



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CARIRI



Plano de Gestão de Riscos

2026-2030

EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL

Pró-reitor de Planejamento e Orçamento - PROPLAN

Mateus Ferreira

Coordenador da Coordenadoria de Gestão de Processos e Riscos - CGPR

Cícero Marciovanio Oliveira Lima

Gerente da Divisão de Gestão de Riscos - DGR

Brenda Porfírio Sampaio

Grupo Técnico de Trabalho de Gestão de Riscos - GTTGR

Brenda Porfírio Sampaio (coordenadora)

Anderson Diógenes Gomes

Cícero Marciovanio de Oliveira Lima

Eduardo Cândido de Oliveira

Eduardo Domingos de Lima

Iasmin Alencar Santos

Silvio Bezerra Serafim

Tiago de Alencar Viana

Diagramação:

Georgia Mendes Sousa

SUMÁRIO

1. FUNDAMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA ...	04
1.1 Linha do tempo: Histórico da Gestão de Riscos na UFCA ...	06
2. OBJETIVOS DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS ...	07
2.1 Objetivo geral ...	07
2.2 Objetivos específicos ...	07
3. DOS PRINCÍPIOS, OBJETIVOS E DIRETRIZES DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA ...	08
3.1 Princípios ...	08
3.2 Objetivos ...	08
3.3 Diretrizes ...	09
4. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA ...	09
4.1 Modelo integrado de gerenciamento de processos e riscos ...	11
5. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFCA ...	15
5.1 Comunicação e consulta ...	16
5.2 Estabelecimento do contexto ...	20
5.3 Mapeamento de processos ...	21
5.4 Identificação de riscos ...	22
5.5 Análise de riscos ...	29
5.6 Avaliação de riscos ...	33
5.7 Tratamento de riscos ...	33
5.8 Monitoramento e análise crítica ...	35
6. CRONOGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFCA ...	35
7. VALIDADE E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS ...	37
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ...	38
9. TERMOS E DEFINIÇÕES: GLOSSÁRIO ...	40

1. FUNDAMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA

Em 10 de maio de 2016, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria Geral da União, emitiram a [Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01](#), dispondo sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.

De acordo com o Art. 1º da Instrução Normativa (IN), os órgãos e entidades do Poder Executivo federal devem adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. A IN possibilitou a melhoria e evolução das práticas de governança, controle interno e gestão na UFCA, assim como o fortalecimento de sua estrutura organizacional.

Em atendimento à IN, a então Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN), junto ao grupo técnico de trabalho responsável, desenvolveram estudos, pesquisas e visitas técnicas, com o objetivo de elaborar e aprovar a primeira versão de sua política de gestão de riscos. Para buscar garantir a promoção, estruturação, operacionalização, incentivo e monitoramento de todo o processo de gestão de riscos institucional, foi criado, no mesmo período, o Comitê de Governança, Riscos e Controle, atualmente denominado [Comitê de Governança](#)

Em 27 de abril de 2017, a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Cariri foi aprovada, mediante [Resolução nº 33/CONSUP](#), estabelecendo princípios e diretrizes genéricos para a gestão de riscos da UFCA, que são aplicados por todos os setores administrativos e acadêmicos, em todos os níveis de gestão (estratégico, tático e operacional) e ampla natureza de atividades. A [Política de Gestão de Riscos da UFCA](#) passou por revisões, sendo a última em 27 de novembro de 2025, com aprovação pelo Consuni, ficando revogada a Política anterior.

Buscando atender à IN e fortalecer a estrutura de governança da UFCA, assim como seu processo decisório, em alinhamento com o Planejamento Estratégico Institucional e o Plano de Desenvolvimento Institucional, foram aprovados, em 21 de junho de 2018, a [Política de Governança da UFCA](#) e o Comitê de Governança, mediante Resoluções nº 19 e nº 20 CONSUP, visando contribuir para o alcance de objetivos estratégicos.

Para uma implementação segura da gestão de riscos, o Comitê de Governança e a Coordenadoria de Gestão de Processos e Riscos (CGPR) da PROPLAN, buscam analisar e aplicar todo o processo, orientado pela política de gestão de riscos, levando em consideração todas as particularidades de uma universidade, contemplando especificidades das áreas acadêmicas e administrativas.

Todo o trabalho de gerenciamento de riscos é realizado de forma integrada com o mapeamento e gerenciamento de processos pela Coordenadoria de Gestão de Processos e Riscos (CGPR) da PROPLAN, visando não somente a identificação de riscos, mas o olhar crítico para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

A gestão de riscos da UFCA visa possibilitar a identificação de riscos e oportunidades, que possam facilitar e buscar garantir o alcance de resultados e objetivos institucionais, apresentando informações e alternativas seguras para o processo de tomada de decisão da gestão universitária, nos níveis estratégico, tático e operacional.

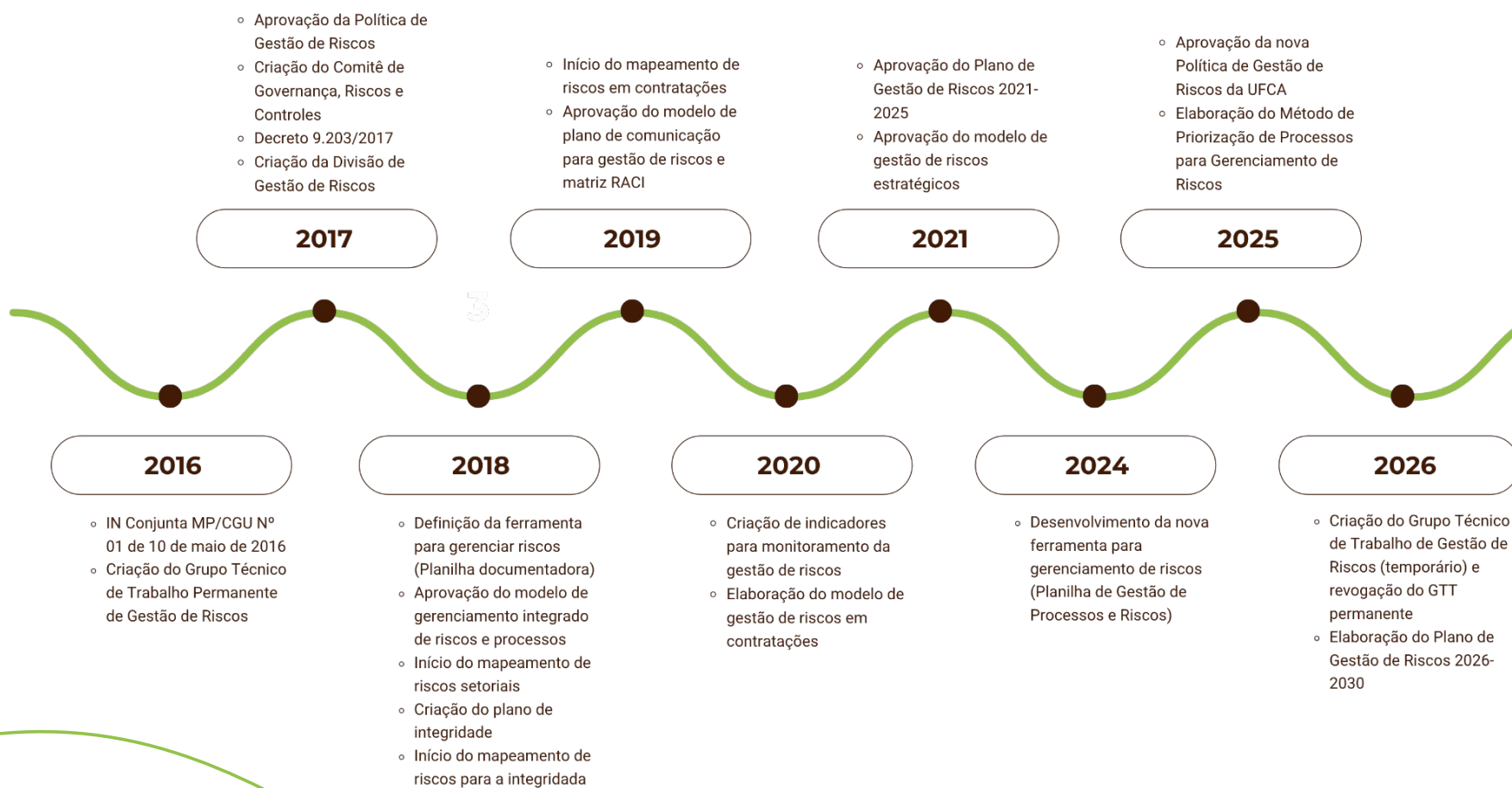
Para que a gestão de riscos possa contribuir no sentido do alcance dos objetivos institucionais, se faz relevante o alinhamento da política de gestão de riscos com o [Planejamento Estratégico Institucional](#) e o [Plano de Desenvolvimento Institucional](#) da UFCA. Para garantir tal alinhamento e canalização de ações, a gestão de riscos da UFCA está presente e trabalhada no PDI da instituição.

O plano de gestão de riscos da UFCA tem como objetivo orientar a operacionalização da gestão de riscos em todos os níveis organizacionais e setores administrativos e acadêmicos, em alinhamento com o alcance dos objetivos institucionais. Ressalta-se que o presente plano poderá sofrer anualmente revisões e alterações para melhor atender as necessidades institucionais.

A figura a seguir retrata os principais marcos da Gestão de Riscos na UFCA desde 2016, evidenciando o alinhamento entre a legislação federal aplicável e o desenvolvimento das práticas institucionais de governança e controle.

1.1 Linha do tempo: Histórico da Gestão de Riscos na UFCA

Figura 1 - Histórico da Gestão de Riscos na UFCA



2. OBJETIVOS DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

2.1 Objetivo geral

O plano de gestão de riscos da UFCA tem como objetivo orientar a operacionalização da gestão de riscos em todos os níveis organizacionais e setores administrativos e acadêmicos, em alinhamento com o alcance dos objetivos institucionais.

2.2 Objetivos específicos

- Apresentar e explicar o processo e a metodologia da gestão de riscos da UFCA, de acordo com a política de gestão de riscos;
- Apresentar os setores e instâncias responsáveis pela estrutura de gestão de riscos da UFCA;
- Apresentar e explicar os indicadores de desempenho da gestão de riscos institucional;
- Orientar sobre a utilização de ferramentas para o processo de gestão de riscos;
- Tornar clara a compreensão do alinhamento da gestão de riscos com o planejamento estratégico institucional;
- Detalhar e explicar o modelo de gerenciamento integrado de processos e riscos;
- Detalhar e explicar o plano de comunicação da UFCA.

