

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

da UFRA



COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES (CGRC)

Reitor

Marcel do Nascimento Botelho

Diretora do Campus de Tomé-Açu

Ticiane Lima dos Santos

Vice-Reitora

Janae Gonçalves

Diretor do Instituto Ciberespacial

Pedro Silvestre da Silva Campos

Chefe de Gabinete

Ary de Almeida Antunes

Diretor do Instituto de Ciências Agrárias

Rodrigo Otávio de Melo Souza

Pró-Reitora de Ensino

Ruth Helena Falesi Palha de Moraes
Bittencourt

Diretor do Instituto de Saúde e Produção Animal

Raimundo Nelson Souza da Silva

Pró-Reitor de Extensão

Eduardo do Valle Lima

Diretor do Instituto Socioambiental e dos Recursos Hídricos

Israel Hidenburgo Aniceto Cintra

Pró-Reitora de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico

Maria de Nazaré Martins Maciel

Prefeito

Heriberto Ferreira de Figueiredo

Pró-Reitora de Assuntos Estudantis

Iris Lettiere do Socorro Santos da Silva

INSTÂNCIAS DE INTEGRIDADE

Corregedor

Adriano Marlisom leão de Sousa

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Silvana Rossy de Brito

Auditor Interno

Oswaldo Trindade Carvalho

Pró-Reitor de Administração e Finanças

Marcelo Robson Silva Vilela

Ouvidor

Joelden Roberto Alves da Rocha

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

Saulo Luis Pereira Wanzeler

Presidente da Comissão de Ética

Márcio Cardoso Soares

Diretor do Campus de Capanema

Ebson Pereira Cândido

Diretora do Campus de Capitão Poço

Raimundo Tiago Lima da Silva

Diretor do Campus de Paragominas

Cesar Augusto Tenório de Lima

Diretor do Campus de Parauapebas

Luiz Renan Sampaio Oliveira

COORDENAÇÃO TÉCNICA

Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI)

Silvana Rossy de Brito (Pró-Reitora)

José Raimundo Viana (Pró-Reitor Adjunto)

ELABORAÇÃO E REVISÃO

Divisão de Controles Institucionais (DCI)

Elisa Rose Lobo Matos - Divisão de Controles Institucionais (DCI)

Karen da Silva Ferreira - Divisão de Controles Institucionais (DCI)

Cláudia S. da S. M. de Souza - Divisão de Planejamento Estratégico (DPEE)

COLABORAÇÃO NA ELABORAÇÃO

Djane Monteiro Santos

Fledison Chagas Barbosa

Jefferson Modesto de Oliveira

Maria Cristina Manno

Maria das Mercês Moura dos Santos

Paulo Rodrigues Costa Júnior

Ricelli Cristiana dos Santos Mota

Rubia Cristiane Castro Brício

Walbert Fredson Machado de Melo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Bibliotecas da Universidade Federal Rural da Amazônia

U58 Universidade Federal Rural da Amazônia

Plano de gestão de riscos da UFRA. / Silvana Rossy de Brito, José Raimundo Viana, Elisa Rose Lobo Matos, Karen da Silva Ferreira, Cláudia S. da S. M. de Souza. - Belém: UFRA/PROPLADI, 2021.

24 f. : il. color.

1. Instituição de Educação Superior- Gestão. 2. Universidade - Gestão de risco. 3. Gestão de risco – estrutura. I. Brito, Silvana Rossy de. II. Viana, José Raimundo. III. Matos, Elisa Rose Lobo. IV. Ferreira, Karen da Silva. V. Souza, Cláudia S. da S. M. de. VI. Título.

CDD 378

Ficha elaborada pela Bibliotecária Heloisa S. Brasil – CRB/2: 1158

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 FUNDAMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFRA	7
2 DEFINIÇÕES BÁSICAS	8
3 ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFRA	9
4 METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS	10
4.1 Estabelecimento do contexto	11
4.2. Identificação e análise dos riscos	12
4.3 Avaliação dos riscos	13
4.4 Tratamento dos riscos	16
4.5 Monitoramento e análise crítica	18
4.6 Comunicação e consulta	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 : Objetivos.....	8
Quadro 2 : Princípios.....	9
Quadro 3 : Responsáveis e competências.....	10
Quadro 4 : Escala de Probabilidade.....	14
Quadro 5 : Escala de Impacto/Consequência.....	14
Quadro 6 : Matriz de Riscos adotada na UFRA.....	15
Quadro 7 : Níveis de Avaliação de Controles Internos Existentes.....	16
Quadro 8 : Matriz RACI para o processo de gerenciamento de riscos na UFRA.....	19

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Processo de gerenciamento de riscos seguido pela UFRA.....	11
Figura 2 : Elementos do evento de risco.....	12
Figura 3 : Cálculo de nível de risco (P x I).....	15

INTRODUÇÃO

Este documento tem por objetivo apresentar a metodologia de gerenciamento de riscos a ser implementada pela Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), detalhando as etapas que constituem o processo de gestão de riscos organizacionais, conforme apresentado na Política de Gestão de Riscos da UFRA – PolíticaGR/UFRA, e tem como objetivo definir orientações quanto a abordagem e procedimentos necessários para a implantação do gerenciamento de riscos organizacionais pelas unidades organizacionais da universidade.

