UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

MANUAL DE **GESTÃO DE RISCOS ORGANIZACIONAIS** DA UFPA

Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC)

Reitor
Emmanuel Zagury Tourinho

Vice-Reitor
Gilmar Pereira da Silva

Pró-Reitor de Administração
João Cauby de Almeida Júnior

Pró-Reitor de Ensino de Graduação
Edmar Tavares da Costa

Pró-Reitor de Extensão
Nelson José de Souza Júnior

Pró-Reitor de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
Raimundo da Costa Almeida

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Maria Iracilda da Cunha Sampaio

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
Raquel Trindade Borges

Pró-Reitora de Relações Internacionais
Marília de Nazaré de Oliveira Ferreira

Prefeito do Campus Universitário
Eliomar Azevedo do Carmo

Presidente do Fórum dos Dirigentes do Campus de Belém
Durbens Martins Nascimento

Presidente do Fórum dos Coordenadores dos Campi da UFPA
Doriedson do Socorro Rodrigues

Organização e elaboração

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN)
Raquel Trindade Borges
Huderson Alexandre Souza de Melo
Patrícia Vilhena da Costa

Equipe Técnica

Lorena Suély Pires da Silva Lopes
Thiago Borges Lobato Gonçalves

Estagiário

Lucas Lorran de Almeida Silva

Capa

Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM) da UFPA
Luiz Cezar Silva dos Santos
Priscila Eny S. Oliveira

Versão do documento

2 (30/04/2020)

Apresentação

A metodologia de gestão de riscos organizacionais da Universidade Federal do Pará (UFPA) foi elaborada com base nas normas que regulamentam o assunto a nível federal, nas principais boas práticas de mercado, na análise das metodologias de gestão de riscos de outros órgãos do setor público, bem como na avaliação da maturidade da instituição no assunto.

Para a elaboração das escalas de probabilidade e impacto, e nível de risco, utilizou-se como base principal a Metodologia de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral da União (CGU), a fim de simplificar a comunicação com o Órgão, por se tratar de uma das instâncias de governança de âmbito externo na UFPA que possui estreita relação com a Universidade, o que irá simplificar a comunicação com o Órgão, o qual encontrará maior familiaridade ao analisar os relatórios emitidos pela UFPA, facilitando o trabalho para os gestores da Universidade por ocasião dos reportes à CGU.

Assim, o propósito da metodologia é orientar os servidores da UFPA quanto aos procedimentos que devem ser observados para a gestão dos riscos organizacionais na Instituição. Para isso, considerou-se especialmente a maturidade da UFPA na temática da gestão de riscos e o objetivo de fornecer uma metodologia que seja encarada pelos servidores como um instrumento de fácil aplicação.

LISTA DE SIGLAS

UFPA	Universidade Federal do Pará
PGR	Política de Gestão de Riscos
CONSUN	Conselho Universitário
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
IN MP/CGU	Instrução Normativa conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União
DIGEST	Diretoria de Gestão Estratégica
CGRC	Comitê de Governança, Riscos e Controles
CGU	Controladoria-Geral da União
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
CONSEP	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSAD	Conselho Superior de Administração
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 Introdução 7

2 Normativos Relacionados 8

3 Alinhamento Estratégico 9

4 Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA 10

5 Processo de Gestão de Riscos na UFPA 12

5.1 Etapa de Identificação do Risco 14

5.2 Etapa de Avaliação do Risco 16

5.3 Etapa de Tratamento do Risco 19

5.4 Etapa de Comunicação e Monitoramento dos Riscos 22

6 Modelo de Plano de Gestão de Riscos 25

6.1 Instruções de preenchimento 26

7 Modelo de Implementação do Tratamento do Risco 28

7.1 Instruções de preenchimento 28

Bibliografia 29

Glossário 30

1 Introdução

Este documento apresenta a Metodologia de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Pará (UFPA) com o objetivo de orientar as unidades a implementar a Política de Gestão de Riscos (PGR) da Instituição, aprovada por meio da Resolução nº 778, de 03 de julho de 2018, do Conselho Universitário (CONSUN) da UFPA.

A PGR da UFPA define o **risco** como a possibilidade de que um evento impacte no cumprimento dos objetivos. Assim, o risco é um efeito que causa um desvio em relação ao que era esperado, sendo que este efeito poderá ser tanto positivo (oportunidade), quanto negativo (ameaça). Esta metodologia abordará a gestão dos efeitos negativos do risco.

Risco é um evento com possibilidade de impactar negativamente no objetivo.

Um evento corresponde a um ou mais incidentes ou ocorrências, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer (TCU, 2018).

Segundo o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, a **Gestão de Riscos** é o:

> processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (BRASIL, 2017).

Assim, esta metodologia foi elaborada em consonância com a PGR da UFPA e norteada pelos princípios da simplicidade, da facilidade de entendimento e da objetividade, com o intuito de orientar os servidores da UFPA na gestão dos riscos organizacionais da Universidade, contribuindo para o alcance do objetivo estratégico "Melhorar e Fortalecer a governança dos processos internos" do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2025.

