



MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

PARA OBJETIVOS E PROGRAMAS ESTRATÉGICOS



Universidade Federal do Sul da Bahia

Joana Angélica Guimarães da Luza

Reitora

Pró-Reitoria de Planejamento

Franklin Matos Silva Junior

Pró-Reitor

Coordenação de Governança, Riscos e Controles

Ricardo Alves Lourenço

Coordenador

Contato:

cgrc@ufsb.edu.br

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	4
RISCO.....	5
GESTÃO DE RISCOS.....	6
COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE RISCOS.....	7
METODOLOGIA.....	8
RECONHECER OS OBJETIVOS E METAS.....	9
IDENTIFICAR OS RISCOS.....	10
AVALIAR OS RISCOS.....	12
TRATAR OS RISCOS.....	22
REGISTRO E RELATO.....	22
MONITORAR, ANALISAR E MELHORAR.....	30
COMUNICAÇÃO E CONSULTA.....	31
PROGRAMAS ESTRATÉGICOS.....	31
GLOSSÁRIO.....	33
ANEXO.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

APRESENTAÇÃO

O Manual de Gestão de Riscos é um documento orientador destinado para a alta liderança e os gestores das unidades internas, contendo as principais diretrizes sobre o processo de gestão de riscos associados aos Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e seus programas estratégicos.

Uma vez estabelecidos os objetivos da unidade para o período do plano, os gestores deverão atentar-se para potenciais eventos de riscos que possam afetar a realização dos objetivos e das ações propostas. Esses riscos identificados devem ser analisados, avaliados e gerenciados, mediante ações de tratamento de caráter preventivo e mitigação dos eventos.

O processo de gerenciamento de riscos representa uma oportunidade de reflexão sobre as incertezas vinculadas ao objetivo estratégico proposto, possibilitando antecipar-se a situações futuras, adotando medidas conscientes que reduzam ou aumentem a probabilidade ou o impacto dos eventos nos objetivos e metas propostas, fornecendo segurança razoável do alcance das metas propostas.

A expectativa é que este Manual ofereça às orientações técnicas específicas, objetivas e que atendam às necessidades dos gestores, apoiando-os a controlar e mitigar riscos que possam comprometer os objetivos planejados, além de incorporar o processo de gestão de riscos à cultura institucional da UFSB.

A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), por meio da Coordenação de Governança, Riscos e Controles (CGRC), tem a atribuição de orientar e apoiar a implementação do plano de gestão de riscos estratégicos da Universidade, fornecendo os instrumentos e ferramentas de elaboração e monitoramento, propondo estrutura mínima, e acompanhando a execução das ações por meio dos relatórios periódicos.

Todas as organizações estão expostas ao risco, sejam elas públicas ou privadas. Os riscos existem independentemente da atenção que damos a eles. Seja na nossa vida cotidiana, seja no mundo corporativo, estamos imersos em ambiente repleto de riscos, oportunidades e ameaças (TCU, 2018). Não há como eliminar totalmente os riscos, no máximo, podemos mitigá-los.

A definição de riscos estratégicos utilizada neste manual é:

Eventos incertos que podem afetar o alcance dos objetivos estratégicos

O risco traz consigo a incerteza quanto ao alcance dos resultados planejados. Se não gerenciados, podem se materializar e afetar a capacidade de uma instituição em gerar valor público e alcançar os objetivos planejados.

Apesar da conotação negativa, os riscos também podem revelar oportunidades potenciais, chamadas de **riscos positivos**, que devem ser explorados pelo gestor visando atingir as metas propostas.



Eventos negativos

=

Riscos



Eventos positivos

=

Oportunidades

GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos consiste em um processo contínuo que se estende por todos os níveis e processos organizacionais, assim como aplicável a qualquer tipo de atividade ou projeto, desde que se tenha um objetivo claro a ser alcançado.

Trata-se de um processo para identificar, avaliar e administrar potenciais eventos ou situações, de modo a fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização, aumentando a probabilidade de sucesso.

Gerenciar riscos é gerenciar incertezas. Nesse sentido, **riscos são diferentes de problemas**. Os primeiros são possibilidades, podendo ocorrer ou não. Os segundos devem ser considerados como riscos materializados, cujo impacto já ocorreu e compete ao gestor, portanto, resolvê-los.

O foco central da gestão de riscos negativos é **antecipar-se aos eventos indesejáveis**, adotando medidas preventivas que evitem possíveis desperdícios, falhas, danos ou mal uso dos recursos públicos. Por outro lado, os riscos positivos são vistos como oportunidades de ganho para a instituição, que deve tirar o máximo proveito dos eventos para alavancar seus objetivos estratégicos. Com efeito, a atuação prévia do gestor permite ganhos de antecipação e o aproveitamento das oportunidades que o cenário apresenta.

No que se refere aos riscos estratégicos, este é dependente da definição do planejamento estratégico da Universidade, bem como seus objetivos e metas. O processo de identificação de riscos estratégicos demanda i) conhecimento profundo da finalidade principal da instituição, incluindo o segmento em que atua, ambiente legal, social, político e cultural e a ii) compreensão dos objetivos estratégicos da instituição (Serpro, 2022).

A integração entre a gestão de riscos e o processo de planejamento estratégico revela-se fundamental para antecipar possíveis problemas na execução da estratégia e adotar medidas preventivas para evitá-los ou mitigá-los. Isso ajuda a preparar a instituição para cenários adversos e a aproveitar oportunidades do ambiente. Ademais, ao considerar os riscos desde o início do processo de planejamento, as organizações podem tomar decisões mais informadas e fundamentadas, levando em conta os riscos associados a diferentes opções estratégicas.

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES DE RISCOS

Gerenciar riscos é um dever de todos os servidores e gestores da instituição, conforme seus respectivos âmbitos e escopos de atuação. O processo de gestão de riscos, portanto, para funcionar de maneira eficaz deve estar integrado aos processos organizacionais, desde o planejamento estratégico até os projetos e processos de todas as áreas, funções e atividades relevantes para o alcance dos objetivos-chave da organização (TCU, 2018).

Dessa forma, compete a alta liderança e aos gestores de riscos das unidades um conjunto de responsabilidades no gerenciamento de riscos, a saber:

1

Identificar os riscos críticos que possam afetar significativamente o alcance do objetivo e programa estratégico

2

Estabelecer as ações de tratamento de riscos com prazos bem definidos e comunicar as partes interessadas

3

Monitorar e avaliar, periodicamente, os resultados da gestão de riscos, bem como possíveis alterações significativas no cenário interno e externo

4

Comunicar às partes interessadas sobre os riscos e resultados das ações de tratamento, apoiando o entendimento completo e a tomada de decisões

METODOLOGIA

A metodologia para gerenciamento dos riscos estratégicos apresentada neste manual possui caráter prático e orientador para que o gestor possa avaliar sistematicamente os fatores que podem interferir no alcance do planejamento estratégico. Os registros de cada etapa da metodologia devem ser feitos no documento intitulado "[planilha documentadora](#)", anexo deste manual, e serão, posteriormente, consolidados no software ForRisco. Assim, compreendem as etapas do processo de gestão de riscos:



A comunicação e consulta deve ocorrer ao longo de todas as etapas ou atividades da gestão de riscos, sendo contínuo e transversal, não se restringindo a uma etapa. Visa compartilhar e obter informações relativas ao risco e seu tratamento para aqueles que possam influenciar ou ser influenciados por esse risco (partes interessadas), garantindo que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, sob pena de ele se materializar plenamente. Pergunte-se: quem deve ser comunicado acerca dos riscos e/ou tratamentos? Quem deve ser consultado para o adequado gerenciamento desse risco?

O registro e o relato são fundamentais e devem estar presentes em todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos. Esse processo de documentação deve seguir mecanismos apropriados, de modo a demonstrar os resultados da gestão de riscos e apoiar o processo decisório em nível estratégico.

Oportuno registrar que, dada a natureza multidisciplinar da gestão de riscos, o processo deve ser conduzido de forma coletiva, em oficinas de trabalho participativa, com a colaboração dos gestores que conheçam profundamente o planejamento estratégico proposto para o período (TCU, 2020).

