



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO DELTA
DO PARNAÍBA**

PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DA UFDPAR

PARNAÍBA-PI, 2022

ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR - UFDP

REITORIA

Alexandro Marinho Oliveira
Reitor

José Natanael Fontenele Carvalho
Vice-Reitor

ÓRGÃOS SUPLEMENTARES

Paulo Henrique Malveira Vasconcelos
Prefeito Universitário
(PREUNI)

Cátia Regina Furtado de Costa
Biblioteca Central Professor Cândido Athayde
(BCPCA)

Rosalina Rosália de Aragão Costa
Escola de Aplicação Ministro Reis Velloso
(EAMRV)

Áurea Pinheiro
Museu da Vila
(MUV)

Josenildo de Souza e Silva
Estação de Aquicultura
(EAQ)

PRÓ-REITORIAS

Rossália Maria de Sousa Silva
Pró-Reitor de Planejamento
(PROPLAN)

Mario Fernandes Lima
Pró-Reitor de Administração
(PRAD)

Jorgete Freire de Carvalho
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas
(PROGEP)

Algeless Milka P. Meireles da Silva
Pró-Reitora de Ensino de Graduação
(PREG)

Daniel Fernando P. Vasconcelos
Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e
Inovação
(PROPOPI)

Josenildo de Souza e Silva
Pró-Reitor de Extensão
(PREX)

Luciana Mary da Silva Carvalho
Pró-Reitora de Assuntos Estudantis
(PRAE)

Maurílio Lacerda Leonel Junior
Pró-Reitor de Tecnologia da Informação e
Comunicação
(PROTIC)

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

Mara Águida Porfirio Moura
Diretora de Governança e Gestão de Recursos
(PROPLAN)

Mayan Sousa Coelho dos Santos
Bolsista

Wanderson Galeno Silva
Bolsista

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Missão e Visão da UFDPAr	7
Figura 2	Etapas da Gestão de Risco	8
Figura 3	Estrutura Institucional da Gestão de Riscos	9
Figura 4	Processo de Gestão de Riscos	1
Figura 5	Modelo de Planilha para Identificação de Riscos Institucionais	21
Figura 6	Modelo de planilha para Avaliação dos Riscos Institucionais	25
Figura 7	Modelo de planilha para Tratamento dos Riscos Institucionais	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Categorização dos Riscos	14
Quadro 2	Análise <i>S.W.O.T</i>	15
Quadro 3	Probabilidade do Risco (P)	16
Quadro 4	Impacto do Risco (I)	16
Quadro 5	Matriz de Nível de Riscos	17
Quadro 6	Classificação dos Riscos	17
Quadro 7	Avaliação de Riscos	18
Quadro 8	Avaliação dos Controles	19
Quadro 9	Riscos Identificados na UFDPAr	23

SUMÁRIO

1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS	6
2 METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFDPAr	8
2.1 ESTRUTURA INSTITUCIONAL DA GESTÃO DE RISCOS	9
3 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	11
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	12
3.1.1 CATEGORIAS DOS RISCOS	13
3.1.1.1 QUANTO AOS CONTROLES INTERNOS	13
3.1.1.2 QUANTO À ORIGEM DOS RISCOS	13
3.1.1.3 QUANTO AO TIPO DE RISCO	13
3.1.2 EQUIPE DE IDENTIFICAÇÃO DO RISCO	15
3.2 AVALIAÇÃO DO RISCO	16
3.2.1 ESCALA DE PROBABILIDADE	16
3.2.2 ESCALA DE IMPACTO	16
3.2.3 MATRIZ DE NÍVEL DE RISCOS	17
3.3 VERIFICAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES	19
3.4 MELHORAMENTO E EVENTUAL IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES	19
3.5 MONITORAMENTO DO RISCO	20
3.6 REVISÃO DO RISCO	21
3.7 TRATAMENTO DO RISCO	21
4 RESULTADOS DA GESTÃO DE RISCOS	22
GLOSSÁRIO	27
REFERÊNCIAS	29

1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE RISCOS

Alcançar as metas e objetivos definidos pelo planejamento é uma das preocupações de qualquer organização, independentemente do ambiente em que atuam. A complexidade crescente do meio econômico-social demanda adequações e soluções práticas que conduzam a instituição à consecução de seus objetivos frente aos obstáculos que surgem no cotidiano. Nesse sentido, tem-se como preocupação o estabelecimento de um plano voltado ao planejamento, avaliação, tratamento e remediação dessas barreiras que afetam o desempenho institucional.

A geração de valor, enquanto um produto da gestão e seu processo de tomada de decisão, é um dos principais resultados esperados por uma organização. No âmbito da Administração Pública não é diferente, uma vez que esta movimenta recursos a fim de cumprir com atividades voltadas ao interesse social e à satisfação de necessidades públicas. Desse modo, a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), enquanto entidade da Administração Pública Indireta, agrega valor aos seus serviços com base em sua Missão Institucional, sendo ela ([UFDPAr, 2021a](#)):

[...] formar profissionais, produzir e socializar conhecimento científico com ética e inovação comprometidos com o desenvolvimento da excelência no ensino, pesquisa e extensão para atuar com qualidade na sociedade e promover transformações sociais, políticas, inclusivas e sustentáveis, constituindo-se como instituição estratégica para as questões regionais, nacionais e internacionais ([UFDPAr, 2021a](#)).

Portanto, a UFDPAr gera valor agregado através da consecução de suas atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão para a comunidade acadêmica e população em geral. Contudo, por se tratar de uma instituição social, a Universidade sofre interferências internas e externas capazes de ameaçar ou modificar o volume e a qualidade da prestação de seus serviços. Assim, coloca-se em evidência a proposta de implementação de um plano voltado à prevenção, análise, tratamento e remediação de riscos, de modo a aprimorar a gestão organizacional e proporcionar o atingimento dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, a [Instrução Normativa IN nº 24/2020](#) determina às entidades da Administração Pública Federal que apresentem, em seu plano estratégico

institucional, a cadeia de valor da instituição aliada à identidade estratégica (missão, visão, valores e mapa estratégico, bem como seus objetivos estratégicos e respectivas metas, dentre outros). Esta apresentação permite que os destinatários dos bens e serviços públicos reconheçam os resultados gerados pelas instituições públicas e tragam um *feedback* sobre a efetividade e qualidade desses serviços ofertados. Para tanto [Portaria nº 342, de 21 de Junho de 2021](#), que aprova o Estatuto da UFDPAr, define sua Identidade Estratégica e diretrizes que orientam as atividades e processos institucionais.

