

**MANUAL
METODOLÓGICO DE
GESTÃO DE RISCOS –
CH/UFC**

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 2/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC

Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará

Superintendente:

Prof Carlos Augusto Alencar Júnior

Elaboração:

Assuero Silva Meira – Chefe do Setor de Governança e Estratégia

Werônica Pontes Gurgel – Chefe da Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos

Hemerson Bruno da Silva Vasconcelos – Analista Administrativo Estatística

Abimael Torcate de Souza – Analista Administrativo

Colaboração:

Eugenie Desirèe Rabelo Néri Viana – Gerente Administrativo

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 3/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

Sumário

1.	APRESENTAÇÃO	4
2.	OBJETIVOS	4
3.	FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS NO CH-UFC	4
3.1.	Base Legal e Frameworks	4
3.2.	Conceitos	5
4.	PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NO CH-UFC	7
5.	ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS DO CH-UFC	8
5.1.	Competências	8
5.2.	Integração nos Processos Institucionais	11
5.3.	Recursos	12
5.4.	Comunicação	12
5.5.	Capacitação	12
6.	METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS	12
6.1.	Plano de Gestão de Riscos	16
6.2.	Entendimento do Contexto	18
6.3.	Identificação e Análise dos Riscos	19
6.4.	Avaliação dos Riscos	20
6.5.	Priorização dos Riscos	25
6.6.	Respostas aos Riscos	26
6.7.	Aprovação dos Resultados das Etapas do Processo de Gerenciamento de Riscos	27
6.8.	Validação dos Resultados	28
6.9.	Implementação do Plano de Tratamento de Riscos	28
6.10.	Comunicação e Monitoramento	28
7.	REFERÊNCIAS	31
8.	APÊNDICE	32
8.1.	Apêndice 1	32
8.2.	Apêndice 2	38
9.	HISTÓRICO DE REVISÃO	39

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 4/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

1. APRESENTAÇÃO

Este documento apresenta os fundamentos, as ferramentas e os processos que dão forma à Metodologia de Gestão de Riscos do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará (CH-UFC), com o objetivo de orientar os gestores e demais colaboradores a implementá-la, segundo as orientações da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, instituída a partir do PARECER Nº 16/2021/CE/CH-UFC-EBSERH e publicada no Boletim de Serviço 316 de 26 de abril de 2021.

A Gestão de Riscos no CH-UFC entra como parte do Projeto Estratégico 3.01, do Plano Diretor vigente para os anos de 2021 a 2023, representando uma ação de melhoria, cujo objetivo é a elevação do nível de maturidade em relação à governança institucional.

2. OBJETIVOS

O objetivo deste manual é apresentar a Metodologia de Gestão de Riscos e Controles internos do Complexo Hospitalar.

A metodologia tem por finalidade orientar a identificação, a avaliação e a adoção de respostas aos eventos de riscos dos processos da unidade, bem como instruir sobre o monitoramento e reporte.

3. FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RISCOS NO CH-UFC

3.1. Base Legal e Frameworks

Os fundamentos legais e os *Frameworks* usados como base para construção deste manual encontram-se descritos na tabela abaixo:

Tabela 1. Contexto legal e metodológico que fundamenta a Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos do CH-UFC.

Base legal/Frameworks	Descrição
COSO ERM.	<i>Committee of Sponsoring Organizations (COSO)</i> é o modelo que surgiu em resposta aos inúmeros escândalos financeiros na década de 70. É uma iniciativa independente do setor privado. Em 2004, com a divulgação do trabalho “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (COSO ERM)” houve um foco no gerenciamento de riscos corporativos.
ISO 31000.	Fornece princípios e diretrizes genéricas para a gestão de riscos, podendo ser utilizada por qualquer empresa pública, privada ou comunitária, associação, grupo ou indivíduo. Portanto, não é específica para qualquer indústria ou setor. Embora forneça diretrizes genéricas, a ISO 31000 não pretende promover a uniformidade da gestão de riscos entre organizações. A concepção e a implementação de planos e estruturas para gestão de riscos precisarão levar em consideração as

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 5/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

	necessidades variadas de uma organização específica, seus objetivos, contexto, estrutura, operações, processos, funções, projetos, produtos, serviços ou ativos e práticas específicas empregadas.
ORANGE BOOK – “ <i>The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts</i> ”.	Documento referência do Programa de Gestão de Riscos do Governo do Reino Unido, usado nas diversas áreas do serviço público. A última atualização foi em 2020.
Declaração de posicionamento: as três linhas de defesa.	Este modelo proporciona uma forma simples e efetiva de organizar a delegação e coordenação dos papéis e responsabilidades no gerenciamento do risco dentro e através da instituição.
Instrução Normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016.	Marco regulatório que orienta os órgãos e as entidades públicas à estruturação de mecanismos de controles internos, gestão de riscos e governança
Política de Gestão de Riscos e Controles Internos do CH-UFC (PGRCI)	Criada com o objetivo de normatizar a gestão dos riscos e controles institucionais, minimizando desvios e consequente prejuízo à sociedade, bem como otimizar a entrega de valor realizada pelos processos da organização.

O Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará busca o alinhamento com os principais *frameworks* e com a legislação relacionada ao tema.

3.2. Conceitos

Para fins deste documento, consideram-se os seguintes conceitos (extraídos do item 2, do Capítulo 1, da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos do CH-UFC):

- a. **apetite a risco:** nível de risco que uma organização está disposta a aceitar para atingir seus objetivos organizacionais;
- b. **auditoria interna:** fornece aos órgãos de governança e à alta administração avaliações abrangentes, baseadas no maior nível de independência e objetividade dentro da organização, devendo prover avaliações sobre a eficácia do gerenciamento de riscos e dos controles internos;
- c. **avaliação de risco:** processo de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos organizacionais e a determinação de resposta apropriada;
- d. **conformidade:** ato de verificar se condutas e práticas internas estão compatíveis com as diversas regras, normativos e legislações;
- e. **consequência:** resultado de um evento que afeta positiva ou negativamente os objetivos da Ebserh;

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 6/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Versão: 1
			Próxima revisão: 25/02/2024

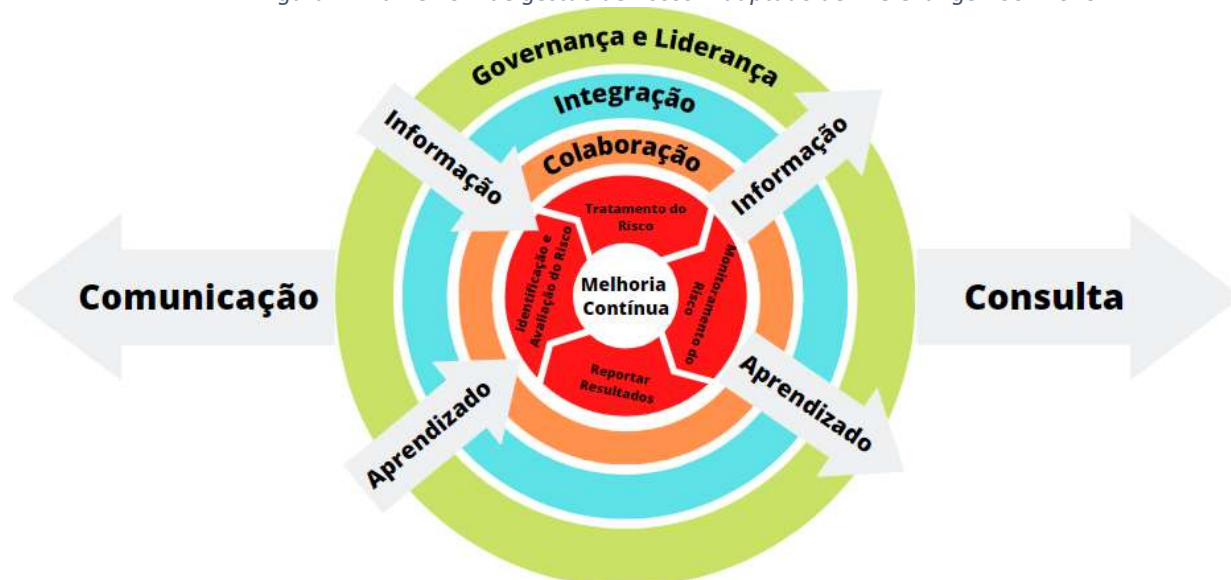
- f. **componentes dos controles internos da gestão:** são o ambiente de controle interno da entidade, a avaliação de risco, as atividades de controles internos, a informação, a comunicação e o monitoramento;
- g. **controles internos da gestão:** processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de colaboradores da empresa, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que os objetivos organizacionais serão alcançados;
- h. **gerenciamento de risco:** processo que visa identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações de risco e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais;
- i. **gestão de riscos:** sistema institucional de natureza permanente, estruturado e monitorado pela alta administração e direcionado às atividades de identificar, analisar e avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta e ações para tratamento de riscos, além de monitorar e comunicar sobre o processo de gerenciamento desses riscos, com vistas a apoiar a tomada de decisão, em todos os níveis, e ao efetivo alcance dos objetivos da empresa;
- j. **governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da organização, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas dessas atividades para a sociedade;
- k. **identificação de riscos:** processo de busca, reconhecimento e descrição de riscos, que envolve a identificação de suas fontes, causas e consequências potenciais. A identificação de riscos pode envolver dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e de especialistas, e as necessidades das partes interessadas;
- l. **incerteza:** incapacidade de saber com antecedência a real probabilidade ou impacto de eventos futuros;
- m. **matriz de risco:** ferramenta que permite aos gestores mensurar, avaliar e ordenar os eventos de riscos que podem afetar o alcance dos objetivos do processo da unidade e, conseqüentemente, os objetivos organizacionais, com base em uma escala de probabilidade versus impacto, particionada em regiões, que caracterizam os níveis de riscos dimensionados em função do apetite a risco definido pela empresa;
- n. **medida de controle:** medida aplicada pela organização para tratar os riscos, aumentando a probabilidade de que os objetivos e as metas organizacionais estabelecidos sejam alcançados;
- o. **objetivo organizacional:** situação que se deseja alcançar de forma a se evidenciar êxito no cumprimento do propósito e no atingimento da visão de futuro da organização;