1. Reconhecer os objetivos e metas

A gestão de riscos emerge a partir do momento em que são estabelecidos objetivos. Saber o que se deseja alcançar é a base para implementar a abordagem de avaliação e tratamento de riscos.

Objetivos institucionais são definidos em todos os níveis: estratégico, tático e operacional. Tais objetivos são desdobrados em metas temporais, que, por sua vez, demandam o planejamento de diversas ações visando alcançá-las.

A organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional, deve formular suas estratégias, desdobrá-las em planos de ação e acompanhar sua implementação (BRASIL, 2010), oferecendo os meios necessários ao alcance dos objetivos institucionais e à maximização dos resultados.

No contexto do planejamento estratégico, os objetivos e metas de longo prazo da instituição estão estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Portanto, a alta liderança deve identificar e compreender profundamente os objetivos estratégicos sob sua responsabilidade. Essa compreensão facilita o processo de identificação e priorização dos riscos, concentrando os esforços naqueles que representem maior ameaça ou oportunidade frente aos objetivos estratégicos propostos.

O processo de identificação de riscos estratégicos demanda (Serpro, 2022):

- i) conhecimento profundo da finalidade principal da instituição, incluindo o segmento em que atua, ambiente legal, social, político e cultural;
- ii) a compreensão profunda dos objetivos estratégicos da instituição para o período do plano;
- iii) engajamento da alta no processo contínuo de identificação e avaliação de riscos associados à estratégia;

1.1 Definir o apetite a riscos

O apetite a riscos refere-se aos tipos e as quantidades de risco, de uma forma ampla, que a organização a aceitar em sua busca de criação de valor. O apetite a risco está diretamente relacionado à estratégia da organização e é levado em conta na ocasião de definir as estratégias, visto que a estas expõem a organização a diferentes riscos (COSO, 2007). Não há ganhos sem riscos; portanto, alcançar metas envolve necessariamente assumir determinados riscos.

Segundo o TCU (2018), o apetite a riscos é uma expressão ampla de quanto risco uma organização está disposta a enfrentar para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão. O apetite a risco reflete toda a filosofia administrativa de uma organização e, por sua vez, influencia a cultura e o estilo operacional desta (COSO, 2007).

Nível máximo de risco que pode ser assumido para alcançar seus objetivos

O conceito de apetite a riscos é fundamental e útil para o gerenciamento de riscos, pois apoia a tomada de decisões qualificadas, ao alinhar os objetivos estratégicos com os riscos aceitáveis pela instituição. Ele prioriza a alocação de recursos e investimentos em ações e projetos de acordo com o nível de risco aceitável, e atua como referência para avaliar a aceitabilidade de cada risco identificado, orientando a estratégia de tratamento; também facilita a comunicação clara sobre riscos a nível institucional, entre outros benefícios.

Cabe registrar que o apetite a riscos é dinâmico, pode mudar com o tempo, conforme o contexto interno e externo, e deve observar os objetivos estratégicos e a própria estratégia institucional. Por esses motivos a avaliação periódica é necessária. A razão de se explicitar o Apetite a Riscos é para que seja possível subsidiar a organização no estabelecimento do compromisso de gerenciar o risco proativamente, como fonte para auxiliar na tomada de decisão (Serpro, 2022; CGE-MG, 2024).



Como fazer:

Na [planilha](#), preencha a coluna "apetite a risco", informando o nível máximo de risco frente ao objetivo

Orientações

- ✓ Entenda profundamente os objetivos estratégicos e as metas definidas pela instituição para o longo prazo;
- ✓ Assegure que o apetite a riscos esteja alinhado com a direção estratégica e as metas de longo prazo;
- ✓ Considere a cultura de riscos que prevalece na instituição ao definir o nível de apetite a riscos do objetivo;
- ✓ Avalie o histórico de riscos enfrentados pela instituição e a eficácia das práticas de gestão de riscos anteriores ao definir o nível de apetite a riscos;
- ✓ Avalie o ambiente externo, incluindo fatores econômicos, regulatórios, sociais e tecnológicos anteriores ao definir o nível de apetite a riscos;
- ✓ Considere o ambiente regulatório e legal que condiciona a atuação da instituição e impacta na escolha do nível de apetite a riscos;
- ✓ Considere tendências e cenários do segmento da educação superior frente aos objetivos definidos pela instituição para avaliar o grau de apetite a riscos compatível com os desafios colocados.



Aonde queremos chegar ao final do plano?



Quais riscos e perdas podemos aceitar?



Quais riscos são considerados inaceitáveis?



Qual nossa capacidade de lidar com eventos desconhecidos?

2. Identificar e analisar os riscos

Consiste em **identificar e analisar eventos de risco em potencial** que, caso ocorram, afetarão a realização dos objetivos estratégicos e metas propostas. Portanto, a definição de um objetivo claro é premissa para uma adequada identificação de riscos. Esta etapa tem como finalidade produzir uma lista abrangente de riscos, oriundos dos ambientes interno e externo à instituição, positivos e negativos, bem como analisá-los no que se refere as suas causas e consequências. Importante ressaltar que essa identificação e análise de riscos estratégicos deve ser realizada por cada unidade responsável pela proposição de objetivo estratégico.

A identificação de riscos deve se apoiar em três momentos. Do **passado**, deve-se fazer uma revisão dos eventos que ocorreram, avaliando sua persistência ao longo do tempo e buscando aprender com as falhas e erros. Do **presente**, é importante analisar os cenários e os riscos atuais, considerando as ameaças e vulnerabilidades que afetam a organização e suas operações. Do **futuro**, é necessário observar possíveis cenários e identificar riscos emergentes, o que pode auxiliar na preparação para mitigá-los de forma proativa.

Quanto a identificação de riscos, não há um limite para o número de eventos identificados pelas unidades. [Todavia, é crucial focar nos riscos que verdadeiramente afetam os objetivos e a estratégia da instituição.](#) Recomenda-se, portanto, que esse número não seja excessivamente elevado, a fim de facilitar a visão estratégica e o acompanhamento periódico por parte dos gestores. Nesse contexto, sugere-se o levantamento de até 6 riscos estratégicos relacionados a cada objetivo, considerando tanto aspectos negativos quanto positivos.

Em termos analíticos, o risco deve ser examinado quanto a suas causas e consequências.



2.1 Tipo de evento

Quanto ao tipo de evento, podemos ter eventos negativos ([riscos](#)) e os eventos positivos ([oportunidades](#)). Na perspectiva [negativa](#), a incerteza é vista como fonte de perdas, com consequências negativas sobre os objetivos propostos no planejamento estratégico. O foco está em identificar (e posteriormente acompanhar) os fatores que tornam vulnerável o alcance do objetivo. Nesse sentido, deve ser considerado como fonte de análise as ameaças descritas na matriz SWOT, desenvolvida durante o processo de planejamento.

Na perspectiva [positiva](#), a incerteza é encarada como uma fonte de oportunidades e ganhos, com impactos positivos nos resultados do planejamento estratégico. O foco está em identificar os fatores de risco que podem alavancar as oportunidades frente aos objetivos propostos. É essencial considerar as oportunidades descritas na matriz SWOT, desenvolvida durante o processo de planejamento, assim como as fraquezas, uma vez que essas podem inviabilizar a exploração das oportunidades. Assim como os eventos negativos, essas oportunidades precisam ser gerenciadas para que possam ser adequadamente exploradas, gerando benefícios para a organização.



Como fazer:

Na [planilha](#), preencha a coluna "tipo de evento", informando se risco ou oportunidade

2.1 Origem do evento

No que se refere a origem, os eventos podem ser internos ou externos. Os eventos [internos](#) estão associados a própria estrutura da Universidade, seus processos, cultura, normas, políticas, governança, pessoal, recursos e tecnologia. Nesses casos, a instituição tem maior possibilidade de gerenciá-los. Por outro lado, os eventos [externos](#) estão relacionados ao ambiente no qual a organização atua e não estão sob controle direto da instituição, tais como fatores sociais, políticos, econômicos, jurídicos, financeiros, tecnológicos, entre outros. Esses últimos, a instituição tem menor possibilidade de gerenciá-los.



