UFPR
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PROPLAN
Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

CGR
Coordenadoria de Governança e Riscos

Manual de Gestão de Riscos da UFPR

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Reitor
Prof. Dr. Ricardo Marcelo Fonseca

Vice-Reitora
Profª. Drª. Graciela Inês Bolzón de Muniz

Pró-Reitor de Administração
Prof. Dr. Marco Antonio Ribas Cavalieri

Pró-Reitora de Assuntos Estudantis
Profª Drª Maria Rita de Assis César

Pró-Reitor de Extensão e Cultura
Prof. Dr. Rodrigo Arantes Reis

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
Douglas Ortiz Hamermuller

Pró-Reitora de Graduação e Educação Profissional
Profª Drª Maria Josele Bucco Coelho

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós Graduação
Prof. Dr. Francisco de Assis Mendonça

Pró-Reitor de Planejamento, Orçamento e Finanças
Prof. Dr. Fernando Marinho Mezzadri

Superintendente de Comunicação Social e Marketing
Prof. Dr. Carlos Alberto Martins da Rocha

Superintendente de Infraestrutura
Prof. Dr. Sérgio Michelotto Braga

Superintendente de Parcerias e Inovação
Prof. Dr. Helton José Alves

Diretor de Desenvolvimento e Integração dos *Campi*
Prof. Dr. Renato Bochicchio

Coordenador de Governança e Riscos
Aldemir Junglos

Elaboração
Alexandra Dantas Roeder

Revisão e Contribuições
Aldemir Junglos

2021

© Universidade Federal do Paraná
Permitida a reprodução parcial ou total, por qualquer meio, se citada a fonte.

Apresentação

Sumário

Conceitos 5
Linhas de Defesa 6
Arquitetura na UFPR 6
Reponsabilidades – 1ª e 2ª linha 7
GESTORES DOS PROCESSOS OU CONTROLES [1] 7
COORDENADORIA DE GOVERNANÇA E RISCOS - CGR 7
COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES INTERNOS – CGRC 8
Metodologia COSO ERM 9
Aplicação na UFPR 10
1ª Etapa: Análise de ambiente, e de fixação de objetivos 11
Informações sobre o Ambiente Interno 11
Informações sobre a Fixação de Objetivos 11
Informações sobre o Processo 11
Análise SWOT 12
2ª Etapa: Identificação de Eventos de Risco 13
Evento de risco 13
3ª Etapa: Avaliação de Riscos e Controles 15
Mapa de Risco 15
Cálculo da Probabilidade 15
Cálculo do Impacto 16
Controles Existentes 17
4ª Etapa: Resposta a Risco 18
5ª Etapa: Atividade de Controle 19
6ª Etapa: Informações e Comunicações, e Monitoramento 20
Referências Bibliográficas 21

Conceitos

Apetite a risco. Nível de risco ao qual a organização está disposta a aceitar

Causas. Fatores que podem contribuir para a ocorrência de um evento de risco

Consequências. Fatores impactados quando o evento de risco se concretizou

Controles internos. Medidas aplicadas como o objetivo de alcançar os objetivos e metas sem a ocorrência de eventos de riscos. Os controles internos agem sobre a(s) causa(s) ou consequência(s) do risco

Gestão de riscos. Aplicação de política e metodologia destinadas a controlar os riscos a que uma organização está sujeita, de forma a garantir o alcance dos objetivos institucionais

Indicador chave de risco (KRI). Cálculo a partir do produto da probabilidade de um evento ocorrer pela média aritmética dos impactos quando o evento já se concretizou

Macroprocesso. É o meio pela qual a instituição reúne os grandes conjuntos de atividades para gerar valor e cumprir a sua missão. A UFPR possui macroprocessos gerenciais, de apoio e finalísticos.

Política de Governança, Integridades, Riscos e Controles Internos. Declaração das intenções, princípios, diretrizes e responsabilidades mínimas a serem observadas e seguidas na UFPR

Processo. é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)

Risco. Evento incerto que pode ser previsto e, se ocorrer, afeta negativamente a consecução dos objetivos do processo ou atividade

Risco inerente. Risco presente sem considerar os controles

Risco residual. Risco resultante após a aplicação de controles internos

Linhas de Defesa

Arquitetura na UFPR

1ª linha de defesa: servidores e responsáveis pela gestão de riscos dos processos institucionais da UFPR Os coordenadores operacionais gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles. Os coordenadores operacionais são responsáveis por manter controles internos eficazes e por conduzir, diariamente, procedimentos de riscos e controle. Identificam, avaliam, controlam e mitigam seus riscos. Deve haver controles de gestão adequados para garantir a conformidade e para enfatizar colapsos de controle.

