



**PLANO DE  
GESTÃO DE RISCOS  
2024**

# Guia prático para Mapeamento de Riscos

**Universidade Federal Fluminense**

Pró - Reitoria de Planejamento - PROPLAN

Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento

Divisão de Acompanhamento de Programas Institucionais

## **UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF**

Pró - Reitoria de Planejamento - PROPLAN  
Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento  
Divisão de Acompanhamento de Programas Institucionais  
Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles - CGIRC

REITOR: Antonio Claudio da Nóbrega

VICE-REITOR: Fábio Barboza Passos

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO: Julio Cesar Abreu Andrade

COORDENADORA: Maria Leonor Veiga Faria

ELABORAÇÃO: Allan Silva Castro, Angela Martins, Lohana Monarco,  
Pamella Drummond e Vanessa Sol

# SUMÁRIO

1. Qual o objetivo desta cartilha?
2. O que é gestão de riscos?
3. O que é um risco?
4. Appetite ao Risco
5. Ferramentas para a identificação, análise e avaliação de riscos
6. Matriz de Riscos
7. O que são controles?
8. Questionário para apoiar a elaboração de um plano de gestão de riscos

## Qual é o objetivo desta cartilha?

Este Guia Prático tem por objetivo orientar a gestão de riscos dos processos de trabalho no âmbito da UFF. O setor responsável pelo processo deverá identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar os potenciais riscos do referido processo, implementando controles para prevenir ou mitigar os riscos identificados. A Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento (PLAD/PROPLAN) tem a atribuição de implementar a Política e o Plano de Gestão de Riscos, bem como assessorar as áreas no gerenciamento de riscos. Cabe destacar que este Guia Prático é um material de apoio à Política e ao Plano de Gestão de Riscos da UFF, que são fundamentais para a compreensão da aplicação da metodologia e critérios adotados pela instituição.

Clique [aqui](#) para acessar.



*Processo de Gestão de Riscos da ISO 31000 (ABNT, 2009) – Adaptado*

## O que é a gestão de riscos?

A gestão de riscos é o processo que visa a identificar, analisar e monitorar eventos que possam impedir, atrasar ou impactar de alguma forma o alcance de um objetivo. Esses eventos, chamados de riscos, tratam-se, na verdade, de incertezas que podem surgir durante a execução das atividades, prejudicando a instituição como um todo.

## O que é um risco?

Risco é uma incerteza que pode causar impactos negativos sobre seus objetivos. Por exemplo, se você planeja chegar ao trabalho pontualmente às 8h, é necessário prever uma série de eventos que podem afetar o tempo de deslocamento da sua casa até o local de trabalho, como a possibilidade de o despertador não tocar, a demora do ônibus para chegar ao ponto, a situação do trânsito, etc. Esses seriam os riscos que poderiam impedir o cumprimento de seu objetivo de chegar ao trabalho no horário planejado.

### Fica a dica:

O pré-requisito para identificar um risco é ter um objetivo!

Os eventos de risco podem ser pensados a partir do momento em que seu objetivo está definido.

Não há processo que não possua risco.



