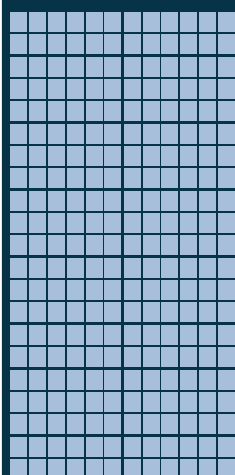
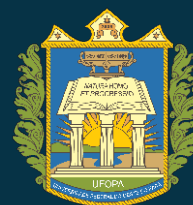
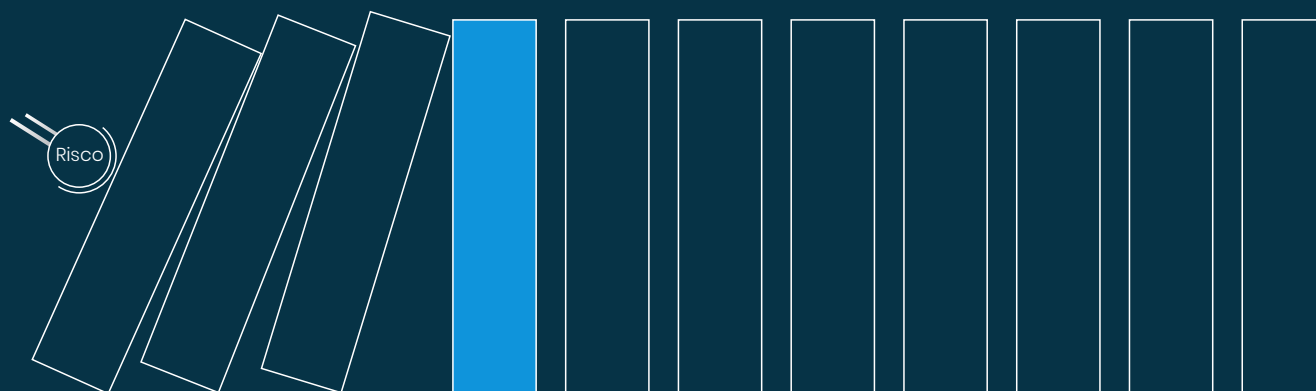


UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ



Manual de

GESTÃO de risco



ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

Reitora

Aldenize Ruela Xavier

Vice-Reitora

Solange Helena Ximenes Rocha

Pró-Reitor de Administração

Warlivan Salvador Leite

Pró-Reitora da Cultura, Comunidade e Extensão

Ediene Pena Ferreira

Pró-Reitora de Ensino de Graduação

Honorly Kátia Mestre Correa

Pró-Reitor de Gestão Estudantil

Luamim Sales Tapajós

Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

Fabriciana Vieira Guimarães

Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica

Kelly Christina Ferreira Castro

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Cauan Ferreira Araújo

DIRETORES DE UNIDADES ACADÊMICAS

Instituto de Biodiversidade e Florestas

Diretor: Thiago Almeida Vieira

Instituto de Ciências da Educação

Diretora: Lademe Correia de Sousa

Instituto de Ciências da Sociedade

Diretora: Ana Maria Silva Sarmento

Instituto de Ciências e Tecnologia das Águas

Diretor: Frank Raynner Vasconcelos Ribeiro

Instituto de Engenharia e Geociências

Diretor: Abraham Lincoln Rabelo de Sousa

Instituto de Formação Interdisciplinar e Intercultural

Diretor: Raimundo Valdomiro de Sousa

Instituto de Saúde Coletiva

Diretor: Waldiney Pires Moares

DIRETORES DE CAMPI

Campus de Alenquer

Diretora: Jorgiene dos Santos Oliveira

Campus de Itaituba

Diretor: Jonas Santos Leite

Campus de Juruti

Diretor: Raphael da Costa Silva

Campus de Monte Alegre

Diretora: Marcella Costa Radael

Campus de Óbidos

Diretora: Marilene Maria Aquino Castro de Barros

Campus de Oriximiná

Diretora: Dávia Marciana Talgatti

COMITÊ DE GOVERNANÇA, INTEGRIDADE, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES

Presidenta

Aldenize Ruela Xavier

Reitora

Membros titulares

Warlivan Salvador Leite

Pró-Reitor de Administração

Ediene Pena Ferreira

Pró-Reitora da Cultura, Comunidade e Extensão

Honorly Kátia Mestre Correa

Pró-Reitora de Ensino de Graduação

Luamim Sales Tapajós

Pró-Reitor de Gestão Estudantil

Fabriciana Vieira Guimarães

Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

Kelly Christina Ferreira Castro

Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação Tecnológica

Cauan Ferreira Araújo

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Vítor Marques Viana

Superintendente de Infraestrutura

Rafael Rodrigo dos Santos Miranda

Diretor do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação

ORGANIZAÇÃO E ELABORAÇÃO

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Diretoria de Avaliação e Informações Institucional

Coordenação de Informações Institucionais

Elaboração

Ediclei dos Santos Oliveira

Coordenador de Informações Institucionais

Equipe Técnica

José Leandro da Silva Correa

Wesley Penido Tizziani

Capa e Diagramação

Ediclei dos Santos Oliveira

Revisão Técnica

Carla Marina Costa Paxiuba

Revisão Textual

Gisele da Silva Lopes dos Santos

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP) Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/UFOPA

U58m Universidade Federal do Oeste do Pará. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Manual de gestão de risco. / Organização de Ediclei dos Santos Oliveira. - Santarém: UFOPA, PROPLAN, 2023.
37 p. : il. color.

Inclui bibliografia

1. Manual. 2. Gestão de risco. 3. Processo. I. Oliveira, Ediclei dos Santos, org. II. Título.

CDD. 378.98115

Bibliotecária - Documentalista: Cátia Alvarez – CRB/2 843

Versão:1

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES DA GESTÃO DE RISCOS.....	8
OBJETIVOS E DIRETRIZES DA GESTÃO DE RISCO NA UFOPA.....	12
PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO	14
Identificação do Risco.....	16
Avaliação do Risco.....	23
Tratamento do Risco.....	27
Monitoramento	29
Comunicação	31
MODELO DO MAPA DE RISCOSE PLANO DE AÇÃO.....	33
REFERÊNCIAS.....	38

INTRODUÇÃO



A ocorrência de eventos que geram incertezas e que impactam de maneira significativa o alcance dos objetivos e metas institucionais, pode ser definida como risco. O risco pode ter origem em fatores econômicos, legais, tecnológicos e até mesmo operacionais.

A função da gestão de riscos é dar garantias que a instituição alcance seus objetivos estabelecidos em seus planejamentos, caracterizando-se como ferramenta que auxilia na tomada de decisões e na redução dos incidentes que possam prejudicar as metas propostas para um período de gestão.

No Brasil, a cultura da gestão de riscos está em fase inicial nos órgãos públicos. A regulamentação iniciou com a publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 01 de 10 de maio de 2016, pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e a Controladoria-Geral da União que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Em 2017 foi aprovado o Decreto nº 9.203 que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, nele é tratado, entre outros temas, a gestão de risco.

Na Ufopa, em 2019, após a reconstituição de seu Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles, a prioridade foi a implantação do plano de integridade e somente em 2023 é que a política de gestão de riscos foi aprovada (Resolução Consun Nº 299, de 27 de abril de 2023).

COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES DA GESTÃO DE RISCOS



A gestão de riscos e suas normas complementares, metodologias, manuais e procedimentos são aplicadas em todas as unidades da Ufopa, assegurando aos gestores acesso à informação dos riscos que aos quais a instituição está exposta, além de contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, processos e macroprocessos que buscam entregar/gerar valor público.

A gestão de riscos apresenta três linhas de defesas:

1ª linha de defesa: controles internos da gestão executados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos da Ufopa. Assim, os gestores de Unidades e servidores que dão o suporte e que são envolvidos nas atividades dos processos finalísticos ou de apoio, são responsáveis pela operacionalização da gestão de riscos.

2ª linha de defesa: supervisão e monitoramento dos controles internos executados pelo CGIRC;

3ª linha de defesa: constituída pelas auditorias internas, uma vez que são responsáveis por proceder à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão (primeira linha de defesa) e da supervisão dos controles internos (segunda linha de defesa).

São instâncias da Política da Gestão de Riscos, no âmbito da Ufopa: o CGIRC, Unidade Responsável pela implantação e pelo monitoramento da Política de Gestão de Risco na Ufopa e Gestor do Risco (chefe de Unidade ou servidor sob designação).

a) Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles (CGIIRC)

Responsabilidades:

- Promover condutas e padrões de comportamentos alinhados às melhores práticas de ética e integridade aplicáveis ao setor público;
- Institucionalizar estruturas adequadas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos;
- Promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos;
- Solicitar a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progep) a oferta de cursos sobre Gestão de Riscos, pelo menos uma vez ao ano;
- Garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- Promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- Promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- Aprovar políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- Supervisionar o mapeamento e a avaliação da matriz de risco institucional que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- Liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no âmbito da Ufopa;
- Estabelecer limites de exposição a riscos globais da Ufopa, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública ou atividade;
- Aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroproces-

para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;

- Emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;
- Monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê;
- Elaborar a Política de Gestão de Riscos da Ufopa e revisá-la sempre que necessário;
- Responder consultas sobre matérias de sua competência, advindas das unidades da Ufopa.

Unidade Responsável pela implantação e monitoramento da Política de Gestão de Riscos Institucional

Responsabilidades:

- Propor ao CGIRC a Metodologia de Gestão de Riscos e suas revisões;
- Monitorar a evolução dos níveis de riscos;
- Dar suporte à identificação, análise e avaliação dos riscos;
- Promover a disseminação da cultura de Gestão de Riscos;
- Elaborar e atualizar o Manual para elaboração do Plano de Gestão de Risco de acordo com a Política de Gestão de Riscos da Ufopa;
- Elaborar anualmente o relatório de acompanhamento sobre a Gestão de Riscos;
- Criar indicadores de monitoramento.

Gestor de Risco

Responsabilidades:

- Assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a Política de Gestão de Riscos da Ufopa;
- Monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados, de

acordo com a Política de Gestão de Riscos da Ufopa;

- Garantir que as informações adequadas sobre os riscos da sua área de gestão estejam disponíveis em todos os níveis da Instituição;
- Elaborar e assegurar a implementação do plano de ação (respostas aos riscos) definido para tratamento dos riscos sob sua responsabilidade;
- Operacionalizar as respostas aos riscos;
- Identificar e comunicar situações de risco quando pertinentes;
- Primar pela inovação e adoção de boas práticas à gestão.

Embora o Conselho Universitário da Ufopa não apareça como uma instância máxima de governança para gestão de riscos, entre as três linhas de defesa, nesse modelo, entende-se que seja o responsável em manter o pleno funcionamento dessas três linhas. É uma das partes interessadas principais nos resultados e que deve ser continuamente comunicada com informações sobre o desempenho da gestão de risco na Ufopa.

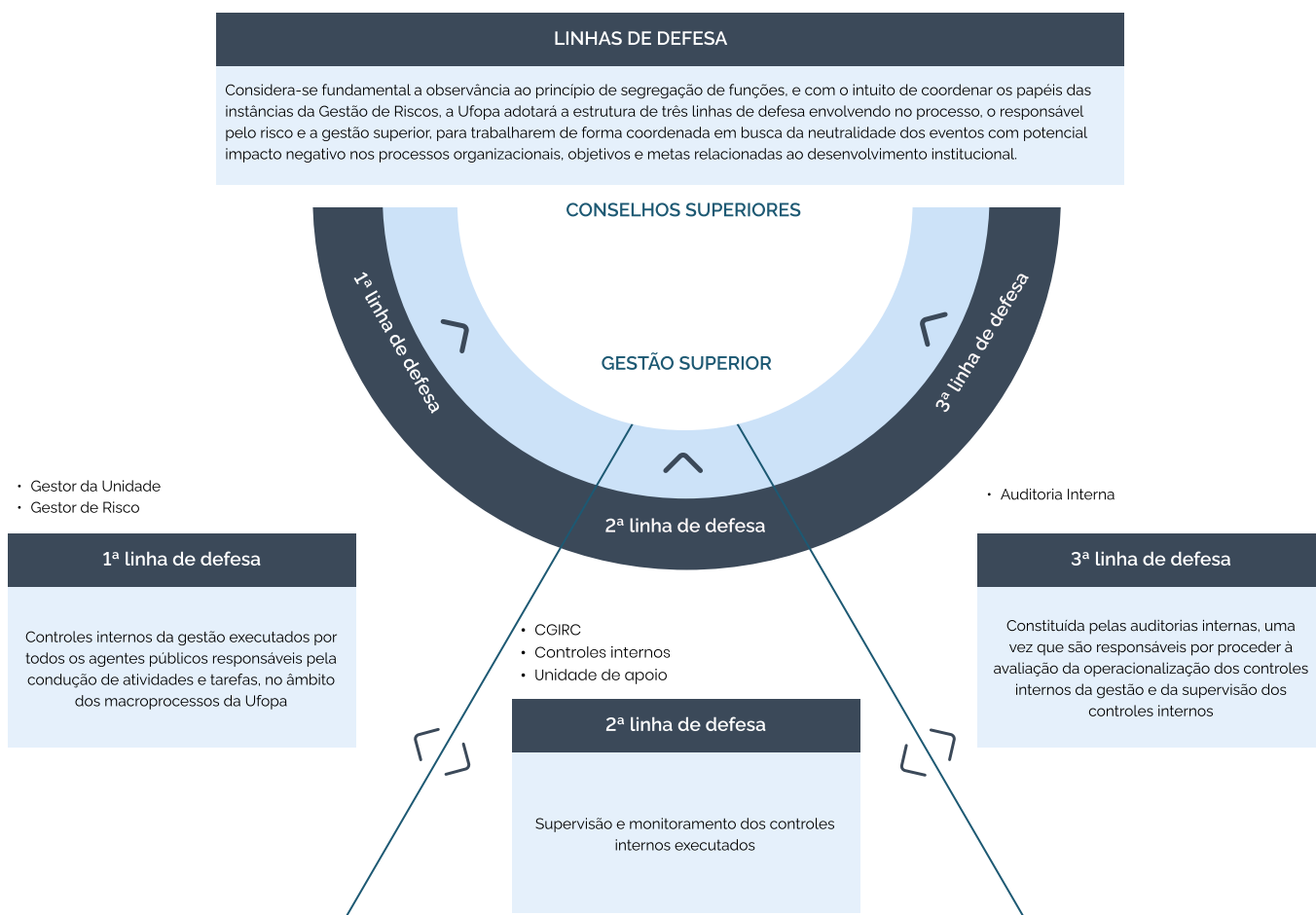


Figura 1 - Linhas de defesas

OBJETIVOS E DIRETRIZES DA GESTÃO DE RISCOS NA UFOPA

A Ufopa definiu na sua Política de Gestão de Riscos, aprovada por seu Conselho Superior Universitário (Resolução Nº 299 de 27 de abril de 2023), os seguintes objetivos e diretrizes.

