



# PROFIAP

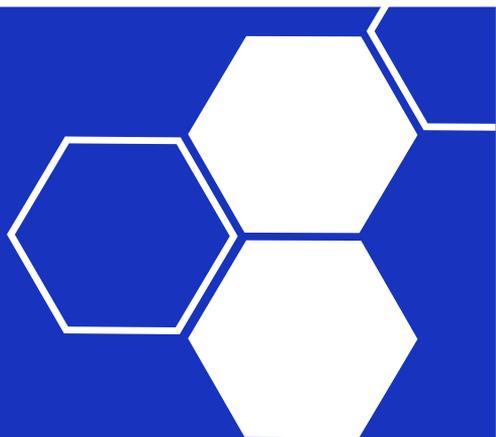
MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE  
SERGIPE



# Produto Técnico Tecnológico



PROPOSTA DE CONTRIBUIÇÃO PARA O  
GERENCIAMENTO DE RISCOS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

[www.posgraduacao.ufs.br/profiap](http://www.posgraduacao.ufs.br/profiap)



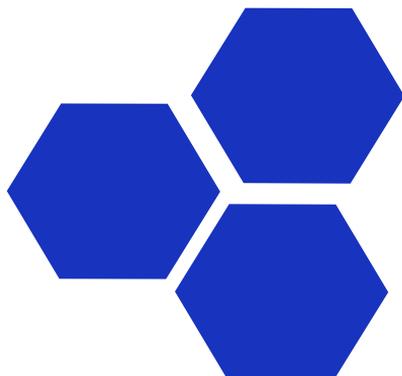
**PROFIAP**

MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



---

## Autores



Rivaldo José Rodrigues de Lima<sup>1</sup>

Mestre em Administração Pública pela  
Universidade Federal de Sergipe

E-mail: <[rivaldolima.adv@hotmail.com](mailto:rivaldolima.adv@hotmail.com)>

Marcos Eduardo Zambanini<sup>2</sup>

Docente da Universidade Federal de Sergipe

E-mail: <[zambanini@academico.ufs.br](mailto:zambanini@academico.ufs.br)>

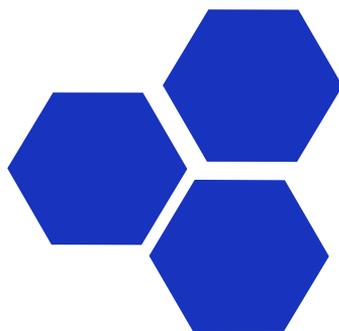


# PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



## Resumo



Ao longo das últimas décadas, a necessidade de gerenciar eventos incertos e com potencial de impactar na consecução de estratégias e objetivos de negócios, sobre os quais se convencionou denominar riscos organizacionais, vem sendo uma constante preocupação em organizações, que buscam se colocar em condição de razoavelmente compreender suas causas e, sobretudo, consequências, sejam elas negativas ou positivas, a fim de adotar a providência mais adequada no afã de tratá-los. Nesse sentido, a gestão de riscos surge como um mecanismo de controle que pode oferecer um conjunto estruturado de instrumentos e procedimentos visando à identificação e o tratamento dos riscos incidentes sobre as atividades, a estratégia e os objetivos da organização, seja ela privada ou pública. Na Administração Pública, muito mais que recomendável, a implementação da gestão de riscos se apresenta como compulsória, o que se infere dos diversos instrumentos normativos editados ao

