



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Fundação Universidade Federal do ABC
Reitoria

ANEXO À PORTARIA Nº 353, DE 10 DE OUTUBRO DE 2019

POLÍTICA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA UFABC¹

Este documento estabelece as diretrizes para o gerenciamento de riscos na UFABC.

Seção I - Conceitos

Art. 1º Para os fins deste documento considera-se:

I- **apetite a risco:** nível de risco que uma organização está disposta a aceitar;

II- **controles internos da gestão:** conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores da UFABC, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;

b) cumprimento das obrigações de *accountability*;

c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e

d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e/ou danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica.

III- **Gerenciamento de riscos:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;

IV- **gestão da UFABC:** corpo dirigentes e de servidores, responsáveis pela implementação das estratégias deliberadas pelos órgãos superiores da administração da UFABC, quais sejam: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Reitoria;

¹ Este documento foi elaborado principalmente com base na Instrução Normativa Conjunta CGU/MPOG nº 1, de 10 de maio de 2016 (publicada no DOU de 11/05/2016), que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Adicionalmente, foram considerados a norma ISO 31000:2009 e materiais diversos desenvolvidos pelo Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade - QSP.

V- **governança**: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, de forma transparente, com o intuito de alcançar os seus objetivos;

VI- **incerteza**: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;

VII- **mensuração de risco**: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

VIII- **risco**: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade;

IX- **risco inerente**: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

X- **risco residual**: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento e mitigação do risco;

Seção II - Das disposições gerais

Art. 2º A gestão da UFABC deverá implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gerenciamento de riscos, compatível com o seu objetivo estratégico.

Parágrafo único. O objetivo estratégico da UFABC está descrito em sua missão: “Promover o avanço do conhecimento através de ações de ensino, pesquisa e extensão, tendo como fundamentos básicos a interdisciplinaridade, a excelência e a inclusão social”.

Seção III - Dos objetivos

Art. 3º São objetivos do gerenciamento de riscos:

I- assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a UFABC, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;

II- aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da UFABC, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e

III- agregar valor à UFABC por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

Seção IV - Dos princípios

Art. 4º O gerenciamento de riscos deve ser parte integrante do planejamento, dos processos e das políticas estabelecidos pela gestão da UFABC, no âmbito de cada área ou subárea, observando-se os seguintes princípios:

- I- gerenciamento de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público;
- II- estabelecimento de níveis de exposição a riscos adequados;
- III- estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização;
- IV- utilização do mapeamento de riscos para apoio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico; e
- V- utilização do gerenciamento de riscos para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais.

Seção V - Da periodicidade

Art. 5º Cabe à gestão da UFABC a definição da periodicidade de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos associados aos seus processos.

Parágrafo único. Os dirigentes das áreas da UFABC devem avaliar a periodicidade adequada às especificidades dos seus processos e atividades, a fim de apresentar tais informações ao Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), com as devidas justificativas, para acompanhamento.

Seção VI - Da mensuração

Art. 6º A mensuração do desempenho do gerenciamento de riscos será realizada por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas, mediante avaliação do risco residual em relação ao risco inerente aos processos ou atividades que impactem os objetivos da UFABC, considerando o apetite a riscos e demais critérios definidos.

Parágrafo único. Os dirigentes das áreas da UFABC devem avaliar o apetite a riscos adequado às especificidades dos seus processos e atividades, a fim de apresentar tais informações ao CGRC, acompanhadas das devidas justificativas, para acompanhamento.

Seção VII - Das instâncias responsáveis e responsabilidades

Art.7º As instâncias da UFABC responsáveis pelo gerenciamento de riscos são representadas e integradas pelo CGRC na UFABC, instituído pela Reitoria.

§1º O referido Comitê é composto pelo reitor e pelos dirigentes das unidades a ele diretamente subordinadas, aos quais competem as ações previstas no §2º, do artigo 23, da Instrução Normativa Conjunta CGU/MPOG nº 01/2016.

§2º Cabe ao CGRC a designação do agente ou área responsável por coordenar e consolidar as informações sobre os riscos corporativos, para que o CGRC tome providências inerentes às suas competências.

Art. 8º O reitor é o principal responsável pelo estabelecimento da estratégia da organização e da estrutura de gerenciamento de riscos, incluindo o estabelecimento, a manutenção, o monitoramento e o aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.

Art. 9º Cada risco mapeado e avaliado deve estar associado a um agente responsável formalmente identificado.

§1º O servidor responsável pelo gerenciamento de determinado risco deve ser o gestor com alçada suficiente para orientar e acompanhar as ações de mapeamento, avaliação e mitigação do risco.

§2º São responsabilidades do gestor de risco:

I- assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com as diretrizes contidas neste documento;

II- monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de acordo com as diretrizes contidas neste documento; e

III- garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da organização.

Art. 10. A Unidade de Auditoria Interna da UFABC, por meio de atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, auxiliar a instituição a realizar seu objetivo, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança, promovendo institucionalmente a cultura do gerenciamento de riscos, através de ações de treinamento e conscientização internas.

§1º A Auditoria Interna se constitui na terceira linha ou camada de defesa da Instituição, uma vez que é responsável por proceder à avaliação dos controles internos da gestão.

§2º A segunda linha ou camada de defesa, representada por instâncias específicas da Instituição, como o CGRC, supervisiona os controles internos da gestão.

§3º A primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da Instituição, operacionaliza os controles internos da gestão.