Paralelamente, o [Decreto nº 9.203/2017](#) estabelece políticas de governança da administração pública direta, autárquica e fundacional a serem observadas pelas instituições. Tais instrumentos permitem a estruturação de políticas de planejamento, orçamento, eficiência e efetividade organizacionais, de modo a alcançar ótimos resultados. Desse modo, a UFDPAr define sua Política de Gestão de Riscos, objetivando geral valor público diante de eventos e situações inerentes ao ambiente em que atua.

Outrossim, o [Decreto nº 10.531/2020](#) delega como orientação para o aprimoramento da Governança Pública, de forma a alavancar a eficiência, eficácia e efetividade das ações públicas, a adoção de medidas que aperfeiçoem os mecanismos de transparência, de prestação de contas, de gestão de integridade, riscos e controles internos e de participação e controle social. Esta divulgação contribui para a redução da assimetria informacional entre a Universidade e as comunidades acadêmica e social, bem como possibilita a gestão eficiente de recursos e capital no andamento das principais atividades da instituição. Nesse sentido, a UFDPAr, com base na Política de Gestão de Riscos, apresenta o Plano de Gestão de Riscos, mecanismo que operacionaliza o gerenciamento dos riscos institucionais.

Além disso, [Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016](#) delega às entidades e órgãos do Poder Executivo Federal a adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança. Sabendo disso, a UFDPAr busca implementar o gerenciamento de riscos em suas atividades e processos, estabelecendo condições para a geração de resultados mediante interferências de variáveis e eventos oriundos dos ambientes interno e externo.

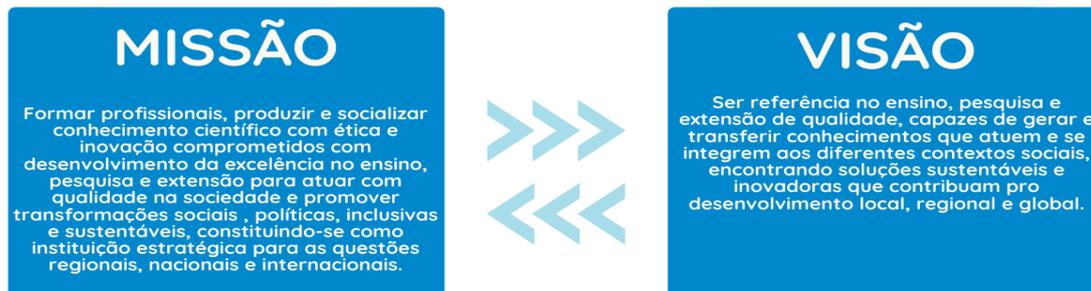
No âmbito da legislação interna, o [Plano de Integridade da UFDPAr](#) (2020a) apresenta disposições e orientações gerais aos processos de gestão de riscos, e a

define como um conjunto de etapas e ações que identificam e tratam os riscos inerentes à performance institucional. A partir disso, espera-se que o Plano de Gestão de Riscos permita o aprimoramento e a instalação de controles internos que assegurem o processo de tomada de decisão e a consecução dos objetivos institucionais.

2 METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA UFDPAr

A Gestão de Riscos de uma entidade pode ser caracterizada como um conjunto de processos, ações e instrumentos voltados ao reconhecimento, avaliação e tomada de decisão de eventos e situações que possam afetar o desempenho da organização, de forma a garantir a geração de resultados diante de ameaças e oportunidades que surgem no ambiente institucional. Para tanto, tem-se como diretrizes fundamentais para a Gestão de Riscos da UFDPAr a Missão e Visão institucionais, conforme [Portaria nº 342/2021](#).

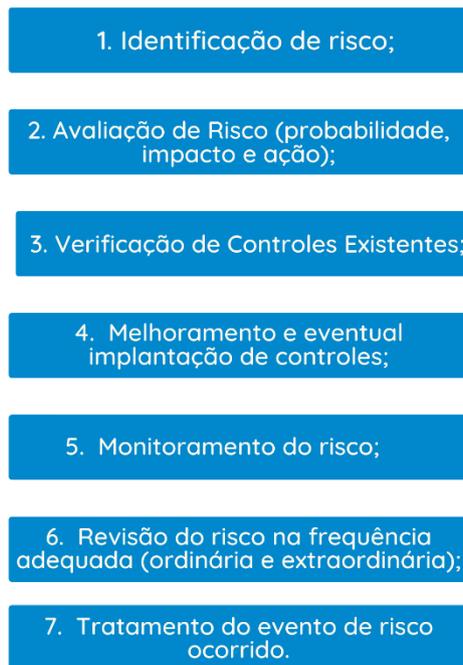
Figura 1 - Missão e Visão da UFDPAr



Fonte: UFDPAr (2021a).

Nesse sentido, a metodologia de Gestão de Riscos da UFDPAr inclui as etapas de identificação, análise e avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos com potencial de interferir e alterar o processo de geração do valor público. Apresentam-se orientações e disposições sobre o processo de gestão de riscos em consonância com as Políticas de Gestão de Riscos da UFDPAr, com o objetivo de possibilitar e garantir o andamento das atividades e processos internos.