Como fazer:

Na [planilha](#), preencha a coluna "origem do evento", informando se interno ou externo

2.2 Categoria do evento

Os riscos também devem ser classificados quanto a sua [categoria](#), o que auxilia na organização a entender quais os principais fatores de riscos que a podem afetar. Para auxiliar nessa categorização, é importante avaliar as causas do risco, para saber a que matéria se relacionam (financeiro, legal, imagem, infraestrutura, político etc.), de forma a identificar a tipologia mais adequada. Vale lembrar que, não raro, um risco pode estar relacionado a mais de uma tipologia, contudo, sempre existirá uma que é mais dominante em detrimento às demais. As categorias adotadas como referência são:

Origem	Categoria	Descrição
Interna	Legal & regulatório	Eventos associados ao não cumprimento de regulamentações, normas e políticas internas, que podem resultar em penalidades. Ainda, considerar os eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que possam impactar nas operações da organização
	Pessoas	Eventos associados à força de trabalho da instituição, podendo comprometer as atividades e objetivos, tais como falha humana, falta de qualificação, rotatividade, clima organizacional, entre outros.
	Infraestrutura	Eventos associados ao provimento de recursos e espaços necessários para a execução das atividades da instituição, que podem comprometer o funcionamento adequado da organização e impactar sua eficiência e produtividade.
	Integridade	Ações, omissões ou vulnerabilidades que possam favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraude, irregularidade, desvio ético ou de conduta, afetando a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da instituição.
	Segurança da informação	Eventos associados a confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação, privacidade e proteção de dados e informações da instituição e de pessoas.
	Tecnologia	Eventos associados a falhas ou deficiências na infraestrutura e sistemas de informação, bem como ao desenvolvimento tecnológico, acesso às inovações e disponibilidade de ferramentas e serviços. Podem comprometer as atividades da instituição ou de unidades internas.
	Acadêmicos	Eventos associados ao ambiente acadêmico e seu funcionamento, a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, bem como à missão educacional da instituição.
Externa	Político	Eventos associados a políticas, decisões e alterações governamentais que têm potencial de afetar significativamente a instituição. Esses eventos podem envolver mudanças em regulamentações de políticas e programas educacionais nacionais, mudança de governo e instabilidade política.
	Social	Eventos ligados a mudanças em características e tendências sociais que podem afetar nos serviços ofertados pela instituição. Essas mudanças podem envolver fatores como demografia, comportamento do público-alvo, valores culturais e expectativas da sociedade.
	Orçamentário	Eventos que podem comprometer a capacidade da instituição de contar com recursos orçamentários e financeiros necessário à realização de suas atividades ou que possam comprometer a própria execução orçamentária e financeira. Podem ou não estarem associados ao ambiente econômico.
	Ambiental	Eventos associados a situações e desastres ambientais como enchentes, secas, mudanças climáticas, poluição, escassez de recursos naturais e impactos na biodiversidade. Esses eventos podem ter consequências significativas para a infraestrutura, operações e sustentabilidade da instituição.
	Concorrência	Eventos associados à competição com outras instituições de ensino superior, públicas e privadas. Esses eventos envolvem a perda de mercado, pressão por inovação, disputa por recursos e captação de alunos.
	Imagem	Eventos associados à percepção pública em relação a instituição, que podem comprometer a confiança da sociedade, parceiros, comunidade interna ou fornecedores em relação à capacidade da instituição em cumprir a missão institucional.



Como fazer:

Na [planilha](#), preencha a coluna "Categoria do evento", conforme a classificação apresentada.

Sugere-se que a identificação dos eventos de riscos aconteça paralelamente as reuniões de proposição e discussão dos objetivos estratégicos, nas quais os gestores e demais participantes devem questionar, livremente, sobre situações futuras que venham a dificultar, impedir ou atrapalhar os resultados pretendidos.

Orientações

- ✓ Entenda com clareza os objetivos e metas propostas para o período do plano. Objetivos são insumo para o levantamento dos riscos estratégicos
- ✓ Avalie cuidadosamente os riscos estratégicos do ciclo anterior, considerando os resultados obtidos, para avaliar a permanência, alteração ou exclusão do risco estratégico.
- ✓ Avalie a matriz Swot. As Oportunidades podem ser riscos positivos, se bem gerenciadas. Ameaças podem demonstrar riscos negativos, com potencial de afetar o objetivo proposto.
- ✓ Nem tudo é risco. Risco é um evento incerto que pode comprometer os objetivos propostos. É preciso cautela para não listar situações excessivas e sem importância para o objetivo
- ✓ Na análise das causas do risco, explore diferentes perspectivas e experiências para identificar possíveis fontes de risco. A identificação correta da causa é fundamental para o tratamento do risco
- ✓ Riscos X problemas: os eventos de riscos têm caráter de incerteza, podem ou não ocorrer. Os problemas são os riscos concretizados, situação em que o gestor precisa resolvê-lo.

Faça a leitura abaixo, verificando a coerência entre causas, risco e consequências frente ao evento em questão:

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 PROPOSTO>.



Quais eventos futuros podem afetar o objetivo?



O que pode dar errado e atrapalhar o objetivo?



O que pode nos tornar mais vulneráveis?



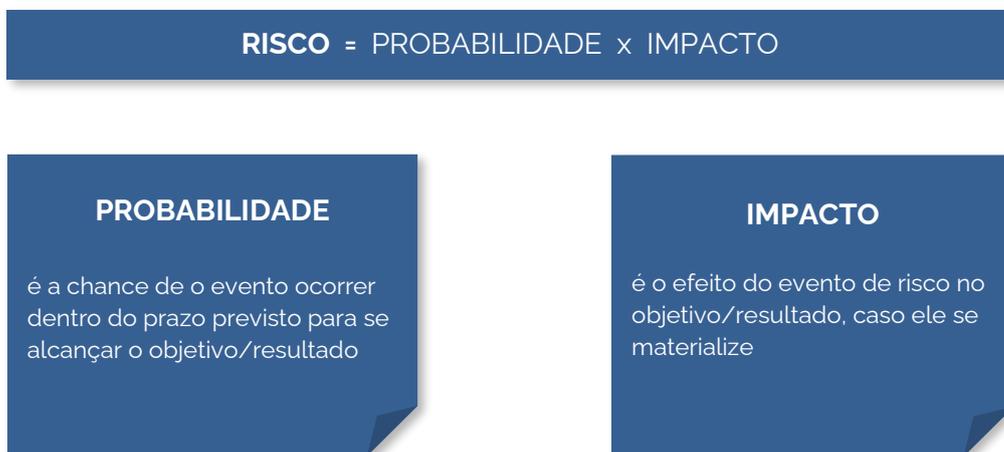
O que pode potencializar o alcance do objetivo?

3. Avaliar os riscos

Esta etapa consiste em [compreender e determinar o nível do risco](#), de modo a apoiar sua avaliação e tratamento. A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões, com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para implementar o tratamento. Envolve, ainda, comparar nível de risco com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado, para determinar se o nível de risco é aceitável (ABNT, 2009).

A avaliação do nível de risco fundamenta-se em duas perspectivas: probabilidade e impacto. Para cada evento de risco identificado, deve ser avaliada sua possibilidade de ocorrência e seu impacto no objetivo pretendido. A classificação com o olhar sistêmico é importante para que a matriz de riscos não tenha uma visão distorcida quanto a prioridade do tratamento (Serpro, 2022). O resultado desse processo permite a classificação dos riscos em níveis, conforme a matriz de riscos adotada.

A metodologia para aferição do risco consiste na seguinte equação:



3.1 Avaliação dos controles existentes

Partindo da ideia de que esta metodologia adota a avaliação do [nível de risco real](#), ou seja, aquele que existe na situação concreta, ao qual o gestor está realmente exposto, considerados os controles porventura existentes (TCU, 2021), deve ser analisado, primeiramente, a existência, o funcionamento e a eficácia desses controles, antes de realizar a avaliação de probabilidade e impactos do risco.

As medidas de controle possuem a capacidade de interferir nos riscos, diminuindo os níveis de probabilidade e/ou impacto, no caso dos riscos negativos, ou ampliando a probabilidade e/ou impacto, para os riscos positivos, de modo a alinhá-los ao nível de apetite a riscos da organização.

