



POLÍTICA DE
GESTÃO DE
RISCOS

UNIFAL-MG

2017

Sumário

1. Introdução	3
1.1 Origem da Política	3
1.2. Objetivo da Política	3
1.3. Objetivo da Gestão de Riscos	3
1.4. Conceitos relevantes, conforme artigo 2º da IN	3
2. Princípios e Objetivos Institucionais	5
3. Subsídios para a elaboração do Plano de Gerenciamento de Risco pelo Comitê de Governança, Riscos e Controle (CGRC)	6
3.1. Princípios relativos a Gestão de Risco, conforme artigo 14 da IN, para orientar a elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos pelo CGRC:	6
3.2. Diretrizes e subsídios para identificação, avaliação tratamento, monitoramento e comunicação de riscos (inciso II do artigo 17 da IN)	7
3.2.1 Como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização.....	7
3.2.2 Como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos.	Erro! Indicador não definido.
3.2.3 Como será medido o desempenho da gestão de riscos.....	12
3.2.4 Como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos	12
3.2.5 A utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos .	12
3.2.6 O desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos.....	12
4. Referente a atores e suas responsabilidades (inciso II do artigo 17):	12
5. Composição e competências do CGRC - Comitê de Governança, Riscos e Controles (artigo 23)	13
6. Cronograma	15

1. Introdução

1.1 Origem da Política

Esta política foi elaborada com vistas a dar cumprimento à Portaria nº 888 de 4 de maio de 2017 da UNIFAL-MG no art. 3º inciso VII e ao que prescreve o artigo 17 da Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº 1, de 10/05/2016 (IN). Os elementos desta política são orientados pela própria IN e pelo trabalho realizado pela Comissão de Planejamento e Avaliação do Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Planejamento e Administração – FORPLAD das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, através do Grupo de Trabalho Gestão de Riscos.

1.2. Objetivo da Política

Propiciar elementos para que UNIFAL-MG institua a Gestão de Riscos e promova a identificação, a avaliação, a estratégia de tratamento e monitoramento dos riscos a que está sujeita.

1.3. Objetivo da Gestão de Riscos

Assegurar aos gestores o acesso a informações quanto aos riscos aos quais a UNIFAL-MG está exposta, melhorando o processo de tomada de decisão e ampliando a possibilidade do alcance de objetivos.

1.4. Conceitos relevantes, conforme artigo 2º da IN

- **Governança no setor público:** *compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;*
- **Controles internos da gestão:** *conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos*

e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- **Componentes dos controles internos da gestão:** são o ambiente de controle interno da entidade, a avaliação de risco, as atividades de controles internos, a informação e comunicação e o monitoramento;
- **Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;
- **Riscos externos:** são os riscos associados ao ambiente onde a organização opera. Em geral, a organização não tem controle direto sobre estes eventos, mas mesmo assim, ações podem ser tomadas quando necessário.
- **Riscos internos:** são os riscos associados à própria estrutura da organização, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos ou ambiente de tecnologia.
- **Política de gestão de riscos:** declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos;
- **Mensuração de risco:** significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;
- **Gerenciamento de riscos:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;
- **Controles internos da gestão:** conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados;
- **Componentes dos controles internos da gestão:** são o ambiente de controle interno da entidade, a avaliação de risco, as atividades de controles internos, a informação e comunicação e o monitoramento;
- **Subprocessos:** definem conjuntos de atividades, estruturadas para que sejam atingidos os objetivos parciais específicos relacionados à gestão de riscos.
- **Atividade:** É caracterizada pelos seguintes elementos: nome, descrição, diagrama de fluxo de tarefas, tarefas e respectivos responsáveis; condição para ser realizada;

informações utilizadas; informações produzidas; condição para ser finalizada; e templates e exemplos.

- **Representantes da Alta Administração:** *Responsáveis por prover os recursos necessários à gestão de riscos; identificar papéis e responsabilidades; iniciar as atividades de gestão de riscos; aprovar pontos importantes relativos à gestão de riscos.*
- **Gestores de Riscos:** *Responsáveis por executar as atividades de gestão de riscos e coordenar esforços para identificar e estimar riscos, bem como propor melhorias necessárias para mitigar riscos, além de comunicar os resultados de análises a todos os interessados.*
- **Responsáveis por Unidades** (ou *Responsáveis Técnicos*) *responsáveis pelas áreas da organização nas quais a metodologia de gestão de riscos será implementada, ou que devem prover informações para a gestão de riscos. Têm o papel de coletar as informações necessárias à identificação e a estimação de riscos, e realizar melhorias necessárias quando as análises indicarem esta necessidade.*

2. Princípios e Objetivos Institucionais

O Regimento Geral da Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG estabelece os princípios e objetivos institucionais.