Figura 2 - Etapas da Gestão de Risco



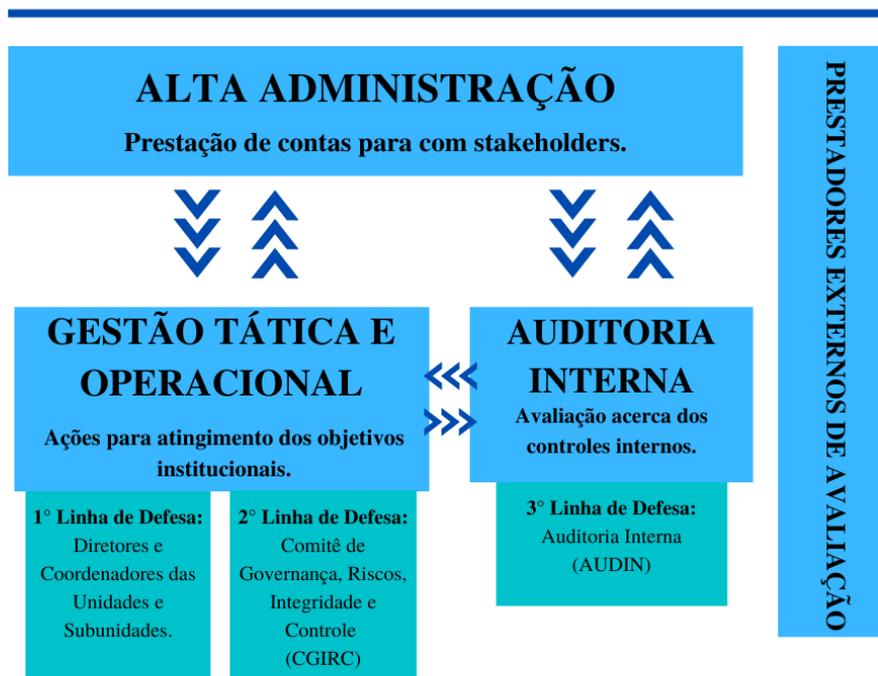
Fonte: UFDPPar (2020a).

Ressalta-se que a metodologia de Gestão de Riscos da UFDPPar foi estruturada com base nas características dos ambientes interno e externo, Missão e Visão institucionais, a cadeia de valor e maturidade da instituição quanto à gestão de riscos.

2.1 ESTRUTURA INSTITUCIONAL DA GESTÃO DE RISCOS

Com base nos Princípios da Governança, Distribuição de Papéis na Administração, Gestão dos Papéis, Independência dos Papéis e Criação e Proteção de Valor, a UFDPPar adota como estrutura institucional de Gestão de Riscos o Modelo das Três Linhas (IIABRASIL, 2020). Tal modelo representa a distribuição de tarefas (ou papéis) a serem exercidos no processo de gestão de uma organização. Nesse caso, refere-se à Gestão de Riscos e os processos que cada unidade/subunidade administram a fim de permitir o andamento das atividades institucionais.

Figura 3 – Estrutura Institucional da Gestão de Riscos



Fonte: Adaptado de IABRASIL (2020).

A UFDPAr possui a alta administração e três (03) linhas de defesa no tocante à Gestão de Riscos, tendo cada componente a função de desempenhar tarefas e processos específicos.

A alta administração exerce as funções de atuar conforme os preceitos legais e princípios da eficiência, transparência, prestação de contas e integração, além de seguir Princípios Constitucionais outorgados pela Constituição Federal de 1988 para a esfera pública. Seu propósito é definir políticas que promovam a manutenção das atividades da instituição com ética e responsabilidade, como também possibilitar perspectivas de aperfeiçoamento dos processos e atividades desempenhados. Tais ações são instrumentalizadas na forma de delegação de responsabilidades, definição de riscos, supervisão de recursos e averiguação da atuação do controle interno para consecução de seus objetivos. **Na UFDPAr, a alta administração refere-se aos Órgãos Deliberativos e Executivos da Administração Superior (UFDPAr, 2021a).**

Outrossim, a 1ª Linha de Defesa é responsável por reconhecer, descrever, registrar e avaliar os riscos sob sua responsabilidade, além de propor e estabelecer medidas de controle a serem implementados nos processos da unidade/subunidade.

Ademais, faz parte de suas atribuições a comunicação contínua e integrada com a alta administração acerca do planejamento, resultados e expectativas da unidade/subunidade, em conformidade com os aspectos éticos, legais e institucionais. **Na UFDPAr, a 1° Linha de Defesa é representada pela Gestão Tática (Diretores de Unidades administrativas e Centros) e Gestão Operacional (Coordenadores de Unidades administrativas, acadêmicas e Departamentos).**

Paralelamente, a 2° Linha de Defesa possui como competências o estabelecimento de instrumentos que permitam a implantação das políticas de gestão de riscos, seu monitoramento e melhoria contínua para benefício dos processos e atividades institucionais. Além disso, cabe a tais responsáveis a elaboração e publicação de análises de desempenho da gestão de riscos no que tange à sua adequação e eficácia, a fim de permitir a integração entre si e a 1° Linha de Defesa para definição de estratégias e planos futuros. **Na UFDPAr, a 2° Linha de Defesa é representada pelo [Comitê Interno de Governança, Integridade, Riscos e Controle \(CGIRC\)](#)** (UFDPAr, 2020b).

Ademais, a 3° Linha de Defesa, elencada pela Auditoria Interna (AUDIN), reforça a supervisão e controle da execução do Plano de Gestão de Riscos, bem como avalia o nível de aderência da organização às etapas e processos dispostos no mesmo Plano. A prestação de contas, assessoria e consultoria institucional, comunicação integrada e reporte à alta administração também fazem parte da lista de atribuições da AUDIN.

Por fim, de acordo com IIABRASIL (2020), a instituição deve tornar público seus atos a fim de:

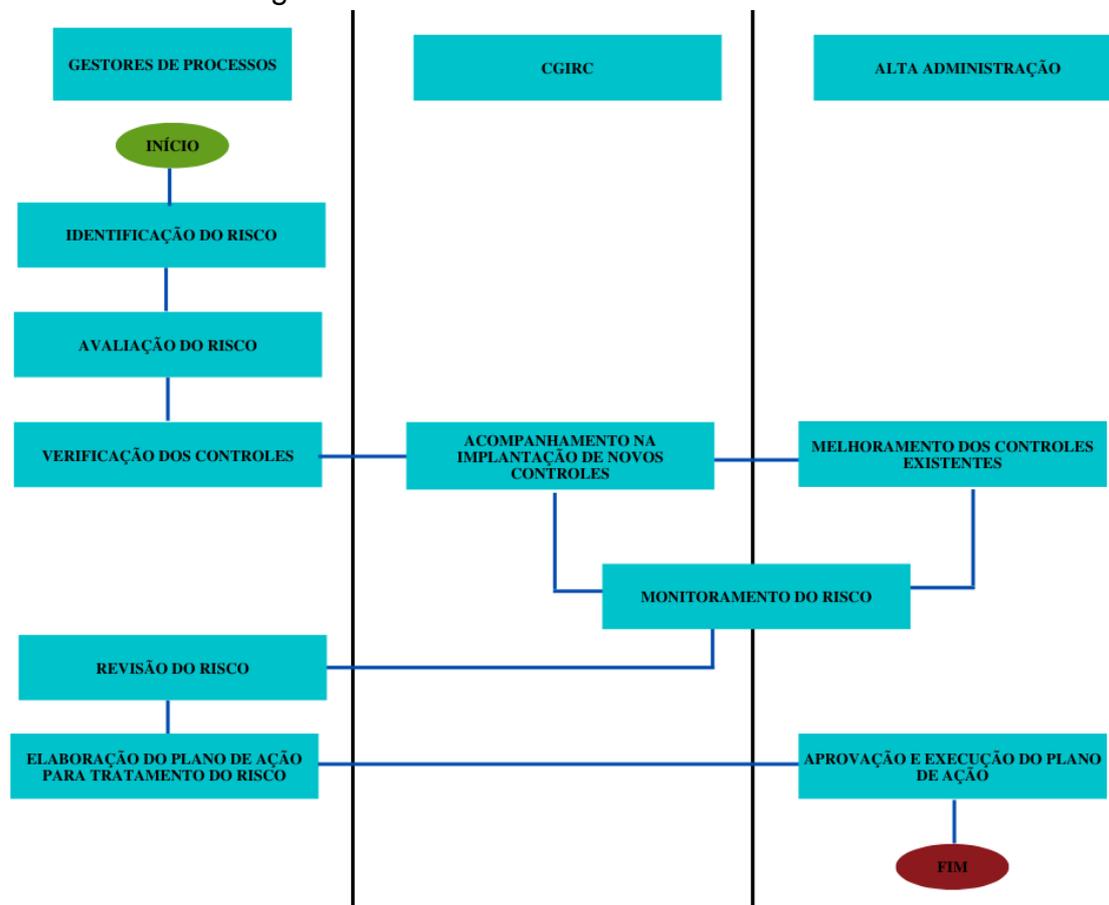
- a) Cumprir com as expectativas legislativas e regulatórias que servem para proteger os interesses dos *stakeholders*.
- b) Atender aos pedidos da gestão e do corpo administrativo para complementar as fontes internas de avaliação.

3 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

O processo de gestão de riscos inclui as etapas e atividades necessárias para Identificação do risco, Avaliação do risco, Verificação de controles existentes, Melhoramento e eventual implementação de controles, Monitoramento do risco, Revisão do risco e Tratamento do risco.

Tais fases são evidenciadas no [Plano de Integridade da UFDPAr](#) (2020a) e são dispostas de acordo com a ABNT NBR ISO 31000:2018 - Gestão de Riscos.

Figura 4 – Processo de Gestão de Riscos



Fonte: Elaboração própria (2022).

3.1 IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

A etapa de Identificação e Classificação do Risco refere-se ao reconhecimento e definição de potenciais eventos que poderão impactar os objetivos institucionais da Universidade. Tais eventos, conceituados como riscos, representam oportunidades e ameaças ao desempenho da organização e geração de resultados. Portanto, identificá-los e classificá-los torna-se de elevada importância para o planejamento estratégico da instituição.

Os riscos representam efeitos de incerteza na consecução dos objetivos. Nesse sentido, classificá-los e descrevê-los promove o estudo e implementação de medidas preventivas ou de remediação adequadas a cada tipo de eventos identificados. Logo, faz-se necessário estratificar os riscos segundo sua natureza.

3.1.1 CATEGORIAS DOS RISCOS

3.1.1.1 QUANTO AOS CONTROLES INTERNOS

Os riscos podem ser:

a) Risco Inerente

Refere-se ao risco no qual a instituição está sujeita sem considerar as ações de quaisquer controles internos que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou impacto.

b) Risco Residual

Refere-se ao risco no qual a instituição está sujeita considerando as ações de controles internos implementados que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou impacto.

3.1.1.2 QUANTO À ORIGEM DOS RISCOS

Os riscos podem ser:

a) Risco Externo

Risco cuja origem advém do meio externo à entidade, de modo que represente ameaças ou oportunidades à geração de valor institucional diante de circunstâncias que envolvem o ambiente macroeconômico, político, natural, social ou setorial.

b) Risco Interno

Risco cuja origem advém do meio interno da entidade, de modo que denuncie as forças e fraquezas da instituição no tocante à geração de valor institucional diante do andamento dos processos, quadro de pessoal e recursos tecnológicos.

3.1.1.3 QUANTO AO TIPO DE RISCO

Os riscos podem ser:

a) Risco Estratégico

Diz respeito aos riscos que podem afetar os objetivos de longo prazo da Universidade, associados principalmente à tomada de decisão da alta administração.

b) Risco Financeiro/Orçamentário

Refere-se aos riscos que podem afetar os recursos orçamentários e financeiros e sua aplicação nas atividades institucionais, bem como influenciar na execução orçamentária e financeira do exercício.

c) Risco Legal

Trata-se de riscos advindos de normatizações e legislações que possam comprometer ou modificar a geração de valor.

d) Risco Operacional

São riscos associados à movimentação de recursos humanos, tecnológicos e materiais para execução das atividades da Universidade, que possam gerar perdas, falhas, deficiência ou inadequação dos processos internos, pessoas e sistemas.

e) Risco de Integridade

Caracterizam-se como riscos associados à probidade administrativa na gestão dos recursos públicos e atividades associadas, ocasionados por desvios de conduta ou ações antiéticas. Estes subdividem-se, nos moldes do [Plano de Integridade da UFDPAr](#) (2020), em:

I - Desvio ético ou de conduta;

II - Ameaças à isenção e à autonomia técnica;

III - Conflito de interesses;

IV - Uso indevido ou manipulação de dados e informações;

V - Desvio de pessoa ou de recursos materiais; e

VI - Corrupção, fraude ou desvio de verbas públicas.

De modo geral, a relação de riscos internos e externos com a categorização dos riscos pode ser observada conforme Quadro 1.

QUADRO 1 – Categorização dos Riscos

		TIPOS	NATUREZA DOS RISCOS		
			Estratégico	Operacional	Financeiro/Orçamentário
ORIGEM DOS EVENTOS	EXTERNO	Macroeconômico			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Legal			
	INTERNO	Financeiro			
		Ambiental			
		Social			
		Tecnológico			
		Conformidade Legal			

Fonte: IBCG (2007).

