UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
SECRETARIA DE GOVERNANÇA

2023-2027

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

2ª edição

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
SECRETARIA DE GOVERNANÇA

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

VIGÊNCIA 2023-2027

2ª edição

FORTALEZA
2022

EQUIPE RESPONSÁVEL PELA ELABORAÇÃO

Secretaria de Governança

Diretor

Claudio de Albuquerque Marques

Coordenação Geral do PGR

Francisco Jonatan Soares

Lívia Rodrigues Barreto

Yane Nóbrega de Aguiar

Equipe

Ana Virgínia Nolasco Lopes de Sousa Leão

Brunna Grasiella Matias Silveira

Karla Raquel de Brito Bezerra

Rebecca Maria de Freitas Sousa Oliveira

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURAS

Figura 1 - Linhas de defesa na Gestão de Riscos da UFC 10
Figura 2 - Áreas de atuação da gestão de riscos na UFC 17
Figura 3 - Mapa Estratégico da UFC (PDI 2018-2022) 19
Figura 4 - Etapas da Gestão de Riscos na UFC 27
Figura 5 - Etapas do processo de gerenciamento de riscos 31
Figura 6 - Camadas do monitoramento da gestão de riscos 53
Figura 7 - Fluxo do planejamento do gerenciamento risco 64
Figura 8 - Fluxo das etapas de gerenciamento de riscos 65
Figura 9 - Fluxo da etapa 1 de gerenciamento de riscos 66
Figura 10 - Fluxo da etapa 2 de gerenciamento de riscos 67
Figura 11 - Fluxo da etapa 3 de gerenciamento de riscos 68
Figura 12 - Fluxo da etapa 4 de gerenciamento de riscos 69
Figura 13 - Fluxo da etapa 5 de gerenciamento de riscos 70
Figura 14 - Fluxo de ocorrência de risco 71
Figura 15 - Fluxo de monitoramento do plano de tratamento 72
Figura 16 - Fluxo de monitoramento do gerenciamento de riscos 73

QUADROS

Quadro 1 - Riscos relativos à Corrupção 23
Quadro 2 - Riscos relativos à Fraude 23
Quadro 3 - Riscos relativos aos Desvios de Conduta 24
Quadro 4 - Categorias de Riscos e Responsáveis pelo Acompanhamento 24
Quadro 5 - Etapas da Gestão de Riscos na UFC 27
Quadro 6 - Ações relativas à supervisão do Plano de Gestão de Riscos da UFC 30
Quadro 7 - Categorias de Risco 34
Quadro 8 – Escala de Probabilidade 35
Quadro 9 – Escala de Impacto 36
Quadro 10 – Classificação de Risco 36
Quadro 11 – Matriz de Risco 37
Quadro 12 – Fatores de Avaliação dos Controles Internos Existentes 37
Quadro 13 – Diretrizes de priorização dos riscos a serem tratados. 40
Quadro 14 – Opções de Tratamento de Risco. 41
Quadro 15 – Plano de Comunicação 48
Quadro 16 - Competências e responsabilidades relativas ao monitoramento do Plano de Gestão de Riscos da UFC 55
Quadro 17 – Matriz de Responsabilidades do processo de gerenciamento de riscos 57
Quadro 18 – Cronograma de Ações 58

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BI	*Business Intelligence*
CCSMI	Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional
CGAUD	Coordenadoria Geral de Auditoria
CGU	Controladoria-Geral da União
CONSUNI	Conselho Universitário
COSO	*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*
CPGE	Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica
DIFOP/ PROGEP	Divisão de Formação Profissional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
ECIIA	*European Confederation of Institute of Internal Auditors*
FERMA	*Federation of European Risk Management Associations*
IN	Instrução Normativa
ISO	*International Organization for Standardization*
MP	Ministério Público
NPI	Núcleo de Práticas em Informática
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGR/UFC	Plano de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Ceará
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROINTER	Pró-Reitoria de Relações Internacionais e Desenvolvimento Institucional
PRPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
RA	Risco Alto
RB	Risco Baixo
RE	Risco Extremo
RM	Risco Médio
SECGOV	Secretaria de Governança
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIGPRH	Sistema Integrado de Gestão, Planejamento e Recursos Humanos
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO 7

2. OBJETIVO 8

3. COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DE RISCOS 9

Figura 1 - Linhas de Gestão de Riscos da UFC 11

3.1. Conselho Universitário 11

3.2. Comitê de Governança 12

3.3. Secretaria de Governança 12

3.4. Gestor responsável pela gestão de riscos 14

3.5. Equipe Técnica Designada 15

3.6. Responsável pelo Plano de Tratamento 15

3.7. Servidores 16

3.8. Coordenadoria Geral de Auditoria 17

3.9. Interlocutores de Governança 17

4. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO 19

Figura 2 - Áreas de atuação da gestão de riscos na UFC 19

4.1. Riscos dos objetivos estratégicos 19

Figura 3 - Mapa Estratégico da UFC (2023-2027) 21

4.2. Riscos organizacionais 22

4.3. Mapeamento de Processos 23

4.4. Riscos de Integridade 25

Quadro 1 - Riscos para a Integridade devido à Corrupção 27

Quadro 2 - Riscos para a Integridade devido à Fraude 27

Quadro 3 - Riscos para a Integridade devido ao Desvio de Conduta 28

Quadro 4 - Categorias de Riscos e Responsáveis pelo Acompanhamento 28

5. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS 30

Quadro 5 - Etapas da Gestão de Riscos e Gerenciamento de Riscos na UFC 31

Figura 4 - Etapas da Gestão de Riscos na UFC 31

5.1. Etapas de Estabelecimento e Supervisão da Gestão de Riscos 32

➢ Definição e Fortalecimento do Ambiente Interno 32

➢ Supervisão da Gestão de Riscos 33

Quadro 6 - Ações relativas à supervisão da Política e do Plano de Gestão de Riscos da UFC 34

5.2. Etapas do Processo de Gerenciamento de Riscos 34

Etapa 1. Fixação de objetivos 35

Etapa 2. Identificação de eventos 36

Quadro 7 - Categorias de Risco 37

Etapa 3. Avaliação de riscos 38

Quadro 8 – Escala de Probabilidade. 39

Quadro 9 – Escala de Impacto. 39

Quadro 10 – Classificação de Risco 40
Quadro 11 – Matriz de Risco 40
Quadro 12 – Fatores de Avaliação dos Controles Internos Existentes 41
Etapa 4. Resposta aos riscos 42
Quadro 13 – Diretrizes de priorização dos riscos a serem tratados 43
Quadro 14 – Opções de Tratamento de Risco 44
Etapa 5. Atividades de controles internos 44
Etapa 6. Informação e Comunicação 46
➢ Conhecimento deste plano e das responsabilidades em seus diversos níveis de gestão 47
➢ Mecanismos utilizados para o registro dessas informações 48
➢ Disponibilidade de informações necessárias para a efetiva gestão de riscos em todas etapas 49
Quadro 15 – Plano de Comunicação 51
Etapa 7. Monitoramento 58
Figura 6 - Camadas do monitoramento da gestão de riscos 58
Quadro 16 - Competências e responsabilidades relativas ao monitoramento do Plano de Gestão de Riscos da UFC 60
Etapa 8. Revisão 61
Etapa 9. Relatórios de melhorias 61
5.3. Matriz de Responsabilidades 62
Quadro 17 – Matriz de Responsabilidades do processo de gerenciamento de riscos 63
6. CRONOGRAMA DE AÇÕES 65
Quadro 18 – Cronograma de Ações 65
7. VALIDADE E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS 67
REFERÊNCIAS 68

1. APRESENTAÇÃO

O Plano de Gestão de Riscos (PGR) da Universidade Federal do Ceará (UFC) visa dar cumprimento à determinação da **Resolução nº 15/CONSUNI/2019**, Art. 1º, § 2º, que determina: "Para fins de implantação da Política de Gestão de Riscos (PGR/UFC), a Secretaria de Governança deverá elaborar o Plano de Gestão de Riscos da Universidade, que será apreciado e aprovado pelo Comitê de Governança. O Plano terá como objetivo detalhar os processos relativos à gestão de riscos e orientar sua implementação" (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2019).

A construção deste instrumento teve como base as orientações da **Instrução Conjunta nº 01/MP/CGU/2016**, assim como as diretrizes e objetivos do **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** 2023-2027, com o intuito de consolidar as Políticas de Governança, de Gestão de Riscos e Integridade na Universidade, assegurando o cumprimento de sua missão institucional e a melhoria do alcance dos objetivos estratégicos.

Salientamos também que este trabalho faz parte de um conjunto de ações que visam a um dos objetivos estabelecidos no **PDI** relativos à governança: "Aprimorar a governança e a comunicação institucional." (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2022).

A gestão de riscos provê um conjunto de informações que permitem melhorar a tomada de decisões nos diversos níveis organizacionais, do estratégico ao operacional, além de estabelecer controles internos mais efetivos, contribuindo para o fortalecimento da governança.

Dessa forma, este documento ratifica o compromisso da UFC com a governança pública, promovendo a eficiência no cumprimento dos objetivos institucionais e a entrega de resultados mais efetivos para a sociedade.

2. OBJETIVO

Este plano visa orientar a operacionalização da Gestão de Riscos na UFC em cumprimento às diretrizes da Política de Gestão de Riscos estabelecidas na **Resolução nº 15/CONSUNI/2019.**

Será apresentada a metodologia adotada para gerenciar riscos nas diversas áreas acadêmicas e administrativas da Universidade, detalhando os processos previstos na **Política de Gestão de Riscos**. Compreende também o planejamento de sua implementação dentro do período de vigência do **PDI** (2023-2027).

Desse modo, são apresentados neste plano aspectos conceituais e metodológicos acerca do gerenciamento de riscos, assim como cronograma de ações prioritárias relativas à gestão de riscos na UFC para o seu período de vigência, visando à eficiência e eficácia no alcance dos objetivos institucionais e na prestação de serviços à sociedade.

O Plano de Gestão de Riscos (PGR) fortalece a governança nessa instituição, facilitando a tomada de decisão e dando mais segurança e amparo aos servidores na execução de suas atividades cotidianas. De maneira mais ampla, busca-se melhorar o desempenho enquanto entidade de ensino, ciência e tecnologia.

O Plano de Gestão de Riscos da UFC será atualizado no novo ciclo de planejamento estratégico, previsto para o período (2028-2031). Entretanto, com o entendimento de que, durante esse decurso, os resultados do monitoramento deste plano podem impactar na estrutura e na metodologia de gerenciamento de riscos, este plano poderá ser revisado a qualquer tempo, sempre que houver mudança representativa que interfira na operacionalização da **Política de Gestão de Riscos**.

3. COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES NA GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos da UFC deve ser gerida de forma integrada. Para isso, cabe à Alta Administração, representados pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de órgãos de assessoramento e de apoio ao reitor, e diretores de Unidades Acadêmicas, estabelecer a estrutura de gestão de riscos da UFC, em conformidade com o modelo das três linhas apresentadas pela **IN nº 01/CGU/MP/2016** e atualizada pelo THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2020.

> A responsabilidade da gestão de atingir os objetivos organizacionais compreende os papéis da primeira e segunda linhas. Os papéis de primeira linha estão mais diretamente alinhados com a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes da organização, incluindo funções de apoio. Os papéis de segunda linha fornecem assistência no gerenciamento de riscos. Os papéis de primeira e segunda linha podem ser combinados ou separados. Alguns papéis de segunda linha podem ser atribuídos a especialistas, para fornecer conhecimentos complementares, apoio, monitoramento e questionamento àqueles com papéis de primeira linha. Os papéis de segunda linha podem se concentrar em objetivos específicos do gerenciamento de riscos, como: conformidade com leis, regulamentos e comportamento ético aceitável; controle interno; segurança da informação e tecnologia; sustentabilidade; e avaliação da qualidade. Como alternativa, os papéis de segunda linha podem abranger uma responsabilidade mais ampla pelo gerenciamento de riscos, como o gerenciamento de riscos corporativos (Enterprise Risk Management – ERM). No entanto, a responsabilidade pelo gerenciamento de riscos segue fazendo parte dos papéis de primeira linha e dentro do escopo da gestão. (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2020)

- **1ª linha - Operacionalização:** os controles internos da gestão são executados pelos gestores das Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFC responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos

macroprocessos finalísticos e de apoio. Desse modo, a operacionalização da gestão de riscos nessas Unidades é de responsabilidade dos gestores, com apoio técnico operacional dos servidores;

• **2ª linha - Supervisão e monitoramento:** a supervisão e o monitoramento dos controles internos são executados pela Secretaria de Governança (SECGOV) e pelo Comitê de Governança, que são instâncias específicas criadas na UFC para tratar de riscos, controles internos, integridade e *compliance*[1];

[1] Mesquita (2019) conceitua *compliance* público como "o programa normativo de integridade ou conformidade elaborado pelos órgãos e entidades da Administração Pública que, abarcando um conjunto de mecanismos e procedimentos setoriais, se destinaria a promover uma eficaz, eficiente e efetiva análise e gestão de riscos decorrentes da implementação, monitoramento e execução das políticas públicas, procuraria promover um fortalecimento tanto da comunicação interna, como da interação entre os órgãos e entidades da Administração Pública na gestão das políticas públicas, traria uma maior segurança e transparência das informações e, por essa razão, promoveria um incentivo à denúncia de irregularidades e controle da corrupção, focado no resultado eficiente, ou seja, na maximização do bem-estar social e na realização dos direitos fundamentais, sobretudo os de natureza social".

