



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
REITORIA**

PORTARIA Nº 1.426, DE 3 DE NOVEMBRO DE 2020.

O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, no uso de suas atribuições legais e regimentais e, considerando a reunião do CIGOV do dia 29/10/2020,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar a atualização da Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Lavras, na forma do anexo a esta Portaria.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

JOÃO CHRYSOSTOMO DE RESENDE JÚNIOR
Reitor



POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

LAVRAS
OUTUBRO DE 2020



VERSÃO

01/2020

ATUALIZADA PELO COMITÊ DE INTERNO DE GOVERNANÇA – CIGOV, EM 29/10/2020

ÂMBITO ORGANIZACIONAL:

Esta política se aplica a todas as Unidades Organizacionais da UFLA, com a implantação gradativa, iniciando-se pelas Pró-Reitorias, Diretorias, Faculdades, Escolas e Institutos.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

Reitor

João Chrysostomo de Resende Júnior

Vice-Reitor

José Roberto Soares Scolforo

Chefe de Gabinete

Cinthia Divino Bustamante Murad

Assessor de Política e Relacionamento Institucional

Antônio Nazareno Guimarães Mendes

Assessor de Governança e Gestão

Adriano Higino Freire

Assessora de Assuntos Estratégicos

Débora Cristina de Carvalho

Pró-Reitor de Assuntos Estudantis e Comunitários

Valter Carvalho de Andrade Júnior

Pró-Reitor de Extensão e Cultura

Jackson Antônio Barbosa

Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Viviane Naves de Azevedo

Pró-Reitor de Graduação

Ronei Ximenes Martins

Pró-Reitor de Infraestrutura e Logística

Sandro Pereira da Silva

Pró-Reitora de Pesquisa

Joziana Muniz de Paiva Barçante

Pró-Reitor de Planejamento e Gestão

Márcio Machado Ladeira

Pró-Reitora de Pós-Graduação

Adelir Aparecida Saczk

DIRETORIAS DE UNIDADES ACADÊMICAS

Faculdade de Ciência Animal
Priscila Vieira e Rosa

Faculdade de Ciências da Saúde
Luiz Henrique Rezende Maciel

Faculdade de Ciências Humanas, Educação e Linguagens
Helena Maria Ferreira

Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas
Danny Flávio Tonelli

Escola de Engenharia
Zuy Maria Magriotis

Escola de Ciências Agrárias
Moacir de Souza Dias Júnior

Instituto de Ciências Naturais
Elaine Aparecida de Souza

Instituto de Ciências Exatas
João Domingos Scalon

SUMÁRIO

1 Introdução	5
2 Objetivos	6
3 Conceitos.....	7
4 Princípios e Objetivos da Instituição	9
4.1 Breve Histórico da Instituição	9
4.2 Finalidade e Competências	10
4.3 Finalidades e competências institucionais.....	10
4.4 Missão Institucional	11
4.5 Visão Institucional	11
4.6 Valores.....	11
4.7 Objetivos da Instituição.....	12
5 Diretrizes para identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos	13
5.1 Diretrizes sobre a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da UFLA	14
5.1.1 Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.	14
5.1.2 Instâncias de Supervisão.	15
5.1.3 Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.	15
5.1.4 Solução Tecnológica	15
5.1.6 Identificação de Riscos	15
5.1.7 Avaliação de Riscos	16
5.1.8 Tratamento de Riscos.....	19
5.1.9 Apetite ao risco	21
5.1.10 Comunicação e Consulta	21
5.1.11 Monitoramento.....	21
6 responsabilidades.....	23

1 INTRODUÇÃO

As universidades públicas são instituições inseridas em ambientes complexos e de constantes mudanças, o que constitui um grande desafio para a gestão pública, sobretudo no que se refere à imprevisibilidade que influencia diretamente na tomada de decisões, quer seja em nível administrativo, operacional, legal ou acadêmico. Sendo assim, uma política de gestão de riscos, torna-se uma ferramenta administrativa fundamental para que as universidades públicas minimizem a probabilidade de ocorrência e/ou impacto de eventos adversos sobre a realização de seus objetivos, o que pode prejudicar a eficiência da prestação dos seus serviços.

Neste sentido, uma adequada implementação de política de gestão de riscos pressupõe resultados em melhorias na qualidade dos serviços públicos e na eficácia das políticas públicas, atrelados a uma evolução na cultura organizacional, a ser internalizada de forma sistemática, gradual e contínua.

Com as mudanças que vêm sendo introduzidas na administração pública nas últimas décadas, em vários países do mundo, o aprimoramento da gestão pelos agentes públicos torna-se fundamental para a melhoria dos resultados a serem alcançados. O intuito é de que o desenvolvimento sistemático dessas atividades gere melhorias nos processos decisórios e, conseqüentemente, melhores resultados.