Objetivos da Gestão de Riscos

- Subsidiar a tomada de decisão

Possibilitar que em todos os níveis de gestão da Ufopa, seja garantindo acesso tempestivo à informações suficientes quanto aos riscos aos quais a Universidade está exposta, possibilitando direcionar medidas que possam corrigir os processos, atividades, projetos e outros que por ventura se desviem do objetivo traçado estrategicamente.

- Estar integrada na elaboração do Planejamento

A gestão de riscos integrada aos planejamentos institucionais – estratégico, tático e operacional – que tenham objetivos claros e definidos, pode contribuir na facilitação de seu alcance.

- Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos institucionais

Aplicar a metodologia definida na gestão de riscos para reduzir os impactos negativos a níveis aceitáveis e/ou aproveitar as oportunidades causadas pelos eventos ocorridos.

- Agregar valor à Ufopa por meio da identificação de oportunidades e ameaças

Fazer a gestão de riscos deve ser um processo contínuo, assim, será possível identificar as ameaças, potencializar as oportunidades e fortalecer os mecanismos utilizados para gerar valor público, ou seja, entregar e manter os produtos e/ou serviços oferecidos pela Ufopa que representam uma resposta efetiva para as demandas sociais referentes a educação superior.

- Proteger o ambiente interno

A percepção sobre os riscos e seus impactos no alcance de metas e dos objetivos institucionais, nos permite tomar decisões que garantam proteger a integridade, as pessoas, os valores éticos e as estruturas de governança organizacional da Ufopa.

- Promover a transparência, integridade e gerar valor nas ações institucionais.
- Aplicar a gestão de riscos para garantir os valores, princípios e normas éticas para sustentar e priorizar o interesse público, bem como, divulgar os resultados gerados pela Ufopa nos mecanismos de transparência como forma de prestação de contas com a sociedade, demonstrando os processos envolvidos neles.

Diretrizes da Política de Gestão de Riscos

- O atendimento ao interesse público;
- Alinhamento ao contexto organizacional;
- A definição de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco;
- O alinhamento com as estratégias e valores institucionais;
- Aprimorar a governança, a conformidade e a auditoria interna;
- A integridade nos processos organizacionais;
- Apoiar a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Promover a transparência, integridade e efetividade nas ações institucionais.

PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS



O processo de gestão de risco deve ser gradual e contínuo na Ufopa, sendo orientado pelo setor determinado para esse fim, mas a responsabilidade pela execução do processo de gestão será do gestor de Unidade.

Na Ufopa, o processo ocorre em 5 etapas (identificação, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento) e considerando os 8 componentes da Política de Gestão de Riscos da Ufopa expresso no seu Art. 14º.

Art. 14º O processo de gestão de risco deverá observar os seguintes componentes:

I - 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;

II - fixação de objetivos: as unidades da Ufopa devem fixar e comunicar objetivos de gestão de riscos alinhados à missão e à visão institucional;

III - identificação de eventos: devem ser identificados e relacionados os riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis;

IV - avaliação de riscos: os eventos serão avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência, devendo a avaliação de riscos ser feita por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas, orientando quanto a priorização da atenção e/ou tratamento;

V - resposta a riscos: as unidades devem identificar qual estratégia seguir em

relação aos riscos mapeados e avaliados;

VI - atividades de controles internos: são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para o tratamento dos riscos;

VII - informação e comunicação: informações devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de que as responsabilidades sejam cumpridas e que as decisões sejam tomadas. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis de gestão, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos;

VIII - monitoramento: tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto e que sejam modificados apropriadamente, de acordo com mudanças nas condições que alterem o nível de exposição a riscos.



Figura 2 - Processo de Gestão de Riscos

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

Essa etapa tem o propósito de reconhecer e registrar os eventos que podem ocorrer e impactar de forma negativa ou positiva os objetivos traçados nos planejamentos institucionais (PDI, PDU, Plano de Gestão, PGO etc.), ou nos processos, macroprocessos e projetos institucionais ligados ou não ao planejamento estratégico. A execução dessa etapa é fundamental, pois é a partir dela que teremos todos os subsídios para elaboração do Plano de Gestão do Risco, ou seja, o plano conterá as ações necessárias para enfrentar o risco.

Como faz?

Passo 1: Definir o objeto de gestão de risco

O objeto de risco pode ser um objetivo estratégico, uma ação institucional, uma atividade, um processo, um macroprocesso, um edital, um projeto, uma unidade setorial, entre outros.

Passo 2: Estabelecer o contexto que o objeto está inserido

Compreender o ambiente em que o objeto de gestão de risco está inserido tem a finalidade de coletar as informações que irão dar suporte na identificação do risco. De modo geral, consiste em realizar um diagnóstico sobre o objeto de gestão de risco.

- Identifique os objetivos ou resultados esperados do objeto de gestão de risco;
- Faça o levantamento do escopo necessário, ou seja, do processo de trabalho para o alcance do objetivo ou resultado esperado do objeto de gestão de risco;
- Identifique as pessoas envolvidas no processo de trabalho, a legislação pertinente, as condutas das pessoas, crise econômica, procedimentos e experiências anteriores realizadas;
- Mapeie os recursos que podem afetar o alcance do objetivo ou resultado esperado (pessoas, TI, legislação, orçamento, pessoas interessadas etc.);

ANÁLISE DE CONTEXTO

Objeto de Gestão de Risco

Principais resultados:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

Pessoas chaves estão capacitadas?

Sim Não Talvez Não se aplica

Possui recurso de TI necessário?

Sim Não Talvez Não se aplica

Tem orçamento?

Sim Não Talvez Não se aplica

Atende aos requisitos legais?

Sim Não Talvez Não se aplica

Quais são os interessados?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Principais atividades ou pacote de tarefas/trabalho

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

Figura 3 - Modelo de contextualização do objeto de gestão de risco.

Passo 3: Identificação de eventos de riscos

Nesse ponto, a finalidade é identificar e registrar os eventos de riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos ou resultados do objeto de gestão de risco. Considere o ambiente onde o objeto de risco está inserido levando em consideração todo o aspecto levantado no passo anterior.

Como Faz?

Antes de iniciarmos o processo de identificação, temos que entender que eventos são situações em potencial (não ocorridas) que podem causar impacto no alcance dos objetivos ou nos resultados esperados de um objeto gestão de risco, se ele vier a ocorrer. O impacto pode ser positivo (oportunidades) ou negativo (riscos), a princípio, iremos focar nos impactos negativos. Os eventos de riscos possuem os seguintes componentes: causas, evento de Risco e consequências.