• **3ª linha - Avaliação:** a avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha de defesa) e da supervisão dos controles internos (segunda linha de defesa) é realizada pela Coordenadoria Geral de Auditoria Interna (CGAUD).

> A auditoria interna presta avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos. Isso é feito através da aplicação competente de processos sistemáticos e disciplinados, expertise e conhecimentos. Ela reporta suas descobertas à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua. Ao fazê-lo, pode considerar a avaliação de outros prestadores internos e externos. (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2020)

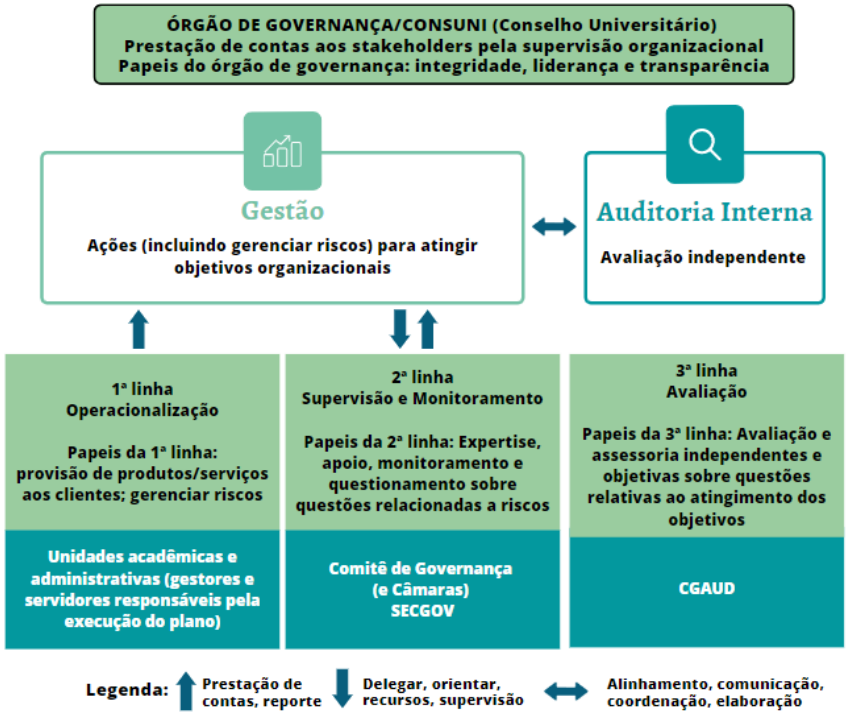
Cabe a alta administração a responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão, conforme o estabelece o Art 12, da **IN nº 01/CGU/MP/2016**:

> Art. 12. A responsabilidade por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos da gestão é da alta administração da organização, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais e de programas de governo nos seus respectivos âmbitos de atuação.

Ela é responsável por instituir e assegurar o bom funcionamento das três linhas, além de figurar como uma das principais partes interessadas nos resultados da gestão de riscos (THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2020). Essa instância deve ser continuamente comunicada acerca das informações relativas à gestão de riscos na Universidade.

A **Figura 1** ilustra o relacionamento entre as três linhas e as instâncias de governança da instituição. A partir desse modelo, a **Política de Gestão de Riscos** da UFC estabelece no Art. 9º os atores envolvidos e as respectivas atribuições. Essas responsabilidades estão detalhadas de forma mais precisa a seguir.

Figura 1 - Linhas de Gestão de Riscos da UFC



Fonte: Adaptação de THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Modelo das três linhas do IIA 2020**

3.1. Conselho Universitário

Compete ao Conselho Universitário (CONSUNI), órgão colegiado de caráter deliberativo, analisar, avaliar, aprovar e acompanhar a **Política de Gestão de Riscos** da UFC. Ressalte-se que além dos membros da alta administração, representados pelo reitor, vice-reitor, pró-reitores, diretores de órgãos de assessoramento e de apoio ao reitor, e diretores de Unidades Acadêmicas, também participam do CONSUNI representantes das unidades acadêmicas, dos servidores docentes, dos servidores técnico-administrativos, dos alunos de graduação, dos alunos de pós-graduação e da sociedade (como membros externos).

3.2. Comitê de Governança

O Comitê de Governança (CGOV) é a instância colegiada deliberativa da 2ª linha, responsável por definir critérios e atualizar as estratégias referentes à Gestão de Riscos, considerando os contextos externo e interno. De forma mais específica, cabe ao Comitê e suas Câmaras:

- Aprovar o Plano de Gestão de Riscos e atualizações;
- Propugnar pelo alinhamento da gestão de riscos aos padrões de ética e de conduta vigentes;
- Definir indicadores de desempenho para a Gestão de Riscos;
- Avaliar o desempenho da Gestão de Riscos objetivando a sua melhoria contínua;
- Supervisionar a atuação das demais instâncias da Gestão de Riscos;
- Aprovar, anualmente, a lista de processos organizacionais e objetivos estratégicos selecionados para gerenciamento de riscos, de acordo com a indicação dos gestores das unidades.

3.3. Secretaria de Governança

A Secretaria de Governança (SECGOV) é a instância técnica da 2ª linha, responsável pela supervisão, acompanhamento, monitoramento, suporte e coordenação das atividades de implementação da **Política de Gestão de**

Riscos da UFC, além do monitoramento da adequação e eficácia dos controles internos adotados pela gestão. De forma mais específica, cabe à SECGOV:

- Elaborar e Propor o Plano de Gestão de Riscos e atualizações;
- Fornecer metodologias, ferramentas e orientações em geral para que os gestores da 1ª linha identifiquem e avaliem riscos;
- Elaborar plano de capacitação em Gestão de Riscos para os responsáveis pela gestão de riscos, gestores e servidores da UFC;
- Dar suporte aos gestores (1ª linha) na identificação, análise e avaliação dos riscos dos processos organizacionais selecionados para a implementação da Gestão de Riscos;
- Dar suporte aos gestores (1ª linha) na implementação e monitoramento contínuo dos controles internos destinados a mitigar os riscos identificados;
- Monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas;
- Requisitar aos responsáveis pela gestão de riscos dos processos organizacionais as informações necessárias para a consolidação dos dados e a elaboração de relatórios gerenciais;
- Consolidar os resultados das diversas áreas em relatórios gerenciais e encaminhá-los ao Comitê de Governança;
- Elaborar e propor ao Comitê de Governança os indicadores de desempenho para a Gestão de Riscos;
- Medir o desempenho da Gestão de Riscos objetivando sua melhoria contínua;
- Apoiar as atividades de auditoria interna (3ª linha), no acompanhamento e auxílio da interlocução com as áreas auditadas; e
- Alertar a gerência operacional (1ª linha) para questões emergentes e para as mudanças no cenário regulatório relacionado à governança e gestão de riscos.

3.4. Gestor responsável pela gestão de riscos

O gestor de cada Unidade Administrativa ou Acadêmica é o responsável pela gestão de riscos dos objetivos e/ou processos em sua unidade de atuação, podendo ser auxiliado por uma equipe de servidores docentes e/ou técnico-administrativos por ele designada. Assim, cabe ao responsável pelo gestão de riscos as seguintes atribuições:

- Promover o fortalecimento contínuo do ambiente interno de gestão de riscos estabelecido institucionalmente nas suas respectivas unidades acadêmicas ou administrativas;
- Validar e monitorar, no seu âmbito de atuação, a execução do Plano de Gestão de Riscos e dos projetos decorrentes de sua implementação;
- Sugerir os processos prioritários para gestão dos riscos;
- Manter atualizadas, segundo orientações da Secretaria de Governança, as informações relativas à gestão dos riscos;
- Designar equipe técnica para participar das etapas da gestão de riscos (mapeamento de processos e gerenciamento de riscos organizacionais e de integridade), devendo ser composta por servidores que conheçam o processo, objetivos, contextos, atores envolvidos, resultados e controles já existentes;
- Assegurar que respostas e respectivas medidas de controle sejam implementadas para os riscos sob sua responsabilidade;
- Monitorar, ao longo do tempo, os riscos mapeados em sua unidade, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção dos riscos em níveis aceitáveis;
- Alertar ao Comitê de Governança, à Secretaria de Governança e à Alta Administração sobre questões emergentes ou mudanças no cenário regulatório que possam eventualmente impactar a gestão de riscos;

- Disponibilizar as informações adequadas quanto à gestão dos riscos dos processos sob sua responsabilidade a todos os níveis da UFC e demais partes interessadas;
- Fornecer informações tempestivas às requisições da Secretaria de Governança e Coordenadoria Geral de Auditoria Interna;
- Designar o Responsável pelo Plano de Tratamento;
- Reportar à Secretaria de Governança qualquer alteração no processo ou atualização.

3.5. Equipe Técnica Designada

O gestor poderá designar equipe técnica para contribuir com a execução das etapas do processo de gestão de riscos.

A equipe técnica designada para atuar em cada objetivo estratégico ou processo organizacional deverá ser indicada pelo gestor e poderá, a critério do gestor, ser formalizada mediante ato administrativo, tais como: ofício, portaria etc.

Essa equipe deve ser composta por servidores com conhecimento aprofundado acerca do objeto de análise, bem como seu contexto, atores envolvidos, resultados e controles já existentes. Cabe à equipe técnica:

- Auxiliar na identificação, análise e avaliação de riscos, em conformidade com o que define a política e a metodologia de gestão de riscos deste Plano;
- Auxiliar os gestores na definição de respostas e respectivas medidas de controle para os riscos identificados;
- Identificar e reportar, no seu espaço de atuação, situações que envolvem riscos;

3.6. Responsável pelo Plano de Tratamento

Após a identificação, análise e avaliação de riscos, devem ser definidas ações de tratamento dos riscos, de acordo com os níveis de riscos encontrados. O gestor

responsável pela gestão de riscos deve, portanto, indicar o tipo de resposta e quem será responsável por implementá-la, preferencialmente um membro da equipe técnica. Esse agente é o responsável pelo Plano de Tratamento.

Caso o tratamento do risco seja compartilhado entre unidades distintas, que tenham melhores condições de tratá-lo, deve ser indicado, pelo Gestor da Unidade, um responsável em cada uma delas, para elaboração e monitoramento do plano.

O Plano de Tratamento é um planejamento de ações para a implementação das medidas preventivas associadas a um determinado risco. Dessa forma, o gestor responsável pela gestão de riscos deve:

- Propor respostas e respectivas medidas de controle a serem implementadas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;
- Acompanhar a execução das ações planejadas de acordo com o cronograma estabelecido;
- Reportar periodicamente a situação de implementação das ações planejadas ao gestor responsável pela gestão de risco.

3.7. Servidores

Compete aos servidores (docentes e/ou técnico-administrativos) das unidades envolvidas na condução de atividades e tarefas de processos incluídos na gestão de riscos as seguintes atribuições:

- Conhecer os riscos dos processos organizacionais em que estiverem envolvidos;
- Participar das equipes de execução das etapas do processo de gestão de riscos quando demandado pelo gestor responsável;
- Identificar e reportar, no seu espaço de atuação, situações que envolvam novos riscos;
- Reportar ao gestor responsável a ocorrência de um evento de risco para que se possa iniciar a execução das ações de contingência;

- Monitorar a evolução dos níveis de riscos e da efetividade das medidas de controles implementadas nos processos organizacionais em que estiverem envolvidos ou que tiverem conhecimento.

3.8. Coordenadoria Geral de Auditoria

A auditoria interna é a unidade responsável pela 3ª linha. Na UFC, a Coordenadoria Geral de Auditoria (CGAUD) é a responsável por fornecer ao Comitê de Governança, à Secretaria de Governança e à alta administração avaliações objetivas e abrangentes, com o maior nível de independência dentro da organização. De forma mais específica, cabe à CGAUD:

- Realizar auditorias internas sobre os temas pertinentes à Governança, Gestão de Riscos e Integridade;
- Avaliar a operacionalização e supervisão dos controles internos da gestão;
- Prover avaliações sobre a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos, incluindo a forma como a primeira e a segunda linha alcançam os objetivos em relação ao gerenciamento de riscos e controles, de modo a cumprir com suas responsabilidades de forma independente;
- Ter uma linha de reporte ativa e eficaz aos órgãos de governança (Comitê de Governança, Secretaria de Governança e Alta Administração).