longo dos últimos anos, a exemplo, dentre outros, da Lei Complementar 101/2000; da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU no 01/2016; da Lei 13.303/2016; e do Decreto no 9.203/2017. Assim, versa a presente pesquisa sobre a gestão de riscos, sobretudo na Administração Pública, tendo por objetivo precípuo a formulação de uma proposta de contribuição para a gestão de riscos na Universidade Federal de Sergipe – UFS, de maneira que se apresente viável e alinhada à realidade e necessidade da organização. Para tanto, à pesquisa fora empregada uma abordagem qualitativa, enquadrando-se como exploratória quanto aos seus objetivos, e delineada como estudo de caso, tendo como fontes de evidências entrevistas que foram realizadas junto a responsáveis pela gestão de riscos tanto na UFS quanto em duas outras instituições federais de ensino, bem como documentação igualmente coletada, de onde foi possível extrair que a implantação da gestão de riscos na UFS se encontra em avançado estágio no que pertine à edição de instrumentos normativos relativos ao tema e que visam regulamentar a implementação e execução dos procedimentos propostos, mas, por outro lado, ainda se encontra em estágio incipiente no que diz respeito à disseminação da cultura da gestão de riscos entre os servidores e unidades da instituição. De igual modo, verificou-se que as ações de monitoramento e controle de riscos carecem de melhor detalhamento no Plano de Gestão de Riscos e Controle da instituição para o período 2021/2022. Ao final, tendo por base o exame dos dados coletados, concluiu-se pela oportunidade de formulação de proposta de plano de monitoramento e controle de riscos, a qual integra o corpo textual do presente estudo.

**Palavras-Chave:** Gestão de Riscos. Riscos Organizacionais. Gestão de Riscos em Instituições Públicas.

## **PRODUTO TÉCNICO – PROPOSTA DE CONTRIBUIÇÃO**

### **FORMULAÇÃO DA PROPOSTA**

Resultado do diagnóstico situacional realizado na Universidade Federal de Sergipe - UFS, a proposta formulada lastreia-se no referencial teórico colhido na primeira fase da pesquisa e incorpora lições vivenciadas pelas duas IFES pesquisadas, de modo a contar com subsídios extraídos das entrevistas realizadas, assim como da análise documental procedida.

O escopo da proposta é o de conferir nova redação ao item “7. SISTEMA DE MONITORAMENTO DE RISCOS” do Plano de Gestão de Riscos da UFS (2021/2022) - aprovado pelo CGRC/UFS em outubro de 2021 -, com o fito de incorporar ao referido plano o detalhamento nela sugerido.

Assim, visa incrementar o já aprovado Plano de Gestão de Riscos da UFS (2021/2022) no tocante ao monitoramento e controle de riscos (item 7) ou, ainda, servir de base para revisão que se avizinha, especificamente quanto ao aspecto abordado, tendo em vista a vigência atribuída para o texto atual.

A proposta de Plano de Monitoramento e Controle de Riscos segue adiante delineada, juntamente com as referências bibliográficas que lastrearam a formulação, assim como o seu Apêndice I, e carrega em seu bojo os termos que propõe sejam incorporados ao item 7 do mencionado Plano de Gestão de Riscos ou, ainda, considerados na próxima revisão pela qual haverá de passar o teor do referido documento.

### **PLANO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DE RISCOS**

O Plano de Monitoramento e Controle de Riscos é delineado com o fim de apresentar as atividades e procedimentos previstos na publicação “Metodologia de Gestão de Riscos da UFS”, elaborada pelo Comitê de Gestão de Riscos e Controles da UFS – CGRC e aprovada em 18/05/2021, no que se refere às ações de monitoramento e controle de riscos (Item 2, Etapa 5).

Para tanto, parte do princípio que monitorar e controlar riscos constitui a etapa de “verificação, supervisão, observação crítica ou identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças em relação ao nível de

desempenho requerido ou esperado” pela instituição em relação ao processo de gestão de riscos implementado (TCU, 2018), por meio do desenvolvimento de ações “associadas à sistematização e à manutenção dos ganhos obtidos com as ações de resposta ao risco” (PADOVEZE, 2008).

Nesse sentido, conforme Padoveze (2008), mostra-se conveniente considerar monitoramento e controle de riscos sobre dois diferentes prismas: o **monitoramento** deve ser considerado como o conjunto de ações de acompanhamento contínuo do desempenho obtido com o processo implantado, incorporado às atividades cotidianas e enraizado na cultura da organização, de modo a permitir rápida identificação e resposta às condições mutantes, sendo exemplos “atividades regulares de gerenciamento e supervisão, análises de variância, testes de stress, comparações, reconciliações e outras ações de rotina”; e o **controle**, por sua vez, envolve ações sistemáticas de controle, sejam manuais ou computadorizadas, a exemplo de políticas, procedimentos, auditorias e relatórios (internos e externos).