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 7/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Versão: 1
			Próxima revisão: 25/02/2024

- p. **processo organizacional:** conjunto de ações e atividades inter-relacionadas, que são executadas para alcançar produto, resultado ou serviço predefinido;
- q. **resposta a riscos:** qualquer ação adotada para lidar com risco. As respostas podem se enquadrar num destes tipos: aceitar o risco por uma escolha consciente; transferir/compartilhar o risco a outra parte; evitar o risco pela decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou mitigar/reduzir o risco, diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando as consequências do risco;
- r. **risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no atingimento dos objetivos da organização;
- s. **risco inerente:** risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;
- t. **risco residual:** risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco; e
- u. **tolerância a risco:** nível aceitável de variação em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico.

4. PRINCÍPIOS DA GESTÃO DE RISCOS NO CH-UFC

Figura 1. Framework de gestão de riscos. Adaptado de The Orange Book 2020.



O *framework* de Gestão de Riscos (Figura 1) toma emprestado o modelo descrito no “*The Orange Book*” (2020), produzido e publicado pelo *HM Treasury* do Governo Britânico, sendo amplamente utilizado como a principal referência do Programa de Gerenciamento de Riscos do Governo do Reino Unido, iniciado em 2001.

Este modelo traz um sistema robusto e consistente na identificação e gerenciamento das oportunidades e riscos dentro da instituição. Permitindo que o caminho para o alcance dos objetivos

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 8/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Versão: 1
			Próxima revisão: 25/02/2024

estratégicos possa ser inovador, desafiador, adaptável e fundamentado nas melhores práticas. A efetividade do *framework* depende do alinhamento com os princípios da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos, portanto, deve-se observar:

- A. O gerenciamento de riscos é uma parte essencial da Governança e Liderança, fundamental para orientar a direção, o gerenciamento e o controle em todos os seus níveis, auxiliando na Proteção dos Valores Institucionais (alínea “a”, do item 1, Capítulo 2 da PGRCI);
- B. O gerenciamento de riscos deve ser visto como parte Integral nos Processos Institucionais do CH-UFC, dando suporte para Tomada de Decisão e Alinhado com a Estratégia (alíneas “b”, “d” e “c”, do item 1, Capítulo 2 da PGRCI)
- C. O gerenciamento de riscos deve ser Colaborativo, considerando os Fatores Humanos e Culturais, Permitindo a Transparência e Inclusão, sendo Fundamentado com as Melhores Informações Disponíveis (alíneas “g”, “i” e “j”, do item 1, Capítulo 2 da PGRCI);
- D. O gerenciamento de riscos deve possuir Sistematização, Estrutura e Oportunidade, com Abordagem Explícita da Incerteza, sendo Dinâmico, Interativo e Reativo às Mudanças e Alinhado ao Contexto e ao Perfil de Risco da Instituição (alínea “f”, “e”, “k” e “h”, do item 1, Capítulo 2 da PGRCI):
 - a. **Identificação e Avaliação do Risco:** determinar e priorizar como os riscos devem ser gerenciados;
 - b. **Tratamento do Risco:** fase em que se deve selecionar, projetar e implementar as opções que darão suporte ao alcance dos resultados pretendidos, gerenciando os riscos para um nível aceitável;
 - c. **Monitoramento do Risco:** estrutura projetada para coletar informações de desempenho da execução e dos resultados obtidos;
 - d. **Reportar Resultados:** de forma tempestiva, acurada e útil, aprimorando a qualidade no processo de tomada de decisão;
- E. O gerenciamento de riscos deve passar por um processo de Melhoria Contínua, usando ciclos de aprendizagem e experiência.

5. ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS DO CH-UFC

A norma ISO 31000 traz:

Gestão de Riscos de uma organização é o 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 através de toda a organização.

5.1. Competências

A PGRCI traz a definição e atribuição dos papéis dos atores envolvidos na Gestão de Riscos. Este manual metodológico propõe o uso das três linhas, conforme proposto pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA) da seguinte forma:

- 1ª linha:
 - Conceito: Como primeira linha, os gestores do processo gerenciam os riscos e têm propriedade sobre eles. Eles também são os responsáveis por implementar

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 9/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

as ações corretivas para resolver deficiências em processos e controles. Sendo assim, os gestores dos processos são responsáveis por manter controles internos eficazes e por conduzir procedimentos de riscos e controle diariamente. Faz parte de suas atribuições identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos para garantir que as atividades estejam de acordo com as metas e objetivos. Por meio de uma estrutura de responsabilidades em cascata, os chefes de unidade, setor, divisão, gerência e superintendência desenvolvem e implementam procedimentos detalhados que servem como controles e supervisionam a execução, por parte de seus funcionários, desses procedimentos.

- Responsáveis no CH-UFC: de acordo com a PGRCI, os ocupantes de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas e todos os colaboradores do CH-UFC;
- Competências: cada ocupante de Cargo em Comissão e Função Gratificada será responsável por gerenciar riscos e controles internos no âmbito do macroprocesso finalístico em que seu serviço está inserido, considerando o capítulo 7, item “9”, da PGRCI, tem-se:
 - identificar, analisar e avaliar os riscos corporativos dos processos sob sua responsabilidade;
 - propor respostas e respectivas medidas de controles internos a serem implementadas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade, visando mitigar riscos;
 - monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles implementadas nos processos organizacionais sob sua responsabilidade; e
 - acompanhar as etapas de identificação, análise, avaliação e implementação das respostas aos riscos corporativos.
- 2ª linha:
 - Conceito: supervisão e monitoramento dos controles internos executados por instâncias específicas, como comitês, diretorias ou assessorias específicas para tratar de riscos, controles internos e compliance;
 - Responsáveis no CH-UFC: Comissão de Gestão de Riscos e Controles Internos (CGRCI) e Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos (UGRCI);
 - Competências da CGRCII:
 - avaliar e apoiar a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos do CH-UFC, propondo melhorias;
 - avaliar e opinar sobre a metodologia de gerenciamento de riscos e controles internos;
 - dar suporte à identificação, avaliação, seleção de respostas e monitoramento de riscos, verificando continuamente a adequação e a eficácia da gestão de riscos;

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 10/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

- definir metas para implementação da metodologia de Gestão de Riscos e avaliação/estabelecimento dos Controles Internos;
 - identificar mudanças nos níveis de apetite a risco do CH-UFC;
 - apoiar a implementação da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos;
 - monitorar a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas;
 - supervisionar a atuação das demais instâncias da Gestão de Riscos e Controles Internos;
 - consolidar os resultados das diversas áreas em relatórios gerenciais e encaminhá-los à Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos; e
 - disseminar a importância da Gestão de Riscos e Controles Internos, bem como a responsabilidade de cada unidade organizacional do CH-UFC, com vistas a apoiar a melhoria contínua de processos organizacionais, projetos e iniciativas estratégica, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos e cumprimento do propósito institucional.
- Competências da UGRCI:
- propor a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos para o CH-UFC, que deverá ser periodicamente revisada e aprovada pelo Colegiado Executivo;
 - propor metodologia de gerenciamento de riscos e controles internos;
 - coordenar os processos de identificação, avaliação e respostas aos riscos a que está sujeito o CH-UFC, monitorando a evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas;
 - coordenar a elaboração e monitorar os planos de ação para mitigação dos riscos identificados, verificando continuamente a adequação e a eficácia da gestão de riscos;
 - prestar consultoria, quanto à metodologia, aos gestores dos processos na identificação, avaliação, seleção de respostas e monitoramento dos riscos corporativos;
 - verificar a aderência da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços do CH-UFC às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis;
 - coordenar, junto aos gestores, o estabelecimento de planos de contingência para os principais processos de trabalho da organização;
 - elaborar relatórios periódicos de suas atividades, submetendo-os ao Colegiado Executivo, ao Superintendente e à Auditoria Interna; e
 - promover capacitação continuada em Gestão de Riscos e Controles Internos para os colaboradores do CH-UFC, fomentando, quando possível, a formação de multiplicadores.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 11/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Versão: 1
			Próxima revisão: 25/02/2024

- 3ª linha:
 - Conceito: constituída pelas auditorias internas no âmbito da Administração Pública, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha ou camada de defesa) e da supervisão dos controles internos (segunda linha ou camada de defesa).
 - Responsáveis no CH-UFC: Auditoria Interna.
 - Competências:
 - aferir a efetividade do gerenciamento de riscos e a adequação dos controles internos; e
 - fornecer à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração da Ebserh avaliações abrangentes e independentes, conforme aprovado no Plano Anual de Auditoria Interna pelo Conselho de Administração.