3.1.2 EQUIPE DE IDENTIFICAÇÃO DO RISCO

O processo de gerenciamento de riscos é iniciado a partir da definição da Equipe de Identificação dos Riscos. Tais equipes são compostas pelos diretores e coordenadores de unidades administrativas, centros ou departamentos, conforme [Resolução CONSUNI N° 07/2021](#) (UFDPAr, 2021b). Tal determinação é justificada pelo fato de são esses indivíduos que exercem diretamente as atividades da instituição, sendo capazes de identificar e caracterizar as oportunidades e ameaças que permeiam suas ações, bem como estruturar políticas preventivas ou de remediação decorrentes dos efeitos dos eventos reconhecidos.

O reconhecimento e identificação dos riscos, independentemente de sua classificação, pode ser realizado através da Análise *S.W.O.T.* (ou *FOFA*). Esta, por sua vez, permite a observação e definição das principais ameaças e oportunidades no ambiente externo, além de destacar as forças e fraquezas no ambiente interno, servindo como ferramenta estratégica aos gestores e demais agentes participantes da gestão de riscos.

QUADRO 2 – Análise *S.W.O.T.*

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
+	Forças	Oportunidades	+
	Pontos fortes - as características positivas internas que uma organização pode explorar para atingir as suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos. Ex.: equipe experiente e motivada, recursos tecnológicos adequados.	Características do ambiente externo, não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas. Ex.: diretrizes governamentais favoráveis ao fortalecimento institucional, novas fontes orçamentárias, parcerias com outras instituições.	
	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
-	Fraquezas	Ameaças	-
	Pontos fracos – as características negativas internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado. Ex.: alta rotatividade de pessoal, sistemas de informação obsoletos, processos internos excessivamente burocratizados.	Características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional. Ex.: dispersão geográfica do público-alvo, disparidades regionais, conflito de competência.	

Fonte: TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (2010).

3.2 AVALIAÇÃO DO RISCO

A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018). Para tanto, são definidos a probabilidade de o evento ocorrer e seu grau de impacto no desempenho da organização. Tais avaliações denunciam o grau de tolerância da Universidade em relação aos riscos provenientes de seu ambiente interno e externo.

3.2.1 ESCALA DE PROBABILIDADE

A probabilidade de um evento ocorrer diz respeito às chances daquela circunstância ou situação materializar-se no cotidiano da organização. Nesse sentido, utilizou-se a seguinte Escala de Probabilidade para avaliação dos riscos da UFDPAr:

QUADRO 3 – Probabilidade do Risco (P)

ANÁLISE DE PROBABILIDADE DO RISCO (P)		
NÍVEL	GRAU DE OCORRÊNCIA	DESCRIÇÃO
1	Muito Baixa (menor que 10%)	Improvável: evento extraordinário, sem histórico de ocorrência
2	Baixa (entre 10% e 30%)	Rara: evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência
3	Média (entre 30% e 50%)	Possível: evento esperado, de frequência reduzida, com histórico de ocorrência
4	Alta (entre 50% e 70%)	Provável: evento usual, ocorre na maioria das circunstâncias
5	Muito Alta (entre 70% e 100%)	Praticamente certo: evento repetitivo e constante, sempre ocorre

Fonte: UnB (2022).

3.2.2 ESCALA DE IMPACTO

De maneira análoga à Escala de Probabilidade, é necessário prever e mensurar os possíveis impactos de eventos ou circunstâncias que promoveram mudanças na geração de valor da organização. Tal análise denuncia os efeitos ou resultados da materialização dos eventos no processo de geração de valor da

Universidade. Para tanto, considera-se a seguinte Escala de Impacto para análise de riscos da UFDPAr:

QUADRO 4 – Impacto do Risco (I)

ANÁLISE DO IMPACTO DO RISCO (I)		
NÍVEL	GRAU DE IMPACTO	DESCRIÇÃO
1	Muito Baixo	Mínimo: sem danos ou prejuízos, perda financeira pequena ou indireta
2	Baixo	Pequeno: compromete somente o processo em questão, impacto mínimo nos objetivos
3	Médio	Moderado: requer algum tratamento, pois indica significativa perda financeira. Há possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas
4	Alto	Significativo: grandes danos e prejuízos financeiros diretos, com baixa possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas
5	Muito Alto	Crítico: compromete fortemente os objetivos institucionais, sem possibilidade de recuperação no caso de consequências negativas

Fonte: UnB (2022).

3.2.3 MATRIZ DE NÍVEL DE RISCOS

O produto da análise da Probabilidade (P) de um evento e suas consequências ou Impactos (I) representa a análise quantitativa do nível dos riscos da entidade. Esse produto é denominado “Nível de Risco Inerente”, fruto da multiplicação entre P e I ($P \times I$). Contudo, para estruturação da matriz de riscos, inclui-se a presença e desempenho dos organismos de controle internos e de desempenho da Universidade, representados por um Fator de Avaliação dos Controles (FA). Portanto, o “Nível de Risco Residual” pode ser encontrado pela equação $P \times I \times FA$, e seus resultados serão base para a elaboração da matriz.

A partir disso, a seguinte Matriz de Nível de Riscos é estruturada:

QUADRO 5 – Matriz de Nível de Riscos

MATRIZ DE NÍVEL DE RISCOS						
IMPACTO	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
	NÍVEIS	1	2	3	4	5
PROBABILIDADE						

Fonte: UnB (2022).

O Quadro 05 considera os seguintes resultados de acordo com a classificação dos riscos:

QUADRO 6 – Classificação dos Riscos

Risco Crítico (RC)	13 a 25
Risco Alto (RA)	7 a 12
Risco Moderado (RM)	4 a 6
Risco Pequeno (RP)	1 a 3

Fonte: UnB (2022).

A categorização dos riscos em Crítico (RC), Alto (RA), Moderado (RM) e Pequeno (RP) sugere respostas e medidas adequadas e temporais determinadas pelo gestor de riscos de cada unidade/subunidade. O quadro a seguir sugere um modelo de determinação e organização dessas medidas.

QUADRO 7 – Avaliação de Riscos

AVALIAÇÃO DE RISCO UFDPAr		
Nível de Risco	Resposta ao Risco	Ações Sugeridas
Risco Crítico (RC)		
Risco Alto (RA)		
Risco Moderado (RM)		
Risco Pequeno (RP)		

Fonte: UnB (2022).

