



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO  
COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS

# Plano de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Ouro Preto 2023

OUTUBRO - 2022



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

**Sumário**

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFOP .....	3
2.1. PRINCÍPIOS .....	4
2.2. OBJETIVOS .....	4
3. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS NA UFOP .....	5
3.1. INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO, LINHAS DE DEFESA E COMPETÊNCIAS .....	5
3.1.1. CONSELHO UNIVERSITÁRIO ( CUNI) .....	5
3.1.2. ALTA GESTÃO .....	5
3.1.3. AUDITORIA INTERNA .....	6
3.1.4. COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES INTERNOS .....	6
3.1.5. COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS / PROPLAD .....	8
3.1.6. UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS .....	8
3.2. LINHAS DE GESTÃO DE RISCOS .....	9
4. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCO .....	10
4.1. MOBILIZAÇÃO .....	11
4.2. IDENTIFICAÇÃO .....	11
4.3. ANÁLISE .....	13
4.4. AVALIAÇÃO DE RISCOS .....	15
4.5. TRATAMENTO DE RISCOS .....	16
4.6. MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA .....	17
5. CRONOGRAMA .....	18
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	19



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

## 1. INTRODUÇÃO

A Governança e a Gestão de Riscos tratam da capacidade da organização em alcançar seus objetivos de forma confiável, resolver incertezas e agir com integridade.

Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando elas atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem sobre os objetivos da organização é chamado de "risco".

Todas as atividades de uma organização envolvem risco. As organizações gerenciam o risco, identificando-o, analisando-o e, em seguida, avaliando se o risco deve ser modificado pelo tratamento do risco a fim de atender a seus critérios de risco. Ao longo de todo este processo, elas comunicam e consultam as partes interessadas e monitoram e analisam criticamente o risco e os controles que o modificam, a fim de assegurar que nenhum tratamento de risco adicional seja requerido.

Nos órgãos públicos o marco regulamentar sobre o tema é a Instrução Normativa Conjunta Nº 01, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, bem como o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, que trata, entre outros temas, da gestão de riscos na administração pública.

Em 01º de fevereiro de 2019 a UFOP publicou a Portaria Nº 033, que instituiu o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), e em 04 de abril de 2017 aprovou a Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da Universidade Federal de Ouro Preto (PGRCI), conforme RESOLUÇÃO CUNI Nº 2205, que tem a finalidade de identificar, avaliar, administrar, controlar e comunicar os riscos das atividades da Instituição, fornecendo, dessa forma, razoável certeza de que os objetivos da Universidade serão alcançados.

## 2. PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS NA UFOP

Conforme a Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da Universidade Federal de Ouro Preto (PGRCI), são princípios e objetivos da Gestão de Riscos na UFOP:



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

## 2.1. Princípios

- I – agregar valor e proteger o ambiente interno da UFOP;
- II – ser parte integrante dos processos organizacionais;
- III – subsidiar a tomada de decisões;
- IV – abordar explicitamente a incerteza;
- V – ser baseada nas melhores informações disponíveis;
- VI – considerar fatores humanos e culturais;
- VII – ser transparente e inclusiva;
- VIII – ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças;
- IX – apoiar a melhoria contínua da UFOP; e
- X – estar integrada às oportunidades e à inovação.

## 2.2. Objetivos

- I – aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos da UFOP;
- II – fomentar uma gestão proativa;
- III – estimular a identificação e tratamento de riscos em toda a UFOP;
- IV – facilitar a identificação de oportunidades e ameaças, utilizando, por exemplo, a matriz SWOT;
- V – prezar pelas conformidades legal e normativa dos processos organizacionais;
- VI – melhorar a prestação de contas à sociedade;
- VII – aprimorar a governança e a aprendizagem;
- VIII – estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- IX – melhorar o controle interno da gestão;
- X – alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

XI – melhorar a eficácia e a eficiência operacional, contribuindo para a criação ou preservação de valor;

XII – melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;

XIII – melhorar a aprendizagem organizacional;

XIV – minimizar perdas; e

XV – aumentar a capacidade da organização de se adaptar a mudanças.

### 3. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS NA UFOP

A estrutura de Gestão de Riscos compreende o conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização.

