



**UFAM**

# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

**2026-2027**



U58p Universidade Federal do Amazonas. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

Plano de gestão de riscos 2026-2027 / Universidade Federal do Amazonas, Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional ; organizadores: Nicole Costa dos Anjos, Thiago Marinho de Souza, Adriano Falcão Carvalho. -- Manaus, AM : [s.n.], 2026.

37 p. : il. ; 30 cm.

1. Universidade Federal do Amazonas – Avaliação de riscos 2. Planejamento estratégico 3. Universidades e faculdades públicas – Avaliação de riscos 4. Administração de risco I. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional II. Anjos, Nicole Costa dos (org.) III. Souza, Thiago Marinho (org.) IV. Carvalho, Adriano Falcão (org.) V. Título.

CDU (1987): 658.562.3(811.3)

(Catalogação realizada pelo bibliotecário Flaviano Lima de Queiroz – CRB11-255)



**UFAM**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO AMAZONAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
DEPARTAMENTO DE ESTRUTURAÇÃO E PROCESSOS INSTITUCIONAIS  
DIVISÃO DE GESTÃO DE RISCOS**

**Reitora**

Tanara Lauschner

**Vice-Reitor**

Geone Maia Corrêa

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

Alice Gomes Guimarães Areque

**Diretor do Departamento de Estruturação e Processos Institucionais - DEPI**

Adriano Falcão Carvalho

**Chefe da Divisão de Gestão de Riscos - DGR**

Nicole Costa dos Anjos

**Administradoras**

Brena Gomes Maia

Déborah Lúcia de Oliveira Vasconcelos

Gabrielle Fernandes Marinho Gonçalves

**Elaboração**

Nicole Costa dos Anjos

Thiago Marinho de Sousa

Adriano Falcão Carvalho

**Revisão**

Déborah Lúcia de Oliveira Vasconcelos

Alice Gomes Guimarães Areque

**Diagramação**

Nicole Costa dos Anjos

Thiago Marinho de Sousa

Wendel Luan Bezerra Corrêa Mourão de Santana

Will Andrew Nogueira da Silva

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Missão, visão e valores da UFAM .....	8
<b>Figura 2.</b> Eixos temáticos do PDI 2026-2030 .....	8
<b>Figura 3.</b> Finalidades dos Planos de Desenvolvimento da Unidade .....	9
<b>Figura 4.</b> Esquema de relação entre gestão de riscos e planejamento .....	10
<b>Figura 5.</b> Linha do tempo da regulamentação e dos planos de gestão de riscos .....	12
<b>Figura 6.</b> Principais conceitos .....	13
<b>Figura 7.</b> Competências da gestão de riscos da UFAM .....	14
<b>Figura 8.</b> Logo do módulo ForRisco da Plataforma For .....	15
<b>Figura 9.</b> Etapas da operacionalização da gestão de riscos da UFAM .....	16
<b>Figura 10.</b> Tipologia dos riscos .....	17
<b>Figura 11.</b> Análise dos riscos.....	18
<b>Figura 12.</b> Cálculo do risco inerente .....	18
<b>Figura 13.</b> Matriz de Riscos da UFAM.....	19
<b>Figura 14.</b> Exemplo do limite de exposição da matriz de riscos da UFAM.....	20
<b>Figura 15.</b> Diagrama Bow Tie - Riscos com efeitos negativos (ameaças) .....	21
<b>Figura 16.</b> Link para Plataforma ForRisco - Acesso Comunidade .....	22
<b>Figura 17.</b> Trilha da gestão de riscos na UFAM: do planejamento à execução .....	22
<b>Figura 18.</b> Expansão da gestão de riscos na UFAM .....	23
<b>Figura 19.</b> Exemplos de causas, riscos e consequências .....	24
<b>Figura 20.</b> Matriz de riscos mapeados .....	25
<b>Figura 21.</b> Nível dos riscos mapeados .....	25
<b>Figura 22.</b> Tipologias dos riscos mapeados .....	25
<b>Figura 23.</b> Monitoramento dos riscos mapeados.....	25
<b>Figura 24.</b> Fluxo resumido do processo de expansão da gestão de riscos da UFAM.....	27

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Principais objetivos dos planos de gestão de riscos da UFAM .....	26
<b>Quadro 2.</b> Objetivos, metas, indicadores e estratégias para o Plano de Gestão de Riscos 2026-2027 .....	28

## SUMÁRIO

<b>Apresentação</b>	<b>6</b>	<b>04 Resultados esperados e métricas de desempenho</b>	<b>26</b>
<b>01 Introdução</b>	<b>7</b>	<b>4.1</b> Objetivos e metas	<b>28</b>
<b>1.1</b> Plano de Desenvolvimento Institucional	<b>8</b>	<b>4.2</b> Indicadores da gestão de riscos na UFAM	<b>29</b>
<b>1.2</b> Plano de Desenvolvimento da Unidade	<b>9</b>	<b>05 Considerações finais</b>	<b>32</b>
<b>1.3</b> Gestão de riscos	<b>10</b>	<b>Referências</b>	<b>33</b>
<b>02 Gestão de riscos na UFAM</b>	<b>11</b>	<b>Glossário</b>	<b>34</b>
<b>2.1</b> Definições básicas	<b>12</b>	<b>Apêndice - Cronograma de execução</b>	<b>36</b>
<b>2.2</b> Competências e responsabilidades	<b>13</b>		
<b>03 Operacionalização da gestão de riscos</b>	<b>15</b>		
<b>3.1</b> Estabelecimento do contexto	<b>16</b>		
<b>3.2</b> Identificação de riscos	<b>17</b>		
<b>3.3</b> Análise de riscos	<b>18</b>		
<b>3.4</b> Avaliação de riscos	<b>19</b>		
<b>3.5</b> Tratamento de riscos	<b>20</b>		
<b>3.6</b> Monitoramento	<b>21</b>		
<b>3.7</b> Comunicação	<b>22</b>		
<b>3.8</b> Mapeamento dos riscos da UFAM	<b>23</b>		
<b>3.9</b> Painel de riscos da UFAM	<b>25</b>		