A necessidade de se continuar avançando em ensino, pesquisa e extensão, em um contexto dinâmico e complexo, gera enormes desafios, sobretudo à uma instituição de ensino superior como a Universidade Federal de Lavras - UFLA, que experimentou, nos anos recentes, significativo desenvolvimento, sem se eximir do compromisso de privilegiar os princípios inerentes à administração pública, como a legalidade, economicidade, efetividade e foco no cumprimento da missão institucional:

Manter e promover a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, produzindo e disseminando o conhecimento científico e tecnológico de alta qualidade na sociedade, contribuindo para formação do ser humano e profissional criativo, competente, crítico-reflexivo e comprometido com a ética para uma sociedade mais justa e democrática.

O presente documento foi elaborado com uma preocupação central na gestão de riscos visando ao dever de cuidar do bem público, equacionando os benefícios e perdas no processo de gerenciamento. As políticas aqui definidas foram norteadas pelas recomendações descritas nos dispositivos legais, dentre os quais se destaca a Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº1, de 10/05/2016.

2 OBJETIVOS

- 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 organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso.
- Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.
- Agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização.

3 CONCEITOS

Para esta política de gestão de riscos foram considerados os seguintes conceitos:

Apetite a risco: nível de risco que uma organização está disposta a aceitar.

Fraude: quaisquer atos ilegais caracterizados por desonestidade, dissimulação ou quebra de confiança. Estes atos não implicam o uso de ameaça de violência ou de força física.

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.

Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

Incerteza: incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros.

Mensuração de risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência.

Política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos.

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.

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.

Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco.

Risco inaceitável ou alto: Riscos são inaceitáveis e demandam ação gerencial prioritária para eliminar a componente de risco ou reduzir sua severidade e/ou frequência.

Risco aceitável ou baixo: Riscos de baixo impacto e frequência, não havendo necessidade de monitoramento contínuo.

Risco provável ou médio: risco que deve ser tratado em médio prazo. O risco deve ser monitorado frequentemente.

Risco inesperado: São os riscos inesperados, com alto impacto e baixa frequência. Riscos devem ser quantificados e monitorados regularmente para direcionar continuamente as estratégias de mitigação e/ou planos de contingência. O objetivo é estar preparado caso o evento venha a acontecer.

4 PRINCÍPIOS E OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO

4.1 BREVE HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

A UFLA possui uma longa história, formada por fatos que marcaram a sua trajetória como uma das mais destacadas instituições de ensino superior do Brasil. A história da UFLA inicia-se em 1908, quando foi criada a Escola Agrícola de Lavras idealizada por presbiterianos que vieram ao Brasil em missão evangelizadora. Em 1994 a Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL) se transformou na Universidade Federal de Lavras (UFLA) pela Lei nº 8.956, de 15 de dezembro de 1994. A partir de então, esta Universidade experimentou um aumento significativo do número de cursos de graduação e de pós-graduação, de novos professores, técnicos e discentes, além de promover o crescimento na geração e transferência de conhecimentos e tecnologias.

Ao longo dos anos, a UFLA vem se consolidando como uma das mais importantes instituições de ensino superior do Brasil, fato que pode ser comprovado por meio do Índice Geral de Cursos (IGC), avaliado pelo Ministério da Educação. No ano de 2009, a Instituição ficou classificada em 4º lugar entre as universidades públicas e privadas do Brasil de acordo com o IGC. Em 2010, ficou classificada em 3º lugar do Brasil e 1º lugar em Minas Gerais, pelo mesmo índice. De 2010 a 2019, a UFLA ficou sempre entre as 10 primeiras Universidades do Brasil e as 3 primeiras de Minas Gerais. Esse indicador considera, em sua composição, a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (cursos de mestrado e doutorado), o desempenho dos estudantes no ENADE, a infraestrutura de laboratórios e salas de aulas, a qualificação docente, entre outros. Tal desempenho reflete o trabalho que tem sido desenvolvido no âmbito estrutural e pedagógico da Instituição, fazendo com que a UFLA venha se mantendo no seletivo grupo de Universidades do Brasil que receberam o conceito máximo (nota 5).

Esses índices atestam a eficiência da Instituição e a qualidade de seus cursos. Assim, deve-se ressaltar que mesmo com a importante expansão da UFLA, o desafio de manter a qualidade desta IFES tem sido alcançado, garantindo uma prestação de serviços públicos de acordo com os anseios da sociedade.

Convém ressaltar que pelo sétimo ano consecutivo a UFLA aparece no UI GreenMetric World University Ranking. Em 2016, a UFLA foi considerada pelo GreenMetric como a instituição de ensino superior mais sustentável da América Latina e a 38ª entre todas as universidades participantes, e em 2019 subiu nove posições ocupando a 29ª posição no ranking geral. Anualmente, o ranking internacional sinaliza os esforços em sustentabilidade e gestão ambiental das instituições de ensino superior em todo o mundo. Para a UFLA, o ponto mais importante dos resultados desse ranking é a contribuição para a formação de profissionais comprometidos com a preservação ambiental por meio de ações vivenciadas dentro da Universidade. Além disso, esses resultados demonstram a preocupação que a Instituição manifesta com a gestão ambiental, aspecto integrado com o processo de expansão da Universidade.