A norma NBR 31000:2018, por seu turno, aduz que o objetivo do monitoramento e análise crítica dos riscos é aprimorar “a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo” de gestão de riscos da instituição, que deve envidar esforços para que a ação ocorra de forma contínua e constitua uma etapa planejada e incidente sobre todos os estágios do processo de gerenciamento de riscos, na qual as responsabilidades devem estar claramente estabelecidas (ABNT, 2018, p. 16).

Ainda conforme a mesma norma, monitoramento e análise crítica dos riscos “incluem planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e fornecimento de retorno”, resultados esses que devem “ser incorporados em todas as atividades de gestão de desempenho, medição e relatos da organização” (ABNT, 2018, p. 16).

Assim, conforme previsto na já mencionada “Metodologia de Gestão de Riscos da UFS”, o monitoramento e controle do processo de gestão de riscos da instituição (Etapa 5) se dará, principalmente, por meio do módulo pertinente disponibilizado pelo Sistema ForRisco, além da ferramenta Planilha Documentadora de Processos e Riscos, auxiliada pela emissão de relatórios de controle.

Sobre a utilização do Sistema ForRisco, registra-se que as suas funcionalidades, apresentadas por Bermejo *et al.* (2019, p. 179/180) e adiante reproduzidas, serão capazes de proporcionar um conjunto de ações necessárias à

adequada gestão de riscos na UFS, sobretudo naquilo que pertine à etapa monitoramento, dentre elas:

- Criar Plano de Gestão de Riscos: refere-se ao projeto ou conjunto de medidas estabelecidas como guia prático para identificar, administrar e monitorar os riscos;
- Avaliar e classificar a tipologia do risco: a classificação está organizada em operacional, legal, imagem/reputação do órgão e financeiro/orçamentário;
- Definir o grau do risco: refere-se a uma classificação, pelo usuário, do posicionamento ou nível do risco em um determinado momento. Recomenda-se que o risco seja classificado em crítico, alto, moderado e pequeno;
- Estabelecer ações corretivas: são as atividades e as práticas que visam à execução da tomada de decisão para corrigir os incidentes;
- Permitir níveis de acesso diferentes: a ferramenta possibilita hierarquizar e controlar o acesso dos usuários por seus gestores;
- Reconhecer ameaças ou oportunidades atreladas aos riscos: ameaças são situações de incerteza, externas e/ou internas às organizações, que podem atrapalhar ou impedir o alcance dos objetivos definidos; oportunidades são situações ou circunstâncias favoráveis, externas e/ou internas às organizações, que podem ser aproveitadas e afetar positivamente o alcance dos objetivos;
- Definir periodicidade da análise: refere-se aos intervalos regulares em que o risco deverá ser analisado. O sistema oferece os seguintes intervalos: diário, semanal, quinzenal, mensal, bimestral, trimestral, semestral e anual;
- Identificar causas e consequências dos riscos: a causa é considerada o princípio, a razão, o motivo ou a origem para que o risco aconteça; a consequência é tudo aquilo que foi produzido (ou poderá ser produzido) diante dos riscos identificados; efeitos ou resultados dos riscos;
- Desenvolver matriz de riscos: dispositivo para indicar, de maneira ordenada, a classificação dos riscos proposta pelo usuário a partir do grau do risco;
- Estabelecer ações de prevenção; e,
- Registrar data e horário de edição das informações.

O desenvolvimento e implantação da Planilha Documentadora de Processos e Riscos, por sua vez, constitui etapa subsequente ao mapeamento dos processos que, conforme o Referencial Básico de Gestão de Riscos elaborado pelo TCU, é definido como a “representação gráfica da sequência de atividades que compõem um processo, fornecendo uma visão dos fluxos operacionais do trabalho”, inclusive

identificando “os agentes envolvidos, os prazos, o fluxo de documentos, o processo decisório”, dentre outros aspectos, de acordo com o nível de detalhamento que se pretenda alcançar (TCU, 2018, p. 151/152).

Da definição supra se extrai que o mapeamento dos processos da organização permite o conhecimento pleno do passo a passo necessário para o desenvolvimento de cada atividade ou processo, possibilitando, também, a identificação dos eventos incertos incidentes sobre eles, bem como o potencial que cada evento risco tem de afetá-los - seja negativamente (ameaça) ou positivamente (oportunidade) -, de modo a permitir sejam tais eventos elencados no Mapa de Riscos visando ao devido monitoramento e controle de cada um deles.