Controles internos incluem, mas não estão limitados a políticas, procedimentos, práticas, normas, dispositivos, ou outras condições e/ou ações que mantêm ou modificam riscos (Serpro, 2022). Os controles internos podem ser classificados como:

- i. **Preventivos:** atuam sobre as possíveis causas do risco, com o objetivo de prevenir a sua ocorrência, no caso de riscos negativos, ou reforçá-la nos riscos positivos. Exemplos: monitoramento de indicadores de desempenho; revisões estratégicas periódicas.
- ii. **Contingenciais:** são controles previamente definidos para serem executados quando ocorrer a materialização do risco, com o intuito de diminuir o impacto de suas consequências para os riscos negativos ou ampliá-lo para os riscos positivos. Exemplos: plano de contingência, tomada de contas especiais e procedimento apuratório.

Dessa forma, os gestores devem identificar e avaliar os controles existentes para mitigar cada risco, considerando a eficácia de cada medida no tratamento do evento avaliado. A tabela a seguir orienta a avaliação da eficácia de cada ação de controle.

Classificação	Descrição da eficácia do controle
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais, com um histórico consistente de falhas. A medida não possui potencial de reduzir a probabilidade ou o impacto do risco. Nível muito baixo de confiança.
Fraco	Os controles existentes são ineficazes, e dificilmente se poderá reduzir a probabilidade ou o impacto do risco. Tendem a ser aplicados caso a caso e a responsabilidade é individual. Nível baixo de confiança.
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco (parcialmente), mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas. Nível moderado de confiança.
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas, com histórico consistente de sucesso, e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente. Nível alto de confiança.
Forte	Os controles são satisfatórios, possuem um histórico consistente de sucesso, mitigam todos os aspectos relevantes do risco, que tem grande possibilidade de ser controlado. Nível muito alto de confiança.

Fonte: Tribunal de Contas da União (2021), Anvisa (2018), com adaptações.



Como fazer:

Na [planilha](#), após a cuidadosa análise, seleciona o status que melhor representa a medida de controle

3.1 Avaliação da probabilidade

A Probabilidade é a chance de o evento de risco acontecer dentro de determinado período, seja o evento [positivo ou negativo](#). A probabilidade está associada às principais causas fontes do risco. Para o valor a ser registrado como probabilidade, deve ser atribuído o peso conforme a frequência esperada para o evento de risco.

Probabilidade		
Descrição	Ocorrência	Peso
Rara	Em situações excepcionais, o evento poderá ocorrer, mas não há indícios ou informações que sinalizem sua ocorrência no prazo associado ao objetivo.	1
Pouco provável	A ocorrência do evento é improvável, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade no prazo associado ao objetivo.	2
Provável	De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias e informações indicam moderadamente essa possibilidade no prazo associado ao objetivo.	3
Muito provável	De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias e informações indicam fortemente essa possibilidade no prazo associado ao objetivo.	4
Praticamente certo	De forma inequívoca, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias e informações indicam claramente essa possibilidade no prazo associado ao objetivo.	5

Fonte: Tribunal de Contas da União (2021), com adaptação.



Como fazer:

Na [planilha](#), procure pela coluna "Probabilidade", e informe o peso atribuído pela equipe.

3.2 Avaliação do impacto

O impacto é o resultado do evento de risco no objetivo proposto, afetando [positivamente ou negativamente](#), caso ela se materialize. Para o valor do impacto, deve ser atribuído o peso conforme o grau do efeito que o evento de risco cause em relação ao objetivo esperado.

Impacto		
Descrição	Ocorrência	Peso
Muito baixo	Impacto mínimo. Não afeta ou tem pouco efeito no alcance do objetivo/resultado	1
Baixo	Impacto pouco relevante. Afeta em alguma medida o alcance do objetivo/resultado, mas não de forma significativa	2
Médio	Impacto moderado. Afeta parcialmente o alcance do objetivo/resultado	3
Alto	Impacto relevante. Afeta a maior parte do alcance do objetivo/resultado	4
Muito alto	Impacto altamente relevante. Afeta totalmente ou quase totalmente o alcance do objetivo/resultado	5



Como fazer:

Na [planilha](#), procure pela coluna "Impacto", e informe o peso atribuído pela equipe.

Ressalta-se que a avaliação de riscos deve ser realizada da mesma forma para eventos negativos e positivos, seguindo os mesmos critérios objetivos mencionados acima. Isso é fundamental, uma vez que as oportunidades (riscos positivos) também devem ser priorizadas e gerenciadas pela instituição para otimizar seus impactos positivos.

Uma vez determinado o nível de cada risco, deve ser utilizada a [matriz de riscos](#) para classificar qualitativamente o valor do risco através da definição dos níveis de risco, a saber: **baixo, médio, alto e extremo**. A matriz ordena os possíveis níveis de risco, desde o mais baixo, nível 1 (evento muito raro, de impacto muito baixo), até o mais elevado, nível 25 (evento praticamente certo e de impacto muito alto). Esta ferramenta permite aos gestores visualizarem os riscos da sua unidade ou tema em termos de probabilidade e impacto, e colocá-los em uma ordem de prioridade. Será possível observar quais os riscos que merecem mais a atenção do gestor.

3.3 Apetite a risco negativo

A partir da determinação da magnitude de cada risco, resultado da função probabilidade X impacto, deve ser realizada uma comparação do nível de risco com o apetite a risco estabelecido pela instituição, para determinar se o nível de risco é aceitável.

Neste manual, o apetite a riscos negativos (global) aceito pela instituição é equivalente ao [nível médio da matriz de riscos](#). Entretanto, é preciso observar a definição de apetite a risco conforme os tipos de riscos (ensino, pesquisa, extensão, orçamentário, imagem, conformidade legal etc.).

Na matriz de **riscos negativos**, quanto maior o risco em termos de probabilidade e impacto, pior para a organização. Dessa forma, observando a matriz abaixo, os riscos classificados como extremos possuem maior criticidade, seguido dos riscos altos. Esses dois grupos são considerados riscos críticos, [representam ameaças que podem atrapalhar ou até mesmo inviabilizar o sucesso dos objetivos estratégicos da instituição](#), requerendo o gerenciamento adequado para minimizar seus impactos ao longo do tempo.

IMPACTO	Muito Alto 5	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	Alto 4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
	Médio 3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
PROBABILIDADE						

FAIXAS DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS			
RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
1 - 4	5 - 11	12 - 19	20 - 25

Por exemplo, em uma avaliação de risco negativo, os gestores consideram que um evento apresenta alta probabilidade de ocorrência (classificado como 4) e impacto significativo no objetivo (também classificado como 4). **Essa combinação resulta em um nível de risco de 16, caracterizado como risco alto.** Esse cenário sugere gestor conduza uma análise mais aprofundada da ameaça, abordando detalhadamente as causas subjacentes e os efeitos potenciais associados à materialização desse risco. Compreender esses aspectos permitirá subsidiar a elaboração de um plano de ação eficaz, visando implementar medidas preventivas e corretivas ao longo do tempo.

3.4 Apetite a risco positivo

Assim como nos riscos negativos, a matriz de apetite para **riscos positivos** possui 4 níveis. Pode ser observado que tais níveis de apetite comportam-se de forma inversa à matriz de apetite para riscos negativos, conforme visualizado na matriz abaixo.

Neste manual, o apetite a riscos aceito pela instituição é equivalente ao [nível médio da matriz de riscos](#), ou seja, oportunidades classificadas como “altas” e “extremas” devem ser exploradas pela instituição. Entretanto, é preciso observar a definição de apetite a risco conforme os tipos de riscos (ensino, pesquisa, extensão, orçamentário, imagem, conformidade legal etc.).

Na matriz de riscos positivos, quanto maior o risco positivo em termos de probabilidade e impacto, melhor para a organização. Dessa forma, observando a matriz abaixo, os riscos classificados como extremos possuem maior criticidade, seguido dos riscos altos. Esses dois grupos são considerados riscos críticos, [representam oportunidades que podem beneficiar a instituição](#), requerendo o gerenciamento adequado para otimizar seus impactos positivos ao longo do tempo.