2ª linha de defesa: CGR, CGRC
Facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos por parte dos coordenadores operacionais. Auxiliar os proprietários dos riscos a definir a meta de exposição ao risco e a reportar adequadamente informações relacionadas a riscos em toda a instituição. Fornecer orientações e treinamento sobre processos de gestão de riscos. Facilitar e monitorar a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos por parte dos coordenadores operacionais. Monitorar a adequação e a eficácia do controle interno.

3ª linha: Auditoria Interna – AUDIN
Os auditores internos fornecem ao órgão de governança e à alta administração avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da instituição. A auditoria interna provê avaliações da gestão de riscos e dos controles internos propostos pela primeira linha de defesa.

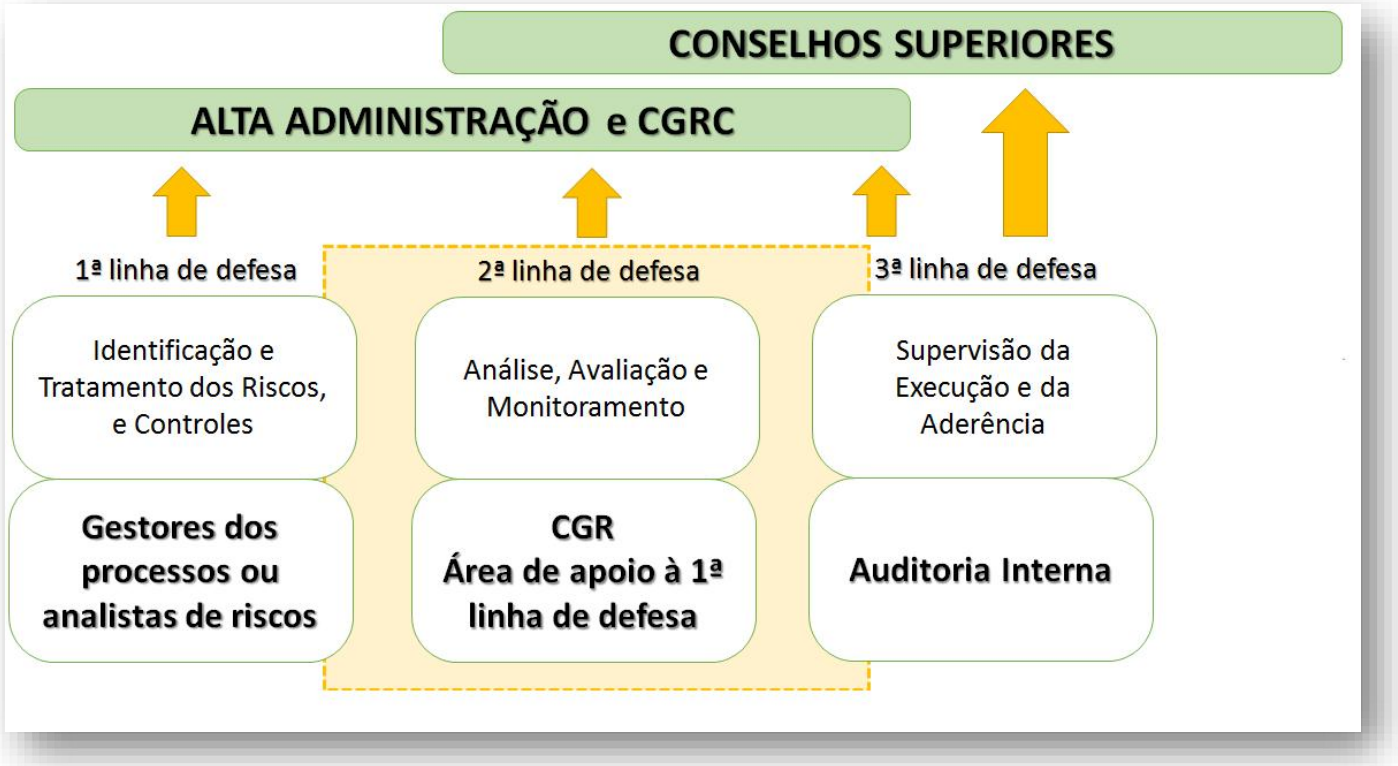


Figura 1 – Linhas de Defesa na UFPR

Reponsabilidades – 1ª e 2ª linha

GESTORES DOS PROCESSOS OU CONTROLES [1]

• Identificar, analisar e avaliar os riscos dos processos sob sua responsabilidade, em conformidade ao que define este manual e a Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão da UFPR;

• Propor respostas e respectivas medidas de controle a serem implementadas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;

• Monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles implementadas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;

• Informar a Coordenadoria de Governança e Riscos sobre mudanças significativas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;

• Responder às requisições da Coordenadoria de Governança e Riscos; e

• Disponibilizar as informações adequadas quanto à gestão dos riscos dos processos sob sua responsabilidade a todos os níveis da UFPR e demais partes interessadas.

