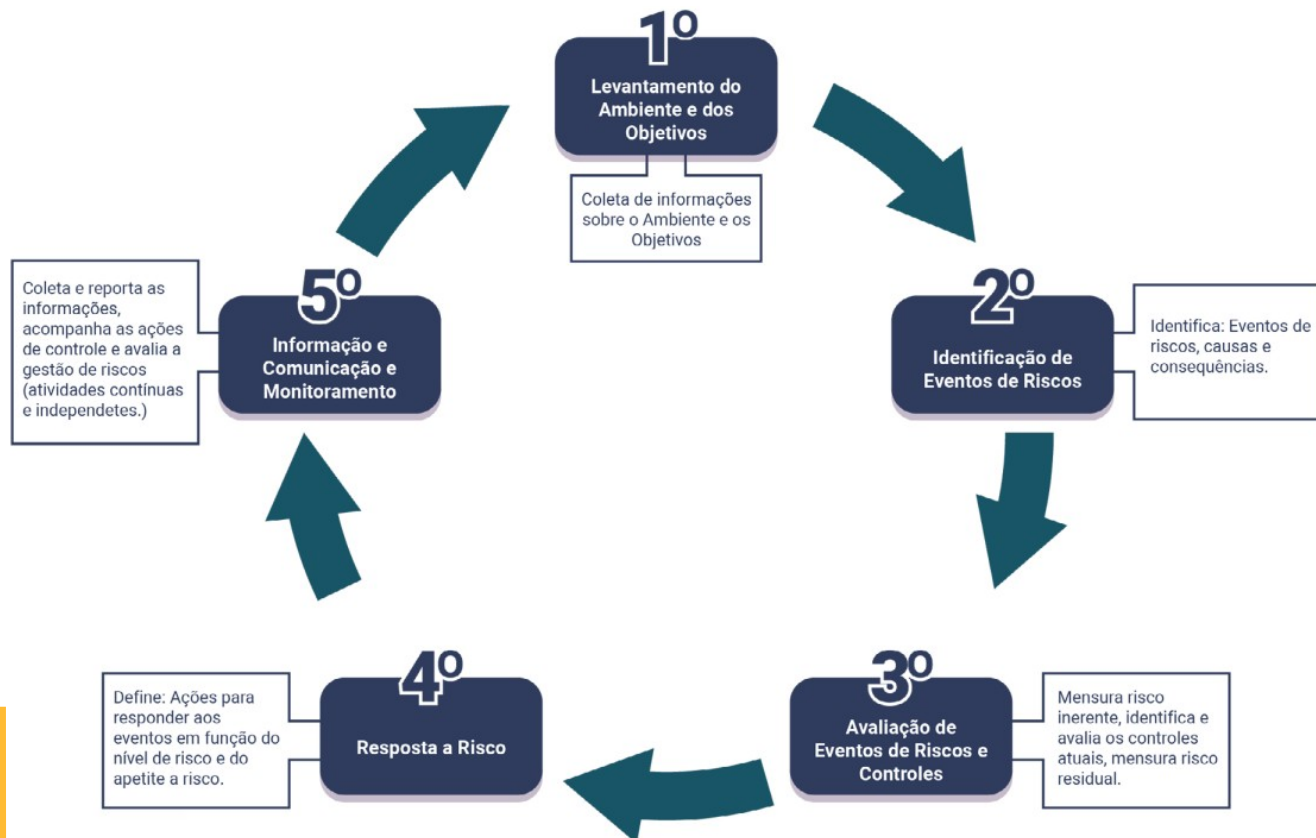


Legenda: ↑ Prestação de contas, reporte      ↓ Delegar, orientar, recursos, supervisão

↔ Alinhamento, comunicação, coordenação, colaboração

# Conclusões

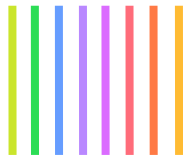
# Conclusões



## Conclusões

---

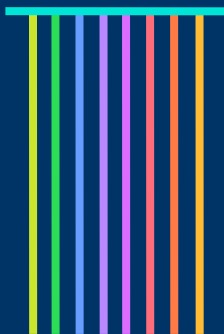
- A participação de um integrante de cada Pró-Reitoria, do Complexo Hospitalar, da Prefeitura Universitária, da STIC, do gabinete do reitor e da UGI foram essenciais
- Alinhamento às melhores práticas de Governança e Gestão de Riscos
- Compliance com a normas e regulamentos dos órgãos de controle
- Bases para implementação
  - Redução dos riscos e suporte para tomada de decisão
  - Melhoria da qualidade dos serviços prestados



# Obrigado!



**UFRJ**



Lucas Maragno  
[lucasmaragno@facc.ufrj.br](mailto:lucasmaragno@facc.ufrj.br)