



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES

RESOLUÇÃO DELIBERATIVA Nº 1/2021 - CGRC (11.24.10.03)

Nº do Protocolo: 23077.057096/2021-22

Natal-RN, 27 de maio de 2021.

Aprova o Modelo de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN.

O COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, usando das competências previstas no artigo 23, §2º, incisos II e XII, da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal,

CONSIDERANDO o disposto no art. 10, VII, da Resolução 016/2017-CONSAD, de 4 de maio de 2017, no qual o CONSAD delega ao Comitê de Governança, Riscos e Controles a prerrogativa para aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos.

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Aprovar o Modelo de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, parte integrante desta Resolução.

**Art. 2º** Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

*(Assinado digitalmente em 28/05/2021 07:05)*

HENIO FERREIRA DE MIRANDA

VICE-PRESIDENTE

DEFIS/CCS (15.11)

Matrícula: 347496

## **MODELO DE GESTÃO DE RISCOS DA UFRN**

### **1. OBJETIVO**

O modelo de gestão de riscos da UFRN tem por objetivo apresentar uma metodologia para identificar, avaliar, tratar e monitorar potenciais eventos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

### **2. APLICABILIDADE**

O modelo de gestão de riscos tem aplicação em todas as Unidades Organizacionais da UFRN segundo com os macroprocessos presentes na cadeia de valor.

### **3. RESPONSABILIDADES**

Para a efetivação da gestão de riscos no âmbito da instituição, ficam estabelecidas as responsabilidades dos seguintes agentes:

I - Comitê de Governança, Riscos e Controles:

- garantir a continuidade e o aperfeiçoamento do modelo de gestão de riscos;
- aprovar o plano anual de gestão de riscos;
- validar os riscos críticos dos processos de trabalho dentre os riscos identificados;
- monitorar os riscos críticos identificados e validados; e
- definir as prioridades dos processos de trabalho para gerenciamento dos riscos.

II - Gestores de riscos:

- acompanhar as atividades referentes ao monitoramento dos riscos sob sua responsabilidade;
- acompanhar a execução dos planos de ação definidos no tratamento do risco sob sua responsabilidade; e
- comunicar as ações realizadas.

III - Servidores:

- atuar como gestores de riscos, quando demandados;
- participar das oficinas de levantamento dos riscos em processos nos quais atua diretamente; e
- identificar, no seu espaço de atuação, situações que envolvam riscos.

IV - Secretaria de Gestão de Projetos:

- desenvolver e executar o plano anual de gestão de riscos.

V - Secretaria de Governança Institucional:

- monitorar o modelo de gestão de riscos da instituição.

#### **4. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS**

O desenvolvimento de uma metodologia de gestão de riscos consiste na construção de um fluxo ordenado de ações que permita avaliar o contexto organizacional, bem como identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos da instituição.

Para isto, dentro do contexto da UFRN, foi desenvolvida uma metodologia baseada na ABNT/ISO 31000 (2009 e 2018) e COSO/ERM com adaptações ao processo de avaliação do risco residual em que se emprega a técnica trazida pela Portaria SEGECEX nº 9/2017, do Tribunal de Contas da União. Assim, foi concebida a estrutura e o fluxo do processo de gestão de riscos, denominado de PROGERIS, descritos nas ilustrações a seguir.

A Figura 1, a seguir, mostra o funcionamento geral da gestão de riscos observando-se as seguintes providências:

1. validação e alinhamento constante de expectativas administrativas e legais pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, que reúne gestores integrantes da alta administração da universidade;
2. aprovação do plano anual de gestão de riscos pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles;
3. implementação da gestão de riscos pela Secretaria de Gestão de Projetos;
4. monitoramento e avaliação do sistema de gestão de riscos e controles internos pela Secretaria de Governança institucional; e
5. comunicação para o alinhamento estratégico e governança da gestão dos riscos com o uso do sistema de informações GERIFES.net visando apoiar o monitoramento e o controle dos riscos.



**Figura 1:** Estrutura de Gestão de Riscos da UFRN

A Figura 2 descreve os procedimentos de gestão de riscos em 10 etapas adequadas à realidade da instituição. Nos itens a seguir são demonstradas cada uma dessas etapas.