3. DOS PRINCÍPIOS, OBJETIVOS E DIRETRIZES DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA

3.1 Princípios

A gestão de riscos da UFCA deve estar alinhada aos princípios institucionais elencados em seu Estatuto e aos seguintes princípios:

- I** - efetividade em todos os seus setores e níveis;
- II** - agregação de valor público e proteção do valor da UFCA;
- III** - integração dos processos organizacionais, de forma sistemática, estruturada e oportuna;
- IV** - utilização de informações tempestivas, suficientes e confiáveis;
- V** - subsídio à tomada de decisão e à elaboração do planejamento estratégico;
- VI** - reconhecimento e tratamento claro das incertezas que possam impactar os objetivos institucionais;
- VII** - promoção da melhoria contínua e inovação;
- VIII** - interlocução com a governança, conformidade e auditoria interna;
- IX** - gestão transparente, inclusiva e íntegra; e
- X** - gestão dinâmica, cíclica e capaz de reagir às mudanças.

3.2 Objetivos

A gestão de riscos da UFCA deve estar alinhada aos objetivos institucionais definidos no Planejamento Estratégico Institucional – PEI e perseguir os seguintes objetivos:

- I** - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos institucionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
- II** - promover uma cultura de prevenção e ação antecipada frente aos riscos;
- III** - identificar e tratar riscos em toda a UFCA;
- IV** - melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- V** - prezar pelas conformidades legais e normativas dos processos institucionais;
- VI** - fomentar a governança, transparência e integridade pública;
- VII** - melhorar o fluxo de informações tempestivas, suficientes e confiáveis;
- VIII** - aprimorar os controles internos da gestão;
- IX** - melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- X** - desenvolver a aprendizagem institucional e a capacidade de adaptação às mudanças; e
- XI** - assegurar aos gestores o acesso tempestivo a informações referentes aos riscos aos quais a instituição está exposta, aprimorando o processo de tomada de decisão.

3.3 Diretrizes

São diretrizes para a Gestão de Riscos:

- I - ser dinâmica e formalizada por meio de metodologias, normas, manuais e procedimentos;
- II - as metodologias e as ferramentas implementadas devem possibilitar a obtenção de informações úteis à tomada de decisão para a consecução dos objetivos institucionais e para o gerenciamento e a manutenção dos riscos dentro de padrões definidos pelas instâncias supervisoras;
- III - a medição do desempenho da gestão de riscos deve ser realizada mediante atividades contínuas ou de avaliações independentes ou a combinação de ambas;
- IV - o desenvolvimento e a implementação de atividades de controle da gestão devem considerar a avaliação de mudanças, internas e externas, que contribuam para identificação e avaliação de vulnerabilidades que impactam os objetivos institucionais; e
- V - a utilização de procedimentos de controles internos proporcionais aos riscos, baseados no custo-benefício e na agregação de valor à instituição.

4. ESTRUTURA DA GESTÃO DE RISCOS NA UFCA

A Política de Gestão de Riscos define competências específicas sobre o gerenciamento de riscos para a estrutura de governança da UFCA. A Gestão de Riscos da UFCA é gerida de forma integrada, estando assim estruturada:

- **Conselho Universitário**

Aprovar a Política de Gestão de Riscos da Universidade.

- **Reitor(a)**

Instituir o Grupo Técnico de Trabalho de Gestão de Riscos – GTTGR, para elaborar e revisar a Política de Gestão de Riscos e propor melhorias na gestão de riscos; designar a Comissão Permanente de Gestão de Riscos em Contratações; assegurar que os recursos necessários sejam alocados para a gestão de riscos; assegurar a estrutura apropriada para gerenciamento dos riscos e implementar a gestão de riscos na UFCA;

- **Comitê de Governança – CG**

Encaminhar a política de gestão de riscos da UFCA para aprovação ao Consuni; aprovar o Plano de Gestão de Riscos da Universidade; designar gestor(es) responsável(is) por cada Objetivo Estratégico Institucional para o gerenciamento dos riscos; aprovar os riscos dos Objetivos Estratégicos, que podem ser mapeados em nível de resultados-chave; acompanhar o monitoramento e avaliar os indicadores de desempenho da gestão de riscos.

- **Coordenadoria de Gestão de Processos e Riscos (CGPR) da Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN)**

Articular e orientar o mapeamento dos processos organizacionais junto aos setores, atividade essencial para gerenciamento dos riscos; orientar, coordenar e monitorar a implementação da Política de Gestão de Riscos; elaborar e revisar o Plano de Gestão de Riscos; dar suporte aos setores no mapeamento dos riscos, na implementação dos controles internos e no monitoramento contínuo; viabilizar capacitação sobre gestão de riscos para a comunidade acadêmica da UFCA; alinhar os objetivos e indicadores da gestão de riscos com o planejamento estratégico da instituição; gerar relatórios com os resultados da gestão de riscos

- **Unidade de Gestão da Integridade – UGI**

Propor e apoiar o levantamento de riscos para a integridade; auxiliar na implementação e melhoria dos controles internos e na promoção da gestão de riscos;

- **Comissão Permanente de Gestão de Riscos em Contratações**

Instituído pela Reitoria, por meio de portaria que indicará composição e diretrizes, sendo responsável por: implantar, monitorar e avaliar modelo de gestão de riscos em contratações; capacitar os atores envolvidos no processo de contratações; elaborar cartilha de procedimentos para elaboração do mapa de riscos; elaborar e atualizar catálogo de riscos e providências em contratações; revisar, quando necessário, as ferramentas para gerenciamento de riscos nas contratações e para elaboração do mapa de riscos, os fluxos do procedimento de contratações e as etapas de gerenciamento de riscos.

- **Grupo Técnico de Trabalho de Gestão de Riscos – GTTGR**

Instituído temporariamente pela Reitoria, composto ao menos por representante(s) da CGPR, CPGE, UGI, um representante dos setores acadêmicos e um representante dos setores administrativos. O grupo será instituído, sempre que necessário, para elaborar e revisar a Política de Gestão de Riscos, e bienalmente, para revisar e sugerir melhorias de manuais, metodologias, ferramentas

e indicadores referentes ao gerenciamento de riscos; apreciar relatórios de gerenciamento dos riscos e a execução do plano de gestão dos riscos, para assegurar que a cultura organizacional da Instituição e a política de gestão de riscos estejam alinhadas.

- **Gestor(es) responsável(is) por Objetivo Estratégico Institucional**

Indicados pelo Comitê de Governança com base no PDI, serão responsáveis por: identificar riscos associados aos objetivos estratégicos, devendo ser mapeado, preferencialmente, em nível de resultados-chave; indicar processos e setores associados aos riscos identificados, que ficarão responsáveis pelo tratamento dos riscos; encaminhar riscos dos objetivos estratégicos ao Comitê de Governança.

- **Gestor de processo organizacional (responsável por um processo ou etapa/atividade de um processo)**

Gerenciar os riscos no âmbito dos processos organizacionais em que estiverem envolvidos (identificar, analisar e avaliar os riscos, em conformidade ao que define esta Política de Gestão de Riscos; propor respostas e respectivas medidas de controle a serem implementadas; monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles executadas); informar à CGPR sobre mudanças nos processos organizacionais e riscos sob sua responsabilidade; responder requisições e disponibilizar informações quanto à gestão dos riscos dos processos sob sua responsabilidade.

4.1 Modelo integrado de gerenciamento de processos e riscos

De acordo com a política de gestão de riscos da UFCA, o mapeamento de riscos é realizado após o mapeamento de processos dos setores, permitindo assim uma visualização e compreensão dos fluxos de trabalho, bem como uma melhor percepção de riscos e oportunidades associados.

O mapeamento de processos possibilita também uma melhor implantação de controles e providências voltadas para o tratamento dos riscos, pois apresenta as relações entre atividades e tarefas componentes dos processos, assim como os gargalos existentes. Ainda de acordo com o trabalho realizado pela CGPR e setores, é possível uma análise para melhoria dos fluxos processuais e consequente prevenção de riscos.

O setor que deseja realizar o mapeamento de riscos, deverá primeiramente mapear ou atualizar seus processos com as orientações da CGPR e após essa etapa, iniciar todo o processo de gestão de riscos. Segue abaixo o modelo integrado de gerenciamento de processos e riscos.

Figura 2 - Modelo integrado de Gerenciamento de Processos e Riscos



Fonte: Elaboração própria

4.1.1 Relação da Gestão de Riscos com a Cadeia de Valor da UFCA

De acordo com o PDI 2030, a cadeia de valor é uma ferramenta de gestão que permite representar uma organização como um sistema, composto por um conjunto de subsistemas (equivalentes às atividades ou macroprocessos institucionais) que se inter-relacionam para transformar entradas (insumos, informações ou recursos) em saídas (serviços, produtos ou resultados).

Esses macroprocessos, por sua vez, são grandes agrupamentos de processos interdependentes que expressam as principais cadeias de valor da instituição, influenciando diretamente na eficiência operacional, na qualidade dos resultados e nos custos de funcionamento da organização.