3.9. Interlocutores de Governança

Os Interlocutores de Governança são servidores integrantes do quadro funcional da UFC, indicados pelos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas da Universidade, formalmente designados por meio de portaria do Reitor, para difundir os temas relativos à governança pública.

O Interlocutor de Governança tem o importante papel de ser o agente que trabalha em conjunto com o gestor de unidade e torna-se o caminho de acesso à disseminação das boas práticas de governança aos demais servidores da equipe. Seguem as principais atribuições dos Interlocutores:

1. Ser um canal de comunicação entre a Secretaria de Governança e o seu setor;
2. Ser participativo e comunicativo, trazendo, também à Secretaria, dúvidas pertinentes à Governança no seu setor;
3. Ser multiplicador do conteúdo da governança dentro da sua unidade. Para isso, estar atento às novidades divulgadas em nossa página oficial **(https://secretariadegovernanca.ufc.br)**, bem como às campanhas de divulgação da Governança;
4. Participar dos cursos de capacitação promovidos pela Secretaria de Governança em parceria com a DIFOP/PROGEP, ou divulgá-los, dando ciência à chefia e demais servidores da unidade sobre as ofertas de cursos;
5. Ser propositivo e instigador, sugerindo ao gestor novas ferramentas e boas práticas para que a governança aconteça efetivamente na sua unidade;
6. Ser um forte aliado de seu superior na implantação da Gestão de Riscos e na promoção do programa de Integridade da UFC na sua unidade.

4. ÁREAS DE ATUAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO

A gestão de riscos na UFC será implementada de forma gradual nas áreas administrativas e acadêmicas. Esta 2ª edição do Plano de Gestão de Riscos, com vigência de cinco anos (2023-2027), visa integrar as ações de risco aos objetivos e elementos (programas, processos, projeto, produtos, atividades, ativos) críticos da organização, de modo a priorizar as ações de risco na Universidade nesse período.

Dessa forma, o escopo de atuação da gestão de riscos na UFC está delimitado em três vertentes: objetivos estratégicos (PDI), processos organizacionais e integridade (**Figura 2**):

Figura 2 - Áreas de atuação da gestão de riscos na UFC

Fonte: Elaboração própria, 2022.

4.1. Riscos dos objetivos estratégicos

Um dos princípios da Gestão de Riscos na UFC é subsidiar tanto a tomada de decisão, quanto a elaboração do planejamento estratégico (art. 3º, inciso V da **Política de Gestão de Riscos**). Dessa forma, o gerenciamento de riscos estratégicos consiste na identificação, na avaliação e no tratamento de riscos relacionados aos objetivos estratégicos definidos no PDI da UFC.

A gestão de riscos vinculado aos objetivos estratégicos concentra-se nos eventos de riscos que possam comprometer (ameaças) ou potencializar (oportunidades) o alcance desses objetivos estratégicos e da visão de futuro da Universidade. O **Mapa estratégico** e a **Cadeia de valor da UFC** devem ser considerados na gestão de riscos.

O Mapa Estratégico da UFC (**Figura 3**), instrumento de responsabilidade da Coordenadoria de

Planejamento e Gestão Estratégica (CPGE), vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD), representa uma síntese do Planejamento Estratégico Institucional (PDI), consolidando, em uma única imagem, a missão, a visão de futuro, os princípios norteadores, os objetivos estratégicos da UFC. O Mapa Estratégico da UFC é, portanto, um documento indispensável no direcionamento e alinhamento das diversas ações com a estratégia institucional.

No tocante a esta área de atuação da gestão de riscos, o Mapa Estratégico da UFC é o principal instrumento norteador de análise. Os principais eixos e objetivos estratégicos definidos para o quinquênio 2023-2027 estão apresentados no Mapa Estratégico (**Figura 3**).

O Comitê de Governança, com a participação das demais unidades relacionadas aos objetivos, deve considerar o Mapa Estratégico da UFC, além de outros documentos relacionados, como instrumento norteador para o processo de gestão de riscos associados aos principais objetivos estratégicos definidos no **PDI**. Esse processo deve ser revisto a cada ciclo de planejamento estratégico institucional, a cada atualização do Mapa Estratégico da UFC ou sempre que houver alguma mudança que impacte no plano de desenvolvimento em vigor.

Já a seleção dos objetivos estratégicos que serão trabalhados no âmbito da gestão de riscos na UFC deve ser efetivada anualmente e considerar sua relevância/criticidade na execução do PDI. Esse levantamento deverá ser aprovado anualmente pelo Comitê de Governança e será monitorado pela Secretaria de Governança.

A partir dessa seleção, as unidades responsáveis pelos processos relacionados direta ou indiretamente a cada um desses objetivos devem identificar os elementos críticos, ou mais relevantes, que contribuem para o seu alcance.

Recomenda-se que, para cada objetivo estratégico selecionado, as unidades responsáveis disponham da descrição dos programas vinculados a esse objetivo, do resultado dos indicadores que mensuram o atingimento desses programas, bem como das ações estratégicas que atuam para consecução desses objetivos.

Figura 3 - Mapa Estratégico da UFC (2023-2027)

Fonte: CPGE (2022).

4.2. Riscos organizacionais

O gerenciamento de riscos nos processos organizacionais visa apoiar a melhoria dos fluxos de trabalho, prevenindo e tratando eventos que comprometam o desempenho dos serviços e ações da Universidade, de acordo com o art. 3º, inciso VI, da Política de Gestão de Riscos/UFC.

Processos compreendem um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais, que iniciam a partir de um determinado evento (requisição, data fixa etc.). Essas atividades transformam entradas (informações, documentos, requisições), agregando valor e gerando um resultado (produtos ou serviços) para as partes interessadas[2] (interna ou externa).

O ponto crucial para a definição dos processos que serão trabalhados no âmbito da gestão de riscos na UFC é a sua relevância/criticidade na consecução da missão da instituição, assim como dos objetivos estratégicos do **PDI**.

A partir da definição de objetivos institucionais, cada unidade deve identificar quais processos contribuem para o atingimento destes objetivos e terão seus riscos gerenciados.

Destaca-se que os elementos de análise podem ser os próprios processos ou podem ser ativos, como sistemas, bases de dados, informações etc. Nesse caso, é importante estabelecer uma relação entre o ativo e os processos organizacionais que dão suporte a sua subsistência.

É necessário destacar que as unidades têm autonomia para gerenciar os riscos de qualquer elemento que for de seu interesse. A recomendação deste plano é que sejam priorizados os processos diretamente vinculados aos objetivos institucionais selecionados e que sejam os mais críticos para a UFC, estabelecendo como critério de prioridade aqueles que estejam relacionados ao Mapa

[2] São as pessoas, ou setores, interessados no resultado do processo. A parte interessada pode ser tanto o público interno (outras unidades, servidores docentes ou técnico-administrativos etc.) quanto o público externo (discentes, comunidade, órgãos externos etc.).

Estratégico e à cadeia de valor de acordo com a capacidade técnico-operacional da Unidade.

Esse levantamento deverá ser aprovado anualmente pelo Comitê de Governança e a sua execução será monitorada pela Secretaria de Governança. Contudo, novos processos poderão ser submetidos ao Comitê a qualquer tempo para apreciação e incorporação à Gestão de Riscos.

A gestão de riscos é composta por três fases a saber:

1. Mapeamento de Processos;
2. Gerenciamento dos Riscos Operacionais;
3. Gerenciamento dos Riscos de Integridade.

Para cada processo selecionado, a unidade deverá preencher:

i. **Formulário de Mapeamento**, conforme as orientações do **Guia de preenchimento do Formulário de Mapeamento de Processos**;

ii. Modelagem do Processo (BIZAGI), conforme o **Guia para modelagem de processos**;

iii. **Planilha de gerenciamento de riscos organizacionais**;

iv. Planilha de gerenciamento de riscos de **integridade**, que deverão ser preenchidas seguindo as orientações deste plano e do **tutorial** de preenchimento.

Estes documentos estão acessíveis no site da Secretaria de Governança, **Consulta de documentos,** Guias e tutoriais.

4.3. Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos visa padronizar as iniciativas das unidades acadêmicas e administrativas, contribuindo para a metodologia disposta no Plano de Gestão de Riscos (PGR) e Plano de Integridade (PI), bem como para a gestão do conhecimento na Universidade.

No setor público, apesar dos processos serem regulados por leis e normas, que apresentam os preceitos a serem seguidos, muitos processos organizacionais ainda não estão definidos e padronizados. Dessa forma, a modernização dos métodos de gestão se torna cada vez mais

necessária e o mapeamento de processos surge como uma ferramenta capaz de solucionar diversas deficiências, buscando a excelência nos serviços prestados aos usuários.

Os processos devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a inclusão de melhorias. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como mapeamento, modelagem, melhoria dos processos e análise de riscos, que exigem um comprometimento permanente e contínuo da instituição para assegurar que os resultados estejam alinhados com a estratégia estabelecida e com os requisitos do usuário.

A metodologia aplicada à gestão por processos na UFC é composta por quatro etapas: planejamento, modelagem AS IS[3], modelagem TO BE[4] e publicação.

A SECGOV criou o Portfólio de Processos da UFC, que deverá conter o mapeamento de todos os processos que passarem por esta metodologia. Dessa forma, o **Portfólio** proporciona o acesso público aos processos mapeados e seus documentos complementares, assim como desempenha papel fundamental na promoção da cultura de Gerenciamento de Processos de Negócio e na estruturação da governança necessária à internalização dessa forma de gestão na Universidade. Além disso, objetiva apoiar a instituição com modelos de conformidade e de padronização, reforçando a importância da gestão do conhecimento e da coordenação de melhorias das atividades executadas para alcançar seus objetivos estratégicos.

A implantação do Portfólio de Processos da UFC permite a difusão das informações não só internamente, mas entre a UFC e outras instituições, construindo, assim, uma base de conhecimento de gestão pública.

Para facilitar o uso da ferramenta e orientar como os processos devem ser mapeados foi elaborado o **Guia para Modelagem de Processos**. Ele trata de forma minuciosa os procedimentos para a implantação dos princípios de gestão de processos no domínio da UFC, objetivando a estruturação

[3] Modelagem AS IS: estudo do processo na sua situação atual, ou seja, como ele é elaborado desde o início até o seu fim, perpassando pela unidade organizacional responsável.

[4] Modelagem TO BE: descreve a visão futura dos processos de trabalho, onde o processo passa a ser representado pela sua forma modificada a partir das análises realizadas no plano de ação.

das ações e sua padronização e o alcance das metas estratégicas institucionais.

4.4. Riscos de Integridade

A gestão de riscos de integridade consiste em importante área de atuação do Programa de Integridade. Segundo a CGU (2018), consiste em ferramenta que permite aos agentes públicos mapear os processos organizacionais da instituição, de modo a identificar fragilidades que possibilitem a ocorrência de fraudes e atos de corrupção.

Antes de adentrar à metodologia que orientará este trabalho, faz-se necessário também esclarecer, à luz da **Portaria nº 1.089/CGU/2018**, o que vem a ser Riscos da Integridade.

> Art. 2º, II – Riscos para a integridade: riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.
> Parágrafo único. Os riscos para a integridade podem ser causa, evento ou consequência de outros riscos, tais como financeiros, operacionais ou de imagem.

À luz da **Portaria nº 57/2019/CGU**, riscos de integridade são vulnerabilidades que podem favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta (CGU, 2019). Essas vulnerabilidades decorrem de exposições externas, organizacionais ou individuais que possibilitam comportamentos caracterizados como quebra da integridade institucional.

Já o **Manual para Implementação de Programas de Integridade da CGU**, define riscos à integridade como sendo os atributos, características ou exposições de caráter externo, organizacional ou individual que possibilitam a ocorrência de comportamentos caracterizados como quebra da integridade institucional (Ex: Corrupção, Fraude), com efeitos negativos nos objetivos, atribuições ou missão de uma instituição pública. (BRASIL, 2017, p. 24)

Riscos de integridade podem afetar negativamente a instituição no alcance dos seus objetivos estratégicos, atribuições e/ou missão. Além disso, podem ser causa de

outros eventos de risco, financeiros, operacionais ou de imagem.

Os tipos de riscos para a integridade apontados pela CGU (2018) como mais relevantes e comuns nas organizações públicas são, em uma listagem não exaustiva:

I. Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados
II. Nepotismo
    a. Nepotismo presumido
    b. Apuração específica
III. Conflito de Interesses
IV. Pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público
V. Solicitação ou recebimento de vantagem indevida
VI. Utilização de recursos em favor de interesses privados

A compreensão acerca dos riscos da integridade é bastante abrangente, porque não consiste apenas em desobediência a regulamentos ou não conformidade legal, mas entra na esfera pessoal. Eventos que possibilitem atitudes que impactem negativamente os princípios da administração pública podem ser entendidos como riscos de integridade, segundo a CGU (2018).