O Mapa de Riscos será delineado em planilha documentadora e/ou módulo equivalente no Sistema ForRisco, levando em conta a identificação de cada objetivo, processo e/ou atividade sobre os quais incidam riscos, deles devendo constar, sem prejuízo de outros aspectos que se revelem necessários: Unidade(s) Responsável(eis); Objetivo/Processo/Atividade; Evento Risco; Categoria do Risco; Causa do Risco; Probabilidade de Ocorrência; Impacto Causado; Proprietário do Risco; Informações e Comunicações Necessárias; e Medida de Tratamento do Risco/ Ações de Controle - consoante ilustrado na planilha constante do Apêndice I - que será alimentada tendo por base a categorização de riscos e a matriz de classificação de riscos definidas pela Metodologia de Gestão de Riscos da UFS.

Acerca dos elementos constantes da Planilha Documentadora de Processos e Riscos, apresenta-se uma breve descrição de cada um deles:

- Unidade Responsável - Setor onde se desenvolve a atividade ou o procedimento sobre o qual incide o evento incerto;
- Objetivo/Processo/Atividade - Escopo almejado, ação ou procedimento a ser desenvolvido;
- Evento Risco - Conforme a norma ABNT ISO 31000/2018, trata-se do “efeito da incerteza nos objetivos”, cujas consequências podem ser positivas, negativas ou ambas, e “que pode abordar, criar ou resultar em oportunidades e ameaças”;
- Categoria do Risco - Categorização do risco de acordo com o nível organizacional (estratégico, tático ou operacional) onde está inserido o objetivo, processo ou atividade na qual incide;
- Causa do Risco - Ação ou omissão capaz de deflagrar a ocorrência do evento incerto;

- Probabilidade de Ocorrência - Expectativa de ocorrência do risco, de acordo com o nível previamente definido;
- Impacto Causado - Expectativa dos efeitos do risco, de acordo com o nível previamente definido;
- Proprietário do Risco - “Gestor de processo organizacional, servidor responsável pelo monitoramento dos riscos e pela efetividade das medidas de controle sugeridas” (UFS, 2021) em relação a cada risco identificado;
- Informações e Comunicações Necessárias - Conjunto de informações que envolvem o objetivo/processo/atividade, dentre elas a (in)existência de normativos incidentes, manuais ou controles específicos; e
- Medida de Tratamento do Risco/ Ações de Controle - Delineamento das ações que visam evitar, mitigar ou potencializar a ocorrência do evento incerto (risco ou oportunidade), além de reduzir ou tolerar seu impacto (TCU, 2018).

De acordo com a publicação “ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática”, o processo de identificação e mapeamento garante a compreensão das atividades sobre as quais incidem riscos a uma unidade organizacional específica - porquanto as unidades são também as responsáveis pela etapa de identificação -, de modo a permitir sejam os riscos identificados atribuídos ao chamado “proprietário do risco”, que será o “responsável por assegurar que o risco seja monitorado, gerenciado e tratado adequadamente” (BERMEJO *et al.*, 2019, p. 135).

Com tal afirmação, a publicação ressalta o caráter descentralizado da responsabilidade pela gestão dos riscos, que não deve, em nenhuma hipótese, ficar restrita aos membros do Comitê de Gestão de Riscos e Controles da UFS – CGRC, mas sim ser distribuída entre os diversos atores envolvidos nos processos organizacionais mapeados, conforme ilustrado no Quadro 1, adaptado da mencionada obra.

**Quadro 1 – Atores e distribuição de responsabilidades de monitoramento e controle de riscos**

Ator/Responsável	Responsabilidades
CGRC	Elaborar o Plano de Gestão de Riscos, do qual constará o Plano de Monitoramento e Controle de Riscos; Realizar a gestão do Plano de Gestão de Riscos, inclusive quanto ao monitoramento e controle; Determinar medidas mitigadoras, monitorar ações e comunicar situações, por meio de relatórios de controle; Revisar, de acordo a periodicidade predefinida, o Plano de Monitoramento e Controle de Riscos.

