



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO  
DIRETORIA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DE RECURSOS**

**MANUAL DE ORIENTAÇÕES DE PROCESSOS DE GESTÃO DE RISCOS DA  
UFDPar**

**PARNAÍBA (PI)  
2022**

## **EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO**

Mara Águida Porfírio Moura  
Diretoria de Governança e Gestão de Recursos

Wanderson Galeno Silva  
Bolsista

## **Sumário**

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>1 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS .....</b>	<b>4</b>
<b>2 AVALIAÇÃO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS.....</b>	<b>8</b>
<b>3 VERIFICAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLES DE RISCOS.....</b>	<b>9</b>
<b>4 APRIMORAMENTO E/OU IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLES DE RISCOS.....</b>	<b>9</b>
<b>5 MONITORAMENTO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS .....</b>	<b>10</b>
<b>6 REVISÃO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS .....</b>	<b>11</b>
<b>7 TRATAMENTO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS .....</b>	<b>11</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>13</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>14</b>

## **APRESENTAÇÃO**

A Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), mediante Diretoria de Governança e Gestão de Recursos (DGGR), apresenta o seguinte Manual de Orientações referente aos Processos de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR), com o propósito de direcionar, esclarecer e desmistificar os procedimentos a serem seguidos pelas unidades/subunidades da instituição.

Nesse sentido, tais orientações encontram-se alinhadas à Política de Gestão de Riscos, quanto aos objetivos, princípios e diretrizes, e ao Plano de Gestão de Riscos, quanto às atribuições, processos de gestão de riscos e metodologia para aplicação no âmbito institucional.

É válido ressaltar que este Manual não exime os gestores e responsáveis pelas unidades/subunidades da UFDPAR da leitura da Política de Gestão de Riscos e Plano de Gestão de Riscos.

## **1 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS**

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.

Para tanto, as unidades/subunidades da UFDPAR devem seguir as seguintes etapas:

### **1) Análise S.W.O.T.**

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.

As unidades/subunidades podem seguir o Modelo de Matriz S.W.O.T. destacada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (2010) no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo de Matriz S.W.O.T.

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
+	Forças	Oportunidades	+
	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
-	Fraquezas	Ameaças	-
	<b>Pontos fortes</b> - 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. <b>Ex.:</b> equipe experiente e motivada, recursos tecnológicos adequados.	Características do ambiente externo, <b>não controláveis</b> pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas. <b>Ex.:</b> diretrizes governamentais favoráveis ao fortalecimento institucional, novas fontes orçamentárias, parcerias com outras instituições.	
	<b>Pontos fracos</b> – 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. <b>Ex.:</b> alta rotatividade de pessoal, sistemas de informação obsoletos, processos internos excessivamente burocratizados.	Características do ambiente externo, <b>não controláveis</b> pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional. <b>Ex.:</b> dispersão geográfica do público-alvo, disparidades regionais, conflito de competência.	

Fonte: TCU (2010).

A partir disso, é possível a realização do levantamento de eventos, situações e fatores que possam interferir nos resultados das unidades/subunidades de acordo com o ambiente de origem desses fenômenos.

## 2) Planilha de Gestão de Riscos

A operacionalização da identificação dos riscos institucionais é realizada com o preenchimento da Planilha de Gestão de Riscos, de acordo com o Modelo apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Reconhecimento e Classificação dos Riscos Institucionais

ORIGEM DOS EVENTOS	Ambiente	Tipos	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS				
			Objeto Analisado	Unidade/Subunidade responsável	Risco	Causa(s)	Consequência(s)
EXTERNO	INTERNO	Macroeconômico					
		Ambiental					
		Social					
		Tecnológico					
		Legal					
INTERNO	INTERNO	Financeiro					
		Ambiental					
		Social					
		Tecnológico					
		Legal					

Fonte: DGGR/PROPLAN (2022).

Para fins de esclarecimento, considera-se:

a) Riscos Externos:

Risco cuja origem advém do meio externo à unidade/subunidade, 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) Riscos Internos:

Risco cuja origem advém do meio interno da unidade/subunidade, 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.

Os tipos de Riscos a serem apresentados poderão ser classificados em:

I) Riscos Macroeconômicos

Risco associado ao efeito de políticas macroeconômicas definidas pelos órgãos regulamentadores do país no qual a instituição está situada. Abrange efeitos de política de crédito (expansões, retenções e outros), políticas de câmbio, incorrências do mercado financeiro, *commodities*, taxa de juros, bem como demais variáveis de influência macroeconômica. Por sua natureza, classificam-se como riscos externos às instituições de ensino.