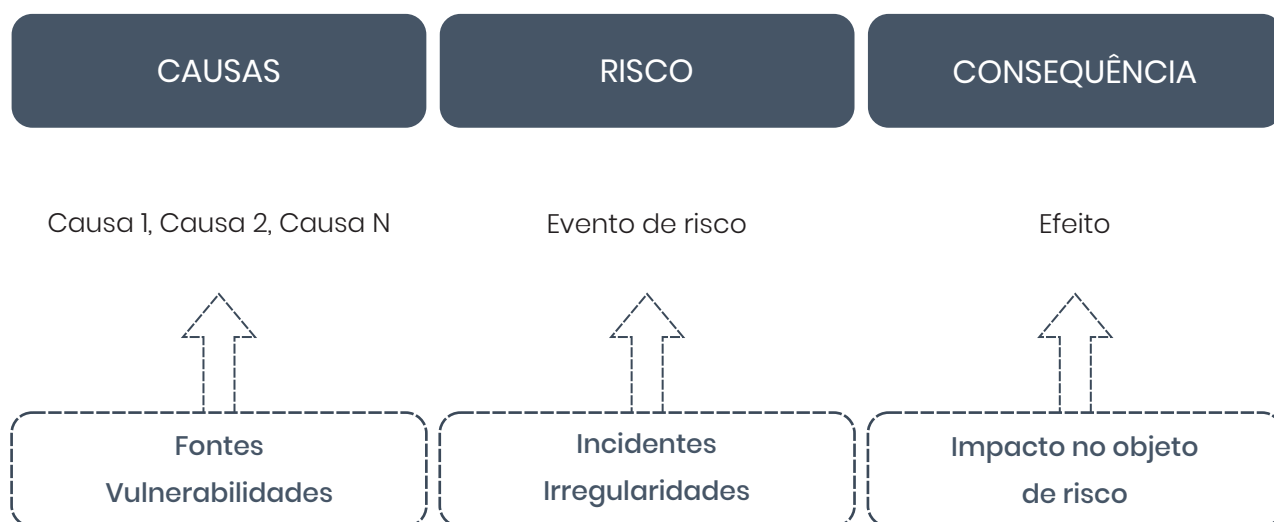


Figura 4 - Componentes do evento de risco

Causas: condições que dão origem à possibilidade de um evento ocorrer, também chamadas de fatores de riscos e podem ter origem no ambiente interno e externo.

Risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no alcance dos objetos ou resultados do objeto de risco.

Consequência: resultado de um evento de risco sobre os objetivos ou resultados do objeto de risco.

Com o entendimento sobre eventos de riscos, vamos conhecer as técnicas/ferramentas utilizadas para fazer a identificação. Dentre as técnicas estão o diagrama de *Ishikawa*, *bow-tie* e *brainstorming*. Ressaltamos que essa identificação deve ser feita por meio de reuniões e/ou aplicação de questionários com os envolvidos (inclusive de outras áreas ou setores que serão afetados) e com os responsáveis do objeto de gestão de riscos.

- Diagrama de *Ishikawa*

Conhecida como “espinha de peixe”, o diagrama de *Ishikawa* é uma técnica que permite estruturar as causas de determinados problemas evidenciando suas causas e efeitos, facilitando encontrar a resposta mais apropriadas para seu tratamento.

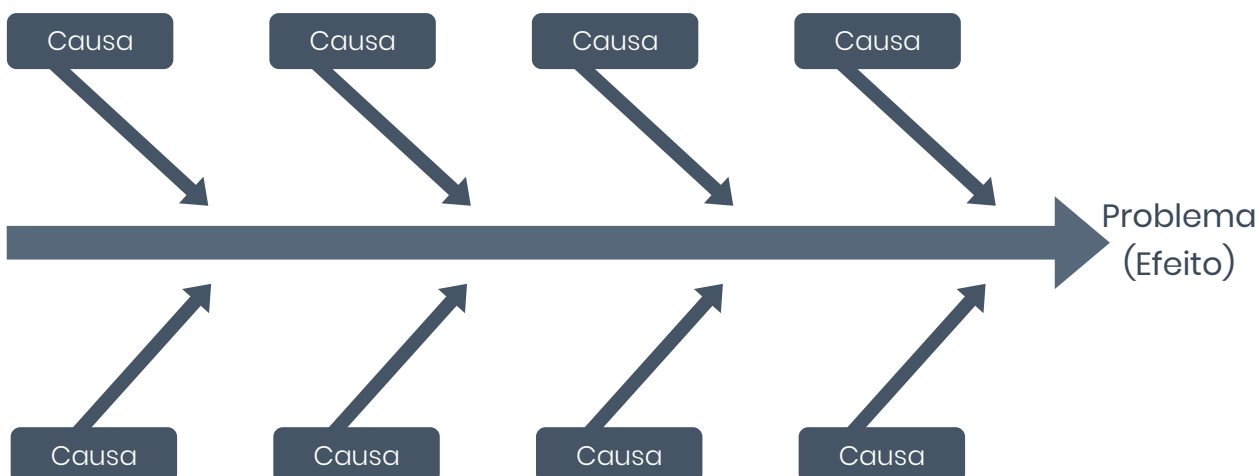


Figura 5 - Diagrama de *Ishikawa*.

- *Bow-tie*

O método *bow-tie*, semelhante ao diagrama de *Ishikawa*, permite identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e gerar diversas consequências. Como no diagrama de *Ishikawa*, identifica-se o problema e, em seguida, suas possíveis causas e consequências. A diferença é que para finalizar é preciso identificar as formas de prevenção, a ocorrência do risco e as formas de mitigar as consequências, caso o risco se materialize.

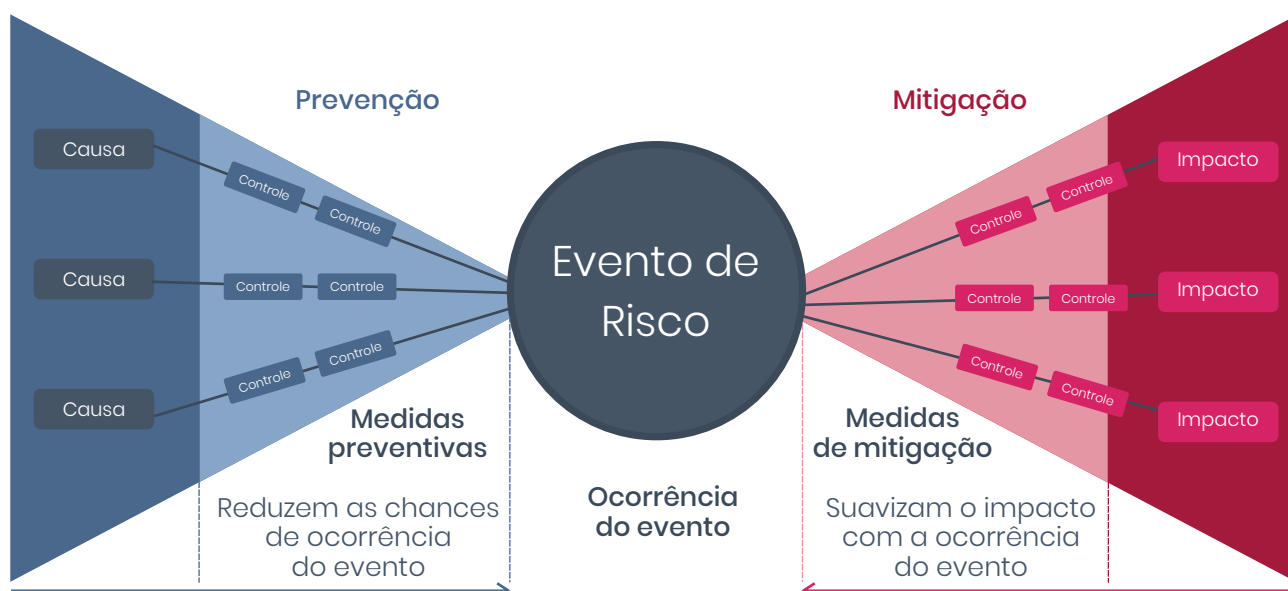


Figura 6 - Método Bow-Tie.