A Alta Administração da Universidade definiu, através de reuniões colegiadas das Câmaras do Comitê de Governança em 2018, que os principais riscos de integridade no âmbito da Universidade são:

- Corrupção;
- Fraude; e
- Desvio de conduta.

Entende-se por corrupção, segundo a Transparência Internacional (2018), como o “abuso do poder confiado para ganhos privados”. A corrupção, que pode ser ativa ou passiva, é intencional e decorre da obtenção de vantagens pessoais em troca de favores.

A fraude, segundo o *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide* (2018), é “qualquer ato ou omissão intencional concebido para enganar os outros, resultando na vítima sofrendo perdas e/ou o autor obtendo um ganho”.

Já o desvio de conduta diferencia-se da corrupção por não se tratar de oferecer favor em troca de algo, mas de usar consciente e intencionalmente um caminho menor para atingir um resultado maior. É um ato premeditado e pode ser cometido por um único indivíduo ou um grupo.

Os quadros **1, 2 e 3** demonstram as modalidades pelas quais estes podem se materializar, ao mesmo tempo em que define cada uma destas.

Já o **Quadro 4** sintetiza as principais manifestações relativas às categorias de riscos da integridade, bem como estabelece os principais responsáveis pela identificação e monitoramento destes.

Quadro 1 - Riscos para a Integridade devido à Corrupção

Sub-Tópico	Definição Básica
Concussão	Ato de obtenção direta ou indireta de vantagem indevida na execução de atividade pública.
Conflito de interesse	Situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública.
Enriquecimento ilícito	Acréscimo ao patrimônio pessoal sem justa causa, decorrente de fins ilícitos ou através do tráfico de influência.
Nepotismo	Nepotismo é o termo utilizado para designar o favorecimento de parentes em detrimento de pessoas mais qualificadas, especialmente no que diz respeito à nomeação ou elevação de cargos.
Peculato	Subtração, por abuso de confiança, de dinheiro público ou de coisa móvel apreciável, por funcionário público que os administra ou guarda.
Suborno (ou Propina)	Prática de prometer, oferecer ou pagar a uma autoridade, funcionário público ou profissional da iniciativa privada qualquer quantidade de dinheiro ou quaisquer outros favores para que a pessoa em questão deixe de se portar eticamente com seus deveres profissionais.
Violação ao sigilo funcional	Desrespeito, profanação ou acesso indevido aos dados funcionais, financeiros e pessoais de agentes públicos.

Fonte: UFC, 2018

Quadro 2 - Riscos para a Integridade devido à Fraude

Sub-Tópico	Definição Básica
Burla à dedicação exclusiva	Logro, embuste ou ação dolosa no intuito de obter benefício quanto a atividade que deveria ser exercida na forma de “Dedicação Exclusiva”.
Falsidade ideológica	Adulteração de documento público ou particular, com o fito de obter vantagem - para si ou para outrem - ou mesmo para prejudicar terceiro. Declaração falsa ou diversa da que deveria ser escrita.

Contrafação	Fingimento, simulação ou disfarce de modo a distorcer a autenticidade de valores, assinaturas ou documentos.
Falsificação de documentos	Fraude documental.
Fraude Acadêmica	Qualquer ação no sentido de fraude vinculada aos setores acadêmicos da instituição.
Fraude em Sistemas	Ação no sentido de fraude vinculada aos sistemas informatizados que possam gerar prejuízo a instituição e tenham reflexo no plano de integridade.
Improbidade Administrativa	Ato ilegal ou contrário aos princípios administrativos.
Plágio	Ato de apresentar obras de qualquer natureza contendo partes de uma obra que pertença a outra pessoa sem colocar os créditos para o autor original.

Fonte: UFC, 2018.

Quadro 3 - Riscos para a Integridade devido ao Desvio de Conduta

Sub-Tópico	Definição Básica
Assédio	Perseguição, sugestão ou pretensão constantes em relação a alguém ou a um grupo de pessoas, podendo ser de diversas formas (sexual, moral, verbal, psicológico ou mesmo virtual).
Desacato	Consiste em desacatar, ou seja, faltar com o respeito para com um funcionário público no exercício da função ou em razão dela.
Desídia	Ato de realizar as atividades profissionais de maneira relapsa, preguiçosa ou desinteressada.
Desrespeito à Diversidade	Ausência de respeito ou desconsideração explícita a modos de pensar, raça, cultura, opção sexual e demais fatores que distinguem os grupos sociais.
Incontinência pública e escandalosa, vício de jogos proibidos e embriaguez habitual	Conduta imprópria ao convívio social em ambientes públicos ou departamentos e divisões de órgãos públicos.
Tráfico de Influência	Solicitar, exigir ou obter, para si ou para outrem, vantagem a pretexto de influir em ato praticado por funcionário público no exercício da função.
Prevaricação	Ação de retardar ou deixar de praticar ato de ofício, ou quando o pratica contra disposição legal expressa.
Abuso de poder	Envolve a prática de atos ilícitos ou ilegítimos de forma deliberada ou intencional e se caracteriza pela quebra de confiança por parte do agente que comete o ato.

Fonte: UFC, 2018.

Quadro 4 - Categorias de Riscos e Responsáveis pelo Acompanhamento

Risco	**Sub-Tópico**	**Responsável**
Corrupção	Concussão	Unidades responsáveis e Instâncias de Integridade
	Conflito de interesse	
	Enriquecimento ilícito	
	Nepotismo	
	Peculato	

	Suborno (ou Propina)	
	Violação ao sigilo funcional	
Fraude	Burla à dedicação exclusiva	Unidades responsáveis e Instâncias de Integridade
	Falsidade ideológica	
	Contrafação	
	Falsificação de títulos, declarações, documentos	
	Fraude Acadêmica	
	Fraude em Sistemas	
	Improbidade Administrativa	
Desvio de Conduta	Assédio	Unidades responsáveis e Instâncias de Integridade
	Desacato	
	Desídia	
	Desrespeito à Diversidade	
	Incontinência pública e escandalosa	
	Tráfico de Influência	
	Prevaricação	
	Abuso de poder	

Fonte: UFC, 2018.

5. METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A UFC, por meio deste plano, busca oferecer elementos conceituais e metodológicos para a efetiva implementação do gerenciamento de riscos em todas as unidades administrativas e acadêmicas.

De acordo com os princípios e diretrizes dispostos na Política de Gestão de Riscos da UFC (art. 3º da **Resolução nº 15/2019/CONSUNI**), a gestão de riscos deve ser parte integrante dos processos organizacionais, de forma sistemática, estruturada e oportuna, visando, sobretudo, a subsidiar a tomada de decisão e a elaboração do planejamento estratégico, assim como promover a melhoria contínua dos processos organizacionais (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2019).

Para estabelecer sua estratégia, a organização deve partir da **Cadeia de valor da UFC**, da missão institucional, da visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo, compreendendo os tipos de riscos aos quais está exposta e estabelecendo limites aceitáveis de exposição. Daí terá condições de analisar as alternativas de estratégia disponíveis, selecionando aquela que melhor apoie a missão e visão organizacionais e promova o perfil de risco mais adequado (COSO, 2017).

O gerenciamento de riscos deve ser utilizado ainda como instrumento para promover a simplificação de procedimentos associados à prestação de serviços públicos, de modo a assegurar que somente sejam utilizados os controles indispensáveis, de acordo com os limites de exposição a riscos institucionalmente definidos, e que sejam eliminados controles desnecessários ou economicamente desvantajosos.

A partir dessas orientações e determinações constantes no art. 6º da **Resolução nº 15/2019/CONSUNI**, a operacionalização do gerenciamento de riscos (Organizacionais e de Integridade) na UFC deve seguir as seguintes etapas, que não são obrigatoriamente sequenciais, estando divididas em dois grupos: “Etapas de Estabelecimento e Supervisão da Gestão de Riscos” e

"Etapas do Processo de Gerenciamento de Riscos"[5] (**Quadro 5**).

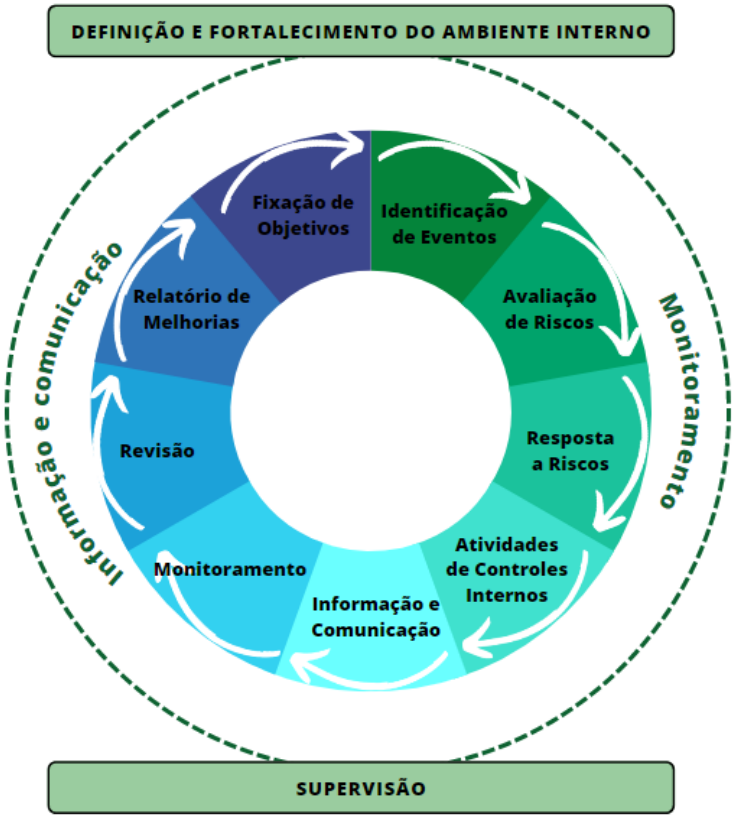
Quadro 5 - Etapas da Gestão de Riscos e Gerenciamento de Riscos na UFC

ETAPAS DE ESTABELECIMENTO E SUPERVISÃO DA GESTÃO DE RISCOS	ETAPAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
• Definição e Fortalecimento do Ambiente Interno • Supervisão da Gestão de Riscos	1. Fixação de Objetivos; 2. Identificação de Eventos; 3. Avaliação de Riscos; 4. Resposta a Riscos; 5. Atividades de Controles Internos; 6. Informação e Comunicação; 7. Monitoramento; 8. Revisão; 9. Relatório de Melhorias.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

A **Figura 4** ilustra a inter-relação entre as etapas da gestão de riscos na UFC.

Figura 4 - Etapas da Gestão de Riscos na UFC



Fonte: Elaboração própria, 2022.

As etapas de Estabelecimento e Supervisão da Gestão de Riscos servem de base para o gerenciamento de riscos em nível organizacional, atividades tipicamente

[5] "Gerenciamento de Riscos" é a fase operacional da gestão de riscos, ou seja, um conjunto ordenado de atividades que permitam avaliar um determinado elemento (objetivo, processo, contrato etc.) e identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos associados.

desempenhadas pela 2ª linha (Secretaria de Governança e Comitê de Governança). Essas atividades permeiam e impactam todos os passos do processo de gerenciamento de riscos, na medida em que desenvolvem as competências e fornecem os parâmetros necessários para sua condução.

As demais etapas compreendem o processo operacional de gerenciamento de riscos. A execução dessas etapas cabe à 1ª linha (gestores e servidores responsáveis pela execução do Plano). O fluxo do processo de gerenciamento de riscos contendo todas as etapas pode ser consultado no **Portfólio de Processos da UFC**.

A seguir estão apresentadas as etapas de "Estabelecimento e Supervisão da Gestão de Riscos" e do "Processo de Gerenciamento de Riscos".

5.1. Etapas de Estabelecimento e Supervisão da Gestão de Riscos

➢ Definição e Fortalecimento do Ambiente Interno

A definição e fortalecimento do ambiente interno propício para a gestão de riscos requer a implementação de um modelo de gestão pautado nas boas práticas de governança pública. Isso demanda significativas mudanças culturais, normativas e estruturais, com envolvimento efetivo de toda a comunidade acadêmica, implementação de uma política de capacitação na área de governança e disponibilização de recursos (humanos, tecnológicos etc.) necessários para sua consecução.