**Figura 2:** Processo da Gestão de Riscos da UFRN (OLIVEIRA et. al., 2020).

### **Etapa 1 - Estabelecimentos dos objetivos**

Essa etapa é desenvolvida no momento da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade.

## **Etapa 2 - Priorização dos processos**

A etapa de priorização dos processos de trabalho para gerenciamento dos riscos será tratada anualmente pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles a partir da utilização dos critérios de impacto estratégico, impacto orçamentário, percepção de desempenho e frequência de ocorrência. Esta priorização deve gerar o plano de ação anual de gestão de riscos.

Com os macroprocessos identificados na cadeia de valor, os analistas de riscos, que trabalham na Unidade Gestão de Riscos, verificam quais são as Unidades Institucionais responsáveis por esses macroprocessos que serão abordados de acordo com os objetivos estabelecidos. Em seguida é realizada análise *in loco* dos processos do setor, de maneira a identificar quais são os processos principais ou finalístico e quais são processos de apoio que essa unidade executa.

Feita essa análise, parte-se para a priorização dos processos críticos que passarão pelo tratamento de riscos.

## **Etapa 3 - Capacitação e análise dos processos**

Essa etapa tem por finalidade facilitar a compreensão e execução das próximas etapas por meio da capacitação sobre os conceitos básicos de gestão de processos da equipe que executa os processos.

## **Etapa 4 - Análise dos processos**

A etapa de análise dos processos é realizada com a realização de oficinas, coordenadas por analistas de riscos, ocasião em que é feito o mapeamento e validação dos processos, a identificação dos problemas/rupturas/gargalos, bem como colhidas propostas de melhoria nos processos analisados.

Os problemas/rupturas/gargalos são identificados por meio da análise das entradas, tarefas, responsabilidades e saídas que se combinam para formar um processo. Os problemas/rupturas/gargalos são considerados fatores internos e externos que podem influenciar o alcance dos objetivos do processo (COSO, 2007).

Essa abordagem, inicialmente focada em problemas, facilita a compreensão dos envolvidos na avaliação dos riscos e nas medidas de mitigação.

## **Etapa 5 - Capacitação e identificação dos riscos**

De forma análoga a capacitação em gestão de processos, a equipe das unidades da instituição passa por uma capacitação em gestão de riscos para melhor compreensão dos conceitos e técnicas utilizadas, bem como para promover adequada identificação dos riscos.

Em seguida é realizada a identificação dos riscos por meio de oficinas com analistas de riscos e facilitadores (SILVA, 2015). Esta etapa tem por objetivo produzir uma lista abrangente dos

eventos de risco que afetam a realização dos objetivos de um processo (CFC, 2017).

Uma vez identificados os problemas nos processos, eles são analisados a partir de uma abordagem de causa raiz, convertidos em eventos de riscos e, finalmente, identificados.

São componentes de identificação dos eventos de risco:

- **Descrição do evento:** caracterização minuciosa do evento de risco;
- **Categoria dos riscos:** avaliação de qual dimensão da organização é afetada pela ocorrência do evento de risco; e
- **Gestor do risco:** definição/escolha de servidor que será responsável por monitorar e comunicar ao Comitê de Governança, Riscos e Controles questões referentes ao risco pelo qual ele foi designado.

Quanto à categoria dos riscos, os eventos são classificados, de acordo com Silva (2015), conforme demonstrato na Tabela 1, a seguir.

Tipos de Risco	
Interno	Infraestrutura
	Pessoal
	Processo
	Conformidade
	Comunicação
	Integridade
	Tecnologia da Informação
Externo	Segurança da Informação
	Político
	Social
	Ambiental
	Orçamentário
Imagem	

Tabela 1 - Tipos de risco por categoria

Os riscos identificados serão registrados no mapa de riscos, conforme **Anexo 1**, e encaminhados para a fase de análise. É importante frisar que a estrutura do mapa de riscos só pode ser alterada pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, jamais podendo ser modificada pelas unidades da instituição.

### **Etapa 6 - Avaliação dos riscos**

A partir da compilação dos resultados da fase anterior, parte-se para entender como será analisada a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco e a consequência para a organização, ou seja, o seu nível de impacto.