A UNIFAL-MG rege-se-á pelos seguintes **princípios**:

- I - indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- II - liberdade de ensino, de pensamento e de ação;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - desenvolvimento integral da pessoa humana, visando à promoção do seu bem-estar físico, emocional e social;
- V - respeito à dignidade do homem e às suas liberdades fundamentais;
- VI - proscrição de tratamento desigual por motivo de convicção filosófica, política ou religiosa e por preconceito de qualquer natureza;
- VII - fortalecimento da unidade nacional e da solidariedade internacional; e
- VIII - conservação, difusão e expansão do patrimônio cultural.

A UNIFAL-MG tem por **objetivos**:

- I - formar pessoas para o exercício profissional nas diferentes áreas do conhecimento, aptas para a inserção nos diversos campos de atuação, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade;
- II - gerar programas e atividades permanentes de atualização de profissionais e pesquisadores;
- III - gerar programas e projetos de pesquisa e extensão para a ampliação do conhecimento e para a melhor qualificação do ensino e das atividades didático-pedagógicas;
- IV - realizar atividades de pesquisa, extensão e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação, assim como à criação e difusão da cultura, de modo a desenvolver o entendimento do homem e do meio ambiente;
- V - pôr ao alcance da comunidade, sob a forma de cursos, ações e serviços, a técnica, a cultura e o resultado das pesquisas que realizar;
- VI - contribuir para a elevação do nível de ensino em todos os seus graus e modalidades;
- VII - participar ativamente da identificação, do estudo e da solução de problemas sociais e culturais, em nível nacional, regional e local, e estimular a integração entre discentes, docentes e servidores técnico-administrativos em educação; e
- VIII - promover o sentimento de solidariedade entre as pessoas, buscando soluções para a melhoria da qualidade de vida do ser humano e de sua integração com o meio ambiente.

3. Subsídios para a elaboração do Plano de Gerenciamento de Risco pelo Comitê de Governança, Riscos e Controle (CGRC)

3.1. Princípios relativos a Gestão de Risco, conforme artigo 14 da IN, para orientar a elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos pelo CGRC:

- I – gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;
- II – estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;
- III – estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;

IV – utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e

V – utilização da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

3.2. Diretrizes e subsídios para identificação, avaliação tratamento, monitoramento e comunicação de riscos (inciso II do artigo 17 da IN)

3.2.1 Como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização.

A Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG relaciona os princípios e objetivos / que foram relatados no item 2, com os objetivos da gestão de riscos, demonstrando que a política tem sua razão de ser na instituição e seus compromissos sociais. Abaixo são apresentados subsídios para este item.

Para demonstrar essa integração:

- 1 Retomar o Plano de desenvolvimento Institucional (PDI) elaborado para a UNIFAL-MG.
- 2 Retomar os objetivos estratégicos e organizacionais (macroprocessos) da instituição (Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Diretores).
- 3 Explicitar os principais processos (gerenciais e de apoio) e subprocessos em cada nível da instituição (Pró-Reitores, Diretores).
- 4 A partir da identificação dos macroprocessos/processos, mapear as principais ações (em seus diferentes níveis de responsabilidade) a serem executadas, identificando quais deles podem oferecer riscos para a unidade organizacional;
- 5 No mapeamento considerar os seguintes tipos de riscos:
 - **Operacionais:** eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou da instituição, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
 - **Legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou da instituição;
 - **Financeiros/orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou da instituição de contar com recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam

comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações;

- **Imagem/reputação do órgão ou da instituição:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da instituição em cumprir sua missão institucional.
- **Demais riscos:** outros riscos como riscos culturais, riscos de gestão, risco de recursos humanos, riscos tecnológicos, entre outros que podem comprometer o andamento das atividades da instituição.

6 A análise deve cobrir todas as atividades relevantes para realização dos objetivos institucionais.

3.2.2 Como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos.

A periodicidade para a identificação, avaliação, reavaliação, tratamento ou resposta, monitoramento e controle dos riscos é semestral. Para isso deve-se listar as tarefas a serem realizadas para gerir os riscos, bem como os sujeitos e estruturas responsáveis e eventos a serem realizados periodicamente para divulgar boas práticas e aperfeiçoar a política. Abaixo, alguns subsídios adicionais para este item:

Identificação dos riscos

A identificação dos macroprocessos, processos e subprocessos deve ser feita com base nas competências institucionais de cada Pró-Reitoria e Unidades de apoio podendo-se utilizar para tal, levantamentos de dados e informações, entrevistas, reuniões técnicas e workshops com a participação de dirigentes e técnicos do órgão.