3.3 VERIFICAÇÃO DOS CONTROLES EXISTENTES

Nesta etapa realiza-se um levantamento e avaliação dos controles internos existentes na Universidade. Dessa forma, apresentam-se as principais ações, políticas, planos, instrumentos, dentre outros, que trazem determinações relativas à consecução das atividades da instituição que geram resultados e o alcance das diretrizes e objetivos institucionais. Isto é, averigua-se a existência de normas que orientam os processos sob ameaça de interferência de certos eventos.

Essa fase é primordial para a aplicação do Plano de Gestão de Riscos, pois os gestores dos controles internos são definidos como a 1º Linha de Defesa pela Política de Gestão de Riscos da UFDPAr. Nesta fase, realiza-se a Avaliação dos Controles, conforme Quadro 8.

QUADRO 8 – Avaliação dos Controles

AVALIAÇÃO DOS CONTROLES (FA)		
NÍVEL	DESCRIÇÃO	FATOR
Inexistente	NÃO FORMATADO: Controle inexistente ou mal implementado	1
Fraco	FALTA SISTEMATIZAÇÃO: Controles em andamento com ações caso a caso e baseado na confiança das pessoas	0,8
Mediano	CONTROLES PARCIAIS: Para algumas causas há controle efetivo para mitigação do risco, porém para outras não há controle	0,7
Satisfatório	NECESSIDADE DE APRIMORAMENTO: há controles implementados com ações adequadas que mitigam os riscos, porém requer melhoria	0,5
Forte	SEM FALHAS DETECTADAS: ações mitigadoras de risco em todos os aspectos relevantes com controles consolidados	0,4

Fonte: UnB (2022).

3.4 MELHORAMENTO E EVENTUAL IMPLANTAÇÃO DE CONTROLES

Após a verificação de controles internos existentes aos processos, cabe a possibilidade de aperfeiçoamento destes ou implantação de novos controles, nos casos de inexistência destes.

Considerando-se a existência de controles, há possibilidade de detectar:

- a) existência do controle, porém é estruturado de forma inadequado (insuficiente) e sem formalização (definido em instrumento legal);

- b) existência do controle, porém é estruturado de forma inadequado (insuficiente) e com formalização (definido em instrumento legal);
- c) existência do controle, possui estrutura adequada (suficiente) mas não está devidamente formalizado (definido em instrumento legal);
- d) existência do controle, possui estrutura adequada (suficiente) e está devidamente formalizado (definido em instrumento legal).

Nesse sentido, após o diagnóstico do processo ou atividade, os Gestores das unidades/subunidades possuem uma base de dados adequada para tomada de decisão, sendo capazes de estabelecer políticas e estratégias para aperfeiçoar o controle interno da instituição.

Por outro lado, considerando-se a inexistência de controle, cabe aos Gestores, em conjunto com o CGIRC e a Alta Administração, a formulação de tais normativas para implantação no cotidiano administrativo.

3.5 MONITORAMENTO DO RISCO

O monitoramento dos riscos diz respeito aos esforços da alta administração e do gestor de riscos para averiguar e avaliar continuamente a adequação e eficácia do Plano de Gestão de Riscos da Universidade. Tais atividades de controle possuem o objetivo de determinar o grau de satisfação e eficácia na realização dos objetivos institucionais gerenciados diante dos processos de gestão de riscos implementados. Portanto, compreende o acompanhamento da qualidade do controle interno, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos.

Para aplicação de políticas de monitoramento de Riscos da UFDPAr, tem-se as seguintes propostas:

- I - Manuais de políticas e procedimentos, organogramas, descrições de funções e responsabilidades, instruções operacionais, diagramas de fluxo, resultados de avaliações, análises e testes realizados;
- II - Documentação interna e externa (quando aplicável) de deficiências encontradas, assim como o respectivo nível de ameaça ou exposição, percebida, potencial ou real, e oportunidades associadas para reforço ou revisão dos controles utilizados; e
- III - Instrumentos que apresentem o nível de significância de problemas ou fatos anormais, princípios da cultura, implicações práticas e comportamentais, informação

aos níveis superiores, laterais, diretoria, conselho de administração, comitê de auditoria, auditores e outras entidades externas.

Nesse sentido, as principais atividades de monitoramento de riscos resumem-se a:

- a) Supervisão do perfil do risco (probabilidade, impacto, categoria, etc.);
- b) Avaliação e adoção de medidas preventivas ou corretivas necessárias;
- c) Garantia do funcionamento do gerenciamento de riscos;
- d) Atualização de registros e documentos sobre os riscos;
- e) Documentação de análises críticas e resultados provenientes do plano de ação.

3.6 REVISÃO DO RISCO

A etapa de Revisão do Risco diz respeito ao processo de estudos do comportamento do risco, isto é, refere-se à realocação do nível de probabilidade e nível de impacto inerentes ao risco identificado, quando necessária. Tal etapa justifica-se pela complexidade e variabilidade do comportamento dos riscos relacionados às variáveis que atuam nos ambientes interno e externo da instituição.

3.7 TRATAMENTO DO RISCO

Em sequência, a alta administração e os gestores das unidades/subunidades da UFDPAr devem estabelecer medidas preventivas e corretivas para tratar de todos os riscos identificados, visando corrigir eventuais problemáticas e desvios das diretrizes institucionais. Tal planejamento materializa-se no Plano de Ação, instrumento voltado à implementação da prática da Gestão de Riscos, agregando todas as suas fases e outras orientações voltadas à gestão de riscos. Ademais, esta fase necessita de acompanhamento e revisão contínua, de forma a aprimorar os processos administrativos e aplicar o tratamento mais adequado a cada circunstância.

Nesse sentido, a UFDPAr, em consonância com as determinações Manual de Gestão de Riscos do TCU (2020), adota como ações de Tratamento de Riscos:

- 1) Evitar: Descontinuar a atividade, interromper o processo de trabalho.
- 2) Transferir: Compartilhar o risco com terceiros.

- 3) Mitigar: Desenvolver e implementar medidas para evitar que o risco se concretize, e/ou medidas para atenuar seu impacto e consequências.
- 4) Aceitar: Não há necessidade de adotar quaisquer medidas.