[1] *Os proprietários dos riscos (gestores dos processos) devem designar equipe para participar das etapas do processo de gestão de riscos. Essa equipe deve ser composta por servidores que conheçam o processo, seus objetivos, contextos, atores envolvidos, resultados e controles já existentes.*

COORDENADORIA DE GOVERNANÇA E RISCOS - CGR

• Definir e atualizar as estratégias de implementação da Gestão de Riscos, considerando os contextos externo e interno;

• Definir os requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte ao processo de gestão de riscos;

• Definir indicadores de desempenho para a Gestão de Riscos, alinhados com os indicadores de desempenho da UFPR.

• Avaliar o desempenho da arquitetura de Gestão de Riscos e fortalecer a aderência dos processos à conformidade normativa;

• Propor metodologia de gestão de riscos e suas revisões;

• Auxiliar na definição dos níveis de apetite a risco dos processos organizacionais;

• Auxiliar na definição da periodicidade máxima do ciclo do processo de gestão de riscos para cada um dos processos organizacionais;

• Auxiliar na avaliação do desempenho e da conformidade legal e normativa da Gestão de Riscos;

• Construir e propor ao CGRC os indicadores para a gestão de riscos nos processos estratégicos;

• Medir o desempenho da Gestão de Riscos objetivando a sua melhoria contínua;

• Consolidar resultados das diversas áreas em relatórios gerenciais e encaminhá-los ao CGRC;

• Monitorar a integridade e precisão dos reportes de gestão de riscos, priorizando os processos estratégicos; e

• Elaborar Plano de Comunicação de Gestão de Riscos;

• Dar suporte à implementação e monitoramento contínuo dos controles internos destinados a adequar os níveis dos riscos identificados;

• Dar suporte à identificação, análise e avaliação dos riscos dos processos organizacionais selecionados para a implementação da Gestão de Riscos;

• Oferecer capacitação continuada em Gestão de Riscos, na UFPR;

• Requisitar aos responsáveis pela gestão de riscos dos processos organizacionais as informações necessárias para a consolidação dos dados e a elaboração dos relatórios gerenciais;

• Alertar as áreas para questões emergentes e para mudanças no cenário regulatório relativos a questões gerais relacionadas à governança com impacto em gestão de riscos.

• Apoiar as atividades da auditoria interna, auxiliando as áreas auditadas no que tange gestão de riscos;

COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES INTERNOS – CGRC

• Definir os limites de exposição a riscos na UFPR;

• Aprovar e supervisionar a implementação da Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, e do Plano de Integridade;

• Aprovar o Manual de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão;

• Monitorar a evolução de níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas;

• Acompanhar os indicadores dos planos de ação para mitigação de riscos;

• Analisar e aprovar as propostas encaminhadas pela Coordenadoria de Governança e Riscos – CGR;

• Garantir o apoio institucional para promover a Gestão de Riscos, em especial os seus recursos, o relacionamento entre as partes interessadas e o desenvolvimento contínuo dos servidores;

• Garantir o alinhamento da gestão de riscos aos padrões de ética e de conduta, em conformidade com o Programa de Integridade da CGU; e

• Supervisionar a atuação das demais instâncias da Gestão de Riscos.

Metodologia COSO ERM

Este manual foi norteado pela metodologia COSO ERM, considerando ser o *framework* compatível com a estrutura do modelo de gestão de riscos apresentada na IN MP/CGU nº01/2016, utilizado pelo Ministério do Planejamento através da Portaria nº 426/2016 e pela Resolução nº 51/19-COPLAD, que aprovou a Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão da UFPR.

Segundo o COSO ERM a gestão de riscos corporativos é um "*processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade*".

Importante observação derivada da definição acima é que o processo corporativo de gestão de riscos previsto no COSO ERM, além de ser aplicável na realização normal das atividades – operacionais, administrativas e de suporte – deveria ser aplicado também nas atividades de planejamento voltadas à definição da estratégia da organização. Isso fica ainda mais evidente quando se observa que a perspectiva do cubo do COSO ERM relativa aos objetivos inclui um novo tipo de objetivo a ser assegurado e que não era listado no COSO IC, qual seja, a categoria dos objetivos estratégicos.

O COSO ERM introduz conceitos interessantes como apetite a riscos e tolerância a riscos, e prevê, em seu modelo, um componente relacionado à fixação de objetivos, que é um componente crítico na medida em que:

> "*An appropriate process for objective setting is a critical component of enterprise risk management... Enterprise risk management ensures that executive management has in place a process to set objectives and that the chosen objectives support and align with the entity's mission and are consistent with its risk appetite*" (COSO, 2004)
>
> *"Um processo apropriado para a definição de objetivos é um componente crítico da gestão de riscos corporativos... A gestão de riscos corporativos garante que a gerência executiva implemente um processo para definir objetivos e que os objetivos escolhidos apoiem e se alinhem à missão da entidade e sejam consistentes com seu apetite a riscos"*

"Apetite a riscos" refere-se ao montante de riscos que a organização dispõe a aceitar na criação de valor, enquanto "tolerância a riscos" corresponde ao nível de variação aceitável no alcance de um certo objetivo.