Em nível institucional, a responsabilidade por esta etapa concerne ao Conselho Universitário e ao Comitê de Governança, que são órgãos colegiados de caráter deliberativo, com apoio da Secretaria de Governança. Em nível setorial, os dirigentes das unidades administrativas (pró-reitores e gestores responsáveis pelos órgãos suplementares e de assessoramento) e acadêmicas (diretores de centros, faculdades, institutos e campi) são os responsáveis por promover o fortalecimento do ambiente estabelecido institucionalmente nas suas respectivas unidades.

O envolvimento efetivo de toda a comunidade acadêmica demanda ações para a qualificação dos servidores, a difusão de conteúdos e de informações relativas à governança e à gestão de riscos na UFC, com o intuito de disseminar a real compreensão da importância de gerenciar riscos em cada unidade. Estas ações podem se dar em forma de capacitações, de campanhas de marketing, de participação em grupos como o de Interlocutores de Governança, entre outras iniciativas.

Desta forma é possível identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que possam influenciar no atingimento dos objetivos da instituição.

É indispensável também verificar periodicamente a percepção dos servidores envolvidos e demais interessados nos processos relativos à gestão de riscos, de tal forma que se possa garantir o envolvimento efetivo de toda a comunidade acadêmica.

➢ Supervisão da Gestão de Riscos

A supervisão do Plano de Gestão de Riscos tem como finalidade acompanhar o desenvolvimento e o desempenho das ações de gerenciamento de riscos nos diversos níveis de atuação. Busca-se, por meio da supervisão, avaliar a efetividade da Política de Gestão de Riscos em vigor na UFC.

Na UFC, a supervisão deste plano é realizada diretamente pelo Comitê de Governança (CGOV), com apoio técnico operacional da Secretaria de Governança (SECGOV). Além disso, o Conselho Universitário (CONSUNI), enquanto instância superior de governança, também exerce atividades de supervisão do Plano de Gestão de Riscos (PGR), conforme apresentado no **Quadro 6.**

De forma complementar, cabe à Coordenadoria Geral de Auditoria (CGAUD), enquanto órgão de assessoramento da Reitoria no que diz respeito ao controle e avaliação das ações institucionais, avaliar continuamente os mecanismos de supervisão instituídos.

Quadro 6 - Ações relativas à supervisão da Política e do Plano de Gestão de Riscos da UFC

INSTÂNCIAS DE GOVERNANÇA	AÇÕES RELATIVAS À SUPERVISÃO DA POLÍTICA E DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS
Conselho Universitário	• Analisar, avaliar, aprovar e acompanhar a Política de Gestão de Riscos da UFC.
Comitê de Governança	• Aprovar anualmente os processos relativos à Política de Gestão de Riscos. • Aprovar indicadores para a Gestão de Riscos; • Avaliar anualmente o desempenho da Gestão de Riscos objetivando a sua melhoria contínua; • Supervisionar a atuação das demais instâncias da Gestão de Riscos.
Secretaria de Governança	• Supervisionar os resultados da gestão de riscos e produzir, anualmente, relatório com o resultado do acompanhamento das ações do Plano de Gestão de Riscos, que será remetido ao Comitê de Governança para avaliação e deliberações; • Propor indicadores para a Gestão de Riscos; • Monitorar as ações das unidades Acadêmicas e Administrativas na Gestão de Riscos.
Coordenadoria Geral de Auditoria	• Avaliar a operacionalização e supervisão dos controles internos da gestão implementados na 2ª linha.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

5.2. Etapas do Processo de Gerenciamento de Riscos

O processo de gerenciamento de riscos consiste em um conjunto ordenado de atividades que permitam avaliar o contexto organizacional e identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos de cada objetivo estratégico ou processo organizacional selecionado.

A partir da seleção dos objetivos estratégicos e/ou processos definidos, cada Unidade deve dar início à operacionalização das etapas do processo de gerenciamento de riscos, mas antes disso, o Gestor poderá designar formalmente, o responsável pelo gerenciamento de riscos na Unidade e as equipes técnicas envolvidas. Essas equipes devem ser compostas por servidores (docentes e/ou técnico-administrativos) com conhecimento aprofundado sobre o objeto de análise (objetivo estratégico ou processo).

Observe-se que diferentes equipes podem ser designadas de acordo com o objetivo estratégico ou processo organizacional em análise. No caso de objetivos estratégicos, a equipe técnica designada deve ser composta por membros do corpo diretivo, que detenham responsabilidades sobre as ações estratégicas relacionadas.

Para processos organizacionais, os membros podem ser designados em nível operacional, desde que conheçam bem o fluxo do processo, seus objetivos, contexto interno e externo, atores envolvidos e controles já existentes.

Cumpre destacar que o resultado de cada etapa, descrito na sequência, deve ser remetido para aprovação do Dirigente da Unidade.

Etapa 1. Fixação de objetivos

A gestão de riscos visa levantar e tratar eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos definidos pela Instituição. Dessa forma, a Etapa 1 do processo de gerenciamento de riscos consiste em examinar minuciosamente o objeto de análise (objetivo estratégico ou processo organizacional) à luz de seus ambientes interno e externo, identificando e detalhando os seus objetivos específicos.

Para os objetivos estratégicos é necessário vislumbrar os objetivos específicos relacionados, os indicadores, as ações estratégicas e outras informações que permitam uma visão ampla e consubstanciada do contexto interno e externo relacionado.

No caso dos processos organizacionais é necessário fixar os objetivos alcançados pelo processo. Se for possível, devem ser indicados o objetivo geral e os objetivos específicos do processo, considerando as perspectivas estratégica, temporal, legal, financeira/orçamentária, entre outras, alinhados com o PDI, Mapa Estratégico e Cadeia de Valor.

O que deve ser atingido na perspectiva _____
para se concluir que o processo ocorreu com sucesso?

Uma vez fixados os objetivos (gerais e específicos), pode-se iniciar a identificação e análise dos riscos.

Etapa 2. Identificação de eventos

As atividades de uma organização, sejam elas públicas ou privadas, estão sujeitas a eventos não previstos. Diversos fatores, sejam de ordem interna ou externa, podem atrapalhar ou favorecer o atingimento dos resultados esperados. Convencionalmente, chamamos os eventos de impacto positivo, que influenciam favoravelmente na realização dos objetivos, de oportunidade. Os eventos negativos, que dificultam ou impedem a realização do que foi planejado, são generalizados como eventos de risco.

Nesta etapa, a equipe técnica designada deve construir uma lista abrangente de eventos de risco que possam comprometer o alcance dos objetivos gerais e específicos estabelecidos na **Etapa 1 (Fixação de Objetivos)**.

Os riscos em potencial podem ser obtidos a partir do seguinte questionamento:

Que eventos podem **EVITAR**, **ATRASAR**, **PREJUDICAR** ou **IMPEDIR** o atingimento dos objetivos?

Os eventos identificados inicialmente podem ser analisados e revisados, reorganizados, reformulados e até eliminados nesta etapa, e, para tanto, podem ser utilizadas as seguintes questões:

- ➔ O evento é um risco que pode comprometer claramente um dos objetivos?
- ➔ O evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?
- ➔ O evento é um risco ou uma falha no desenho do processo? (processo organizacional)
- ➔ O evento é um risco ou uma falha no planejamento das ações estratégicas? (objetivo estratégico)
- ➔ O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo?

Os resultados dessa análise devem ser documentados na Matriz de Riscos, preenchendo os seguintes campos:

- **Evento de risco:** evento que pode evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos identificados na **Etapa 1 (Fixação de Objetivos)**;
- **Tipo do risco:** indica se o evento de risco é uma oportunidade[6] ou uma ameaça;
- **Categoria do Risco[7]:** diz respeito à origem dos fatores que influenciam o evento de risco, de acordo com a **Política de Gestão de Riscos** da UFC (**Quadro 7**);
- **Causas do risco:** fatores que desencadeiam a ocorrência do evento de risco.
- **Consequências do risco:** possíveis efeitos da ocorrência do evento de risco.

Quadro 7 - Categorias de Risco

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Estratégico	Eventos que ameacem diretamente os objetivos estratégicos organizacionais, afetando o alcance da sua visão e a sustentabilidade da instituição no longo prazo.
Financeiros/ Orçamentários	Eventos que podem comprometer a capacidade da UFC de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.
Operacionais	Eventos que podem comprometer as atividades da UFC, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, de pessoas, de infraestrutura e de sistemas.
Legal / de Conformidade	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da UFC.
Imagem/ Reputação	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade da UFC em cumprir sua missão institucional.
Integridade	Eventos relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pela UFC.

Fonte: Elaboração própria, 2020 (dados extraídos da Política de Gestão de Riscos da UFC).

[6] Em caso de oportunidade o gerenciamento é feito até a etapa 3, até a classificação do risco inerente.
[7] Um mesmo evento de risco pode estar em mais de uma categoria.

Etapa 3. Avaliação de riscos

Nesta etapa, a equipe técnica designada para atuar na gestão de risco da unidade deve avaliar os riscos para cada um dos eventos identificados na **etapa** 2. Essa avaliação deverá ser realizada considerando os critérios de probabilidade e de impacto. Os componentes dessa etapa são:

- **Probabilidade**: chance de ocorrência de um determinado evento de risco;
- **Escala de Probabilidade:** critérios que serão utilizados para o julgamento da probabilidade de ocorrência do evento (**Quadro 8**);
- **Impacto**: avaliação da magnitude da ocorrência do evento perante os objetivos estratégicos da organização;
- **Escala de Impacto:** critérios que serão utilizados para o julgamento do impacto de ocorrência do evento (**Quadro 9**);
- **Risco Inerente**: pontuação resultante da multiplicação da probabilidade pelo impacto a um evento de risco, excluindo-se qualquer mecanismo de controle;
- **Classificação de Risco**: faixas de classificação utilizadas para o julgamento do nível de risco de cada evento (**Quadro 10**);
- **Matriz de Risco**: matriz de possíveis resultados da combinação das escalas de probabilidade e de impacto (**Quadro 11**);
- **Controles Internos:** mecanismos que reduzem ou podem reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou de seu impacto. Os controles preventivos atuam sobre possíveis causas do risco, com o objetivo de prevenir sua ocorrência (ex. requisitos; checklists; capacitação de servidores etc.). Os controles de atenuação e recuperação são executados após a ocorrência do risco com o intuito de diminuir o impacto de suas consequências. (ex. plano de contingência; tomada de contas especiais; procedimento apuratório etc.);
- **Fator de Avaliação dos Controles:** pontuação atribuída a partir do julgamento da efetividade dos controles existentes de acordo com os critérios estabelecidos (**Quadro 12**);

- **Risco Residual:** pontuação resultante da multiplicação do risco inerente pelo fator de avaliação dos controles;

Para cada evento identificado, a equipe técnica designada deve calcular o nível de risco, a partir dos critérios de probabilidade e de impacto (Quadros **8** e **9**, respectivamente).

Quadro 8 – Escala de Probabilidade.

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO (sem considerar os controles internos existentes)	Peso
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito alta	Praticamente certo. De forma inequívoca, o evento ocorrerá. As circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – Escala de Probabilidade (CGU, 2018).

Quadro 9 – Escala de Impacto.

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

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – Escala de Impacto (CGU, 2018).

A multiplicação entre os valores de probabilidade e de impacto define o nível do **risco inerente**, ou seja, o nível do risco sem considerar quaisquer controles que reduzem ou podem reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou de seu impacto.

Risco Inerente = Probabilidade X Impacto

A partir do resultado do cálculo, o risco pode ser classificado dentro das seguintes faixas (**Quadro 10**):

Quadro 10 – Classificação de Risco

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

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – Classificação do Risco (CGU, 2018)

O **Quadro 11** representa a matriz de possíveis resultados da combinação das escalas de probabilidade e impacto, considerando a classificação de risco definida.

Em seguida, a equipe técnica designada para o gerenciamento de riscos deve avaliar a eficácia dos controles internos existentes em relação aos objetivos estabelecidos, ou seja, é necessário verificar se os controles instituídos têm auxiliado no tratamento adequado desse risco. O **Quadro 12** mostra os níveis de avaliação da eficácia dos controles existentes:

Quadro 11 – Matriz de Risco

		IMPACTO				
		Muito baixo 1	**Baixo 2**	**Médio 5**	**Alto 8**	**Muito Alto 10**
PROBABILIDADE	**Muito Baixo 1**	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – Matriz de Riscos (CGU, 2018)

Quadro 12 – Fatores de Avaliação dos Controles Internos Existentes

NÍVEL	DESCRIÇÃO	FATOR DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES
Inexistente	Controles existentes mal desenhados ou mal implantados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens *ad hoc*, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – Níveis de Avaliação dos Controles Internos Existentes (CGU, 2018).

O valor final da multiplicação entre o valor do risco inerente e o fator de avaliação dos controles corresponde ao nível de **risco residual.**

Risco Residual

=

Risco Inerente X Fator de Avaliação dos Controles

O valor de risco residual pode fazer com que o risco se enquadre em uma faixa de classificação diferente da faixa definida para o risco inerente. Os riscos críticos identificados devem ser imediatamente informados aos membros das instâncias superiores de governança.