Diante disso, este plano de gestão de riscos organizacionais foi construído tendo como base referencial o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da UFRA, o Plano de Gestão de Integridade, Riscos e Controles, bem como, as diretrizes constantes na Instrução Normativa nº 01, de 10 de maio de 2016 (MP/CGU¹).

1 FUNDAMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA UFRA

No final do século XX, a gestão de riscos começa a ganhar destaque corporativo e institucional. A partir de 1992, com a publicação do guia *Internal Control - integrated framework* (COSO-IC ou COSO I) pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, o conceito de gestão de risco corporativo tomou força, através dessa metodologia de gestão de riscos, que tem ampla aceitação nas instituições.

Posteriormente, com a publicação de outras metodologias, como *Enterprise Risk Management - integrated framework – COSO - ERM* (2004) e a ABNT NBR ISSO 31000:2009 em 2009, novos avanços passaram a ajudar organizações, no sentido de favorecer uma melhor orientação quanto a melhoria dos seus sistemas de controle interno.

A gestão de riscos tem se expandido cada vez mais, principalmente na administração pública federal, sendo instituída como principal instrumento de apoio a governança. A título disso, a partir de normativos como Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, de 10 maio de 2016, o Decreto Federal nº 9.203/2017, de 22 novembro 2017, e a Portaria CGU nº 1.089/2018, de 25 abril 2018, as decisões fundamentadas em uma concepção de risco e integridade tomaram impulso no Poder Executivo.

Diante disso, e de modo a atender as demandas desses normativos, a UFRA publicou a sua Política de Gestão de Riscos (Resolução nº 183/CONSUN², de 11 de setembro de 2017), e que estabelece princípios, diretrizes e responsabilidades a serem seguidas do processo de gerenciamento de riscos organizacionais. Sendo revisada em 2019, a Política de Gestão de Riscos³, serviu de base para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos, e para consolidar o desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a mitigação e contingência de riscos organizacionais, principalmente os relacionados as atividades operacionais.

Dessa forma, o desenvolvimento do gerenciamento de riscos organizacionais da UFRA visa alinhar as principais metodologias disponíveis no mercado e as legislações sobre o assunto e tornar os processos da Universidade mais efetivos.

¹ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União

² Conselho Universitário - UFRA

³ https://novo.ufra.edu.br/images/Conselhos_Superiores/CONSUN/2019/CONSUN_241.pdf

2 DEFINIÇÕES BÁSICAS

Para os fins deste Plano, consideram-se alguns conceitos, conforme dispostos na PolíticaGR/UFRA:

- **Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade de ocorrência;
- **Gestão de riscos:** conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar a instituição no que se refere ao risco, contribuindo para a redução da incidência de eventos que impactem negativamente seus objetivos;
- **Risco inerente:** risco a que a instituição está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou dos efeitos de seu impacto;
- **Risco residual:** risco a que a UFRA está exposta após a implementação de ações gerenciais para a prevenção e/ou tratamento do risco;
- **Gerenciamento de riscos:** processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para aumentar o grau de certeza quanto ao alcance dos objetivos da instituição;
- **Atividades de controles internos da gestão:** são as ações e procedimentos desenhados para controlar os riscos e atingir os objetivos e metas da instituição;
- **Apetite a risco:** nível de risco que a instituição está disposta a aceitar.

Deve-se considerar também os **Objetivos e Princípios** da PolíticaGR/UFRA, apresentados no Quadro 1 e 2.

Quadro 1: Objetivos

-
-
- Assegurar a existência de um processo estruturado de gestão de riscos como forma de agregar valor à entidade, bem como, contribuir com a sustentabilidade das atividades organizacionais da UFRA.
-
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais no que se refere à eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos prestados ao cidadão.
-
- Racionalizar e promover a otimização das despesas orçamentárias da UFRA.
-
- Fortalecer e assegurar a atuação da Auditoria Interna como atividade independente de avaliação e assessoramento relacionado à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão.
-
- Fortalecer e assegurar a atuação da Ouvidoria como unidade de interação entre cidadão e a UFRA, de tal forma que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania sejam condutores de processos de melhoria contínua e aprimoramento dos serviços prestados.
-
-

-
-
- Fortalecer e assegurar a atuação da Comissão de Ética da UFRA como unidade colegiada que zela pela aplicação e valorização da ética como forma de aprimorar comportamentos, atitudes e ações de modo a evitar que aconteçam erros, falhas ou desperdícios, atuando de forma preventiva, com vistas a agregar valores éticos, morais e sociais à gestão pública.
 - Assegurar o alcance dos objetivos organizacionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.
-
-

Fonte: Art. 2º da PolíticaGR/UFRA – Resolução CONSUN nº 241/2019

Quadro 2: Princípios

-
-
- Alinhamento com a estratégia institucional, visando contribuir efetivamente para o cumprimento da missão, o alcance da visão de futuro e a observância dos valores institucionais.
 - Integração de tecnologia, processos e pessoas, observando as melhores práticas de governança institucional no setor público, de forma a garantir a qualidade e a transparência das informações geradas no processo de gestão de riscos.
 - Comunicação clara e objetiva a todas as partes interessadas dos resultados obtidos em todas as etapas do processo de gestão de riscos, como forma de contribuir para o efetivo entendimento da situação atual e da eficácia dos planos de ação delineados.
-
-

Fonte: Art. 3º da PolíticaGR/UFRA – Resolução CONSUN nº 241/2019

3 ESTRUTURA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFRA

A fim de assegurar que o gerenciamento de riscos organizacionais seja eficaz, é necessário estabelecer uma Estrutura de Gestão de Riscos apropriada. Esta estrutura deverá ser capaz de fornecer os fundamentos, metodologias e arranjos organizacionais, a fim de assegurar o êxito das ações planejadas no desenvolvimento do processo de gerenciamento de riscos.

A PolíticaGR/UFRA é parte integrante dessa estrutura, que tem no seu escopo o objetivo de estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observadas e seguidas no processo de gestão de riscos organizacionais no âmbito da UFRA.

Nesse contexto, as instâncias de governança têm um papel fundamental para o desenvolvimento de cada ação do processo de gestão de riscos organizacionais no âmbito da Universidade. Os responsáveis e suas respectivas competências (art. 5º e 6º, da PolíticaGR/UFRA), devem desenvolver as ações de gerenciamento de riscos de maneira integrada e organizada em prol de atingir todos os níveis estratégico, tático e operacional da Universidade (Quadro 3).

Quadro 3: Responsáveis e competências

RESPONSÁVEIS	COMPETÊNCIAS
CGRC*	Responsável pela institucionalização das estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos, bem como, pela garantia do cumprimento das regulamentações, leis, códigos, normas e padrões inerentes ao tema.
DCI**	Responsável por coordenar as ações estratégicas para implementação da política de gestão de riscos nas unidades da Universidade, desenvolver ações que promovam a avaliação da eficácia da política de gestão de riscos e gerenciar a elaboração e o relatório anual de execução do Plano de Gestão de Riscos, de acordo com as proposições do CGRC.
GTGR***	Responsável pela elaboração do Plano de Gestão de Riscos, metodologia a ser utilizada na condução do processo de gerenciamento de riscos, indicação de ferramentas e tecnologias, sob a coordenação da DCI e supervisão do CGRC. Seus membros devem atuar como ponto focal para gestão de riscos em suas respectivas unidades.
Gestores de Riscos	Responsáveis pela implementação do Plano de Gestão de Riscos nas unidades que atuam, assegurando que o risco seja gerenciado e monitorado de acordo com esta política. Serão, responsáveis, ainda, pela indicação dos níveis de riscos aceitáveis, conforme o apetite ao risco.
Proprietário de Riscos	Responsáveis pela identificação, análise e avaliação dos riscos nos processos das unidades, pela execução de ações de tratamento e respostas aos riscos encontrados, assim como, execução das demais atividades inerentes ao desempenho de suas atribuições, sempre em consonância com o Plano de Gestão de Riscos.

*CGRC: Comitê de Governança, Riscos e Controles **DCI: Divisão de Controles Institucionais ***GTGR: Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos

Fonte: art. 5º da PolíticaGR/UFRA – Resolução CONSUN nº 241/2019 (adaptado)

4 METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS

A metodologia de gestão de riscos organizacionais consiste em definir um processo de forma estruturada e ordenada em etapas, de modo que permita avaliar o contexto organizacional e identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos organizacionais da instituição.

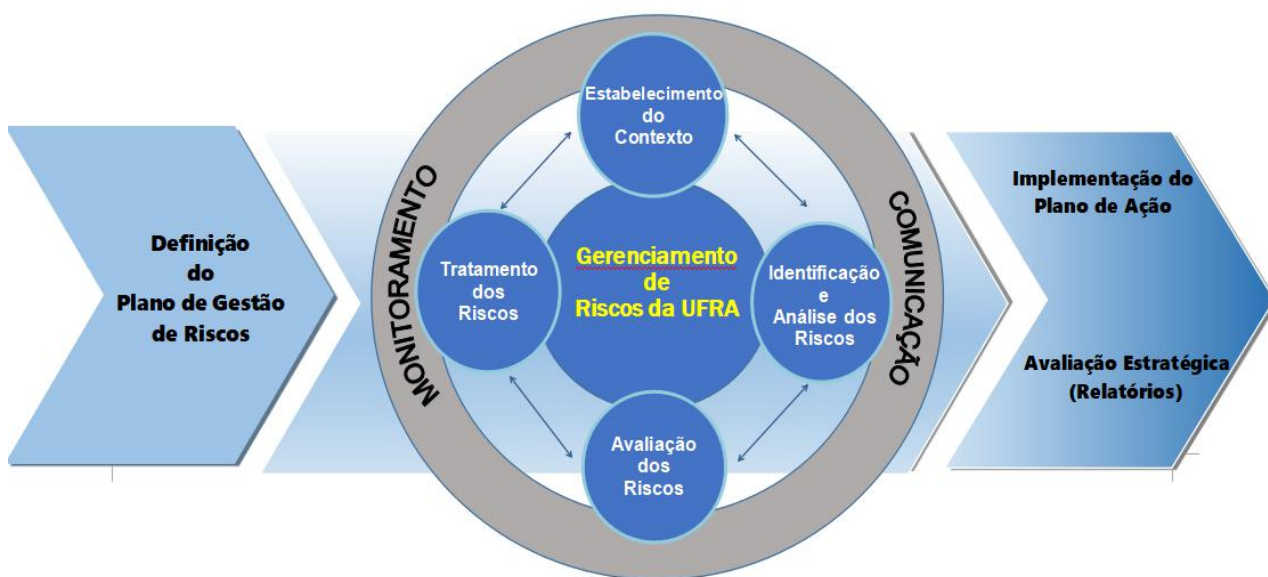
A UFRA desenvolveu sua metodologia com base em uma estrutura com subprocessos inter-relacionados, considerando os objetivos estratégicos do PDI da Universidade, Plano de Integridade da UFRA, da Política de Gestão de Riscos - PolíticaGR/UFRA e das especificações estabelecidas na Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 e COSO ERM – Gerenciamento de Riscos Corporativos.

Inicialmente, a aplicação desta metodologia será realizada por meio da planilha de apoio ao processo de gerenciamento de riscos organizacionais (planilha eletrônica em Excel),

que auxiliará no registro das informações coletadas nas etapas de identificação, avaliação e adoção de respostas aos eventos de riscos apurados em cada processo analisado. Posteriormente com o amadurecimento das ações de gestão de riscos organizacionais, a UFRA visa utilizar um suporte tecnológico, que tem a finalidade de auxiliar no acompanhamento do plano, principalmente na etapa de monitoramento de riscos organizacionais e apoio na tomada de decisões da gestão superior.

Sendo assim, as etapas básicas do processo de gerenciamento de riscos a ser seguido pela UFRA são apresentadas por meio da Figura 1.

Figura 1: Processo de gerenciamento de riscos seguido pela UFRA



Fonte: Divisão de Controles Institucionais - DCI/PROPLADI/UFRA

4.1 Estabelecimento do contexto

Após a definição dos processos organizacionais que terão seus riscos mapeados, o ponto de partida para a implementação do processo de gerenciamento de riscos organizacionais é o estabelecimento do contexto.

Nesta etapa, os processos organizacionais deverão ser analisados, considerando os ambientes interno e externo nos quais os mesmos estão inseridos ,como:

- Fatores internos e externos do processo, a partir do contexto atual e/ou futuro, bem como as oportunidades e ameaças relacionadas. Para isso, uma das ferramentas mais indicadas para melhor visualização desses fatores é a Análise ou Matriz SWOT;
- Unidade Acadêmica e/ou de Apoio responsável pelo processo a ser analisado;
- Descrição do Macroprocesso/Processo organizacional que se traduz na síntese do processo, de tal forma, que seja possível o entendimento do seu fluxo, a identificação das partes envolvidas e os resultados pretendidos;

- O Objetivo do Processo que é a indicação do que se espera alcançar por meio do processo;
- Sistemas de Tecnologia da Informação que servem de apoio para os processos organizacionais;
- O Fluxo (desenho) do Macroprocesso/Processo organizacional que é a representação gráfica, a qual possibilita uma melhor visualização da sequência dos passos e/ou etapas do processo;
- Leis e regulamentos relacionados ao macroprocesso/processo.

4.2. Identificação e análise dos riscos

De posse do estabelecimento do contexto, chega o momento de se identificar e registrar quais as fontes de riscos e os eventos capazes de afetar o desenvolvimento de uma atividade, processo, projeto ou programa da UFRA, assim como apontar quais as causas e consequências potenciais que cada evento pode impactar no alcance dos objetivos estratégicos da Universidade.