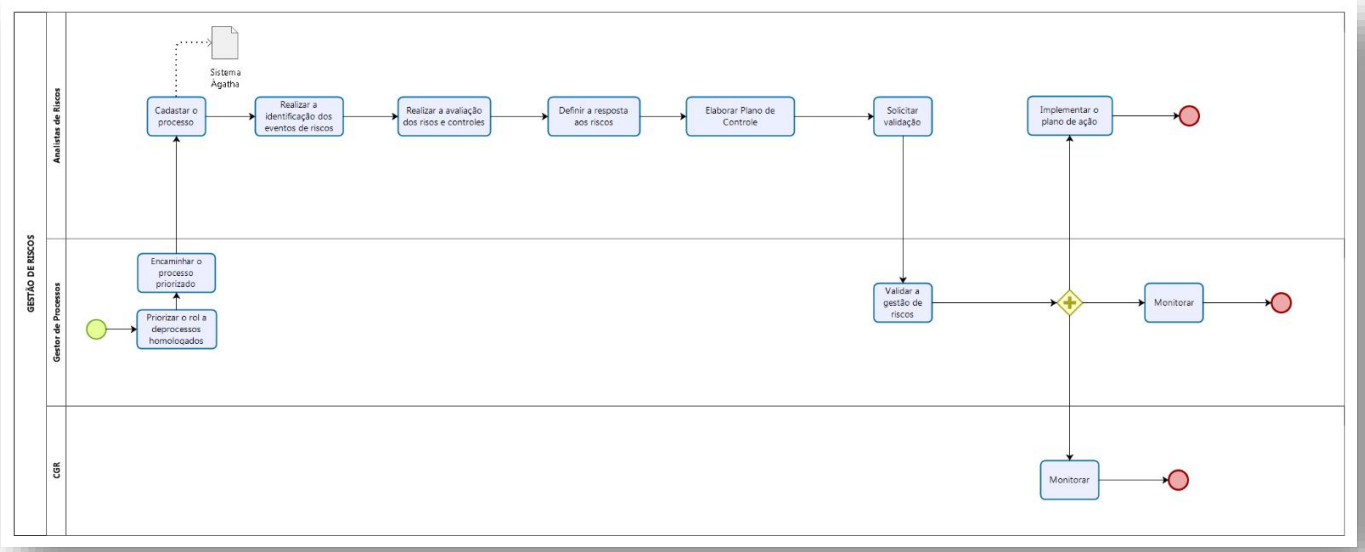


Figura 2 – Fluxo de Gestão de Riscos na UFPR

Aplicação na UFPR

Na UFPR, a metodologia de gestão de riscos é orientada a processo organizacional e obedece a um modelo de aplicação descentralizado. Ou seja, os gestores podem executar os processos de gestão dos riscos em processos sob sua responsabilidade, desde que obedecidas as diretrizes e orientações apresentadas neste documento.

A gestão de riscos deve ser implementada de forma gradual em todas as áreas da UFPR, sendo priorizados os processos organizacionais que impactam diretamente no atingimento dos objetivos estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional.



Figura 3 - Metodologia da Gestão de Riscos na UFPR

1ª Etapa: Análise de ambiente, e de fixação de objetivos

Nesta etapa, o processo organizacional e seus objetivos são analisados à luz de seus ambientes interno e externo.

Informações sobre o Ambiente Interno

Esta etapa representa a base para a gestão de riscos pois demonstra o grau e comprometimento em todos os níveis da administração. Os fatores relacionados ao ambiente interno incluem, entre outros, integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura organizacional, políticas e práticas de recursos humanos.

O ambiente interno provê a atmosfera na qual as pessoas conduzem suas atividades e cumprem suas responsabilidades de controle, servindo de base para as demais atividades, provendo disciplina e prontidão para a gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão.

Informações sobre a Fixação de Objetivos

Trata-se dos objetivos institucionais (missão, visão, objetivos) definidos e divulgados pela alta administração.

A explicitação clara dos objetivos, alinhados à missão e à visão da organização, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente possam impedir sua consecução.

Na UFPR os objetivos institucionais estão descritos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Informações sobre o Processo

Macroprocesso: indica a qual macroprocesso institucional o processo em questão está ligado (ensino, pesquisa, extensão, gestão institucional, entre outros).