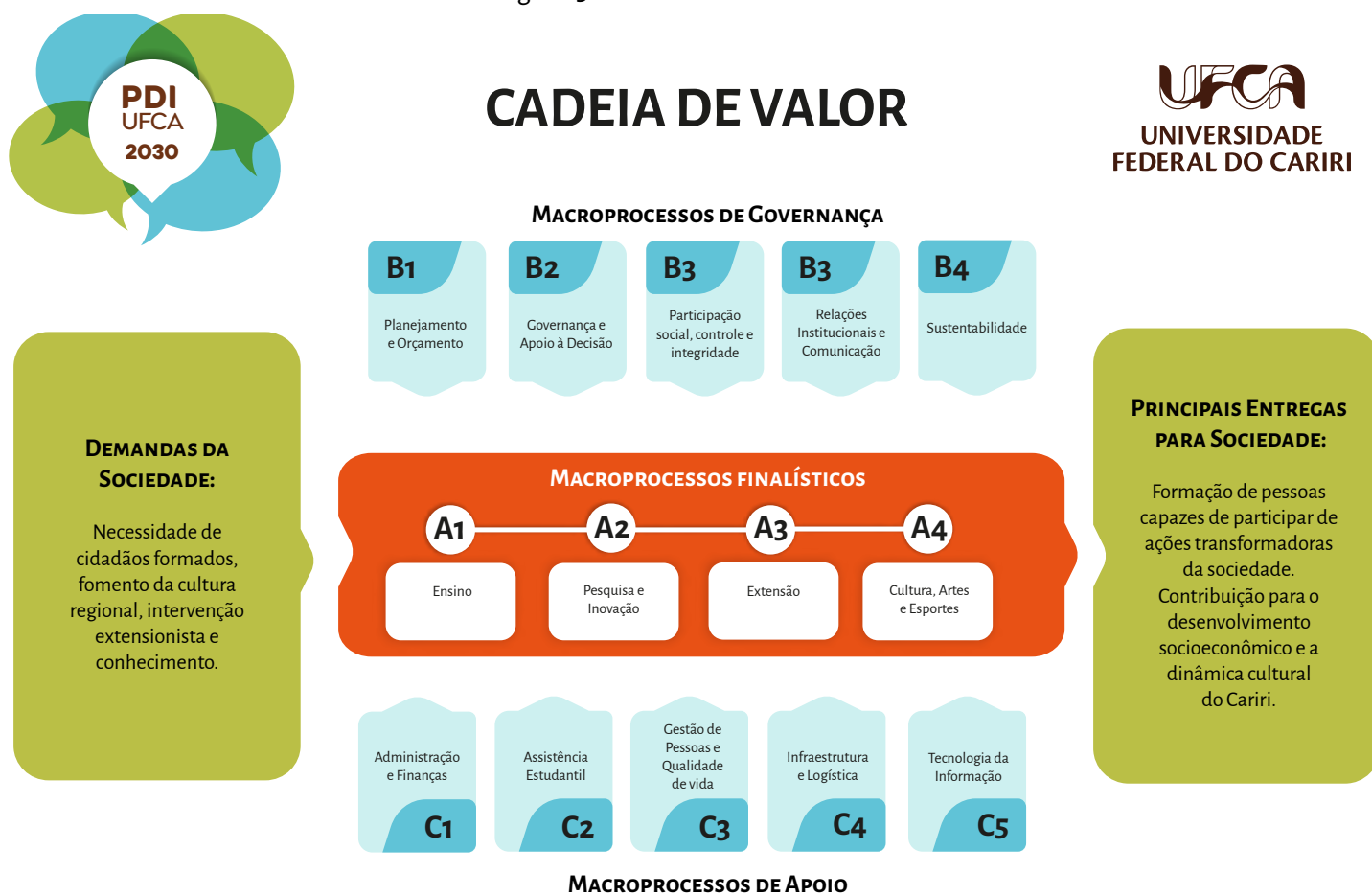
Para a construção da Cadeia de Valor Institucional da Universidade, os macroprocessos foram classificados em três categorias:

- **A - Macroprocessos Finalísticos** – são as finalidades ou competências legais da instituição e correspondem às atividades primárias ou centrais da cadeia de valor. Determinam os processos, programas e projetos que geram os resultados sociais desejados e criam valor público para seus beneficiários.
- **B - Macroprocessos de Governança** – são as atividades de apoio à tomada de decisão no nível estratégico e tático de gestão, tanto nos macroprocessos finalísticos como nos de apoio. Têm alcance amplo e repercussão institucional (envolvem todas as unidades e setores da organização) e definem as diretrizes, normas, planos, programas, estruturas, serviços, processos, procedimentos e recursos para realizar as atividades da instituição. Consideram os interesses, as necessidades e os direitos das partes interessadas e da sociedade e regula as interações entre elas e o governo.

- **C - Macroprocessos de Apoio** – correspondem às atividades de apoio tático-operacional aos macroprocessos finalísticos e de governança em áreas técnicas ou operacionais específicas.

Os macroprocessos, classificados em suas respectivas categorias, podem ser visualizados por meio da Figura 3, que exibe também as entradas (demandas) e as principais entregas para a sociedade.

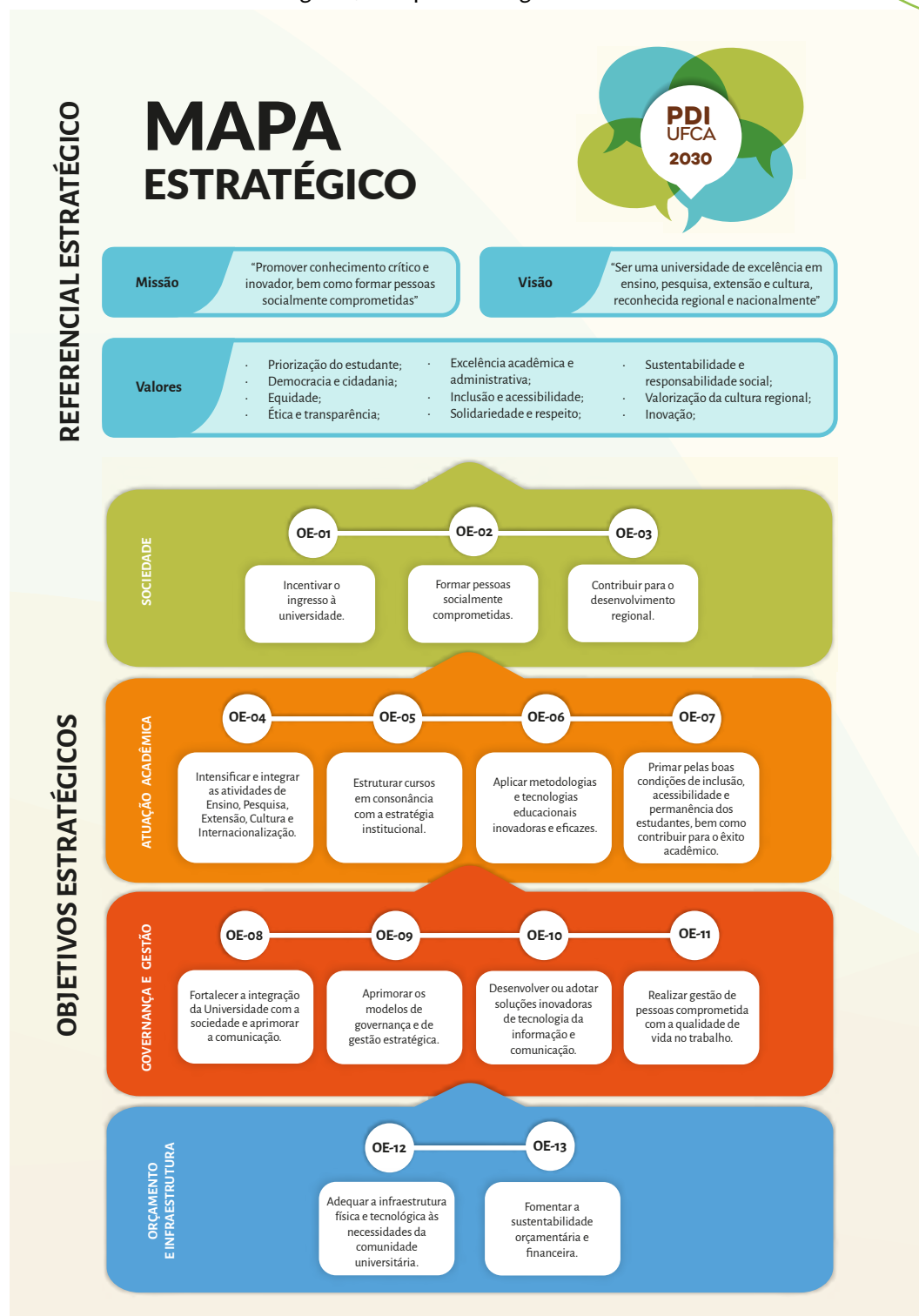
Figura 3 - Cadeia de valor da UFCA



Fonte: PDI UFCA (2030)

De acordo com o conceito apresentado e modelo de cadeia de valor elaborado pela UFCA, tem-se de maneira clara definidos os macroprocessos e processos institucionais que poderão levar a universidade a alcançar seus objetivos e resultados. O papel da gestão de riscos é analisar a cadeia de valor, seus macroprocessos e processos e assim identificar os riscos e suas relações processuais, para construir planos de ação que possam tratar e buscar garantir o melhor uso dos recursos e satisfação das necessidades da comunidade universitária e da sociedade do Cariri.

Figura4 - Mapa estratégico da UFCA



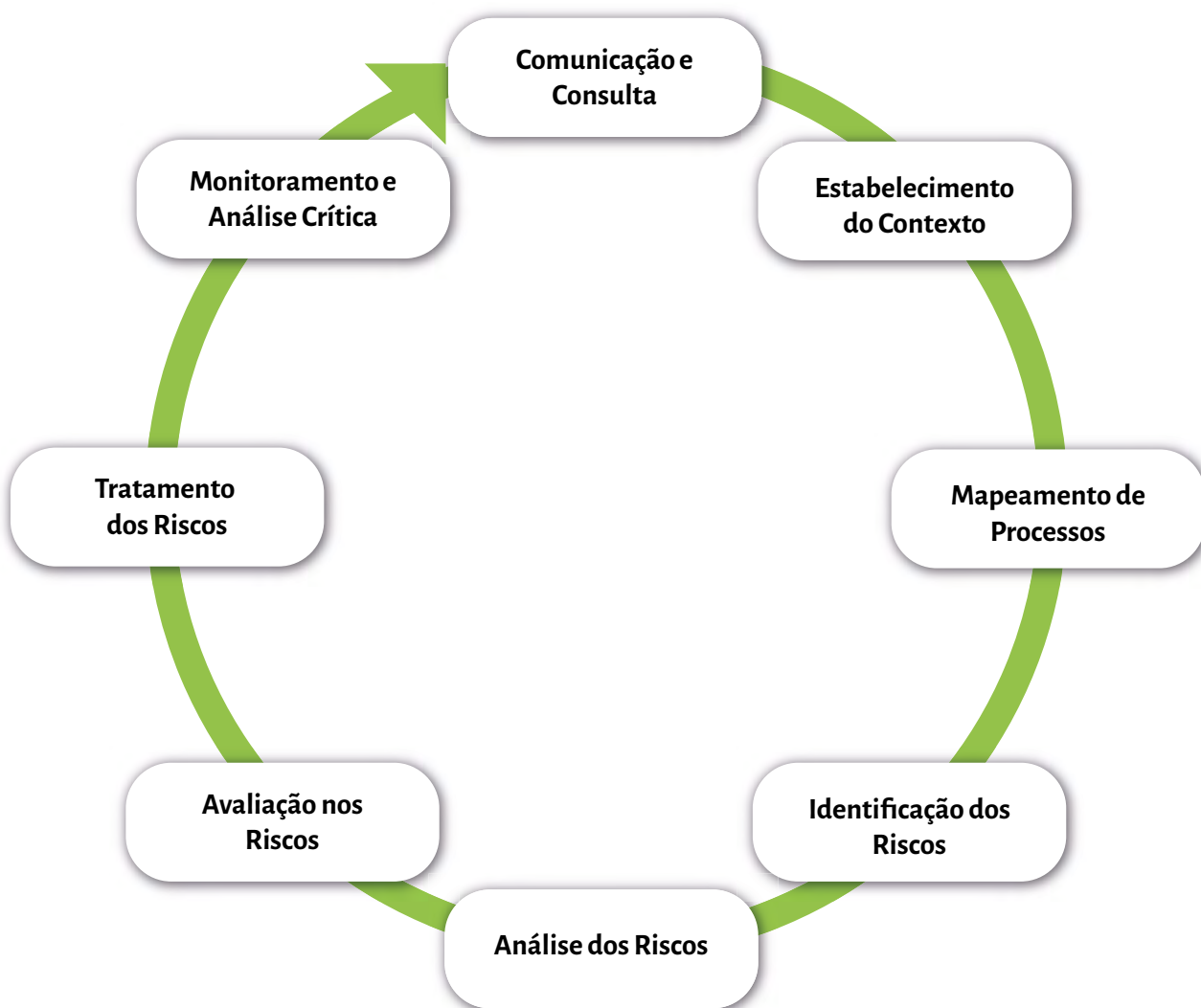
Fonte: PDI UFCA (2030)

Para a execução do processo de gestão de riscos presente na Política de gestão de riscos da UFCA, se faz necessário um conjunto de ações, metodologias e ferramentas. No próximo tópico será apresentada e trabalhada a metodologia de gestão de riscos da universidade.

5. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFCA

Conforme disposto no art. 6º da Política de Gestão de Riscos da UFCA, para que o processo de gestão de riscos seja parte integrante da gestão da UFCA, incorporado na sua cultura organizacional e nas suas práticas de gestão e adaptado aos processos de negócios da Instituição, as seguintes atividades serão sistematicamente realizadas, de acordo com o fluxo abaixo:

Figura 5 - Etapas da operacionalização da gestão de riscos da UFCA



Fonte: Elaboração própria

Para uma melhor compreensão e operacionalização por parte de gestores e setores, segue o detalhamento das etapas em conformidade com a Política de Gestão de Riscos da UFCA.

5.1 Comunicação e consulta

São os processos contínuos e reiterados para fornecer, compartilhar ou obter informações e dialogar com as partes interessadas.

A comunicação e a consulta às partes interessadas, internas e externas, devem acontecer durante todas as fases do processo de gestão de riscos e irão assegurar que os responsáveis pela implementação do processo de gestão de riscos e as partes interessadas compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais ações específicas são necessárias.

A comunicação eficiente e a definição de responsáveis pelos riscos e etapas processuais, auxilia também na identificação de pontos de relação entre processos, setores e gestores para o tratamento de riscos, causas e consequências. Podem ocorrer situações em que um evento de risco esteja relacionado a mais de um processo ou mais de uma etapa de um mesmo processo. Esse processo (ou processos) podem também estar relacionados com mais de um setor.

As causas do evento de risco, assim como suas consequências, podem envolver outras partes internas e externas ao setor para realizarem um tratamento efetivo e implementação de controles. Assim sendo, torna-se necessário a utilização de metodologias, estratégias e ferramentas que possibilitem uma comunicação clara e objetiva.

Nesse contexto, também é fundamental que a Política e o Plano de Gestão de Riscos sejam amplamente divulgados por toda a Instituição, destacando-se as informações relativas às responsabilidades de servidores e gestores, enquanto “proprietários” e “gestores” dos riscos.

5.1.1 Plano de Comunicação e Matriz de Responsabilidades (RACI)

O plano de comunicação de gestão de riscos da UFCA tem como objetivo estabelecer uma rede formal de comunicação entre as partes envolvidas na identificação de riscos, seus tratamentos e implementação de controles em um processo. O plano permite, não somente identificar todos os setores participantes, mas as falhas de comunicação que possam existir.

Os planos de comunicação e consulta serão desenvolvidos de acordo com modelo padrão elaborado e aprovado no Comitê de Governança e abordarão questões relacionadas com o risco propriamente dito, as causas da ocorrência de eventos de interesse, suas consequências e as medidas que estão sendo tomadas para tratar dos respectivos riscos.

Segue abaixo fluxo demonstrativo da comunicação do processo de gestão de riscos da UFCA:

Figura 6 - Fluxo da comunicação da gestão de riscos da UFCA



Fonte: Elaboração própria

Quadro 1 - Plano de comunicação para gestão de riscos da UFCA

Plano de Comunicação para Gestão de Riscos Coordenadoria de Gestão de Processos e Riscos Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento Universidade Federal do Cariri				
Informações Gerais				
Setor		Nível organizacional	Área	
Responsável				
Subsetor				
Responsável				
Macroprocesso				
Processo		Nível organizacional	Área	
Evento de risco				
Categoria do risco				
Estratégias de comunicação de riscos				
Setor que deverá ser comunicado	Justificativa para a comunicação	Canal de comunicação	Documentos necessários	Frequência de Comunicação
Descrição das ferramentas de comunicação				
Ferramenta		Descrição		
Falhas de comunicação				
Falha	Ação preventiva		Ação de contingência	

Fonte: Elaboração própria

Uma forma de descrever as atribuições no processo de gestão de riscos é por meio da Matriz RACI, também conhecida como Matriz de Responsabilidades. Esse instrumento serve para deixar claros os papéis desempenhados e as atividades ou artefatos a serem entregues por cada um.

O acrônimo “RACI” descreve (em inglês) os papéis:

- a) Responsável (Responsible): quem executa a atividade.
- b) Autoridade (Accountable): quem aprova a tarefa ou produto. Pode delegar a função, mas mantém a responsabilidade.
- c) Precisa ser consultado (Consulted): quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação.
- d) Precisa ser informado (Informed): quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

Quadro 2 - Matriz RACI da UFCA

Atividades / Responsável	Comitê de Governança	Coordenadoria de Gestão de Processos e Riscos (CGPR)	Gestores de unidades (chefias)	Gestores de processos/ riscos
Comunicação e consulta	A	R	C	R
Estabelecimento do Contexto	A	R	C	C
Identificar os riscos	I	A	I	R
Analisar os riscos	I	A	I	R
Avaliar os riscos	I	A	I	R
Tratar os riscos	A	C	C	R
Elaborar plano de tratamento dos riscos	I	A	C	R
Monitorar	A	R	I	R

Fonte: Elaboração própria

5.2 Estabelecimento do contexto

O estabelecimento do contexto consiste na definição dos elementos que orientarão o processo de gestão de riscos, de forma alinhada aos objetivos institucionais. Essa etapa compreende a identificação dos fatores internos e externos que podem influenciar o alcance dos objetivos, a análise das partes interessadas, a definição do escopo e dos critérios para a avaliação dos riscos, bem como a consideração de aspectos como o apetite e a tolerância a riscos adotados pela instituição.

Assim, os objetivos do processo, do projeto ou da atividade submetidos ao processo de gestão de riscos devem ser analisados em consonância com os objetivos estratégicos da organização, de modo a assegurar que sejam identificados os riscos capazes de impactar significativamente o alcance dos objetivos institucionais.

Na definição do contexto serão considerados os principais elementos da governança e da cultura de riscos, o apoio da alta administração, a competência dos recursos humanos, a estrutura organizacional de autoridade e responsabilidade (COSO, 2007b).

5.2.1 Compreensão dos objetivos do setor e dos processos

É de suma importância que os setores definam claramente seus objetivos setoriais e que esses objetivos estejam alinhados aos objetivos estratégicos da instituição. Conhecer os objetivos estratégicos da organização é importante, porém tão importante quanto é conhecer os objetivos da unidade/setor, pois dessa forma, cada colaborador terá a visão clara de que, quando ele implementa um controle em um processo com o qual trabalha e com isso consegue mitigar riscos, estará contribuindo também com a mitigação dos riscos a nível global, e consequentemente com o alcance dos objetivos institucionais.

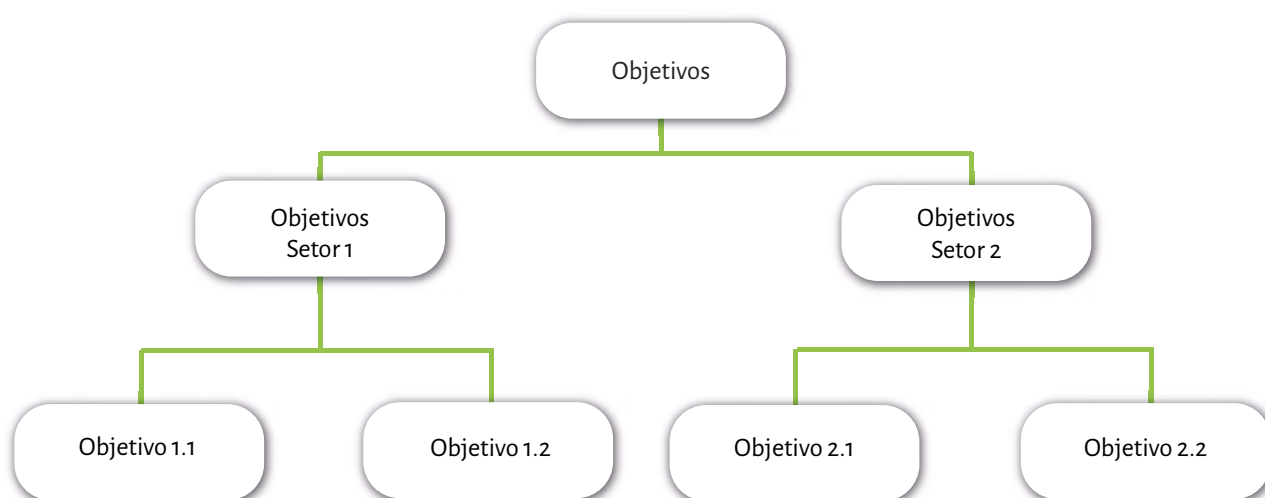
5.2.1.1 Objetivos e processos

A gestão de riscos possibilita que a organização possa identificar riscos, sejam eles negativos ou positivos (oportunidades), para buscar alcançar os objetivos organizacionais. Para que o mapeamento de riscos seja realizado corretamente, é necessário que os objetivos (sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais) estejam definidos claramente e refletindo o que o setor quer alcançar por meio de seus processos de trabalho.

Os objetivos organizacionais podem ser estratégicos, refletindo o que toda a organização deseja alcançar, e podem ser setoriais (táticos ou operacionais), de acordo com o planejamento do setor, seja ele acadêmico ou administrativo. Para que os objetivos sejam alcançados, os setores realizam suas atividades por meio de processos e fluxos de trabalho. Cada processo também possui um objetivo a ser alcançado e riscos inerentes.

Assim sendo, temos uma “hierarquia” de objetivos interligados e que ao serem realizados, os objetivos estratégicos da organização são beneficiados. A UFCA realiza seu mapeamento de riscos nos setores tomando como base seus objetivos e processos para assim permitir uma identificação de riscos segura e condizente com a realidade. Segue abaixo representação da relação entre objetivos em níveis estratégico, tático e operacional em um setor, seja ele acadêmico ou administrativo.