IMPACTO	Muito Alto 5	5 RM	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	Alto 4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
	Médio 3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
PROBABILIDADE						

FAIXAS DE CLASSIFICAÇÃO DE RISCOS			
RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
1 - 4	5 - 11	12 - 19	20 - 25

Por exemplo, os gestores consideram que um evento apresenta alta probabilidade de ocorrência (classificado como 4) e impacto significativo no objetivo (também classificado como 4). Essa combinação resulta em um **nível de risco de 16, caracterizado como risco alto**. Isso sugere que o gestor deve realizar uma análise mais aprofundada da oportunidade, compreendendo o contexto e os fatores envolvidos na sua materialização, os riscos associados à sua exploração, a viabilidade em aproveitar essa oportunidade em termos de recursos, capacidade da equipe e prazos, de modo a subsidiar a elaboração do plano de ação para o aproveitamento do risco positivo.

3.5 Risco real

Importante registrar que esta metodologia [não utiliza o conceito de risco inerente](#), que consiste no risco natural, intrínsecos de uma estratégia, atividade ou processo e que ocorrem naturalmente, sem considerar qualquer ação que a organização possa realizar para alterar a probabilidade de sua ocorrência ou o impacto que ele provoque. Adota-se aqui a avaliação do [nível de risco real](#) que existe na situação concreta, aquele ao qual o gestor está realmente exposto, considerando os controles porventura existentes (TCU, 2021).

Ressalta-se, no entanto, a obrigatoriedade, em regra, de tratamento dos riscos residuais extremos e altos, a fim de modificar sua classificação, tendo em vista o impacto destes no atingimento dos objetivos estratégicos.

Portanto, ao classificar um risco quanto a sua probabilidade e impacto, o gestor deve considerar a eficácia dos controles adotados na mitigação do risco, o que significa que essas medidas contribuem para diminuir a probabilidade de ocorrência ou impacto do risco no objetivo.

Orientações

✓ Priorize para que a avaliação dos riscos seja feita pela equipe de gestores, ao invés de apenas por uma pessoa. As discussões geradas ajudarão a entender o nível real do risco em avaliação.

✓ A avaliação de probabilidade e impacto deve considerar as variáveis do cenário atual e futuro em que o objetivo está inserido. É preciso ter cuidado para não subestimar ou supervalorizar os eventos de riscos, atribuindo valores arbitrários

✓ Observe atentamente os "cisnes negros", eventos de baixíssimas probabilidades, mas de impactos "devastadores". Um evento de impacto muito alto e de probabilidade de ocorrência muito baixa deve preocupar o gestor muito mais que o oposto, um evento de probabilidade muito alta e impacto baixo - se o impacto é mínimo, para que se preocupar? (TCU, 2021).



O que sabemos sobre esse risco?



Já lidamos com esse risco antes?



Qual o efeito do risco no objetivo?



Temos algum fato ou dado sobre o risco?



Como o cenário externo atua na concretização do risco?



Quais riscos estão fora do apetite a riscos?

4. Tratar os riscos

Após a conclusão das etapas de identificação, análise e avaliação de cada evento, com base nos limites de tolerância a riscos predefinidos, a equipe responsável pelo gerenciamento de riscos possui elementos suficientes para planejar a resposta aos eventos.

Tratar os riscos envolve o planejamento e a execução de ações que possam modificar o nível do risco, notadamente àqueles acima do limite de exposição definido pela Universidade. Requer, portanto, a elaboração de um plano de ação, com definição das [medidas preventivas e atenuantes](#), levantamento de custos e benefícios envolvidos, responsável pela implementação e prazo para conclusão.

As medidas de controle, criadas ou ajustada pelos gestores, tem a função de proporcionar confiança razoável no que diz respeito ao alcance dos objetivos estratégicos definidos, através da redução de riscos relevantes (CGE-MG, 2024).

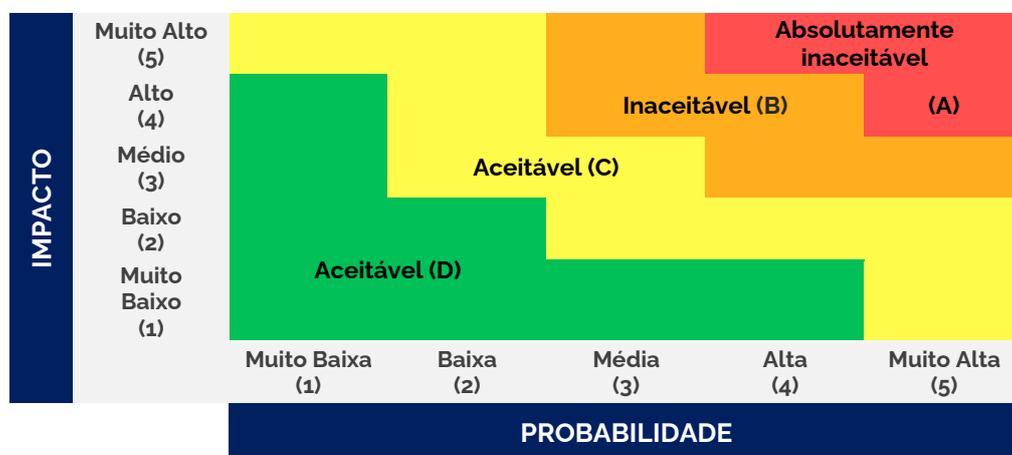
Nesta etapa, é importante observar os controles existentes para mitigar o risco, bem como o nível de eficácia de cada um deles, conforme apresentado na etapa três. A partir dessa análise, é possível elaborar um plano de tratamento para os riscos, principalmente quando não houver controles ou quando os existentes forem considerados insuficientes para manter o nível de risco em um patamar aceitável.



De acordo com o i) nível de risco atual, ii) o critério do risco (positivo ou negativo), iii) o apetite a risco definido e iv) os recursos necessários para implementação do controle (análise custo *versus* benefício), será possível decidir qual a estratégia mais adequada (Serpro, 2022). É importante manter um equilíbrio entre explorar as oportunidades e gerenciar os riscos associados a elas.

4.1 Tratamento considerando apetite a riscos negativos

A tabela abaixo apresenta o apetite para riscos negativos, classificada em 4 faixas de riscos. Neste manual, o apetite global a riscos negativos aceito pela instituição é equivalente ao [nível médio da matriz de riscos](#). Todavia, é importante considerar a definição de apetite a risco conforme os tipos de riscos (ensino, pesquisa, orçamentário, imagem, conformidade legal etc.).



O gestor deve verificar os riscos mapeados e avaliados, observando sua classificação na matriz de riscos. Para os riscos negativos, deve-se observar as seguintes estratégias de tratamento, decidindo a opção mais adequada. A combinação de diferentes estratégias de tratamento de risco pode ser necessária para lidar com os diversos riscos que a instituição enfrenta, especialmente aqueles mais complexos.