As opções de tratamento de risco não são mutuamente exclusivas ou apropriadas em todas as circunstâncias.

4 RESULTADOS DA GESTÃO DE RISCOS

Conforme Metodologia exposta neste Plano, a UFDPAr apresenta os resultados do Processo da Gestão de Riscos aplicado na instituição, de acordo com cronograma estabelecido pela Diretoria de Governança e Gestão de Recursos (DGGR – PROPLAN).

A etapa de Identificação dos Riscos refere-se ao reconhecimento e definição de potenciais eventos que poderão impactar os objetivos institucionais das unidades/subunidades da UFDPAr. A Diretoria de Governança e Gestão de Recursos, vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento (DGGR – PROPLAN) elaborou e apresentou instrumentos que permitam a execução desta etapa, conforme Minuta da 5ª Reunião da Diretoria de Governança e Gestão de Recursos. Logo, de modo a operacionalizar a Fase 01, as Unidades/Subunidades preencheram e apresentaram planilhas de acordo com o Modelo da Figura 5.

Figura 5 – Modelo de Planilha para Identificação de Riscos Institucionais

IDENTIFICAÇÃO DO RISCO				
Objeto Analisado	Subunidade Responsável	Risco	Causa(s)	Consequência(s)
AMBIENTE INTERNO				
AMBIENTE EXTERNO				

Fonte: DGGR (2022).

A identificação dos riscos salienta o objeto sujeito a variáveis internas e externas; as Unidades/Subunidades responsáveis que atuam diretamente sobre os objetos e possuem capacidade para implantar medidas de controle sobre essas variáveis; o Risco identificado; os fatores que contribuem para sua causa e eventuais consequências sobre atividades e processos institucionais.

A partir disso, os riscos foram classificados e compilados de acordo com o Quadro 1 – Categorização dos Riscos, apresentado neste Plano. Outrossim, de forma a possibilitar a compilação dos dados para a construção dos Riscos da UFDPAr, a DGGR consolidou os resultados por tipo de Unidade/Subunidade, isto é, classificou as respostas em Pró-Reitorias, Órgãos Suplementares e Unidades Especiais de Ensino, Pesquisa e Extensão. Os resultados desta compilação são apresentados nos Anexos A, B e C.

Portanto, apresenta-se, no Quadro 9, os Riscos Identificados na UFDPAr, conforme dispõe este Plano.

QUADRO 9 – Riscos Identificados na UFDPAr

		TIPOS	NATUREZA DOS RISCOS		
			Estratégico	Operacional	Financeiro/Orçamentário
ORIGEM DOS EVENTOS	EXTERNO	Macroeconômico			
		Ambiental		(1) Interferência de fenômenos físicos, químicos e biológicos em atividades e materiais; (2) Ocorrência de focos de incêndio.	
		Social		(1) Baixa adesão das comunidades acadêmica e institucional aos serviços oferecidos; (2) Desvios de conduta e comportamentos nocivos da comunidade acadêmica e institucional.	
		Tecnológico		(1) Perda, desaparecimento, extravio ou roubo de equipamentos, insumos e outros instrumentos de trabalho; (2) Ausência de manutenção em equipamentos, instrumentos e locais de trabalho; (3) Quebra, degradação ou destruição de equipamentos, insumos e outros instrumentos de trabalho; (4) Perda, destruição ou desaparecimento de arquivos, dados e informações.	
		Conformidade Legal		(1) Ausência ou desconformidade legal de atividades e processos.	(1) Implementação de medidas legais que imponham o contingenciamento/corte/redução de recursos repassados à IFES.

INTERNO	Financeiro		(1) Escassez de materiais, insumos e infraestrutura adequada.	(1) Ausência de suporte financeiro para financiamento das atividades; (2) Excesso ou ausência de demandas para compras, contratações, entre outros.
	Ambiental		(1) Ocorrência de focos de incêndio; Excesso de demandas internas.	
	Social	(1) Inadequada gestão administrativa (recursos materiais, humanos e tecnológicos); (2) Não atingimento de metas e objetivos de trabalho.	(1) Baixa adesão das comunidades acadêmica e institucional aos serviços oferecidos; (2) Não atingimento de metas e objetivos de trabalho; (3) Escassez de equipes profissionais especializadas.	
	Tecnológico	(1) Inadequada gestão de dados e informações; (2) Falta de eficiência e eficácia na Comunicação Institucional.	(1) Quebra, degradação ou destruição de equipamentos, insumos e outros instrumentos de trabalho; (2) Perda, desaparecimento, extravio ou roubo de equipamentos, insumos e outros instrumentos de trabalho; (3) Ausência de manutenção em equipamentos e instrumentos; (4) Oferta e atendimento insatisfatório de demandas das comunidades acadêmica e institucional; (5) Ausência de Sistemas de Informação adequados às atividades realizadas; (6) Perda, destruição ou desaparecimento de arquivos, dados e informações.	
	Conformidade Legal	(1) Ausência ou desconformidade legal de atividades e processos; (2) Ausência ou ineficiência de práticas de transparência e prestação de contas.	(1) Licitações, Editais, Contratos, Termos e outros documentos elaborados e publicados em desconformidade com as disposições legais.	

Fonte: DGGR (2022).