Figura 2. Gestão de riscos do CH-UFC. Fonte: Declaração de Posicionamento do IIA: as três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles (IIA, 2013, adaptado)



5.2. Integração nos Processos Institucionais

Considerando os seguintes princípios da PGRCI do CH-UFC:

- Participação nos processos organizacionais;
- Participação na tomada de decisão.
- Alinhamento com a estratégia

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 12/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

Orienta-se a que os membros do Colegiado Executivo, com o apoio do Setor de Governança e Estratégia do CH-UFC, elaborem junto a suas áreas:

- Plano de Gestão de Riscos
 - Neste plano deve-se identificar os processos organizacionais e os responsáveis;
 - A priorização se dará através da análise de impacto no atingimento dos objetivos estratégicos definidos no PDE vigente, no Selo Ebsersh de Qualidade e no Contrato de Objetivos.

5.3. Recursos

De acordo com a priorização estabelecida no Plano de Gestão de Riscos, cada Gerente deve indicar o gestor do processo de trabalho e deliberar sobre a escolha da equipe de apoio para participar das etapas do processo de gerenciamento de riscos. Essa equipe deve ser composta por colaboradores que conheçam o processo, seus objetivos, contextos, atores envolvidos, resultados e controles já existentes.

5.4. Comunicação

A comunicação sobre os processos de gerenciamento de riscos e seus resultados deve ser conduzida de maneira formal, utilizando o sistema definido pelo CH-UFC.

De forma geral, as informações produzidas durante as etapas do processo de gerenciamento de riscos têm caráter restrito. Esse nível de restrição deve ser observado pelos colaboradores do CH-UFC e demais partes.

Demais comunicações serão realizadas através de e-mail corporativo, publicações na intranet, internet e outros canais que sejam considerados válidos pela CGRCII, com apoio da Unidade de Comunicação Social.

5.5. Capacitação

A Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos, vinculado ao Setor de Governança e Estratégia, com o apoio da CGRCII, deverá elaborar um plano de capacitação para formação de multiplicadores de gestão de riscos no CH-UFC, cadastrando-o na Unidade de Desenvolvimento de Pessoal.

6. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

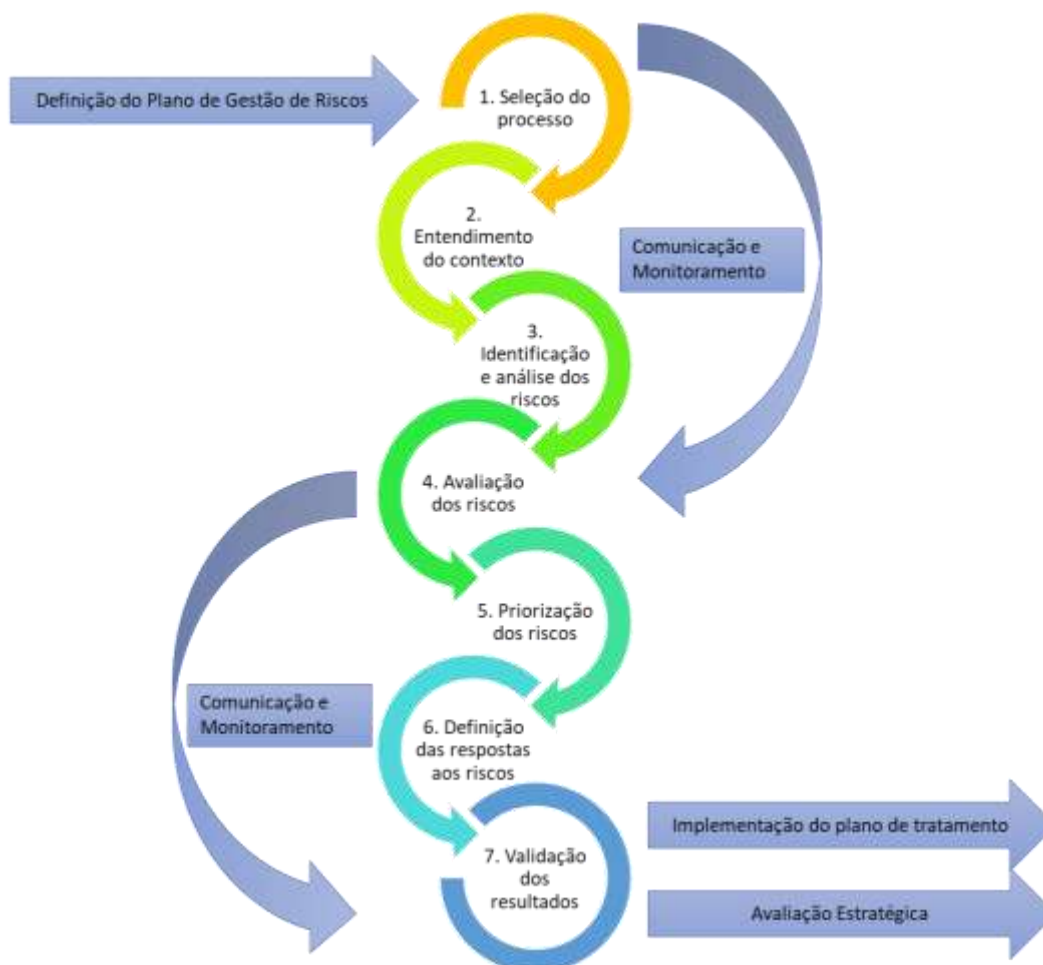
O método de gestão de riscos do CH-UFC segue as melhores práticas da área, tendo como base a NBR ISO 31000:2018, Manual da CGU (2018) e *Orange Book* (2020). Sendo assim, as etapas mínimas a serem seguidas, para a operacionalização da gestão de riscos, são:

- Entendimento do contexto: etapa em que são identificados os objetivos relacionados ao processo organizacional e definidos os contextos externo e interno a serem levados em consideração ao gerenciar riscos;
- Identificação de riscos: etapa em que são identificados possíveis riscos para objetivos associados aos processos organizacionais;

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 13/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

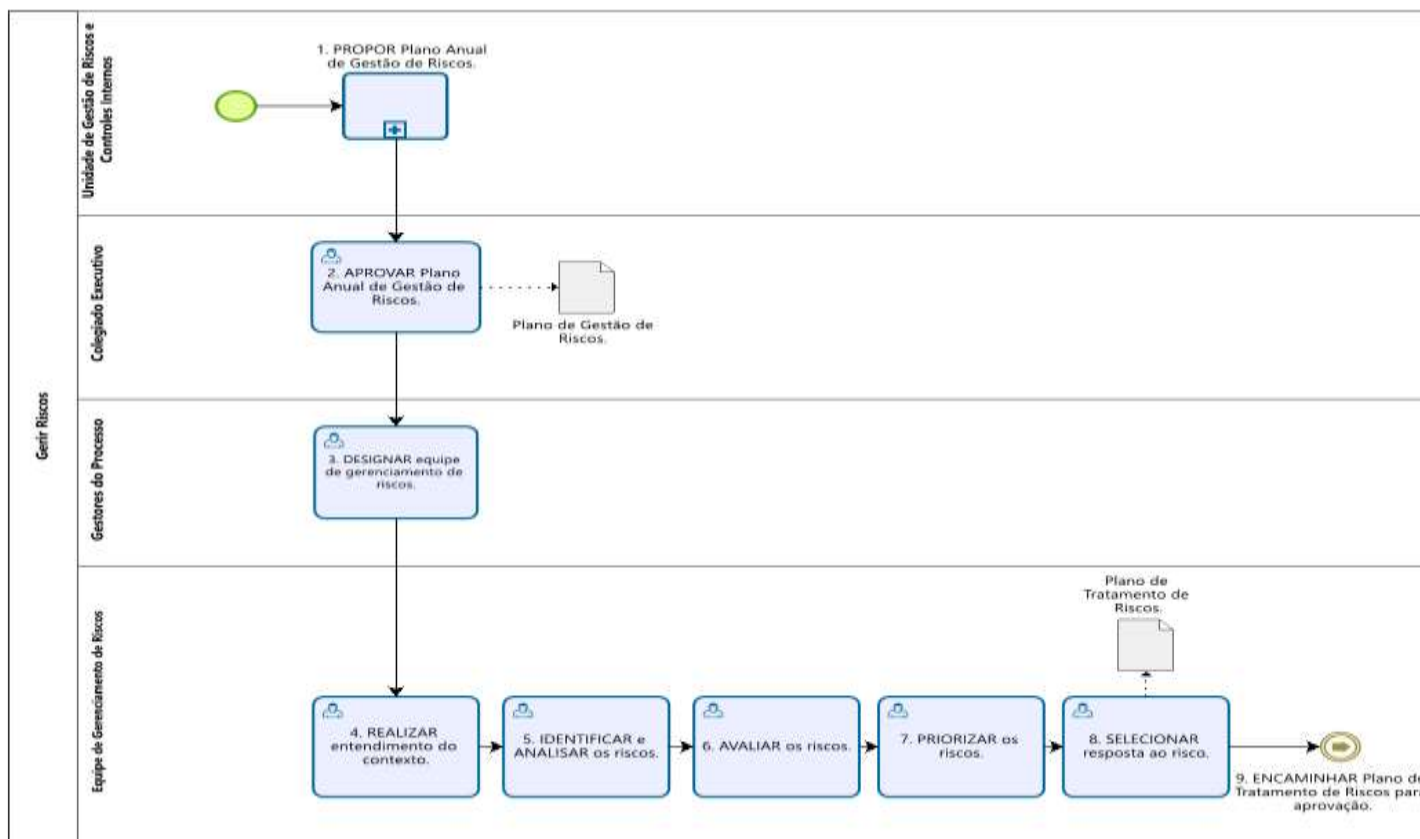
- Análise de riscos: etapa em que são identificadas as possíveis causas e consequências do risco;
- Avaliação de riscos: etapa em que são estimados os níveis dos riscos identificados;
- Priorização de riscos: etapa em que são definidos quais riscos terão suas respostas priorizadas, levando em consideração os níveis calculados na etapa anterior;
- Definição de respostas aos riscos: etapa em que são definidas as respostas aos riscos, de forma a adequar seus níveis ao apetite estabelecido para os processos organizacionais, além da escolha das medidas de controle associadas a essas respostas; e
- Comunicação e monitoramento: etapa que ocorre durante todo o processo de gerenciamento de riscos e é responsável pela integração de todas as instâncias envolvidas, bem como pelo monitoramento contínuo da própria Gestão de Riscos, com vistas a sua melhoria.