Reitor	Garantir a continuidade e o aperfeiçoamento da Política de Gestão de Riscos, de modo a assegurar o sistemático monitoramento e controle dos riscos identificados.
Pró-Reitores	Monitorar, no âmbito de suas Pró-Reitorias, os riscos mapeados; Comunicar sobre situações que envolvem risco, por meio de relatórios de controle, e aplicar medidas de mitigação necessárias.
Coordenadores e Chefes de Unidades	Monitorar, no âmbito de suas unidades, os riscos mapeados; Comunicar sobre situações que envolvem risco e aplicar medidas de mitigação necessárias.
Servidores em geral	Monitorar, nos seus respectivos âmbitos de atuação, os riscos mapeados; Comunicar sobre situações que envolvem risco e aplicar medidas de mitigação necessárias.
Servidor Designado como Proprietário do Risco	Monitorar os riscos sob sua responsabilidade e zelar pela efetividade das medidas de controle implementadas.

Fonte: Adaptado de Bermejo *et al.* (2019).

Consoante trazido pela sobredita Metodologia de Gestão de Riscos da UFS, o mapeamento deverá ser realizado por uma equipe “composta por agentes de diferentes níveis de responsabilidades e de conhecimentos dentro da unidade”, com vistas à identificação do “gestor de processo organizacional, servidor responsável pelo monitoramento dos riscos e pela efetividade das medidas de controle sugeridas (proprietário do risco)”.

Assim, de acordo com a atribuição de responsabilidades apontada no Quadro 1, os responsáveis deverão acompanhar o comportamento dos riscos identificados e vinculados à sua atuação, sem deixar de sugerir intervenções sempre que se mostrar necessário. Para aferição e acompanhamento do monitoramento e controle implementados dentro da periodicidade definida, a UFS fará uso da ferramenta 5W2H – que, conforme Vieira e Barreto (2019, p. 144), é uma das “técnicas mais conhecidas para gerenciamento de atividades” –, de modo a contemplar os aspectos da etapa apontados no Quadro 2:

#### **Quadro 2 – Ferramenta 5W2H**

O que fazer / Como fazer	Definição
What	O que será feito?
Why	Por que será feito?
Who	Por quem será feito?
When	Quando será feito?
Where	Onde será feito?
How	Procedimento ou forma de realização
How Much	Investimento/Tempo envolvidos

Fonte: Adaptado de Bermejo *et al.* (2019).

No que se refere aos relatórios de controle a serem utilizados, a NBR 31000:2018 propõe que não apenas o processo de gerenciamento de riscos da instituição, mas também seus resultados sejam devidamente documentados por meios apropriados, com vistas aos seguintes propósitos: a) comunicar atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização; b) fornecer informações para a tomada de decisão; c) melhorar as atividades de gestão de riscos; d) auxiliar a interação com as partes interessadas, incluindo aquelas com responsabilidade e com responsabilização por atividades de gestão de riscos (ABNT, 2018, p. 16).

Acerca do conteúdo e destinação dos relatórios de controle, Padoveze (2008) ressalta que devem ser ajustados às necessidades da organização, de modo que retratem informações claras, concisas, padronizadas e integradas aos demais procedimentos de monitoramento e controle implementados, a serem estrategicamente dirigidas a quem cabe conhecê-las, em todos os níveis da organização, conforme exemplificado no Quadro 3:

<b>Quadro 3 – Necessidades das Partes Interessadas / Resposta Sugerida (continua)</b>	
<b>Necessidades das Partes Interessadas Alta Administração</b>	<b>Resposta sugerida</b>
Conhecer as mais significativas exposições da organização, a fim de lograr desenvolver um planejamento estratégico que alinhe os objetivos e a estratégia da organização ao apetite a risco estabelecido.	Apresentação dos principais riscos, inclusive de conformidade, incidentes sobre os objetivos e a estratégia da organização, bem como sobre os macroprocessos.
Ter segurança de que o processo de gerenciamento do risco se desenvolve de forma eficaz.	Capacidade para relatar riscos emergentes e outras informações excepcionais que retratem da forma mais fiel possível o nível de exposição da organização a oportunidades e ameaças.
Observar a tendência da exposição no tempo, atentando-se para mutações.	Comparações periódicas.
Assegurar-se da implementação de respostas aos riscos eficazes e adequadas.	Informações periódicas sobre o gerenciamento de riscos na organização, notadamente sobre a adequação das respostas aos riscos.
<b>Necessidades das Partes Interessadas Unidades Envolvidas</b>	<b>Resposta sugerida</b>
Informação sobre riscos significativos que incidam sobre os processos e/ou atividades sob a responsabilidade da unidade.	Relatório matricial por área principal do risco envolvido.