Figura 7 - Relação entre os objetivos em níveis estratégico, tático e operacional



Fonte: Elaboração própria

5.3 Mapeamento de processos

O mapeamento dos processos realizado pela CGPR, consiste na orientação e acompanhamento de processos institucionais, capacitando e promovendo a devida segurança e autonomia dos setores para controlarem e monitorarem suas atividades e projetos, de acordo com as diretrizes estabelecidas, gerando o fluxograma dos processos para posterior identificação dos riscos. Este mapeamento se dará em alinhamento com o Planejamento Estratégico da Instituição (PEI) da UFCA.

5.4 Identificação de riscos

Consiste em detectar os possíveis eventos, internos ou externos, que possam causar impacto nos objetivos do processo de trabalho, suas causas e seus possíveis efeitos.

A identificação de riscos se dará em alinhamento à matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) que baliza o PEI e aos indicadores de desempenho dedicados ao acompanhamento e avaliação da sua execução.

A identificação dos riscos deverá seguir os seguintes procedimentos:

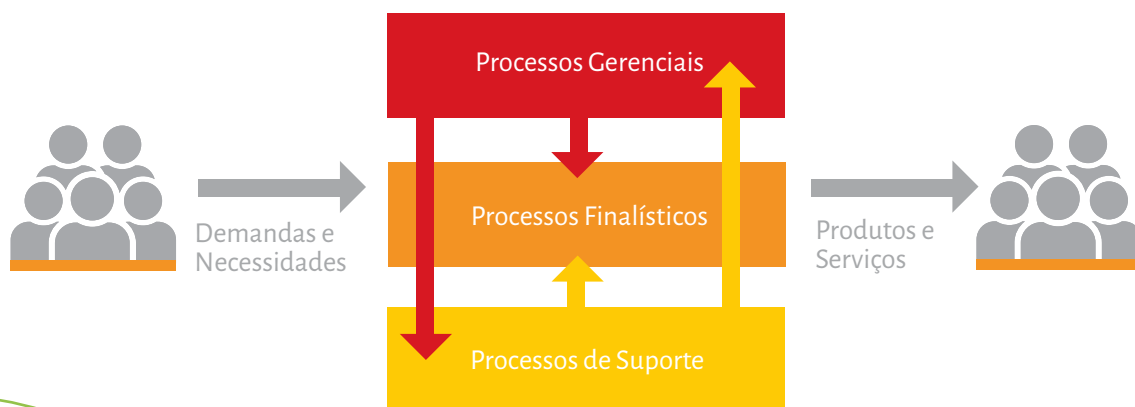
- a) a identificação dos riscos estratégicos será baseada no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (objetivos estratégicos, e se necessário, resultados-chave)
 - b) a identificação dos riscos de processo será realizada a partir do mapeamento dos processos.
- Os processos que deverão ter seus riscos mapeados serão definidos por meio do [Método de Priorização de Processos para gerenciamento de riscos](#), além daqueles que possuam recomendação de órgãos de controle ou da Unidade de Gestão da Integridade – UGI.

Há diversas técnicas que podem ser utilizadas nesta etapa. As principais, e que também são as que a UFCA utiliza são: Brainstorming, Bow-Tie, matriz SWOT, mapeamento de processos, Diagrama de Ishikawa, entre outras.

- Mapeamento de processos: Lage Jr. (2016) afirma que o mapeamento dos processos mostra o funcionamento da operação de maneira simples, permitindo que todos os colaboradores tenham uma visão comum da produção e a possibilidade de enxergar melhorias. Sendo assim, mapear processos gera eficiência, auxiliando na tomada de decisão.

O mapeamento de processos visa, em sua essência, conduzir à melhoria da produção. Contudo, muitos são os motivos que têm levado as empresas a realizar o mapeamento de seus processos: entender melhor o funcionamento da empresa, apoiar o desenvolvimento e as mudanças da instituição, facilitar o controle e o monitoramento das operações, identificar, selecionar e monitorar indicadores de desempenho e fundamentar a reengenharia dos processos (LAGE JR, 2016, p. 13).

Figura 8 - Categorias de Processos



Fonte: Manual para Gestão de Processos (SEPLAG-MG, 2018).

- Brainstorming (técnica da tempestade cerebral): segundo Chiavenato (2016), essa técnica em grupo é utilizada para gerar ideias originais e soluções inovadoras, com o objetivo de resolver problemas. Realizada a exposição do assunto ou problema, o líder (facilitador com experiência no assunto) irá conduzir a reunião de maneira organizada, incentivando a participação e integração de todos de forma espontânea, sem julgamentos, no intuito de obter a maior quantidade possível de ideias diferentes, para a solução do que foi exposto. Em seguida, são selecionadas as ideias mais adequadas.

Figura 9 - Brainstorming

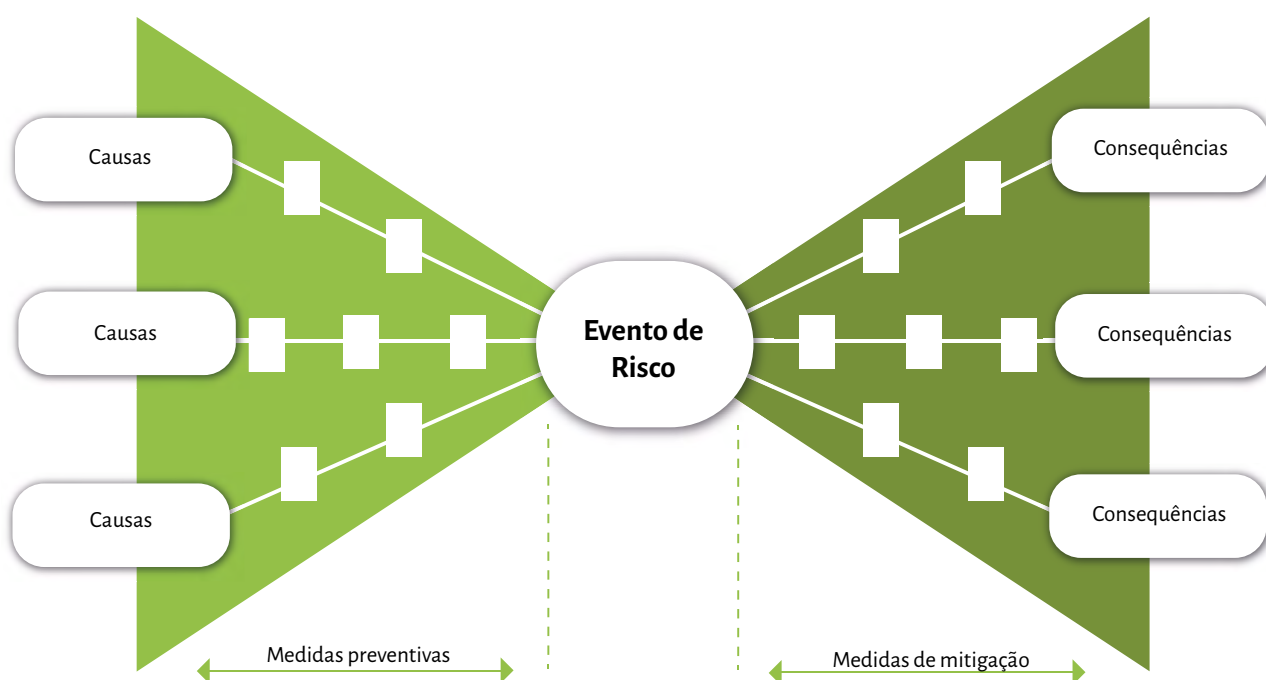


Fonte: Elaboração própria

- Bow-Tie: De acordo com Borges (2018, apud Souza e Souza, 2021), o Bow-Tie Analysis ou “análise da gravata borboleta” permite descrever e analisar os caminhos de um risco, possibilitando também a verificação da necessidade de rever os controles.

“Trata-se de uma maneira esquemática de representação da ameaça identificada em um diagrama, simples de entender e de analisar os caminhos da ocorrência de um evento de risco, desde as suas causas até as suas consequências”. (BIASINI, 2015; CHAPMAN, 2016, apud SOUZA e SOUZA, 2021, p. 129).

Figura 10 - Método Bow Tie

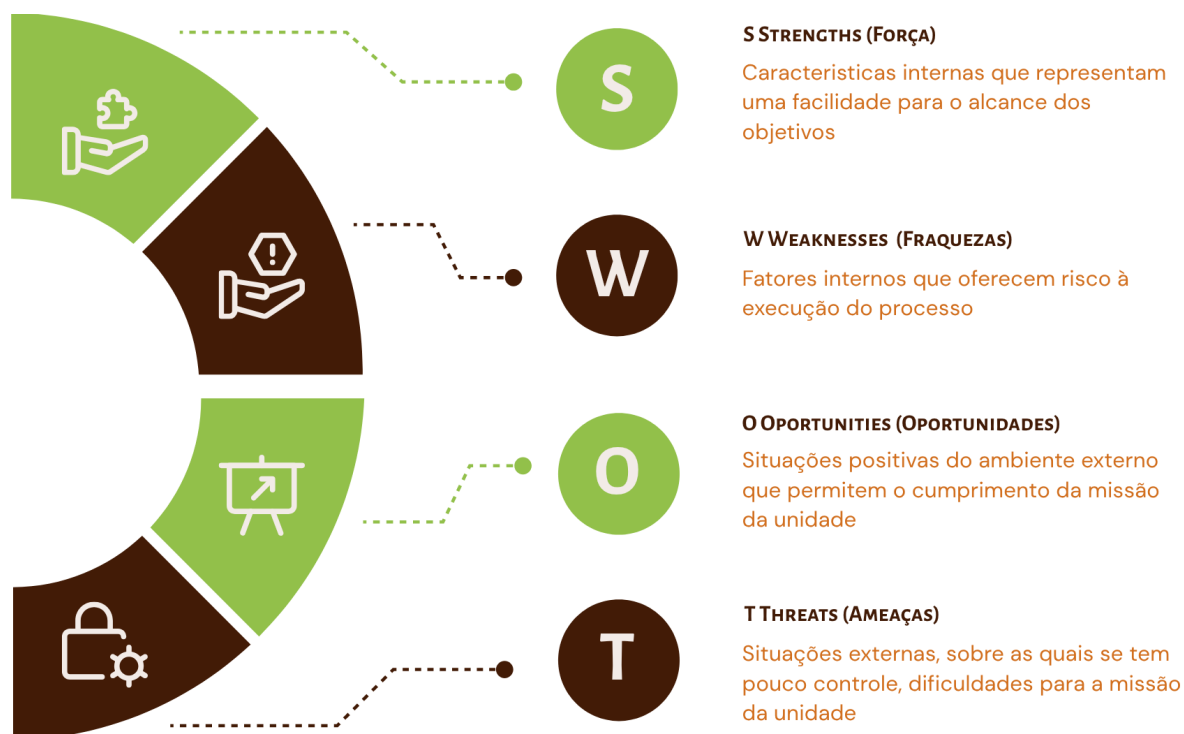


Fonte: Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (MP, 2017).