Figura 3. Etapas da metodologia de gestão de riscos do CH-UFC.

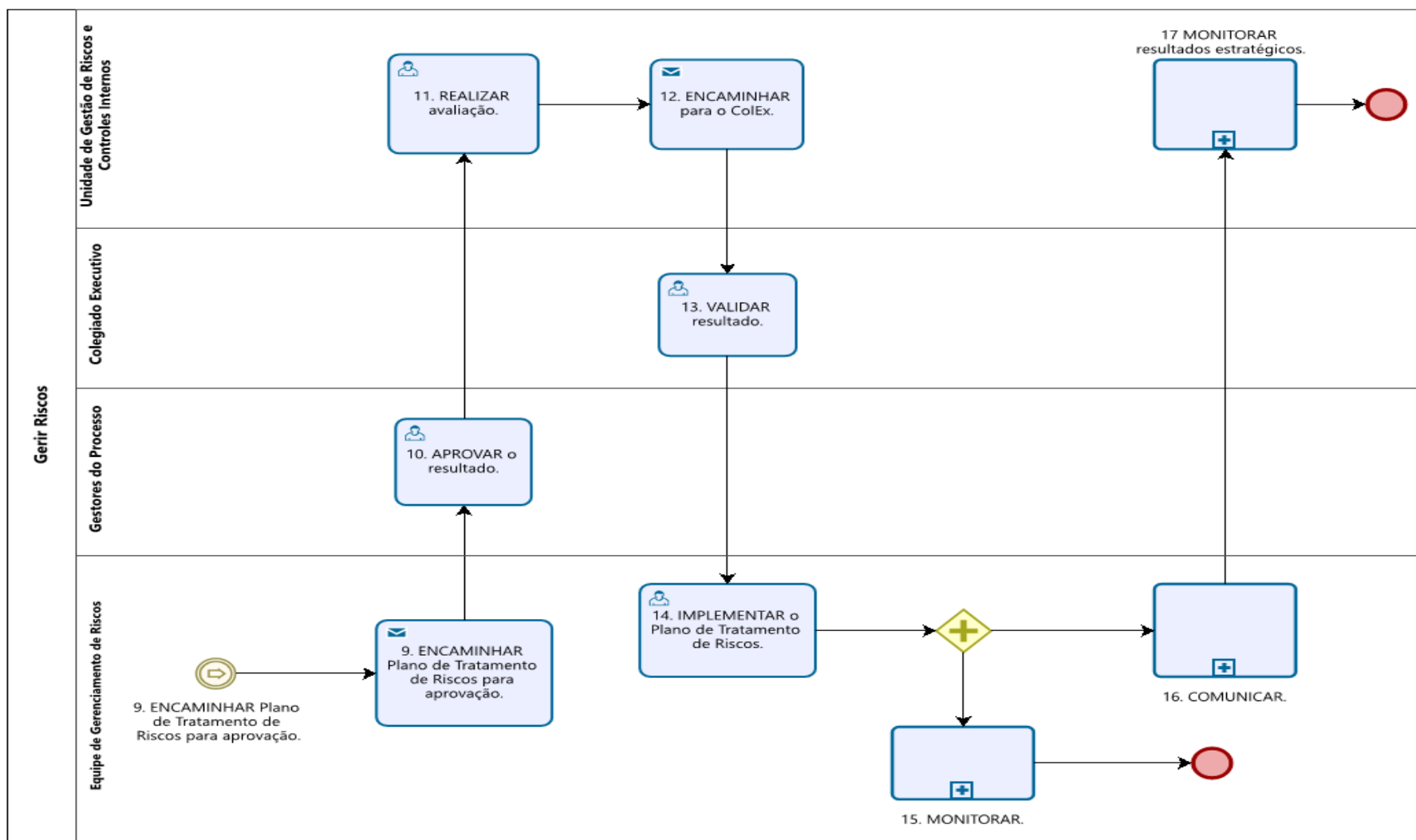


SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 14/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

Figura 4. Fluxo do Processo de Gerenciamento de Riscos do CH-UFC.



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 15/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 16/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Próxima revisão: 25/02/2024
			Versão: 1

6.1. Plano de Gestão de Riscos

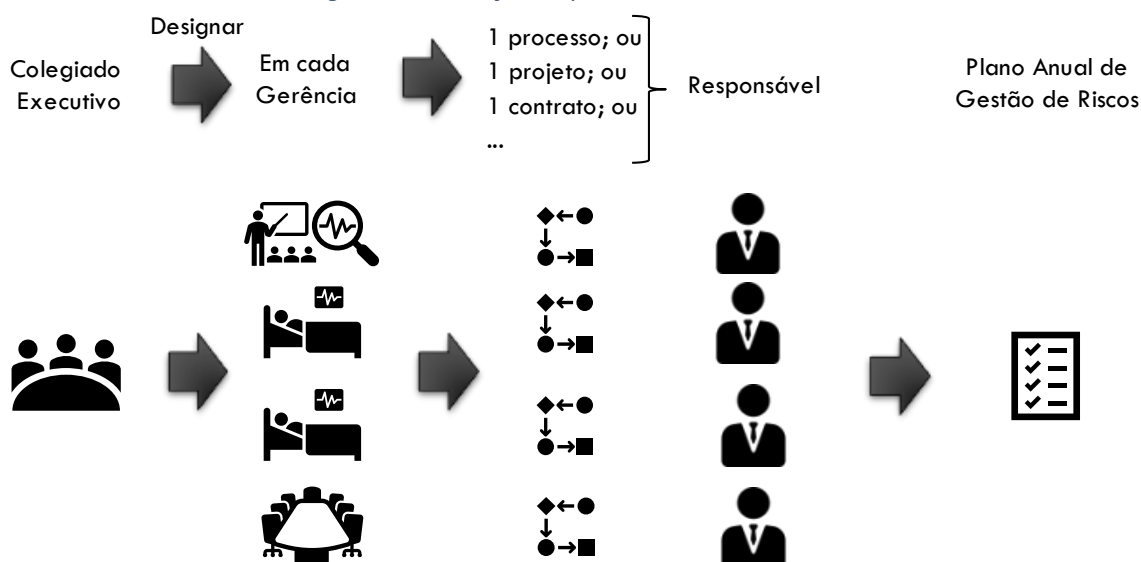
A Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos deverá, com o apoio da Comissão de Gestão de Riscos e Controles Internos, propor um Plano de Gestão de Riscos para o CH-UFC. A proposta deve ser construída junto ao Colegiado Executivo, que validará o documento.

Considerando o nível atual da maturidade institucional, disposto no Relatório de Resultados do MMAG, dentro do Processo SEI 23533.013563/2021-88; considerando as ações do Projeto Estratégico CH-UFC-PDE301, Elevação do nível de maturidade do ambiente de governança; sugere-se que o primeiro Plano Anual de Gestão de Riscos seja um piloto, aplicando a ciência da melhoria, ampliando seu alcance à medida em que o método esteja validado pelo Colegiado Executivo, realizando a revisão deste documento.