<b>Quadro 3 – Necessidades das Partes Interessadas / Resposta Sugerida (conclusão)</b>	
Uma indicação de <i>Quick Wins</i> <sup>1</sup> na implementação de resposta ao risco.	Controle relativo da gerencia sobre a resposta ao risco avaliada.
Segurança de que o processo de gerenciamento do risco opere eficazmente.	Informações sobre riscos incidentes sobre os processos/atividades sob a responsabilidade da unidade são analisadas e documentadas em bancos de dados.
Dados suficientes para monitorar e avaliar adequadamente o desempenho do gerenciamento do risco em relatórios funcionais.	Relatório por gerente responsável.
Processo renovável para apoiar a melhoria continua.	Movimentos dos riscos no tempo refletidos em matrizes de perfil de riscos.
<b>Necessidades das Partes Interessadas Servidores Envolvidos</b>	<b>Resposta sugerida</b>
Pleno conhecimento do contexto e estrutura para compreender o gerenciamento de riscos na organização, sobretudo quanto às respostas ao tratamento dos riscos incidentes sobre as atividades/processos nos quais atua.	Disponibilização de todos os dados relevantes sobre risco contidos no banco de dados de riscos, incluindo, o plano de ação do gerenciamento do risco.
Informações contínuas sobre os fatores de risco para acompanhar mudanças na intensidade do risco.	Fatores de risco são analisados e documentados.
Propriedade dos riscos individuais e compreensão das responsabilidades nos riscos da organização.	Determinação de responsabilidades.
Compreensão do contexto do risco para viabilizar melhoria contínua da resposta ao risco.	Esclarecimentos contínuos sobre o contexto e significância do controle de riscos estabelecido.

Fonte: Adaptado de Padoveze (2008).

No mesmo sentido, a NBR 31000:2018 destaca que os relatórios devem observar a sensibilidade da informação a ser consignada e o contexto (externo e interno) na qual está inserida, posto que, como mecanismo de governança que representam, destinam-se a aprimorar a qualidade do diálogo com as partes interessadas e a apoiar a Alta Direção e os órgãos de supervisão na tomada de decisão, a fim de que cumpram a contento com as suas responsabilidades, sem deixar de atentar, dentre outros, para os seguintes aspectos: a) diferentes partes interessadas e suas necessidades específicas de informação e requisitos; b) custo, frequência e pontualidade do relato; c) método de relato; d) pertinência da

<sup>1</sup> *Quick Wins* podem ser definidas como oportunidades de melhorias que podem ser alcançadas por meio da adoção de medidas de baixa complexidade e executadas em curto prazo, mas com considerável potencial de benefício.

informação para os objetivos organizacionais e para a tomada de decisão (ABNT, 2018, p. 16).

Por fim, tem-se que os relatórios internos devem possibilitar um adequado acompanhamento dos riscos mapeados, sendo capazes de apontar para a necessidade de realização periódica de “atividades de revisão dos processos, atualizações quanto às políticas e diretrizes, bem como reavaliação da maturidade para definir as ações de melhoria no que se refere à gestão de riscos” (BERMEJO *et al.*, 2019, p. 165).

## REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000. **Gestão de riscos: princípios e diretrizes**, 2018.

BERMEJO, Paulo Henrique de Souza *et al.* **ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática**. 2. Ed. Brasília. Editora Evobiz, 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luis. BERTOLICCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento de Risco Corporativo em Controladoria: Enterprise Risk Management (ERM)**. São Paulo. Editora: Cengage Learning, 2008.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. 2018. Disponível em: <<https://bitly.com/kjGXz>>. Acesso em: 05 jun. 2021.

UFS. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Metodologia de Gestão de Riscos da UFS**. São Cristóvão: UFS, 2021.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019.