Para uma melhor identificação dos riscos, faz-se necessário consolidar o entendimento dos componentes do evento de risco, conforme pode-se obter por meio da figura 2 apresentada abaixo:

Figura 2: Elementos do evento de risco



Fonte: Cartilha de Gestão de Riscos - CNJ

Causas: tem origem em ações e omissões, de fontes de riscos ou da combinação de ambos.

Evento: o evento é o que gera o risco. Eventos de riscos são acontecimentos incertos que podem ou não ocorrer.

Consequência: é o produto de um evento de risco em um objetivo.

Risco: é a possibilidade de ocorrer um evento que venha prejudicar o alcance de um objetivo.

Nesse contexto, no processo de identificação dos riscos, a técnica a ser utilizada deve ser a que mais se adapta a equipe. Dentre as principais técnicas que poderão ser aplicadas estão: *brainstorming*, fluxogramas, Diagrama de causa e efeito, *bow-tie*, GUT e outras disponíveis na literatura.

Assim, após a consolidação do conceito de riscos e a escolha da técnica de identificação dos eventos de riscos, chega o momento de descrever o que segue abaixo:

- O Macroprocesso/Processo organizacional a ser analisado;

- O Evento de risco;
- Os Tipos de riscos, conforme definido na PolíticaGR/UFRA e Plano de Integridade/UFRA, tais como:

a) **Financeiros/orçamentários:** estão associados a eventos que podem comprometer a capacidade da UFRA de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;

b) **Legais:** estão associados ao não cumprimento de princípios constitucionais, legislações específicas ou regulamentações externas aplicáveis ao negócio, bem como de normas e procedimentos internos da UFRA;

c) **Imagem/reputação do órgão:** estão associados a eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, clientes ou fornecedores) em relação à capacidade da UFRA em cumprir sua missão institucional;

d) **Operacional:** eventos que podem comprometer as atividades da UFRA, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;

e) **Ambiental:** eventos que podem comprometer a integridade física e mental das pessoas, a preservação da fauna e da flora, bem como os bens patrimoniais da UFRA.

Integridade: efeito da incerteza relacionado a corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, que possa comprometer os valores e padrões preconizados pela Instituição e a realização de seus objetivos, como o nepotismo, conflitos de interesses, pressão interna ou externa ilegal ou antiética para influenciar agente público, solicitação ou recebimento de vantagem indevida, e abuso de posição ou de poder em favor de interesses privados.

- Causas que podem provocar e evento de riscos;
- Consequências dos eventos de riscos;
- Controles que atuam nas possíveis causas dos riscos que visam impedir a sua ocorrência;
- Controles de redução e melhoria, como por exemplo: tomada de contas especiais, processo de apuração e outros.

Para que esta fase seja realizada de forma mais eficaz e efetiva, recomenda-se às unidades da UFRA que ainda não realizaram o mapeamento dos processos, efetuar a gestão de processos de modo obter recursos facilitadores para a implantação da gestão de riscos organizacionais.

4.3 Avaliação dos riscos

A partir da compilação dos riscos, causas e consequências identificadas na fase anterior parte-se para avaliação dos riscos organizacionais. Nesta fase, é necessário analisar os riscos sem levar em conta os controles já existentes. Deve-se, então, determinar se o nível do risco é aceitável ou se algum tratamento é exigido, ou seja, se o grau de risco está adequado com o apetite ao risco definido inicialmente pela instituição. Dessa forma, a partir da avaliação de riscos serão efetuadas as tomadas de decisões sobre quais riscos serão tratados, bem como

terão prioridade no tratamento.

Assim, esta etapa consiste na realização dos cálculos que definirão os níveis de riscos, considerando os critérios de:

- ◆ **Probabilidade** (ocorrência) que visa avaliar o grau de chance que uma ameaça tende a se concretizar e venha a causar prejuízos a instituição; e o
- ◆ **Impacto** (consequência) que visa avaliar a materialização do risco para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os Quadros 4 e 5 apresentam as escalas de Probabilidade e Impacto, respectivamente, de ocorrência de determinado evento de risco.

Quadro 4: Escala de Probabilidade

PROBABILIDADE	DEFINIÇÃO	PESO
Muito Baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias, indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito Alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias, indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Referencial básico de GESTÃO DE RISCOS, (TCU/2018), adaptado

Quadro 5: Escala de Impacto/Consequência

IMPACTO	DEFINIÇÃO	PESO
Muito Baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10

Fonte: Referencial básico de GESTÃO DE RISCOS, (TCU/2018), adaptado

Assim, para o cálculo do peso de um risco considera-se os fatores **Probabilidade (P)** e **Impacto (I)**, sendo que o produto entre esses fatores definirá o **Nível de Risco**, conforme o estabelecido na Matriz de Riscos.