Processo: é nome do processo. Preferencialmente os processos de trabalho devem estar identificados, mapeados e modelados.



ATENÇÃO! Na UFPR a sigla da unidade precede o nome do processo. Por exemplo, "CGR: Levantamento de Governança", o que indica que o gestor deste processo é o Coordenador de Governança e Riscos, facilitando a busca deste processo no sistema

Objetivo do Processo: essa informação pode ser coletada da Cadeia de Valor ou do mapeamento do processo e é determinante para conduzir adequadamente a gestão de riscos, pois norteia a correta identificação dos eventos que possam impactar negativamente o objetivo, de forma a evita-lo, atrasá-lo, prejudica-lo ou impedi-lo.

Leis e Regulamentos: destinado a listar todas as leis, regulamentos e normas que integram, afetam ou influenciam o processo. Essas informações são importantes para analisar oportunidades e ameaças, verificar se há riscos ou descumprimento de leis, regulamentos e normas, e auxiliar na adoção de ações de controle.

Sistemas: onde se listam ferramentas informatizadas (ex: planilhas, sistemas) que operacionalizam o processo. As informações descritas poderão indicar controles existentes (e se são manuais ou eletrônicos).

Gestor Responsável pelo processo: refere-se ao proprietário (dono) do processo.

Responsável pela Análise: responsáveis pela análise de riscos. O gestor do processo pode ser, também, analista de riscos.

ATENÇÃO! Na UFPR optamos por não incluir anexos, e incluir o link para o desenho do processo no campo "Coordenação".

Análise SWOT

É uma ferramenta de alinhamento estratégico utilizada para auxiliar os gestores e analistas de riscos na análise interna e externa do ambiente ou cenário. Análise interna das forças e fraquezas e análise externa das oportunidades e ameaças.

Em gestão de riscos, esta análise possibilita melhor compreensão para o levantamento de potenciais ameaças, causas, efeitos, e na proposição de planos de ação para eliminação ou mitigação dos riscos do processo.



Figura 4 – Representação da análise SWOT

2ª Etapa: Identificação de Eventos de Risco

Esta etapa envolve a identificação de eventos incertos que, se ocorrerem, possam evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos do processo organizacional ou das suas etapas críticas.

A metodologia de identificação de eventos de riscos poderá empregar uma combinação de técnicas com ferramentas de apoio, e deve levar em consideração tanto o passado (regressão) quanto o futuro (tendências).

As principais técnicas utilizadas são: questionário e *checklist*; *workshops* e *brainstorming*; inspeções e auditorias; fluxogramas; diagrama de causa e efeito ou gravata borboleta.

As técnicas mais empregadas na UFPR são as seguintes:

(1) seminários e entrevistas com facilitadores. Identificam eventos com base na experiência e no conhecimento acumulado da administração, do pessoal, ou de outras partes interessadas por meio de discussões estruturadas; e

(2) análise do fluxo de processo. Essa técnica reúne as entradas, as tarefas, as responsabilidades e as saídas que se combinam para formar um processo. Considerando-se os fatores internos e externos que afetam as entradas ou as atividades em um processo, a organização identifica os eventos que podem afetar o cumprimento dos objetivos deste.

Via de regra, os eventos não ocorrem de forma isolada, um evento poderá desencadear outro, ou ocorrerem concomitantemente. A avaliação dos relacionamentos entre dois ou mais eventos de riscos permite determinar em que pontos os esforços da gestão de riscos estarão bem direcionados.

Evento de risco

Descrição: é o evento de risco em si.



PERGUNTA: este evento incerto, se ocorrer, afeta negativamente a consecução do objetivo do meu processo?!? Se SIM, então é um evento de risco. Se NÃO, pode ser causa de um evento de riscos.

Causas: quais os motivos que podem desencadear a ocorrência do evento de risco descrito.



PERGUNTA: por que este evento incerto pode ocorrer? A(s) resposta(s) corresponde(m) à(s) causa(s)!

Consequências: efeitos do evento de risco descrito, no caso de sua ocorrência, sobre o objetivo do processo; resultado de quando o evento ocorre.

Categoria do risco:

(1) Estratégico – quando o evento de risco pode impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade, da área ou da UFPR
(2) Fiscal – no caso em que o evento de risco afeta negativamente o equilíbrio das contas públicas
(3) Integridade – para o evento de risco afetado pela falta de honestidade e por desvios éticos
(4) Operacional – relacionado ao evento de risco que compromete as atividades da unidade normalmente por falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e a eficiência dos processos organizacionais
(5) Orçamentário – no caso do evento de risco que pode comprometer a capacidade da UFPR em contar com os seus recursos orçamentários necessários para a realização de suas atividades, ou que possa comprometer a própria execução orçamentária (atrasos em licitações, por exemplo)

(6) Reputação – relacionado ao evento que pode comprometer a imagem institucional em relação à Sociedade



IMPORTANTE! Deve-se habilitar a opção "Evento com risco de integridade associado" quando o evento de risco apresentar aspectos relacionados à integridade, por conduta intencional do agente público.