Saliente-se que o nível do risco determinado a partir da avaliação servirá de base para o planejamento, priorização, e classificação dos riscos. Assim, a partir do resultado dessa avaliação, a unidade definirá os riscos que deverão ser constantemente monitorados e as estratégias para tratamento de cada um deles.

Etapa 4. Resposta aos riscos

Nesta etapa, devem ser considerados os valores dos níveis de riscos residuais calculados na **etapa 3** para identificar quais riscos serão priorizados para tratamento e o tipo de resposta aplicável a cada caso.

A priorização dos riscos residuais para tratamento deve ser determinada a partir do apetite ao risco, conforme definido na **Resolução nº 15/2019/CONSUNI**: Apetite ao risco é o nível de risco que uma organização está predisposta a assumir para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão. Assim, por definição, apetite ao risco é o limite que a "organização está predisposta a assumir", sem a obrigatoriedade de realização de uma ação adicional de tratamento do risco.

A UFC, por meio deste plano, define como “apetite ao risco” aqueles **riscos residuais** considerados **BAIXO** e **MÉDIO**, conforme valores estabelecidos no **Quadro 10.**

Dessa forma, todos os riscos cujos níveis estejam dentro dos níveis aceitáveis **(BAIXO e MÉDIO)** podem ser aceitos, e uma possível priorização para tratamento deve ser justificada.

Da mesma forma, todos os riscos cujos níveis estejam fora dos níveis aceitáveis **(ALTO e EXTREMO)** deverão ser tratados e monitorados, e uma possível inexistência de tratamento deve ser justificada. O **Quadro 13** mostra, por classificação, quais ações devem ser adotadas em relação ao risco e suas exceções.

Para cada risco priorizado deve ser selecionada uma opção de tratamento. Essa escolha depende do nível do risco e dos custos associados à implementação dos controles, conforme **Quadro 14**. Portanto, essa decisão deve contar com a participação de todos os envolvidos no tratamento, assim como das instâncias responsáveis por prover os recursos necessários.

Quadro 13 – Diretrizes de priorização dos riscos a serem tratados

CLASSIFICAÇÃO	AÇÃO NECESSÁRIA	EXCEÇÃO
Risco Baixo	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 custo x benefício, como diminuir o nível de controles.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Alto	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco neste nível deve ser comunicado ao dirigente máximo da unidade e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo da unidade.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Extremo	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco neste nível deve ser objeto de Avaliação Estratégica, comunicado ao Comitê de Governança e ao Reitor e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do Comitê de Governança.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo e pelo Comitê de Governança.

Fonte: Adaptado de Metodologia de Gestão de Riscos – Atitude perante o risco para cada classificação (CGU, 2018).

Quadro 14 – Opções de Tratamento de Risco

OPÇÃO DE TRATAMENTO	DESCRIÇÃO
Aceitar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco.
Mitigar	Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como **"Alto" ou "Extremo".** A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas nas etapas de **Identificação** e **Avaliação de Riscos**.
Compartilhar	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como **"Alto" ou "Extremo"**, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Pode-se identificar outra unidade que tenha mais robustez para tratá-lo ou compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
Evitar	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como **"Alto" ou "Extremo"**, mas a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades (internas ou externas) dispostas a compartilhar o risco com a UFC. Caso essa opção incorra na interrupção do processo organizacional, a decisão deve ser aprovada pelo Comitê de Governança, ou Câmara associada.

Fonte: Adaptado de Metodologia de Gestão de Riscos – Opções de Tratamento do risco (CGU, 2018).

Etapa 5. Atividades de controles internos

Se a opção de tratamento do risco for **MITIGAR, COMPARTILHAR** ou **EVITAR,** devem ser definidas medidas de tratamento para esse risco. Essas medidas devem ser capazes de diminuir os níveis de probabilidade (plano de tratamento) e/ou de impacto do risco (plano de contingência) a um nível dentro ou mais próximo possível das faixas de risco **"baixo" ou "médio"**).

O **Plano de Tratamento** é um planejamento de ações para a implementação das medidas preventivas. Ele deve conter:

- Responsável pela implementação das medidas de tratamento, esse deve ser um servidor ou o cargo cujo designado seja automaticamente associado ao Plano de Tratamento;
- Ações preventivas: medidas que visam diminuir a probabilidade de ocorrência do evento;
- Monitoramento: periodicidade e/ou mecanismos adotados para verificar a implementação das ações;

- Data prevista para o início da implementação;
- Data prevista para o término da implementação.

É importante que, em uma primeira abordagem da elaboração do Plano de Tratamento, se avalie a necessidade de melhorar ou extinguir controles já existentes. Somente depois dessa avaliação, e se ainda identificada a necessidade de redução do nível do risco, podem ser propostos novos controles, observados sempre critérios de eficiência e eficácia de sua implementação. Se as iniciativas definidas no Plano de Tratamento envolverem mais de uma unidade, o responsável pelo processo de gerenciamento de riscos deve encaminhar a proposta de Plano para que essas unidades validem as iniciativas de que participaram.

A implementação do Plano de Tratamento envolve a participação da Unidade responsável pelo processo organizacional e das unidades relacionadas como co-responsáveis, se houver.

A responsabilidade primária pelo tratamento de cada risco é atribuída ao gestor responsável pelo processo. Entretanto, em casos específicos a responsabilidade pode ser conferida a uma ou mais unidades, desde que as partes envolvidas entrem em comum acordo. Independente da situação, o principal responsável pela implementação da iniciativa (servidor ou cargo) deverá monitorar e reportar a evolução das iniciativas.

Ainda nesta etapa, está prevista a elaboração do **Plano de Contingência,** que trata-se de uma definição prévia das ações que serão tomadas caso um risco venha a se concretizar. Ele deve conter:

- Gatilho: situação que determina o início das ações de contingência.
- Responsável pela implementação das medidas de contingência, esse deve ser um servidor ou o cargo cujo designado seja automaticamente associado ao Plano de contingência. O responsável deve ser imediatamente comunicado em caso de ocorrência do risco para que possa demandar a execução das ações de contingência;
- Ações de contingência: ações imediatas que devem ser executadas em caso de ocorrência do evento, com o objetivo de atenuar seu impacto (consequências).

Como continuidade desta etapa, em caso de ocorrência do evento de risco, a unidade dele realizar seu registro. **Ocorrência de Riscos** é a notação do evento de riscos quando o gatilho é acionado, isto é, quando o risco identificado na etapa 2 se concretiza.

Importante salientar que o gestor da unidade, bem como os responsáveis pelo gerenciamento de riscos, plano de tratamento e contingência, equipe técnica designada e unidades, no caso de riscos compartilhados devem informar à Secretaria de Governança quando houver a ocorrência do evento de risco.

No registro da ocorrência deve conter:

- **Evento de Risco**: evento que pode evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos identificados na **Etapa 1 (Fixação de Objetivos);**
- **Data da Ocorrência:** Data em que ocorreu o evento;
- **Descrição da Ocorrência:** Descrição da ocorrência de forma detalhada e sua relação com o evento de risco;
- **Responsável pela Solução:** Responsável pela implementação das medidas de tratamento e contingência, que deve ser um servidor ou o cargo cujo designado seja automaticamente associado a solução da ocorrência de riscos**;**
- **Solução:** Descrição detalhada das soluções adotadas para resolução do evento de risco;
- **Resultados:** Descrever de forma sucinta os resultados alcançados com a solução do evento de risco.

Etapa 6. Informação e Comunicação

O sucesso do Plano de Gestão de Riscos requer que algumas orientações relativas à informação e comunicação sejam estabelecidas e que sejam de amplo conhecimento de toda comunidade acadêmica. Dentre essas orientações destacam-se:

- Conhecimento deste plano e das responsabilidades em seus diversos níveis de gestão;
- Mecanismos utilizados para o registro dessas informações;

- Disponibilidade de informações necessárias para a efetiva gestão de riscos em todas etapas.

➢ **Conhecimento deste plano e das responsabilidades em seus diversos níveis de gestão**

A implementação do Plano de Gestão de Riscos requer ampla divulgação em todas as unidades administrativas e acadêmicas da UFC. Essa divulgação deve ser iniciada no âmbito do Comitê de Governança e de suas Câmaras de Atividades-Fim e Meio, que conta com a participação de gestores de todas as unidades administrativas e acadêmicas. De forma complementar, a Secretaria de Governança deverá elaborar materiais que sejam utilizados para promover a divulgação do Plano.

No âmbito de cada unidade, cabe a cada gestor divulgar este Plano aos servidores técnico-administrativos e docentes, podendo contar com o envolvimento dos interlocutores de governança.

É indispensável que todas as partes envolvidas estejam, durante todo o processo, cientes de suas responsabilidades e de posse de informações que assegurem a tomada de decisões precisas no âmbito das unidades e em nível institucional.

Nesse sentido, o **Quadro 17** apresenta a matriz de responsabilidades do processo de gerenciamento de riscos, considerando todas as etapas do processo de gerenciamento de riscos e as responsabilidades das unidades e servidores envolvidos. É importante que, no decorrer dos fluxos de comunicação, observe-se atentamente a inclusão dos agentes apontados como consultados ou informados.

➢ **Mecanismos utilizados para o registro dessas informações**

As informações relativas à comunicação e divulgação de informação têm como propósito orientar todos envolvidos no processo de Gestão de Riscos, de forma a permitir a comunicação eficiente e eficaz, bem como garantir

o acesso às informações pertencentes ao exercício de cada uma delas. A comunicação deverá ocorrer durante todo o ciclo do Processo de Gerenciamento de Riscos e de forma sistemática.

O principal mecanismo a ser utilizado para o registro das informações especificadas neste plano será o sistema de gestão de riscos. A partir de suas funcionalidades, cada unidade deverá:

- Manter atualizadas nesse sistema as informações relativas à fixação de objetivos (**etapa 1**), identificação de eventos (**etapa 2**), avaliação de riscos (**etapa 3**), resposta aos riscos (**etapa 4**). e atividades de controles internos relativas aos planos de tratamento e contingência (**etapa 5**);
- Manter um fluxo regular e constante de informações, iniciando-se nos setores responsáveis pela gestão de riscos em direção às instâncias superiores de governança, aqui representadas pela Secretaria de Governança e pelo Comitê de Governança, observada a matriz de responsabilidades do processo de gerenciamento de risco.

Caberá à Secretaria de Governança a gestão desse sistema, sob a supervisão do Comitê de Governança. Dentre as atividades a serem desenvolvidas destacam-se:

- Definição de datas limites para a atualização das informações no sistema;
- Acompanhamento da atualização das informações de cada unidade administrativa e acadêmica;
- Consolidação das informações realizadas nesse sistema.

➢ **Disponibilidade de informações necessárias para a efetiva gestão de riscos em todas etapas**

O acesso às informações tempestivas, precisas, íntegras, confiáveis e disponíveis é primordial para que a gestão de riscos seja adequada e eficaz no alcance de seus objetivos.

A comunicação interna e externa sobre a gestão de riscos e seus resultados deve observar os requisitos para

acesso à informação. De forma geral, as informações produzidas durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos têm caráter restrito de acordo com a **Lei nº 10.180/2001**. Já as informações gerenciais acerca do monitoramento e análise crítica da gestão de riscos constituem informação pública nos termos da Lei de Acesso à Informação-LAI (**Lei nº 12.527/2011**). Casos específicos deverão ser avaliados pelo Comitê de Governança.

Nesse sentido, a transparência ativa das informações relativas à gestão de riscos na UFC será promovida por intermédio da Secretaria de Governança, através de ferramentas de *Business Intelligence* (BI)[8], publicações na página da UFC na internet, relatórios de gestão, dentre outros.

Observadas as situações de restrição de acesso à informação, as ações relacionadas à divulgação de informação relativas ao Plano de Gestão de Riscos deverão considerar:

- Os relatórios gerenciais encaminhados ao Comitê de Governança no âmbito deste plano;
- As informações relativas ao desempenho da Gestão de Riscos;

De forma complementar, e sempre que necessário, a Secretaria de Governança poderá solicitar às unidades administrativas e acadêmicas:

- Informações relativas à gestão dos riscos dos processos sob sua responsabilidade;
- Informações sobre mudanças significativas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade;
- Demais informações necessárias ao atendimento de demandas internas ou externas relativas a este plano.

Ainda no âmbito da comunicação, cabe à Secretaria de Governança alertar ao Comitê de Governança e à Alta Administração sobre questões emergentes ou mudanças no cenário regulatório da gestão de riscos, que possam eventualmente impactar na gestão de risco, e de forma complementar, os gestores responsáveis pelos

[8] Business Intelligence (BI) é responsável por fazer a transformação dos dados em informação para em seguida fazer a distribuição dessas informações para a tomada de decisão (LIMA, 2018).

processos nas unidades acadêmicas e administrativas Estabelecimento do Plano de Comunicação.