- Brainstorming

O *Brainstorming* é uma técnica utilizada para levantar ideias e soluções de problemas. Nessa técnica que consiste em reunir um grupo, todos os participantes têm a livre exposição de ideias, propostas, criação de um novo produto, de um negócio etc. Essa técnica pode ser combinada com as vistas anteriormente. Na identificação de eventos com essa técnica, a finalidade é obter uma lista completa dos riscos relacionados ao objeto de gestão de riscos. Para facilitar o uso do *Brainstorming*, o grupo deve responder as seguintes questões:

Quais eventos podem **EVITAR** o alcance do resultado?

Quais eventos podem **ATRASAR** o alcance do resultado?

Quais eventos podem **PREJUDICAR** o alcance do resultado?

Essas questões devem considerar o contexto que o objeto da gestão de risco está inserido, relacionando as causas e consequências para o risco encontrado.

A sintaxe que descreve esse passo para descrição de um evento de risco é:

Devido a **causa/fonte**, poderá acontecer **descrição do evento de risco**, o que poderá levar a **descrição do impacto** provocando um resultado no **objetivo ou resultado**.

Passo 4: Organização do Mapa de riscos

O mapa de riscos consiste na organização dos eventos identificados, para organizar as informações produzidas durante o processo de identificação dos eventos de riscos. Nessa etapa, além de organizar os eventos identificados, é necessário categorizá-los.

A Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (Proplan) disponibilizou um modelo de planilha eletrônica para facilitar o processo da gestão de riscos.

Acesse o modelo em: mapa de gestão de risco

Categorização do risco

Definidos na Política de Gestão de Riscos da Ufopa, os riscos podem ser tipificados/categorizados em:

- **Riscos operacionais:** eventos que possam comprometer as atividades, normalmente associados a falhas, deficiências ou à inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;
- **Riscos de imagem/reputação:** eventos que possam comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade de cumprir a missão;
- **Riscos legais:** eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que possam comprometer as atividades;
- **Riscos financeiros/orçamentários:** eventos que possam comprometer a capacidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização das atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações e;
- **Riscos ambientais:** eventos que possam causar impacto ambiental, provocando alterações das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente.

Como sugestão, considere também as seguintes tipologias:

Riscos de comunicação e informação: eventos que podem comprometer a geração de informações, prejudicando a sua tempestividade, atualização, precisão e acesso, dificultando o armazenamento, coleta e divulgação.

Riscos de Integridade: eventos relacionados com corrupção, fraudes, irregularidades, desvios éticos e conduta que podem corromper os valores defendidos pela Ufopa.

Riscos relacionados à LGDP: eventos de risco voltados à segurança de dados, acesso indevido a dados pessoais, perda de dados, armazenamento inseguro, vazamento de dados.

Riscos estratégicos: aqueles voltados para o cumprimento da missão e visão de futuro.

Riscos Tecnológicos: eventos voltados a falhas, obsolescência de equipamentos e instalações, ou a sistemas informatizados de controle e comunicação.

Riscos de Segurança na Informação: eventos ligados à possibilidade de determinada ameaça explorar vulnerabilidades de um ativo ou conjunto de ativos e têm potencial para prejudicar as atividades da organização.

Como faz?

Após a identificação do evento de risco, organize-os conforme o modelo disponibilizado pela Proplan, e faça o registro:

- Setor e data de início do trabalho
- Objeto de análise de risco
- Data da identificação do risco (data de registro)
- Setor (que o evento está envolvido, por padrão virá o setor do objeto de análise)
- Etapa em que o risco pode ocorrer
- A identificação do risco (Risco identificado)
- Fatores de riscos (causas)
- Impactos (efeitos ou consequências)
- Categoria do risco

AVALIAÇÃO DO RISCO

Nessa etapa, a finalidade é realizar a avaliação dos riscos identificados, considerando seus fatores de risco e os impactos causados para a priorização. A avaliação deve ocorrer sob a perspectiva da probabilidade de ocorrência e pelo impacto que ele poderá influenciar no objeto de gestão do risco, caso ele venha se materializar. Essa avaliação envolve a comparação do nível do risco com o limite de exposição para **determinar se o risco é aceitável ou será necessário realizar o tratamento**.

Como Faz?

Passo 1: Mensurar a probabilidade e impacto (risco inerente)

Para realizar essa mensuração, deve-se considerar a escala de probabilidade e a escala de impacto, ou seja, deverá definir qual a probabilidade de ocorrência do risco e qual o seu impacto no objetivo ou resultado esperado do objeto de gestão de risco em análise.

Escala de probabilidade e impacto

A probabilidade é a chance de o evento de risco ocorrer dentro do período de alcance do objetivo ou do resultado esperado do objeto de gestão de risco.

PROBABILIDADE	PESO	DESCRIÇÃO
Muito baixa	1	Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
Baixa	2	Analisando as causas e o histórico conhecido apontam para baixa frequência de ocorrência.
Média	3	Repete-se com frequência razoável e já há indícios que possa ocorrer.
Alta	4	Repete-se com elevada frequência ou há muitos indícios que ocorrerá.
Muito Alta	5	Ocorrência quase garantida.

Escala de probabilidade

O impacto é a severidade ou efeito provocado no alcance do objetivo ou do resultado esperado do objeto de gestão de risco.

IMPACTO	PESO	DESCRIÇÃO
Muito baixo	1	Compromete minimamente o atingimento do objetivo ou do resultado esperado; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultados.
Baixo	2	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo/resultados, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultados.
Médio	3	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultados.
Alto	4	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultados.
Muito Alto	5	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultados.

Escala de impacto

Passo 2: Nível do Risco

O nível do risco é obtido pela multiplicação da probabilidade pelo impacto. **RI = P x I** (**RI**: nível de risco inerente, **P**: nível de probabilidade do risco e **I**: nível de impacto do risco)

PROBABILIDADE	5	Muito Alta	5	10	15	20	25
	4	Alta	4	8	12	16	20
	3	Média	3	6	9	12	15
	2	Baixa	2	4	6	8	10
	1	Muito Baixa	1	2	3	4	5
			Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito Alto
			1	2	3	4	5
			IMPACTO				

Figura 7 - Matriz de probabilidade versus impacto

O resultado dessa multiplicação deve ser comparado com a escala de 1 a 25, onde o risco será classificado entre os 4 níveis conforme a sua posição na escala: baixo, moderado, alto e crítico.