# Apresentação



À comunidade universitária da Universidade Federal do Amazonas (UFAM),

Em cumprimento ao art. 17 do Decreto nº 9.203/2017, que determina à alta administração das organizações da administração pública federal o estabelecimento, manutenção, monitoramento e aprimoramento de sistemas de gestão de riscos e controles internos, apresento com orgulho o Plano de Gestão de Riscos (PGRis) da UFAM para o período 2026-2027. Este plano assegura a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e análise crítica de riscos que impactam nossa estratégia e missão institucional, alinhado ao art. 17, inciso II, da IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e à Política de Gestão de Riscos da UFAM, aprovada pela Resolução nº 032, de 14 de agosto de 2025.

Com a implementação do PGRis/UFAM, reforçamos respostas tempestivas a riscos, o uso eficiente de recursos públicos e o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados à sociedade. Os gestores e gestoras de todos os níveis terão informações essenciais sobre riscos inerentes às suas atividades, subsidiando decisões mais seguras, responsáveis e alinhadas aos nossos objetivos estratégicos de excelência em ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Convido toda a comunidade — docentes, discentes e técnicos — a adotar essa cultura de gestão proativa, transformando desafios em oportunidades de resiliência e inovação sustentável.

**Tanara Lauschner**  
Reitora da UFAM

# Introdução

# 01



Este plano, previsto para o biênio 2026-2027, baseia-se nas diretrizes instituídas pela Política de Gestão de Riscos da UFAM e define a sua operacionalização. Destaca-se o fortalecimento da gestão de riscos nas unidades acadêmicas e administrativas onde foi implementada.

Atualmente, a UFAM é constituída por 8 pró-reitorias, 17 órgãos suplementares e 24 unidades de ensino, das quais seis estão localizadas fora da sede, bem como outros órgãos de apoio à Reitoria. Até o final de 2025, a gestão de riscos foi implementada em 31 unidades.

O PGRis é o instrumento adotado para auxiliar o cumprimento de objetivos e metas previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), de ações do Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU), do Plano de Integridade e de objetivos operacionais relativos a processos críticos da instituição. Assim, a implantação de uma cultura de gestão de riscos na instituição permite

identificar, analisar, avaliar, monitorar e controlar o efeito dos riscos que podem impactar negativamente o alcance dos objetivos estratégicos da UFAM, bem como potencializar possíveis oportunidades, em consonância com a Declaração de Appetite a Risco vigente.

O plano segue as premissas da metodologia do COSO/ERM, da norma técnica ABNT NBR ISO 31000:2018, do PMBOK e de boas práticas, nas quais são previstas as etapas de identificação, análise e tratamento dos riscos.

Nesse sentido, o PGRis deve ser compreendido como um instrumento voltado para o aprimoramento contínuo da gestão de riscos e dos controles internos. Os produtos deste documento não são planos estáticos ou definitivos, seja na identificação dos riscos, seja na definição das medidas de tratamento, as quais devem evoluir conforme as necessidades da gestão e o ambiente institucional.

# Plano de Desenvolvimento Institucional

## 1.1

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) UFAM 2026-2030 refere-se a um documento que contém objetivos e metas com o intuito de promover o desenvolvimento da UFAM nas perspectivas do ensino, pesquisa, extensão e inovação, contribuindo para uma gestão pública com efetividade, para a formação de cidadãos e para o crescimento da região amazônica brasileira. Por definição, o documento representa um:

“Instrumento de planejamento e gestão, que considera a identidade da IES (instituição de ensino superior) no âmbito da sua filosofia de trabalho, da missão a que se propõe, das estratégias para atingir suas metas e objetivos, da sua estrutura organizacional, do Projeto Pedagógico Institucional, observando as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações e as atividades acadêmicas e científicas que desenvolve ou visa a desenvolver.” (INEP, 2017, p.48)

A Figura 1 apresenta a missão, a visão e os valores da UFAM:

Figura 1 – Missão, visão e valores da UFAM



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

Tomando como base o PDI UFAM 2016-2025 e as múltiplas demandas da administração pública federal, foram definidos 12 eixos temáticos, cujos respectivos responsáveis foram identificados a partir da descrição de cada eixo, analisando-se qual unidade administrativa ou setor da Universidade está diretamente ligado àquele assunto. Cada eixo temático representa um grupo de conteúdos estratégicos macro e relevantes que norteiam os objetivos e as metas do PDI UFAM 2026-2030.