Figura 3: Cálculo de nível de risco (P x I)



Fonte: Divisão de Controles Institucionais - DCI/PROPLADI/UFRA

A avaliação de riscos é atividade contínua enquanto os riscos forem monitorados, considerando as suas características inerente e residual. Então, para analisar e avaliar um processo de trabalho na UFRA serão consideradas as escalas de Probabilidade e Impacto contidas na **Matriz de Riscos** conforme representada no Quadro 6:

Quadro 6: Matriz de Riscos adotada na UFRA

NÍVEL DE RISCO		PROBABILIDADE				
		Muito Baixo (1)	Baixo (2)	Médio (5)	Alta (8)	Muito Alta (10)
IMPACTO	Muito alto (10)	10	20	50	80	100
	Alto (8)	8	16	40	64	80
	Médio (5)	5	10	25	40	50
	Baixo (2)	2	4	10	16	20
	Muito Baixo (1)	1	2	5	8	10

Nível de Risco (P x I): Baixo ● (0-9,99) - Médio ● (10-39,99) - Alto ● (40-79,99) - Muito Alto ● (80-100)

Fonte: Divisão de Controles Institucionais - DCI/PROPLADI/UFRA

Os níveis de risco Baixo e Médio fazem parte do *Apetite a Risco* que a UFRA está disposta a aceitar na implementação deste Plano. Assim, o Comitê de Riscos, Governança e Controles (CGRC/UFRA) recomenda, como diretriz, a priorização e tratamento dos riscos para os níveis de riscos **Alto** e **Muito Alto**, assegurando que todos os riscos cujos níveis estejam fora da faixa de *apetite a risco* estabelecido pela UFRA sejam tratados e monitorados, passando por mecanismos de controle, em prol de reduzir a probabilidade e/ou o impacto da sua ocorrência. Deverá ser justificada, pelos gestores, a ausência de tratamento para os riscos classificados em Muito Alto e Alto.

Após a classificação dos riscos e a construção da matriz de riscos, será o momento de avaliar até que ponto os controles existentes que reduzem o risco inerente (RI) utilizados pela instituição estão sendo eficazes, no sentido de favorecer o alcance dos objetivos organizacionais, resultando assim o risco residual.

Para definir o risco residual, o controle existente será avaliado com base no Quadro 7, que preconiza quanto maior o nível de eficácia dos mecanismos de controle (C) elencados para o evento de risco, menor será o risco residual. Assim, sendo o controle avaliado em nível de eficácia Satisfatório e Forte, não será necessário implementação de novos controles.

Quadro 7: Níveis de Avaliação de Controles Internos Existentes

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

Fonte: Referencial básico de GESTÃO DE RISCOS, (TCU/2018), adaptado

4.4 Tratamento dos riscos

Nesta etapa são estabelecidas quatro estratégias de mecanismos de tratamento para os riscos existentes, ou seja, ações de controle a serem aplicados aos riscos organizacionais priorizados na etapa anterior, visando reduzir até a tolerância adequada ou eliminar os riscos para que não comprometa os objetivos institucionais da UFRA. Essas opções de tratamento são:

- ◆ **Mitigar/Reduzir:** um risco normalmente é mitigado, ou seja, reduzido, quando é classificado como “Alto” ou “Muito Alto”. A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Na UFRA, mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos, identificadas na etapa de Identificação e Análise de Riscos;
- ◆ **Compartilhar/Transferir a outros:** um risco normalmente é compartilhado ou transferido quando é classificado como “Alto” ou “Muito Alto”, mas a implementação de controles não apresenta custo/benefício adequado. Na UFRA, pode-se compartilhar uma parte do risco por meio de terceirização, por exemplo;
- ◆ **Evitar:** um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Muito Alto”, podendo chegar ao nível extremo, sendo que a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades dispostas a compartilhar esse risco com a Universidade. Na UFRA, evitar o risco significa encerrar a atividade/processo organizacional. Nesse caso, deverá ser avaliado de maneira isolada e a opção deve ser aprovada pelo CGRC/UFRA;
- ◆ **Aceitar/Conviver:** um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de

apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco, somente deve haver monitoramento por parte da gestão.

Em se tratando das ações que devem ser adotadas em relação ao risco e suas exceções, as diretrizes de priorização dos riscos a serem tratados, conforme determinação do CGRC/UFRA, devem obedecer a tolerância conforme as seguintes situações:

1. **Ocorrência de Nível de Risco Muito Alto:** Nível de risco muito além do apetite a risco, de imediato mitigar até o risco residual se adequar ao nível médio no mínimo;
2. **Ocorrência de Nível Risco Alto:** Nível de risco além do apetite a risco, deve-se mitigar até o risco residual se adequar ao nível médio no mínimo;
3. **Ocorrência de Nível Risco Médio:** Nível de risco dentro do apetite a risco, mas caso o impacto do risco for alto, devem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras;
4. **Ocorrência de Nível Risco Baixo:** Nível de risco dentro do apetite a risco, mas caso o impacto do risco for alto, devem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras, se não, somente monitorar pelo gestor de risco conforme previsto.