Neste sentido, em termos de conteúdo este documento apresenta os seguintes tópicos:

- **Normativos Relacionados.** Neste capítulo são apresentadas as normas que regulamentam a gestão de riscos em âmbito externo e interno à UFPA.

- **Alinhamento Estratégico.** Apresenta de que forma a gestão de riscos será alinhada ao planejamento estratégico da Instituição.
- **Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA.** Apresenta a organização dos atores na gestão de riscos da UFPA e suas principais responsabilidades.
- **Processo de Gestão de Riscos na UFPA.** Detalha o passo a passo do processo de gestão de riscos a ser implementado na UFPA.
- **Modelo de Plano de Gestão de Riscos.** Apresenta o modelo de documento a ser utilizado pelas unidades da UFPA para registro da execução do processo de gestão de riscos.
- **Modelo de Implementação do Tratamento do Risco**. Apresenta uma sugestão de ferramenta para facilitar a execução das ações de tratamento do risco.
- **Glossário.** Esclarece a definição dos principais termos utilizados.

2 Normativos Relacionados

O gerenciamento de riscos no setor público ainda é um grande desafio a ser alcançado, havendo necessidade não apenas de estruturas e processos, mas também de uma cultura de gerenciamento de riscos que contribua para a organização atingir seus objetivos de maneira otimizada.

A Instrução Normativa conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União (IN MP/CGU) nº 01/2016 foi a primeira resposta do governo federal às sinalizações dos órgãos de controle sobre a necessidade de melhorar a gestão de riscos na governança da Administração Pública. Nela, foi determinado que os órgãos e entidades do poder executivo federal deveriam instituir suas Políticas de Gestão de Riscos especificando, pelo menos, seus princípios, objetivos, estrutura do modelo e responsabilidades no processo de gestão de riscos.

Nesse sentido, a IN MP/CGU nº 01/2016 instituiu a obrigatoriedade de cada órgão possuir uma política de gestão de riscos, a qual deveria conter as diretrizes sobre a metodologia adotada para a implantação do gerenciamento dos riscos. Assim, a norma não definiu uma metodologia padrão a ser adotada por todas as instituições, apenas delineou as orientações gerais e alguns elementos essenciais, deixando a cargo de cada órgão, dentro da sua autonomia, estruturar a metodologia e escolher os instrumentos que fossem mais adequados à sua necessidade e contexto na gestão de seus riscos organizacionais.

Com base nessa norma, o governo federal regulamentou a política de governança da administração pública direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto nº 9.203/2017, o qual define a obrigatoriedade de a **alta administração** promover a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica dos riscos que possam impactar no alcance dos objetivos da organização.

Para isso, devem ser observados os seguintes princípios: implementação sistemática e documentada; integração ao planejamento estratégico e seus desdobramentos; definição de controles internos proporcionais aos risco; e melhoria contínua dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Assim, uma das diretrizes da governança pública, segundo o Decreto nº 9.203/2017, é que os controles internos sejam implementados com base na gestão de riscos, a qual deverá privilegiar ações estratégicas focadas na **prevenção** de eventos que possam comprometer os objetivos das instituições públicas federais.

As duas normas conferiram caráter impositivo à implementação da gestão de riscos nas organizações públicas federais, no intuito de legitimar a criação de estruturas de gestão que forneçam segurança razoável para o gestor agir de maneira mais eficiente, evitando condutas que impactem de forma negativa nos objetivos institucionais.

Em atendimento às normas, a Universidade Federal do Pará aprovou sua Política de Gestão de Riscos, a qual orientou a elaboração desta metodologia específica a fim de facilitar a implementação do gerenciamento de riscos alinhado ao contexto organizacional da Instituição. A PGR da UFPA está disponível no endereço: https://portal.ufpa.br/index.php/transparencia-publica.

3 Alinhamento Estratégico

A gestão de riscos na UFPA deverá obedecer aos princípios consagrados no seu Estatuto, bem como buscar garantir razoável certeza no atingimento dos objetivos definidos como estratégicos no PDI, além de se constituir em insumo para o diagnóstico institucional do próprio planejamento estratégico.

De acordo com o Manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA (UFPA, 2019), cada um dos 20 objetivos estratégicos da Instituição terá pelo menos 1 processo crítico (prioritário) vinculado. Assim, os processos definidos como críticos pela UFPA terão sua gestão de riscos executada com o apoio direto da Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST), e acompanhados de perto pelo Comitê de Governança,

Riscos e Controles (CGRC), pois são processos considerados como essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da Universidade e que, portanto, possuem **riscos-chave** a serem gerenciados.

Riscos-chave são aqueles oriundos dos processos críticos (prioritários) da UFPA e que, em função do impacto potencial, devem ser conhecidos pela alta administração.

A gestão de riscos será alinhada ao processo de planejamento institucional com base nos objetivos e processos oriundos dos desdobramentos do PDI. Assim, a gestão dos riscos apoiará a melhoria dos processos organizacionais envolvidos e subsidiará a tomada de decisão na Instituição.

Para isso, todas as Unidades da UFPA deverão elaborar seu Plano de Gestão de Riscos de maneira integrada ao instrumento de planejamento adotado no nível organizacional em que estiver inserida.