Em maio de 2016, a Instituição recebeu o certificado Blue University em evento na Universidade de Berna – Suíça. A UFLA foi a segunda universidade do mundo a receber o reconhecimento, sendo que a primeira foi a Universidade de Berna. O certificado atesta que a Universidade é uma Instituição que pratica e defende os recursos hídricos compartilhados. Um reconhecimento de que a Universidade prima pela produção, tratamento, uso racional e reaproveitamento da água.

Também se tem conseguido alcançar excelente desempenho nos rankings internacionais THE-Times Higher Education e no QS Top Universities, que elencam as melhores universidades do mundo, baseando-se em parâmetros como o ensino, pesquisa, visibilidade internacional, citação e parceria com empresas. Pelo segundo ano consecutivo, a Universidade Federal de Lavras (UFLA) sobe 10 posições no ranking Times Higher Education América Latina e alcança a 24ª colocação em 2020, após ocupar a 34ª em 2019 e a 44ª em 2018.

Esses breves fatos e dados mostram a existência de uma cultura organizacional orientada para a formação de docentes, pesquisadores e profissionais, bem como para a produção científica e tecnológica, e revelam os principais aspectos do contexto institucional, incluindo aqueles que dizem respeito à atuação conjunta dos departamentos. Várias unidades acadêmicas contribuem com a oferta dos cursos de graduação e de pós-graduação, de modo que a interdisciplinaridade tem sido incentivada e valorizada na UFLA.

Para que esses resultados possam ser alcançados é necessária uma estrutura de Governança que garanta que os processos, atividades e as decisões institucionais estejam em conformidade com os interesses da sociedade.

4.2 FINALIDADE E COMPETÊNCIAS

A Universidade Federal de Lavras (UFLA) é pessoa jurídica de direito público, autarquia especial integrante da Administração Indireta da União, criada pela Lei nº 8.956, de 15/12/94, vinculada ao Ministério da Educação, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 22.078.679/0001-74, com sede na cidade de Lavras, Estado de Minas Gerais, Câmpus Universitário, CEP 37.200-000, Caixa Postal 3037. Tem por finalidade promover o ensino de graduação e pós-graduação, a pesquisa e a extensão universitária, desenvolver as ciências, as letras, as artes, o esporte e a saúde e prestar serviços técnicos especializados à comunidade.

4.3 FINALIDADES E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

- I. Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II. Formar indivíduos nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, bem como colaborar na sua educação continuada;
- III. Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do ser humano e do meio em que vive;

IV. Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V. Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI. Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com ela uma relação de reciprocidade;

VII. Promover a extensão, junto à população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural, da pesquisa científica e tecnológica e das inovações e produções geradas na instituição;

VIII. Desenvolver as ciências, as letras, as artes, o esporte e a saúde, visando à preservação e à melhoria da qualidade de vida.

4.4 MISSÃO INSTITUCIONAL

Manter e promover a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, produzindo e disseminando o conhecimento científico e tecnológico de alta qualidade na sociedade, contribuindo para formação do ser humano e profissional criativo, competente, crítico-reflexivo e comprometido com a ética para uma sociedade mais justa e democrática.

4.5 VISÃO INSTITUCIONAL

Ser referência nacional e internacional como universidade sócio e ambientalmente correta, integrada à sociedade, como centro de excelência na produção acadêmica, científica, tecnológica e cultural.

4.6 VALORES

- ✓ Autonomia
- ✓ Universalidade
- ✓ Excelência
- ✓ Ética
- ✓ Sustentabilidade
- ✓ Transparência
- ✓ Saúde e qualidade de vida
- ✓ Trabalho em equipe
- ✓ Compromisso social

4.7 OBJETIVOS DA INSTITUIÇÃO

- **Ensino:** formar e qualificar profissionais, docentes e pesquisadores comprometidos com a ética e a cidadania, por meio da oferta de ensino presencial e a distância de alta qualidade, na graduação, na pós-graduação *lato sensu* e na pós-graduação *stricto sensu*;
- **Pesquisa:** gerar conhecimento científico e tecnológico de alta qualidade e relevância; estimular e viabilizar a formação de grupos de pesquisa voltados para o desenvolvimento sustentável da sociedade, dentro dos mais elevados padrões éticos;
- **Extensão e Cultura:** incrementar os processos de interação entre universidade, sociedade e mercado, com vistas a produzir e difundir o conhecimento científico e tecnológico gerado pela Academia, desde o âmbito local até o internacional, por meio de publicações e ações de extensão que promovam o desenvolvimento cultural, socioeconômico e ambiental.