São componentes da avaliação de risco:

- **Critério de probabilidade:** dados ou elementos que serão utilizados para o julgamento da probabilidade de ocorrência do evento de risco;
- **Causas:** condições potenciais que podem originar o risco ou que viabilizem a concretização de um evento de risco (CFC, 2017);
- **Consequências:** resultado de um evento de risco que afeta os objetivos (CFC, 2017);
- **Probabilidade:** chance de ocorrência de um determinado evento de risco;
- **Impacto:** avaliação da magnitude da ocorrência do evento perante os objetivos estratégicos da organização; e
- **Risco inerente:** pontuação dada pela multiplicação da probabilidade e do impacto a um evento de risco, excluindo-se qualquer mecanismo de controle.

A partir destas definições é possível iniciar a fase de avaliação dos riscos em que são analisadas a probabilidade e seu impacto.

É importante frisar que a metodologia empregada na UFRN será quali-quantitativa, em que as percepções dos envolvidos no processo serão convertidas em valores ordinais de 1 a 5 tanto para a probabilidade quanto para o impacto. A partir disto, serão realizadas operações algébricas simples como forma de avaliar o nível de risco do evento e o risco residual gerado após a implementação de controles.

Para o contexto da UFRN foi escolhida uma escala de cinco pontos para avaliação da probabilidade, em que cada ponto possui uma chance de ocorrência e uma descrição diferenciada, conforme exposto na Tabela 3.

Nível	Descrição	Pontuação
Muito Baixa	Evento extraordinário.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Existe histórico de ocorrência.	2
Moderada	Evento esperado de frequência reduzida. Histórico parcialmente conhecido.	3
Alta	Evento usual de frequência habitual. Histórico amplamente conhecido.	4
Muito Alta	Evento que se repete seguidamente. Interfere no ritmo das atividades.	5

Tabela 3 - Escala de avaliação da probabilidade de ocorrência de eventos de risco.

Com relação ao impacto, conforme a Tabela 4, definiu-se também uma escala de cinco pontos, em que a base da avaliação é o atendimento dos objetivos estratégicos da organização.

É importante perceber que a adaptação e/ou modificação destas réguas só pode ser realizada pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles devido a necessidade de uniformização dos procedimentos de gestão de riscos em toda a Universidade.

<b>Nível</b>	<b>Impacto</b>	<b>Pontuação</b>
Insignificante	Não afeta os objetivos.	1
Pequeno	Pouco afeta os objetivos.	2
Médio	Torna incerto ou duvidoso o alcance do objetivo.	3
Grande	Torna improvável o alcance do objetivo.	4
Crítico	Capaz de impedir o alcance do objetivo.	5

Tabela 4 – Escala de avaliação do impacto de ocorrência dos eventos de risco.

A partir destas duas definições pode-se calcular o Risco Inerente (RI) do evento a partir da multiplicação das pontuações da probabilidade e do impacto, conforme representado na Equação 1:

$$(1) \text{ RI} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

Esta multiplicação gera um valor numérico que varia de 1 a 25 e que representa o nível de risco do evento. No contexto da UFRN se convencionou a partir do Comitê de Governança, Riscos e Controles os limiares trazidos pela Tabela 5 e complementada de forma visual pelas Figuras 2 e 3.

<b>Pontuação</b>	<b>Nível de Risco</b>
15 a 25	Muito Alto
8 a 12	Alto
3 a 7	Médio
1 e 2	Baixo

Tabela 5 – Níveis de risco do evento.

NÍVEL DE RISCO		PROBABILIDADE				
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Moderada 3	Alta 4	Muito Alta 5
IMPACTO	Crítico 5	5	10	15	20	25
	Grande 4	4	8	12	16	20
	Médio 3	3	6	9	12	15
	Pequeno 2	2	4	6	8	10
	Insignificante 1	1	2	3	4	5

**Figura 2** - Representação visual dos limiares de cada nível de risco a partir da matriz de riscos

Nível de Risco		PROBABILIDADE				
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Moderada 3	Alta 4	Muito Alta 5
IMPACTO	Crítico 5					
	Grande 4					
	Médio 3					
	Pequeno 2					
	Insignificante 1					

**Figura 3** - Categorização visual dos níveis de risco

É importante ressaltar que o cálculo necessário para definir o nível de risco será realizado automaticamente, conforme configuração do Mapa de Riscos (**Anexo 1**), necessitando os gestores se preocuparem apenas em definir a probabilidade e o impacto dos eventos identificados de acordo com as Tabelas 3 e 4.

