

# **Guia Prático de Gerenciamento de Riscos da UFRA**

---

# ***GUIA PRÁTICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA UFRA***

---

**Histórico de versões**

<b><i>Data:</i></b>	<b><i>Versão do Guia:</i></b>	<b><i>Descrição</i></b>	<b><i>Autor</i></b>
10.2019	1.0	Elaboração do guia	Elisa Rose Lobo Matos Cláudia S. da S. M. de Souza
11.2020	1.1	Atualização	Elisa Rose Lobo Matos

## **GUIA PRÁTICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA UFRA**

### **Reitor**

Marcel do Nascimento Botelho

### **Vice-Reitora**

Janae Gonçalves

### **Chefe de Gabinete**

Ary de Almeida Antunes

### **Procurador Federal Adjunto junto à UFRA**

Adriano Yared de Oliveira

### **Pró-Reitora de Ensino**

Ruth Helena Falesi Palha de Moraes  
Bittencourt

### **Pró-Reitor de Extensão**

Eduardo do Valle Lima

### **Pró-Reitora de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico**

Maria de Nazaré Martins Maciel

### **Pró-Reitora de Assuntos Estudantis**

Iris Lettiere do Socorro Santos da Silva

### **Pró-Reitora de Planejamento e Desenvolvimento Institucional**

Silvana Rossy de Brito

### **Pró-Reitor de Administração e Finanças**

Marcelo Robson Silva Vilela

### **Pró-Reitor de Gestão de Pessoas**

Saulo Luis Pereira Wanzeler

### **Diretor do Campus de Capanema**

Ebson Pereira Cândido

### **Diretor do Campus de Capitão Poço**

Raimundo Tiago Lima da Silva

### **Diretora do Campus de Paragominas**

Cesar Augusto Tenório de Lima

### **Diretora do Campus de Parauapebas**

Luiz Renan Sampaio Oliveira

### **Diretora do Campus de Tomé-Açu**

Ticiane Lima dos Santos

### **Diretor do Instituto Ciberespacial**

Pedro Silvestre da Silva Campos

### **Diretor do Instituto de Ciências Agrárias**

Rodrigo Otávio de Melo Souza

### **Diretor do Instituto de Saúde e Produção Animal**

Raimundo Nelson Souza da Silva

### **Diretor do Instituto Socioambiental e dos Recursos Hídricos**

Israel Hidenburgo Aniceto Cintra

### **Prefeito**

Heriberto Ferreira de Figueiredo

### **INSTÂNCIAS DE INTEGRIDADE Corregedor**

Adriano Marlisom leão de Sousa

### **Auditor Interno**

Oswaldo Trindade Carvalho

### **Ouvidor**

Joelden Roberto Alves da Rocha

### **Presidente da Comissão de Ética**

Márcio Cardoso Soares

# GUIA PRÁTICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA UFRA

## COORDENAÇÃO TÉCNICA

---

### PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

#### (PROPLADI)

Silvana Rossy de Brito  
Pró-Reitora

José Raimundo Viana  
Pró-Reitor Adjunto

## ELABORAÇÃO e ATUALIZAÇÃO

---

### Divisão de Controle Institucionais/PROPLADI

Elisa Rose Lobo Matos  
Karen da Silva Ferreira

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Bibliotecas da Universidade Federal Rural da Amazônia

---

- U58      Universidade Federal Rural da Amazônia  
            Guia prático de gerenciamento de riscos da UFRA. / Silvana Rossy de Brito,  
            José Raimundo Viana, Elisa Rose Lobo Matos, Karen da Silva Ferreira. - Belém:  
            UFRA/PROPLADI, 2021.  
            18 f. : il. color.
1. Instituição de Educação Superior- Avaliação de riscos. 2. Universidade -  
            Gestão de risco. 3. Gestão de risco – planejamento e tratamento. I. Brito, Silvana  
            Rossy de. II. Viana, José Raimundo. III. Matos, Elisa Rose Lobo. IV. Ferreira, Karen  
            da Silva. V. Título.