5 DIRETRIZES PARA IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO, TRATAMENTO, MONITORAMENTO E COMUNICAÇÃO DE RISCOS

A UFLA categorizou os riscos de acordo com a tipologia abaixo apresentada:

RISCOS ESTRATÉGICOS	Associados à tomada de decisão da alta administração que possa impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão, caso venham ocorrer.
RISCOS OPERACIONAIS	Riscos associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, conforme alínea a do art. 18 da in 01/16.
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. Riscos de Mercado: Decorre da possibilidade de perdas que podem ser ocasionadas por mudanças no cenário político e econômico do país. Riscos de Crédito: definido como a possibilidade de perda resultante da incerteza quanto ao recebimento de valores pactuados. Riscos de Liquidez: possibilidade de perda decorrente da incapacidade de realizar uma transação em tempo razoável e sem perda significativa de valor ou a possibilidade de falta de recursos para honrar os compromissos assumidos em função do descasamento entre os ativos e passivos.
RISCOS LEGAIS	É o risco de sanções legais ou regulatórias que podem comprometer as atividades da unidade organizativa. Pode decorrer de sanções que a UFLA pode sofrer como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, acordos, regulamentos, código de conduta e/ou das políticas que podem comprometer a capacidade da universidade cumprir sua missão institucional.
RISCOS DE IMAGEM/ REPUTAÇÃO	É o risco decorrente de eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros/colaboradores) em relação à capacidade da UFLA cumprir sua missão.
RISCOS DE INTEGRIDADE	Evento relacionado a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores e padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos.

A UFLA entende que o processo de gestão de riscos (Figura 1) consiste em um conjunto de etapas e atividades relacionadas, necessárias para realizar o gerenciamento de riscos e que deverá envolver todos os agentes da estrutura organizacional, em alguma etapa do processo.



Figura 1: Processo de Gestão de Riscos da UFLA

5.1 DIRETRIZES SOBRE A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, AOS PROCESSOS E ÀS POLÍTICAS DA UFLA

A Universidade Federal de Lavras adotará um conjunto de instrumentos institucionais que assegurem o alcance dos objetivos e políticas que compõem seu Plano de Desenvolvimento Institucional, subsidiando a tomada de decisão, contribuindo para o aprimoramento dos processos e, mitigando a ocorrência de possíveis desvios por meio de uma gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão eficaz.

Os instrumentos institucionais que permitirão a implementação do gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão no âmbito da instituição, serão os seguintes:

5.1.1 POLÍTICA DE GESTÃO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO.

A Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão da UFLA será instituída por meio de resolução do conselho máximo da instituição. Objetiva-se, com a resolução, estabelecer os princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados e seguidos na gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão.

5.1.2 INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO.

As instâncias de supervisão terão como finalidade assessorar a implementação das diretrizes, políticas, normas e procedimentos para Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.

A supervisão contínua será de competência dos gestores e dos responsáveis pelos processos. Ademais, é importante que a universidade institua a prática de avaliações sistematizadas pela auditoria interna e, sempre que possível, por avaliadores externos independentes. Constitui-se assim, um sistema de supervisão constituído de três linhas de defesa: executor, gestor e auditor (interno e externo).

5.1.3 METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE INTEGRIDADE, RISCOS E CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO.

Para a elaboração da metodologia de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão da UFLA, considerar-se-á, sobretudo, as seguintes orientações:

- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016.
- Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, a ser instituída por resolução do conselho máximo da instituição.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO II.
- Boas práticas sobre o assunto.

5.1.4 SOLUÇÃO TECNOLÓGICA

A solução tecnológica caracterizar-se-á por meio de instrumentos de apoio a aplicação da metodologia de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão.

5.1.6 IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Para identificar os possíveis riscos inerentes e os eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos institucionais, considerar-se-á as seguintes técnicas de identificação de eventos

Mapeamento de Processos: utilizado para entender de forma clara e simples como cada unidade organizativa está operando, representando cada dos processos em termos de entradas, saídas e ações. É necessário explicitar os principais processos (macroprocessos/processos) e subprocessos em cada unidade administrativa e acadêmica da instituição. A partir da identificação, mapear as principais ações e os níveis de responsabilidade. Entende-se que, a partir de um mapeamento bem estruturado dos diferentes processos, será possível obter informações que permitirão identificar as fontes de riscos, de forma mais objetiva.

Brainstorming: atividade que tem como objetivo explorar o potencial criativo dos participantes. De forma resumida e simplificada, a técnica consiste em permitir que todos os participantes contribuam com ideias acerca de um determinado tema sem sofrer nenhum tipo de crítica. Os integrantes são incentivados a contribuir com o máximo possível de ideias que conseguirem. Tem-se então, como o próprio nome sugere, uma tempestade de ideias.

Diagrama de Ishikawa (causa e efeito): Técnica para identificação de uma possível causa raiz de um problema. No diagrama, cada espinha refere-se a uma causa e a cabeça refere-se ao problema que as causas levam. Esse método pode ser aplicado em *workshops* e *brainstorming*, partindo da identificação de um problema e em seguida as suas possíveis causas.

Bow-tie: consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e consequências. Como no diagrama de causa e efeito, identifica-se o problema e em seguida suas possíveis causas e consequências. Para finalizar, identifique as formas de prevenir a ocorrência do risco e as formas de mitigar as consequências caso o risco se materialize.

A partir desta identificação e apreciação das causas e fontes de riscos, suas consequências negativas e suas probabilidades de ocorrência, pode-se propor mudanças que levem a um desempenho superior.