A multiplicação e a classificação são feitas de forma automática no modelo disponibilizado pela Proplan.

Faixa	1 a 6	8 a 12	15 a 16	20 a 25
Categoria	Baixo	Moderado	Alto	Crítico

Figura 8 - Classificação dos riscos

Passo 3: Nível do Risco x Apetite ao Risco

Esse passo consiste em comparar o nível do risco encontrado com a disposição do nível de risco que a Ufopa está disposta a aceitar. De acordo com o apetite a risco definido pelo CGIRC são tolerados apenas os riscos classificados como baixo e moderado, sendo que eles devem ser monitorados pelo gestor de unidade, já os de nível alto e crítico devem ser priorizados para tratamento.

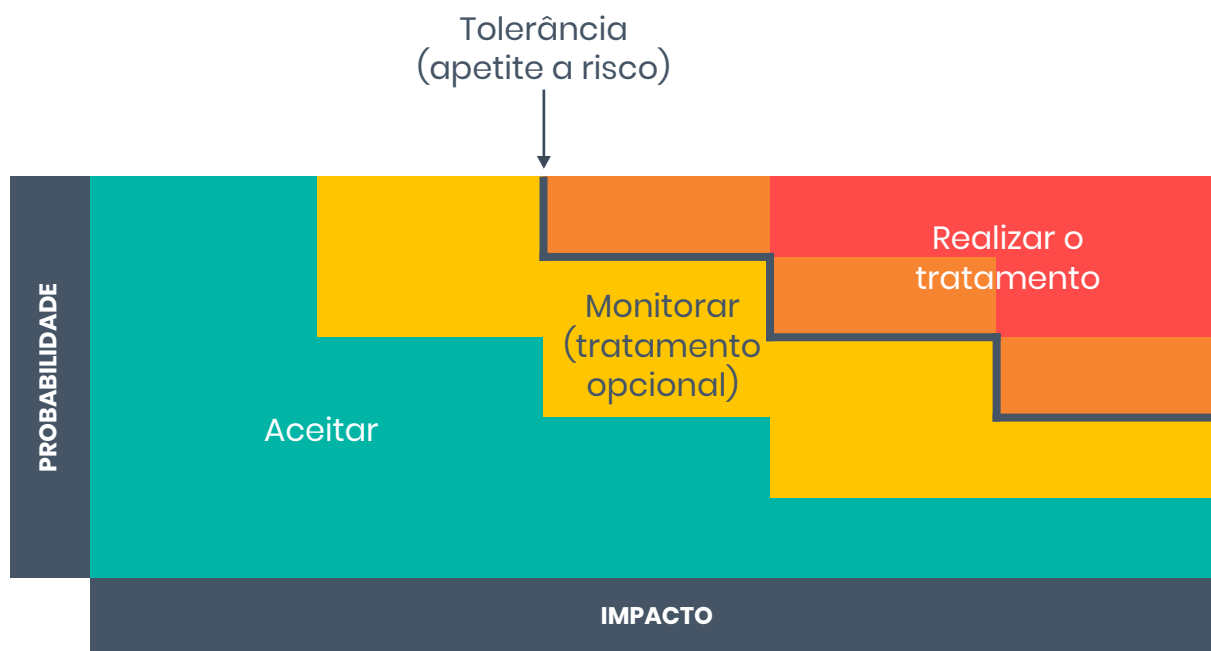


Figura 9 - Apetite a risco.

Passo 4: Avaliação dos Controles existentes

A identificação e avaliação de fatores que possam combater o risco inerente identificado poderá contribuir no planejamento de melhores respostas a este

evento. Portanto, nessa etapa, são identificados e avaliados os controles internos existentes para reduzir ou anular as causas dos riscos inerentes, ou seja, reduzir a sua probabilidade de materialização.

O resultado dessa avaliação é a reclassificação do risco inerente, onde o foco principal é trazê-lo para uma classificação menor a que ele se encontra.

O cálculo é realizado da seguinte forma: **RR = RI x FAC** (**RR** = Risco Residual, **RI** = Risco Inerente e **FAC** = Fator de Avaliação do Controle Interno)

O Fator de Avaliação do Controle Interno é apresentado na tabela a seguir:

NÍVEL	FATOR	DESCRIÇÃO
Inexistente	1	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.
Fraco	0,8	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
Mediano	0,6	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.
Satisfatório	0,4	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.
Forte	0,2	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – Matriz de Riscos (CGU, 2018).

Fatores de Avaliação dos Controles Interno existentes

Passo 5: Priorização dos Riscos

Com base no cálculo do passo anterior, os riscos que se encaixam na classificação de alto e crítico devem ser priorizados para o tratamento definido pelo gestor(a) da unidade onde o risco foi identificado.

A classificação do risco deve seguir a seguinte definição:

Faixa	Categoria	Tolerância
1 a 6	Baixo	Aceitável: Manter o nível de risco, cabe ao gestor decidir sobre a elaboração do plano de ação.
8 a 12	Moderado	Tolerável: Plano de ação opcional, no entanto, recomenda-se a elaboração do plano de ação. Eliminar ou reduzir ao nível mais baixo possível.
15 a 16	Alto	Não Tolerável: Plano de ação é mandatório e com prioridade média para eliminar ou reduzir
20 a 25	Crítico	Não Tolerável: Plano de ação é mandatório e com prioridade máxima para eliminar ou reduzir.

Figura 10 – Classificação do risco – tolerância.

TRATAMENTO DO RISCO

Após a priorização dos riscos, a próxima etapa é a de tratamento. O tratamento ou respostas aos riscos, consiste em criar atividades de controle para evitar que o risco se materialize ou se ele ocorrer seu impacto seja suavizado.

De modo geral, o tratamento do risco se desdobra no planejamento e na realização de medidas como resposta para modificar o nível do risco. O foco das medidas é garantir que o objeto de gestão de risco alcance seu objetivo ou seu resultado esperado.

Como fazer?

1º Passo: identificar as medidas de respostas ao risco priorizado

Para cada passo realizado, considere as técnicas de Brainstorming vista na identificação dos riscos. Tente identificar o máximo de medidas de respostas possível. Utilize como dica para facilitar a identificação das respostas aos riscos os seguintes questionamentos:

- Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco?
- Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir o impacto do risco no objetivo/resultados?
- É possível adotar medidas para transferir o risco?

Considere as causas e consequências levantadas na identificação do risco. A princípio as respostas aos riscos devem anular suas causas para diminuir ou zerar a sua probabilidade de materialização, ou elaborar planos de contingências que suavizem os impactos caso o risco ocorra. É possível combinar essas duas abordagens.

As respostas aos riscos devem considerar a relação com o menor custo-benefício, as partes envolvidas ou afetadas.

2º Passo: Relacionar cada risco priorizado com uma opção de tratamento

A política de gestão de riscos da Ufopa definiu as opções de tratamento:

Aceitar

A exposição ao risco é aceita ou tolerada sem nenhuma ação específica, para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos. Não há necessidade de adotar nenhuma medida, mas considere monitorar ao longo do tempo.

Mitigar

Há a necessidade de adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos.