3ª Etapa: Avaliação de Riscos e Controles

A avaliação dos eventos de risco permite considerar até que ponto eles podem impactar a realização dos objetivos. A análise é feita sob duas perspectivas: probabilidade (causas) e impacto (consequências); por meio de análises quantitativas e qualitativas ou da combinação de ambas; e quanto à sua condição de inerentes e residuais.

O **risco inerente** é o risco a que uma organização está exposta sem considerar ações gerenciais para reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto (*Art. 2º, XIV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016*).

Já o **risco residual** é o risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco; (*Art. 2º, XV, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016*). Na UFPR, neste momento, estão sendo considerados riscos residuais aqueles não mitigados, mesmo depois de aplicados controles pela gestão.

E, por fim, os **controles internos da gestão** referem-se ao conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela administração superior e pelo corpo de servidores da instituição, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável na consecução da missão da entidade (*Art. 2º, V, IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016*).

Mapa de Risco

Cálculo da Probabilidade

A probabilidade (p) é calculada baseando-se nas causas dos riscos, onde calcula-se o percentual de vezes que as causas têm ocorrido, considerando determinado ciclo. Pode ser expressa através da seguinte fórmula

$$p = \frac{\text{quantidade de ocorrência das causas}}{\text{total de vezes que o processo foi executado}}$$

e está dividida em 5 níveis:

- Nível 1, muito baixa (p < 10%), onde o evento pode ocorrer apenas em **circunstâncias excepcionais**
- Nível 2, baixa ($10\% \leq p \leq 30\%$), para o evento que **pode ocorrer** em algum momento
- Nível 3, média ($30\% < p \leq 50\%$), em que o evento **deve ocorrer** em algum momento
- Nível 4, alta ($50\% < p \leq 90\%$), nos casos do evento que **provavelmente ocorra** na maioria das circunstâncias
- Nível 5, muito alta ($p > 90\%$), quando é esperado que o evento **ocorra** na maioria das circunstâncias

Cálculo do Impacto

Já o impacto é estimado considerando as consequências e o quanto elas influenciam os fatores estratégico-operacional e econômico-financeiro da Instituição.

Um ou mais fatores podem ser desconsiderados no cálculo do impacto para determinado processo. A seguir apresenta-se o quadro com cinco fatores de análise estratégico-operacional e um fator econômico-financeiro.

Os pesos para os fatores foram calculados pelo Ministério do Planejamento utilizando a metodologia de auxílio multicritério AHP (Método de Análise Hierárquica dos Processos), distribuídos conforme a tabela abaixo.

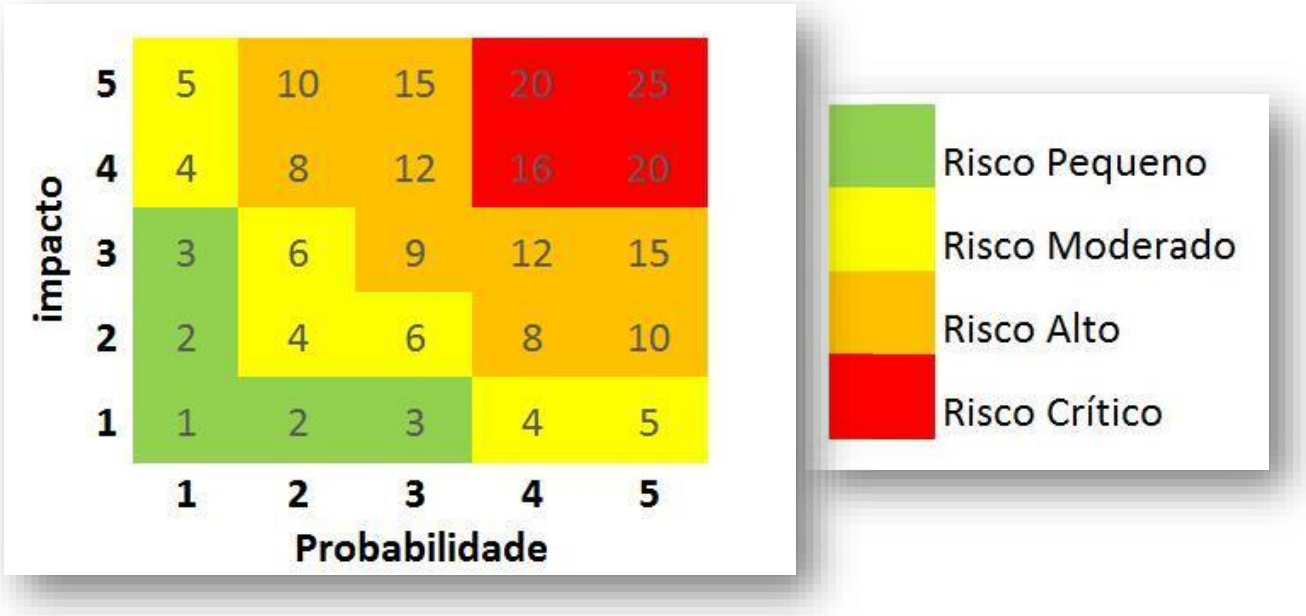
PRÁTICA ADOTADA PELA UFPR: desabilitar o cálculo do impacto econômico-financeiro, mantendo este fator APENAS em processos que envolvem recursos altamente significativos ou quando indicados pela CGR.