Os eventos de riscos categorizados em Muito Alto e Alto deverão passar por mecanismos de controle na busca da redução de seu risco, já que o Comitê de Governança, Riscos e Controles definiu que não será possível a aceitação de riscos nestas categorias em questão, conforme exposto na Figura 4.

Nível de Risco		PROBABILIDADE				
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Moderada 3	Alta 4	Muito Alta 5
IMPACTO	Crítico 5					
	Grande 4				INACEITÁVEL	
	Médio 3			INACEITÁVEL		
	Pequeno 2		ACEITÁVEL			
	Insignificante 1	ACEITÁVEL				

**Figura 4** - Aceitabilidade de Riscos a partir da alocação em possíveis níveis

Conforme mostra a Figura 4, percebe-se que todos os eventos alocados nos estratos estratos Muito Alto e Alto serão obrigados a passarem por tratamentos de mitigação de riscos na busca da redução da chance de ocorrência (probabilidade) e/ou no impacto.

Em casos excepcionais, em que a mitigação não seja possível, a unidade pode justificar a não possibilidade de mitigação dos riscos alto e muito alto e encaminhar ao comitê de governança, riscos e controles para validação.

#### ***Etapa 7 - Definição do tratamento de riscos***

A definição do tratamento dos riscos compreende a fase de levantamento, validação e planejamento dos planos de ação e mecanismos de controle que podem reduzir o risco inerente Dos eventos de risco. No contexto do tratamento dos riscos quatro estratégias podem ser levantadas:

- Aceitar: não realizar nenhuma atividade de controle e aceitar a ocorrência do problema caso o risco venha a ocorrer;
- Mitigar: buscar a redução da chance de ocorrência do evento (probabilidade) ou de seu impacto;
- Transferir: transferir a responsabilidade de gerenciar riscos para um terceiro; e
- Evitar: levar a chance de ocorrência ou o impacto do evento para zero. No contexto prático seria extinguir a atividade/processo analisado.

Não é muito comum que órgãos públicos utilizem a estratégia de evitar o risco em determinadas situações, uma vez que o mais importante não é o resultado financeiro (relação custo x benefício), mas sim a prestação do serviço à coletividade (SILVA, 2015).

No caso da instituição, o Comitê Governança, Riscos e Controles determinou a seguinte forma de tratamento para cada nível de risco:

- Risco muito alto: deve ser mitigado até o risco residual chegar ao nível médio pelo menos;
- Risco alto: deve ser mitigado até o risco residual chegar ao nível médio pelo menos;
- Risco médio: caso seja possível, devem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for crítico, planos de contingência são extremamente recomendáveis; e
- Risco baixo: caso seja possível, devem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for grande ou crítico, planos de contingência são extremamente recomendáveis.

No contexto organizacional da Universidade, a aplicação de estratégias de transferir ou de evitar devem ser tratadas como exceções e avaliadas individualmente pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles, já que estas estratégias pressupõem a transferência de responsabilidade (estratégia de transferir) ou a descontinuidade de ações (estratégia de evitar).

Os mecanismos de controle são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos (ISO, 2009;2018; COSO, 2013). Existem basicamente dois tipos de mecanismos de controle: atividades de controle mitigadoras e planos de contingências. Enquanto aqueles visam diminuir a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco, estes tendem a minimizar o impacto caso esses eventos venham a se materializar.

### ***Etapa 8 - Execução dos planos de ação***

A partir da definição da estratégia, a equipe de execução junto aos executores do processo deve avaliar os mecanismos de controle já existentes e quais novos controles podem ser incorporados.

Dada a ocorrência de novos mecanismos de controle faz-se necessária a alocação de um responsável, que será aquele definido para gerenciar o risco, com o objetivo de executar cada plano de ação trazido pela implementação deste mecanismo. Caso seja uma ação simples o responsável implantará a ação individualmente. Caso requeira a participação de dois ou mais entes será necessária a criação de uma equipe de projeto que utilizará metodologias específicas de gestão a partir do acompanhamento e capacitação da Secretaria de Gestão de Projetos.