Seção VIII - Da metodologia e ferramentas para o apoio ao gerenciamento de riscos

Art. 11. Na implementação e atualização do modelo de gerenciamento de riscos, a gestão da UFABC deverá observar os seguintes componentes da estrutura de gerenciamento de riscos:

I- ambiente interno: inclui, entre outros elementos, integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional e políticas e práticas de recursos humanos. O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da estrutura de gerenciamento de riscos, provendo disciplina e prontidão para o gerenciamento de riscos;

II- fixação de objetivos: todos os níveis da organização (departamentos, divisões, processos e atividades) devem ter objetivos fixados e comunicados. A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da organização, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução;

III- identificação de eventos: devem ser identificados e relacionados os riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis;

IV- avaliação de riscos: os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência. A avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas. Os riscos devem ser avaliados quando à sua condição de inerentes e residuais;

V- resposta a riscos: a UFABC deve identificar qual estratégia seguir (evitar, transferir, aceitar ou tratar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos pelas áreas e subáreas da UFABC em confronto com a avaliação que se fez do risco;

VI- atividades de controles internos: são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a organização tenha optado por tratar. Também denominadas de procedimentos de controle, devem estar distribuídas por toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão preventivos e detectivos, bem como a preparação prévia de planos de contingência e resposta à materialização dos riscos;

VII- informação e comunicação: informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas, que possibilitem o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos; e

VIII- monitoramento: tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.

§1º Os gestores são os responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades, processos e atividades que lhes são afetos. A alta administração deve avaliar os riscos no âmbito da organização, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada.

§2º A gestão da UFABC poderá utilizar como apoio ao gerenciamento de riscos os modelos da norma ABNT NBR ISO 31000:2009 e do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

Art. 12 **Todas as áreas ou subáreas da gestão da UFABC** deverão analisar a criticidade dos riscos de seus processos ou atividades, elaborando, sempre que possível, uma matriz de riscos, conforme Modelo disponibilizado no Quadro ao final deste documento.

Seção IX - Das tipologias de riscos

Art. 13. A gestão da UFABC, ao efetuar o mapeamento e avaliação dos riscos, deverá considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos.

a) **riscos operacionais**: eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

b) **riscos de imagem/reputação do órgão:** eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;

c) **riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade; e,

d) **riscos financeiros/orçamentários:** eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.

Parágrafo único. As definições apresentadas neste artigo poderão ser adaptadas ao contexto dos processos ou atividades desempenhadas no âmbito de cada área ou subárea da UFABC.

Seção X - Das disposições finais

Art. 14. As diretrizes contidas neste documento deverão ser adotadas pela Gestão da UFABC no sentido de melhorar a compreensão dos riscos relacionados aos seus processos e atividades, buscando, sempre que possível, desburocratizá-los, mediante análise crítica do custo-benefício da manutenção, eliminação ou mesmo a criação de novos controles de acordo com os níveis de riscos a eles associados.

Art. 15. A gestão da UFABC deve comprometer-se a desenvolver continuamente os seus servidores em gerenciamento de riscos, preferencialmente, por meio da multiplicação de conhecimentos afetos ao tema entre os próprios servidores da UFABC ou outras formas que otimizem a utilização de recursos.

Parágrafo único. A gestão da UFABC deve comprometer-se a disponibilizar os recursos necessários para auxiliar os responsáveis pelo gerenciamento de riscos.

Art. 16. A gestão da UFABC deve comprometer-se a analisar criticamente e melhorar periodicamente a sua estrutura de gerenciamento de riscos em resposta a novos eventos e mudanças de circunstâncias.

Art. 17. Eventuais conflitos de interesses deverão ser analisados no âmbito da estrutura de governança da UFABC.

Art. 18. O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU, no cumprimento de suas atribuições institucionais, poderá avaliar a política de gerenciamento de riscos, os procedimentos e controles internos da UFABC com vistas ao seu aperfeiçoamento.

QUADRO: MODELO DE MATRIZ DE RISCOS

1. A matriz de riscos exibe os pontos de cruzamento da probabilidade de ocorrência com a consequência dos riscos, se concretizados. Quanto maior for a probabilidade e a consequência do risco, maior será a sua criticidade. A **Figura** abaixo ilustra como os riscos inerentes e residuais (expressos pela multiplicação da probabilidade pela consequência: $P \times C$) poderão ser mapeados.

2. Recomenda-se a utilização da matriz de riscos para avaliação, monitoramento, resposta e tratamento dos riscos, ou mesmo a definição de alçadas de tomada de decisão e definição de apetite aos riscos.

3. De modo a proporcionar uniformidade de critérios e facilitar a comparação de riscos, as escalas de probabilidade (1 a 5 pontos) e consequência (1 a 16 pontos) descritas na **Figura** deverão ser adotadas como padrão por toda a UFABC.

Figura: Exemplo de Matriz de Riscos

		CONSEQUÊNCIA (C)				
		1-Insignificante	2-Menor	4-Moderada	8-Maior	16-Catastrófica
P R O B A B I L I D A D E (P)	P x C					
	5-Quase certo	5	10	20	40	80
	4-Provável	4	8	16	32	64
	3-Possível	3	6	12	24	48
	2-Improável	2	4	8	16	32
1-Raro	1	2	4	8	16	

Legenda:

P x C	Nível do Risco
1 a 3	Baixo
4 a 8	Moderado
10 a 16	Alto
20 a 80	Extremo

Fonte: adaptado de materiais desenvolvidos pela QSP - Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade