Universidade Federal do Pará

PROPLAN

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Manual de Gestão de Riscos Organizacionais da UFPA

Made with PosterMyWall.com

Organização e elaboração

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN)

Cristian Mayko Carvalho da Costa

Huderson Alexandre Souza de Melo

Allan Barroso Pinheiro

Equipe Técnica

Diogo Willavian Maciel Dantas

Lorena Suély Pires da Silva Lopes

Thiago Borges Lobato Gonçalves

Bolsista

Suzane Rosa Lima

Versão do documento

3 (10/10/2025)

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 bases principais a Metodologia de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU), a fim de alinhar a metodologia com esses Órgãos.

Nesta atualização do Manual procurou-se simplificar a apresentação do conteúdo e inserir exemplos com base nas principais dúvidas apresentas pelos servidores por ocasião da implementação da gestão de riscos, além reforçar a orientação no uso específico da planilha de documentação da gestão de riscos utilizada pela UFPA.

LISTA DE SIGLAS

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

SUMÁRIO

1 Introdução **6**

2 Alinhamento Estratégico **7**

3 Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA **9**

4 Processo de Gestão de Riscos na UFPA **12**

4.1 Etapa de Identificação do Risco 14

4.2 Etapa de Avaliação do Risco 19

4.3 Etapa de Tratamento do Risco 25

4.4 Etapa de Comunicação e Monitoramento dos Riscos 32

ANEXO I - Classificação dos Riscos (Tipos e Natureza) **35**

Bibliografia **41**

Glossário **43**

1 Introdução

A metodologia de gestão de riscos da Universidade Federal do Pará (UFPA), descrita neste manual, visa orientar as Unidades a implementarem a Política de Gestão de Riscos da UFPA, em consonância às normas do executivo federal sobre o assunto: a Instrução Normativa 01/2016 que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal; e o Decreto 9.203/2017, que regulamenta a política de governança da administração pública direta, autárquica e fundacional.

O Manual de Gestão de Riscos Organizacionais da UFPA foi aprovado em 26 de novembro de 2019 pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) da Universidade.

De forma geral, o risco é um evento que pode gerar um efeito tanto positivo (oportunidade) quanto negativo (ameaça) em relação ao que era esperado. No entanto, para a UFPA, esta metodologia abordará a gestão quanto aos efeitos negativos gerados pelo risco.

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

Deste modo, gerenciar os riscos significa agir de maneira consciente para lidar com eventos que podem atrapalhar de alguma forma o alcance de um objetivo pretendido, assumindo ao mesmo tempo uma atitude preventiva para evitar a ocorrência do risco, bem como uma atitude corretiva para lidar com os danos causados pela eventual materialização do risco.

Segundo a Política de Governança Federal (Decreto 9.203/2017), 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.

Gestão de Riscos é 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.

A gestão de riscos deve ser formalizada, ou seja, deve estar documentada e disponível para a consulta tanto dos servidores quanto da sociedade.

Figura 1 – Gestão de Riscos no Contexto da UFPA

Fonte: Relatório de Gestão da UFPA

2 Alinhamento Estratégico

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

A UFPA materializa seu planejamento estratégico através do seu PDI. Este documento reflete o planejamento macro de longo prazo da instituição como um todo, e está inserido no topo da “pirâmide” do planejamento da Instituição. Logo abaixo do nível estratégico, posiciona-se o nível de planejamento tático, materializado pelo Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU).

A gestão de riscos deve estar alinhada ao processo de planejamento institucional com base nos objetivos, metas, processos, planos, projetos, iniciativas e etc, oriundos dos desdobramentos do PDI. Assim, o gerenciamento dos riscos deve apoiar e subsidiar a tomada de decisão na Instituição.

A nível estratégico a UFPA possui seus objetivos estratégicos definidos no PDI. Esses objetivos devem ter sua gestão de riscos executada com o apoio da Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST), e monitorados pelo CGRC, dessa forma mapeando-se os riscos estratégicos da instituição, denominados riscos-chave.

Riscos-chave são oriundos dos objetivos estratégicos da UFPA e que, em função do impacto potencial, devem ser conhecidos e monitorados pela alta administração.

A nível tático as Unidades da UFPA devem implementar a gestão de riscos associada à execução de seus PDUs, expondo nestes documentos as principais informações sobre os riscos que serão gerenciados.

Riscos-táticos são oriundos e associados às iniciativas táticas dos PDUs das Unidades.

De maneira geral, a gestão de riscos pode ser associada à execução de qualquer plano, projeto, processo ou outras atividades da UFPA, conforme demandas específicas identificadas pelas unidades da Universidade.

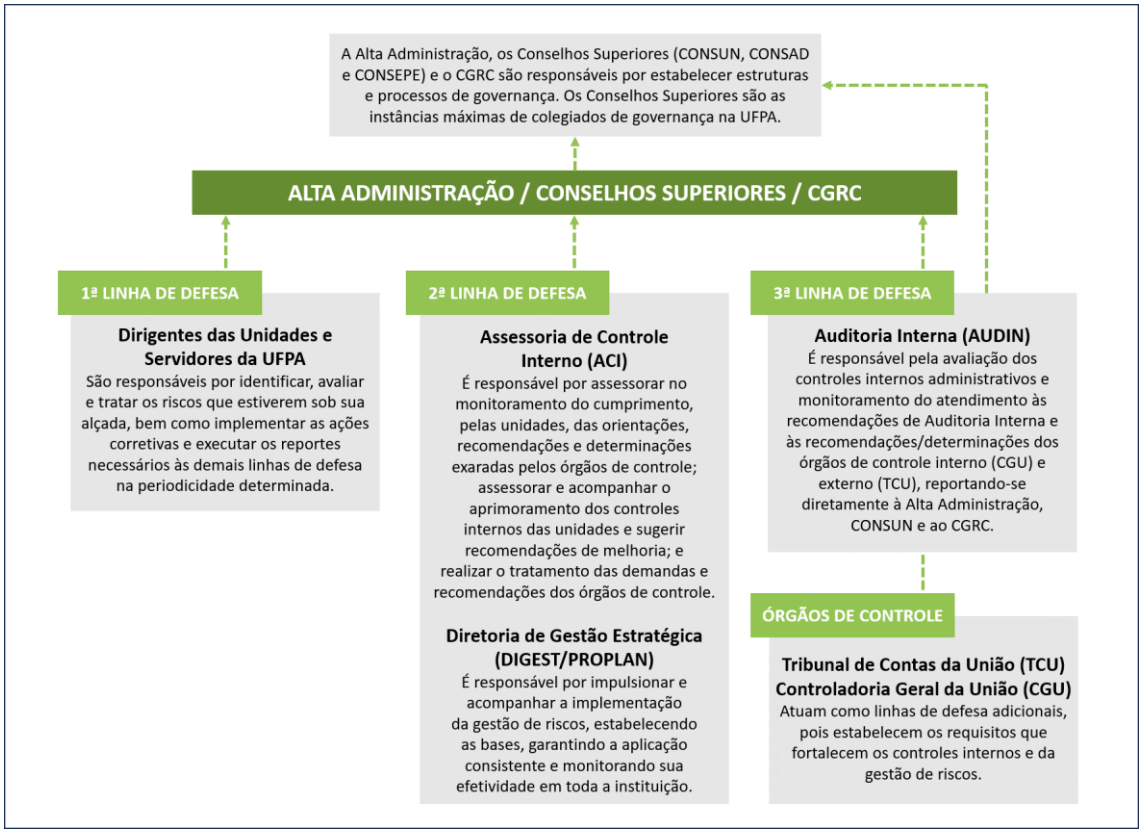
Riscos-operacionais são aqueles que decorrentes de falhas, deficiências ou inadequações em processos internos, pessoas, sistemas ou eventos externos

que podem impactar a continuidade e a eficiência das atividades organizacionais. Esses riscos podem comprometer a execução de tarefas, a qualidade dos serviços prestados e a segurança dos recursos da instituição.

3 Estrutura da Gestão de Riscos na UFPA

A estrutura de gestão de riscos da UFPA é baseada no modelo de Três Linhas de Defesa, em que cada linha tem atuações específicas no processo de gestão de riscos, conforme a Política de Gestão de Riscos da UFPA. O objetivo é atuar de forma coordenada, a fim de evitar "lacunas" ou duplicidades de controles e melhorar a comunicação por meio do esclarecimento de atribuições relacionadas ao gerenciamento de riscos.

Figura 2 – Três linhas de defesa na UFPA



Fonte: Proplan

1ª Linha de Defesa (Gestor do Risco e Proprietário do Risco) é responsável por executar o processo de gestão de riscos no dia a dia, identificando, avaliando e tratando os riscos que estiverem sob sua competência, sendo responsável por implementar as ações (controles) preventivas e corretivas para o tratamento dos riscos, bem como os reportes periódicos às demais linhas de defesa.

Gestor do Risco – São todos os dirigentes das Unidades Acadêmicas e Administrativas que são responsáveis por gerir os riscos referentes ao seu nível organizacional, bem como apoiar e orientar as ações dos Proprietários de Risco de suas subunidades.

Proprietário do Risco – São todos os servidores responsáveis pela execução de um determinado processo de trabalho e seu respectivo Plano de Gestão de Risco (PGR).

2ª Linha de Defesa (ACI e DIGEST/PROPLAN) é responsável por fomentar, orientar e apoiar a implementação do processo de gestão de riscos na UFPA, promovendo a disseminação da metodologia, capacitando as unidades e acompanhando a aplicação dos princípios e diretrizes institucionais. Atua de forma consultiva e propositiva, avaliando a consistência das informações prestadas pelas unidades, verificando a aderência aos padrões estabelecidos e fornecendo suporte técnico para o aprimoramento contínuo da gestão de riscos em toda a instituição.

Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST/PROPLAN) – É responsável por impulsionar e acompanhar a implementação da gestão de riscos, estabelecendo as bases, garantindo a aplicação consistente e monitorando sua efetividade em toda a instituição.

Assessoria de Controle Interno (ACI) – É responsável por assessorar no monitoramento do cumprimento, pelas unidades, das orientações, recomendações e determinações exaradas pelos órgãos de controle; assessorar e acompanhar o aprimoramento dos controles internos das

unidades e sugerir recomendações de melhoria; e realizar o tratamento das demandas e recomendações dos órgãos de controle.

3ª Linha de Defesa (AUDIN) é responsável por avaliar, de forma autônoma, a eficácia do processo de gestão de riscos adotado pela 1ª e 2ª linhas de defesa. Atua por meio da verificação da efetividade dos controles internos implementados, da conformidade com as normas institucionais e legais, e da análise da maturidade dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos. Seu papel é assessorar à alta administração para a melhoria contínua da gestão institucional, com foco na integridade, eficiência e responsabilidade.

Auditoria Interna (AUDIN) – É responsável pela Avaliação dos controles internos administrativos e monitoramento do atendimento às recomendações de Auditoria Interna e às recomendações/ determinações dos órgãos de controle interno (CGU) e externo (TCU), reportando-se diretamente à Alta Administração, CONSUN e ao CGRC.

A Alta Administração e o CGRC têm papel essencial para garantir o funcionamento do modelo das três linhas de defesa, 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 implementação da gestão de riscos da Instituição.

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) podem ser considerados como linhas de defesa externas, pois estabelecem requisitos que contribuem para o fortalecimento dos controles internos e incentivo à melhoria da gestão de riscos nas Instituições Públicas.

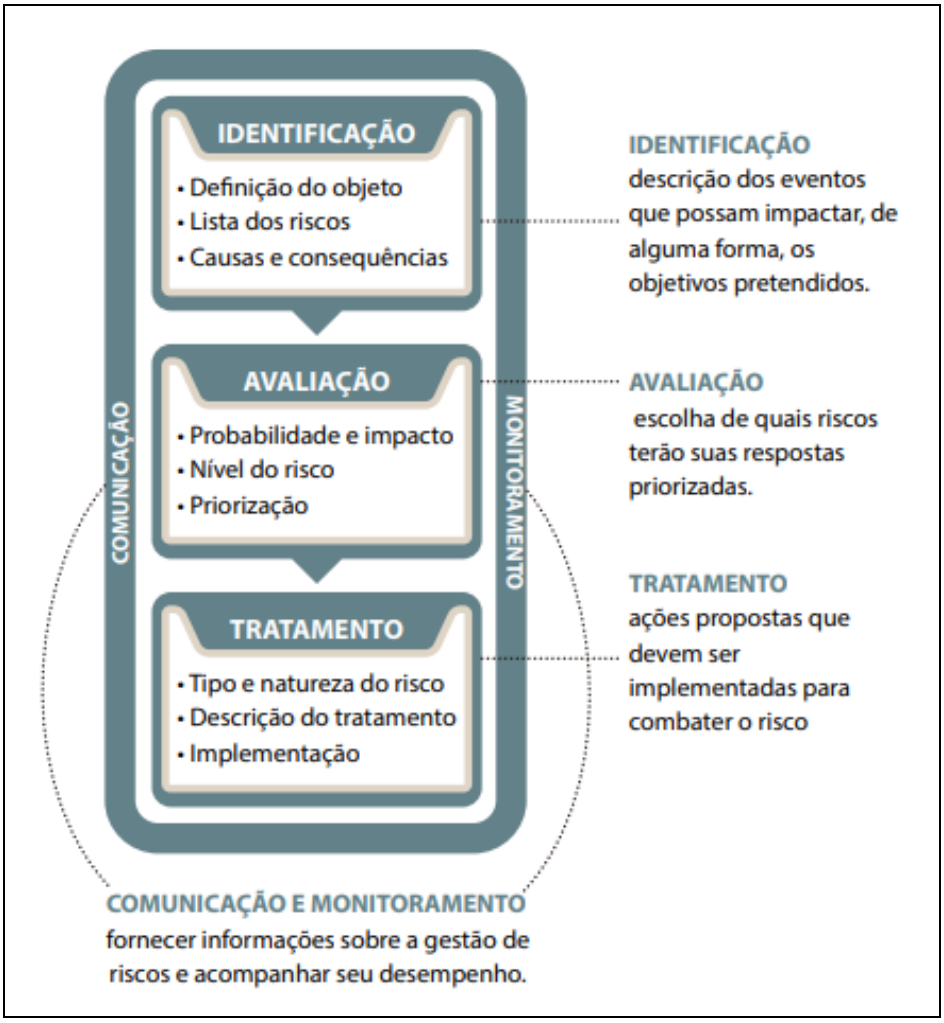
4 Processo de Gestão de Riscos na UFPA

O processo de gestão de risco deve ser conduzido pela área diretamente responsável pelo objeto de análise, ou seja, o mapeamento dos riscos e definição das ações de tratamento deve ser realizado pelas Unidades Acadêmicas e pelas Unidades Administrativas.

A gestão de risco na UFPA deve ser realizada de maneira interativa e contínua, buscando o aperfeiçoamento ao longo do tempo, bem como considerando a estratégia adota pela Universidade.

O processo de gestão de riscos organizacionais na UFPA deve ser realizado em quatro etapas (**identificação, avaliação, tratamento e comunicação/monitoramento**), que devem ser registradas com o apoio da **Planilha Modelo do Plano de Gestão de Riscos (PGR).**

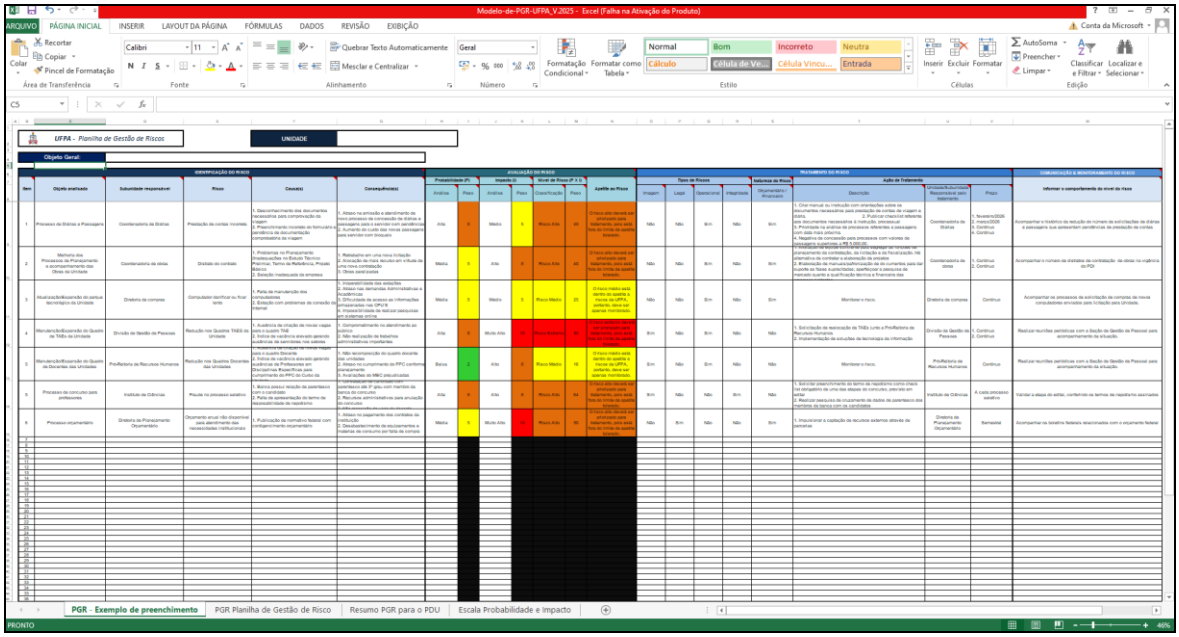
Figura 3 – Modelo do Processo de Gestão de Riscos da UFPA.



Fonte: Relatório de Gestão da UFPA-2023

A **Planilha modelo do Plano de Gestão de Riscos (PGR)** é a ferramenta utilizada para a documentação da gestão de riscos na UFPA, em que é refletida cada etapa desse processo, sendo registrados os riscos mapeados pelas Unidades Acadêmicas e Administrativas.

Figura 4 – Planilha PGR aba PGR (Exemplos de preenchimento)



Fonte: Planilha Modelo do Plano de Gestão de Riscos (PGR).

A planilha é baseada nas etapas do processo de gestão de riscos da Instituição, e para facilitar a utilização é possível consultar as notas explicativas que apresentam orientações para o preenchimento de cada campo de preenchimento.

A Planilha de Gestão de Riscos (PGR) possui **quatro abas** com as seguintes finalidades:

Aba PGR - Exemplos de preenchimento – Esta aba tem função exclusivamente demonstrativa e não deve ser editada ou preenchida. Seu objetivo é apresentar exemplos práticos de como preencher corretamente a Planilha de Gestão de Riscos, utilizando diferentes situações e tipos de risco. Ela serve como apoio para os usuários que estão em processo de aprendizado ou desejam conferir se o preenchimento que estão realizando está de acordo com os critérios da Metodologia de Gestão de Riscos da UFPA. É altamente

recomendável que o usuário consulte esta aba sempre que tiver dúvidas sobre a aplicação prática dos conceitos e etapas do processo de gestão de riscos.

Aba PGR Planilha de Gestão de Riscos – É a aba principal que consta a PGR para preenchimento das informações referentes ao processo de gestão de riscos.

Aba Escala Probabilidade e Impacto – É a aba de suporte para a etapa de avaliação do processo de gestão de riscos, servindo para o usuário da planilha consultar as escalas de probabilidade e impacto adotadas pela UFPA, não devendo ser preenchida, pois tem apenas função informativa.

Aba Resumo da Planilha de Gestão de Riscos – Esta aba não deve ser preenchida pois é gerada automaticamente com base no preenchimento da aba "Planilha de Gestão de Riscos". Essa aba "Resumo da Planilha de Gestão de Riscos" objetiva apresentar de maneira consolidada as informações mais relevantes do PGR elaborado e pode ser copiada para colagem no eixo que trata sobre gestão de riscos no PDU.

Assim, considerando o modelo de planilha da PGR, a seguir são apresentadas as orientações para preenchimento das etapas que devem ser executadas para o gerenciamento de riscos organizacionais na UFPA.

4.1 Etapa de Identificação do Risco

Essa é a etapa em que devem ser preenchidos os seguintes campos: Unidade, Objeto Geral, Item, Objeto analisado (específico) e Subunidade responsável. Conforme imagem abaixo:

Figura 5 – Etapa de Identificação do Risco

UFPA - *Planilha de Gestão de Riscos*

UNIDADE	

Objeto Geral:	

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO					
Item	**Objeto analisado**	**Subunidade responsável**	**Risco**	**Causa(s)**	**Consequência(s)**
1	Processo de Diárias e Passagens	Coordenadoria de Diárias	Prestação de contas incorreta	1. Desconhecimento dos documentos necessários para comprovação da viagem 2. Preenchimento incorreto do formulário e pendência de documentação comprobatória da viagem	1. Atraso na emissão e atendimento de novo processo de concessão de diárias e passagens para o servidor com pendências 2. Aumento do custo das novas passagens para servidor com bloqueio
2	Melhoria dos Processos de Planejamento e acompanhamento das Obras da Unidade	Coordenadoria de obras	Distrato do contrato	1. Problemas no Planejamento (Inadequações no Estudo Técnico Prelimiar, Termo de Referência, Projeto Básico 2. Seleção inadequada da empresa	1. Retrabalho em uma nova licitação 2. Alocação de mais recurso em virtude de uma nova contratação 3. Obras paralizadas
3	Atualização/Expansão do parque tecnológico da Unidade	Diretoria de compras	Computador danificar ou ficar lento	1. Falta de manutenção dos computadores 2. Estação com problemas de conexão da Internet	1. Inoperabilidade das estações 2. Atraso nas demandas Administrativas e Acadêmicas 3. Dificuldade de acesso as informações armazenadas nas CPU'S 4. Impossibilidade de realizar pesquisas em sistemas online
4	Manutenção/Expansão do Quadro de TAEs da Unidade	Divisão de Gestão de Pessoas	Redução nos Quadros TAES da Unidade	1. Ausência de criação de novas vagas para o quadro TAE 2. Índice de vacância elevado gerando ausências de servidores nos setores	1. Comprometimento no atendimento ao público 2. Não realização de trabalhos administrativos importantes
5	Manutenção/Expansão do Quadro de Docentes das Unidades	Pró-Reitoria de Recursos Humanos	Redução nos Quadros Docentes das Unidades	1. Ausência de criação de novas vagas para o quadro Docente 2. Índice de vacância elevado gerando ausências de Professores em Discipplinas Específicas para cumprimento do PPC do Curso da Unidade	1. Não recomposição do quadro docente das unidades 2. Atraso no cumprimento do PPC conforme planejamento 3. Avaliações do MEC prejudicadas
5	Processo de concurso para professores	Instituto de Ciências	Fraude no processo seletivo	1. Banca possui relação de parentesco com o candidato 2. Falta de apresentação do termo de resposabilidade de nepotismo	1. Contratação de candidato com parentesco até 3º grau com membro da banca do concurso 2. Recursos administrativos para anulação do concurso
6	Processo orçamentário	Diretoria de Planejamento Orçamentário	Orçamento anual não disponível para atendimento das necessidades institucionais	1. Publicação de normativo federal com contigencimento orçamentário	1. Atraso no pagamento dos contratos da instituição 2. Desabastecimento de equipamentos e materias de consumo por falta de compra

Fonte: Planilha de Gestão de Riscos (modelo)

Unidade – Deverá ser preenchido com o nome da Unidade Administrativa ou Acadêmica responsável pela elaboração da Planilha.

Objeto Geral – Deverá ser preenchido com o assunto geral referente aos objetos específicos que serão analisados na gestão de riscos. (Acho que aqui era o Objeto Analisado, no caso se for é a Iniciativa Tática do Painel Tático do PDU, ou o Processo Prioritário do PDI).

Item – Já é preenchido com a contagem simples e sequencial de acordo com cada linha da planilha.

Objeto analisado (específico) – Deverá ser preenchido com a descrição do objeto específico que será analisado, ou seja, que serão mapeados os riscos.

Dica: É possível que o mesmo objeto analisado possua mais de um risco. Neste caso se deve-se apenas repetir em outra linha o objeto e descrever o novo risco associado a ele.

Subunidade responsável – Deverá ser preenchido com o nome da subunidade responsável diretamente pelo Objeto específico analisado.

Risco – Deverá ser preenchido com a descrição dos riscos associados ao objeto analisado, ou seja, os eventos futuros que têm potencial de gerar impactos negativos no objeto analisado. Recomenda-se a participação das pessoas que conheçam o objeto analisado, e se possível, das principais pessoas interessadas pelo objeto analisado, ou seja, de servidores da unidade/subunidade que está elaborando o PGR, servidores de outras unidades, alunos, convidados com conhecimento na área, etc).

Dica 1: As perguntas abaixo ajudam a identificar riscos.

Quais problemas geralmente acontecem quando executamos o objeto analisado (AO)?

O que poderia atrapalhar a execução do OA?

O que poderia atrasar a execução do OA?

O que poderia impedir a execução do OA?

Existe algum contexto externo que pode gerar um risco? Econômico, ambiental, social, segurança, tecnológico, financeiro, acadêmico etc.

Houve alguma mudança na legislação relacionada que pode acarretar em riscos?

Dica 2: A descrição do risco deve ser sucinta e objetiva. Caso haja mais de um risco associado a um mesmo objeto de risco, basta repeti-lo na linha seguinte e informar o novo risco no campo adequado.

Dica 3: Várias técnicas podem ser utilizadas para a identificação dos riscos, sendo a mais utilizada a técnica de brainstorming, porém, há outras técnicas que podem ser utilizadas, como reuniões para debate presencial/online, pesquisa de satisfação, estudos de caso, brainwriting, entrevista, visita técnica, análise bow-tie, fluxogramas, inspeções e consulta a relatórios de auditorias, checklist, etc.

Causa(s) – Deverá ser preenchido com a descrição dos principais motivos que dão origem ao risco.

Consequência(s) – Deverá ser preenchido com a descrição dos principais impactos relacionados os desvios do que foi planejado em função da ocorrência do risco, ou seja, os impactos que o risco pode gerar no objeto analisado, caso o risco se materialize.

Dica 1: É comum haver mais de uma causa e mais de uma consequência para o mesmo risco ou que riscos diferentes podem resultar das mesmas causas ou nas mesmas consequências.

Dica 2: É muito importante identificar as causas e consequências dos riscos, pois são elas que vão orientar a elaboração das ações de tratamento necessárias para lidar com o risco. Assim, posteriormente na etapa de tratamento do risco, as ações preventivas atuarão sobre as causas (para evitar que o risco ocorra) e as ações corretivas atuarão sobre as consequências (para exercer o controle de danos quando o risco ocorre). Deste modo, quanto maior e melhor a identificação dos fatores causadores do risco, e de quais são os danos envolvidos se o risco acontecer, mais fácil e efetivo será a ideação para ações de controle para tratamento dos riscos.

Dica 3: Para melhor identificação das causas e consequências, pode-se utilizar a técnica dos ***5 Porquês***. Esta técnica procura direcionar o raciocínio para a causa raiz dos problemas e não seus efeitos. Veja no exemplo abaixo.

Objeto de Risco: Chegar ao trabalho de carro

Risco: Fundir o motor do carro.

1. Por quê? Porque o motor esquentou;
2. Por quê? Porque o nível de água do radiador estava baixo;
3. Por quê? Porque a água pode ter vazado por algum lugar;
4. Por quê? Porque há uma pequena trinca no radiador;
5. Por quê? Porque há uma semana atrás, na estrada uma pedra pequena se soltou do asfalto e fez um pequeno dano na proteção do radiador, atingindo o mesmo.

Ações de tratamento do risco:

a) Reforçar a proteção frontal (PREVENTIVA - causa)
b) Checar diariamente o nível de água (PREVENTIVA - causa)
c) Substituir o radiador (CORRETIVA - consequência)
d) Ir de Uber para o trabalho (CORRETIVA - consequência)

Observe que após os 5 porquês a ação tomada é totalmente diferente do que simplesmente completar o nível de água.

Dica 4: Para facilitar a diferenciação entre risco, causa e consequência, poderá ser utilizada a sintaxe descrita abaixo.

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

Exemplo: 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>**.

4.2 Etapa de Avaliação do Risco

Nesta etapa devem ser preenchidos os seguintes campos: Análise da Probabilidade e Análise do Impacto. Os demais campos são preenchidos automaticamente de acordo com as análises de probabilidade e escala, conforme abaixo:

Figura 6 – Planilha com a etapa de Avaliação do Risco

AVALIAÇÃO DO RISCO						
Probabilidade (P)		Impacto (I)		Nível de Risco (P X I)		Apetite ao Risco
Análise	Peso	Análise	Peso	Classificação	Peso	
Alta	8	Médio	5	Risco Alto	40	O risco alto deverá ser priorizado para tratamento, pois está fora do limite de apetite tolerado.
Média	5	Alto	8	Risco Alto	40	O risco alto deverá ser priorizado para tratamento, pois está fora do limite de apetite tolerado.
Média	5	Médio	5	Risco Médio	25	O risco médio está dentro do apetite a riscos da UFPA, portanto, deve ser apenas monitorado.
Alta	8	Muito Alto	10	Risco Extremo	80	O risco extremo deverá ser priorizado para tratamento, pois está fora do limite de apetite tolerado.
Baixa	2	Alto	8	Risco Médio	16	O risco médio está dentro do apetite a riscos da UFPA, portanto, deve ser apenas monitorado.
Alta	8	Alto	8	Risco Alto	64	O risco alto deverá ser priorizado para tratamento, pois está fora do limite de apetite tolerado.
Média	5	Muito Alto	10	Risco Alto	50	O risco alto deverá ser priorizado para tratamento, pois está fora do limite de apetite tolerado.

Fonte: Planilha de Gestão de Riscos (modelo)

Probabilidade (P) Análise – Deverá ser selecionado o nível de probabilidade de ocorrência do risco de acordo com a escala da mais baixa para a mais alta, ou seja, Muito Baixa, Baixa, Média, Alta ou Muito Alta. Essa

escolha deve considerar a chance real de o risco se concretizar, com base em evidências, histórico da unidade, contexto atual e julgamento técnico da equipe responsável. Cada nível de probabilidade está associado a um valor numérico para fins de cálculo do Nível de Risco (NR). A seleção adequada da probabilidade é essencial para garantir que o risco seja tratado de forma proporcional à sua possibilidade de ocorrência.

Probabilidade (P) Peso – É selecionado automaticamente, conforme análise realizada no item anterior, ou seja, após a avaliação e registro qualitativo do nível de Probabilidade de ocorrência do risco (Muito Baixa, Baixa, Média, Alta ou Muito Alta). O valor numérico correspondente é atribuído automaticamente na célula específica da planilha. Esse procedimento assegura a padronização dos dados, evita inconsistências no preenchimento e permite o cálculo correto do Nível de Risco (NR) na etapa seguinte da avaliação.

Figura 7 – Escala de Probabilidade

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.

Fonte: Planilha de Gestão de Riscos (modelo)

Impacto (I) Análise – Deverá ser selecionado o nível de impacto no caso da ocorrência do risco de acordo com a escala do mais baixo para o mais alto, ou seja, Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto ou Muito Alto. Essa escolha deve refletir as consequências reais que o risco pode causar à unidade ou à Universidade como um todo, considerando aspectos como prejuízos

operacionais, danos à imagem, implicações legais, perdas financeiras ou compromissos institucionais. Quanto mais realista for essa análise, mais efetiva será a priorização dos riscos e, consequentemente, a definição das ações de tratamento mais adequadas.

Impacto (I) Peso – É selecionado automaticamente, conforme análise realizada no item anterior, ou seja, após a avaliação e registro qualitativo do nível de Impacto das consequências do risco (Muito Baixo, Baixo, Médio, Alto ou Muito Alto). O valor numérico correspondente é atribuído automaticamente na célula específica da planilha. Esse procedimento assegura a padronização dos dados, evita inconsistências no preenchimento e permite o cálculo correto do Nível de Risco (NR) na etapa seguinte da avaliação.

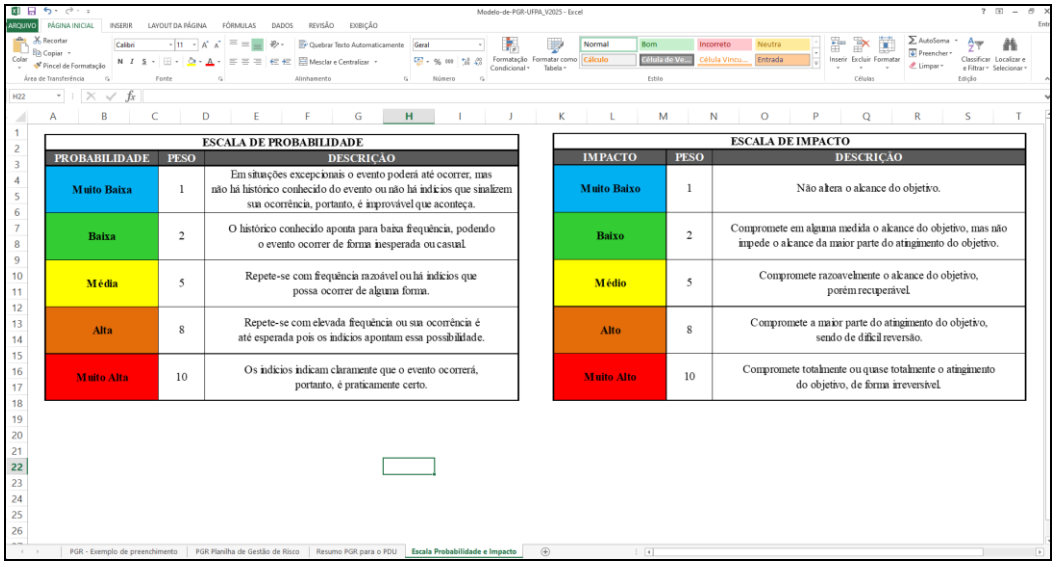
Figura 8 – Escala de Impacto

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.

Fonte: Planilha de Gestão de Riscos (modelo)

As escalas de probabilidade e impacto estão disponíveis para consulta na aba “Escala de Probabilidade e Impacto” da Planilha de Gestão de Riscos e são as seguintes:

Figura 9 – Aba Escala de Probabilidade e Impacto



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.

Fonte: [Planilha de Gestão de Riscos (modelo)]

Assim, para cada risco identificado o usuário deverá atribuir a probabilidade e o impacto de o risco ocorrer com base na comparação entre as descrições da escala e a realidade do objeto analisado, considerando o contexto como um todo: sua experiência pessoal, a tendência atual e, inclusive, se os controles já existentes funcionam bem ou não. Deste modo, para um mesmo risco teremos avaliações diferentes em função do contexto e do objeto analisado.

Como se pode observar, alguns campos são preenchidos automaticamente pela planilha, a partir da atribuição de probabilidade e impacto, visto que essa relação da PROBABILIDADE X IMPACTO resultará no NÍVEL DE RISCO, realizando também a conclusão quanto ao APETITE DE RISCOS da Instituição. Apesar de que este cálculo é feito de maneira automática, é importante conhecer o conceito de cada termo para o devido entendimento metodológico da gestão de riscos.

Nível de Risco (PXI) Classificação – É automaticamente calculado, conforme análise e pesos informados nos itens de probabilidade e impacto.

Nível de Risco (PXI) Peso – É automaticamente calculado, conforme análise e pesos informados nos itens de probabilidade e impacto.

Nível de Risco: expressa uma espécie de "grau de perigo" do risco em relação ao objeto analisado. Ou, em outras palavras, é o grau de importância do risco em relação ao objeto da gestão de risco, medido em função do impacto e probabilidade de ocorrência.

Abaixo são apresentados os níveis de riscos da UFPA:

Figura 10 – Classificação dos níveis de riscos na UFPA

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

Fonte: Proplan

Apetite ao Risco – É automaticamente atribuído, conforme nível de risco resultante nos itens anteriores que foram preenchidos.

Apetite a Risco: é considerado como o "grau de tolerância ao risco". Em outras palavras, são os níveis de riscos que a UFPA aceita conviver apenas monitorando-os e os níveis que devem ser tratados através da implementação de ações de controle dos riscos.

Assim, o apetite a risco orienta a Instituição para quais riscos devem ser priorizadas as ações de tratamento com base no Nível de Risco que os mesmos representam para o objeto analisado e para o alcance dos objetivos institucionais.

O apetite a risco da UFPA foi definido pelo CGRC da Instituição e é o padrão mínimo a ser adotado na Universidade para priorização dos riscos.

Figura 11 – Tabela de priorização dos níveis de riscos na UFPA

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			

Fonte: Proplan

Assim, ao elaborar os Planos de Gestão de Riscos (PGRs), as Unidades devem definir ações de tratamento específicas para os riscos que estão fora do apetite da Instituição (Alto e Extremo, que são representados pelas cores laranja e vermelho, respectivamente). Para os riscos dentro do apetite (Baixo e Médio, que são representados pelas cores verde e amarelo, respectivamente), é facultado criar ações de tratamento.

A intenção desta priorização é concentrar esforços no tratamento dos riscos com maior potencial de impactar negativamente no alcance dos objetivos. Porém, caso considere pertinente e possua capacidade operacional para tal, as Unidades podem criar ações de tratamento específicas para os riscos de nível médio e de nível baixo também. Independentemente disso, estes riscos devem ser monitorados, pois alguma mudança de contexto pode alterar a probabilidade ou impacto de sua ocorrência e levá-lo para fora do apetite a risco da UFPA.

4.3 Etapa de Tratamento do Risco

Essa é a etapa em que devem ser preenchidos os campos que especificam os tipos e natureza dos riscos, bem como serão definidas as ações de tratamento para esses riscos, com a descrição, executor e prazo de execução dessas ações, conforme imagem abaixo:

Figura 12 – Tratamento do Risco

TRATAMENTO DO RISCO							
Tipos de Riscos				Natureza do Risco	Ação de Tratamento		
Imagem	Legal	Operacional	Integridade	Orçamentário / Financeiro	Descrição	Unidade/Subunidade Responsável pelo tratamento	Prazo
Não	Não	Sim	Não	Sim	1. Criar manual ou instrução com orientações sobre os documentos necessários para prestação de contas de viagem e diária. 2. Publicar checklist referente aos documentos necessários à instrução. processual 3. Prioridade na análise de processos referentes a passagens com data mais próxima. 4. Negativa de concessão para processos com valores de passagens superiores a R$ 5.000,00.	Coordenadoria de Diárias	1. fevereiro/2026 2. março/2026 3. Contínuo 4. Contínuo
Não	Não	Sim	Não	Sim	1. Alocação de equipe suficiente para segregar as funções de planejamento da contratação, da licitação e da fiscalização. Há alternativa de contratar a elaboração de projetos 2. Elaboração de manuais/pafronização de do cumentos para dar suporte as fases supracitadas; aperfeiçoar a pesquisa de mercado quanto a qualificação técnica e financeira das empresas licitantes	Coordenadoria de obras	1. Contínuo 2. Contínuo
Não	Não	Sim	Não	Sim	Monitorar o risco.	Diretoria de compras	Contínuo
Sim	Não	Sim	Não	Não	1. Solicitação de realocação de TAEs junto a Pró-Reitoria de Recursos Humanos 2. Implementação de soluções de tecnologia da informação	Divisão de Gestão de Pessoas	1. Contínuo 2. Contínuo
Sim	Não	Sim	Não	Não	Monitorar o risco.	Pró-Reitoria de Recursos Humanos	Contínuo
Sim	Não	Não	Sim	Não	1. Solicitar preenchimento do termo de nepotismo como check list obrigatório de uma das etapas do concurso, previsto em edital 2. Realizar pesquisa de cruzamento de dados de parentesco dos membros da banca com os candidatos	Instituto de Ciências	A cada processo seletivo
Não	Sim	Não	Não	Sim	1. Impulsionar a captação de recursos externos através de parcerias	Diretoria de Planejamento Orçamentário	Semestral

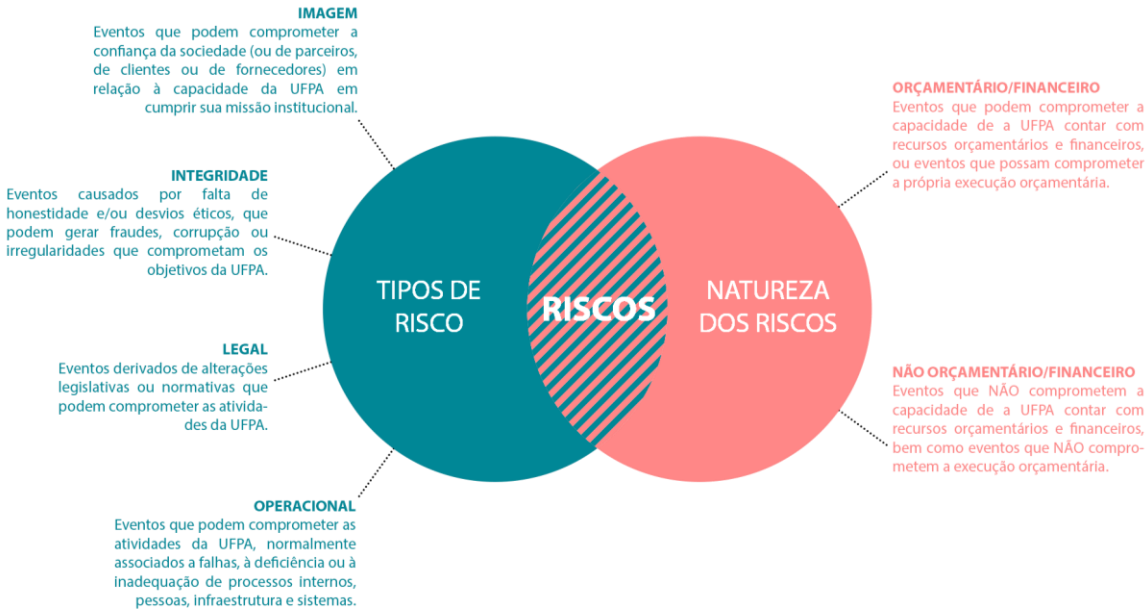
Fonte: Planilha de Gestão de Riscos (modelo)

Tipos de Riscos (Imagem, Legal, Operacional e Integridade) – Deverá ser informado “sim” ou “não” para cada item, de acordo com a tipologia do risco analisado.

Natureza do Risco (Orçamentário/Financeiro) – Deverá ser informado “sim” ou “não” de acordo se o risco é de natureza orçamentária / financeira.

Assim, primeiramente devem ser classificados todos os riscos identificados, informando então o "Tipo" e "Natureza" desses riscos. Para isto, basta clicar e selecionar "Sim", caso se considere que o risco se enquadra na situação, ou clicar em "Não", caso não se enquadre.

Figura 13 – Tipos e Naturezas de Riscos



Fonte: Relatório de Gestão - UFPA

Para consultar os conceitos de classificação dos riscos, recomendamos consultar as notas explicativas disponíveis no **ANEXO I.**

Ação de Tratamento (Descrição) – Deve ser preenchido para os riscos fora do apetite da instituição. Para os riscos dentro do apetite, esses campos são preenchidos automaticamente, conforme próximas informações.

Então, o próximo passo é preencher o campo da "Ação de Tratamento". Este campo é um dos mais importantes 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.

Para os riscos que ficaram **DENTRO** do apetite a riscos da Instituição risco baixo e risco médio), não é necessário criar ações de tratamento, por isso o campo "Ação de Tratamento" apresenta um preenchimento automático sugerindo a ação a ser executada. Entretanto, caso a Unidade possua capacidade operacional e considere pertinente criar ações de tratamento também para estes riscos, isto fica a critério da Unidade.

Já os riscos que ficaram **FORA** do apetite da UFPA (risco alto e risco extremo) deverão obrigatoriamente receber ações de tratamento, por isso os campos da "Ação de Tratamento" ficam em branco para o devido preenchimento.

Assim, no campo ação de tratamento deve ser descritas as medidas de controle que serão implementadas para combater os riscos. A etapa de tratamento do risco deve conversar com a etapa de identificação dos riscos, em que foram relacionadas as causas e consequências associadas ao evento de risco.

Desta forma, para se inspirar e criar as ações de controle, é interessante que as ações de tratamento propostas possam combater as causas que dão origem aos riscos (por meio de medidas preventivas) e os impactos gerados pela materialização do risco (por meio de medidas corretivas).

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.

A descrição das ações de tratamento deve ser preenchida de forma clara e objetiva, especificando a fim de facilitar a sua execução e entendimento. Deste modo, ao contrário de propor uma ação de tratamento geral de "Promover capacitações para os gestores", o ideal é especificar: "Promover palestra para os gestores do setor XX"; "Encaminhar e-mail no Divulga com as orientações e prazos resumidos da ação", etc. Veja outros exemplos de detalhamentos de ações de tratamentos:

Figura 14 – Exemplo de como elaborar ações de tratamento de forma correta

Geral	Específico
• Estimular os discentes a concluírem seus trabalhos nos prazos estipulados pela Capes. • Promover capacitações para os servidores sobre temas sensíveis da unidade. • Melhorar a comunicação interna entre setores. • Fortalecer a cultura de integridade na unidade. • Aprimorar os controles sobre prazos e entregas.	• Promover palestras de conscientização aos alunos sobre prazos e consequências do atraso. • Realizar rodas de conversa entre discentes e professores para discutir dificuldades enfrentadas no cumprimento dos prazos. • Criar uma planilha online compartilhada para acompanhamento dos prazos de cada discente. • Estabelecer um calendário semestral com entregas parciais obrigatórias dos trabalhos. • Designar um tutor/orientador para acompanhar quinzenalmente os avanços dos discentes. • Disponibilizar cartilhas digitais com dicas de organização e gestão de tempo. • Criar uma agenda automatizada de lembretes via e-mail institucional para os alunos. • Promover oficinas de escrita acadêmica voltadas para a elaboração dos trabalhos finais.

Fonte: Proplan

Sendo assim, criar ações preventivas podem evitar as causas de ocorrência do evento de risco. Por isso, durante a etapa de identificação do risco, é muito importante identificar bem as causas que ocasionam a ocorrência do risco, visto que as ações de tratamento propostas devem ser direcionadas prioritariamente no sentido de tentar evitar a ocorrência do risco.

Dica: A intenção é tratar as causas dos problemas para evitar que os mesmos aconteçam. A ideia é "vamos comprar pneus de boa qualidade para reduzir o risco de o pneu estourar na viagem".

Também podem ser definidas ações de tratamento corretivas, que são controles que irão atuar nas consequências que o risco poderia gerar caso realmente ocorra (materialização do risco).

Assim, considerando o mesmo contexto, também é importante identificar os impactos que o risco pode gerar no processo analisado caso o problema se materialize, já que é preciso ter uma alternativa (**"plano B")** para conseguir atingir minimamente o objetivo, mesmo que os problemas aconteçam.

Dica: A ideia aqui é "caso o pneu do carro estoure o que vamos fazer para seguir viagem mesmo assim?". Uma medida corretiva seria "ter um pneu reserva no carro" ou "contratar um seguro que disponibilize carro reserva", etc.

Ação de Tratamento (Executor da ação de tratamento) – Deverá ser indicada a unidade/subunidade diretamente responsável pela execução da ação de tratamento. O mais comum é que a unidade/subunidade autora pela elaboração/preenchimento da planilha de gestão de riscos seja também a responsável pela execução das medidas de tratamento, ou pelo menos indique uma outra unidade/subunidade relacionada com a execução da ação.

Dica: Não é recomendado que se coloque como responsável pela execução da ação de tratamento uma Unidade ou subunidade sem relação hierárquica com o responsável pela elaboração do Plano de Gestão de Riscos (PGR). Por exemplo, caso a Unidade identifique que uma outra Unidade seria a responsável por "resolver" o problema, como a criação de um sistema informacional, assim, ao invés de inserir uma ação de tratamento informando que o "Setor X deve criar um sistema para que possamos automatizar nosso procedimento", o ideal seria propor uma ação que esteja dentro da sua própria responsabilidade. Por exemplo: "reunir com o Setor X para encontrar uma solução que permita automatizar nosso procedimento".

Ação de Tratamento (Prazo) – Deve ser preenchido para os riscos fora do apetite da instituição. Para os riscos dentro do apetite, esses campos são preenchidos automaticamente, conforme próximas informações.

Neste campo deve-se procurar determinar o máximo possível os prazos de cada ação de tratamento.

Para a elaboração das ações de tratamento 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.

Reforçamos que é preferencial que as ações de tratamento propostas visem combater as causas dos riscos (ações preventivas), reduzindo ao máximo a probabilidade de sua ocorrência. Porém, se deve 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.

Dica: Algumas formas sugeridas para o tratamento de riscos são o *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 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.

Dica: Após proposição das ações de tratamento do risco, deve-se iniciar a execução na prática das medidas de controles planejadas. Cabe ressaltar que a responsabilidade pela definição e promoção da implementação do tratamento dos riscos é atribuída à 1ª linha de defesa, ou seja, à Unidade responsável pelo risco.

4.4 Etapa de Comunicação e Monitoramento dos Riscos

Essa é a etapa que deve ser preenchido o campo de acompanhamento do comportamento do nível do risco.

Figura 15 – Comunicação e Monitoramento do Risco

COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO DO RISCO
Informar o comportamento do nível do risco
Acompanhar o histórico da redução do número de solicitações de diárias e passagens que apresentam pendências de prestação de contas
Acompanhar o número de distratos de contratação de obras na vigência do PDI
Acompanhar os processos de solicitação de compras de novos conputadores enviados para licitação pela Unidade.
Realizar reuniões periódicas com a Seção de Gestão de Pessoal para acompanhamento da situação.
Realizar reuniões periódicas com a Seção de Gestão de Pessoal para acompanhamento da situação.
Validar a etapa do edital, conferindo os termos de nepotismo assinados
Acompanhar os boletins federais relacionados com o orçamento federal

Fonte: Relatório de Gestão - UFPA

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 (PGRs) para a Diretoria de Gestão Estratégica (DIGEST).

A DIGEST produzirá um boletim periodicamente com o resultado do acompanhamento dos Planos de Gestão de Riscos (PGRs) das unidades, que será enviado ao CGRC. Eventualmente, o CGRC, a DIGEST e a Auditoria Interna poderão solicitar relatórios com as informações referentes aos Planos de Gestão de Riscos (PGRs) 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 (PGRs) devem ser divulgados internamente nas unidades.

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

- 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
- 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 (PGRs) 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.

ANEXO I - Classificação dos Riscos (Tipos e Natureza)

Todos os riscos devem ser classificados 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 classificação é necessária para facilitar a elaboração consolidada de relatórios de riscos com base em características comuns, facilitando o gerenciamento dos mesmos e a comparação ao longo do tempo (até mesmo com outras organizações).

Abaixo são apresentadas situações práticas para entendimento dos conceitos quanto a classificação dos riscos:

- **Risco de Imagem**

São 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, portanto, significa que o risco pode gerar danos à reputação da UFPA.

Dica: Caso esse risco aconteça, a UFPA pode perder sua credibilidade e impactar na sua reputação.

Exemplo

Objeto de risco - Processo seletivo de ingresso de alunos

Risco - Erro na lista de aprovados

Tipo de Risco – Imagem

Natureza do Risco: Orçamentário/Financeiro – NÂO

Causa: Falha no processamento dos resultados ou na conferência final dos dados antes da publicação oficial.

Consequência - Caso aconteça o risco de a UFPA publicar uma lista de alunos aprovados contendo o nome de candidatos que não passaram nas provas, a sociedade poderá duvidar da capacidade institucional da UFPA em conduzir processos seletivos com transparência e confiabilidade. Isso poderá gerar notícias negativas nas mídias locais e nacionais, comprometendo a reputação da Universidade, reduzindo a confiança pública em seus processos e podendo acarretar questionamentos judiciais, além de custos adicionais para revisão e correção do processo seletivo.

- **Risco Legal**

São eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da UFPA.

Dica: o risco tem como uma de suas causas eventuais alterações legislativas ou normativas, que podem ser internas ou externas.

Exemplo

Objeto de risco - Orçamento anual da UFPA

Risco - Publicação de decreto que realize corte orçamentário

Tipo de Risco - Legal

Natureza do Risco: Orçamentário/Financeiro - SIM

Causa - Mudanças na política econômica federal, necessidade de ajuste fiscal por parte do governo, redução na arrecadação de receitas públicas ou priorização de outros setores em detrimento da educação superior.

Consequência - Caso ocorra o risco de publicação de decreto que realize corte orçamentário, a UFPA poderá ter recursos insuficientes para execução de atividades essenciais, como pagamento de contratos, manutenção de laboratórios, bolsas estudantis, pesquisas e projetos de extensão, prejudicando o funcionamento pleno das unidades acadêmicas e administrativas. Isso compromete diretamente a qualidade dos serviços prestados, podendo afetar a imagem institucional perante a sociedade, gerar atrasos em cronogramas de obras e projetos estratégicos, além de impactos no planejamento financeiro dos anos subsequentes.

- **Risco Operacional**

São eventos que podem comprometer as atividades da UFPA, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.

Dica: o risco identificado tem como causa alguma inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura ou sistemas.

Exemplo

Objeto de risco - Processos licitatórios e contratações públicas

Risco - Conflito de interesses não declarado em processos licitatórios.

Tipo de Risco - Operacional

Natureza do Risco: Orçamentário/Financeiro – SIM

Causa - Falta de transparência dos licitantes ou servidores envolvidos, inexistência de mecanismos eficazes de verificação prévia de vínculos e interesses, falhas nos controles internos de integridade e compras, ou desconhecimento das normas legais sobre conflito de interesses.

Consequência - Caso ocorra o risco de conflito de interesses não declarado em processos licitatórios, a UFPA poderá realizar contratações irregulares, ter prejuízos financeiros devido a sobrepreços ou qualidade inadequada dos serviços contratados, sofrer sanções de órgãos de controle, além de danos à sua reputação e perda de credibilidade junto à sociedade, parceiros institucionais e órgãos financiadores.

- **Risco de Integridade**

São vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da instituição. Como por exemplo, Abuso de posição ou poder em favor de interesses privados; Nepotismo; Conflito de Interesses; Pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público; Solicitação ou recebimento de vantagem indevida; e Utilização de recursos públicos em favor de interesses privados.

Dica: o risco foi gerado por uma conduta ética inapropriada e em desacordo com o código de conduta ética do servidor da UFPA e outros normativos correlacionados.

Exemplo

Objeto de risco - Processos administrativos de concessão de diárias e passagens

Risco - Utilização indevida de diárias e passagens para fins pessoais

Tipo de Risco - Integridade

Natureza do Risco: Orçamentário/Financeiro – SIM

Causa - Falta de fiscalização adequada, falhas nos controles internos, ausência de verificação de comprovação dos deslocamentos realizados, cultura organizacional permissiva ou desconhecimento das normativas por parte dos servidores.

Consequência- Caso ocorra o risco de utilização indevida de diárias e passagens para fins pessoais, a UFPA poderá sofrer prejuízos financeiros diretos, ter apontamentos em auditorias internas e externas, sofrer sanções de órgãos de controle, além de impactos negativos na imagem institucional e na credibilidade perante a sociedade e demais órgãos públicos.

Para saber mais sobre a temática de Integridade, consulte o Plano de Integridade da UFPA, disponível em https://proplan.ufpa.br/index.php/documentos-digest.

- **Risco Orçamentário/financeiro**

São eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade 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.

Dica: Caso esse risco aconteça, um de seus impactos será o fato de a UFPA não poder contar com recurso financeiro/orçamentário?

Exemplo

Objeto de risco - Execução do orçamento de custeio da unidade

Risco - Insuficiência de recursos financeiros para pagamento de despesas essenciais

Tipo de Risco – Orçamentário/Financeiro

Natureza do Risco: Orçamentário/Financeiro - SIM

Causa - Contingenciamento de recursos por parte do governo federal, cortes orçamentários imprevistos, aumento de despesas fixas sem previsão no planejamento financeiro, falhas no controle de gastos ou ausência de reserva orçamentária para despesas obrigatórias.

Consequência - Caso ocorra o risco de insuficiência de recursos financeiros para pagamento de despesas essenciais, a unidade poderá ter atrasos no pagamento de contratos e fornecedores, suspensão de serviços terceirizados (como limpeza e segurança), paralisação de atividades administrativas e acadêmicas, comprometimento da continuidade dos projetos em execução e impactos negativos na imagem institucional junto à comunidade acadêmica e à sociedade.

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.

Materialização do risco: ocorrência do risco em uma situação real.

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.