Sendo assim, a figura 5 indica as etapas para entrega do primeiro Plano Anual de Gestão de Riscos.

Neste plano inicial, o Colegiado Executivo, com base no PDE, Selo Ebserh de Qualidade e Contrato de Objetivos, deverá designar, em cada gerência, o objeto para gestão de riscos e seu responsável. O processo de gerenciamento de riscos pode ser conduzido em processos de trabalho, contratos, projetos etc.

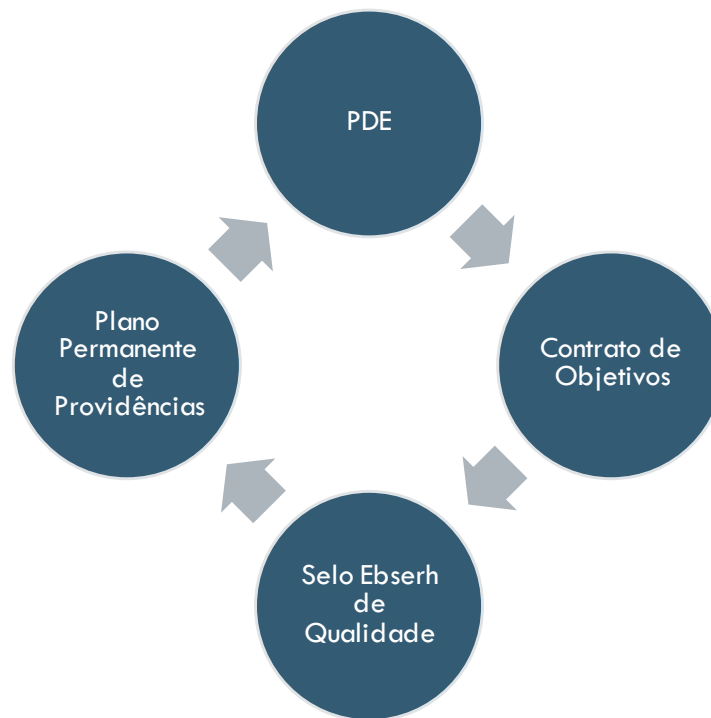
Figura 5. Elaboração do primeiro Plano Anual de Gestão de Riscos.



A alta gestão pode usar como parâmetros de priorização os seguintes elementos: Plano Diretor Estratégico, Selo Ebserh de Qualidade, Contrato de Objetivos e Plano Permanente de Providências (auditoria). Com a elevação do nível de maturidade do ambiente de governança, a utilização dos resultados de indicadores estratégicos pode ser tornar útil na elaboração do Plano Anual de Gestão de Riscos.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 17/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

Figura 6. Parâmetros de Priorização.



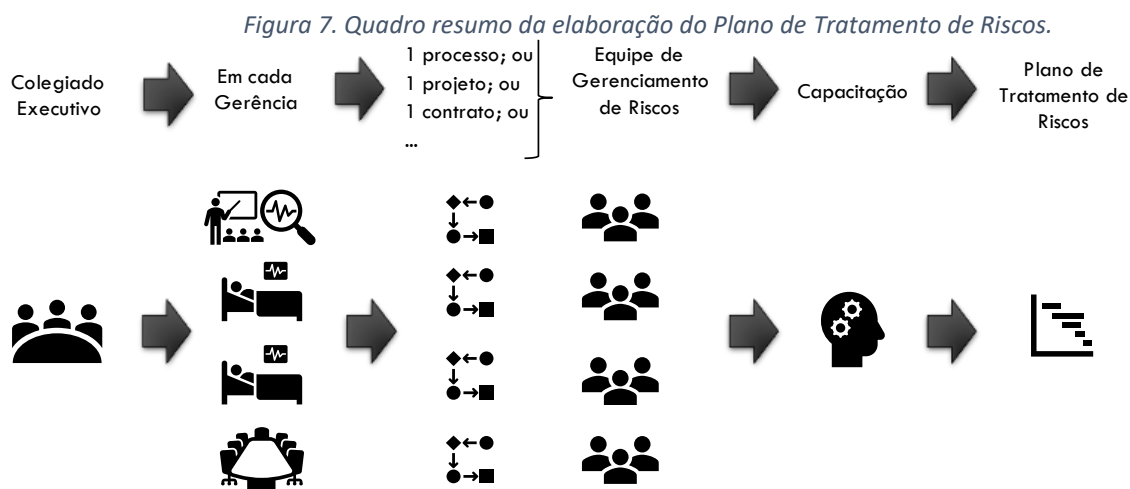
Após a priorização, o Colegiado Executivo, deverá nomear uma Equipe de Gerenciamento de Riscos, cujo objetivo é: Entregar o Plano de Tratamento dos Riscos.

A Equipe de Gerenciamento de Riscos terá como atribuições:

- Realizar o ciclo de gerenciamento de riscos:
 - Realizar o entendimento do contexto;
 - Identificar e Analisar os riscos;
 - Avaliar os riscos;
 - Selecionar resposta aos riscos;
- Implementar o Plano de Tratamento de Riscos;
- Monitorar; e
- Comunicar as ações.

A Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos atuará na facilitação deste processo, capacitando gestores e monitorando resultados. Após a validação do Plano Anual de Gestão de Riscos pelo ColEx, a UGRCI conduzirá oficinas para definição do Plano de Tratamento de Riscos para cada área.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 18/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Próxima revisão: 25/02/2024
			Versão: 1



O gerenciamento de riscos é responsabilidade de todos os gestores. Sendo assim, a UGRCI, com o apoio da Comissão de Gestão de Riscos e Controles Internos, deverá propor uma agenda de capacitações para facilitar a elaboração de planos de tratamento de riscos de acordo com as prioridades estabelecidas em cada Gerência. Esta agenda será pactuada após a conclusão do Projeto Estratégico CH-UFC-PDE301.

6.2. Entendimento do Contexto

Nesta etapa, o processo organizacional e seus objetivos são analisados à luz de seus ambientes interno e externo.

Nesta etapa, devem ser identificados, pelo menos:

- Descrição resumida do processo. A descrição é um breve relato sobre o processo que permite compreender o seu fluxo, a relação entre os atores envolvidos e os resultados esperados;
- Fluxo (mapa) do processo organizacional;
- Objetivos do processo organizacional. É importante apontar quais objetivos são alcançados pelo processo organizacional. Sendo possível, devem ser indicados o objetivo geral e os objetivos específicos do processo, considerando perspectivas como estratégicas, temporais, relacionais, financeiras, orçamentárias, metas, entre outras. Para identificação dos objetivos, pode-se buscar responder à questão “O que deve ser atingido nas diversas dimensões para se concluir que o processo ocorreu com sucesso?”;
- Relação de Objetivos Estratégicos do CH-UFC alcançados pelo processo;
- Periodicidade máxima do ciclo do processo de gerenciamento de riscos. A unidade deve propor qual o prazo necessário para a um novo gerenciamento de riscos do processo organizacional;
 - O prazo deve ser de 1 a 2 anos;
- Unidade demandante do processo de gerenciamento de riscos no processo organizacional (a própria unidade, a CGRCII ou o ColEx, por exemplo);

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 19/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

- Justificativa para o processo de gerenciamento de riscos no processo. Apresentar os motivos que levaram a implementar a gestão de riscos no processo organizacional;
- Unidade responsável pelo processo organizacional;
- Leis e regulamentos relacionados ao processo organizacional;
- Partes interessadas no processo, podendo ser internas ou externas;
- Informações sobre o contexto externo do processo, considerando cenário atual ou futuro, oportunidades e ameaças relacionadas, percepções das partes interessadas externas e outros fatos relevantes;
- Informações sobre o contexto interno do processo, considerando políticas, objetivos, diretrizes e estratégias que o impactam, forças e fraquezas relacionadas, percepções das partes interessadas internas, principais ocorrências de problemas e outros fatos relevantes;
- Apetite a risco da unidade para o processo organizacional, caso seja diferente do definido neste documento (seção 5.4);

6.3. Identificação e Análise dos Riscos

Considerando o resultado da etapa de Entendimento do Contexto, o fluxo do processo organizacional e a partir da experiência da equipe técnica designada deve-se construir uma lista abrangente de eventos que podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos do processo organizacional ou das suas etapas críticas.

Os riscos podem ser identificados a partir de perguntas, como:

- Quais eventos podem EVITAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem ATRASAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem PREJUDICAR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- Quais eventos podem IMPEDIR o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?

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

- O evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo?
- O evento é um risco ou uma falha no desenho do processo organizacional?
- À luz dos objetivos do processo organizacional, o evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?
- O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo?