O acompanhamento dar-se-á através do controle concomitante e a posteriori dos prazos no tocante a identificação, tratamento, monitoramento, plano de contingência e plano de comunicação.

O plano de comunicação entre as partes interessadas no processo de Gestão de Riscos tem o objetivo de orientar os gestores quanto aos procedimentos que deverão ser observados no gerenciamento dos riscos de suas unidades, devendo estar presentes no plano todas as atividades de comunicação necessárias em todas as fases do processo; quais ferramentas serão utilizadas; as partes envolvidas no processo e o objetivo da comunicação. Nesse plano estão definidas ainda, as informações que devem ser apresentadas e a periodicidade com que devem ser realizadas, conforme consta no **Quadro 15.**

Quadro 15 – Plano de Comunicação

ETAPA	PRODUTOS o que precisa ser comunicado?	OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO Qual é o propósito da comunicação?	COMUNICADOR Quem é responsável pela emissão de comunicação?	DESTINATÁRIOS Quem é o receptor da comunicação?	MEIO DE COMUNICAÇÃO Ofícios, memorandos, relatórios, e-mails, reuniões	SISTEMA Onde a comunicação será processada?	FREQUÊNCIA Quando a comunicação deve ser emitida?
ETAPAS DE ESTABELECIMENTO E SUPERVISÃO DA GESTÃO DE RISCOS							
Definição e Fortalecimento do Ambiente Interno	Política de Gestão de Riscos	Estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades, visando à adoção e sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos na instituição.	CONSUNI	Comunidade Interna e Externa à UFC	Resolução	Sítios Institucionais	Imediatamente após aprovação e/ou atualização

	Plano de Gestão de Riscos	Orientar a operacionalização da Gestão de Riscos na UFC em cumprimento às diretrizes da Política de Gestão de Riscos.	Comitê de Governança Secretaria de Governança	Comunidade Interna e Externa à UFC	Resolução ou documento do Comitê de Governança	Sítios Institucionais	Após a aprovação do PDI ou atualização do PGR
	Capacitação em Gestão de Riscos	Propiciar o desenvolvimento do servidor através de sugestões de capacitação voltadas para a Governança, Mapeamento de Processos, Gestão de Riscos e Integridade.	Divisão de Formação Profissional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (DIFOP/ PROGEP)	Corpo de servidores (docentes e técnico-administrativos) e gestores da UFC	Plano de Anual de Capacitação em Governança	Sistema Integrado de Planejamento, Gestão e Recursos Humanos (SIGPRH)	Anualmente
	Campanha de Marketing	Sensibilizar gestores e servidores acerca dos benefícios da gestão de riscos na melhoria dos controles e alcance dos objetivos institucionais	Coordenadoria de Comunicação e Marketing (CCM)	Comunidade Interna e Externa à UFC	Materiais de divulgação	Canais institucionais de divulgação	Quando demandada
	Produtos de informação sobre gestão de riscos	Orientar a execução técnica e operacional do processo gerenciamento de riscos	Secretaria de Governança	Comunidade Interna e Externa à UFC	Manuais, guias, tutoriais, cartilhas etc.	**Site da SECGOV**	Contínua

Supervisão	Lista de processos organizacionais e objetivos estratégicos selecionados para gerenciamento de riscos	Definir o escopo anual de atuação da gestão de riscos	Comitê de Governança	Comunidade Interna e Externa à UFC	Ata do Comitê de Governança	Site da SECGOV	Anualmente
	Indicadores de Desempenho da Gestão de Riscos	Definir indicadores para avaliar o desempenho da gestão de riscos	Comitê de Governança	Comunidade Interna e Externa à UFC	Ata do Comitê de Governança	Site da SECGOV	Imediatamente após aprovação ou atualização
	Relatório de Avaliação de Desempenho da Gestão de Riscos	Avaliar o desempenho da gestão de riscos na UFC	Comitê de Governança	Comunidade Interna e Externa à UFC	Ata do Comitê de Governança	Site da SECGOV	Anualmente
ETAPAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS							
Etapa 1 - Fixação de Objetivos	Objetivos fixados	Examinar o objeto de análise à luz de seus ambientes interno e externo, identificando e detalhando os objetivos específicos e os fatores que podem influenciar a sua consecução.	Gestor responsável pelo gerenciamento de riscos[1]	Servidores envolvidos no processo SECGOV	Inserção da informação no sistema#	Sistema de Gestão de Riscos#	Imediatamente após o término da etapa

Etapa 2 - Identificação de eventos	Eventos identificados	Construir uma lista abrangente de eventos de risco que possam comprometer o alcance dos objetivos gerais e específicos estabelecidos na Etapa 1 (Fixação de Objetivos).	Gestor responsável pelo gerenciamento de riscos[1]	Servidores envolvidos no processo SECGOV	Inserção da informação no sistema	Sistema de Gestão de Riscos	Imediatamente após o término do Gerenciamento
Etapa 3 - Avaliação de riscos	Níveis de riscos avaliados	Avaliar os riscos para cada um dos eventos identificados na etapa anterior, considerando os critérios de probabilidade e de impacto.	Gestor responsável pelo gerenciamento de riscos[1]	Servidores envolvidos no processo SECGOV	Inserção da informação no sistema	Sistema de Gestão de Riscos	Imediatamente após o término do Gerenciamento
Etapa 4 - Resposta a riscos	Respostas a riscos selecionadas	Identificar quais riscos serão priorizados para tratamento e o tipo de resposta aplicável a cada caso.	Gestor responsável pelo gerenciamento de riscos[1]	Servidores envolvidos no processo SECGOV	Inserção da informação no sistema	Sistema de Gestão de Riscos	Imediatamente após o término do Gerenciamento
Etapa 5 - Atividades de controles internos	Plano de Tratamento	Planejar ações para a implementação das medidas preventivas.	Responsável pelo Plano de Tratamento	Gestor responsável pelo gerenciamento de riscos Servidores envolvidos no processo SECGOV	Inserção da informação no sistema	Sistema de Gestão de Riscos	Imediatamente após o término do Gerenciamento
	Plano de Contingência	Planejar ações para a implementação das medidas corretivas.	Responsável pelo Plano de Tratamento	Gestor responsável pelo gerenciamento de riscos	Inserção da informação no sistema	Sistema de Gestão de Riscos	Imediatamente após o término do Gerenciamento

			Gestor responsável pelo gerenciamento de riscos	Servidores envolvidos no processo SECGOV			
Etapa 6 - Informação e Comunicação	Plano de Comunicação	Orientar os gestores quanto aos procedimentos que deverão ser observados no gerenciamento dos riscos de suas unidades	SECGOV	Comunidade Interna e Externa à UFC	Inserção no Plano de Gestão de Riscos	Sistema de Gestão de Riscos e Canais Institucionais de divulgação	Concomitante ao Plano de Gestão de Riscos
Etapa 7 - Monitoramento (operacional)	Ocorrência de Risco	Informar sobre a ocorrência de risco (gatilho acionado) para início das ações de contingência	Servidores envolvidos no processo	Gestor responsável pelo gerenciamento de riscos Responsável pelo Plano de Tratamento SECGOV	Inserção da informação no sistema	Sistema de Gestão de Riscos	Imediatamente após o gatilho ser acionado
	Mudança no contexto de um ou mais riscos da Unidade	Reportar mudanças que possam requerer revisão dos controles e/ou do Plano de Tratamento.	Servidores envolvidos no processo	Gestor responsável pelo gerenciamento de riscos Responsável pelo Plano de Tratamento SECGOV	Inserção da informação no sistema	Sistema de Gestão de Riscos	Imediatamente após detecção de mudança de cenário
	Monitoramento da Matriz de Riscos da Unidade	Informar acerca do andamento das ações de tratamento concluídas ou em andamento, assim como mudanças	Gestor responsável pelo gerenciamento de riscos	SECGOV	Ofício	Sistema Eletrônico de Informações (SEI)	Anualmente

		identificadas durante o monitoramento.					
Etapa 7 - Monitoramento (gerencial)	Monitoramento do gerenciamento de riscos das unidades	Consolidar o andamento das ações de tratamento concluídas ou em andamento em toda a Universidade, assim como mudanças identificadas durante o monitoramento.	SECGOV	Comitê de Governança Comunidade Interna e Externa à UFC	Ata do Comitê de Governança	Site da SECGOV	Anualmente
Etapa 8 - Revisão do gerenciamento	Monitoramento da Revisão da Gestão de Riscos	Identificar as atualizações do processo prioritário com relação a Gestão de Riscos	Unidades	SECGOV	Planilhas revisadas	Site da SECGOV	Anualmente
Etapa 9 - Relatório de Melhorias	Relatório	Identificar as melhorias implementadas no processo prioritário após a Gestão de Riscos	Unidades	SECGOV	Relatório	Site da SECGOV	Anualmente

Fonte: Elaboração própria, 2022.

[1] O gestor poderá indicar servidor(es) para realizar o cadastro das informações no sistema de Gestão de Risco.

Etapa 7. Monitoramento

O monitoramento da gestão de riscos deve ser realizado de forma contínua por todos os atores envolvidos. Dessa forma, esta etapa é executada em diversas camadas, cada uma com uma abrangência e níveis de informação específicos. A **Figura 6** ilustra como está estruturado o monitoramento da gestão de riscos na UFC.

Figura 6 - Camadas do monitoramento da gestão de riscos

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Em nível operacional, o monitoramento é realizado pelos servidores e responsáveis pelo gerenciamento de riscos dos objetivos e/ou processos, tendo o intuito de:

- Garantir a execução do Plano de Gestão de Riscos e dos projetos decorrentes de sua implementação;
- Assegurar que os controles internos sejam eficientes e eficazes;
- Identificar os riscos emergentes;
- Detectar mudanças que possam requerer revisão dos controles e/ou do Plano de Tratamento;
- Analisar as ocorrências dos riscos;
- Manter atualizadas as informações relativas à gestão dos riscos no sistema de gestão de riscos.

Em nível gerencial, a próxima camada, o monitoramento é exercido pelo Comitê de Governança e pela Secretaria de Governança. O monitoramento nesse nível tem o intuito de:

- Consolidar as informações registradas pelas unidades no sistema de gestão de riscos; Verificar a implementação dos controles internos definidos em cada unidade;

- Acompanhar a evolução dos níveis de riscos em cada unidade;
- Monitorar a efetividade das medidas de controle implementadas.

De forma complementar e ainda no nível gerencial do monitoramento, a Coordenadoria Geral de Auditoria, enquanto órgão de assessoramento da Reitoria no que diz respeito ao controle e avaliação das ações institucionais, é responsável por:

- Avaliar continuamente os mecanismos de monitoramento instituídos nos diversos níveis.

Por fim, o **Quadro 16** apresenta de forma detalhada as competências e responsabilidades dos diversos atores envolvidos na gestão de riscos destacadas neste plano no que diz respeito ao monitoramento.

Quadro 16 - Competências e responsabilidades relativas ao monitoramento do Plano de Gestão de Riscos da UFC

ASPECTOS A SEREM MONITORADOS	COMITÊ DE GOVERNANÇA	SECRETARIA DE GOVERNANÇA	GESTOR RESPONSÁVEL PELO GESTÃO DE RISCOS	SERVIDORES ENVOLVIDOS
Execução do Plano de Gestão de Riscos		Requisitar aos responsáveis pela gestão de riscos dos processos organizacionais as informações necessárias para a consolidação dos dados e a elaboração de relatórios gerenciais; Consolidar os resultados das diversas áreas em relatórios gerenciais e encaminhá-las ao Comitê de Governança.	Validar e monitorar, no seu âmbito de atuação, a execução do Plano de Gestão de Riscos e dos projetos decorrentes de sua implementação; Manter atualizadas as informações relativas à gestão dos riscos no sistema de gestão de riscos.	
Riscos identificados		Solicitar às unidades informações sobre o andamento das etapas referentes ao gerenciamento de riscos.	Monitorar, ao longo do tempo, os riscos mapeados a partir das informações fornecidas pelos gestores responsáveis pelo gerenciamento de riscos, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção dos riscos em níveis aceitáveis.	Reportar imediatamente ao responsável pelo gerenciamento de riscos do processo qualquer mudança que possa requerer revisão dos controles e/ou do Plano de Tratamento.
Controles internos	Realizar o monitoramento dos controles internos definidos em cada unidade administrativa e acadêmica relativos à 1ª linha.	Dar suporte aos gestores (1ª linha) na implementação e monitoramento contínuo dos controles internos destinados a tratar os riscos identificados; Realizar o monitoramento dos controles internos definidos em cada unidade administrativa e acadêmica relativos à 1ª linha.	Propor respostas e respectivas medidas de controle a serem implementadas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade.	