Caso a equipe de execução do projeto de riscos e os executores do processo percebam elevado impacto na ocorrência de determinado evento de risco é recomendável a criação de um plano de contingência que abrangerá todas as ações que devem ser tomadas para reduzir este impacto caso o risco efetive-se e transforme-se em problema para a organização.

A partir das definições e implementação dos mecanismos de controle a partir da execução dos

planos de ação faz-se necessário a avaliação do risco residual. O risco residual será avaliado com base no Roteiro de Auditoria do TCU, de maio de 2017, que preconiza avaliação baseada em nível de confiança, em que quanto maior a confiabilidade dos mecanismos de controle elencados para determinado evento, menor o risco residual (RR) do risco. Este cálculo é demonstrado pela Equação 2 e os níveis de confiança pela Tabela 6.

$$(2) RR=RI*(1-NC)$$

<b>Controle</b>	<b>Característica dos Controles</b>	<b>Nível de Confiança</b>
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	0%
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.	20%
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.	40%
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	60%
Forte	Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	80%

Tabela 6 - Níveis de confiança atribuído às atividades de controle (TCU, 2017)

Com isto, é mister destacar que os riscos elencados como Alto e Muito Alto precisam ter mecanismos de controle suficientes para que o risco residual seja pelo menos médio.

Caso seja necessária a criação de novos mecanismos de controle a avaliação do risco residual só se dará no novo ciclo de monitoramento.

Assim, como na definição do risco inerente, nenhum cálculo necessitará ser realizado pelo gestor para definir o risco residual. O próprio Mapa de Riscos (Anexo 1) já está configurando para realizar esses cálculos, bastando para isso, ser definido pelo gestor o nível de confiança dos mecanismo de controle estabelecido.

### ***Etapa 9 - Monitoramento e análise crítica***

O monitoramento e análise crítica permitem a avaliação e revisão contínua dos riscos elencados e a posterior tomada de decisão a partir dos dados repassados.

Neste contexto, os gestores de riscos possuem o papel de monitorar os riscos e desenvolver os relatórios anuais das ocorrências dos riscos e da qualidade dos mecanismos de controle adotados.

### ***Etapa 10 - Comunicação e consulta***

Com relação a comunicação e consulta tem-se a necessidade da incorporação da rotina de trabalho dos servidores na gestão de riscos. Com isto, não só os gestores de riscos, mas toda a comunidade tem como função reportar, caso venha a perceber, novos eventos de riscos que podem impactar no processo e nos objetivos estratégicos da instituição.

Esta comunicação pode ser realizada tanto aos gestores de riscos quanto aos Pró-Reitores, Secretários, Superintendentes, Diretores de Centros Acadêmicos e Unidades Acadêmicas Especializadas que possuem como função detalhar os eventos no mapa de riscos e reportar ao Comitê de Governança, Riscos e Controles.

Ressalta-se que a instituição tem o suporte informacional que o GERIFES.net proporciona, tais como, relatórios contendo os status globais da gestão de riscos que podem ser pautados e apresentados em reuniões Comitê de Governança, Riscos e Controles.

## **5. PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS - FLUXOGRAMA GERAL**

A partir das responsabilidades definidas no item 3 e na metodologia de gestão de riscos no item 4, a UFRN modela o seu processo de gestão de riscos conforme o fluxograma geral apresentado no **ANEXO 2**, dentro do qual se imprime a interrelação dos agentes, das etapas e do conjunto de atividades na execução da gestão de riscos na Universidade.

O fluxograma geral é decorrente do desdobramento do presente modelo em sua aplicabilidade ponta-a-ponta junto às unidades da UFRN, no cumprimento do objetivo de identificar, classificar, gerenciar e monitorar eventos capazes de reduzir os resultados da instituição na consecução de seus objetivos organizacionais.

## **6. VALIDAÇÃO DOS RISCOS NO COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLE**

Com base na aplicação do processo de gestão de riscos junto às unidades da UFRN, gera-se relação de riscos já identificados, classificados e em tratamento, que estão aptos ao monitoramento e validação por parte do Comitê de Governança, Riscos e Controle, instituído pela Resolução nº 016/2017- CONSAD, de 04 de maio de 2017, bem como no Programa de Integridade, criado pela Resolução nº 059/2018-CONSAD, de 29 de novembro de 2018.