Figura 2 – Eixos temáticos do PDI 2026-2030



Fonte: PDI 2026-2030, elaborado pelo DPE/PROPLAN (2025).

Como ferramenta de planejamento estratégico da UFAM, o PDI estabelece os objetivos que a universidade almeja alcançar. Esses objetivos, por sua vez, delimitam os eventos que podem ocorrer e impactar seu alcance – os chamados riscos inerentes.

## Plano de Desenvolvimento da Unidade

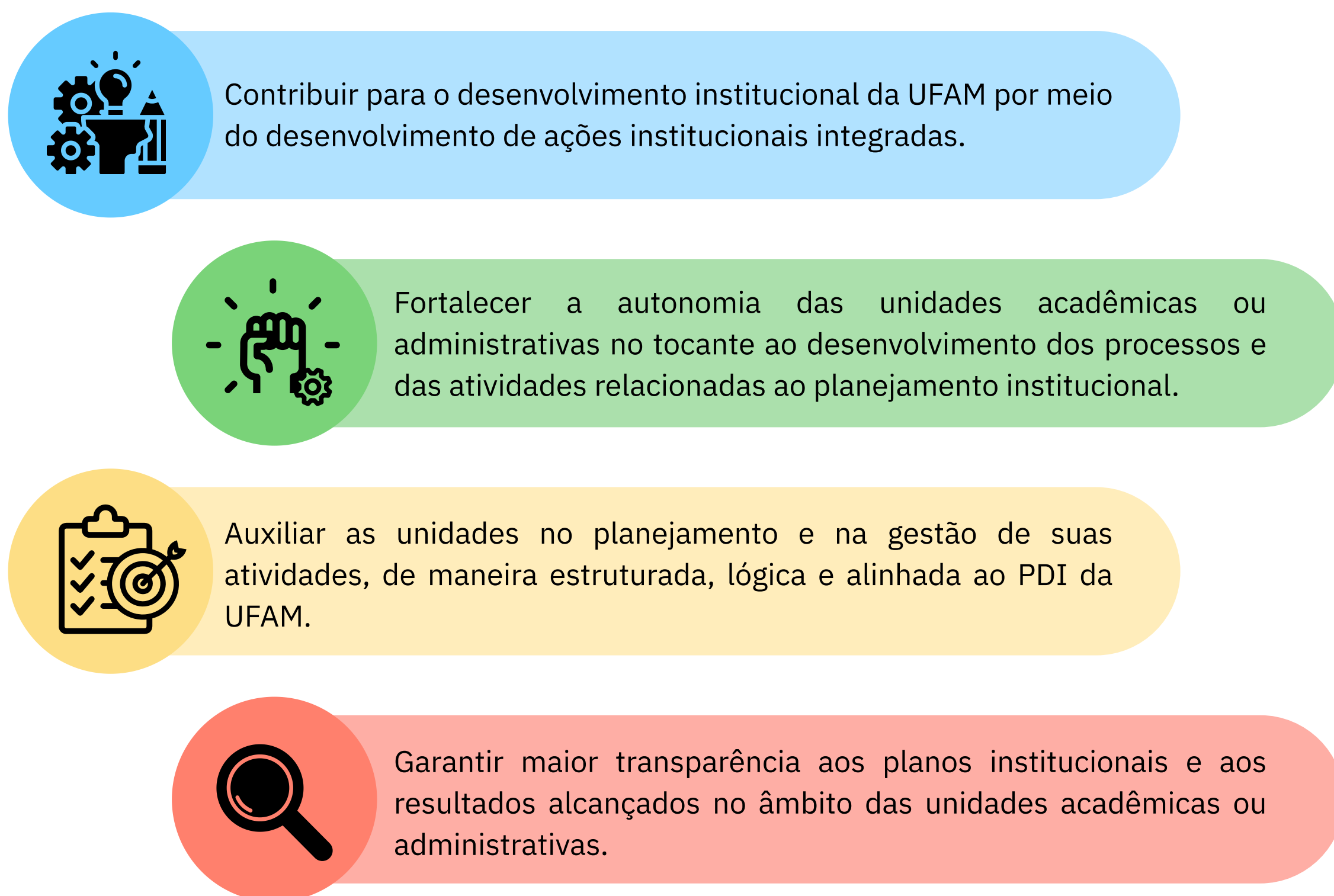
# 1.2

O Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) é uma ferramenta de planejamento que instrumentaliza a tática adotada por uma determinada unidade da UFAM, a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). As unidades devem definir, a partir dos objetivos estratégicos e metas, as ações a serem executadas.

O PDU tem como objetivo geral desenvolver os objetivos e metas do PDI em nível operacional, alinhado com a visão de futuro que a unidade deseja alcançar e como intenciona ser reconhecida.

Outras finalidades do PDU são:

Figura 3 – Finalidades dos Planos de Desenvolvimento da Unidade



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

O PDU cria uma consciência coletiva em todos os envolvidos no processo de planejamento, por essa razão, há a necessidade de haver participação das pessoas no processo de construção. O PDU permite descentralizar as atividades, evitando sobrecarga de funções, melhora a comunicação entre os departamentos, amplia a eficiência, auxilia na gestão de riscos e melhora a comunicação da unidade com o seu público externo, estabelecendo uma visão de curto prazo sobre o futuro que a unidade almeja.

# Gestão de riscos

1.3

A gestão de riscos consiste em atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos (ABNT, 2018), que, por sua vez, são a possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no alcance dos objetivos da organização. Além de desenvolver a capacidade institucional de lidar com riscos em seus planos estratégicos, táticos, operacionais e programas ou projetos finalísticos, existem diversos outros benefícios em adotar a prática da gestão de riscos, entre os quais o COSO (2017) cita:

- Identificação e gerenciamento de riscos em toda a entidade;
- Melhoria na alocação de recursos;
- Redução da variabilidade do desempenho organizacional;
- Aumento do leque de oportunidades; e
- Aumento dos resultados positivos, ao mesmo tempo que reduz as surpresas negativas.

Para a UFAM, isto significa, em termos práticos, que devem ser identificados e gerenciados os riscos relativos ao PDI, ao PDU e aos processos de trabalho (Figura 4).

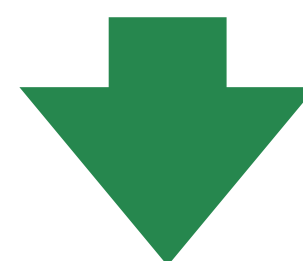
Figura 4 – Esquema de relação entre gestão de riscos e planejamento



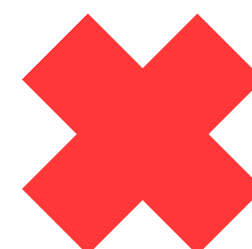
## EIXO TEMÁTICO: 7. PLANEJAMENTO E GESTÃO

**OE 7.2** - Desempenhar a gestão administrativa com efetividade

**M1 - OE7.2** - Ampliar e administrar a gestão de processos, gestão de riscos, gestão de integridade, gestão dos planejamentos tático e operacional, bem como a estrutura organizacional para 100% das unidades e órgãos da Instituição, até 2030.



**Ação 5** - Prosseguir a Metodologia de Gestão de Processos nas Unidades da Reitoria: Mapeamento e Modelagem dos Processos das Pró-reitorias (PROPLAN, PROEG e PROTEC)



**RISCO:** Afastamento de servidores para operacionalizar as etapas da Gestão de Processos



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

# Gestão de riscos na UFAM

# 02



A partir da IN Conjunta nº 01/2016 – MP/CGU, os órgãos e entidades públicas passaram a elaborar suas Políticas de Gestão de Riscos, que definem diretrizes, princípios, objetivos organizacionais, competências e responsabilidades acerca do processo de gestão de riscos.

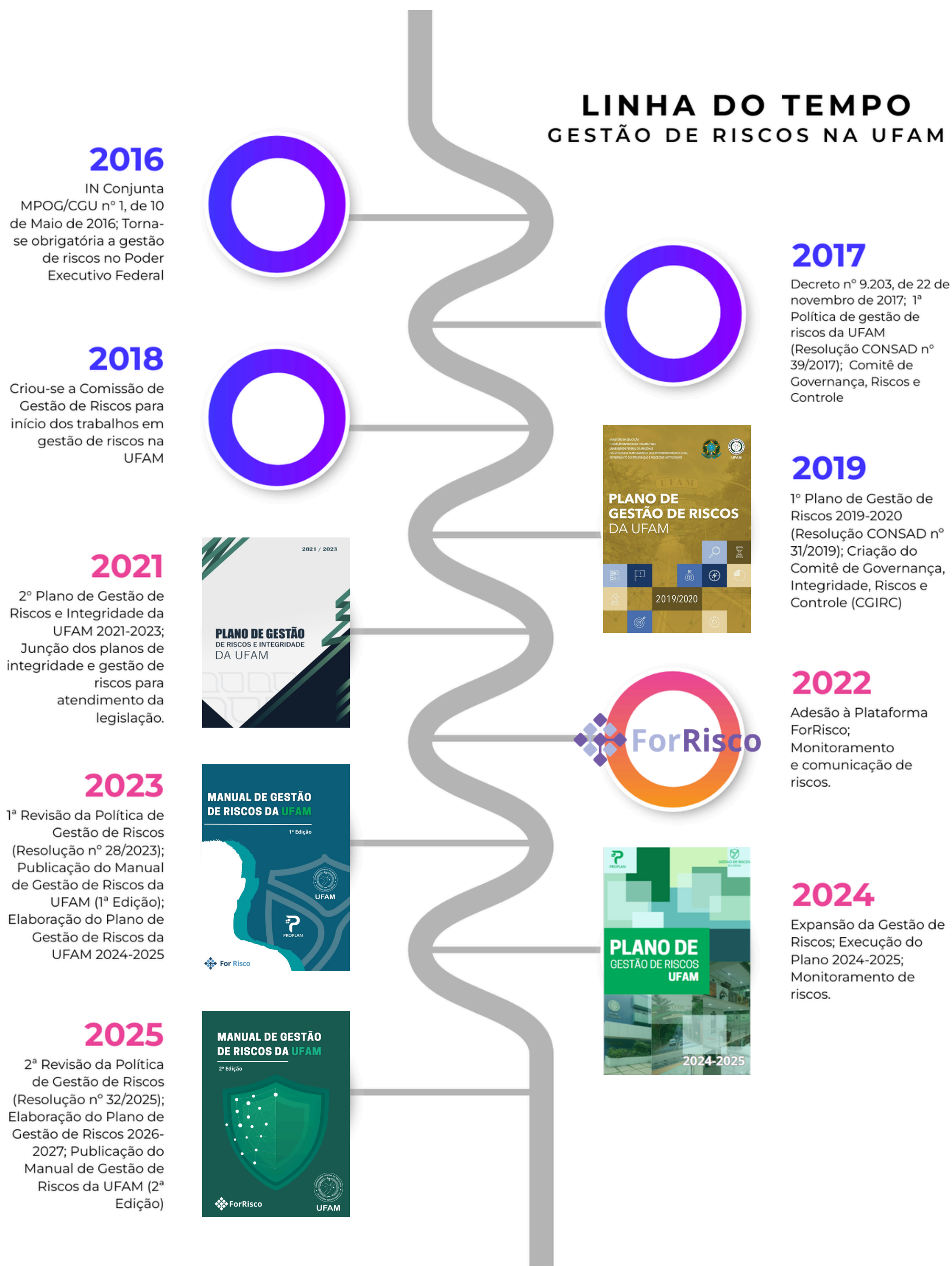
Por meio da Resolução nº 28, de 25 de setembro de 2023, do Conselho de Administração da UFAM (CONSAD), foi aprovada a primeira revisão da Política de Gestão de Riscos da UFAM. Em decorrência disso, em 2024 e 2025, ocorreu a expansão da gestão de riscos, alcançando mais 13 unidades, tanto administrativas quanto acadêmicas (capital e fora da sede), bem como órgãos suplementares.

Durante a expansão, foram identificadas diversas situações que evidenciaram a necessidade de aperfeiçoar as práticas adotadas no processo de gestão de riscos na universidade. Assim, a

A Unidade Central de Gestão de Riscos (UCGR), representada pela Divisão de Gestão de Riscos (DGR/PROPLAN), desenvolveu a 2ª edição do Manual de Gestão de Riscos da UFAM, publicada em 25 de julho de 2025, com o intuito de facilitar o entendimento dos principais conceitos e diretrizes necessários para o gerenciamento dos riscos institucionais e para a utilização da ferramenta ForRisco.

Além disso, a UCGR propôs nova revisão da Política de Gestão de Riscos, homologada por meio da Resolução nº 32/2025 CONSAD, em 14 de agosto de 2025. O histórico da gestão de riscos está representado na Figura 5.

Figura 5 – Linha do tempo da regulamentação e dos planos de gestão de riscos



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

## Definições básicas

### 2.1

O Plano de Gestão de Riscos apresenta os principais conceitos acerca da temática explanados na Política de Gestão de Riscos da UFAM, vislumbrando uma melhor compreensão do Plano. Esses conceitos estão descritos na Figura 6:

Figura 6 – Principais conceitos

**RISCO**

Possibilidade de ocorrência de um evento que tenha **impacto no alcance dos objetivos da organização**. O risco é medido em termos de probabilidade e de impacto.

**NÍVEL DE RISCO**

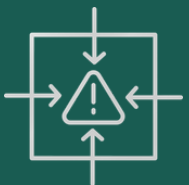
**Magnitude de um risco**; expressa a combinação entre o impacto e a probabilidade de ocorrência.

**RISCO INERENTE**

Risco a que uma organização está exposta, **sem considerar quaisquer medidas de controle** que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

**RISCO RESIDUAL**

Risco a que uma organização está exposta **após a implementação de medidas de controle para o tratamento do risco**.

**MATRIZ DE RISCO**

**Ferramenta em que são registrados os riscos** identificados, a avaliação de seus impactos e a probabilidade de ocorrência.

**APETITE A RISCO**

**Nível de risco** que a UFAM está disposta a aceitar.

**GESTÃO DE RISCOS**

**Atividades coordenadas** para dirigir e controlar a organização no que se refere a riscos (positivos ou negativos).

**PLANO DE GESTÃO DE RISCOS**

**Esquema** que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para a gestão de riscos.

**CONTROLE INTERNO**

**Processos operacionalizados de forma integrada**, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

**RISCO À INTEGRIDADE**

Evento relacionado à **fraude, corrupção, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta** que podem comprometer os valores e padrões preconizados pela UFAM.

Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

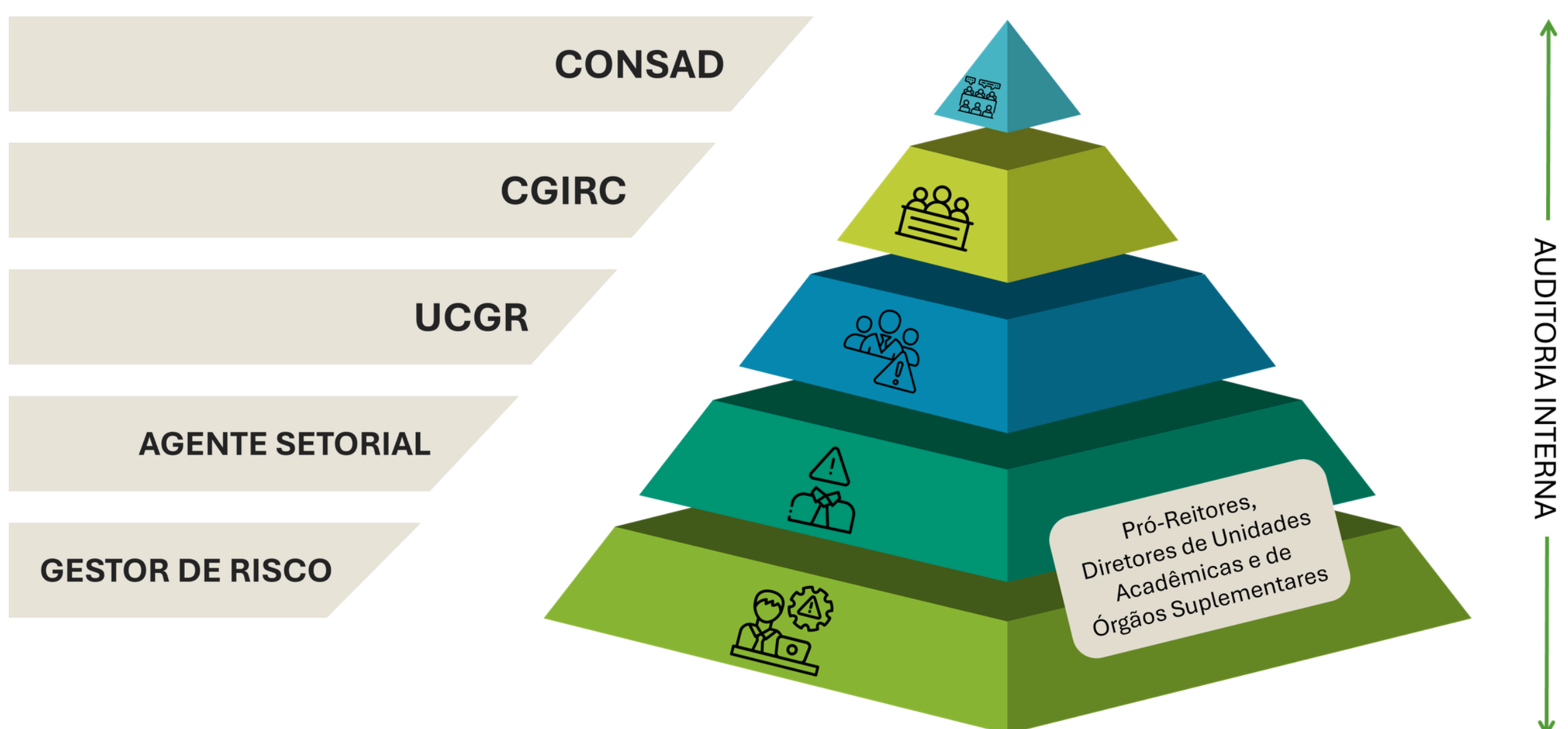
## Competências e responsabilidades

# 2.2

A operacionalização do sistema de gestão de riscos na universidade está estruturada em instâncias responsáveis e com atribuições específicas, conforme definido na Política de Gestão de Riscos da UFAM:

- **CONSAD:** aprovar e homologar a Política de Gestão de Riscos e suas alterações e o Plano de Gestão de Riscos.
- **Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC):** definir o apetite a risco da UFAM; analisar e manifestar-se quanto às propostas de mudanças da Política e do Plano de Gestão de Riscos da UFAM; analisar o relatório final de execução do Plano de Gestão de Riscos; analisar propostas de alteração na condução dos processos relacionados à adesão de novas tecnologias, metodologias, entre outras; e acompanhar a efetividade da gestão de riscos no cumprimento de seus objetivos.
- **Reitor(a)** e, em sua ausência, a quem for oficialmente delegado: apoiar a implementação e garantir a continuidade e o aperfeiçoamento da Política de Gestão de Riscos da UFAM.
- **Pró-Reitores(as), Diretores (as) de Unidades Acadêmicas e de Órgãos Suplementares:** viabilizar a implementação da gestão de riscos no âmbito de sua unidade; aplicar medidas de mitigação necessárias em situações que envolvam risco; e designar, por meio de portaria da unidade, os agentes setoriais e os gestores de riscos.
- **Unidade Central de Gestão de Riscos (UCGR):** desempenhar o papel de unidade central de coordenação e supervisão da gestão de riscos; elaborar o Plano de Gestão de Riscos, propostas de regulamentação, implementação e atualização dos processos de gestão de riscos, no âmbito institucional, para posterior aprovação no Conselho de Administração.
- **Auditoria Interna:** medir e avaliar a eficiência e a eficácia dos controles internos da gestão organizacional, entre eles a gestão de riscos como ferramenta de controle, sugerindo alterações à Unidade Central de Gestão de Riscos (UCGR), quando necessárias.
- **Agente setorial:** coordenar a implementação da gestão de riscos no âmbito de sua unidade organizacional; monitorar e apoiar o gestor de riscos na operacionalização dos riscos mapeados; e reportar informações à unidade central.
- **Gestor(a) de riscos:** executar as atividades do processo de gestão de riscos sob sua responsabilidade.

Figura 7 – Competências da gestão de riscos da UFAM



Fonte: Política de Gestão de Riscos da UFAM.