Transferir

Transferir ou compartilhar uma parte do risco na busca da redução da probabilidade ou do impacto dos riscos.

Evitar

A exposição ao risco somente pode ser tratada alterando o plano, projeto ou processo ou descontinuando a atividade que deu origem ao risco.

3º Passo: Organizar as respostas aos riscos

A organização das medidas de respostas aos riscos consiste na elaboração do plano de ação com as atividades que serão desenvolvidas pela Unidade. Assim,

cada risco terá a sua resposta, o prazo para execução, seu responsável e a situação que se encontra. É possível organizar as respostas em ordem de prioridade de execução.

MONITORAMENTO

O monitoramento permite que se faça o controle do processo de gestão de riscos, as atividades gerenciais contínuas asseguram o pleno funcionamento do que foi planejado no plano de respostas aos riscos.

O propósito é: Monitorar o perfil do risco, realizar as ações preventivas ou corretivas, garantir a efetivação da gestão de riscos, atualizar os registros de riscos e o mapa de riscos.

Por meio do monitoramento é possível realizar o acompanhamento do desempenho do plano de ação e verificar a situação do objeto de gestão de risco (caso o risco se materialize, o quanto as ações foram eficientes e garantiram o resultado esperado?).

Como fazer?

Para isso o gestor de Unidade (Gestor do Risco) deve:

Passo 1: Acompanhar/Controlar/Monitorar o Plano de Ação

Necessariamente o gestor de Unidade deve acompanhar, monitorar e controlar as ações que estão sendo realizadas conforme o plano de ação, pois caso ocorra algum risco ele possa entrar o mais rápido possível com a ação corretiva.

Passo 2: Elaborar o Relatório de Acompanhamento

Ao final do exercício, o gestor de Unidade deve elaborar seu relatório de acompanhamento sobre o processo de gestão de riscos, considerando todos os objetos de análise de gestão de riscos.

Os relatórios de acompanhamento das Unidades devem incluir os indicadores de monitoramento de riscos.

Sobre o relatório da gestão de risco:

- Enviar relatório com informações sobre a gestão de risco em sua Unidade para a Diavi/Proplan;
- O modelo de relatório seguirá em anexo ao modelo de prestação de contas proposto pela Diavi/Proplan (Relatório de Gestão);
- A Diavi consolidará os relatórios e encaminhará para o CGIRC e incluirá no Relatório de Gestão.

a) Indicadores de monitoramento

De acordo com o Art. 19º da Política de Gestão de Riscos da Ufopa, o desempenho da gestão de risco é medido por indicadores.

Os indicadores propostos para as Unidades responderem são:

I) Indicador de riscos para tratamento

Riscos priorizados / riscos identificados x 100

II) Indicador de plano de ação

Riscos priorizados / plano de ação elaborado x 100

III) Ocorrência de risco

Riscos ocorridos / riscos identificados x 100

IV) Execução do plano de ação

Ações Executadas / Ações planejadas x 100

b) Revisão do Plano de Gestão de Riscos

A revisão do plano de gestão de risco deverá ser feita quando houver mudanças no processo de elaboração ou execução do objeto de análise da gestão de riscos, por exemplo, se um processo for modificado em uma de suas etapas (criação,

remoção ou alteração) feita, será necessário fazer todo o processo de gestão de riscos nessas etapas que surgiram ou que foram alteradas.

Para os objetos de análise de gestão de riscos do tipo processo ou projeto, fica a cargo do gestor da Unidade realizar essa revisão, a sugestão é que seja feita no final da execução do objeto de análise de risco, assim, para futuras ações, haverá informação atualizada de como será obtido o resultado esperado do objeto em questão. Um bom parâmetro para isso é o relatório de acompanhamento do processo de gestão de riscos da Unidade, pois, será possível realizar um diagnóstico e se chegar a uma decisão: manter, atualizar ou criar um plano novo.

Manter: não há necessidade de mudança, as ações do plano garantiram o resultado esperado do objeto de análise de gestão de risco, sendo suficiente para neutralizar a materialização do risco.

Atualizar: necessário a mudança quando o nível de exposição ao risco (apetite) for alterado, havendo assim, a necessidade de alteração no plano de ação (resposta ao risco).

Elaborar: o plano em vigência não atende a realidade ou o novo contexto em que o objeto de gestão de risco está inserido e/ou houve troca de metodologia de tratamento.

Essa revisão será realizada pelo menos uma vez ao ano, no momento de elaboração do relatório da gestão em cada unidade da Ufopa, onde cada setor deverá realizar uma avaliação sobre o processo de gestão de riscos. Desta forma, espera-se que os planos se mantenham coerentes aos objetos de análise de gestão de riscos de cada setor, contribuindo para o alcance do resultado esperado de seu objeto analisado.

COMUNICAÇÃO

A comunicação é o meio de informar as partes interessadas sobre os riscos e fornecer informações que assegurem em que situação os riscos foram identificados, as decisões tomadas para realizar seu tratamento, quais as partes interessa-

das envolvidas, quais riscos se materializaram e se as ações do plano foram eficientes. A comunicação envolve também a classificação do risco e o aspecto relevante quanto as informações classificadas como sigilosas.

Como fazer?

Os resultados das etapas anteriores (identificação, avaliação e tratamento) devem ser formalizados por meio do modelo elaborado pela Proplan “planilha mapa de risco” que foi criada para auxiliar no processo de gestão de riscos, deve:

- Enviar a Planilha Mapa de Riscos para a Diretoria de Avaliação e Informações Institucionais (Diavi/Proplan);
- A Diavi deve realizar a consolidação do mapa de riscos da Ufopa.
- Inserir as informações no Sistema Informatizado de Gerenciamento de Risco utilizado pela Ufopa.
- Comunicar a CGIRC sobre os riscos levantados nas Unidades, bem como os riscos advindos do PDI para conhecimento.

O fato de comunicar o levantamento e as formas de tratamento dos riscos, não exime o gestor da unidade ou o gestor do risco da responsabilidade pela execução do plano de ação de respostas aos riscos e pelo monitoramento dos riscos levantados, mesmo aqueles que não foram realizadas nenhuma ação mitigatória.

Modelo do Mapa de Riscos e Plano de Ação

O modelo proposto pela Proplan para auxiliar no processo de gestão de riscos na Ufopa, consiste em um arquivo com 4 planilhas eletrônicas: Matriz de Riscos, Mapa do Processo, Mapa de Riscos e Plano de Ação. O modelo foi elaborado em planilhas porque a Ufopa ainda não dispõe de sistema informatizado para auxiliar na gestão de risco.

Planilha Matriz de Riscos: estão os detalhes da escala de probabilidade, a escala de impacto e a própria matriz de riscos.

Planilha Mapa do Processo: é para auxiliar a identificação das tarefas ou atividades que envolvem o processo organizacional de ser obter o resultado do objeto de análise de risco.

Planilha Mapa de Riscos: estão campos que representam as etapas de identificação, avaliação e parte da etapa de tratamento de riscos.

Planilha Plano de Ação: consta o restante da etapa de tratamento ou resposta ao risco.

Este documento é continuamente atualizado. A versão mais recente está disponível em: <https://www.ufopa.edu.br/proplan/gestao-institucional/gestao-de-riscos/>.