Para eventos identificados e analisados como riscos do processo, deve-se indicar:

- Objetivo do processo organizacional/etapa impactado pelo risco;
- Categoria do risco, dentre as definidas para o CH-UFC:

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 20/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

- Operacional: eventos que podem comprometer as atividades do CH-UFC, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- Financeiro/orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do CH-UFC 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;
- Legais: eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do CH-UFC;
- Estratégico: eventos que afetam os objetivos de médio e longo prazos, comprometendo a entrega de valor para instituição.
- Reputação/Imagem: eventos que causam prejuízos aos valores de uma organização e envolve a queda na percepção dos *Stakeholders* (clientes, fornecedores, governos e todas as partes interessadas). A organização falha de alguma forma para atender às expectativas das partes interessadas, entregando significativamente acima ou abaixo da expectativa. O risco de reputação é geralmente entendido como a incerteza em que por algumas circunstâncias uma boa reputação pode tornar-se afetada ou reduzida de alguma forma.
- Causas: motivos que podem promover a ocorrência do risco;
- Consequências: resultados do risco que afetam os objetivos;
- Controles preventivos: controles existentes e que atuam sobre as possíveis causas do risco, com o objetivo de prevenir a sua ocorrência. Exemplos de controles preventivos: requisitos / checklist definidos para o processo e capacitação dos servidores envolvidos no processo;
- Controles de atenuação e recuperação: controles existentes executados após a ocorrência do risco com o intuito de diminuir o impacto de suas consequências. Exemplos de controles de atenuação e recuperação: plano de contingência; tomada de contas especiais; procedimento apuratório.

O apêndice 1 traz orientações quanto ao acesso da ferramenta de gestão de riscos. No apêndice 2 é possível visualizar o painel do Mapa de Riscos Institucionais.

6.4. Avaliação dos Riscos

Nesta etapa, são calculados os níveis dos riscos identificados pela equipe técnica designada, a partir de critérios de probabilidade e impacto.

As tabelas 2, 3 e 4 trazem as escalas de probabilidade e impacto, respectivamente:

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 21/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

Tabela 2. Escala de probabilidade.

Probabilidade	Descritor	Definição
1	Muito baixo	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
2	Baixo	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
3	Médio	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
4	Alto	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
5	Muito alto	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

Tabela 3. Escala de impacto quando se avalia eventos/incidentes em pessoas.

Impacto - Pessoas	Descritor	Definição
1	<i>Near miss</i> /Muito baixo	Dano ausente.
2	Leve/Baixo	Dano temporário, sem perda, ou redução das funções orgânicas.
3	Moderado/Médio	Dano temporário com redução das funções orgânicas.
4	Grave/Alto	Dano temporário com perda de função orgânica.
5	Catastrófico/Muito alto	Dano permanente ou óbito.

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 22/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Versão: 1
			Próxima revisão: 25/02/2024

Tabela 4. Escala de impacto nos objetivos de processos, projetos, contratos etc.

Impacto - Objetivos	Descritor	Definição
1	Muito baixo	Impacto insignificante nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).
2	Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).
3	Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.
4	Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.
5	Muito alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

Risco Inerente: nível do risco sem considerar quaisquer controles que reduzem ou podem reduzir a probabilidade da sua ocorrência ou do seu impacto.

$$RI = NP \times NI$$

- RI = nível do risco inerente
- NP = nível de probabilidade do risco
- NI = nível de impacto do risco

Após o cálculo acima o risco pode ser classificado dentro de algumas faixas, conforme matriz abaixo:

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 23/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Versão: 1
			Próxima revisão: 25/02/2024

Tabela 5. Matriz de Riscos.

Impacto	Muito alto 5	5 RM	10 RA	15 RE	20 RE	25 RE
	Alto 4	4 RM	8 RA	12 RA	16 RE	20 RE
	Médio 3	3 RM	6 RM	9 RA	12 RA	15 RE
	Baixo 2	2 RB	4 RM	6 RM	8 RA	10 RA
	Muito baixo 1	1 RB	2 RB	3 RM	4 RM	5 RM
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito alta 5
		Probabilidade				

Legenda: RB – Risco baixo; RM – Riscos médio; RA – Risco alto; RE – Risco extremo. A linha em mais escura indica a tolerância ao risco (limite de exposição).

Considerando a matriz de riscos acima, tem-se as seguintes faixas de exposição ao risco:

Tabela 6. Classificação do risco.

Classificação	Faixa
Risco Baixo - RB	0 – 2,99
Risco Médio - RM	3 – 7,99
Risco Alto - RA	8 – 14,99
Risco Extremo - RE	15 – 25

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

Este manual metodológico considera como padrão uma tolerância ao risco até o limite de **7,99**. Cada serviço pode estabelecer um limite próprio, considerando a natureza do processo avaliado.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 24/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

Em seguida, deve-se avaliar a eficácia dos controles internos existentes em relação aos objetivos do processo organizacional. Ou seja, é necessário verificar se os controles apontados durante a etapa de Identificação e Análise do risco têm auxiliado no tratamento adequado desse risco. A tabela 7 mostra os níveis de avaliação da eficácia dos controles existentes:

Tabela 7. Níveis de Avaliação dos Controles Internos Existentes.

Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

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

$$RR = RI \times FC$$

- RR = nível do risco residual
- RI = nível do risco inerente
- FC = fator de avaliação dos controles existentes

O valor de risco residual pode fazer com que o risco se enquadre em uma faixa de classificação diferente da faixa definida para o risco inerente.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 25/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

6.5. Priorização dos Riscos

Na etapa anterior determinou-se o risco residual, resultado posterior à análise dos controles, cujo valor será considerado na priorização para o tratamento. A tabela 8 exibe as ações devem ser adotadas em relação ao risco e suas exceções.

Tabela 8. Atitude perante o risco para cada classificação.

Classificação	Ação necessária	Exceção
Risco Baixo	Nível de risco dentro do apetite a risco, mas é possível que existam oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas assumindo-se mais riscos, avaliando a relação custo x benefício, como diminuir o nível de controles.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Médio	Nível de risco dentro do apetite a risco. Geralmente nenhuma medida especial é necessária, porém requer atividades de monitoramento específicas e atenção da unidade na manutenção de respostas e controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.	Caso o risco seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, essa priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Alto	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser comunicado ao dirigente máximo da unidade e ter uma ação tomada em período determinado. Postergação de medidas só com autorização do dirigente máximo da unidade.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo.
Risco Extremo	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco nesse nível deve ser objeto de Avaliação Estratégica, comunicado ao Colegiado Executivo, ao Setor de Governança e Estratégia e ao dirigente máximo da unidade e ter uma resposta imediata. Postergação de medidas só com autorização do Colegiado Executivo.	Caso o risco não seja priorizado para implementação de medidas de tratamento, a não priorização deve ser justificada pela unidade e aprovada pelo seu dirigente máximo e pelo Colegiado Executivo.

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

Sobre o Apetite a Risco do Processo Organizacional

- Cada unidade pode definir faixas de classificação distintas para o nível de apetite ao risco. Deve-se, portanto, considerar:
 - Contexto em que o processo está inserido;

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 26/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

- Documentar esta informação no início do processo de gerenciamento de riscos;
- Submeter a classificação para aprovação da Comissão de Gestão de Riscos e Controles Internos;
- Uma vez aprovada, o serviço declara que:
 - todos os riscos cujos níveis estejam dentro da(s) faixa(s) de apetite a risco podem ser aceitos, e uma possível priorização para tratamento deve ser justificada;
 - todos os riscos cujos níveis estejam fora da(s) faixa(s) de apetite a risco serão tratados e monitorados, e uma possível falta de tratamento deve ser justificada.

Sobre o Risco Extremo

Além dos riscos classificados como “Extremo”, riscos com as outras classificações (baixo, médio ou alto) podem ser objeto da Avaliação Estratégica, desde que indicados pelo dirigente máximo da unidade.

6.6. Respostas aos Riscos

Esta etapa objetiva definir as opções e as medidas de tratamento (controles) para os riscos priorizados na etapa anterior.

Cada risco priorizado deve ser relacionado a uma opção de tratamento. A escolha da opção depende do nível do risco, contexto do CH-UFC ou custo do controle, conforme apresenta a tabela 9.

Tabela 9. Opções de Tratamento de Riscos.

Opção de Tratamento	Descrição
Mitigar	Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”. A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. No CH-UFC, mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos.
Compartilhar	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. No CH-UFC, pode-se compartilhar o risco por meio de terceirização, por exemplo.
Evitar	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo”, e a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar o risco com o CH-UFC. Na CH-UFC, evitar o risco significa encerrar o processo organizacional. Nesse caso, essa opção deve ser aprovada pelo Colegiado Executivo.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 27/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

Aceitar	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco.
---------	--

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018, adaptado)

Quando a opção de tratamento do risco for MITIGAR, devem ser definidas medidas de tratamento, que minimizem o a probabilidade e/ou o impacto, reduzindo o risco residual para um ambiente dentro do apetite a risco.