#### 3.1. Instâncias de Supervisão, Linhas de Defesa e Competências

A Gestão de Riscos da UFOP é gerida de forma integrada. A Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (PGRCI) define competências específicas sobre o gerenciamento de riscos para a estrutura de governança da UFOP.

A Gestão de Riscos na UFOP está assim estruturada:

##### 3.1.1. Conselho Universitário (CUNI)

São competências e atribuições do Conselho Universitário:

- a) Fiscalizar e garantir a continuidade e aperfeiçoamento da Política de Gestão de Riscos

##### 3.1.2. Alta Gestão

A alta Gestão da UFOP é composta pela reitoria e pelos setores de assessoria direta, sendo suas competências e atribuições:

- a) Definir os responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais;
- b) Avaliar o desempenho da arquitetura de Gestão de Riscos e fortalecer a aderência dos processos à conformidade normativa;
- c) 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;



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

- d) Garantir o alinhamento da gestão de riscos aos padrões de ética e de conduta, em conformidade com a Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP;
- e) Supervisionar a atuação das demais instâncias da Gestão de Riscos.

### **3.1.3. Auditoria Interna**

A auditoria interna tem o papel de auxiliar a organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança, estão entre suas competências e atribuições:

- a) Revisar a gestão de riscos-chave;
- b) Dar garantia de que os riscos são corretamente estimados;
- c) Avaliar o processo de reporte dos riscos-chave;
- d) Dar garantia dos processos de Gestão de Riscos;
- e) Avaliar o processo de Gestão de Riscos.

### **3.1.4. Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos**

São competências e atribuições do Comitê de Governança, Riscos e Controles Internos:

- a) Incentivar e promover condutas e padrões de comportamentos alinhados às melhores práticas de ética e integridade aplicáveis ao setor público;
- b) Institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- c) Garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- d) Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações, na forma da lei;
- e) Aprovar políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

- f) Supervisionar o mapeamento e a avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- g) Liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e de controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no âmbito da UFOP;
- h) Estabelecer os limites de apetite a risco da UFOP, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública ou atividade;
- i) Aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- j) Auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança;
- k) Incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados e soluções para melhoria do desempenho institucional e que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;
- l) Elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência;
- m) Coordenar a elaboração, estruturação, implementação, revisão e monitoramento do Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, com vistas à prevenção e à mitigação de vulnerabilidades eventualmente identificadas;
- n) Atuar na orientação, treinamento e integração dos servidores e agentes responsáveis pela governança da UFOP, com relação aos temas atinentes ao Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos;
- o) Exercer outras atividades que lhe forem atribuídas pelo Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos e promover outras ações relacionadas a estes temas, em conjunto com as demais unidades da UFOP;
- p) Emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos, da integridade e dos controles internos da UFOP.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

**3.1.5. *Coordenadoria de Processos e Projetos Organizacionais / PROPLAD***

São competências e atribuições da Coordenadoria de Processos e Projetos Organizacionais / PROPLAD:

- a) Propor a Metodologia de Gestão de Riscos e suas revisões;
- b) Propor os requisitos funcionais necessários à ferramenta de tecnologia de suporte ao processo de gerenciamento de riscos;
- c) Monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas;
- d) Dar suporte a identificação, análise e avaliação dos riscos dos processos organizacionais selecionados para a implementação da Gestão de Riscos;
- e) Consolidar os resultados das diversas áreas em relatórios gerenciais e encaminhá-los ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno;
- f) Propor capacitação continuada em Gestão de Riscos para os servidores da UFOP, com o apoio da Alta Gestão e do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC);
- g) Medir o desempenho da Gestão de Riscos objetivando a sua melhoria contínua;
- h) Requisitar aos responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos processos organizacionais as informações necessárias para a consolidação dos dados e a elaboração dos relatórios gerenciais.
- i) Coordenar a implantação e manutenção do Plano de Gestão de Riscos; e
- j) Orientar, disseminar e promover temas que envolvam gestão de riscos.