5.1.7 AVALIAÇÃO DE RISCOS

A partir da identificação e análise do risco é possível avaliar o impacto para tomadas de decisões mais assertivas. Assim, é possível avaliar a necessidade de tratamento e a prioridade de implementação do mesmo. A avaliação de riscos deve considerar, inclusive, o levantamento e a análise dos controles já existentes, e também identificar riscos residuais.

Na avaliação é possível comparar o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de risco estabelecidos, levando em consideração a probabilidade de ocorrência e o impacto. Enquanto a probabilidade representa a possibilidade de que um determinado evento ocorrerá, o impacto o representa o efeito de um evento de risco, caso ele ocorra. Tanto para a probabilidade quanto para o impacto são atribuídas notas de acordo com os critérios de avaliação apresentados na Tabela 1 e na Tabela 2.

Tabela 1: Critérios de avaliação de probabilidade

Descrição	Histórico	Nota
Quase certo	De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	100
Muito provável	De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	75
Provável	De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	50
Pouco provável	De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	25
Raro	Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	0

Tabela 2: Critérios de avaliação de impacto

Descrição	Estratégia (50%)	Imagem (15%)	Orçamentário (35%)	Nota
Extremo	ES10 - Prejudica o alcance da missão institucional.	IM10 - Cobertura por muito tempo pela mídia internacional e nacional, resultando em grande desconfiança pelo cidadão brasileiro e pelas instituições internacionais.	OR10 - Impacto significativo no orçamento a ponto de inviabilizar a execução orçamentária de outras unidades	100
Grande	ES8 - Prejudica o alcance do objetivo estratégico associado.	IM8 - Cobertura por muito tempo pela mídia nacional, resultando em desconfiança pelo cidadão brasileiro.	OR8 - Grande probabilidade de afetar o orçamento, com alto impacto	80
Moderado	ES6 - Prejudica o alcance de objetivo regimental da unidade	IM 6 - Cobertura por pouco tempo pela mídia nacional, mas com boa exposição na mídia local, resultando em desconfiança pelo cidadão local.	OR6 - Pouca probabilidade de afetar o orçamento, com alto impacto.	60
Pequeno	ES4 - Prejudica o alcance do objetivo de atividades específicas da unidade	IM4 - Cobertura por pouco tempo pela mídia local, resultando impactos temporários à imagem da Organização.	OR4 - Grande probabilidade de afetar o orçamento, com baixo impacto.	40
Incidental	ES2 - Pouco impacto no alcance do objetivo de atividades específicas da unidade	IM2 - Apenas as partes envolvidas tomam conhecimento sobre o ocorrido sem impactos relevantes para a imagem da Organização.	OR2 - Pouca probabilidade de afetar o orçamento, com baixo impacto.	20
Inexistente	ES0 - Nenhum impacto nos objetivos institucionais ou da unidade	IM0 - Apenas a área interna é capaz de tomar conhecimento sobre o ocorrido.	OR0 - Sem impacto orçamentário	0

O resultado do produto das notas obtidas da avaliação da probabilidade e do impacto do evento indicam o nível e a classificação do risco, conforme as seguintes escalas e cores:

Nível de risco = Nota probabilidade x Nota Impacto

Risco Baixo:	0 – 625
Risco Médio:	626 – 2500
Risco Alto:	2501 – 5625
Risco Muito Alto:	Acima de 5625

Na Figura 2, apresenta-se as áreas de classificação dos riscos, quanto ao resultado do produto das notas obtidas da avaliação da probabilidade e do impacto do evento de risco.