Considerando que as Unidades possuem diferentes maturidades de gestão, recomenda-se iniciar a gestão dos riscos organizacionais nos objetivos ou processos mais relevantes identificados por cada Unidade, com o intuito de alcançar todos os demais processos e objetivos no decorrer do tempo estipulado pela PGR para implantação completa da Gestão de Riscos na Instituição.

4 Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA

A estrutura de Gestão de Riscos da UFPA é baseada no modelo de três linhas de defesa, onde cada grupo de servidores tem funções específicas na gestão de riscos e devem atuar de forma coordenada, a fim de evitar "lacunas" ou duplicidades de controle e melhorar a comunicação por meio do esclarecimento de atribuições relacionadas ao gerenciamento de riscos. Além disso, na Política de Gestão de Riscos da UFPA constam as competências e responsabilidades detalhadas das Instâncias envolvidas no processo de gestão de riscos.

Deste modo, a coordenação e os papéis dos atores e instâncias envolvidos na Gestão de Riscos da UFPA são estruturados de acordo com o Modelo de Três Linhas de Defesa.

Figura 1 - Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA (IIA – adaptado).

A 1ª linha de defesa é composta pelo Gestor do Risco e Proprietário do Risco. É responsável pela execução do processo de gestão de risco dos objetivos e processos que estiverem sob sua responsabilidade. Assim, a primeira linha identifica, avalia e trata os riscos que estiverem sob sua alçada, sendo responsável por implementar as ações corretivas e executar os reportes necessários às demais linhas de defesa, na periodicidade determinada.

Na UFPA, o Gestor do Risco é o "dono" do risco. Corresponde ao dirigente de unidade acadêmica ou administrativa, responsável por gerir os riscos referentes ao seu nível organizacional, bem como apoiar e orientar as ações dos Proprietários de Risco de suas subunidades. Já o Proprietário do Risco é todo e qualquer servidor responsável pela execução de um determinado processo de trabalho e seu respectivo plano de gestão de risco.

A 2ª linha de defesa é composta pela DIGEST, que é uma subunidade da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN). Sua responsabilidade é facilitar e fomentar a implementação da PGR da UFPA, colaborando prioritariamente no suporte ao gerenciamento dos riscos-chave da Instituição, além de supervisionar e monitorar os controles internos adotados pela primeira linha de defesa.

A 3ª linha de defesa é composta pela Auditoria Interna da UFPA. Sendo responsável pela avaliação dos controles internos adotados pela primeira linha de defesa, além de supervisionar os controles internos da segunda linha de defesa, reportando-se diretamente à Alta Administração e ao CGRC.

A Alta Administração é representada pelo dirigente máximo da UFPA, o Reitor. O papel da Alta Administração e do CGRC é essencial para garantir que o modelo das três linhas de defesa funcione, visto que essas instâncias possuem a responsabilidade de prestação de contas, podendo estabelecer estruturas e processos de governança. Deste modo, compete ao CGRC definir o grau do apetite a risco a ser adotado pela UFPA, além de supervisionar a gestão dos riscos-chave da Instituição.

O CGRC é formado pelo Reitor, que o preside, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Prefeito *Multicampi*, Presidente do Fórum dos Coordenadores dos *Campi* da UFPA e pelo Presidente do Fórum dos Dirigentes do *Campus* de Belém.

Os Conselhos Superiores são compostos pelo Conselho Universitário (CONSUN); Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e Conselho Superior de Administração (CONSAD), sendo as instâncias máximas de governança da UFPA

O Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU) funcionam como linhas de defesa adicionais que devem ser consideradas, pois estabelecem requisitos que contribuem para o fortalecimento dos controles internos e incentivo à melhoria da gestão de riscos nas Instituições Públicas.

5 Processo de Gestão de Riscos na UFPA

O processo de gestão de risco deve ser gradual e continuamente executado e conduzido pela área diretamente responsável pelo processo ou objetivo, sendo considerado o caráter multidisciplinar da gestão de riscos.

Risco é um evento com possibilidade de impactar negativamente no objetivo.

O processo de gestão de riscos organizacionais na UFPA será realizado em quatro etapas principais, as quais serão executadas seguindo um passo a passo específico e que devem ser registradas com o apoio do modelo de **Plano de Gestão de Riscos**, apresentado ao final deste manual.

Figura 2 – Modelo do Processo de Gestão de Riscos da UFPA.

A gestão de risco na UFPA será realizada de maneira iterativa, buscando o aperfeiçoamento de acordo com a evolução da maturidade de gestão da Instituição no sentido de incrementar ou simplificar o processo de gestão de riscos, bem como adaptá-lo de acordo com a estratégia adota pela Universidade.

Por decisão do CGRC, a UFPA está disposta a aceitar os riscos de nível baixo e nível médio, pois estão 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 possua capacidade operacional para tal. Independe 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 UFPA, deverão receber tratamento.

Nível de risco é o grau de importância do risco em relação ao objeto da gestão de riscos. Devendo ser medido em função do impacto e probabilidade de ocorrência.