Instruções de preenchimento

O propósito é auxiliar as Unidades Acadêmicas e Administrativas da Ufopa a registrarem os riscos identificados nos seus objetos de análise de risco.

Planilha: Mapa do Processo

Essa planilha é para registrar as tarefas/atividades do processo organizacional de como é gerado o resultado.

Tarefa/Atividade: atividades relacionadas para obter um resultado de uma etapa do processo ou que fazem parte de um todo para gerar um produto ou serviço.

Resultado esperado: produto ou serviço gerado numa etapa do processo.

Planilha: Mapa de Riscos

Setor: nesse campo, o usuário escolhe o setor numa lista de setores cadastrados.

Data de início: data em que se iniciou o processo de gestão de risco.

Data da Atualização: data em que o mapa de gestão de riscos foi atualizado, seja por uma nova identificação de evento de risco ou de uma reclassificação do risco já identificado.

Data de fim: data em que findou a gestão de risco para o objeto analisado.

Objeto de análise de riscos: informar qual objeto se deseja fazer a gestão de risco, por exemplo, elaboração de um edital, controle de pagamento de bolsa, um projeto, uma ação etc.

id: essa coluna é de preenchimento automático e representa a identificação única do risco.

Data de Registro: coluna de preenchimento manual e obrigatório. Nessa coluna deve ser informada a data em que o risco foi identificado, coincide com a data de início da gestão de risco da Unidade.

Setor: é de preenchimento automático, refere-se ao setor responsável pelo risco, caso o setor seja outro, basta sobrescrever o valor que é preenchido automaticamente.

Tarefa/atividade: atividades relacionadas para obter um resultado de uma

etapa do processo ou que fazem parte de um todo para gerar um produto ou serviço. É a mesma identificada no Mapa do Processo.

Resultado esperado: produto ou serviço gerado numa etapa do processo. É o mesmo do Mapa do Processo

Risco identificado: corresponde ao evento que foi identificado como risco relacionado a etapa de processo de elaboração ou execução do objeto que está sendo analisado. Deve ser preenchido um evento de risco por linha.

Fatores de riscos (causas): descrever as causas que podem fazer com que o risco se materialize.

Impactos provocados (consequência): descrever os efeitos que o risco pode ocasionar no objeto de análise caso o risco se materialize.

Fator de Controle Implementado: são os controles internos existentes e utilizados pela Unidade nos seus processos.

Categoria: escolher entre as opções disponíveis em qual categoria o risco se encaixa.

Probabilidade: nesse campo, o usuário deve escolher, segundo a sua análise, qual a probabilidade (muito baixa, baixa, média, alta ou muito alta) que o evento tem de ocorrer.

Impacto: nesse campo, o usuário deve escolher, de acordo com a sua análise feita, qual o impacto (muito baixo, baixo, médio, alto ou muito alto) provocado no objeto de análise de risco.

Nível do Risco: essa coluna é calculada de forma automática e representa a fórmula $RI = P \times I$.

Classificação: a classificação do risco após o cálculo do nível do risco é dada de forma automática.

Controles internos: nesse campo o usuário deve inserir a informação dos controles internos (inexistente, fraco, mediano, satisfatório e forte) para

realizar o cálculo do risco residual.

Risco residual: esse campo é calculado de forma automática, ao preencher os controles internos, automaticamente o risco residual é apresentado por meio da fórmula $RR = RI \times FAC$.

Reclassificação: assim como a classificação, essa coluna é preenchida de forma automática.

Ação: esse campo é preenchido de forma automática e a sua resposta é baseada no campo de reclassificação, conforme a priorização proposta no manual (baixo, moderado, alto ou crítico).

Ordem de prioridade: campo preenchido de forma automática, ele determina a ordem de prioridade dos riscos que serão tratados.

NOTA: sobre a priorização dos riscos para tratamento, o gestor é quem decide quais riscos irão ser tratados e farão parte do plano de ação, por mais que o modelo sugira para aceitar, o gestor, em sua análise, pode decidir sobre seu tratamento.

Resposta ao risco: esse campo deve ser preenchido pelo usuário com a forma de tratamento que o risco terá (aceitar, mitigar, transferir ou evitar).

Requer plano de ação: o preenchimento desse campo é automático.

Ações planejadas: mostra o número de ações planejadas no plano de ação.

Planilha: Plano de Ação

IdRisco: nesse campo o usuário deve escolher o risco que foi priorizado no mapa de riscos.

Risco: esse campo é preenchido de forma automática após o usuário escolher o IdRisco.

Causa: campo preenchido de forma automática, corresponde a todas as

causas levantadas na planilha Mapa de Risco e que estão associadas ao risco escolhido na coluna IdRisco.

Descrição da ação mitigatória: o usuário deve descrever qual ação será realizada para evitar a materialização do risco, ou qual ação de contingência será adotada para diminuir o impacto no objeto de análise de risco.

Responsável: pessoa que será o responsável por acompanhar o risco e realizar a ação prevista no plano.

Setor: setor responsável onde ocorrerá a ação mitigatória.

Início: data que a ação mitigatória iniciou.

Fim: data de finalização da ação mitigatória.

Situação do risco: O usuário deve informar qual situação em que o risco se encontra.

Situação da ação: o usuário deverá informar qual situação está a ação elaborada para mitigar a materialização do risco.

Efetividade da ação: o usuário deverá informar se a ação teve efetividade no combate a materialização do evento.

Após o preenchimento do modelo em planilha, a Unidade deverá fazer o monitoramento dos riscos mapeados e das ações realizadas, caso seja necessário, realizar a atualização do plano de acordo com as necessidades que possam surgir.

Com o modelo preenchido, encaminhar para as Unidades envolvidas ou que possam ser atingidas com a materialização dos riscos levantados durante a execução do objeto de análise de risco. Ao fim do exercício, o relatório sobre a gestão de riscos deverá ser encaminhado juntamente com o relatório de gestão à Diretoria de Avaliação e Informações Institucionais da Proplan.

REFERÊNCIAS



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, 2012.

BRASIL. Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em setembro de 2022.

BRASIL. 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. Diário Oficial da União : seção 1, Brasília, DF, edição 89, p. 14, 11 maio 2016. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em setembro de 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Manual de Gestão de Riscos do TCU 2ª edição. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/manual-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em setembro de 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ. Conselho Universitário. Resolução Consun Nº 299, de 27 de abril de 2023. Aprova a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Oeste do Pará. Boletim de Serviços da Ufopa: Edição 160, 15 de junho de 2023, Atos do Consun, p. 5. Acesso em maio de 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ. Gabinete da Reitoria. Portaria Nº 298/GR/UFOPA, de 5 de julho de 2019. Reconstitui o Comitê de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles da Universidade Federal do Oeste do Pará. Boletim de Serviços da Ufopa: Atos do Consun, edição 160, 15 de junho de 2023, p. 5. Acesso em setembro de 2022. Boletim de Serviços da Ufopa: Edição 113, 15 de julho de 2019, Atos da Reitoria, p. 18. Acesso em setembro de 2022.

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



Universidade Federal do Oeste do Pará

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Rua Vera Paz, s/n (Unidade Tapajós), Prédio BMT 2, Sala 230

Bairro Salé, CEP 68040-255

E-Mail proplan@ufopa.edu.br

Santarém, Pará, Brasil