- Matriz SWOT: (Strengths=forças; Weaknesses=fraquezas; Opportunities=oportunidades; Threats=ameaças) De acordo com Rennó (2013), a matriz Swot é uma análise do ambiente interno (forças e fraquezas da organização) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças). A grande diferença para a gestão é que, as variáveis relacionadas ao ambiente interno são controláveis, diferentemente das que têm relação com o ambiente externo. Os pontos fracos são elementos internos da organização que a deixam em desvantagem e atrapalham o alcance do objetivo estratégico (Ex: equipe reduzida). Já os pontos fortes são elementos internos que geram vantagem para a organização com relação à concorrência (Ex: profissionais capacitados). No que diz respeito ao ambiente externo, ameaças são fatores que podem atrapalhar, prejudicar

e oferecer riscos à organização (Ex: pandemia), enquanto oportunidades são elementos que podem beneficiá-la, gerando o fortalecimento da organização (Ex: crescimento econômico do país).

Figura 11 - Matriz SWOT



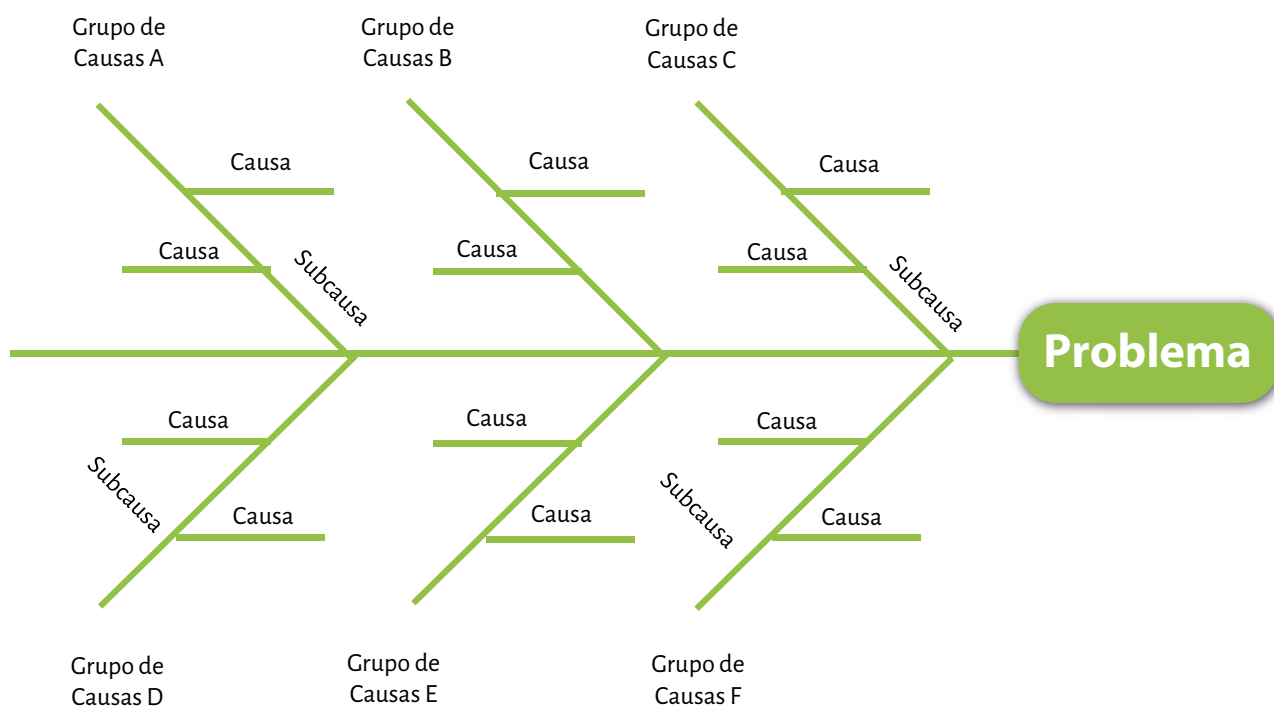
Fonte: Adaptado do Guia Metodológico de Gestão integrada de Riscos (CGE-MG, 2024)

Diagrama de causa e efeito ou de Ishikawa: Segundo Rennó (2013), o diagrama de Ishikawa (também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito) é uma ferramenta utilizada para diagnosticar as possíveis causas de um problema.

Trata-se de um gráfico que sugere um deslocamento da esquerda para a direita, isto é, das causas iniciais para os seus efeitos finais. Assim, os problemas são colocados no lado direito do gráfico, onde estaria situada a cabeça do peixe, enquanto suas causas são dispostas no lado esquerdo. A utilidade do diagrama espinha de peixe é identificar as causas que geram os efeitos, isto é, as causas das causas. (CHIAVENATO, 2016, p. 292).

Figura 12 - Diagrama de Ishikawa

Diagrama de Ishikawa (causa e efeito) - “Espinha de Peixe”



Fonte: Guia Metodológico de Gestão integrada de Riscos (CGE-MG, 2024)

5.4.1 Categorização/tipologia dos riscos

De acordo com sua Política de Gestão de Riscos, a UFCA utiliza as seguintes categorias para classificar os riscos:

- **Riscos de imagem/reputação:** relativos a eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de partes interessadas) em relação à capacidade da UFCA em cumprir sua missão institucional;
Exemplo:
Processo: Elaboração da revista de extensão
Evento de risco: Possibilidade da não revisão dos artigos
Controle: Editor chefe notificar os editores responsáveis pela revisão 24h antes de finalizar o prazo.

- **Riscos financeiros ou orçamentários:** relativos a eventos que podem comprometer a capacidade da UFCA 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;

Exemplo:

Processo: Ações para permanência e desenvolvimento estudantil

Evento de risco: Recursos financeiros insuficientes para realização de ações

Controle: levantamento das necessidades materiais e de recursos para a realização dos eventos, informando previamente para priorização do orçamento

- **Riscos legais:** relativos a eventos derivados de legislações ou normativos que podem comprometer as atividades da UFCA;

Exemplo:

Processo: Elaboração de editais

Evento de Risco: Inobservância de dispositivos legais

Controle: Leitura prévia de decretos e resoluções pertinentes; Utilizar o edital espelho e incluir atualizações

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

Exemplo:

Processo: Homologação do programa Bolsa Permanência do MEC

Evento de Risco: Pagamento indevido da bolsa a estudantes que colaram grau, trancaram ou desistiram do curso

Controle: Observância à lista enviada da PROEN (trancamentos e colação de grau) e consulta ao SIGAA.

- **Riscos estratégicos:** eventos que possam impactar na missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da unidade/órgão;

Exemplo:

Processo: Atendimento pedagógico

Evento de Risco: Não melhoria no Coeficiente de rendimento acadêmico do estudante

Controle: Realizar acompanhamento semestralmente do rendimento acadêmico dos discentes beneficiários; realizar oficinas pedagógicas; publicação de materiais pedagógicos.

- **Riscos para a integridade:** eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da UFCA, causados pela falta de honestidade e desvios éticos.

Exemplo:

Processo: Execução da fase externa da licitação

Evento de Risco: Nepotismo (favorecimento de empresa própria ou de parente)

Controle: Conferência e publicação de documentos; auditoria interna e externa

5.4.2 Riscos Estratégicos

O gerenciamento de riscos estratégicos consiste na identificação, avaliação e tratamento de riscos relacionados aos Objetivos Estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O processo de mapeamento observará a sequência das dimensões do mapa estratégico, de forma a assegurar uma abordagem estruturada e alinhada ao planejamento institucional.

Para cada objetivo estratégico serão designados setores encarregados pelo mapeamento dos riscos estratégicos, cabendo ao gestor máximo de cada setor designado, indicar o gestor responsável pela condução do processo. Sempre que necessário, outros servidores poderão ser convidados a participar das reuniões de mapeamento, a fim de contribuir com conhecimentos técnicos e informações relevantes para o mapeamento dos riscos.

5.4.3 Ações de gestão de riscos para a integridade

A gestão de riscos de integridade constitui importante área de atuação do Programa de Integridade. Conforme definido pela Controladoria-Geral da União (CGU) em 2018, a gestão de riscos para a integridade consiste em ferramenta que permite aos agentes públicos mapear os processos organizacionais das instituições que integram, de forma a identificar fragilidades que possibilitem a ocorrência de fraudes e atos de corrupção.

Ainda de acordo com a CGU, os tipos de riscos mais relevantes e comuns nas organizações públicas são:

- Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados
- Nepotismo
- Conflito de interesses
- Pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público
- Solicitação ou recebimento de vantagem indevida
- Utilização de recursos em favor de interesses privados

Os riscos para a integridade têm o potencial de impactar adversamente a instituição na consecução de seus objetivos estratégicos, atribuições e/ou missão. Além disso, podem ser a origem de outros eventos de risco, sejam financeiros, operacionais ou de imagem.

Após indicação da UGI ou dos órgãos de controle dos processos críticos para a realização da gestão de riscos para a integridade, a Coordenadoria de Gestão de Processos e Riscos capacita e orienta os setores envolvidos para o mapeamento dos riscos, além de acompanhar e monitorar as atividades de gestão de riscos para a integridade, de acordo com a Política de Gestão de Riscos da UFCA.

Maiores informações podem ser obtidas no [Programa de integridade](#) e no [Plano de integridade](#) da UFCA.

5.5 Análise de riscos

De acordo com Vieira e Barreto (2019, p. 132), a análise de riscos consiste em:

(...) processo que permite compreender a natureza e determinar o nível de risco, de modo a subsidiar a sua avaliação e eventual tratamento. A análise de riscos é uma função da probabilidade de ocorrência e do impacto das consequências. Ou seja, o nível do risco é expresso pela combinação da probabilidade de ocorrência do evento e das consequências resultantes no caso de materialização do evento, o impacto nos objetivos. O resultado final desse processo será o de atribuir a cada risco identificado uma classificação, tanto para a probabilidade quanto para o impacto do evento, cuja combinação determinará o nível do risco. A função risco é fundamentalmente um produto das variáveis probabilidade e impacto.

A identificação de fatores que afetam a probabilidade e as consequências também é parte da análise de riscos, incluindo a apreciação das causas, as fontes e as consequências positivas ou negativas do risco.

Dependendo das circunstâncias, a análise de riscos pode ser qualitativa, semiquantitativa ou quantitativa, ou uma combinação destas, e ser mais ou menos detalhada (ABNT, 2018).