CDD 378

---

**SUMÁRIO**

1. APRESENTAÇÃO.....	5
2. O QUE SÃO RISCOS?.....	5
3. O QUE É GESTÃO DE RISCOS E POR QUÊ IMPLEMENTAR?.....	5
4. ORIENTAÇÕES BÁSICAS PARA INICIAR A GESTÃO DE RISCOS.....	6
4.1 EQUIPE TÉCNICA.....	6
4.2 TÉCNICAS/FERRAMENTAS.....	6
4.3 INSTRUMENTOS DE EXECUÇÃO.....	6
4.4 SELEÇÃO E ESTUDO DO PROCESSO.....	7
5. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS.....	9
5.1 Fase 1 - ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO.....	9
5.2 Fase 2 - IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS .....	10
5.3 Fase 3 - AVALIAÇÃO DOS RISCOS.....	11
5.4 Fase 4 - TRATAMENTO DOS RISCOS.....	13
5.5 Fase 5 - MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA / COMUNICAÇÃO E CONSULTA.....	14
REFERÊNCIAS.....	15
Anexo.....	16

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Plano de Gestão de Riscos (Modelo).....	8
Figura 2 - Identificação da Unidade.....	9
Figura 3 - Identificação e Análise dos Riscos.....	10
Figura 4 - Avaliação dos Riscos.....	12
Figura 5 - Tratamento dos Riscos.....	13

### 1. APRESENTAÇÃO

Esse guia foi elaborado para auxiliar as unidades administrativas e acadêmicas da Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA nas etapas de implantação de gestão de riscos nos processos organizacionais e na composição do plano de gestão de riscos individual, deve ser utilizado concomitante ao Plano de Gestão de Riscos/UFRA.

Seu conteúdo foi elaborado visando apresentar a aplicabilidade da Metodologia de Gestão de Riscos definida no Plano de Gestão de Riscos/UFRA de forma simplificadas, a qual será aprimorada na medida que a instituição for adquirindo maturidade na apropriação do processo de gerenciamento de riscos organizacionais.

### 2. O QUE SÃO RISCOS?

**Riscos** são possibilidades de ocorrência de que eventos venham a ter impacto negativo no cumprimento de um determinado objetivo da universidade.

### 3. O QUE É GESTÃO DE RISCOS E POR QUÊ IMPLEMENTAR?

**Gestão de riscos** pode ser entendida como um 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.

**Gestão de riscos nos processos organizacionais** pode ser definido como instrumento a ser utilizados pelos agentes públicos, de modo a, favorecer o mapeamento dos processos da instituição e auxiliar na identificação de vulnerabilidades que impeçam o alcance dos objetivos pretendidos.

### 4. ORIENTAÇÕES BÁSICAS PARA INICIAR A GESTÃO DE RISCOS

#### 4.1 EQUIPE TÉCNICA

---

Os responsáveis pela execução do processo de gestão de riscos serão os Gestores de Riscos, Proprietários de Riscos, com apoio do membro do GTGR (Grupo de Trabalho de Gestão de Riscos) e demais servidores lotados nas unidades administrativas e acadêmicas da UFRA, bem como o apoio técnico da Divisão de Controles Institucionais - DCI e supervisão do Comitê de Governança Riscos e Controles - CGRC/UFRA.

#### 4.2 TÉCNICAS/FERRAMENTAS

---

Para melhor identificação dos riscos, além da relevante participação das pessoas que executam na prática o processo organizacional escolhido, as técnicas e ferramentas que podem ser aplicadas para auxiliar no processo de gerenciamento de riscos no âmbito das unidades na qual o processo será desenvolvido, com o objetivo de identificar o contexto, poderão ser: *Brainstorming*, Diagrama de causa e efeito, *Bow-Tie*, Análise SWOT, Lista de Verificação (*Checklist*), Entrevistas, etc.

#### 4.3 INSTRUMENTOS DE EXECUÇÃO

---

Inicialmente, a aplicação desta metodologia será realizada por meio de planilha eletrônica Excel<sup>1</sup> (figura 1), parte integrante do plano de gestão de riscos da unidade, a qual efetuará o registro das informações coletadas nas etapas de identificação, avaliação e adoção de respostas aos riscos apurados em cada processo analisado.

Conforme o amadurecimento das ações de gestão de riscos organizacionais, a UFRA visa utilizar suporte tecnológico que tem a finalidade de auxiliar no acompanhamento do plano, principalmente na etapa de monitoramento de riscos organizacionais, além de apoiar na tomada de decisões da gestão superior.

---

<sup>1</sup> Disponível em : [https://propladi.ufra.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=309](https://propladi.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=309).



### 4.4 SELEÇÃO E ESTUDO DO PROCESSO

---


Após o levantamento dos processos existentes na unidade, os Gestores de Riscos e Proprietários de Riscos, deverão definir quais os **processos de trabalho devem ter os riscos gerenciados e tratados prioritariamente** em cada área técnica, levando em consideração os que impactam diretamente no atingimento dos objetivos estratégicos da Universidade.

Para isso, caso o processo não esteja mapeado, sugere-se a utilização da ferramenta gerencial denominada GUT e do formulário (anexo I e II), para estabelecer da melhor forma os critérios para a escolha dos processos de trabalho que serão objeto de análise.

Nessa ação pode ser utilizado as reuniões com a unidade e as subunidades, responsável e corresponsável pelo processo, assim como entrevistas estruturadas com técnicos das unidades envolvidas para entendimento dos processos que subsidiarão o estabelecimento do contexto.

## GUIA PRÁTICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA UFRA

**Figura 1 - Plano de Gestão de Riscos (Modelo)**

 Universidade Federal Rural de Pernambuco	<b>PLANO DE GESTÃO DE RISCOS (Modelo)</b>														
	Unidade:												Data: xx/xx/xx		
Subunidade:															
IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS					AVALIAÇÃO						TRATAMENTO				
PROCESSO	Descrição Risco	Categoria	Causas	Conseqüências	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Nível de Risco (P X I)		Controles Existentes (caso houver)	Avaliação dos Controles (C)	Apetite a Riscos	Tratamento do Risco	Resposta ao Risco (controle)	Responsável	Prazo

### 5. ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Neste tópico deve ser utilizado e seguir passo a passo a **metodologia de gestão de riscos** estabelecida no **Plano de Gestão de Riscos/UFRA** que consiste em definir um processo de forma estruturada e ordenada em etapas, de modo que permita avaliar o contexto organizacional, identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos da unidade organizacional.

Ressaltando que por decisão do CGRC, inicialmente a UFRA está disposta a **aceitar** os níveis de risco **baixo e nível médio**, pois estão dentro do seu apetite a risco. E no caso dos riscos de nível **alto e nível extremo**, por serem considerados fora do apetite a risco da UFRA, **deverão receber tratamento**.

Para melhor contextualização nas etapas apresentadas, será utilizado o exemplo de gerenciamento de riscos no processo de Solicitação de Diárias e Passagens.

#### 5.1 Fase 1 - ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO


Fase inicial, no qual verifica-se e analisa as informações do processo para melhor conhecimento e gerenciamento dos riscos do processo da unidade. No entanto, efetuar somente o registro dos itens abaixo na planilha do gestão de riscos da unidade, preenchendo os campos:

**Unidade:** informar responsável pelo risco.

**Subunidade:** informar responsável pela gestão de riscos do processo

**Data da análise:** informar a data da análise dos riscos dos processos.

Figura 2 - Identificação da Unidade

 Universidade Federal Rural da Amazônia	<b>PLANO DE GESTÃO DE RISCOS</b>	
	Unidade: _____	Data da análise: xx/xx/xx
Subunidade: _____		

## 5.2 Fase 2 - IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS

Fase que se identifica quais as fontes de riscos, categoria, causas e consequências potenciais do risco existente.

Efetuar o registro na planilha de plano de gestão de riscos da unidade preenchendo os campos:

**Processo:** informar qual processo será efetuado o gerenciamento de riscos.

**Descrição do Risco:** identificar quais os riscos capazes de afetar o desenvolvimento do processo.

**Categoria:** atribuir a categoria conforme conteúdo na guia Tipos de Riscos e Tratamento da planilha do Excel. Atribuir a categoria de risco conforme definido na Política de Gestão de Riscos/UFRA, como Financeiros/orçamentários, Legais, Imagem/reputação do órgão, Operacional e Ambiental, assim como de Integridade conforme Plano de Integridade/UFRA.

**Causa:** descrever os eventos que podem ocasionar a ocorrência do risco. Se houver mais de uma causa, relacionar na mesma célula conforme categoria de riscos que se apresenta.

**Consequência:** descrever as consequências que a ocorrência do risco pode impactar no processo.

**Figura 3 - Identificação e Análise dos Riscos**

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS RISCOS				
PROCESSO	Descrição Risco	Categoria	Causas	Consequências
<b>Exemplo</b>  Solicitação de Diárias e Passagens	Preenchimento inadequado de requisição.	Operacional	Falta de informações e/ou conhecimento dos procedimentos corretos;	Devolução ao requerente e não aprovação da viagem
	Requisição de diárias e passagens no período de férias do servidor ou afastamentos.	Legal	Não observação do período de férias no SIGRH, ou afastamentos	Não disponibilização de diárias e passagens

### Obs.:

- a) Os proprietários de riscos devem, inicialmente, utilizar técnicas e ferramentas citadas anteriormente (item 4.2) para identificação de riscos que sejam adequadas aos seus objetivos e capacidades e aos riscos enfrentados, sendo importante que as pessoas envolvidas nesse processo tenham um conhecimento sobre o processo em análise.
- b) Lembrando que riscos representam incertezas, enquanto as causas são mais tangíveis.
- c) Analisar de maneira detalhada, a fim de identificar o máximo de riscos possível.
- d) Pode haver mais de uma causa e/ou consequência por risco.
- e) Na Descrição do Risco observar que devido as “**CAUSAS**”, tem possibilidade de ocorrer o “**RISCO/EVENTO**”, produzindo “**CONSEQUÊNCIAS**” impactando no objetivo.
- f) Ao identificar o **risco de Integridade**, na coluna “Descrição do Riscos”, além de descrever o risco, pontuar qual risco de integridade é, como 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.

### 5.3 Fase 3 - AVALIAÇÃO DOS RISCOS

---

Fase que se indica a probabilidade e impacto de ocorrência de determinado risco no processo analisado, e se este nível de risco está na tolerância da apetite do riscos da UFRA.

Efetuar o registro na planilha de plano de gestão de riscos da unidade preenchendo os campos:

**Probabilidade:** atribuir o peso conforme conteúdo na guia Escalas e Matriz da planilha do Excel utilizada.

**Impacto:** atribuir o peso conforme conteúdo na guia Escalas e Matriz da planilha do Excel utilizada.

## GUIA PRÁTICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA UFRA

**Nível de Riscos:** campo não digitável. O nível de risco é atribuído automaticamente calculado por fórmula conforme resultado de Probabilidade x Impacto inserido na fase 2, assim se enquadrando o nível de risco de acordo com a Matriz de Riscos da UFRA.

**Controles existentes:** informar caso houver.

**Avaliação dos Controles:** avaliar a eficácia do controle interno existente e informar peso conforme conteúdo na guia Escalas e Matriz da planilha do Excel utilizada. O nível da célula ao lado não é digitável, é atribuído automaticamente calculado por fórmula conforme peso informado.