As medidas descritas acima devem compor o Plano de Tratamento de Riscos, que representa o plano de ação para resolução eventos de riscos priorizados. O modelo e a forma do documento será padronizada pela Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno, mas, deverá conter, minimamente:

- Identificação do risco;
- A proposta e cronograma de ação;
 - O que e como será feito? Indicar projeto ou ação que será conduzida para minimizar os níveis de riscos para os limites aceitáveis;
 - Nesta etapa deve-se indicar as ações de tratamento com o cronograma;
 - Para o cronograma, deve-se indicar:
 - Data de início prevista;
 - Data de fim prevista;
- Objetivos/benefícios esperados por medida de tratamento;
- Unidade organizacional responsável pela implementação da iniciativa;
- Unidades organizacionais corresponsáveis pela implementação da iniciativa, ou seja, unidades envolvidas na implementação da medida de tratamento;
- Servidor ou cargo responsável pela implementação;
- Custo estimado para a implementação;

É importante que, em uma primeira abordagem da elaboração do Plano de Tratamento, avalie-se a necessidade de melhorar ou extinguir controles já existentes. Somente depois dessa avaliação, e se ainda identificada a necessidade de redução do nível do risco, podem ser propostos novos controles, observados sempre critérios de eficiência e eficácia da sua implementação.

Se as iniciativas definidas no Plano de Tratamento envolverem mais de uma unidade, o responsável pelo processo de gerenciamento de riscos deve encaminhar a proposta de Plano para que essas unidades validem as iniciativas de que participarem.

6.7. Aprovação dos Resultados das Etapas do Processo de Gerenciamento de Riscos

Os resultados das etapas anteriores do processo de gerenciamento de riscos (entendimento do contexto, identificação e análise dos riscos, avaliação dos riscos, priorização dos riscos e definição de respostas aos riscos) devem ser avaliados e aprovados pelo dirigente máximo da unidade organizacional.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 28/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

Após a aprovação desses resultados, a equipe pelo processo de gerenciamento de riscos ou o dirigente da unidade deve:

- Encaminhar o resultado para Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno;

6.8. Validação dos Resultados

O Colegiado Executivo, com o apoio da Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno deve validar os resultados do plano de tratamento de riscos.

A Unidade de Gestão de Riscos pode avaliar os resultados da matriz de riscos e atribuir um novo impacto e probabilidade, desde que sejam definidos os parâmetros utilizados. Este novo risco deve se somar ao resultado obtido pela Equipe de Gerenciamento, obtendo-se a média. Neste caso, as etapas de priorização de riscos e resposta devem ser alteradas.

Após a validação, a Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno deve encaminhar o Plano de Tratamento de Riscos para a Equipe de Gerenciamento, que se responsabilizará por:

- Encaminhar o Plano de Tratamento aprovado às unidades corresponsáveis pelas iniciativas para que essas também incluam as ações em seu Plano Operacional corrente.

6.9. Implementação do Plano de Tratamento de Riscos

A implementação do Plano de Tratamento envolve a participação da unidade organizacional responsável pelo processo organizacional e das unidades relacionadas como corresponsáveis em cada iniciativa, se previstas.

A responsabilidade primária pelo Plano de Tratamento permanece com a unidade organizacional responsável pelo processo organizacional. No Plano de Tratamento, deve ser definido o principal responsável pela implementação da iniciativa (servidor ou cargo), que também deverá monitorar e reportar a evolução das iniciativas.

6.10. Comunicação e Monitoramento

Dentro do escopo de um processo de gerenciamento de riscos, deve ser observada a Matriz de Responsabilidade RACI apresentada na tabela 10.

A Matriz de Responsabilidade RACI define Responsável, Autoridade, Consultado e Informado para o processo de gerenciamento de riscos no CH-UFC. Segundo SOUZA e BRASIL (2017), são elementos da Matriz RACI:

- Responsável (R): quem executa a atividade;
- Autoridade (A): quem aprova a tarefa ou produto. Pode delegar a função, mas mantém a responsabilidade;
- Consultado (C): quem pode agregar valor ou é essencial para a implementação;
- Informado (I): quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 29/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Próxima revisão: 25/02/2024
			Versão: 1

Tabela 10. Matriz RACI para o Gerenciamento de Riscos no CH-UFC.

	Colegiado Executivo	Comissão de Gestão de Riscos e Controles Internos	Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno	Equipe de Gerenciamento de Riscos	Gestor do Processo	Responsável pela implementação	Colaboradores do CH-UFC
Propor Plano Anual de Gestão de Riscos.	A	C	R	-	C	-	I
Aprovar Plano Anual de Gestão de Riscos.	A/R	C	C	-	I	-	-
Designar equipe de gerenciamento de riscos.	C	I	I	-	R	-	-
Realizar entendimento do contexto.	I	C	C	R	A/R	-	-
Identificar e analisar os riscos.	I	C	C	R	A/R	-	-
Avaliar os riscos.	I	C	C	R	A/R	-	-
Priorizar os riscos	I	C	C	R	A/R	-	-
Selecionar resposta ao risco.	I	C	C	R	A/R	-	-

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 30/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

	Colegiado Executivo	Comissão de Gestão de Riscos e Controles Internos	Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno	Equipe de Gerenciamento de Riscos	Gestor do Processo	Responsável pela implementação	Colaboradores do CH-UFC
Encaminhar Plano de Tratamento de Riscos para o UGRCI.	I	C	C	R	A/R	I	-
Aprovar o resultado.	I	I	I	I	A/R	I	-
Realizar avaliação.	I	I/C	R	I	I	I	-
Encaminhar para o ColEx.	I	-	R	-	-	-	-
Validar resultado.	R	I	I	I	I	I	
Implementar o Plano de Tratamento de Riscos.	I	I	I	I	I	R	
Monitorar e Comunicar.	I/R	C	R	C/R	C/R	R	R

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 31/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

O monitoramento, no âmbito do processo de gerenciamento de riscos, deve ser realizado **principalmente pela unidade responsável pelo processo organizacional**, de forma a:

- Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes;
- Analisar as ocorrências dos riscos;
- Detectar mudanças que possam requerer revisão dos controles e/ou do Plano de Tratamento;
- Identificar os riscos emergentes.

Porém, a PGRCI do CH-UFC, em seu item 9, no capítulo VII, também delega a todos os colaboradores a responsabilidade de monitorar os níveis dos riscos e suas medidas de tratamento:

9. Compete a todos os colaboradores do CH-UFC o monitoramento da evolução dos níveis de riscos corporativos e da efetividade das medidas de controles internos implementadas nos processos organizacionais em que estiverem envolvidos ou que tiverem conhecimento.

a. Caso sejam identificadas mudanças ou fragilidades nos processos organizacionais, o empregado deverá reportar imediatamente o fato aos Gestores do Processo.

Mudanças identificadas durante o monitoramento devem ser encaminhadas à Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno, a quem compete coordenar a elaboração e monitorar os planos de ação para mitigação dos riscos identificados, verificando continuamente a adequação e a eficácia da gestão de riscos.

Trimestralmente, a Unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno elaborará um boletim com o resultado do acompanhamento das ações relacionadas ao Plano de Tratamento de Riscos de cada unidade, que será enviado ao Colegiado Executivo.

7. REFERÊNCIAS

1. BRASIL. Ministério da Educação. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará. *Política de Gestão de Riscos e Controles Internos do Complexo Hospitalar da Universidade Federal do Ceará (CH-UFC)*,2021.
2. BRASIL. Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. *Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes*. Norma Brasileira ABNT NBR ISO 31000: Primeira Edição, 2009.
3. BRASIL. *Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016, que estabelece a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas a gestão de riscos, controles internos e governança*. Brasília: Ministério Público,2016.
4. BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília. V1.1.2 – 2017.


SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 32/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

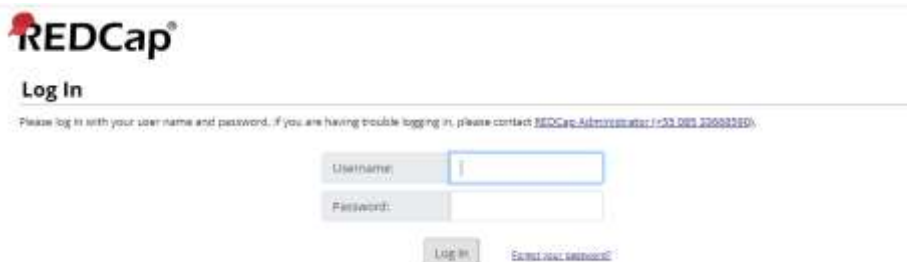
5. COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.
6. COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Risk Assessment in Practice*. Disponível em <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf>. Acesso em 27 de abril de 2017.
7. IIA. The Institute of Internal Auditors. *As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles*. Disponível em http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/As_tres_linhas_de_defesa_Declaracao_de_Posicionamento2_opt.pdf. Acesso em 18 de novembro de 2016.
8. HM GOVERNMENT. *The Orange Book: Management of Risks – Principles and Concepts*. Produced by Mark Ripley, Government Finance Function. 2020.