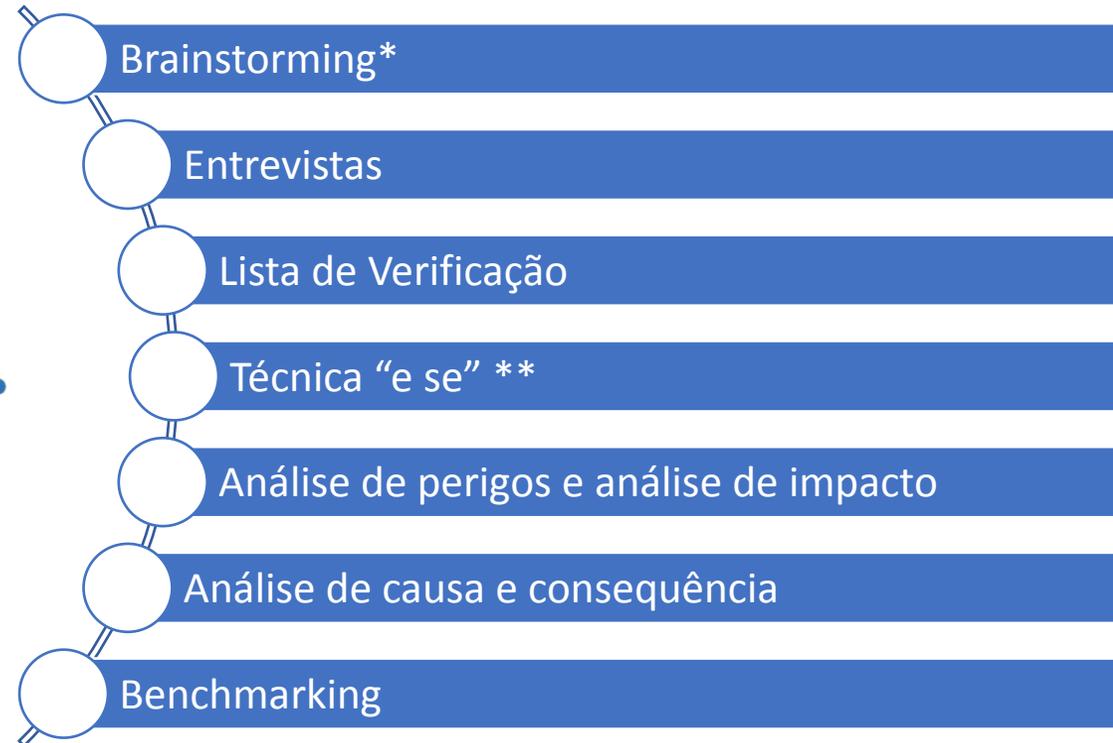
# Apetite ao Risco

O gerenciamento de riscos na UFF será realizado de maneira contínua, em consonância com o planejamento estratégico da instituição, buscando sempre aprimorar o conhecimento acumulado, de acordo com a evolução da maturidade da gestão.

Por decisão do CGIRC, a UFF está disposta a aceitar os riscos de nível baixo e nível médio, por estarem dentro do seu apetite a risco. Assim, não será obrigatório adotar medidas de tratamento para esses riscos, o que não impede o gestor de tratá-los, caso considere pertinente e haja capacidade operacional para tal. Independentemente disso, os riscos aceitos devem ser monitorados.

No caso dos riscos de nível alto e nível extremo, por serem considerados fora do apetite a risco da UFF, deverão receber tratamento.

# Ferramentas para a identificação, análise e avaliação de riscos



\* Encontro da equipe responsável para debater ideias como "o que pode dar errado?", "o que seria um risco neste procedimento?"

\*\* Técnica de raciocínio indutivo

**Ex:** E se a pessoa preencher errado os campos solicitados? E se a pessoa não incluir o comprovante de residência?

# Matriz de Riscos

Probabilidade

A matriz de riscos mostra os pontos de cruzamento da probabilidade de ocorrência com o impacto dos riscos. Desta forma, pela divisão da matriz em quadrantes, pode-se avaliar a criticidade dos riscos. Quanto maior for a probabilidade e o impacto de um risco, maior será seu nível de criticidade. Trata-se de entender o risco sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência (consequência). Assim, considerando a probabilidade de ocorrer, o risco pode ser:

Impacto

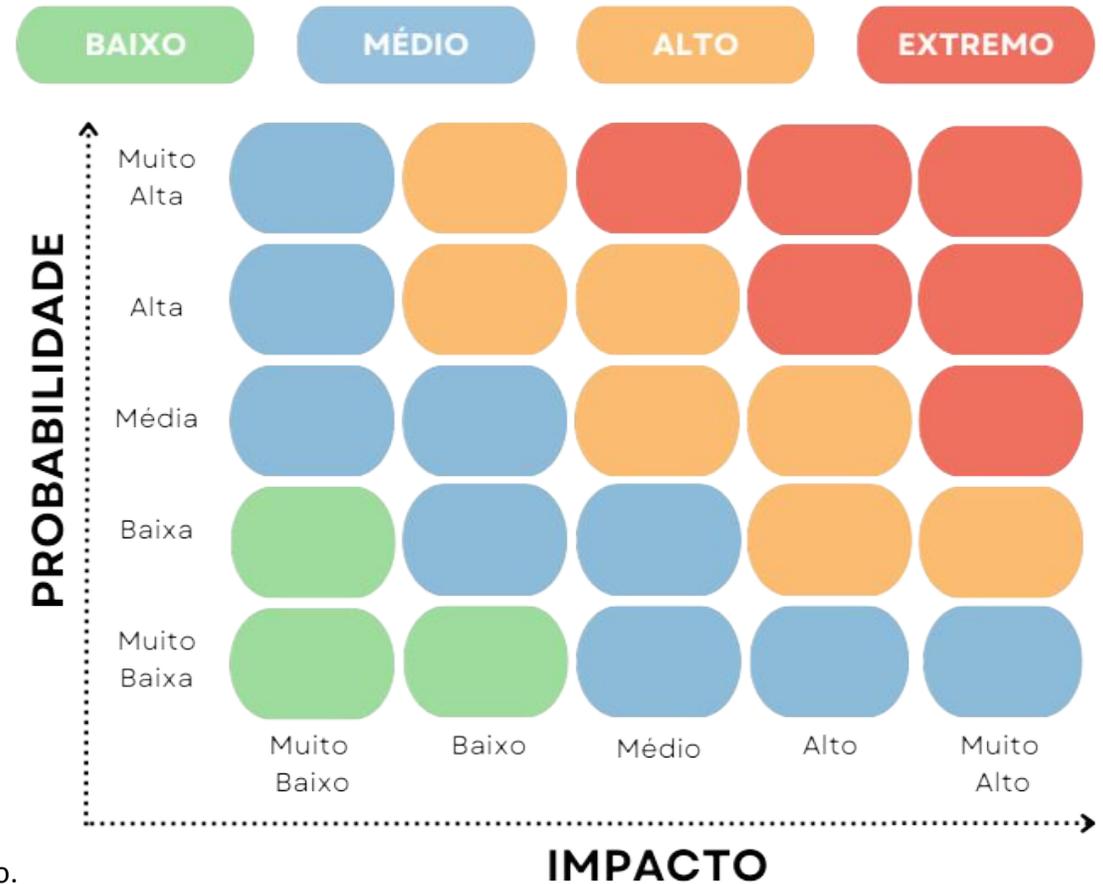
# Matriz de Riscos

## Impacto:

- 1- **Desprezível:** não afeta o objetivo.
- 2- **Baixo:** pode colocar em dúvida a consecução do objetivo.
- 3- **Moderado:** torna incerto o alcance do objetivo.
- 4- **Alto:** torna improvável o atingimento do objetivo.
- 5- **Catastrófico:** capaz de impedir o alcance do objetivo.

## Probabilidade:

- 1- **Raro:** evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e da operação do processo.
- 2- **Improvável:** evento inesperado, mas que pode ter registro de ocorrência.
- 3- **Possível:** evento esperado, de frequência reduzida.
- 4- **Provável:** evento habitual, com histórico de frequência amplamente conhecido por parte da gestão e da operação do processo.
- 5- **Quase certo:** evento que se repete seguidamente, de maneira assídua, e interfere no ritmo das atividades.



# O que são os controles?

Os controles fazem parte da gestão de riscos e referem-se às medidas adotadas para reduzir a possibilidade de ocorrência dos eventos de risco.

Por exemplo, se você planeja chegar ao trabalho pontualmente às 8h e já tem conhecimento de todos os eventos que podem impedir o alcance desse objetivo, é capaz de adotar medidas para mitigá-los, como utilizar dois despertadores e sair de casa quinze minutos mais cedo, entre outras.

# Questionário para apoiar a elaboração de um plano de gestão de riscos:

## *Entendendo o contexto:*

- 1) O(s) objetivo(s) do processo “...” está(ão) definido(s) claramente? Qual(is) seria(m)?
- 2) Foram criadas ou modificadas leis, regulamentos ou normas internas que influenciam diretamente no processo?

## *Identificando, analisando e avaliando riscos:*

- 3) Que eventos de risco podem evitar, impedir, atrasar ou prejudicar o alcance do(s) objetivo(s) do processo? (Levar em conta opinião de especialistas, séries históricas, relatórios de auditoria, organograma, fluxograma, etc.)
- 4) Quais as possíveis causas do atraso ou impedimento?
- 5) Com que frequência os eventos de risco ocorrem e quais consequências podem trazer?
- 6) O quanto as consequências apontadas podem impactar o alcance do(s) objetivo(s) definido(s) no processo e a Universidade como um todo?

## *Implementando controles:*

- 7) Qual o seu nível de satisfação com os resultados do processo? O que poderia melhorar?
- 8) É possível implementar alguma ação para corrigir as vulnerabilidades? Qual?
- 9) Caso já exista alguma medida de controle, o nível de resposta aos riscos é proporcional, adequado ao nível dos riscos? (ex: riscos altos possuem ações mais bem elaboradas) Se não, o que poderia ser feito a mais?
- 10) A aceitação dos níveis de riscos é debatida ou negociada com os gestores? Isto é, existe envolvimento das partes interessadas na gestão de riscos?