**Apetite a Risco:** campo não digitável. O apetite a risco será atribuído automaticamente calculado por fórmula, conforme resultado de nível de risco (P x I) anterior, e indicando a estratégia de tratamento.

**Obs.:**

a) No final do primeiro monitoramento dos riscos, caso haja necessidade de estabelecer novos mecanismos de controle para avaliação do risco residual, somente serão estabelecidos durante a revisão anual do processo de gestão de riscos organizacionais.

b) Controle avaliado em nível de eficácia Satisfatório e Forte, não será necessário implementação de novos controles.

**Figura 4 - Avaliação dos Riscos**

		AVALIAÇÃO					
Probabilidade (P)	Impacto (I)	Nível de Risco (P X I)		Controles Existentes (caso houver)	Avaliação dos Controles (C)		Apetite a Riscos
5	8	40	Alto	orientações e exemplos (nota técnica)	0,6	Mediano	Risco ALTO está fora do limite de apetite a riscos da UFRA - priorizar para tratamento
2	10	20	Médio	Cronograma de férias da unidade requisitante	0,8	Fraco	Risco MÉDIO está dentro do apetite a riscos da UFRA - monitorar

**5.4 Fase 4 - TRATAMENTO DOS RISCOS**

Fase que são estabelecidas estratégias de tratamento para os riscos existentes, visando reduzir até a tolerância de apetite a risco da UFRA ou eliminar os riscos para que não comprometa os objetivos institucionais.

Efetuar o registro na planilha de plano de gestão de riscos da unidade preenchendo os campos:

**Tratamento do Risco:** atribuir qual melhor estratégia de tratamento do risco que se apresenta, utilizando Mitigar/Reduzir, ou Compartilhar/Transferir a outros, ou Evitar ou Aceitar/Conviver.

**Resposta ao Risco:** informar qual o controle a ser implementado. Caso já houver, indicar melhorias ou substituição do controle existente.

**Responsável:** informar setor ou pessoa responsável pela implementação da ação de tratamento.

**Prazo:** informar prazo de implementação da ação de controle.

**Figura 5 - Tratamento dos Riscos**

TRATAMENTO			
Tratamento do Risco	Resposta ao Risco (controle)	Responsável	Prazo
Mitigar	Melhorar o formulário	xxx	XX/XX/XX
Aceitar	Consulta prévia de férias e/ou afastamento de servidores da unidade	xxx	XX/XX/XX

**Obs.:**

- a) Quando se trata de riscos, a perspectiva não deve ser a de garantir sua eliminação, pois se está lidando com a incerteza, mas tomar ações para minimizar ou mitigar o risco para que se, enquadre pelo menos no apetite de riscos da UFRA.

Recomenda-se, para melhor subsidiar a implementação de controles no tratamento dos riscos existente elaborar um plano de ação de tratamento com base na ferramenta 5w2h (são perguntas que devem ser respondidas ao se analisar uma situação), descrita abaixo, de tal forma a subsidiar na resposta de cada ação planejada, ou outra ferramenta.

- **O que** será feito? - ação do controle.
- **Por que** será feito? - motivo, benefício
- **Quem** fará? - responsável, equipe por cada ação.
- **Quanto** custará? - custo ou quantidade
- **Como** será feito? - atividade, processo
- **Quando** será feito? - data, cronograma
- **Onde** será feito? - local, departamento

**Obs.:** Nesta fase encerra-se o registro por meio de planilha eletrônica Excel

### 5.5 Fase 5 - MONITORAMENTO E ANÁLISE CRÍTICA / COMUNICAÇÃO E CONSULTA

---

Fase que deve ser realizada durante todo processo de gerenciamento de riscos entre as partes interessadas do processo, com informações pertinentes e o monitoramento do risco.