Apetite a risco representa a escolha do nível de risco em que a Instituição aceita conviver com os riscos apenas monitorando-o.

Apresentam-se a seguir as etapas que devem ser executadas para o gerenciamento de riscos corporativos na UFPA.

5.1 Etapa de Identificação do Risco

COMO FAZER?

Escolher objeto > Criar lista de risco > Identificar as causas e consequências.

A identificação do risco refere-se a descrição dos eventos que possam impactar de alguma forma os objetivos pretendidos.

Esta etapa é fundamental, pois vai subsidiar a elaboração das ações necessárias para combater o risco, portanto, deve ser executada com o intuito de identificar o máximo de riscos possíveis.

Assim, o **primeiro passo** é definir qual o processo ou objetivo será o alvo do gerenciamento de risco, ou seja, o *objeto de risco*. Para isso, é importante considerar o alinhamento estratégico ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPA.

O **segundo passo** é criar uma lista de riscos por meio de reuniões da área responsável pelo objetivo/processo (podendo ser convidados representantes de outras áreas que sejam afetadas ou também estejam envolvidas), fazendo uso preferencialmente da técnica *brainstorming*. Para facilitar a condução, o *brainstorming* deve ser orientado a responder as seguintes perguntas:

- Quais eventos podem EVITAR o atingimento do objetivo/processo?
- Quais eventos podem ATRASAR o atingimento do objetivo/processo?
- Quais eventos podem PREJUDICAR o atingimento do objetivo/processo?

Assim, para encontrar o maior número de riscos possíveis, recomenda-se ser considerado todo o contexto que pode vir a causar algum impacto no objeto de gestão de riscos selecionado, por meio de uma reflexão sobre as forças e fraquezas do ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Deste modo, além dos instrumentos de planejamento utilizados pela UFPA (como PDI, Planos de Desenvolvimento de Unidades, Plano de Gestão Orçamentária), também devem ser consideradas por ocasião da identificação dos riscos as legislações pertinentes aplicáveis, a conduta diária dos servidores, a existência ou previsão de crises econômicas, Procedimentos Operacionais Padrão disponíveis, fluxogramas, Plano de Gestão de Riscos do ciclo anterior, experiência de problemas anteriores, projeção de cenários otimistas, pessimistas e mais prováveis, etc.

Neste passo, é importante considerar a realidade do ambiente em que se busca o objetivo ou execução do processo, ou seja, em como realmente os processos são executados na prática (e não pensando teoricamente em como os processos *deveriam* ser executados), independentemente da efetividade ou fragilidade dos controles e procedimentos existentes.

O **terceiro passo** é relacionar as causas e consequências para cada risco encontrado. Para facilitar a diferenciação entre risco, causa e consequência, poderá ser utilizada a sintaxe descrita no quadro abaixo.

Devido a <**causa**>, poderá acontecer o <**risco**>, o que poderá levar a <**consequência**> impactando no <**objetivo/processo**>.

- Exemplo 1: Devido a <**erro no registro de período de férias dos servidores**>, poderá acontecer o <**não pagamento de vantagens devidas**>, o que poderá levar ao <**enriquecimento ilícito do erário**> impactando na <**folha de pagamento de pessoal**>.

- Exemplo 2: Devido a <**falta de padronização de requisitos para contratações com objetos semelhantes**>, poderá acontecer de o <**termo de referência conter requisitos inadequados**>, o que poderá levar a <**dificuldade em escolher a proposta mais vantajosa; desperdício de recursos públicos**> impactando no <**processo de contratações públicas**>.

- Exemplo 3: Devido a <**falha no cálculo e especificação de vigas de sustentação**>, poderá acontecer a <**queda de parte da estrutura da obra**>, o que poderá levar ao <**atraso no cronograma da obra; dano físico irreparável em trabalhadores**> impactando na <**construção do prédio**>.

Na etapa de identificação deve-se buscar a participação de pessoas que conheçam bem o objeto da gestão de riscos, isto poderá incluir colaboradores de setores e unidades distintos se for necessário.

Outras técnicas poderão ser utilizadas para a identificação dos riscos, como *brainwriting*, entrevistas, visitas técnicas, pesquisas, análise *bow-tie*, fluxogramas, inspeções e auditorias, checklist etc.

5.2 Etapa de Avaliação do Risco

COMO FAZER?

Mensurar probabilidade e impacto > Calcular o nível dos riscos > Priorizar os riscos a serem tratados.

A avaliação do risco refere-se a escolha de quais riscos terão suas respostas priorizadas, com base nos níveis de risco.

O **primeiro passo** é mensurar a probabilidade e impacto de o risco ocorrer, considerando inclusive se os controles existentes funcionam bem ou não. Essa avaliação deve ser feita em relação ao objeto de gestão de risco escolhido. Assim, caso seja definido, por exemplo, realizar a gestão de riscos do processo de requisição de diárias e passagens, deve-se avaliar os impactos do risco neste processo específico, e não em relação aos processos da UFPA como um todo.

Para isso, deve-se utilizar as escalas de probabilidades e impacto, com suas respectivas cores, conforme quadros a seguir.