**3.1.6. *Unidades Acadêmicas e Administrativas***

São competências e atribuições das Unidades Acadêmicas e Administrativas, assim como de seus gestores e servidores:

- a) Sugerir os processos prioritários para gerenciamento dos riscos;
- b) Monitorar os riscos mapeados a partir das informações fornecidas pelos gestores de riscos;





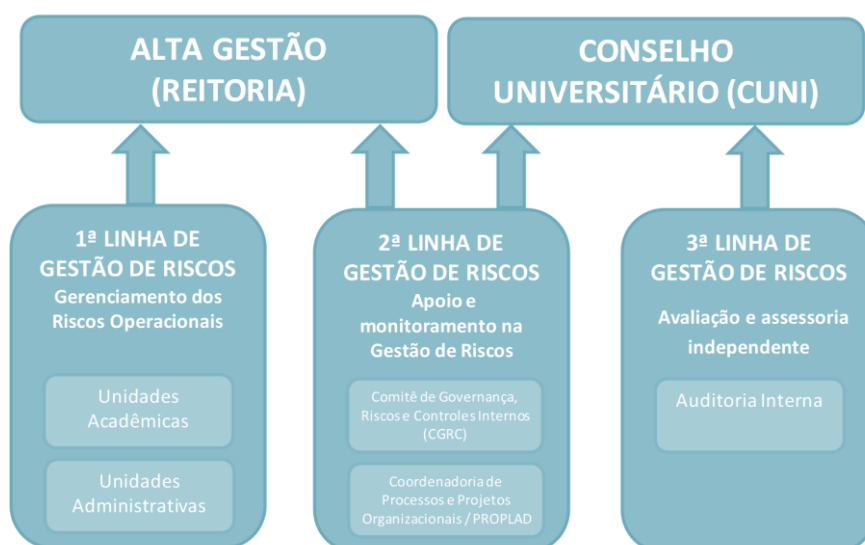
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

- c) Identificar situações que envolvem risco;
- d) Comunicar as ações realizadas;
- e) Validar e monitorar a execução do plano de ação e dos projetos decorrentes da implementação da gestão de riscos.
- f) Executar as atividades referentes ao monitoramento dos riscos dos processos sob sua responsabilidade;
- g) Executar os planos de ação definidas no tratamento do risco ao qual é responsável;
- h) Comunicar as ações realizadas, referentes a Gestão de Riscos;
- i) Atuar quando demandados como gestores de riscos;
- j) Participar das oficinas de levantamento dos riscos em processos aos quais atua diretamente;
- k) Identificar, no seu espaço de atuação, situações que envolvem riscos.

### 3.2. Linhas de Gestão de Riscos

Para coordenar os papéis dos atores envolvidos na Gestão de Riscos, a IN CGU/MP nº 01/2016 apresenta a estrutura de três linhas de gestão de riscos. As linhas de gestão de riscos na UFOP estão definidas, conforme Figura 1:

Figura 1: Estrutura de três linhas de Gestão de Riscos na UFOP





**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

1ª Linha: É a gestão operacional, sendo assim, as Unidades Acadêmicas e as Unidades Administrativas são responsáveis por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos de riscos e controles diariamente. Faz parte de suas atribuições identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos para garantir que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos.

2ª Linha: São as funções específicas de gerenciamento de riscos e conformidade, facilita e monitora a implementação de práticas eficazes de gerenciamento de riscos por parte do Proprietário e Gestor do Risco.

3ª Linha: É a Auditoria Interna, os auditores internos fornecem ao órgão de governança e à alta gestão avaliações abrangentes baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da UFOP.

#### 4. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCO

A Metodologia de Gestão de Riscos da UFOP objetiva estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a sua operacionalização, por meio da definição de um processo de gerenciamento de riscos, sendo composta por seis etapas, conforme descrito a seguir:

Figura 2: Etapas do Gerenciamento de Riscos





**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

#### 4.1. Mobilização

Na etapa de mobilização realiza-se o planejamento para envolver a comunidade acadêmica na participação da Gestão de Riscos da universidade.

Na fase de mobilização são realizadas as seguintes ações:

- a) Desenvolver um plano de comunicação e consulta interna e externa;
- b) Planejar uma comunicação efetiva, a ser desenvolvida durante todas as etapas ou atividades do processo de gestão de riscos;
- c) Estabelecer um contexto apropriadamente e assegurar que as visões e percepções das partes interessadas, incluindo necessidades, suposições, conceitos e preocupações sejam identificadas, registradas e levadas em consideração;
- d) Assegurar que os riscos sejam identificados e analisados adequadamente, reunindo áreas diferentes de especialização;
- e) Garantir que todos os envolvidos estejam cientes de seus papéis e responsabilidades, e avalizem e apoiem o tratamento dos riscos.
- f) Identificar os fatores do ambiente, interno e externo e elaborar um relato conciso dos objetivos organizacionais, dos fatores críticos para que se tenha êxito;
- g) Identificar as partes interessadas e seus interesses;
- h) Definir critérios com base nos quais os níveis de risco serão analisados e avaliados.

#### 4.2. Identificação

A etapa da identificação de riscos consiste no processo de busca, reconhecimento e descrição dos riscos, tendo como base o contexto estabelecido e apoiado na comunicação e consulta com as partes interessadas, internas e externas. O objetivo é produzir uma lista abrangente de riscos, incluindo causas, fontes e eventos que possam ter um impacto na consecução dos objetivos.

Para a identificação dos riscos são realizadas as seguintes ações:

- a) Identificar os riscos gerais através da análise de dados históricos, workshop, análises teóricas e entrevistas;



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

- b) Desdobrar os riscos gerais em riscos específicos, através de ferramentas como mapeamento de processos, desenho de fluxogramas e análise de cenários; e
- c) Registrar os riscos identificados em sistema, planilha ou matriz de avaliação de riscos, descrevendo os componentes de cada risco separadamente com, pelo menos, suas causas, o evento e as consequências.

Os riscos identificados serão classificados considerando a seguinte tipologia:

- a) **Riscos estratégicos:** Eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão, caso venham ocorrer.
- b) **Riscos operacionais** - Eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
- c) **Riscos financeiros/orçamentários:** Eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.
- d) **Riscos de imagem/reputação:** Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional.
- e) **Riscos de integridade:** Eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da organização, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.
- f) **Riscos legais/de conformidade:** Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade.
- g) **Riscos ambientais:** Resultam da associação entre os riscos naturais e os riscos decorrentes de processos naturais agravados pela atividade humana e pela ocupação do território.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

#### 4.3. Análise

A análise de riscos é o processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco, fornecendo a base para a avaliação e para as decisões sobre o tratamento de riscos.

O risco é uma função tanto da probabilidade como das consequências, portanto, o nível do risco é expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e de suas consequências, em termos da magnitude do impacto nos objetivos.

**Risco = Função (Probabilidade e Impacto)**

O resultado final do processo de análise de riscos será o de atribuir, para cada risco identificado, uma classificação tanto para a probabilidade como para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do risco. A identificação de fatores que afetam a probabilidade e as consequências, também é parte da análise de riscos, incluindo a apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas ou negativas, expressas em termos de impactos tangíveis ou intangíveis.

Dependendo das circunstâncias, a análise de riscos pode ser qualitativa ou quantitativa, ou uma combinação destas, e ser mais ou menos detalhada. O método e o nível de detalhamento da análise podem ser influenciados pelos objetivos, pela natureza do risco, pela disponibilidade de informações, dados e recursos.

Em análises qualitativas, considerando que a lógica subjacente ao nível de risco seja proporcional tanto em relação à probabilidade quanto ao impacto, a função 'Risco' será essencialmente um produto dessas variáveis. Contudo essa relação simples pode não refletir relações não lineares, sendo necessário, assim, incluir um fator de ponderação para uma das duas variáveis (probabilidade ou impacto, de modo a atingir a escala relativa necessária entre eles) e ou um operador exponencial para uma ou para ambas as variáveis.

$$\text{Risco} = P \times I$$

Contudo essa relação simples pode não refletir relações não lineares, sendo necessário, assim, incluir um fator de ponderação para uma das duas variáveis (probabilidade ou impacto, de modo a atingir a escala relativa necessária entre eles) e ou um operador exponencial para uma ou para ambas as variáveis (DE CICCIO, 2009, adaptado). Para a análise de riscos na UFOP iremos adotar as seguintes escalas de Probabilidade (Quadro 1) e Impacto (Quadro 2)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

Quadro 1 – Escala de Probabilidades

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

Quadro 2 – Escala de Impacto

IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA	PESO
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Baixa	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/ comunicação/divulgação ou de conformidade).	1

O nível de risco inerente (NRI) de um evento é o nível de risco antes da consideração das respostas que a gestão adota, incluindo controles internos, para reduzir a probabilidade do evento e ou os seus impactos nos objetivos.