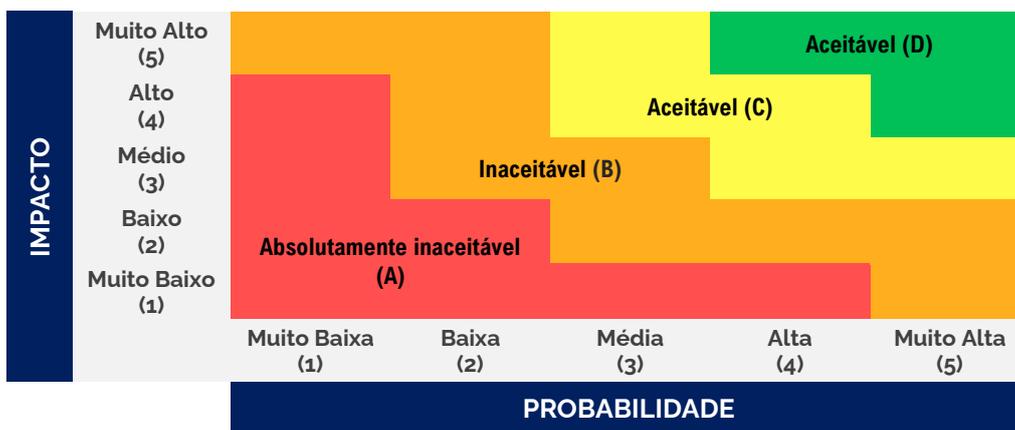
Tipo de tratamento	Descrição
Evitar	Eliminar totalmente a fonte do risco, intervindo diretamente nas causas do risco. Também pode envolver a decisão de não iniciar ou continuar a atividade ou operação, de forma a se retirar da situação de risco. <i>Exemplos: encerrar um curso com baixa demanda; suspender um programa de extensão universitária.</i>
Transferir	Compartilhar o risco ou parte dele com terceiros, transferindo impactos e responsabilidades. Todavia, o risco não é eliminado. Necessita que a outra parte esteja disposta e tenha capacidade para correr o risco. <i>Exemplos: terceirização de serviços e responsabilidades; estabelecer acordos de cooperação com outras instituições para compartilhar recursos e reduzir custos.</i>
Mitigar	Adotar medidas conscientes para reduzir a probabilidade e/ou impacto dos riscos, por meio de ações de controle, preventivas ou corretivas. <i>Exemplos: monitoramento periódico da evasão; treinamento contínuo do corpo docente; manutenção preventiva de infraestrutura.</i>
Aceitar	Não adotar nenhuma medida para alterar a probabilidade e/ou impacto dos riscos. Indica que o risco está dentro do apetite a risco da Universidade, o custo de adotar um controle é superior ao benefício gerado ou que não é possível adotar nenhuma ação. É importante observar que um risco negativo aceito não deixa de existir, exigindo o monitoramento constante. <i>Exemplos: não tomar nenhuma medida concreta para gerenciar o risco.</i>

A tabela abaixo apresenta as diretrizes de tratamento e acompanhamento para os [riscos negativos](#), conforme o nível de criticidade do risco avaliado e sua comparação com a matriz de apetite a riscos, classificada em 4 faixas.

Nível de risco	Apetite a risco	Diretriz de tratamento	Acompanhamento
Extremo (A)	Absolutamente inaceitável	Nível de risco muito além do apetite a risco , absolutamente inaceitável. Riscos nesse nível exigem a implementação imediata de medidas de proteção e prevenção, visando sua redução. Ação imediata e prioritária de mitigação. Postergação de medidas somente com autorização do Comitê de Governança Institucional.	Comitê de Governança Institucional (CGI), em regra, a cada semestre
Alto (B)	Inaceitável	Nível de risco além do apetite a risco . Riscos nesse nível exigem a implementação de medidas de proteção e prevenção em um prazo determinado, visando sua redução. Ação de curto a médio prazo. Postergação de medidas somente com autorização do Comitê de Governança Institucional.	Comitê de Governança Institucional (CGI), em regra, a cada semestre
Médio (C)	Aceitável	Nível de risco dentro do apetite a risco . Geralmente nenhuma ação é necessária, porém requer monitoramento e atenção da unidade na manutenção das respostas e controles nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais. Ação de monitoramento periódico e gestão.	Unidade responsável pelo risco, em regra, uma vez por ano
Baixo (D)	Aceitável	Nível de risco dentro do apetite a risco . Devem ser monitoramento para acompanhar sua manutenção ou evolução. Somente devem ser tratados caso os benefícios gerados pela sua mitigação sejam superiores aos custos de implementação de controles. Ação de monitoramento.	Unidade responsável pelo risco, em regra, uma vez por ano

4.2 Tratamento considerando apetite a riscos positivos

A tabela abaixo apresenta o apetite para riscos positivos, classificada em 4 faixas de riscos. Pode ser observado que tais níveis de apetite comportam-se de forma inversa a matriz de apetite a riscos negativos (Serpro, 2022). Neste manual, o apetite global a riscos positivos aceito pela instituição é equivalente ao [nível médio da matriz de riscos](#). Todavia, é importante considerar a definição de apetite a risco conforme os tipos de riscos (ensino, pesquisa, extensão, orçamentário, imagem, conformidade legal etc.).



O gestor deve verificar os riscos mapeados e avaliados, observando sua classificação na matriz de riscos. Para os [riscos positivos](#), deve-se observar as seguintes estratégias de tratamento, decidindo a opção mais adequada. A combinação de diferentes estratégias de tratamento de risco pode ser necessária para lidar com os diversos riscos que a instituição enfrenta, especialmente aqueles mais complexos.

Tipo de tratamento	Descrição
Evitar	Decisão de não se envolver com a oportunidade, em razão dos custos superarem os benefícios de explorá-la, ou de não haver as condições favoráveis para o seu aproveitamento no momento. <i>Exemplo: não abrir novos cursos em áreas promissoras ou com alta empregabilidade, concentrando os esforços no aprimoramento daqueles existentes.</i>
Explorar	Adotar medidas proativas para maximizar os benefícios potenciais de um risco positivo. Planejar ações específicas (caminhos) para que a oportunidade se concretize. <i>Exemplo: expandir a oferta de cursos para atender a novas demandas do mercado, como cursos em áreas promissoras ou com alta empregabilidade.</i>
Melhorar	Adotar ações para aumentar a probabilidade e/ou os impactos positivos de uma oportunidade. Identificar e aprimorar os fatores que levam ao impacto positivo do risco. <i>Exemplos: buscar captação de recursos para estruturar determinados cursos frente a tendência de crescimento da demanda, que pode ser capitalizada pela instituição no futuro.</i>
Transferir	Compartilhar a oportunidade com terceiros que estejam mais capacitados a capturar os potenciais benefícios. A transferência de parte do risco positivo pode reduzir o ônus ou a exposição a riscos negativos. <i>Exemplos: firmar parcerias com empresas para oferecer aos alunos oportunidades de estágio e trabalho.</i>
Aceitar	Reconhecer e aceitar a oportunidade sem tomar medidas específicas ou adicionais para explorar ou aprimorá-la, aceitando-se os seus impactos conforme acontecem. É uma escolha consciente e estratégica. <i>Exemplo: manter o foco em cursos tradicionais com alta demanda e reconhecimento, mesmo que isso implique em perder oportunidades em novas áreas com maior potencial de crescimento</i>

A tabela abaixo apresenta as diretrizes de tratamento e acompanhamento para os [riscos positivos](#), conforme o nível de criticidade do risco avaliado e sua comparação com a matriz de apetite a riscos, classificada em 4 faixas.

Nível de risco	Apetite a risco	Diretriz de tratamento	Acompanhamento
Extremo (A)	Aceitável	<p>Condições extremamente favoráveis, com grandes chances de sucesso. Avaliar a viabilidade da exploração da oportunidade com os recursos disponíveis ou necessidade de investimento.</p> <p>Ação imediata e prioritária de explorar ativamente a oportunidade.</p> <p>Postergação de medidas devem ser justificadas pelo gestor e autorizadas pelo CGI</p>	Comitê de Governança Institucional (CGI), em regra, a cada semestre
Alto (B)	Aceitável	<p>Condições favoráveis, com alguns riscos para gerenciar e mitigar. Analisar detalhadamente os custos, benefícios, riscos e conveniência de exploração da oportunidade.</p> <p>Ação de curto a médio prazo de explorar com cautela a oportunidade.</p> <p>Postergação de medidas devem ser justificadas pelo gestor e autorizadas pelo CGI</p>	Comitê de Governança Institucional (CGI), em regra, a cada semestre
Médio (C)	Inaceitável	<p>Condições favoráveis, mas com chances concretas de insucesso. Avaliar a viabilidade técnica, financeira e operacional de investir na oportunidade.</p> <p>Ação de explorar de forma oportuna.</p> <p>Iniciativas para explorar a oportunidade devem ser aprovadas pelo CGI</p>	Unidade responsável pelo risco, em regra, uma vez por ano
Baixo (D)	Absolutamente inaceitável	<p>Condições desfavoráveis, com grandes chances de insucesso. Avaliar periodicamente a oportunidade para identificar mudanças em sua probabilidade ou impacto, de modo a avaliar se sua exploração se tornou mais vantajosa</p> <p>Ação de aceitar e monitorar a oportunidade ao longo do tempo.</p>	Unidade responsável pelo risco, em regra, uma vez por ano

4.3 Definição de medidas de controle dos riscos

Medidas de controle possuem a capacidade de interferir nos riscos, diminuindo os níveis de probabilidade e/ou impacto, no caso dos riscos negativos, ou ampliando a probabilidade e/ou impacto, para os riscos positivos, de modo a trazê-los para um nível dentro ou mais próximo possível da faixa de apetite a riscos.