Impacto - Fatores para Análise							
	Estratégico-Operacional					Econômico-Financeiro	Peso
	Esforço de Gestão	Regulação	Reputação	Negócios/Serviços à Sociedade	Intervenção Hierárquica	Orçamentário	
	15%	17%	12%	18%	13%	25%	100%
Orientações para atribuição de pesos	Evento com potencial para levar o negócio ou serviço ao colapso	Determina interrupção das atividades	Com destaque na mídia nacional e internacional, podendo atingir os objetivos estratégicos e a missão	Prejudica o alcance da missão da UFPR	Exigiria a intervenção do Conselho	> = 25%	5-Catastrófico
	Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado	Determina ações de caráter pecuniários (multas)	Com algum destaque na mídia nacional, provocando exposição significativa	Prejudica o alcance da missão da Unidade	Exigiria a intervenção do Reitor	> = 10% < 25%	4-Grande
	Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais	Determina ações de caráter corretivo	Pode chegar à mídia provocando a exposição por um curto período de tempo	Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Exigiria a intervenção do Diretor ou Pro Reitor	> = 3% < 10%	3-Moderado
	Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto	Determina ações de caráter orientativo	Tende a limitar-se às partes envolvidas	Prejudica o alcance das metas do processo	Exigiria a intervenção do Coordenador	> = 1% < 3%	2-Pequeno
	Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais	Pouco ou nenhum impacto	Impacto apenas interno / sem impacto	Pouco ou nenhum impacto nas metas	Seria alcançada no funcionamento normal da atividade	< 1%	1-Insignificante

Figura 5 – Tabela de impacto do Sistema Ágatha na UFPR

A multiplicação da probabilidade pela média dos impactos [KRI=P*I], para cada evento de risco, resulta no indicador chave de risco – KRI (*key risk indicator*). O KRI está entre 1 e 25, inclusive, e é classificado como Pequeno (quando KRI<4), Moderado (quando KRI entre 4 e 7), Alto (quando KRI entre 8 e 15) ou crítico (quando KRI>15).

A matriz abaixo mostra onde o KRI encontra-se, entre 1 e 25. Os maiores valores indicam as situações mais críticas.



Um **risco pequeno** indica que o risco está dentro da tolerância a riscos. No caso dos riscos **moderado ou alto** indica-se reduzir a probabilidade ou o impacto, ou ambos. Para o risco crítico deve-se propor ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as suas causas ou consequências.

Controles Existentes

Etapa destinada a levantar os controles existentes e sua implementação na UFPR considerando o desenho do controle e a operação do controle.

Quanto ao desenho, tem-se as seguintes opções:

(1) Não há procedimento de controle
(2) Há procedimentos de controles, mas não são adequados (**insuficientes**) e **não estão formalizados**
(3) Há procedimentos de controles, mas não são adequados (**insuficientes**) porém estão **formalizados**
(4) Há procedimentos de controles adequados (**suficientes**) e **não estão formalizados**
(5) Há procedimentos de controles adequados (**suficientes**) e **formalizados**

E, quanto à operação do controle, tem-se:

(1) **Não há** procedimento de controle
(2) Há procedimentos de controle, mas **não são executados**
(3) Os procedimentos de controle estão sendo **parcialmente executados**
(4) Os procedimentos de controle **são executados,** mas **sem evidência de sua realização**
(5) Procedimentos de controle **são executados** e **com evidências de sua realização**

4ª Etapa: Resposta a Risco

As ações para responder os eventos de riscos devem ser compatíveis com a tolerância a riscos, considerando a relação custo benefício.



TOLERÂNCIA A RISCOS NA UFPR:
ACEITAR RISCO PEQUENO

ACEITA-SE UM RISCO quando o seu nível é baixo, ou quando o plano de ação para mitigá-lo é muito custoso para a instituição, ou ainda quando a capacidade institucional para atuar sobre o risco é limitada. Os controles praticados não se alteram e nenhum novo plano de ação é desenvolvido para o risco.

