

ANEXO 01

Metodologia adotada pela UNIFAL-MG para a realização da Gestão de Riscos e sua integração ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização.

A Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG relaciona os princípios e objetivos Institucionais com os objetivos da gestão de riscos, demonstrando que a política tem sua razão de ser na instituição e seus compromissos sociais. A seguir é exibida a metodologia utilizada pela UNIFAL-MG para o processo de gestão de riscos.

Inicialmente, para demonstrar essa integração e correlação entre os princípios, faz-se necessário:

- 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.

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).

Fonte: Política de Gestão de Riscos da UNIFAL-MG

Disponível em <https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/gestao-de-riscos> acessado em 31/10/2018