A análise quantitativa necessita de dados factuais e, devido à falta dessas informações ou ao grau de esforço exigido, poderá não ser sempre possível ou desejável. Nesses casos, de acordo com a norma NBR ISO/IEC 31010, a utilização de um método qualitativo ou semiquantitativo, pode ser suficiente e eficaz (ABNT, 2012).

A análise dos riscos deve seguir os seguintes passos:

- Avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado – o impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado;
- Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco;
- Definir o nível do risco com base na matriz probabilidade x impacto.

Na metodologia utilizada pela UFCA, calculamos o risco residual, que é o risco que ainda permanece depois de considerado o efeito das respostas adotadas pela gestão para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos, incluindo controles internos e outras ações.

Sendo assim, para cada risco identificado, deve-se atribuir os pesos de probabilidade e impacto, levando em conta os controles implementados (atividades gerenciais que reduzem a probabilidade da ocorrência do risco ou do seu impacto). Em seguida, multiplica-se o peso do impacto pelo peso da probabilidade, obtendo-se assim o nível do risco residual.

5.5.1 Análise da Probabilidade de ocorrência do evento de risco

Quadro 3 - Probabilidade de ocorrência do evento de risco

Aspectos avaliativos	Evento extraordinário. Só ocorre em situações altamente excepcionais e fora do padrão histórico.	Evento esporádico. Não é esperado, mas pode ocorrer em algum momento.	Evento esperado. Possui um histórico conhecido, ocorrendo com frequência reduzida.	Evento recorrente. Ocorre com alta frequência na maioria das circunstâncias.	Evento constante e repetitivo. A ocorrência é quase certa.
Frequência	(<10% das vezes que o processo for realizado)	(>=10 e <30% das vezes que o processo for realizado)	(>=30 e <50% das vezes que o processo for realizado)	(>=50 e <90% das vezes que o processo for realizado)	(>=90% das vezes que o processo for realizado)
Peso	Rara 1	Pouco provável 2	Provável 3	Muito provável 4	Praticamente certa 5

Fonte: Elaboração própria

5.5.2 Análise do Impacto do evento do risco

Quadro 4 - Impacto do evento de risco

Impacto – fatores para análise			
OBJETIVOS/PROCESSO 54,0%	ESFORÇO DE GESTÃO 16,3%	IMAGEM/REPUTAÇÃO 29,7%	PESO 100%
Impacto na(s) atividade(s) do processo, não comprometendo sua execução.	Resolvido pela própria unidade, com recursos e rotinas já existentes; exige apenas registro para controle interno.	Sem impacto reputacional ou impacto apenas interno, ficando restrito ao(s) setor(es) e/ou agente(s) envolvido(s) diretamente na execução do processo.	1 Muito Baixo
Impacto na execução da(s) atividade(s) do processo, comprometendo a entrega dos resultados.	Requer pequenos ajustes ou retrabalho, sem atrasar entregas críticas, somando-se ao registro para controle interno.	O evento provoca repercussão restrita à comunidade acadêmica ou setores específicos, gerando questionamentos pontuais. Não compromete a credibilidade institucional perante a sociedade e pode ser revertido por meio de ações rotineiras de comunicação e gestão.	2 Baixo
Impacto na execução da(s) atividade(s), comprometendo o objetivo do processo.	Necessidade de ajustes operacionais consideráveis, afetando cronogramas de curto prazo; somando-se ao registro para controle interno.	O evento provoca repercussão na comunidade acadêmica, podendo alcançar veículos de comunicação locais e/ou regionais, com potencial de comprometimento da credibilidade institucional, demandando posicionamento do órgão nos canais de comunicação.	3 Médio
Impacto na execução do processo, comprometendo o objetivo da unidade.	Necessidade de criação de forças-tarefa para resolução do problema, paralisando temporariamente outros processos/projetos, demandando intervenção da chefia imediata, exigindo registro para controle interno.	O evento gera repercussão, com cobertura significativa na mídia regional, podendo alcançar a mídia nacional, comprometendo a credibilidade institucional e a percepção da capacidade de gestão perante a sociedade, exigindo atuação coordenada da administração para preservar a confiança institucional.	4 Alto
Impacto no alcance dos objetivos estratégicos, podendo comprometer a missão da unidade e ou/da UFCA.	Evento com potencial para levar o processo/serviço ao colapso, podendo demandar intervenção da alta administração (Reitoria, Consuni, Comitês, Câmaras, etc.) e/ou órgãos de controle internos e externos (CGU, TCU), exigindo registro para controle interno.	O evento provoca grave dano à imagem e à reputação institucional, ampla repercussão pública na mídia nacional e/ou internacional, causando perda da confiança e da credibilidade perante a sociedade e parceiros, exigindo medidas estratégicas para sua recuperação.	5 Muito Alto

Fonte: Elaboração própria

Os critérios para definição dos percentuais para os fatores de análise do impacto dos eventos de riscos foram elaborados utilizando-se a [metodologia AHP](#).

5.5.3 Matriz de riscos da UFCA e níveis de risco

Determinado o valor do risco residual, propõe-se a utilização da matriz de riscos para classificar qualitativamente o valor do risco através da definição dos níveis de risco. Estes, por sua vez, especificam a partir de quais valores os riscos são considerados pequenos, moderados, altos e críticos.

Quadro 5 - Matriz de riscos UFCA

5 (Praticamente certa)	5	10	15	20	25
4 (Muito provável)	4	8	12	16	20
3 (Provável)	3	6	9	12	15
2 (Pouco provável)	2	4	6	8	10
1 (Rara)	1	2	3	4	5
Probabilidade/impacto	1(Muito baixo)	2 (Baixo)	3 (Médio)	4 (Alto)	5 (Muito alto)

Fonte: Elaboração própria

Quadro 6 - Níveis de risco da UFCA

NÍVEL DO RISCO	VALOR	SÍMBOLO
PEQUENO	Maior ou igual a 1 e menor ou igual a 3	
MODERADO	Maior ou igual a 4 e menor ou igual a 6	
ALTO	Maior ou igual a 8 e menor ou igual a 12	
CRÍTICO	Maior ou igual a 15 e menor ou igual a 25	

Fonte: Elaboração própria

5.5.4 Apetite a riscos

A Política de Gestão de Riscos da UFCA traz o conceito de apetite ou propensão a risco, que é o nível de risco que uma organização está disposta a aceitar para crescer e se desenvolver.

Exemplo: Se uma universidade está com o objetivo de aumentar sua oferta de cursos para a região e decide abrir novos cursos, quais serão os novos eventos de risco (saindo de sua “zona de conforto”) que ela estará assumindo para concretizar tal ação e crescer? Existirão riscos relacionados ao orçamento? Existirão riscos relacionados às novas obras para construção de prédios com salas de aula, laboratórios, gabinetes e salas administrativas?

Todos os novos eventos de risco identificados deverão ser analisados e avaliados para posterior tratamento.

5.6 Avaliação de riscos

A avaliação de riscos refere-se ao processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável ou se algum tratamento é exigido, e se dará a partir da comparação do nível de risco encontrado durante a etapa de análise com os critérios de risco estabelecidos, quando o contexto foi considerado.

A avaliação de riscos auxilia na decisão sobre o tratamento de riscos e sobre a prioridade para a implementação do tratamento.

5.7 Tratamento de riscos

O tratamento dos riscos consiste na identificação e seleção dos meios (ações) destinados a fornecer novos controles ou aprimorar os já existentes, determinando a resposta mais adequada para modificar a probabilidade ou o impacto do risco.

Envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos, bem como a implementação dessas opções.

Se dará a partir de um processo cíclico composto por:

I- avaliação do tratamento de riscos já realizado;

II- decisão se os níveis de risco residual são toleráveis;

III- se não forem toleráveis, a definição e implementação de um novo tratamento para os riscos; e

IV- avaliação da eficácia desse tratamento.

O tratamento de riscos deverá equilibrar, de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios. Deverá considerar os riscos que demandam um tratamento economicamente não justificável.

As ações de tratamento deverão explicitar as iniciativas propostas, os responsáveis pela implementação, os recursos requeridos e o cronograma sugerido, exceto para os casos de aceitação do risco.

Todas as ações de tratamento devem ser monitoradas, a fim de avaliar o risco residual.

Conforme a Política de Gestão de Riscos da UFCA:

1. O risco avaliado dentro do apetite a risco poderá ser aceito mediante decisão consciente e embasada do(a) gestor(a) de riscos e deverá ser regularmente acompanhado, a fim de verificar se o nível de risco correspondente continua aceitável;
2. O(a) gestor(a) de riscos poderá solicitar a aceitação dos riscos que estejam acima do apetite a risco somente mediante justificativa formal, direcionada à CGPR, nunca dispensado o acompanhamento regular.

As opções de tratamento de riscos incluem as seguintes ações:

Quadro 7 - Opções para tratamento de riscos

Evitar	Descontinuar as atividades que geram os riscos ou encerrar o processo. A escolha dessa opção sugere que nenhuma outra opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável ou quando a implementação de controles apresenta um custo muito elevado.
Reduzir (mitigar)	Desenvolver e implementar medidas para evitar que o risco se concretize e/ou medidas para atenuar o impacto e as consequências, caso ocorra. Essa resposta geralmente é a mais escolhida em um processo de gerenciamento de riscos.
Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou a consequência de um risco, transferindo ou compartilhando com outros (ex: seguros)
Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes, através de decisão consciente e bem embasada.

Fonte: Elaboração própria

O tratamento dos riscos, portanto, pressupõe a elaboração de um Plano de Ação, o qual estabelece o que será feito, qual controle será implementado ou aperfeiçoado, o cronograma de implementação, os custos e os responsáveis pelo acompanhamento.

5.8 Monitoramento e análise crítica

O gerenciamento de riscos de uma organização modifica-se com o passar do tempo. As respostas a riscos que se mostravam eficazes anteriormente podem deixar de ser úteis; algumas atividades de controle podem perder a eficácia ou deixar de ser executadas; ou os objetivos podem mudar.

Essas mudanças podem acontecer por vários motivos, como a entrada de novos servidores, mudanças na estrutura ou no direcionamento da organização, ou ainda, pela introdução de novos processos. Diante dessas mudanças, a administração precisa avaliar periodicamente se o gerenciamento de riscos permanece eficaz (COSO ERM 2007).

O monitoramento dos riscos de macroprocessos/processos fornece a informação atualizada e objetiva identificar fragilidades e possibilidades de melhorias, como aprimorar o fluxo do macroprocesso/processo, bem como verificar o desempenho e eficiência do plano de ação, operacionalizado por meio dos controles implementados.