Após os resultados das etapas anteriores do processo de gerenciamento de riscos (entendimento do contexto, identificação e análise dos riscos, avaliação dos riscos, priorização dos riscos organizacionais e definição de respostas aos riscos) devem ser avaliados e aprovados pelo dirigente máximo da unidade organizacional (gestor de riscos), ou seja, a validação das etapas do processo de riscos organizacionais da UFRA. Posteriormente deve ser encaminhado à Divisão de Controles Institucionais os resultados obtidos, bem como, as iniciativas previstas no Plano de Tratamento.

Vale ressaltar que, na implementação do Plano de Tratamento, considera-se a participação da unidade organizacional responsável pelo processo organizacional e das unidades corresponsáveis em cada iniciativa, caso houver.

Antes da elaboração do Plano de Ação para Tratamento dos Riscos, faz-se importante uma análise quanto à necessidade ou não de melhorar ou eliminar os controles utilizados. Desse modo, após essa avaliação, e se ainda persistir a necessidade de redução de riscos, podem ser propostos novos controles considerando os critérios de eficiência e eficácia no momento da implementação.

4.5 Monitoramento e análise crítica

O monitoramento e análise crítica é um processo contínuo que compreende verificar, supervisionar e analisar criticamente o contexto, com o objetivo de apontar mudanças no nível de desempenho planejado.

Permite a avaliação e revisão contínua dos riscos identificados, assim como a tomada de decisão mais estruturada. Dessa forma, os gestores de riscos devem monitorar periodicamente os riscos inerentes aos seus processos e reavaliá-los apontando os aspectos positivos e negativos, tendo em vista a adoção de medidas que possibilitem a correção dos desvios em uma nova etapa do gerenciamento de riscos organizacionais, além subsídios para elaboração dos relatórios pontuando recorrência dos riscos e eficácia dos controles adotados.

O monitoramento efetuado pelos gestores riscos da UFRA se dará anualmente para

tratar os níveis de riscos existentes. Como resultado da revisão anual do processo de gestão de riscos organizacionais, será avaliada a inserção de novos eventos de riscos e/ou novos controles para os riscos já identificados.

Assim, para subsidiar essa etapa do gerenciamento de riscos organizacionais, devem ser utilizadas as ferramentas descritas abaixo:

- Revisão da Política de Gestão de Riscos e Plano de Gestão de Riscos da UFRA;
- Atualização do Plano de Integridade da UFRA;
- Revisão do Apetite a Risco;
- Reavaliação de Riscos;
- Estabelecimento de Indicadores de Medição de Desempenho de Gestão de Riscos;
- Auditorias apoiadas em Riscos; e
- Outras, quando couber.

Os gestores de riscos subsidiados pelos proprietários de riscos das unidades organizacionais da UFRA devem avaliar a execução do plano de ação e elaborar um relatório anual, sendo posteriormente encaminhado para a Divisão de Controles Institucionais - DCI/PROPLADI para subsidiar na concepção do relatório anual de execução do Plano de Gestão de Riscos a ser apresentado ao CGRC/UFRA.

Neste relatório anual, devem conter todas as informações relacionadas ao gerenciamento de riscos nas unidades organizacionais da UFRA, sendo que os indicadores a serem elaborados pela unidade conforme Guia Prático de Gerenciameto de Riscos da UFRA, é de grande relevância para se verificar os resultados da implementação do Plano e tratamento dos riscos nestas unidades

4.6 Comunicação e consulta

A comunicação e a consulta são etapas de grande importância para o gerenciamento de riscos organizacionais em qualquer instituição, principalmente porque permite o fluxo das informações a todas as partes interessadas. Desse modo, a comunicação deve ser considerada como um processo multidirecional, incorporada na rotina de trabalho dos servidores e para que a tomada de decisão possa ser realizada com base em informações adequadas sobre o nível de riscos e a necessidade de tratamento.

A comunicação deve ser realizada por todos os gestores dos riscos das unidades organizacionais da UFRA, principalmente considerando o advento de novos eventos de riscos que possam impactar no alcance dos objetivos estratégicos da Universidade. Essas unidades deverão encaminhar à DCI seus planos e relatórios de gestão de riscos organizacionais conforme estabelecido, sendo posteriormente reportado ao CGRC, e publicados website da PROPLADI para consulta e pesquisa.

Assim, a comunicação deve ser bem utilizada no gerenciamento de riscos organizacionais, tendo em vista minimizar a chance da alta administração tomar ciência dos riscos somente após a ocorrência do problema.