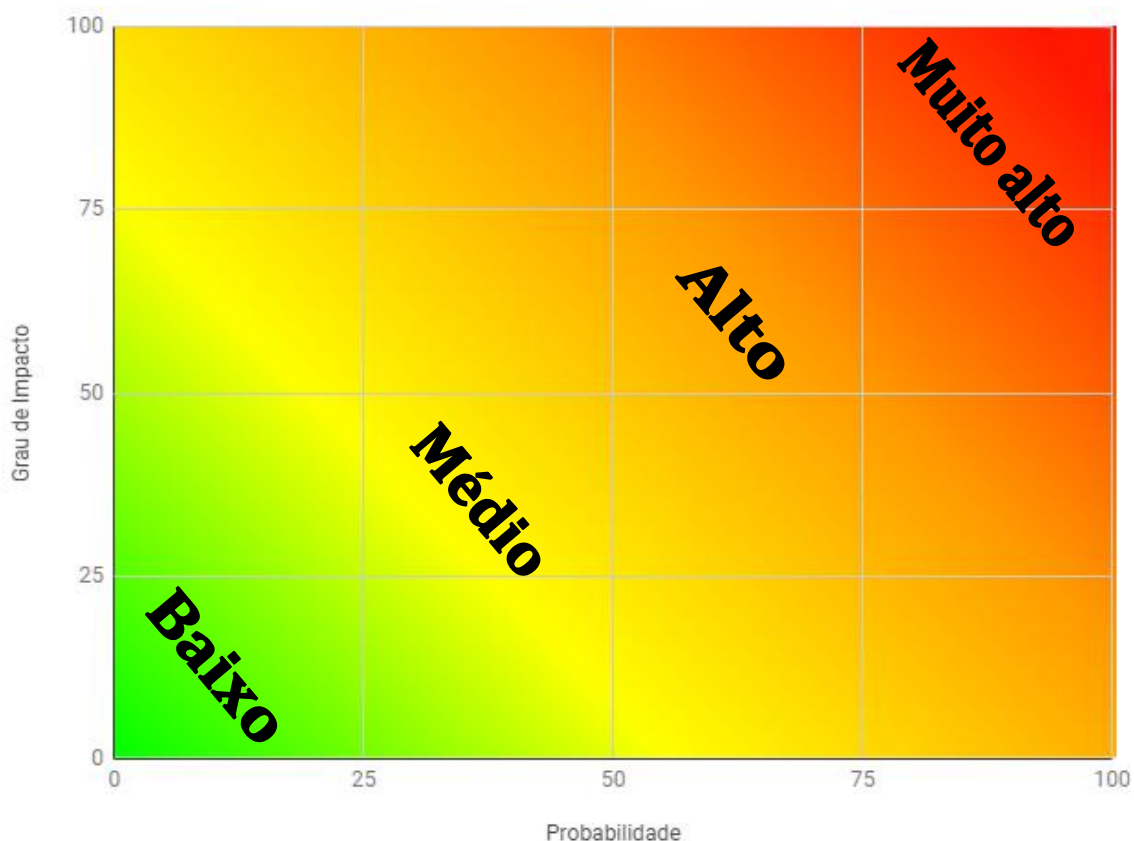


Figura2: Classificação de risco da UFLA, quanto à probabilidade de ocorrência e o impacto.

Além da probabilidade e do impacto, na gestão de riscos se deve avaliar a vulnerabilidade, a qual se refere à suscetibilidade da entidade a um evento de risco em termos de critérios relacionados ao preparo, agilidade e adaptabilidade da entidade. A vulnerabilidade está relacionada ao impacto e à probabilidade. Quanto mais vulnerável a entidade estiver ao risco, maior será o impacto caso o evento ocorra. Se as respostas aos riscos, incluindo os controles, não estiverem em vigor e operando conforme planejado, a probabilidade de um evento aumenta.

A avaliação da vulnerabilidade permite que as entidades avaliem quão bem elas gerenciam os riscos. O critério para a avaliação de vulnerabilidade é apresentado na Tabela 3, e considera o Nível de Confiança dos mecanismos de controle existentes sobre os processos e atividades relacionados aos objetivos avaliados na gestão de riscos.

As atividades de controle são as ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos, desempenhadas em todos os níveis da organização, em vários estágios dentro do processo organizacional e no ambiente tecnológico, que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela Administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos.

Geralmente, as atividades de controle também são referenciadas como controles internos ou simplesmente controles, significando o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados,

conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, com vistas a enfrentar os riscos.

Tabela 3: Critério de avaliação de vulnerabilidade

Mecanismos de Controle	Nota
MC10 - Inexistência de controles implementados. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Inexistente	100
MC8 - Controles parcialmente implementados, porém com uma alta ineficiência resultando em não alcance da maioria dos objetivos. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Fraco	80
MC6 - Controles parcialmente implementados e não alcance de vários objetivos. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Mediano	60
MC4 - Controles implementados e alcance dos objetivos na maioria dos casos. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Satisfatório	40
MC2 - Controles implementados resultando em alcance dos objetivos a não ser em condições extremas. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Forte	20
MC0 - Mecanismos de controle implementados e com regular testes de seus riscos críticos resultando em alcance pleno dos objetivos. Nível de Confiança dos Mecanismos de Controle: Muito Forte	0

Os resultados das notas obtidas da avaliação de vulnerabilidade quanto ao risco indicam os graus Baixo, Médio, Alto e Muito Alto, conforme as seguintes escalas e cores:

Baixo:	0 - 40
Médio:	60
Alto:	80
Muito Alto:	100

5.1.8 TRATAMENTO DE RISCOS

Após identificação e análise dos riscos, é possível compará-los quanto aos níveis de impacto e probabilidade atribuídos. A matriz de respostas aos riscos permite visualizar graficamente as ações gerenciais que visam reduzir a probabilidade de ocorrência de um risco e/ou seu impacto, onde a administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, mitigando ou compartilhando (Figura 3).