# Operacionalização da gestão de riscos

# 03



A operacionalização do plano segue as premissas da metodologia do COSO/ERM, da norma técnica ABNT NBR ISO 31000:2018, do PMBOK e de boas práticas, onde são previstas as etapas de identificação, análise e tratamentos dos riscos, bem como a busca detalhada dos métodos, técnicas, práticas e as avaliações de riscos desenvolvidas no âmbito da universidade.

O processo de gestão de riscos é operacionalizado por meio da Plataforma ForRisco (Figura 8), que é uma ferramenta que proporciona maior transparência e eficiência no monitoramento. Por meio do ForRisco é possível organizar e planejar recursos de forma a reduzir os impactos dos riscos na instituição, utilizando-se um conjunto de técnicas que visam minimizar os efeitos dos danos acidentais, direcionando o tratamento adequado aos riscos que possam causar prejuízo ao projeto, às pessoas, ao meio ambiente e à imagem da organização.

Figura 8 – Logo do módulo ForRisco da Plataforma For



Fonte: Plataforma For.

A gestão de riscos da UFAM adota princípios e práticas voltados à melhoria dos processos organizacionais, ao apoio qualificado na tomada de decisão e ao aprimoramento do fluxo de informação em toda a Universidade. A seguir, apresentam-se as premissas que visam promover maior transparência, eficiência e segurança institucional:

- A gestão de riscos deve estar integrada ao planejamento institucional da UFAM, nos níveis estratégico, tático e operacional, bem como à cultura organizacional. A execução do planejamento institucional deve considerar os princípios da administração pública.
- A gestão de riscos deve ser parte integrante dos processos organizacionais, apoiando a melhoria contínua da universidade.
- As informações geradas pela gestão de riscos devem ser usadas na elaboração do planejamento estratégico, na tomada de decisões e na melhoria contínua dos processos organizacionais.
- O fluxo de informações entre os responsáveis pelo gerenciamento de riscos deve ocorrer de forma regular, contínua e estruturada.

Toda unidade administrativa e acadêmica da UFAM deve contribuir para a execução do Plano de Gestão de Riscos, com a identificação dos riscos dos processos dos quais fazem parte. Para tanto, a operacionalização da gestão de riscos da UFAM segue as etapas ilustradas na Figura 9:

Figura 9 – Etapas da operacionalização da gestão de riscos da UFAM



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

## Estabelecimento do contexto

### 3.1

O estabelecimento do contexto consiste em compreender o ambiente interno e externo no qual o objeto de gestão de riscos encontra-se inserido e identificar parâmetros e critérios a serem considerados no processo, incluindo o apetite a risco da organização.

Para a realidade da UFAM, isso significa que é necessário que as unidades participantes do processo de

gestão de riscos estejam atreladas a um planejamento, seja ele o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) ou ambos. Além de objetivos estratégicos e táticos, também é possível identificar objetivos operacionais relacionados aos processos de trabalho executados pela unidade.

Em geral, para o estabelecimento do contexto, deve-se seguir os passos abaixo:

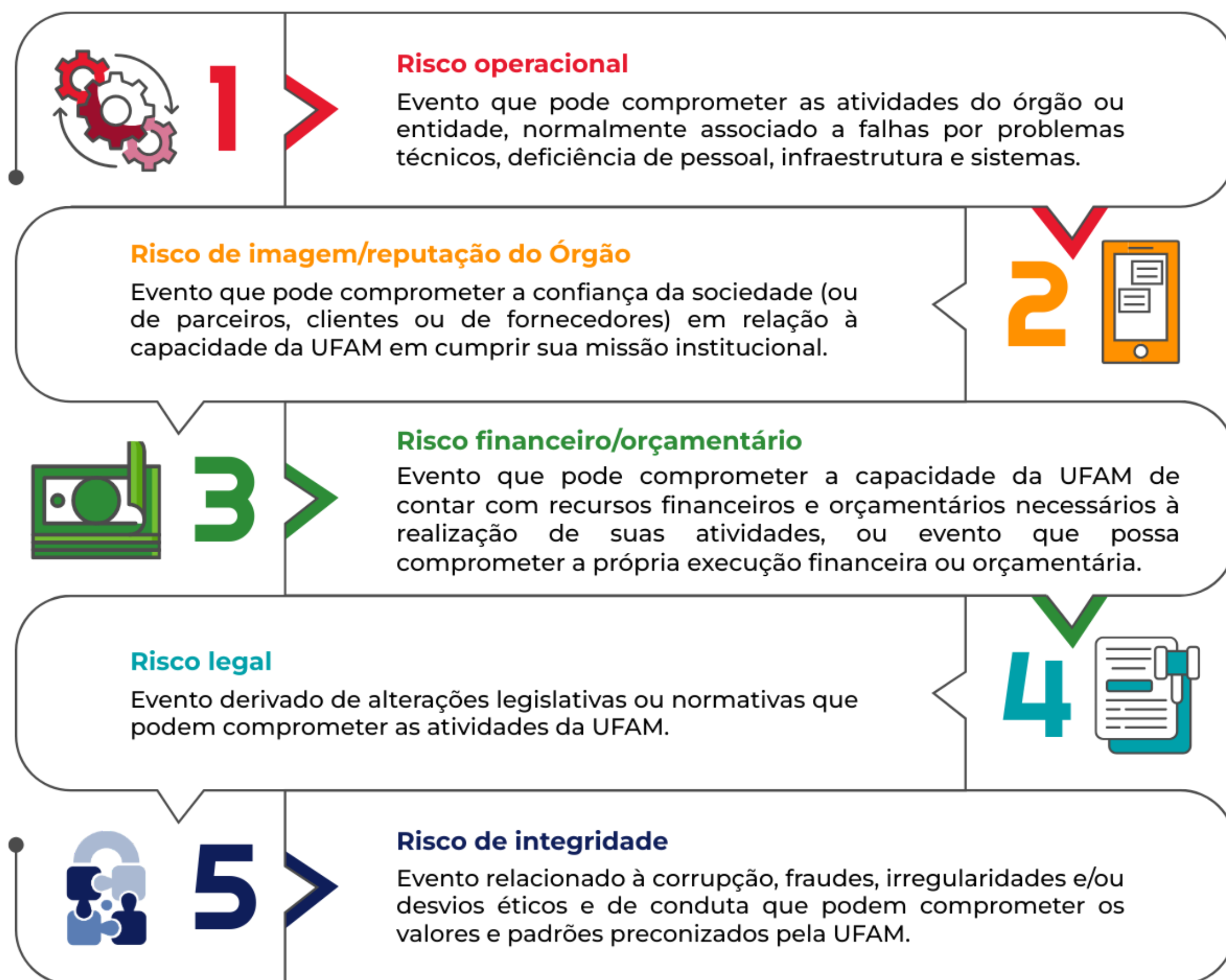
- Identificação dos objetivos ou resultados a serem alcançados;
- Identificação dos processos de trabalho relevantes para o alcance dos objetivos;
- Identificação das pessoas envolvidas nesses processos;
- Mapeamento dos principais fatores internos e externos que podem afetar o alcance dos objetivos (pessoas, sistemas informatizados, estruturas organizacionais, legislação, recursos, partes interessadas, entre outros).