A política de gestão de riscos da UFOP estabeleceu categorias para classificar os níveis de risco resultantes do processo de análise, sejam inerentes ou residuais, de modo consistente com o seu apetite a risco, como as exemplificadas na Quadro 3.

Quadro 3 – Classificação de Nível de Risco

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
0 – 9,99	10 – 39,99	40 – 79,99	80 – 100



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

Os resultados das combinações de probabilidade e impacto, classificados de acordo com a escala de níveis de risco, são expressos na matriz a seguir (Quadro 4).

Quadro 4 – Matriz de Riscos da UFOP

IMPACTO	Muito Alto (10)	10	20	50	80	100
	Alto (8)	8	16	40	64	80
	Médio (5)	5	10	25	40	50
	Baixa (2)	2	4	10	16	20
	Muito baixo (1)	1	2	5	8	10
		Muito baixo (1)	Baixa (2)	Médio (5)	Alto (8)	Muito Alto (10)
		PROBABILIDADE				

A documentação da etapa de análise de riscos é composta por:

- A abordagem ou o método de análise utilizado, as fontes de informação consultadas e os participantes do processo de análise;
- As especificações para as classificações de probabilidade e impacto dos riscos;
- A probabilidade de ocorrência de cada evento, a severidade ou magnitude do impacto nos objetivos e sua descrição, bem como considerações quanto à análise desses elementos e o resultado de sua combinação, o risco inerente;
- A descrição dos controles existentes e as considerações quanto à sua eficácia, e o risco de controle;
- O nível de risco residual, resultante da combinação dos dois riscos anteriores (inerente e de controle).

#### 4.4. Avaliação de riscos

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 a implementação



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

do tratamento. Envolve comparar o nível de risco com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado, para determinar se o risco e ou sua magnitude é aceitável ou tolerável ou se algum tratamento é exigido (ABNT, 2009). Nessa etapa, portanto, se faz uso da compreensão e do nível do risco obtidos na etapa de análise de riscos para tomar decisões acerca de ações sobre os riscos analisados, em especial:

- a) Se um determinado risco precisa de tratamento e a prioridade para isso;
- b) Se uma determinada atividade deve ser realizada, reduzida ou descontinuada;
- c) Se controles devem ser implementados, modificados ou apenas mantidos.

Para apoiar a boa prática do processo de avaliação de riscos a UFOP estabeleceu critérios para priorização e tratamento associados aos níveis de risco, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Critérios para Priorização e Tratamento de Riscos

NÍVEL DE RISCO	CRITÉRIOS PARA PRIORIZAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS
RE	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e alta administração e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo
RA	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado a alta administração e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.
RM	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.
RB	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custos x benefícios, como diminuir o nível de controles.

A documentação dessa etapa é realizada no próprio registro de riscos e fornece uma lista dos riscos que requerem tratamento, com suas respectivas classificações e prioridades.

#### 4.5. Tratamento de riscos

O tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar o nível do risco (a probabilidade ou o impacto) e a elaboração de planos de tratamento que, uma vez





**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

implementados, implicarão a introdução de novos controles ou a modificação dos existentes. Um dos benefícios da gestão de riscos é exatamente o rigor que proporciona ao processo de identificação e seleção de alternativas de respostas aos riscos (ABNT, 2009; COSO, 2004).

Formas de tratar riscos, não mutuamente exclusivas ou adequadas em todas as circunstâncias, incluem evitar, reduzir, transferir e aceitar o risco. Selecionar a opção mais adequada envolve equilibrar, de um lado, os custos e esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes. Deve-se considerar a possibilidade de que novos riscos sejam introduzidos pelo tratamento e a existência de riscos cujo tratamento não seja economicamente justificável, como riscos severos (com grande consequência negativa), porém raros (com probabilidade muito baixa) (ABNT, 2009; INTOSAI, 2007).

Ao avaliar os efeitos das diferentes respostas, a gestão deve decidir a melhor forma de tratar o risco. A resposta, ou a combinação de respostas selecionadas, não precisa necessariamente gerar a quantidade mínima de risco residual, mas se gerar um risco residual acima dos limites de tolerância a riscos estabelecidos, a gestão terá que reconsiderar a opção de resposta ou os limites de tolerância (INTOSAI, 2007).

O processo de tratamento é cíclico e inclui: a avaliação do tratamento já realizado; a avaliação dos níveis de risco residual frente ao apetite e às tolerâncias a risco definidos; a definição e a implementação de tratamento adicional nos casos em que o risco residual extrapolar o apetite e as tolerâncias; e a avaliação da eficácia desse tratamento (ABNT, 2009).

A documentação dessa etapa geralmente integra o registro de riscos da organização e inclui um plano de tratamento de riscos que identifica claramente a ordem de prioridade para a implementação de cada tratamento, e também:

- a) As razões para a seleção das opções de tratamento, incluindo os benefícios esperados;
- b) Os responsáveis pela aprovação e pela implementação do plano;
- c) As ações propostas, os recursos requeridos, incluindo contingências, e o cronograma;
- d) As medidas de desempenho e os requisitos para o reporte de informações;
- e) As formas de monitoramento da implementação do tratamento e dos riscos (ABNT, 2009).

#### 4.6. Monitoramento e análise crítica

O monitoramento e a análise crítica são partes integrantes e essenciais da gestão de riscos e uma das etapas mais importantes do processo de gestão de riscos, onde busca-se:



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

- a) Detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, que podem requerer revisão dos tratamentos atualmente adotados e suas prioridades, e levar à identificação de riscos emergentes;
- b) Obter informações adicionais para melhorar a política, a estrutura e o processo de gestão de riscos;
- c) Analisar eventos (incluindo os “quase incidentes”), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles; e
- d) Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no desenho e na operação (ABNT, 2009).

## 5. CRONOGRAMA

O cronograma de atividades proposto para o ano de 2023 é apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Cronograma de Mapeamento de Riscos em 2023

DATA	AÇÃO	SETORES ENVOLVIDOS
Janeiro	Elaboração de material e divulgação da campanha de gestão de riscos	PROPLAD; CPPO; CGRC
Fevereiro	Mapeamento dos riscos dos processos referentes aos contratos de terceirização de mão de obra	PROPLAD; CPPO; CCT
Março	Mapeamento dos riscos dos processos referentes à gestão de obras de infraestrutura	PROPLAD; CPPO; PRECAM; CLC; PROF
Abril	Mapeamento dos riscos dos processos referentes à aquisição de bens de consumo por Registro de Preço	PROPLAD; CPPO; CLC; PROF
Maio	Mapeamento dos riscos dos processos referentes ao pagamento de fornecedores	PROPLAD; CPPO; PROF; CFIN; CCONT; DALM
Junho	Mapeamento dos riscos dos processos referentes à matrícula na graduação	CPPO; PROGRAD; CPS; CRECAC
Julho	Mapeamento dos riscos dos processos referentes à gestão de convênios	PROPLAD; CPPO; CECOM
Agosto	Mapeamento dos riscos dos processos referentes às empresas juniores	CPPO; PROEX; COPLAI
Setembro	Mapeamento dos riscos dos processos de provimento e movimentação de pessoal	PROPLAD; CPPO; PROGEP; CPMP; CARC; CRC
Outubro	Mapeamento dos riscos dos processos referentes à avaliação socioeconômica	PROPLAD; CPPO; PRACE
Novembro	Mapeamento dos riscos dos processos referentes à matrícula na pós-graduação	PROPLAD; CPPO; PROPPI
Dezembro	Elaboração do Plano de Gestão de Riscos para 2024	PROPLAD; CPPO; CGRC



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO**  
**COORDENADORIA DE PROCESSOS E PROJETOS ORGANIZACIONAIS**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

IBGC, **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta Nº 01**, de 10 de maio de 2016, que estabelece a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas a gestão de riscos, controles internos e governança.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília. 31/01/2017.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília. Abril de 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Segepres/Seplan. Brasília. Maio de 2018.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.