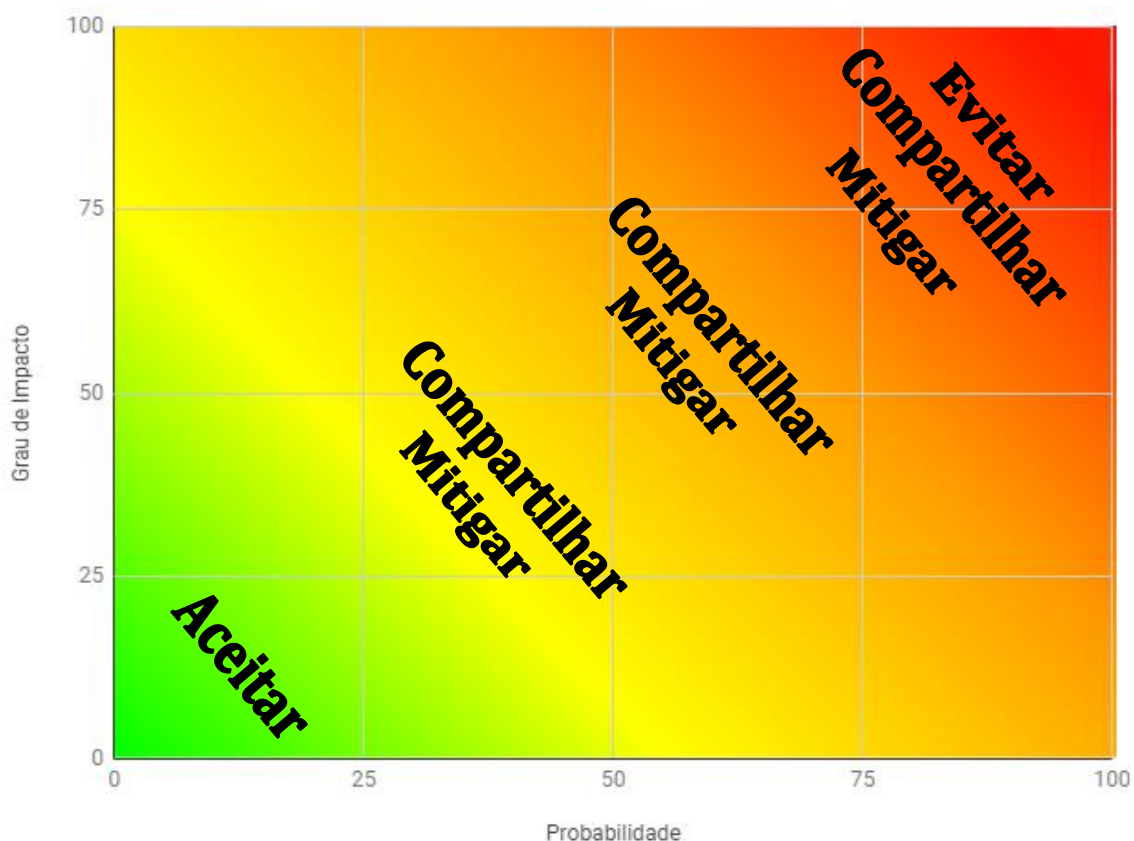


Figura3: Matriz de Priorização de Riscos da Universidade Federal de Lavras

Posteriormente a essa avaliação é possível a tomada de decisão sobre o que fazer diante de um risco identificado: eliminar o evento de risco; atenuar o evento de risco para diminuir o impacto; transferir o evento de risco ou aceitar o evento de risco monitorando-o (Quadro 1).

Quadro 1: Tipos de respostas aos riscos

Aceitar	Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos. Indica que o risco já esteja dentro das tolerâncias, mas deve ser monitorado para garantir que permaneça nos níveis aceitáveis. Situação 1 – Risco muito caro para tratar, mas retido com um plano de contingência (plano “B”), caso ocorram. Situação 2 – Risco inerente baixo, dentro das tolerâncias a risco da organização, bastando aceitar e monitorar.
Mitigar	Resposta mais comum. Ações tomadas para reduzir a probabilidade ou o impacto do risco, ou ambos. São chamadas atividades de controle, conhecidas simplesmente como “controles internos”. Exemplo: Limitar o acesso à internet a apenas alguns sites confiáveis e necessários à execução das atividades laborais.
Compartilhar	Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco a terceiros. Exemplos: seguros, contratos com cláusulas específicas ou com garantias (ANS), terceirização de atividades.
Evitar	Implica em descontinuar as atividades que geram esses riscos. Evitar sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade do risco a um nível aceitável. Exemplo: Proibir acesso à internet dentro da organização. Isso evita a infecção por vírus oriundos da rede.

5.1.9 APETITE AO RISCO

A decisão sobre a estratégia adotada para tratar cada risco depende do grau de apetite ao risco que a UFLA pretende assumir, devendo estar de acordo com as Diretrizes apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Diretrizes para priorização e tratamento de riscos

Nível de risco	Diretrizes
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 custos x benefícios, como diminuir o nível de controles.
Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da gerência na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.
Alto	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado a alta administração e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente de área.
Muito Alto	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado à governança e alta administração e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo.

Fonte: Referencial básico de Gestão de Riscos – TCU, 2018 (adaptado)

5.1.10 COMUNICAÇÃO E CONSULTA

Devem ser processos contínuos e interativos que permeiam o processo de gestão de riscos e visam fornecer, compartilhar ou obter informações. A comunicação, durante todo o processo de gestão de riscos, deve atingir todas as partes interessadas, sendo realizada de forma clara e objetiva, respeitando as boas práticas de governança.

5.1.11 MONITORAMENTO

No processo de monitoramento, deve-se supervisionar a implantação e manutenção dos planos de ação; verificar o alcance de metas das ações estabelecidas com supervisão e observação crítica, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.