ESCALA DE PROBABILIDADE		
PROBABILIDADE	**PESO**	**DESCRIÇÃO**
Muito Baixa	1	Em situações excepcionais o evento poderá até ocorrer, mas não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência, portanto, é improvável que aconteça.
Baixa	2	O histórico conhecido aponta para baixa frequência, podendo o evento ocorrer de forma inesperada ou casual.
Média	5	Repete-se com frequência razoável ou há indícios que possa ocorrer de alguma forma.
Alta	8	Repete-se com elevada frequência ou sua ocorrência é até esperada pois os indícios apontam essa possibilidade.
Muito Alta	10	Os indícios indicam claramente que o evento ocorrerá, portanto, é praticamente certo.

ESCALA DE IMPACTO		
IMPACTO	**PESO**	**DESCRIÇÃO**
Muito Baixo	1	Não altera o alcance do objetivo.
Baixo	2	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do atingimento do objetivo.
Médio	5	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo, porém recuperável.
Alto	8	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo, sendo de difícil reversão.
Muito Alto	10	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo, de forma irreversível.

O **segundo passo** é encontrar o nível do risco por meio da multiplicação entre a probabilidade e o impacto, a fim de saber sua importância em relação ao objeto escolhido. O resultado da multiplicação deve ser comparado com uma escala de 0 a 100, onde o risco será classificado em quatro níveis de acordo sua posição na escala, a saber: risco baixo, risco médio, risco alto e risco extremo.

CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DO RISCO NA UFPA	
RISCO	**ESCALA**
RB (Risco Baixo)	0 – 9
RM (Risco Médio)	10 – 39
RA (Risco Alto)	40 – 79
RE (Risco Extremo)	80 – 100

Deste modo, as informações sobre os níveis de risco comporão uma matriz de riscos com a apresentação na forma de mapa de calor, onde os riscos identificados serão distribuídos de acordo com seu grau de periculosidade nas faixas de cores associadas, demonstrando o perfil de risco da unidade. A matriz de risco permitirá ao gestor visualizar mais claramente o portfólio dos riscos envolvidos no atingimento dos objetivos ou execução dos processos.

.

MATRIZ DE RISCO DA UFPA						
Impacto	**Muito Alto 10**	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	**Baixa 2**	**Média 5**	**Alta 8**	**Muito Alta 10**
		Probabilidade				

O **terceiro passo** consiste na comparação do nível de risco encontrado com o apetite a riscos definido pela UFPA, a fim de selecionar quais riscos serão priorizados para a etapa seguinte, conforme quadro abaixo.

PRIORIZAÇÃO DO RISCO NA UFPA			
NÍVEL DE RISCO	**APETITE A RISCO**	**PRIORIZAÇÃO**	**AÇÃO**
Baixo	Dentro do apetite a risco.	Os riscos baixo e médio estão dentro do apetite a riscos da UFPA, portanto, não precisam ser priorizados para tratamento, devendo ser apenas monitorados para que não evoluam para um patamar acima do apetite da Instituição.	Monitorar o nível do risco.
Médio			
Limite de apetite a risco			
Alto	Fora do apetite a risco.	Os riscos alto e extremo ***deverão*** ser priorizados para tratamento, pois estão fora do limite de apetite tolerado pela Instituição.	Elaborar ação de tratamento para o risco.
Extremo			

Assim, de acordo com o apetite a risco definido pela UFPA, são tolerados apenas os riscos classificados como de nível baixo e nível médio, devendo ser monitorados. Por outro lado, os riscos que possuírem *nível alto ou nível extremo serão os priorizados para tratamento*, simbolizados pelas cores vermelha e laranja na Matriz de Risco.

5.3 Etapa de Tratamento do Risco

COMO FAZER?

Classificar tipo e natureza do risco > Descrever o tratamento > Implementar o tratamento.

O tratamento do risco consiste na principal etapa do gerenciamento de riscos corporativos na UFPA, visto que corresponde às ações propostas e que devem ser implementadas para combater o risco e aumentar a garantia de atingir os objetivos pretendidos, ou seja, visa reduzir o nível de risco para um patamar dentro do apetite da Instituição.

Assim, nesta etapa os riscos que ficaram **acima do apetite da UFPA (risco alto e risco extremo) deverão receber ações corretivas** para que voltem a níveis dentro do limite de exposição aceitável (baixo e médio).

O **primeiro passo** é classificar os riscos encontrados na etapa de identificação quanto ao seu tipo e sua natureza, conforme quadros a seguir.

TIPOS DE RISCOS NA UFPA	
TIPO DE RISCO	**DESCRIÇÃO**
Imagem	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade da UFPA em cumprir sua missão institucional.
Integridade	Eventos causados por falta de honestidade e/ou desvios éticos, que podem gerar fraudes, corrupção ou irregularidades que comprometam os objetivos da UFPA.
Legal	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da UFPA.
Operacional	Eventos que podem comprometer as atividades da UFPA, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

NATUREZA DO RISCO NA UFPA	
NATUREZA DO RISCO	**DESCRIÇÃO**
Orçamentário/Financeiro	Eventos que podem comprometer a capacidade do UFPA 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.