Na Matriz de Responsabilidade RACI, disposta no Quadro 8, esta comunicação é demonstrada de maneira eficaz, onde ficam definidas as partes interessadas e suas atribuições

e responsabilidades no processo de gerenciamento de riscos na UFRA, como:

- ◆ **Responsável (R)** - quem faz a execução, desenvolvimento e conclusão da atividade;
- ◆ **Autoridade (A)** - quem aprova a atividade;
- ◆ **Consultado (C)** - quem pode agregar valor ou melhorar o desenvolvimento da atividade; e
- ◆ **Informado (I)** - quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas, mas não precisa se envolver na decisão.

Quadro 8: Matriz RACI para o processo de gerenciamento de riscos na UFRA

AÇÕES	CGRC	DCI	GTGR	GESTOR DE RISCOS	PROPRIETÁRIO DO RISCO	Servidores da UFRA
Elaborar o Plano de Gestão de Riscos da UFRA	I	C	R	I	I	
Selecionar Processo Organizacional	I	C	I	A/C	R	
Realizar o Entendimento do Contexto	I	C	I	A	R	
Realizar a Identificação e Análise dos Riscos	I	C	I	A	R	
Realizar a Avaliação dos Riscos	I	C	I	A	R	
Realizar a Priorização dos Riscos	I	C	I	A	R	
Realizar a Definição de Respostas aos Riscos	I	C	I	A	R	
Validar os Riscos Levantados	I	C	I	A	C/I	
Implementar o Plano de Tratamento	I	C	I	A	R	
Monitorar	I/R	C	I	A	R	R
Realizar Avaliação Estratégica	A	R	C/R	R	C	

Fonte: Divisão de Controles Institucionais - DCI/PROPLADI/UFRA

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma melhor implementação do presente plano, recomenda-se o uso da Planilha de Apoio de Gerenciamento de Riscos (Plano de Gestão de Riscos - Modelo) que integram este documento, tendo em vista favorecer o processo de gerenciamento de risco, de modo que o mesmo possa ocorrer de forma gradual.

A implantação do gerenciamento de risco fica estabelecida como tolerância a risco os níveis BAIXO E MÉDIO, a medida que a instituição for adquirindo maturidade na apropriação do processo de gerenciamento de riscos organizacionais, a apetite a riscos pode ser reformulada, sendo necessário análise e revisão de todo o processo de gestão de riscos organizacionais da UFRA para que seja avaliada a permanência ou alteração do apetite a riscos estabelecida.

A operacionalização deste plano fica sob responsabilidade de cada unidade administrativo/acadêmica da UFRA, assim como a alteração, revisão e envio para publicação no site da UFRA do seu plano de gestão de riscos, conforme término de elaboração e atendendo as

orientações e cronograma estabelecidos com o CGRC.

O gerenciamento de riscos de todos os processos devem constar em um único plano de gestão de riscos (planilha) de cada unidade administrativo/acadêmica da UFRA (Pro-reitorias e outras unidades), bem como será vinculado ao Plano de Gestão de Riscos da UFRA em forma de anexos.

A execução do processo terá início a partir da publicação deste documento. Em adição, deve-se atentar para o fato de que este plano não é um produto acabado, devendo ser considerado como um artefato que visa fortalecer a política interna de gestão de riscos organizacionais na UFRA e que está em processo de construção.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. ABNT NBR ISO 31000. Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, nov. 2009a. ISBN 978-85-07-01838-4.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Cartilha de Gestão de Riscos. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/7024d861818eb159b58d88870e93c911_d986a5c2fc3e0a7edeb000e51692606b.pdf. Acesso em: 07 out.2019.

_____. Gestão de Riscos – Princípio e diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.

_____. ISO GUIA 73:2009. Gestão de Riscos – Vocabulário. Rio de Janeiro, 2009b.

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção 1, p. 3, 23 nov. 2017a.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Metodologia de Gestão de Risco da CGU. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf> . Acesso em: 06 set. 2019.

_____. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 mai. 2016.

_____.Tribunal de Contas da União. Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos . Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A16023355901612E23301D47CE> . Acesso em: 30 ago. 2019.

_____.Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/gestao/controle-interno/manual-de-girc>. Acesso em: 06 set. 2019.

_____.Universidade Federal Rural da Amazônia. Política de Gestão de Riscos. Pará, 2019 Disponível em: <https://propladi.ufra.edu.br/images/conteudo/GovRisInt/riscos/politica-de-gestao-de-riscos-ufra.pdf>. Acesso em: 30 ago.2019.

_____.Universidade Federal Rural da Amazônia. Plano de Integridade. Pará, 2018 Disponível em:<https://propladi.ufra.edu.br/images/conteudo/GovRisInt/Integridade/plano-de-integridade-da-ufra-1.pdf>. Acesso em: 30 ago.2019.

COLENGHI. Vitor Mature. O&M e Qualidade Total: uma integração perfeita. 3ª ed. Uberaba: VMC, 2007.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers Governance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público. Ed. Fórum. Belo Horizonte, 2017.