Esta etapa de apreciação e validação está contida no fluxograma geral de gestão de riscos e envolve o acompanhamento da Governança Institucional junto aos riscos mapeados de diferentes

tipologias e naturezas e que circundam os processos institucionais.

A validação dos riscos pelo Comitê de Governança, Riscos e Controle ocorre com base nos riscos priorizados pelas unidades que executaram a gestão de riscos disposta neste Modelo, priorização realizada com base em critérios de maior probabilidade e impacto pelos proprietários desses riscos. O Comitê, portanto, tem a prerrogativa de covalidar ou não os riscos críticos priorizados pelas unidades e deliberar encaminhamentos conforme definido na Política de Governança e no Plano de Integridade.

## **7. MODELO DE RISCOS ESTRATÉGICOS**

A partir dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI's), de caráter decenal, bem como dos Planos Quadrienais de Gestão Estratégica (PG's), a UFRN caminha orientada para entregar valor público em direção às realizações do Ensino, Pesquisa, Extensão e do seu Desenvolvimento Institucional. No tocante à sustentação do planejamento estratégico, figurado nos referidos PG's em ciclos de quatro anos, surge a gestão de riscos como ferramenta para aumentar a taxa de alcance nos objetivos, indicadores e metas ora visionados.

Tanto na concepção como no desdobramento desses planejamentos a UFRN se utiliza dos componentes da gestão de riscos com o objetivo de identificar, classificar, gerenciar e monitorar eventos capazes de reduzir a chance de sucesso da instituição na consecução de seus objetivos estratégicos. A técnica é disposta em *frameworks* e metodologias científico-legais notoriamente reconhecidas.

Assim, apresenta-se na Figura 5, a seguir, a descrição do modelo desenhado e adotado pela UFRN para o gerenciamento de seus riscos estratégicos, que vem estruturado com base em elementos preconizados em recomendações proferidas do Tribunal de Contas da União, na Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria Geral da União; nas normatizações da ABNT/ISO nº 31000 e suas atualizações posteriores; e em metodologia aprovada por esta Universidade nas Resoluções nº 016/2017-CONSAD, de 4 de maio de 2017, que institui a Política de Gestão de Riscos desta Universidade; e na Resolução nº 076/2017-CONSAD, de 21 de dezembro de 2017, que aprova o Plano de Gestão de Riscos da UFRN.

A relação dos riscos estratégicos coletados na edição do plano de gestão 2019-2023 está disponível em: <http://bit.ly/riscosestrategicosufrn>



As 13 etapas do modelo de riscos estratégicos da UFRN estão descritas a seguir.

***Etapa 1 - Identificação dos objetivos e indicadores estratégicos***

Envolve o exame sobre os objetivos estratégicos constante em plano de gestão vigente para identificação dos riscos estratégicos, podendo ainda percorrer a camada dos indicadores, metas e das iniciativas estratégicas.

## ***Etapa 2 - Desenvolvimento do plano de riscos estratégicos***

Consiste em desenvolver documento, de horizonte anual, contendo a relação dos objetivos, indicadores e/ou metas estratégicas constante no plano de gestão vigente, que terão seus riscos levantados e gerenciados.

## ***Etapa 3 - Aprovação do plano de riscos estratégicos no Comitê de Governança***

Consiste na validação do documento, construído na etapa anterior, no âmbito de conselhos/comitês pertinentes.

## ***Etapa 4 - Contatar atores envolvidos***

Etapa em que se convocam as unidades organizacionais responsabilizadas no plano de gestão vigente com objetivos, indicadores e/ou metas estratégicas para o levantamento desses respectivos riscos estratégicos.

## ***Etapa 5 - Identificar eventos potenciais de riscos***

Consiste em identificar eventos, situações e/ou possíveis intercorrências com potencial de prejudicar o cumprimento dos objetivos previsto em plano de gestão vigente.

## ***Etapa 6 - Analisar os eventos***

Consiste na análise acurada de eventos, situações e possíveis intercorrências com base na metodologia aprovada neste documento.