Esta etapa é necessária para facilitar a elaboração consolidada de relatórios de risco com base em características comuns, facilitando o gerenciamento dos mesmos e a comparação ao longo do tempo (até mesmo com outras organizações).

O **segundo passo** consiste em descrever as atividades e controles que deverão ser implementados ou aperfeiçoados para efetivamente tratar os riscos, indicando a respectiva unidade/subunidade responsável pela implementação e prazos de execução da ação de tratamento.

Controle é qualquer medida (regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências, trâmites de documentos, informações, entre outros) aplicada no âmbito da UFPA, para tratar riscos e aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos.

Assim, é importante que primeiramente se avalie a possibilidade de melhorar ou extinguir os controles existentes para só então propor novos controles, ou seja, avaliar na prática como os controles já existentes estão operando.

É preferencial que as ações de controle propostas visem combater as causas dos riscos (ações preventivas), reduzindo ao máximo a probabilidade de sua ocorrência. Porém, deve-se pensar também em como sanar as consequências caso o evento de risco aconteça (ações de contingência), a fim de reduzir ao máximo qualquer impacto negativo para o objeto da gestão de risco.

Algumas formas sugeridas para o tratamento de riscos são: *checklist*, formulários, manuais de orientação, definição formal de rotinas internas, qualificação adequada dos colaboradores, compartilhamento do risco por meio de terceirização, apólice de seguro, encerramento do processo organizacional ou abandono do objetivo, redesenho de processos, realocação de pessoas, realização de ações de capacitação, desenvolvimento ou aperfeiçoamento de soluções de tecnologia da informação, adequação da estrutura organizacional, etc.

Na proposição dos controles e ações de tratamento do risco deve ser respeitada a seguinte boa prática: o custo do controle não será superior ao benefício esperado, sendo adotada a solução mais simples, econômica, eficiente, eficaz e efetiva possível.

Uma solução simples é aquela mais fácil e rápida de ser executada, a um menor custo possível. Assim, quando envolver um custo, a solução deve ser econômica por meio da aquisição de insumos dentro da quantidade e qualidade adequadas, no prazo, momento e lugar certos, mantendo o custo mais baixo possível.

A solução eficiente significa consumir o mínimo de recursos para alcançar o resultado pretendido. A solução eficaz representa atingir os objetivos e metas de acordo com o estabelecido no planejamento das ações. Enquanto que a efetividade da solução é o requisito fundamental porque representa o alcance do resultado pretendido a médio e longo prazo, produzindo impacto positivo e resultando no cumprimento dos objetivos da organização.

O **terceiro passo** representa a execução na prática das ações de tratamento de risco planejadas nesta etapa, ou seja, é a efetiva implementação dos controles Cabe ressaltar que a responsabilidade pela definição e promoção da implementação do tratamento dos riscos é atribuída à 1ª linha de defesa, ou seja, a unidade responsável pelo risco.

O modelo de Implementação do Tratamento do Risco poderá, a critério de cada Proprietário do Risco, ser utilizado para auxiliar mais detalhadamente na execução das ações de controle propostas nesta etapa.

5.4 Etapa de Comunicação e Monitoramento dos Riscos

COMO FAZER?

Informar às partes interessadas e

Acompanhar os resultados da gestão de riscos.

A comunicação e monitoramento devem ocorrer durante *todo o processo* de gerenciamento de riscos. Assim, a gestão de riscos na UFPA deverá produzir informações relevantes para a tomada de decisões em todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional). E o monitoramento contínuo da gestão de riscos deve objetivar a melhoria da própria gestão de riscos, bem como a manutenção dos níveis de riscos dentro do apetite da UFPA.

A comunicação significa fornecer informações sobre o risco e seu tratamento para todos os atores que possam influenciar ou ser influenciado por esse risco, permitindo tanto que a alta administração da UFPA conheça os riscos de todas as suas unidades organizacionais, quanto os servidores tenham ciência dos principais riscos que afetam a Instituição.

As unidades da UFPA devem encaminhar seus planos de gestão de riscos para a Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST).

A DIGEST produzirá um boletim periodicamente com o resultado do acompanhamento dos planos de gestão de riscos das unidades, que será enviado ao Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). Eventualmente, o CGRC, a

DIGEST e a Auditoria Interna poderão solicitar relatórios com as informações referentes aos planos de gestão de riscos de qualquer unidade da UFPA.

Nos casos dos riscos de um objetivo ou processo que envolva diferentes unidades, é importante que esses riscos sejam conhecidos igualmente por todos os que trabalham no objetivo ou processo. Portanto, os planos de gestão de riscos devem ser divulgados internamente nas unidades.

O monitoramento corresponde ao acompanhamento e verificação contínuos do desempenho da gestão de riscos, ocorrendo em duas dimensões:

a) O funcionamento da política de gestão de riscos da UFPA: a cargo da alta administração da UFPA, do CGRC, da DIGEST e da Auditoria Interna; e
b) A implementação e os resultados do tratamento dos riscos: a cargo dos dirigentes das unidades, configurados como os responsáveis diretos, e a cargo dos servidores responsáveis pela execução dos processos de trabalho.