GLOSSÁRIO

TERMO	DESCRIÇÃO
Analista de Riscos	Todo servidor que, percebendo uma possível ocorrência que interferirá na integridade da instituição e suas atividades, a reconhece e tem a responsabilidade de providenciar aviso aos órgãos de integridade.
Atividades de Controle (de Riscos)	Geralmente estão expressas em políticas, normas e procedimentos de controle, que devem ser estabelecidos e aplicados para auxiliar e assegurar que ações identificadas pela Administração como necessárias para tratar os riscos relacionados ao cumprimento dos objetivos da Organização, sejam realizadas de forma a propiciar respostas eficazes aos riscos.
Avaliação de Riscos	A organização deve estar consciente dos riscos relevantes que envolvem o seu negócio: o alcance de seus objetivos estratégicos. Isto é a essência da avaliação de riscos. Contudo, para bem avaliar os riscos a organização deve cotejá-los com os objetivos estratégicos, para que estes não venham a ser prejudicados. Assim, é pré-requisito para a avaliação de riscos o estabelecimento, pela organização, de objetivos estratégicos alinhados à sua Missão e à Visão, para que ela opere de forma harmoniosa.
Consequência	Resultado de um evento que afeta os objetivos.
Controle	Medida que mantém e/ou modifica o risco.
Evento	São situações em potencial – que ainda não ocorreram – que podem causar impacto na consecução dos objetivos da organização, caso venham a ocorrer. Podem ser positivos ou negativos. Os eventos negativos são denominados riscos, enquanto os positivos, oportunidades.
Fonte de risco	Elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial de dar origem ao risco.
Gerenciamento de Riscos	Aplicação sistemática de procedimentos e práticas de gestão de riscos, para identificar, analisar, avaliar, tratar, comunicar e monitorar potenciais eventos ou situações de risco, visando o melhor alcance dos objetivos relacionados aos bens entregues à sociedade por órgão público.
Gestão de Riscos	Conjunto de medidas e atividades destinadas a garantir, em última análise, a integridade da instituição e fazer prosperar sua governança. A gestão de riscos (identificação e avaliação de riscos e definição de respostas, dentre elas controles) interage

	com o Planejamento Estratégico, na medida em que a organização ao identificar e tratar os riscos e implementar controles internos focados nesses riscos, estará aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos definidos, ou seja, a gestão de riscos é considerada uma boa prática de Governança da organização, ao incluir aspectos relacionados à <i>accountability</i> (prestação de contas, no sentido de que a gestão está alinhada às diretrizes estratégicas), transparência (que é um pré-requisito para uma adequada prestação de contas), dentre outros.
Gestor de Riscos	Servidor que titula qualquer órgão, detentor da responsabilidade e a de autoridade para gerenciar determinados riscos em quaisquer setores do órgão público.
Monitoramento dos Riscos	Compreende o acompanhamento da qualidade do controle interno, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos. Pressupõe-se ser o monitoramento uma atividade desenvolvida ao longo do tempo, contínua e que o processo completo de estabelecimento qualitativo e quantitativo de riscos e controles deve ser monitorado; que modificações devem ser feitas para seu aprimoramento.
Nível do Risco	Resultado da combinação entre a probabilidade de ocorrência do risco e o impacto que, sucedendo o evento danoso, dar-se-á sobre o objetivo pretendido.
Parte interessada	Pessoa ou Organização que pode afetar, ser afetada ou perceber-se afetada por uma decisão ou atividade.
Probabilidade	Chance de algo acontecer.
Resposta ao Risco	Para cada risco identificado, será prevista uma resposta, que pode ser de 4 tipos: evitar, aceitar, compartilhar ou mitigar.
Risco	Efeitos de incerteza nos objetivos.
Tolerância ao Risco	Significa o quanto a organização decidiu suportar de risco. Em outras palavras, denota estabelecer um patamar resultante da combinação entre probabilidade de ocorrer o risco e impacto que o risco incorrido trará ao materializar-se. Riscos com valores inferiores a este patamar não serão tratados pela gestão de riscos, pois serão deliberados e conscientemente aceitos. Também pode ser admitida como significando apetite a riscos.

Fonte: ABNT NBR ISO 31 TÉCNICAS (2018); UFDPAr (2020a).

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gestão de Riscos – Diretrizes**. Rio de Janeiro, 17 p., 2018.

BRASIL. **Decreto nº 10.531/2020, de 26 de outubro de 2020**. Institui a Estratégia Federal de Desenvolvimento para o Brasil no período de 2020 a 2031. Brasília, DF: União, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/decreto/D10531.htm . Acesso em 06 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Instrução Normativa nº 24/2020, de 18 de março de 2020**. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Brasília, DF: Ministério da Economia, 03 abril. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/Instrucaonormativan24de18demarcode2020.pdf> . Acesso em 06 jun. 2022.

BRASIL. Universidade Federal do Delta do Parnaíba. Conselho Universitário. **Resolução nº 002/2020, de 14 de outubro de 2020**. Aprova o Plano de Integridade da Universidade Federal do Delta do Parnaíba. Parnaíba: Conselho Universitário, 2020a. Disponível em: https://www.ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/2021/ufdpar-plano-de-integridade.pdf . Acesso em 06 jun. 2022.

BRASIL. Universidade Federal do Delta do Parnaíba. **Portaria nº 342/2021, de 21 de junho de 2021**. Aprova o Estatuto da Universidade Federal do Delta do Parnaíba. Brasília, DF: MEC, 22 jun. 2021a. Disponível em: https://www.ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/2021/Outros_Publica%C3%A7%C3%A3o/Estatuto_UFDPAr_342_2021_Retificada.pdf . Acesso em 06 jun. 2022.

BRASIL. Universidade Federal do Delta do Parnaíba. Conselho Universitário. **Resolução nº 07/2021, de 08 de outubro de 2021**. Aprova a estrutura organizacional e distribuição dos cargos de direção, funções gratificadas e funções comissionadas de coordenação de cursos da Universidade Federal do Delta do Parnaíba. Parnaíba: Conselho Universitário, 2021b. Disponível em: https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/2021/CONSUNI/RESOLU%C3%87%C3%83O_07_2021_CONSUNI.pdf . Acesso em 27 jul. 2022.

BRASIL. Universidade Federal do Delta do Parnaíba. **Portaria nº 51/2020, de 20 de maio de 2020**. Institui o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles da Universidade Federal do Delta do Parnaíba. Parnaíba: UFDPAr, 2020b. Disponível em:

https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/2020/Atos_Normativos/PORTARIA_N%C2%BA_51_DE_20_DE_MAIO_DE_2020_-_PORTARIA_N%C2%BA_51_DE_20_DE_MAIO_DE_2020_-_DOU_-_Imprensa_Nacional20200817182249.pdf . Acesso em 27 jul. 2022.

IIABRASIL. Modelo das três linhas do IIA 2020: uma atualização das três linhas de defesa. Julho, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iiia-2020> . Acesso em 29 jul. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007. Caderno 3. 50 pág.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Análise SWOT e Diagrama de verificação de risco aplicados em Auditoria**. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010. 22 p.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Guia de Gestão de Riscos**. Brasília: UnB, 2022. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/phocadownload/gestaoriscosintegridade/Guia_de_gest%C3%A3o_de_riscos_UnB_07.06.22.pdf . Acesso em 28 jul. 2022.