Níveis dos riscos		Monitorar a evolução dos níveis de riscos, considerando o monitoramento realizado pelas unidades administrativas e acadêmicas.	Monitorar a evolução dos níveis de riscos nos processos organizacionais sob sua responsabilidade.	Observação: Os servidores também participam nos processos em que estiverem envolvidos.
Ações implementadas para tratar os riscos		Monitorar a efetividade das medidas de controle implementadas para tratamento de riscos, considerando o monitoramento realizado pelas unidades administrativas e acadêmicas.	Monitorar a evolução da efetividade das medidas de controles implementadas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade, para tratamento de riscos.	Observação: Os servidores também participam nos processos em que estiverem envolvidos.

Fonte: Secretaria de Governança,2022.

Etapa 8. Revisão

Anualmente, as unidades devem revisar o processo mapeado e os riscos gerenciados, bem como a implementação e a efetividade dos controles, identificando fatores que podem vir a gerar necessidade de melhorias, como alterações normativas internas e/ou externas, mudanças setoriais, nas demandas, de estratégia da universidade e, até mesmo, obsolescência de alguns processos.

Após a revisão realizada pela unidade, caso seja necessário, a unidade deve realizar alterações no processo e/ou no gerenciamento de riscos. Após alterado, a unidade deve informar à Secretaria de Governança e enviar o processo com as atualizações realizadas.

Etapa 9. Relatórios de melhorias

Anualmente os responsáveis pelo processo devem levantar os resultados alcançados com o processo mapeado

e os riscos gerenciados, apresentando em relatório a ser encaminhado para a SECGOV, os principais benefícios alcançados pela unidade com a Gestão de Riscos, os resultados alcançados pela implementação dos controles e pelo tratamento dos riscos.

5.3. Matriz de Responsabilidades

Para auxiliar na compreensão do processo de gerenciamento de risco na UFC, apresentamos o **Quadro 17** contendo a matriz de responsabilidades do processo de gerenciamento de riscos, considerando as etapas do processo de gerenciamento de riscos e as responsabilidades das unidades e servidores envolvidos. Essa matriz define as responsabilidades de acordo com as atividades que cada um deve desempenhar no gerenciamento de riscos:

- **Autoridade**: quem aprova a tarefa ou produto (pode delegar a função, mas mantém a responsabilidade);
- **Responsável**: quem executa a atividade;
- **Consultado**: quem presta informações essenciais ou que pode agregar valor para a implementação do processo;
- **Informado**: quem deve ser informado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

Quadro 17 – Matriz de Responsabilidades do processo de gerenciamento de riscos

ETAPAS	RESPONSÁVEIS							
	Conselho Universitário	Comitê de Governança	Secretaria de Governança	Responsável pelo Gerenciamento de Riscos	Equipe Técnica Designada	Responsável pelo Plano de tratamento	Servidores envolvidos no processo / objetivo	CGAUD
ESTABELECIMENTO E SUPERVISÃO DA GESTÃO DE RISCOS								
Definição e Fortalecimento do Ambiente Interno	Autoridade	Autoridade	Responsável					Informado
Supervisão	Informado	Autoridade	Responsável	Consultado				Responsável
PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS								
Etapa 1 - Fixação de Objetivos			Informado	Autoridade	Responsável		Informado	
Etapa 2 - Identificação de eventos			Informado	Autoridade	Responsável		Informado	
Etapa 3 - Avaliação de riscos			Informado	Autoridade	Responsável		Informado	
Etapa 4 - Resposta a riscos		Consultado Informado	Informado	Autoridade	Responsável		Informado	
Etapa 5 - Atividades de controles internos		Consultado[2] Informado	Informado	Autoridade	Informado	Responsável	Informado	
Etapa 6 - Informação e Comunicação	Informado	Informado	Informado	Responsável[3]	Responsável[3]	Responsável[3]	Responsável[3]	Informado
Etapa 7 - Monitoramento (operacional)		Informado	Informado	Responsável[4]	Responsável[4]	Responsável[4]	Responsável[4]	Informado
Etapa 7 - Monitoramento (gerencial)	Informado	Responsável	Responsável	Consultado				Responsável
Etapa 8 - Revisão			Informado	Autoridade	Responsável		Informado	Informado
Etapa 9 - Relatórios de melhoria			Informado	Autoridade	Responsável		Informado	Informado

Fonte: Elaboração própria, 2022.

[1] Observar situações em que o Comitê deve ser consultado na Etapa 4. Resposta aos riscos.

[2] Observar situações em que o Comitê deve ser consultado na Etapa 5. Atividades de controles internos.

[3] De acordo com suas competências e nível de atuação. Ver seção Etapa 6. Informação e Comunicação.

[4] De acordo com suas competências e nível de atuação. Ver seção Etapa 7. Monitoramento.

6. CRONOGRAMA DE AÇÕES

A aplicação deste plano deve abranger, direta ou indiretamente todas as áreas da Universidade até o final de 2027, período de vigência do atual Plano de Desenvolvimento Institucional (2023-2027). Este prazo atende à determinação do art. 17, inciso II, do **Decreto nº 9.203/2017**, que vincula a execução deste plano à periodicidade do atual **PDI** da instituição.

O cronograma de ações considerou as três áreas de atuação da gestão de riscos na UFC: objetivos estratégicos, processos organizacionais e integridade, além das ações relativas à supervisão e monitoramento da gestão de riscos na UFC (**Quadro 18**).

Quadro 18 – Cronograma de Ações

AÇÃO	ESCOPO	UNIDADES ENVOLVIDAS	PRAZO	OBSERVAÇÕES
Sistema de Gestão de Riscos da UFC	Definição e Fortalecimento do Ambiente Interno	SECGOV STI	Março/2023	
Capacitação em Gestão de Riscos	Definição e Fortalecimento do Ambiente Interno	SECGOV DIFOP/PROGEP	Anualmente	
Levantamento dos objetivos estratégicos para gerenciamento de riscos	Objetivos Estratégicos	CPGE/PROPLAD SECGOV	Anualmente	
Aprovação do cronograma de ações de gerenciamento de riscos nos objetivos estratégicos	Objetivos Estratégicos	Comitê de Governança (Câmaras-Meio e Fim)	Anualmente	
Gerenciamento de riscos nos objetivos estratégicos selecionados	Objetivos Estratégicos	Unidades envolvidas nos objetivos	Anualmente	Execução das ações previstas no cronograma aprovado pelo Comitê de Governança

Levantamento dos processos organizacionais selecionados para gerenciamento de riscos	Processos Organizacionais	Unidades acadêmicas e administrativas	Anualmente	
Aprovação do cronograma de ações de gerenciamento de riscos.	Processos Organizacionais	Comitê de Governança (Câmaras-Meio e Fim)	Anualmente	
Gerenciamento de riscos organizacionais e de integridade nos processos organizacionais	Processos Organizacionais	Unidades responsáveis pelos processos selecionados	Anualmente	Execução das ações previstas no cronograma aprovado pelo Comitê de Governança.
Monitoramento da Matriz de Riscos da UFC e dos planos de tratamento.	Monitoramento	SECGOV Comitê de Governança Unidades responsáveis pelos riscos	Anualmente	Semestralmente, as unidades deverão informar à Secretaria de Governança acerca do andamento das ações de tratamento concluídas ou em andamento, assim como mudanças identificadas durante o monitoramento.
Relatório de Monitoramento e Análise Crítica da Gestão de Riscos na UFC	Supervisão	SECGOV Comitê de Governança	Anualmente	Elaboração de relatório com o resultado do acompanhamento das ações do Plano de Gestão de Riscos, que será remetido ao Comitê de Governança para avaliação e deliberações.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

7. VALIDADE E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

O atual Plano de Gestão de Riscos terá validade atrelada a vigência do atual **PDI** (2023-2027), cumprindo, assim, com o determinado no art. 6º da **Política de Gestão de Riscos da UFC**.

Assim, na elaboração de um novo ciclo de planejamento estratégico, uma nova edição do plano de gestão de riscos também deverá ser elaborada de acordo com o PDI e coincidir com a vigência do supracitado planejamento.

O Plano de Gestão de Riscos deve ser revisado ao final de cada novo ciclo de planejamento estratégico e, a qualquer tempo, se houver alteração significativa no padrão de riscos da Universidade, devendo o Plano refletir essa mudança.

Fortaleza, 20 de dezembro de 2022.

Prof. Cláudio de Albuquerque Marques
Diretor da Secretaria de Governança

SECRETARIA DE GOVERNANÇA

Avenida da Universidade, 2853

Tel: 3366.7437

secgov@ufc.br

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Controladoria-Geral da União**. Gabinete do Ministro. Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jan.2019, p. 40. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/58029864/do1-2019-01-07-portaria-n-57-de-4-de-janeiro-de-2019-58029797. Acesso em: 27 ago. 2020.

BRASIL. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica . Acesso em: 13 maio 2020.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, edição 89, p. 14, 11 maio 2016. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em 14 maio 2020.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41833. Acesso em: 14 maio 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Brasília: Assessoria Especial de Controle Interno, 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41827/8/Manual_de_GIRC_Versao_2.pdf Acesso em: 13 maio 2020.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 13 maio 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de Governança Organizacional**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo, 2020. 3. ed. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F7595543501762EB92E957799 Acesso em: 09 maio 2022.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management: integrating with Strategy and Performance, 2017. Disponível em: https://www.coso.org/SitePages/Enterprise-Risk-Management-Integrating-with-Strategy-and-Performance-2017.aspx?web=1 Acesso em: 12 nov. 2020.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS; EUROPEAN CONFEDERATION OF INSTITUTES OF INTERNAL AUDITING. **Guidance on the EU Company Law Directive**: article 41. Bruxelas: FERMA/ ECIIA, 2010. Disponível em: https://www.iia.nl/SiteFiles/ECIIA%20FERMA.pdf. Acesso em: 14 maio 2020.

LIMA, I. do N. **O uso de business intelligence no marketing de fidelização em lojas de vestuário**. 2018. 36 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Universidade Federal do Ceará, Campus do Quixadá, Curso de Sistemas de Informação, Quixadá, 2018. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/39467/1/2018_tcc_inlima.pdf. Acesso em: 18 maio 2020.

MESQUITA, C. B. C. de. O que é *compliance* público? Partindo para uma teoria jurídica da regulação a partir da portaria nº 1089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). **Revista de Direito Setorial e Regulatório / Journal of Law and Regulation**, v. 5, n. , 2019. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/20587. Acesso em: 14 maio 2020.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Modelo das três linhas do IIA 2020**: uma atualização das três linhas de defesa. The Institute of Internal Auditors/ Instituto dos Auditores Internos do Brasil, 2020. Disponível em: https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf Acesso em: 11 maio 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Portaria nº 65, de 09 de maio de 2018**. Institui a Secretaria de Governança como unidade responsável pela coordenação da estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade no âmbito da Universidade Federal do Ceará. Disponível em: https://secretariadegovernanca.ufc.br/wp-content/uploads/2018/05/sei-ufc-n-065-gabinete-do-reitor-portaria.pdf. Acesso em: 13 maio de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Portaria nº 4.117, de 27 de setembro de 2017**. [Institui a Política de Governança da Universidade Federal do Ceará]. Disponível em: https://secretariadegovernanca.ufc.br/wp-content/uploads/2017/10/politica-de-governanca.pdf. Acesso em: 13 maio de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Conselho Universitário. **Resolução nº 01/CONSUNI, de 20 de janeiro de 2017**. Cria a Secretaria de Governança, órgão suplementar subordinado à Reitoria. Disponível em: http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2017/resolucao01_consuni_2017.pdf. Acesso em: 13 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Conselho Universitário. **Resolução nº 15/CONSUNI, de 29 de julho de 2019**. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Ceará e dá outras providências. Disponível em: http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2019/resolucao15_consuni_2019.pdf. Acesso em: 13 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Conselho Universitário. **Resolução nº 34/CONSUNI, de 19 de maio de 2017**. Cria o Comitê de Governança com o objetivo de elaborar e aprovar proposta de execução de uma política de gestão administrativa que envolva todos os órgãos integrantes da estrutura organizacional da UFC, na Capital e no interior do Estado. Disponível em: http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2017/resolucao34_consuni_2017.pdf.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de desenvolvimento institucional 2023-2027 Mapa Estratégico**. Disponível em: https://pdi.ufc.br/pt/o-pdi-da-ufc/o-plano-de-desenvolvimento-institucional-2023-2027/ Acesso em: 15 out 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de integridade**. 2018. Disponível em: https://secretariadegovernanca.ufc.br/wp-content/uploads/202

0/04/plano-de-integridade-ufc-vigencia-ate-2020-1.pdf.
Acesso em: 14 maio 2020.