Selecionar a opção mais adequada envolve equilibrar, de um lado, os custos e esforços de implementação e, de outro, os benefícios e ganhos decorrentes. Assim deve-se considerar os recursos necessários para a implementação dos controles propostos, considerando-se uma análise custo *versus* benefício (Serpro, 2022).



Conforme as tabelas apresentadas acima, os riscos classificados como alto e extremo, quadrantes A e B, respectivamente, são indicativos da necessidade de controles prioritários e mais rígidos, devido aos impactos significativos que podem provocar nos objetivos estratégicos. Dessa forma, os riscos devem ser tratados por meio da i) criação de novos controles ou ii) melhoria dos controles existentes, de modo a levar o nível de risco para o nível do apetite a risco relacionado. Nesta etapa, pode-se utilizar as deficiências dos controles existentes para propor melhorias ou propor novos controles para os riscos (Serpro, 2022).

Risco alto e risco extremo são prioridade na implementação das medidas de controle

Quando a estratégia adotada é o tratamento, deve ser elaborado um plano de ação pela unidade responsável pelo gerenciamento de riscos, seguindo a o modelo 5W2H, o qual estabelece o que será feito, qual controle será implementado ou aperfeiçoado, o cronograma de implementação, os custos e os responsáveis pelo acompanhamento.

Na identificação e seleção das medidas de tratamento, sugere-se que o levantamento das possíveis respostas aos riscos seja realizado em reuniões de *brainstorming*, registrando a maior quantidade possível de ações. Posteriormente, essa lista de medidas deve ser filtrada pela equipe, ponderando quais possuem maior potencial de mitigar os riscos e serão, portanto, escolhidas para serem implementadas

Orientações

- ✓ Para a redução da probabilidade da ocorrência do risco negativo, os controles preventivos devem ser definidos e focados nas causas;
- ✓ Para a redução do impacto da ocorrência do risco negativo, os controles contingenciais devem ser definidos e focados nas consequenciais;
- ✓ Sempre que a estratégia assumida for tratar o risco, pelo menos um controle proposto ou melhoria em controle existente deve ser definida;
- ✓ Se a estratégia sugerida for "tratar" e a estratégia adotada for diferente, deve-se justificar a estratégia proposta, evidenciando a excepcionalidade;
- ✓ Se a estratégia sugerida for "aceitar" e a estratégia adotada for "tratar" a justificativa é opcional;
- ✓ Em certos casos, os controles definidos não são suficientes para se atingir o nível de apetite a risco desejado. Nesta situação o risco deve ser aceito, com a devida justificativa e autorização;
- ✓ Todos os controles propostos devem possuir um gestor responsável por sua implementação e prazo máximo definido para sua conclusão;
- ✓ Quando houver cancelamento de controles propostos, deve ser apresentada justificativa;
- ✓ Risco alto e risco extremo, intoleráveis, devem ter prioridade na implementação das medidas de controle;
- ✓ Sempre considerar a relação custo-benefício das medidas propostas, buscando o equilíbrio.

(*) Adaptado a partir do manual do Serpro (2022)



Quais medidas podem reduzir a probabilidade de o risco ocorrer?



Quais medidas podem reduzir o impacto do risco no objetivo?



Quais medidas podem ampliar a probabilidade de a oportunidade ocorrer?



Quais medidas podem reforçar o impacto positivo da oportunidade?



As medidas escolhidas possuem viabilidade?



Quais efeitos colaterais das medidas escolhidas?

5. Registro e relato da gestão de riscos

O registro e o relato são fundamentais e devem estar presentes em todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos. Esse processo de documentação deve seguir mecanismos apropriados, de modo a demonstrar os resultados da gestão de riscos e apoiar o processo decisório em nível estratégico.

Conforme a ISO 31000/2018, o registro e relato objetivam:

- i) comunicar atividades e resultados da gestão de riscos
- ii) fornecer informações para a tomada de decisões;
- iii) melhorar as atividades de gestão de riscos e;
- iv) auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade por atividades da gestão de riscos.

Os registros da gestão de riscos e seus resultados devem ser consolidados em relatórios periódicos de gerenciamento de riscos e informados no sistema ForRisco. Esses relatórios e registros devem ser elaborados a cada semestre (no mês subsequente ao fim do semestre), mediante modelo padronizado e disponibilizado.



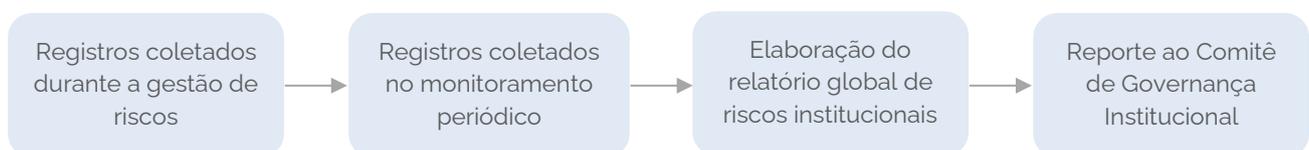
Como fazer:

Preencha, gestor e equipe, o modelo de relatório para o registro da gestão de riscos e seus resultados

5.1 Relato da gestão de riscos

O relato é parte integrante da governança corporativa e convém que melhore a qualidade do diálogo com as partes interessadas e apoie os tomadores de decisão a cumprirem suas responsabilidades (ISO 31000, 2018).

A partir dos registros acumulados durante o gerenciamento de riscos pelas diferentes unidades e seus gestores, somado àqueles produzidos na etapa de monitoramento e análise semestral, deve ser elaborado o relatório global de riscos estratégicos institucionais, reportado ao Comitê de Governança Institucional para apreciação e aprovação.



6. Monitorar, analisar e melhorar

Consiste em acompanhar e analisar criticamente os resultados da gestão de riscos, fornecendo informações para a melhoria contínua do processo de gerenciamento das incertezas. Os riscos e os cenários internos e externos são dinâmicos, de modo que sofrem alterações ao longo do tempo, demandando o monitoramento periódico no intuito de direcionar ações frente a situações emergentes.

O monitoramento consistirá na atualização da análise e avaliação do risco, assim como do estágio de execução das medidas de tratamento do risco e dos resultados dessas medidas. Considerando que não existe risco zero, é bom lembrar que restam, ao final da adoção das medidas mitigadoras, riscos residuais que precisam ser monitorados e mantidos dentro de limites compatíveis com os critérios de risco estabelecidos (TCU, 2018).

Conforme a ISO 31000/2018, o monitoramento e análise crítica garantem, portanto:

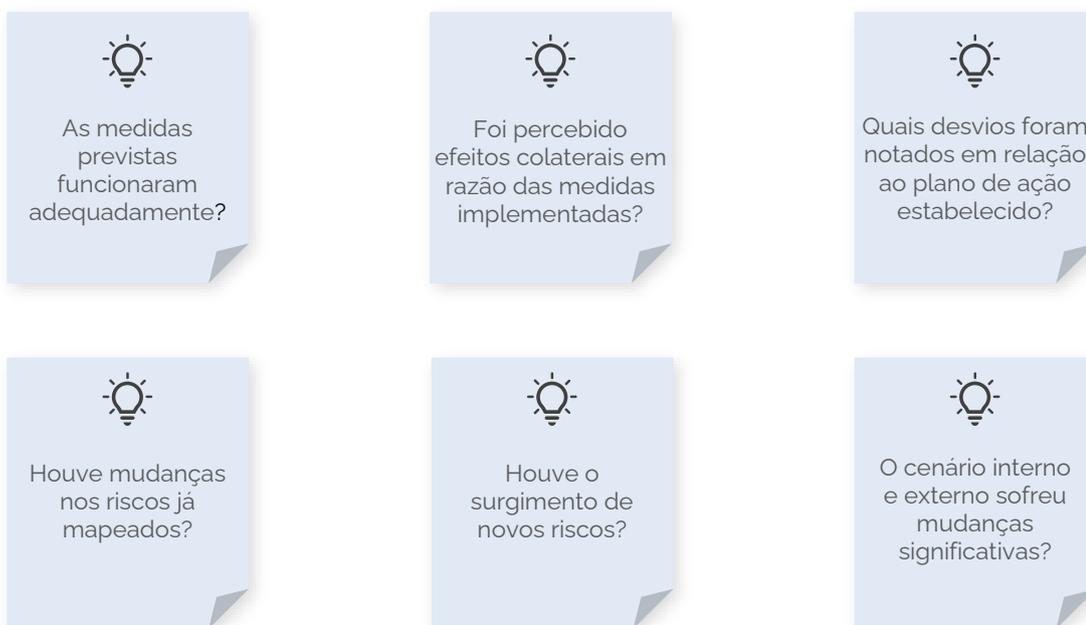
- i) o reconhecimento de [mudanças no perfil dos riscos](#) já mapeados, tais como redução ou intensificação da sua probabilidade de ocorrência ou dos impactos causados;
- ii) que [novos riscos](#) sejam identificados e devidamente tratados no tempo correto;
- ii) que [mudanças no cenário](#) interno e externo sejam detectadas e avaliadas;
- iv) que as [medidas implementadas](#) sejam avaliadas quanto à sua eficiência e eficácia.

O monitoramento e análise crítica devem ser realizados a [cada semestre](#) (no mês subsequente ao fim do semestre), registrados em formulários específicos, nos quais são avaliados os aspectos da gestão de riscos e controles citados acima. Indica-se a utilização de indicadores de desempenho e relatórios gerenciais para auxiliar nesta etapa. Esses relatórios e registros devem ser elaborados a cada semestre (no mês subsequente ao fim do semestre), mediante modelo padronizado e disponibilizado.

Os resultados das atividades de monitoramento e análise crítica devem ser utilizados para as tomadas de medidas necessárias à correção de deficiências e à melhoria contínua do desempenho da gestão de riscos, que deve estar alinhada ao planejamento estratégico e a identidade da organização.

Orientações

- ✓ Monitore e avalie continuamente os cenários e riscos, sobretudo os riscos críticos. A gestão de riscos é temporal, sempre associada a um dado cenário em que foi avaliada
- ✓ Revise periodicamente os riscos e o plano de gestão desses riscos, de modo a identificar possíveis mudanças e alterações.
- ✓ Estabeleça indicadores-chave de risco para monitorar o cenário e riscos potenciais, de modo a controlar os riscos e tomar decisões estratégicas mais informadas.
- ✓ Aproveite os resultados do monitoramento e análise crítica para promover ajustes e correção de deficiências identificadas durante o processo de gestão de riscos.



7. Comunicação e Consulta



A comunicação e consulta são atividades constantes ao longo de todo o processo da gestão de riscos, portanto, não estão vinculadas a uma etapa específica.

O propósito da comunicação é auxiliar as partes interessadas na conscientização e compreensão do risco, compartilhando informações relativas ao risco e ao seu tratamento para todos aqueles que possam influenciar ou ser influenciados por esse risco, sob pena de ele se materializar plenamente. Ademais, visa garantir que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, e avalizem e apoiem o tratamento dos riscos (TCU, 2020).

De outro lado, a consulta envolve coletar informações de diferentes perspectivas sobre os riscos em questão. Isso auxilia na avaliação e tomada de decisões alinhadas aos objetivos estratégicos da organização e às necessidades das partes interessadas. Além disso, a consulta permite obter *feedback* sobre o processo de gestão de riscos, identificando as oportunidades de melhorias.

Em se tratando de riscos estratégicos, em que sua materialização impacta nos objetivos estratégicos e no cumprimento da missão organizacional, a comunicação deve ser prioritariamente formal, em periodicidade semestral, tomando como base os relatórios setoriais de monitoramento e análise crítica da gestão de riscos e outros fatos relevantes à gestão de riscos.



8. Programas estratégicos

Os programas estratégicos constituem um conjunto de ações planejadas e geridas de forma integrada com o objetivo de alcançar os objetivos estratégicos da instituição. Eles são fundamentais para implementar a visão e as metas estratégicas da organização, garantindo que esforços e recursos sejam alocados de maneira eficaz para as áreas e temas mais críticos.

A gestão de riscos dos programas estratégicos envolve identificar, avaliar, monitorar e tratar os riscos que possam impactar a realização dos objetivos específicos de cada programa. Esse processo é fundamental para garantir que os programas sejam implementados com sucesso e que os recursos sejam usados de maneira eficaz.

Como cada programa é único, os benefícios, as oportunidades e os retornos obtidos também são singulares, portanto, cada programa [deverá ter seu próprio apetite aos riscos](#). Deve partir do gestor do programa a sugestão do Apetite a Riscos que o projeto está disposto a assumir na busca do alcance de seus objetivos. Este apetite deverá ser aprovado pelo dirigente máximo da unidade atrelada ao objetivo estratégico.

A gestão dos riscos dos programas estratégicos [não será executada continuamente](#), existindo apenas durante o ciclo de vida do programa, podendo ter riscos que, após a conclusão do programa, sejam incluídos como riscos contínuos a serem acompanhados e relacionados a um processo operacional correspondente (Serpro, 2022)

As etapas do gerenciamento de riscos dos programas estratégicos são as mesmas elencadas e explicadas neste manual. O monitoramento e análise crítica devem ser realizados a [cada semestre](#) (no mês subsequente ao fim do semestre), registrados em formulários padronizados específicos.



Como fazer:

Acesse a [planilha](#) para realizar o gerenciamento dos riscos associados aos programas estratégicos.

Análise Swot: ferramenta de diagnóstico do ambiente, dividida em ambiente interno *Strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), e externo, *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Apetite a riscos: refere-se aos tipos e as quantidades de risco, de uma forma ampla, que a organização a aceitar em sua busca de criação de valor (ISO 31000/2018).

Causas: fonte do risco ou vulnerabilidade existente na organização. São os gatilhos dos riscos, que dão origem a esses.

Consequências: efeitos negativos que os eventos de riscos terão sobre o alcance dos objetivos.

Evento: um ou mais incidentes ou ocorrências, proveniente do ambiente interno ou externo, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer (TCU, 2020).

Gestão de riscos: processo permanente para identificar, analisar, avaliar e administrar os potenciais eventos de riscos, visando fornecer uma razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos organizacionais.

Impacto: grau de efeito que o evento de riscos apresenta nas ações de gestão da organização.

Matriz de riscos: Combinações possíveis de probabilidade e de impacto para definição do nível de risco em análise

Medida preventiva: ação cuja implantação evita ou diminui a chance de uma causa se concretizar.

Medida atenuantes: ação previamente planejada para mitigar os efeitos negativos, caso um ou mais riscos se concretizem (TCU, 2018).

Nível de risco: combinação da probabilidade X impacto vinculados ao evento de risco.

Oportunidades: possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos, trazendo ganhos para a instituição, que deve tirar o máximo proveito dos eventos para alavancar seus objetivos estratégico (TCU, 2020; SERPRO, 2022).

Plano de ação 5W2H: ferramenta para elaboração de planos de ação, formada pelas iniciais em inglês *What* (o que deve ser feito), *Why* (por que precisa ser realizado), *Who* (quem deve fazer?), *Where* (onde será implementado?), *When* (quando deverá ser feito?), *How* (como será conduzido?) e *How much* (quanto custará esse projeto?).

Probabilidade: frequência estimada de ocorrência do evento de risco.

Tolerância ao risco (limite de exposição): nível de risco acima do qual é desejável o tratamento do risco (TCU, 2020).

Valor público: produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização pública que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modifiquem certos aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.

ANEXO

O registro de todas as etapas da metodologia exposta neste manual deve ser feito no documento intitulado “planilha documentadora”, disponível para [download](#).

Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de gestão de riscos do TCU. Brasília, TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SEPLAN), 2020.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO-CGE. Guia metodológico de gestão de riscos estratégicos. Minas Gerais, 2020.



MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS

PARA OBJETIVOS E PROGRAMAS ESTRATÉGICOS