Assim, o monitoramento do *processo de gestão de riscos* na UFPA deverá ser realizado principalmente pela unidade responsável pelo processo organizacional/objetivo, com o intuito de:

- garantir que os controles implementados reduzam o nível dos riscos e que isso seja feito com o mínimo de recursos possível;
- detectar mudanças que possam requerer a revisão desses controles; e
- identificar novos riscos.

Os riscos-chave identificados serão monitorados com apoio direto da DIGEST em conjunto com os dirigentes das unidades, e acompanhados pelo CGRC.

A fim de medir o desempenho da gestão de riscos, poderão ser utilizados os indicadores representados pelas fórmulas de cálculo a seguir:

a) Indicador de mapeamento de riscos-chave:

$$\frac{Quantidade\ de\ processos\ prioritários\ com\ Plano\ de\ Gestão\ de\ Riscos\ elaborados}{Quantidade\ de\ processos\ prioritários\ da\ UFPA}\ x\ 100$$

b) Indicador de tratamento do risco:

$$\frac{Quantidade\ de\ riscos\ priorizados\ com\ ação\ de\ tratamento\ implementada}{Quantidade\ total\ de\ riscos\ priorizados\ para\ tratamento}\ x\ 100$$

c) Indicador de ocorrência dos riscos identificados:

$$\frac{Quantidade\ total\ de\ riscos\ ocorridos\ (materializados)}{Quantidade\ total\ de\ riscos\ identificados}\ x\ 100$$

Os planos de gestão de riscos elaborados deverão ser considerados na execução dos ciclos posteriores de gestão de riscos. Assim, os riscos encontrados no primeiro ciclo farão parte da etapa de identificação no ciclo seguinte, e assim sucessivamente. Deste modo, os riscos identificados em ciclos anteriores serão considerados como riscos residuais.

As etapas de tratamento e monitoramento e comunicação deverão ser contínuas, enquanto que as etapas de identificação e a avaliação dos riscos deverão ser realizadas pelo menos *anualmente* na UFPA.

6 Modelo de Plano de Gestão de Riscos

UFPA - *Plano de Gestão de Riscos 2020*

UNIDADE	

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO					AVALIAÇÃO DO RISCO							TRATAMENTO DO RISCO								COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO DO RISCO
					Probabilidade (P)		Impacto (I)		Nível de Risco (P X I)			Tipos de Riscos				Natureza do Risco	Ação de Tratamento			
Objeto analisado	Subunidade responsável	Risco	Causa(s)	Consequência(s)	Análise	Peso	Análise	Peso	Classificação	Peso	Apetite ao Risco	Imagem	Legal	Operacional	Integridade	Orçamentário / Financeiro	Descrição	Unidade/Subunidade Responsável	Prazo	Informar o comportamento do nível do risco

6.1 Instruções de preenchimento

O modelo de Plano de Gestão de Riscos é o instrumento de apoio à aplicação da metodologia de gestão de riscos organizacionais da UFPA e está baseado no uso do software Excel, consistindo de uma planilha eletrônica previamente configurada em alguns campos.

Assim, na planilha deverão ser registradas as etapas do processo de gestão de riscos de acordo com a metodologia da Instituição, por meio do preenchimento dos seguintes campos:

Ciclo – informar o ano em que está sendo executado o ciclo de gestão de riscos.

Unidade – informar a Unidade da UFPA responsável pelo risco.

Identificação do risco – deve seguir o passo a passo da etapa de identificação do risco descrita na metodologia de gestão de riscos da UFPA:

- **Objeto analisado:** informar onde será aplicada a gestão de riscos (processo, projeto, ação, atividade, objetivo, plano, etc...). No caso de riscos diferentes associados a um mesmo objeto de risco, a descrição do objeto será padrão, a fim de permitir o uso de filtros de seleção.
- **Subunidade responsável:** informar a subunidade que está executando o processo de gestão de riscos associada ao objeto analisado.
- **Risco:** descrever o risco associado ao objeto de risco analisado. Deverá ser preenchido um risco por célula do Excel.
- **Causa:** descrever na mesma célula os eventos que podem ocasionar a ocorrência do risco.
- **Consequência:** descrever na mesma célula as consequências que a ocorrência do risco pode gerar no objeto de risco analisado.

Avaliação do risco – deve seguir o passo a passo da etapa de avaliação do risco descrito na metodologia, à exceção dos campos pré-configurados:

- **Probabilidade (P) e Impacto (I)**

  Análise: selecionar a opção de acordo com as escalas adotadas pela metodologia de gestão de risco da UFPA, que podem ser consultadas na parte superior da planilha.

  Peso: será atribuído automaticamente, correspondendo à análise efetuada.

- **Nível de Risco (P X I)**

  Classificação e Peso: serão atribuídos automaticamente, de acordo com o resultado da multiplicação entre o peso da probabilidade e impacto, enquadrando o risco de acordo com a Matriz de Classificação do Risco, que pode ser consultada na parte superior da planilha.