II) Riscos Ambientais

Risco associado ao efeito de organismos, eventos naturais e demais fatores físicos, químicos e biológicos capazes de afetar a integridade humana e infraestrutura da instituição. Abrange eventos relacionados a doenças, pestes, desastres naturais (enchentes, desabamentos, incêndios ocasionados por fatores naturais, dentre outros), incêndios ocasionados por fatores operacionais, acidentes, manuseio incorreto/irresponsável de substâncias nocivas, bem como demais variáveis que podem acarretar efeitos na saúde humana e infraestrutura da instituição. Por sua natureza, classificam-se como riscos internos e externos às instituições de ensino, de acordo com sua origem.

III) Riscos Sociais

Risco associado ao efeito do trabalho humano, por demandas e movimentos sociais, ética e responsabilidade civil, assim como relacionados à comunicação e interação humana. Abrange interferências ligadas à integridade (ética, desvios de

conduta, caráter) de pessoas, protestos e manifestações (pacíficas ou não), eficiência e eficácia no trabalho, responsabilidade civil de atos praticados no exercício da função pública, dentre outros. Por sua natureza, classificam-se como riscos internos e externos às instituições de ensino, de acordo com sua origem.

#### IV) Riscos Tecnológicos

Risco associado ao manuseio inadequado, administração inadequada, falhas, obsolescência, eficiência e eficácia de equipamentos, instrumentos, aparelhos, sistemas de informação, comunicação, logística, gerenciamento, bem como outros. Abrange toda e qualquer variável que interfere nos sistemas tecnológico, informacional e de comunicação. Por sua natureza, classificam-se como riscos internos às instituições de ensino, de acordo com sua origem.

#### V) Riscos Legais

Risco associado aos efeitos de dispositivos legais de natureza tecnológica, informacional, orçamentária/financeira, patrimonial, de estrutura e gestão de pessoas que interfira no desempenho da instituição. Abrange dispositivos normativos federais, estaduais, municipais, bem como de legislações delegadas por órgãos fiscalizadores, regulamentadores e de controle. Por sua natureza, classificam-se como riscos internos e externos às instituições de ensino, de acordo com sua origem.

#### VI) Riscos Financeiros

Risco associado às políticas orçamentárias e financeiras adotadas pelas unidades/subunidades da instituição, no que tange à gestão de repasses orçamentárias para consecução de suas atividades finalísticas. Abrange efeitos relacionados à alocação de recursos para compras, licitações, autorizações, gestão de pessoas, gestão de tecnologia da informação, imóveis, móveis e equipamentos, segurança e demais assuntos pertinentes à manutenção e desempenho institucional. Por sua natureza, classificam-se como riscos internos às instituições de ensino, de acordo com sua origem.

Por fim, 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.

**OBS.: As unidades/subunidades devem preencher a planilha com todos os riscos identificados, não devendo cada item limitar-se apenas a um risco. Logo, devem ser listados todos os riscos classificáveis nos tipos supracitados, não havendo um número limite a ser apresentado.**

## **2 AVALIAÇÃO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS**

A Avaliação dos riscos reconhecidos deverá ser realizada de acordo com Modelo de Avaliação de Riscos apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Avaliação dos Riscos Institucionais

Fonte: DGGR/PROPLAN (2022).

As unidades/subunidades deverão evidenciar a Probabilidade e o Impacto dos riscos de acordo com o estabelecido no Plano de Gestão de Riscos da UFDPar, em se tratando do resultado correspondente ao Nível de Risco Inerente. De modo a esclarecer tais variáveis, considera-se:

### a) Probabilidade

Diz respeito às chances daquela circunstância ou situação materializar-se no cotidiano da organização.

### b) Impacto

Diz respeito aos efeitos ou resultados da materialização dos eventos no processo de geração de valor da instituição.

c) Nível de 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.

### **3 VERIFICAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLES DE RISCOS**

As unidades/subunidades devem avaliar se há algum tipo de sistema de controle que os permitam agir sobre os eventos e variáveis identificados ou avaliados.

Considera-se sistema de controle um conjunto das 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. Ou seja, a base normativa que orienta os processos da gestão e possibilita o controle de variáveis para consecução dos objetivos. Para tanto, as unidades/subunidades devem preencher a planilha de acordo com o Modelo disposto na Figura 3.

Figura 3 – Verificação de Controles de Riscos

Fonte: DGGR/PROPLAN (2022).

#### **4 APRIMORAMENTO E/OU IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLES DE RISCOS**

Após verificação da existência de sistemas de controles, as unidades/subunidades devem propor medidas de melhoria na eficiência e eficácia dos mecanismos existentes de controle, bem como propor a criação e implementação de medidas caso não se apresente sua configuração na estrutura administrativa.