Para acompanhamento e controle do plano de gestão de riscos da unidade, deve ser elaborado anualmente e encaminhado a DCI/PROPLADI um relatório com considerações do plano de gestão de riscos da unidade, contendo os seguintes itens :

- a) Estrutura Organizacional da unidade;
- b) Lista de processos avaliados na unidade/subunidade;
- c) Período de avaliação dos processos;



## GUIA PRÁTICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA UFRA

- d) Indicadores;
- e) Análise dos indicadores;
- f) Ações de controle propostas, caso houver;
- g) Considerações Finais;
- h) e Anexos, se houver.

Recomenda-se, para para melhor composição da análise crítica da unidade, utilizar indicadores conforme apresentados a seguir ou que a unidade achar adequado para análise.

Indicador	Fórmula
% Níveis de Riscos	$\frac{\text{Total de Riscos apurados por nível}}{\text{Total de níveis de riscos apurados}} \times 100$
% Processos priorizados tratados	$\frac{\text{Processos priorizados com tratamento de riscos}}{\text{Total de processos priorizados para tratamento}} \times 100$
% Ocorrência dos riscos identificados	$\frac{\text{Total de Riscos ocorridos}}{\text{Total de níveis de riscos apurados}} \times 100$

### Em resumo a Unidade administrativa/acadêmica da UFRA deverá:

- 1º. Ler o Plano de Gestão de Riscos da UFRA;
- 2º. Utilizar planilha Plano de Gestão de Riscos (modelo) para registro do gerenciamento de riscos da unidade;
- 3º. Preencher planilha com base nas instruções do Guia Prático de Gerenciamento de Riscos da UFRA, de acordo com informações do processo selecionado;
- 4º. Encaminhar o Plano elaborado à DCI/PROPLADI.
- 5º. Implementar as ações de tratamento e monitorar os riscos registrados no Plano;
- 6º. Utilizar as informações existentes no Plano de Gestão de Riscos da Unidade para tomada de decisões.

## GUIA PRÁTICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA UFRA

### Anexo I

#### APLICAÇÃO DA FERRAMENTA GUT

<b>PASSO-A-PASSO:</b>	<b>LISTA DE CRITÉRIOS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Utilizar o Formulário de Priorização de Processos</li><li>2. Listar os processos a serem avaliados</li><li>3. Definir os critérios de análise (utilizar a lista de sugestão de critérios)</li><li>4. Definir o peso de cada critério de análise</li><li>5. Estabelecer as pontuações (notas 1, 2, 3, 4, 5) para cada processo em cada critério de análise</li><li>6. Estabelecer a soma dos critérios, definindo a nota de prioridade de critério (obs.: maior nota =&gt; maior prioridade)</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ligação direta com objetivos estratégicos</li><li>• Abrangência das pessoas beneficiadas pelo processo</li><li>• Satisfação das partes interessadas</li><li>• Impacto para o cliente</li><li>• Impacto financeiro</li><li>• Impacto na qualidade do produto</li><li>• Facilidade para mapeamento</li><li>• Dificuldade para introdução de mudanças</li><li>• Gravidade dos problemas gerados [Matriz GUT]</li><li>• Urgência dos problemas gerados [Matriz GUT]</li><li>• Tendência de piora dos problemas gerados [Matriz GUT]</li></ul>

## GUIA PRÁTICO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA UFRA

### Anexo V

FORMULÁRIO DE PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS				
PROCESSOS	CRITÉRIO E NOTAS DOS CRITÉRIOS			TOTAL (soma da nota dos critérios): NOTA DE PRIORIDADE DO PROCESSO
	CRITÉRIO 1	CRITÉRIO 2	CRITÉRIO 3	
	<i>nome do critério</i>	<i>nome do critério</i>	<i>nome do critério</i>	
<i>nome do processo</i>	<i>nota do critério</i>	<i>nota do critério</i>	<i>nota do critério</i>	<i>nota de prioridade</i>