Os riscos identificados devem ser atribuídos a uma pessoa da instituição, designada “proprietária do risco” que deve ser responsável por assegurar que os riscos sejam gerenciados e monitorados adequadamente e para isso deve ter a autoridade necessária e suficiente e devem ser registrados em documento específico como no exemplo do quadro abaixo:

MACROPROCESSO: Pro Reitoria de Administração e Finanças			PROCESSO: Aquisição		
Nº	EVENTO	RISCO	CAUSA (S) DO RISCO	IMPACTO DO RISCO	PROPRIETÁRIO DO RISCO
01	Estudos técnicos preliminares	Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares.	- falta de check list; - falta de normas e procedimentos; -falta de qualificação do pessoal.	- Contratação que não produz resultados capazes de atender à necessidade da administração, com consequente desperdício de recursos.	Pró-Reitor de Administração e Finanças

Quadro 1 – Sugestão de identificação de riscos

Análise e avaliação dos Riscos

Para tomar decisões em termos de priorização e alocação de recursos no gerenciamento de riscos é importante compreender e determinar o nível de cada risco. O nível de um risco pode ser determinado pela combinação de suas consequências para a instituição (impacto) e a chance de ocorrência (probabilidade).

- Probabilidade de ocorrência de risco identificado: nesta etapa são avaliadas as probabilidades de riscos, isto é, o nível de probabilidade de que as ameaças se concretizem e provoquem danos em ativos, na instituição ou em pessoas. Isto pode ser feito por meio da definição de classes de probabilidade que caracterizem a frequência da ameaça. As classes de probabilidades são as seguintes: Probabilidade Baixa, Média e Alta. A análise deve considerar aspectos históricos e as condições objetivas da atividade quanto a aspectos internos e externos, conjunturais e estruturais.
- Impacto do risco: a análise deve avaliar o impacto do risco para o alcance de objetivos. O impacto (ou consequência) pode ser direto ou indireto, afetando ativos, a instituição ou pessoas. As classes de impactos previstas são as seguintes: Baixa, Média e Alta.

A avaliação de probabilidades requer a definição prévia de questões de apoio, como por exemplo: “Qual é a estimativa de probabilidade de que a ameaça ao ativo ocorra em um prazo aproximado de um ano?”. Classes:

- **Probabilidade Baixa:** improvável, ocorre menos que uma vez a cada ano e mais do que uma vez a cada 10 anos;
- **Probabilidade Média:** provável, ocorre entre 1 e 10 vezes por ano;
- **Probabilidade Alta:** altamente provável, ocorre entre 10 e 100 vezes ao ano.

Da mesma forma, a avaliação de consequências também requer a parametrização de questões de apoio, como por exemplo: “Qual o impacto da ameaça ao ativo em relação à disponibilidade?”. Classes:

- **Impacto Baixo:** poucos serviços ou atividades de menor importância são afetados, pode provocar atrasos desprezíveis;
- **Impacto Médio:** alguns serviços ou atividades são afetados, podendo causar atrasos significativos;
- **Impacto Alto:** serviços essenciais são afetados, provocando atrasos graves e danos elevados.

Probabilidade e impactos devem ter descritores elaborados/validados pelo CGRC para orientar a política a ser adotada em relação a cada um. Exemplo de descritores:

Probabilidade	Baixa	Média	Alta
Descritores (elementos de graduação)	Possibilidade de ocorrer; passível de mitigar com as estratégias já programadas	Possibilidade de ocorrer; passível de mitigar com custos e ações adicionais	Alta possibilidade de ocorrer; dificuldades de mitigar mesmo com recursos e ações adicionais
Impacto	Baixa	Média	Alta
Descritores (elementos de graduação)	Prejuízo a metas exigindo novos projetos ou ações	Perda de capacidade de gestão; demanda adicionais de tempo e recursos	Graves prejuízos a objetivos e ao cumprimento da missão institucional

Quadro 2 – Classificação de riscos quanto à probabilidade de ocorrência e quanto ao impacto caso o risco ocorra

Matriz de Classificação de Riscos

A partir do quadro 2 é possível classificar o grau de cada um dos riscos mapeados. O Quadro 3 apresenta um exemplo de matriz classificadora de grau de risco:

Probabilidade		Baixa	Média	Alta
IMPACTO	Baixo	Baixo	Baixo	Médio
	Médio	Baixo	Médio	Alto
	Alto	Médio	Alto	Alto

Quadro 3 – Classificação de riscos quanto à probabilidade de ocorrência e quanto ao impacto caso o risco ocorra

A Instituição deve, a partir desta matriz, definir os riscos que serão monitorados e a estratégia para tratamento desses riscos. Exemplo:

- **Risco Baixo:** risco tolerável, nenhuma ação imediata é necessária, porém o risco deve ser monitorado; Tratar os riscos nessa classe apenas se restrições (como custo e esforço de tratamento) não forem significativas.
- **Risco Médio:** situação de atenção. Se possível o risco deve ser tratado em médio prazo. O risco deve monitorado frequentemente; Restrições (como custo e esforço de tratamento) podem ser consideradas para priorizar o tratamento de riscos nessa classe.
- **Risco Alto:** risco intolerável, situação de grande preocupação. Ações devem ser tomadas rapidamente e os resultados precisam ser monitorados frequentemente para avaliar se a situação mudou com as ações. Os riscos devem ser tratados independentemente de restrições (como custo e esforço de tratamento).

Processo	Riscos Mapeados	Situações favoráveis ao risco	Grau de Risco	Medidas mitigadoras	Responsáveis

Quadro 4 – Monitoramento

3.2.3 Como será medido o desempenho da gestão de riscos:

Serão criados indicadores de monitoramento para garantir a implementação da gestão de risco (p. ex. comparar os riscos mapeados com os riscos efetivamente ocorridos; a classificação dos riscos prevista e a ocorrida; os riscos ocorridos e mitigados; os riscos ocorridos e não mitigados, e outros) no qual farão parte da Política de Gerenciamento de Risco.

3.2.4 Como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos:

O Comitê e o grupo de trabalho em gestão de risco serão compostos por responsáveis das áreas que integram os planos estratégicos da Universidade e que farão parte da Política de Gerenciamento de Risco.

3.2.5 A utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos:

É competência do Comitê definir e explicitar o método e as ferramentas para o gerenciamento do risco dentro da Universidade no qual farão parte do Plano de Gerenciamento de Risco.

3.2.6 O desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos

Na política de capacitação de pessoal a necessidade de desenvolvimento dos agentes públicos envolvidos na gestão de riscos.

4. Referente a atores e suas responsabilidades (inciso II do artigo 17):

Ator	Responsabilidade
Comitê	Elaborar o Plano de Gerenciamento de Riscos Realizar a Gestão do Plano de Gerenciamento de Riscos Determina medidas mitigadoras, monitora ações e comunica situações
Reitor	Garantir a continuidade e aperfeiçoamento da política de Gestão de Riscos

Pró-Reitores	Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados; comunicar sobre situações que envolvem risco e aplicar medidas de mitigação necessárias.
Coordenadores	Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados; comunicar sobre situações que envolvem risco e aplicar medidas de mitigação necessárias.
Servidores	Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados; comunicar sobre situações que envolvem risco e aplicar medidas de mitigação necessárias.

Quadro 5 - Atores e descrição de responsabilidades

5. Composição e competências do CGRC - Comitê de Governança, Riscos e Controles (artigo 23)

Composição do Comitê – Conforme prescreve a IN (§1º do artigo 23) terá a seguinte composição:

- I – Reitor, seu Presidente;
- II – Pró-Reitor de Administração e Finanças;
- III – Pró-Reitor de Planejamento, Orçamento e Desenvolvimento Institucional;
- IV – Pró-Reitor de Graduação;
- V – Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-graduação;
- VI – Pró-Reitor de Extensão;
- VII – Pró-Reitor de Assuntos Comunitários e Estudantis;
- VIII – Pró-Reitor de Gestão de Pessoas; e
- IX – Coordenador de Desenvolvimento Institucional, na condição de secretário.

Parágrafo único. Cada membro terá como suplente o respectivo substituto imediato.

Competências do Comitê de Governança, Riscos e Controles (incisos do § 2º do artigo 23):

- I – promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;*
- II – institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;*

III – promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;

IV – garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;

V – promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;

VI – promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;

VII – aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;

VIII – supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;

IX – liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;

X – estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;

XI – aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;

XII – emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos; e

XIII – monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

6. Plano de Gerenciamento de Risco

No prazo de 360 dias de sua constituição, o Comitê de Governança, Risco e Controle deverá elaborar, aprovar e iniciar a implementação da Política de Gestão de Riscos, que será revisada anualmente para acompanhamento e avaliação.