- **Apetite ao Risco:** será atribuído automaticamente, informando a ação a ser executada.

Tratamento do Risco – deve seguir o passo a passo da etapa de tratamento de risco descrito na metodologia, à exceção dos campos pré-configurados:

- **Tipos de Risco:** selecionar SIM ou NÃO para o enquadramento dos riscos de acordo com os tipos de riscos adotados pela UFPA em sua metodologia.
- **Natureza do Risco:** selecionar SIM ou NÃO se o risco compromete a capacidade orçamentário/financeira da UFPA ou se não compromete esse aspecto.
- **Ação de Tratamento**

  Descrição: descrever o controle a ser implementado. Nos casos dos riscos dentro do apetite da UFPA, esse campo já aparece com a ação a ser executada, portanto não precisa ser preenchido.

  Unidade/Subunidade Responsável: informar a Unidade que é responsável pela implementação da ação de tratamento.

  Prazo: informar o prazo de implementação do controle.

Comunicação e Tratamento – deve seguir as orientações da etapa de comunicação e tratamento do risco descrita na metodologia:

Informar o comportamento do nível do risco: relatar o comportamento do risco residual quanto ao apetite a risco da UFPA, justificando os casos de ocorrência do risco e a efetividade das ações de tratamento.

7 Modelo de Implementação do Tratamento do Risco

O QUE?	QUEM?	QUANDO?	QUANTO?	SITUAÇÃO?
Exemplo: Implementar sistema de controle de chamados de manutenção predial.	**Exemplo:** Nome do servidor; nome do cargo ou função; unidade ou subunidade.	**Exemplo:** dia/mês/ano; diariamente; trimestralmente.	**Exemplo:** R$ 100,00	**Exemplo:** Aguardando resposta do setor de informática.

7.1 Instruções de preenchimento

Para facilitar a implementação dos controles propostos para tratamento dos riscos *sugere-se* o registro das informações no Modelo de Implementação do Tratamento do Risco em um software de criação de planilha eletrônica, ou outro sistema a escolha do usuário. Cada campo corresponde a seguinte informação:

O QUE? - Descrever a ação de controle proposta.

QUEM? - Indicar o responsável direto que executará a ação. É preferencial que o responsável seja indicado nominalmente, para facilitar o monitoramento.

QUANDO? - Informar quando a ação deve ser executada. Sugere-se indicar datas ou períodos específicos para facilitar o monitoramento.

QUANTO? - Informar a previsão de custo envolvida na implementação do controle.

SITUAÇÃO? - Registrar o andamento das ações ou qualquer outra observação considerada importante para a implementação do controle.

Bibliografia

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, 2016.

CGU. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos.** Brasília, 2018.

COSTA, PATRICIA VILHENA DA. Gestão de Riscos Corporativos: proposta de metodologia aplicada ao contexto da Universidade Federal do Pará. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pará. Belém, 2019.

IIA. The Institute of Internal Auditors. **Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles**. Janeiro - 2013.

MP. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão.** Brasília, 2017.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU.** Brasília, 2018.

TRT8. Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. Anexo da Portaria PRESI nº 1068/2015 **– Manual de Gestão de Riscos**: guia de referência para o gerenciamento de riscos do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. Belém, 2015.

UFPA. Universidade Federal do Pará. **Manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA.** Belém, 2019.

_____._____ **Resolução nº 778, de 03 de julho de 2018**. Regulamenta a Política de Gestão de Riscos, no âmbito da Universidade Federal do Pará. Belém, 2018.

_____._____ **Plano de Desenvolvimento Institucional de 2016-2025**. Belém, 2016.

Glossário

Apetite a risco: escolha do nível de risco em que a UFPA aceita conviver com os riscos apenas monitorando-o.

Brainstorming: reunião de pessoas conhecedoras para identificar informações sobre um tema previamente estabelecido, por meio da proposição sucessiva de ideias pelos participantes.

Causa: elemento que tem potencial de dar origem ao risco. É uma fonte de risco.

Controle: qualquer medida (regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências, trâmites de documentos, informações, entre outros) aplicada no âmbito da UFPA, para tratar riscos e aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos.

Evento: um ou mais incidentes ou ocorrências, ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias, podendo também consistir em algo não acontecer.

Gestão de Risco: processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Governança: combinação de processos e estruturas implantadas pelo Reitor da UFPA para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos.

Impacto: resultado de um evento que pode afetar o alcance do objetivo.

Nível de Risco: grau de importância do risco em relação ao objeto da gestão de risco, medido em função do impacto e probabilidade de ocorrência.

Objetivo: situação que se deseja alcançar.

Objeto de risco: qualquer processo ou objetivo que será o alvo da gestão de riscos.

Probabilidade: chance de algo acontecer.

Processo: conjunto de atividades executadas para alcançar um ou mais resultados na UFPA.

Risco residual: riscos priorizados para tratamento no ciclo de gestão de riscos anterior.

Risco: evento com possibilidade de impactar negativamente no objetivo.

Risco-chave: são riscos oriundos dos processos críticos (prioritários) da UFPA e que, em função do impacto potencial, devem ser conhecidos pela alta administração.