MITIGA-SE UM RISCO nos casos em que intenciona-se reduzir ao nível compatível com a tolerância a riscos. São estabelecidos um ou mais planos de ação de forma a tratar as causas ou as consequências, ou ambos.

COMPARTILHA-SE ou TRANSFERE-SE UM RISCO quando, para reduzir-se a probabilidade ou impacto, transfere-se ou compartilha-se parte do risco (por exemplo, seguro).

EVITA-SE UM RISCO para evitar, eliminar ou atenuar urgentemente as causas ou consequências, intencionando reduzir rapidamente um evento de risco altamente crítico para a instituição; ou para eliminar um risco.

É permitido ao gestor do processo alterar a resposta ao risco, tanto para adotar uma ação em casos que poderia aceitar o risco, como também deixar de adotar uma ação (aceitar) onde deveria adotar uma ação de controle (mitigar, transferir, compartilhar, ou evitar), **tudo isso com apresentação de justificativa** e **validação pela unidade de gestão de risco superior**.

5ª Etapa: Atividade de Controle

Os planos de ação correspondem a projetos desenvolvidos com o objetivo de adequar os níveis de riscos, por meio da adoção de novos controles ou a melhoria de controles existentes, sendo classificados como **preventivos** (atuam na causa) ou **corretivos** (atenuam as consequências).

Os critérios abaixo devem ser considerados no plano de ação.

Área responsável: unidade gestora do projeto

Responsável: gestor do projeto, ou servidor designado

Intervenientes: áreas externas à área responsável que irão participar do plano de ação

Como o projeto será implementado: descrever como o responsável acompanhará as etapas do projeto para que ele seja finalizado dentro do prazo proposto

Data de Início: data do início (ou previsão)

Data de Conclusão: data prevista para a conclusão

O projeto deverá ser atualizado com as ações de monitoramento, considerando:

(1) Status do projeto: a iniciar, iniciada, concluída ou cancelada;

(2) Controle implementado: Sim, Não, Parcialmente – para o caso de estar em andamento; e

(3) Ações realizadas, ou observações.

6ª Etapa: Informações e Comunicações, e Monitoramento

A comunicação sobre os processos de gestão de riscos e seus resultados deve ser conduzida de maneira formal, utilizando o sistema Agatha, implantado na UFPR: o gestor, os analistas de risco e equipe envolvida no processo propõem planos de ações para adequar os níveis de risco e submetem ao gestor do processo para homologação. As chefias imediatamente superiores têm acesso aos relatórios completos dos processos e riscos, e podem acompanhar a execução dos planos de ações. A gestão de riscos deve ser revisada anualmente ou sob demanda.

O fluxo de comunicações deve permitir que as informações emanem em todas as direções (chefia imediata, envolvidos no processo, alta administração, auditoria interna), que os desdobramentos dos processos estratégicos estejam atualizados no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, e que seja dada transparência quanto às informações relevantes dos processos de trabalho e gestão de riscos.



Os riscos relativos aos processos estratégicos devem ser comunicados pelos proprietários (gestores) dos processos à CGR para análise e encaminhamento ao CGRC, quando necessário.

O monitoramento é uma etapa continua em gestão de riscos, e se desenvolve através de indicadores, plano de ação, e revisão cíclica dos processos. No monitoramento são verificados se os controles vigentes e os planos de ação estão sendo efetivos, possibilitando encaminhamento decisório ágil quando estão sendo insuficientes para mitigar riscos.

Referências Bibliográficas

AGENCIA NACIONAL DE ENERGIOA ELÉTRICA. **Manual de Gestão de Riscos Processos: Metodologia de Gestão de Riscos da ANEEL**. 1ª versão, Brasília, DF, 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Gestão Integrada de Riscos**. Departamento de Riscos Corporativos e Referências Operacionais: Brasília, DF, 2017.

BRASIL, Presidência da República/Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1**. Diário Oficial da União: edição 89, seção 1, página 14, 11/05/2016.

_____, Presidência da República. **Decreto nº 9.203**. Diário Oficial da União: edição nº 224, seção 1, página 3, 23/11/2017.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISSION. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. Instituto dos Auditores Internos do Brasil e *PricewaterhouseCoopers*: Estados Unidos da América, 207.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Implementando a Gestão de riscos no setor público**. Diretoria de Educação Continuada: Brasília, DF, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia**. Série Cadernos de Governança Corporativa: São Paulo, SP, 2017.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **Manual de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade**. Coordenação-Geral de Inteligência e Riscos: 1ª edição, Brasília, DF, 2020.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Interno da Gestão.** Assessoria Especial de Controle Interno: Brasília, DF, 2017.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, DF, 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia de Orientação para o gerenciamento de riscos**. Secretaria de Gestão Pública: Brasília, DF, 2013.