O preenchimento da planilha se dará de acordo com o Modelo destacado na Figura 4.

Figura 4 – Melhoria e/ou Implementação de Sistemas de Controles de Riscos

Fonte: DGGR/PROPLAN (2022).

Para cálculo da Avaliação dos Controles existentes, deve-se resgatar o resultado do Nível de Risco Inerente e multiplicar pelo Fator de Controle destacado no Plano de Gestão de Riscos. O resultado alcançado apontará o Nível de Risco Residual, definido como o risco no qual a instituição está sujeita considerando as ações de controles internos implementados que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou impacto.

## 5 MONITORAMENTO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS

As unidades/subunidades devem apontar medidas, instrumentos e outros mecanismos que permitam a operacionalização do Monitoramento de Riscos. 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 aplicados. O Modelo a ser utilizado é apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Monitoramento dos Riscos Institucionais

## MONITORAMENTO DOS RISCOS

Relação de medidas (relatórios, documentos, portifólios, entre outros)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Fonte: DGGR/PROPLAN (2022).

Portanto, comprehende o acompanhamento da qualidade do controle interno, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos. Ademais, constitui-se como um processo contínuo, realizando-se quando julgado necessário pelos gestores e responsáveis das unidades/subunidades.

## **6 REVISÃO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS**

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.

O processo de revisão dos riscos é equiparável ao processo de avaliação do risco (Item 2 deste Manual), de modo que os procedimentos e orientações deste podem ser aplicados àquele.

## **7 TRATAMENTO DOS RISCOS INSTITUCIONAIS**

Refere-se ao estabelecimento de 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.

Para tanto, será utilizado o Modelo de Tratamento de Riscos destacado na Figura 6.

Figura 6 – Tratamento dos Riscos Institucionais

Fonte: DGGR/PROPLAN (2022).

Para a definição de políticas de tratamento de riscos, as unidades/subunidades devem tipificar os riscos em Estratégicos, Operacionais e Orçamentários/Financeiros. Para este Manual, em consonância com as determinações do IBGC (2007), consideram-se:

### a) Riscos Estratégicos

Risco associado à tomada de decisão, definição de estratégias e políticas institucionais, bem como determinações internas impostas pela administração institucional. Abrange eventos relacionados à má administração de recursos, ineficiência de estratégias e políticas, ausência de planejamento e medidas de controle, falha na antecipação de medidas corretivas perante situações extraordinárias etc. Seus efeitos alcançam os ambientes interno e externo.

### b) Riscos Operacionais

Risco associado às atividades, ações, processos e procedimentos desempenhados pela instituição. Abrange eventos relacionados à perda, roubo, extravio, destruição, degradação, incorreto manuseio, insuficiência (em volume e qualidade) e ausência de controle de mecanismos, instrumentos, aparatos e recursos utilizados nas ações finalísticas da instituição. Seus efeitos alcançam os ambientes interno e externo, embora ocorra em maior grau no ambiente interno.

#### c) Riscos Orçamentários/Financeiros

Risco associado a fenômenos contábeis, orçamentários e financeiros que afetam o gerenciamento de tais recursos pelas instituições. Abrange cortes,

contingenciamentos, redução, ausência, excesso, incorreta alocação, políticas ineficazes, dentre outros eventos de natureza orçamentária/financeira. Seus efeitos alcançam os ambientes interno e externo, embora ocorra em maior grau no ambiente interno.

Outrossim, as ações de tratamento dos riscos resumem-se a (TCU, 2020)

- 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.

É válido salientar que as opções de tratamento de risco não são mutuamente exclusivas ou sempre apropriadas em todas as circunstâncias.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A finalidade deste Manual de Orientações referente aos Processos de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar) é direcionar, esclarecer e desmistificar os procedimentos a serem seguidos pelas unidades/subunidades da instituição quando da identificação, avaliação, monitoramento e tratamento de eventos e variáveis com probabilidade de impactar as atividades e processos de trabalho.

Desse modo, tal documento encontra-se em conformidade com as disposições legais pertinentes ao assunto, bem como à Política de Gestão de Riscos e o Plano de Gestão de Riscos, ambos institucionalizados na UFDPar.

Eventuais dúvidas, questionamentos ou sugestões, deve-se procurar a Diretoria de Governança e Gestão de Recursos (DGGR/PROPLAN) através de e-mail [diretoriadegovernanca.ufdpar@ufpi.edu.br](mailto:diretoriadegovernanca.ufdpar@ufpi.edu.br).

## **REFERÊNCIAS**

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

**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.