## ***Etapa 7 - Classificação dos riscos***

Consiste em classificar os riscos quanto às suas possibilidades de ocorrência e grau de impacto no não-cumprimento dos objetivos estratégicos, também com base na metodologia aprovada neste documento

## ***Etapa 8 - Definição das ações de mitigação e/ou contingência***

Envolve traçar ações estratégicas de mitigação e/ou de contingência para os riscos estratégicos ora identificados, bem como nomear seus agentes responsáveis de realização.

## ***Etapa 9 - Desdobramento das ações***

Consiste em programar a execução das referidas ações estratégicas para mitigar os riscos em torno do(s) objetivo(s) estratégico(s) em questão.

### ***Etapa 10 - Validação do mapa de riscos estratégicos pelo Comitê de Governança***

Envolve a validação pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles de documento geral contendo a relação dos riscos estratégicos identificados, suas classificações, as ações estratégicas de mitigação e/ou de contingência, bem como os agentes responsáveis pela realização e os prazos de implementação.

### ***Etapa 11 - Priorização dos riscos chave pelo Comitê de Governança***

Envolve o opinião pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles sobre quais riscos há prioridade de em sua mitigação, sendo considerados, assim, críticos.

### ***Etapa 12 - Monitoramento***

Consiste em acompanhar os riscos e o desenvolvimento da execução de suas ações estratégicas de mitigação ou de contingência.

### ***Etapa 13 – Aprovação de relatório de execução pelo Comitê***

Consiste em elaborar um relatório síntese com as ações desenvolvidas e os riscos residuais do plano de gestão vigente.

## **8. BENEFÍCIOS DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS**

A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. Ela faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças (ISO 31000, 2009; 2018).

Logo, é essencial que os gestores a encarem não como um fim, mas como um meio para alcançar seus objetivos (SILVA, 2015). São vários os benefícios decorrentes da implantação deste modelo de gestão de riscos, dentre os quais, pode-se citar:

- Priorização dos principais macroprocessos da universidade;
- Criação de um banco de dados com os eventos que podem influenciar no alcance dos objetivos da universidade;
- Registro dos mecanismos de controle referentes a cada um dos eventos identificados;
- Visualização dos riscos que exigem maior atenção por parte dos gestores;
- Compreensão de como as unidades estratégicas estão auxiliando à gestão no alcance da sua missão;

- Padronização na gestão de riscos em toda a organização;
- Aperfeiçoamento da gestão por processo; e
- Fortalecimento da governança corporativa.

## 9. REFERÊNCIAS NORMATIVAS

- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP n.º 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.
- Resolução UFRN nº 16/2017-CONSAD, de 04 de maio de 2017, que Institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e cria o Comitê de Governança, Riscos e Controles.

## 10. REFERENCIAL TEÓRICO

- COSO/ERM - Comitê das Organizações Patrocinadoras, da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros / Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/ Enterprise Risk Management - Integrated Framework).
- DANTAS, Adson Araceli Alves. **Proposta de Modelo de Monitoramento Ágil no Gerenciamento de Riscos Corporativos**. 2020. 132, Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2020.
- Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de riscos – Princípios e Diretrizes.
- Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de riscos – Diretrizes.
- Norma Técnica ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012 Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos.
- PORTARIA-SEGECEX No 9, DE 18 DE MAIO DE 2017 - Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos.

- OLIVEIRA, Thiago; SANTOS, Pablo Luan Bezerra; MEDEIROS JÚNIOR, Josué Vitor; GURGEL, André Moraes; SILVA, Bruno José Pereira. **Proposta de framework para o processo de gestão de Riscos no setor Público (PROGERIS)**. Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual, [S.L.], p. 256-277, 28 out. 2020. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n3p256>.
- SILVA, Bruno José Pereira. **PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE RISCOS PARA UMA IFES VISANDO A REALIZAÇÃO DE AUDITORIA BASEADA EM RISCOS**. 2015. 186 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.
- RESOLUÇÃO CFC nº 1.532, DE 24 DE NOVEMBRO DE 2017 – Plano de Gestão de Riscos do Conselho Federal de Contabilidade.



## ANEXO 2 – FLUXOGRAMA GERAL DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