Reitera-se que o monitoramento deve ser realizado de forma contínua, pelos executores, gestores e pelos responsáveis pelos processos. O sistema de monitoramento será constituído de cinco linhas de defesa (Figura 4): executor, gestor, comitê de governança, riscos e controle e auditoria (interna e externa).

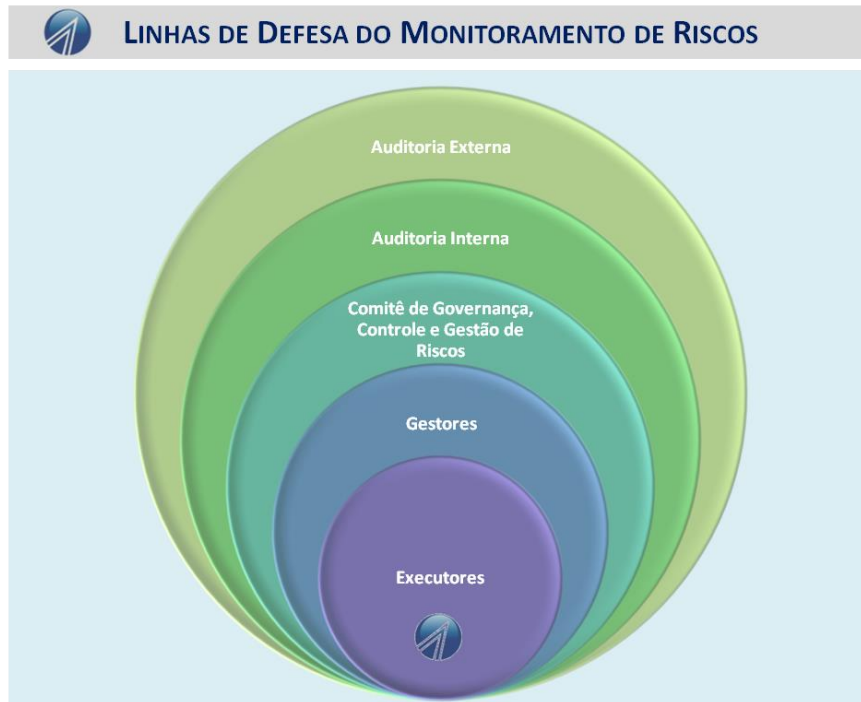


Figura 4: Linhas de defesa do monitoramento de risco da UFLA.

6 RESPONSABILIDADES

O rol de atribuições do Comitê de Governança, Controle e Gestão de Riscos é definido conforme a IN MPOG/CGU 01/2016 e art. 2 da Portaria nº 1865/2016. As principais atribuições dos atores da política institucional de governança, riscos e controle estão elencadas na tabela abaixo.

DIRIGENTE MÁXIMO DA INSTITUIÇÃO	- Aprovar a política de governança, riscos e controle da UFLA e suas revisões.
COMITÊ DE GOVERNANÇA, CONTROLE E GESTÃO DE RISCOS	<ul style="list-style-type: none"> - Definir a estratégia da UFLA para atendimento de seus objetivos com minimização de riscos. - Opinar acerca do nível de risco aceitável inerentes aos processos. - Monitorar e sugerir aperfeiçoamento dos controles internos da gestão. - Conscientizar os gestores e membros da comunidade acadêmica sobre a importância da gestão de riscos e a responsabilidade inerente aos colaboradores.
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver, implementar e atualizar a metodologia da gestão de processos de trabalho; - Fomentar a cultura de gestão de processos de trabalho; - Promover a gestão de processos; - Levantamento, diagramação e documentação de processos críticos; - Alinhar projetos de gestão de processos de trabalho a metodologia de gestão de projetos; - Promover a melhoria do desempenho dos processos; - Integrar mecanismos de coordenação organizacional; - Auxiliar no mapeamento de processos administrativos; - Propor divulgação interna e externa de boas práticas de ações, iniciativas e projetos de implantação de gestão de processos de trabalho; - Promover capacitação continuada dos agentes das unidades administrativa e acadêmica em Gestão de Processos.
UNIDADES ADMINISTRATIVAS E ACADÊMICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear os processos da unidade sob a orientação do escritório de processo. - Estabelecer os controles internos de gestão (atividades e tarefas) conforme o art. 3º da IN 1/16. - Identificar riscos preventivamente e fazer sua necessária gestão, avaliando a probabilidade de ocorrência e adotando medidas de tratamento. - Implementar/institucionalizar sistema de controles internos. - Validar os riscos inerentes à operação da unidade levando em consideração a sua relevância e probabilidade de ocorrência. - Acompanhar de forma sistemática a gestão de riscos com o objetivo de garantir sua eficácia e o cumprimento de seus objetivos. - Reavaliar periodicamente a adequação da estratégia de gerenciamento de risco.
AUDITORIA INTERNA	- Auditar e orientar a avaliação de riscos da UFLA, por meio da elaboração de relatórios periódicos e reportá-los ao Reitor que por sua vez os submeterão ao Comitê de Governança, Controle e Gestão de Riscos.