9. APÊNDICE

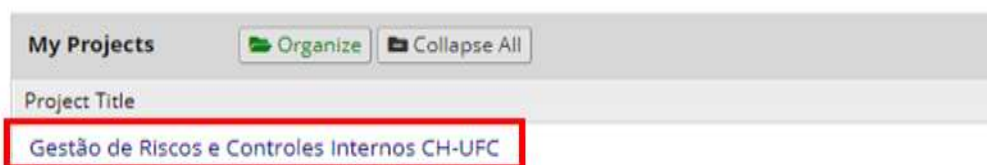
9.1. Apêndice 1

Acesso e Preenchimento do Formulário

- Solicite liberação e acesso ao formulário através do e-mail: ugrci.ch-ufc@ebserh.gov.br
- Acesse, através do link <https://redcap.huwc.ufc.br/index.php>, ou através do ícone  no portal de serviços <https://sistemas.huwc.ufc.br/setisd/>
- Acesse com seu usuário e senha do sistema

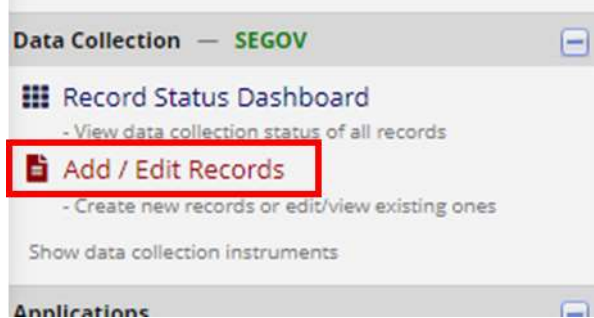


- Clique com o botão esquerdo do mouse em cima do projeto “**Gestão de Riscos e Controles Internos CH-UFC**”



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 33/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

- Acesse, no painel esquerdo da tela, **“Add/Edit Records”**



- Clique em **“Add new record”**



The image shows a form with a yellow header bar displaying 'Total records: 12 / In group: 1'. Below this, there is a field 'Choose an existing Record ID' with a dropdown menu showing '-- select record --'. A green button with a plus sign and the text '+ Add new record' is highlighted with a red box.

- Em seguida, clique no **círculo**, dentro da coluna **“status”** para iniciar o preenchimento do formulário.

NEW Record ID 109-2

Data Collection Instrument	Status
Cadastro dos eventos de risco	<input type="radio"/>

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 34/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

- O formulário segue as regras estabelecidas neste manual:

➕ Adding new Record ID **109-2**

Record ID 109-2

Cadastro do evento de risco: _____

Este formulário foi desenvolvido pela Unidade de Gestão de Riscos e Controles Internos e tem como objetivo mapear os riscos estratégicos do Complexo Hospitalar da UFC. Cada formulário corresponde a um risco vinculado a um processo de trabalho, sendo assim, caso deseje declarar mais de um risco para cada processo, deve-se preencher uma nova ficha.



Mapeamento de Controles Internos e Gestão de Riscos

Macroprocesso:	<input type="text"/>
<small>* must provide value</small>	<small>Informar o macroprocesso antes do processo.</small>
Responsável pelo processo:	<input type="text"/>
<small>* must provide value</small>	
Descreva um evento de risco:	<input type="text"/>
<small>* must provide value</small>	<small>Impacta no atingimento dos objetivos da organização, embora não estejamos 100% certos de sua ocorrência.</small>
Qual a causa do evento de risco?	<input type="text"/>
<small>* must provide value</small>	<small>Motivos que podem promover a ocorrência do risco acima.</small>
Qual a consequência do evento de risco?	<input type="text"/>
<small>* must provide value</small>	<small>Resultados do risco que afetam os objetivos.</small>

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 35/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

Entre os objetivos estratégicos do CH-UFC, qual seria o mais impactado?
* must provide value

Melhorar o ensino, pesquisa, extensão e assistência
 Empregar os recursos de maneira eficiente
 Gerir com competência, agilidade e transparência
 Otimizar a operação, simplificando processos
 Valorizar, capacitar e reter os talentos

[reset](#)

Em qual categoria este risco melhor se aplica?
* must provide value

Operacional (qualidade da assistência, ensino e pesquisa)
 Financeiro (recursos necessários para as atividades)
 Legal (adequação às leis e normas)
 Reputação (percepção dos clientes e demais interessados)
 Estratégico (objetivos de médio e longo prazo)

[reset](#)

Quão provável é a ocorrência desse risco?

1-Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.
2-Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.
3-Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.
4-Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.
5-Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.

* must provide value

1 - Improvável 2 - Rara 3 - Possível 4 - Provável 5 - Praticamente certa

escala de 1 a 5 [reset](#)

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 36/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

Qual o grau de impacto desse risco?

1-Impacto **insignificante** nos objetivos.
 2-**Pequeno** impacto nos objetivos.
 3-**Moderado** impacto nos objetivos, porém **recuperável**.
 4-**Significativo** impacto nos objetivos, **de difícil reversão**.
 5-**Catastrófico** impacto nos objetivos, **de forma irreversível**.

Levar em consideração os objetivos estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade.

* must provide value

1 - Insignificante 2 - Pequeno 3 - Moderado 4 - Significativo 5 - Catastrófico

escala de 1 a 5 reset

Existem medidas de controle para que esse evento de risco não se manifeste?

1-**Inexistentes**-inexistentes, mal desenhados ou não funcionais.
 2-**Fraco**-iniciativas individuais, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.
 3-**Mediano**-Mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco.
 4-**Satisfatório**-implementados e embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.
 5-**Forte**-Mitigam todos os aspectos relevantes do risco.

* must provide value

Inexistentes Fraco Mediano Satisfatório Forte reset

Quais são as medidas de controles implementadas?

- Utilizar os campos abaixo para informar os controles existentes.
- Utilizar os campos de medida de controle 02 e 03 se necessário,
- Caso possua mais de 03 controles, favor inserir os mais eficientes.

Medida de Controle 01	Medida de Controle 02	Medida de Controle 03

Risco Inerente	Fator de Mitigação	Risco residual	Classificação do Risco
	0,2		Risco Extremo
View equation	View equation	View equation	View equation

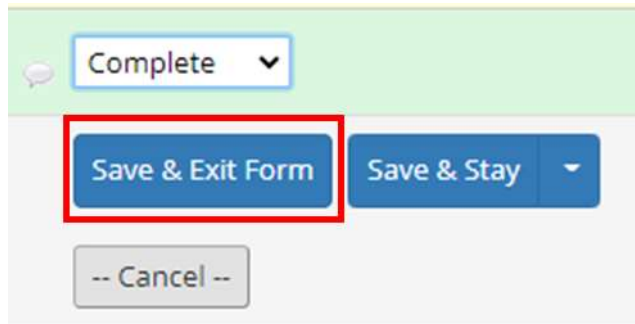
Form Status

Complete? Incomplete ▾

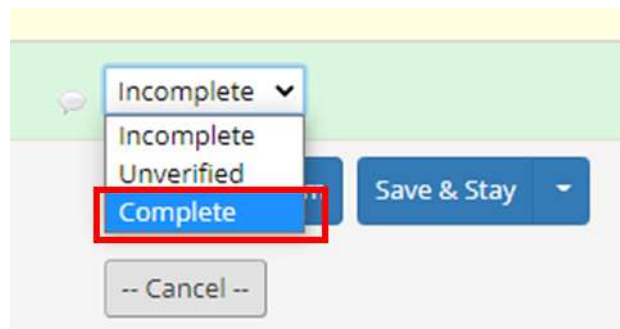
Save & Exit Form
Save & Stay ▾
-- Cancel --

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 37/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

- Ao terminar o preenchimento, deve-se selecionar a opção “**complete**” e, em seguida, “**Save & Exit Form**”



- O preenchimento está completo.



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL		MAN.UGRCI-CH.001 – Página 38/39
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC		Emissão: 25/02/2022
			Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

9.2. Apêndice 2

Painel de Monitoramento



SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE			
Tipo do Documento	MANUAL	MAN.UGRCI-CH.001 – Página 39/39	
Título do Documento	MANUAL METODOLÓGICO DE GESTÃO DE RISCOS – CH/UFC	Emissão: 25/02/2022	Próxima revisão: 25/02/2024
		Versão: 1	

10. HISTÓRICO DE REVISÃO

VERSÃO	DATA	DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO

ELABORAÇÃO		
Assuero Silva Meira Werônica Pontes Gurgel Hemerson Bruno da Silva Vasconcelos Abimael Torcate de Souza		
ANÁLISE		
Sanja Sâmia Rolim Fernandes Ximenes Unidade de Gestão da Qualidade	Data: 25/02/2022	Assinatura e carimbo:  SANTA SÂMIA ROLIM FERNANDES XIMENES ENFERMEIRA – COREN 120860 SIAPE 2166782 EBSERH
APROVAÇÃO		
Assuero Silva Meira Chefe do Setor de Governança e Estratégia	Data: 03/03/2022	Assinatura e carimbo:  ASSUERO SILVA MEIRA FARMACÊUTICO CRF/CE 3941
APROVAÇÃO		
Carlos Augusto Alencar Junior Superintendente do Complexo Hospitalar da UFC	Data: 03,03, 2022	Assinatura e carimbo:  Prof. Carlos Augusto Alencar Junior Superintendente dos Hospitais Universitários da UFC/EBSERH