5.8.1 Indicadores gerais de desempenho e Painel de Gestão de riscos da UFCA

Como intuito de realizar o acompanhamento do processo de gestão de riscos em áreas acadêmicas e administrativas, assim como o monitoramento da gestão de riscos da UFCA, a antiga Coordenadoria de Transparência, Governança e Gestão de Riscos (CTGR/PROPLAN) elaborou em alinhamento com a Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica (CPGE/PROPLAN) os seguintes indicadores, que são utilizados atualmente pela CGPR:

- Índice de Mapeamento de Riscos Administrativos
- Índice de Mapeamento de Riscos Acadêmicos
- Índice de Monitoramento da Gestão de riscos

Os dados dos indicadores bem como dos setores com riscos mapeados podem ser acompanhados através do [Painel de Monitoramento da Gestão de Riscos da UFCA](#).

6. CRONOGRAMA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFCA

O presente plano apresenta as diretrizes estratégicas de priorização de processos críticos para o novo ciclo, estabelecendo uma conexão direta entre o levantamento de processos da instituição e as recomendações expedidas pela Auditoria Interna (Audin). O objetivo é direcionar os esforços da Coordenadoria de Gestão de Processos e Riscos (CGPR) para os gargalos institucionais que demandam mitigação imediata de riscos.

Conforme o Método de Priorização de Processos para Gerenciamento de Riscos da UFCA (2026), também serão priorizados os processos que possuam recomendações vigentes de órgãos de controle internos ou externos, bem como da Unidade de Gestão da Integridade (UGI).

Com o propósito de alinhar as atividades de mapeamento e análise de riscos à realidade operacional das subunidades, a CGPR realizou levantamento das recomendações de auditoria apontadas no Painel de Acompanhamento da AUDIN.

O cronograma foi construído levando em consideração o número de pessoas que atualmente estão compondo as equipes de mapeamento de riscos e processos e também a força operacional das mesmas. Os períodos previstos poderão passar por alterações e revisões anuais. Demais recomendações de órgãos de controle internos e externos e da UGI durante a vigência do plano serão analisadas e incluídas no cronograma, conforme urgência e capacidade operacional.

Segue abaixo o cronograma de trabalho para o período de vigência do Plano de Gestão de Riscos da UFCA (2026-2030), iniciando no segundo semestre de 2026 (2026.2) e estendendo-se até o final do ciclo de planejamento estratégico em 2030 (2030.2).

Quadro 8 - Cronograma Plurianual de Gestão de Riscos da UFCA (2026-2030)

Ações/ Unidades	26.2	27.1	27.2	28.1	28.2	29.1	29.2	30.1	30.2
Designação de setores e Indicação de gestores responsáveis por cada OE	X								
Mapeamento dos Riscos Estratégicos		X	X	X	X	X			
PRPI PROPLAN	X								
SIBI PROGRAD FAMED		X	X						
PROCULT PROGEP			X						
PROEX PROAD DIARI				X					
Pró-Reitorias Acadêmicas (Fluxo Ordinário)					X	X			
Pró-Reitorias Administrativas (Fluxo Ordinário)							X		
Órgãos Complementares e suplementares								X	X

Fonte: Elaboração própria

*Os setores citados no cronograma possuem recomendação da Auditoria Interna para mapeamento de riscos em alguns temas específicos. Posteriormente, serão mapeados os demais processos do setor, conforme o método de priorização.

7. VALIDADE E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

O Plano de Gestão de Riscos terá validade atrelada à vigência do atual PDI (2026-2030).

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.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018: gestão de riscos - diretrizes**. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. Disponível em: https://dintegcgcin.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf. Acesso em: 15 jan. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO/IEC 31010:2012: gestão de riscos - técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2012. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/labserg/files/2022/04/abnt_nbr_iso_31010_2012_-_gestao_de_riscos_-_tecnicas_para_o_processo_de_avaliacao_de_riscos.pdf. Acesso em: 15 jan. 2026.

BRASIL. Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). **Edital nº 34/ANAC/2022**. Brasília, DF: ANAC, 2022. Disponível em: https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2022/bps-v-17-no-52-26-a-30-12-2022/edital-no-34-anac-2022/visualizar_ato_normativo. Acesso em: 14 jul. 2026.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Guia Prático de Gestão de Riscos para a Integridade**. Brasília, DF: Controladoria Geral da União, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual-gestao-de-riscos.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017. Disponível em: https://repositorio.secont.es.gov.br/bitstream/123456789/136/1/Manual_de_GIRC_Versao_2.pdf. Acesso em: 09 mar. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Controladoria-Geral da União. **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**. Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>. Acesso em: 13 fev. 2026.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública: provas e concursos**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

COMMITTEEOFSponsorINGORGANIZATIONSOFTHETreadwayCommission (COSO). **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada: sumário executivo**. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil) e PricewaterhouseCoopers (PwC). [S. l.]: COSO, 2007. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2026.

LAGE JR, M. **Mapeamento de processos de gestão empresarial**. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

MINAS GERAIS. Controladoria-Geral do Estado. **Guia metodológico de gestão integrada de riscos**. Belo Horizonte: Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais, 2024. Disponível em: https://trilhasdosaber.meioambiente.mg.gov.br/mtrilhas/pluginfile.php/55763/mod_resource/content/5/Guia%20Metodologico%20de%20Gestao%20de%20Riscos%20-%20CGEMG%202024_compressed.pdf. Acesso em: 15 jun. 2026.

RENNÓ, R. **Administração Geral para concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

SOUZA, J. A. de, SOUZA, J. T. de. A ferramenta bow-tie no gerenciamento de riscos em projetos. **Revista E-Tech: Tecnologias Para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 121-138, 2021. Disponível em: <https://etech.sc.senai.br/edicao01/article/view/1071>. Acesso em: 18 maio 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Conselho Universitário. Resolução Consuni n.º 296, de 27 de novembro de 2025. Aprova a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Cariri – UFCA**. Juazeiro do Norte: UFCA, 2025. Disponível em: https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wp-content/uploads/2025/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_296_2025_revis%C3%A3o_pol%C3%ADtica_gest%C3%A3o_riscos1.pdf. Acesso em: 12 fev. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2030**. Juazeiro do Norte: UFCA, 2025. Disponível em: <https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wp-content/uploads/2026/06/plano-de-desenvolvimento-institucional-2030.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2026.

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

9. TERMOS E DEFINIÇÕES: GLOSSÁRIO

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.

Ambiente externo: Representa o contexto no qual a instituição existe e opera. É composto pelos elementos políticos, sociais, culturais, tecnológicos e ambientais.

Apetite a risco: quantidade de risco que uma organização está disposta a aceitar/tolerar na busca para agregar valor, ou seja, para atingir seus objetivos estratégicos.

Auditoria interna: Um serviço independente e objetivo de avaliação e consultoria, criado para agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela auxilia a organização a atingir seus objetivos, a partir de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria da eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controle.

Consequência ou impacto: efeito da ocorrência de um evento sobre os objetivos da instituição.

Contexto externo: Pode incluir o ambiente cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, seja internacional, nacional, regional ou local; os fatores-chave e as tendências que tenham impacto sobre os objetivos da organização; e as relações com partes interessadas externas e suas percepções e valores.

Contexto interno: envolve o conjunto de fatores que estruturam e influenciam a atuação da organização, refletindo diretamente na qualidade dos serviços públicos prestados e na governança da instituição.

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 das organizações, destinados a enfrentar os riscos e a fornecer segurança razoável para o alcance dos objetivos.

Critérios de risco ou critérios para avaliação de risco: avaliam a probabilidade e o impacto dos riscos, a fim de determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável. Podem incluir custos e benefícios associados, requisitos legais e estatutários, aspectos ambientais e socioeconômicos, as percepções das partes interessadas, as prioridades e outras características de avaliação.

Estrutura da gestão de riscos: conjunto de componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos de toda a organização.

Evento: incidente ou ocorrência gerada com base em fontes internas ou externas, que afeta a realização dos objetivos, podendo causar impacto negativo, positivo ou ambos. Os eventos que geram impacto negativo representam riscos.

Fonte de risco: elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. Uma fonte de risco pode ser tangível ou intangível.

Gerenciamento de riscos: processo dinâmico e contínuo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos organizacionais.

Gestão de riscos: Processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela Administração Superior, que contempla as atividades de identificação, avaliação e gerenciamento das consequências de potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer grau de segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Gestor de processo organizacional: responsável por acompanhar e controlar o desempenho de um processo ou de uma etapa de um processo, a fim de garantir seus resultados.

Governança pública: conjunto de mecanismos de liderança, decisão, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vista à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

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

Integridade: conjunto de medidas para garantir a preponderância do interesse público sobre os interesses privados no âmbito das ações e decisões adotadas em uma instituição pública, garantida por mecanismos de promoção à ética, correição e transparência.

Mensuração de risco: definição da importância de um evento por meio do cálculo da probabilidade e do impacto de sua ocorrência.

Mitigação: minimização de qualquer consequência negativa da ocorrência de dado evento.

Monitoramento: componente do controle interno que permite avaliar a qualidade do sistema de controle interno ao longo do tempo.

Nível ou magnitude de risco: grau de importância de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades.

Objetivos institucionais: são os fins a serem perseguidos pela Instituição para o alcance de sua visão de futuro. Traduzem as demandas e expectativas das suas partes interessadas, os desafios a serem enfrentados pela Instituição para os próximos anos.

Oportunidade: é a possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente a realização dos objetivos.

Parte interessada: pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada, ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.

Plano de gestão de riscos: documento integrante da gestão de riscos que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos.

Política de gestão de riscos: declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização expressa em princípios e valores, procedimentos e normas internas e dispositivos regulatórios relacionados à gestão de riscos.

Probabilidade: chance de um evento acontecer. Mede a incerteza sobre a ocorrência de um evento, podendo ser estimada a partir de dados passados (séries históricas) e/ou na percepção dos gestores.

Processo de gestão de riscos: aplicação sistemática de políticas, procedimentos e práticas de gestão para as atividades de comunicação, consulta, estabelecimento do contexto, e na identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos.

Proprietário do risco: pessoa ou entidade com a responsabilidade e a autoridade para gerenciar um risco.

Resposta aos riscos: escolha da estratégia após avaliação do risco. Compreende as ações de: evitar, reduzir, compartilhar/transferir ou aceitar o risco.

Risco: refere-se à possibilidade de ocorrência de um evento que venha a interferir no cumprimento dos objetivos, sendo medido em termos de impacto e de probabilidade.

Risco Inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer atividades gerenciais (medidas de controle) que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

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

Tolerância ao risco: nível aceitável de variação no desempenho em relação à consecução dos objetivos.



PROPLAN

Pró-Reitoria de Planejamento
e Orçamento