## Identificação de riscos

### 3.2

O propósito da identificação de riscos é encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance seus objetivos (ABNT, 2018), listando suas causas e consequências. Os riscos podem ser classificados segundo sua tipologia, conforme a Figura 10:

Figura 10 – Tipologia dos riscos



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

No processo de identificação de riscos, deve-se buscar a participação de pessoas que conheçam bem o objeto de gestão de riscos. Devem ser utilizadas técnicas/ferramentas que permitam a coleta do maior número de riscos, tais como brainstorming, mapeamento de processos, entre outras.

# Análise de riscos

3.3

A análise dos riscos consiste em compreender a natureza e determinar o nível de risco, de modo a subsidiar a avaliação e o tratamento de riscos.

A análise dos riscos deve seguir os seguintes passos:




-  **Avaliar o impacto do risco sobre o objetivo/resultado** – o impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado;
-  **Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco;**
-  Definir o **nível do risco** com base na **matriz probabilidade x impacto**.

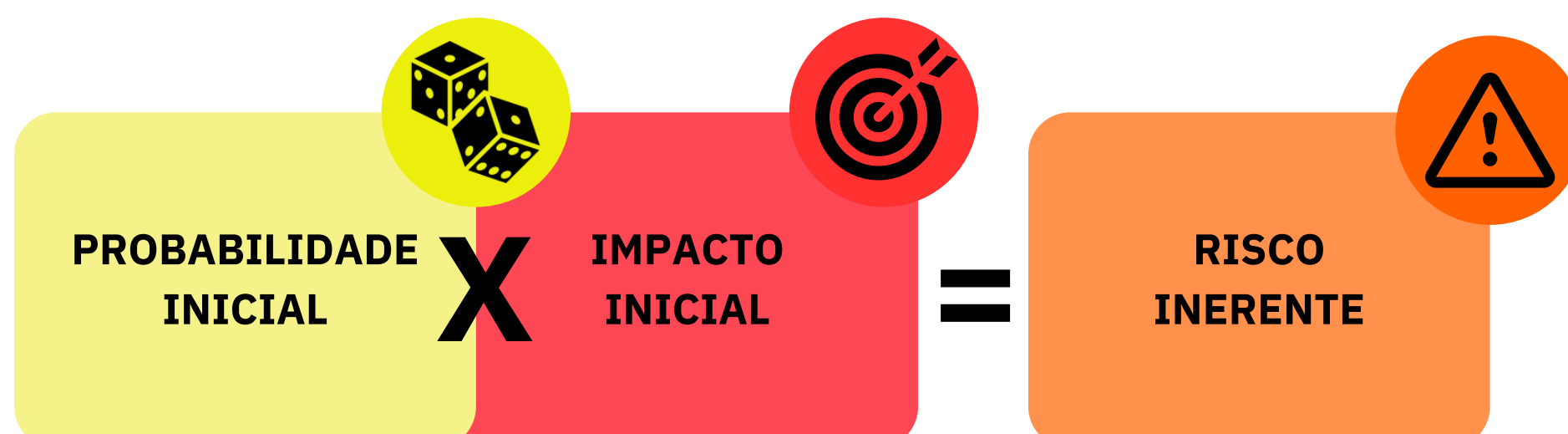
Figura 11 – Análise dos riscos

	PROBABILIDADE	IMPACTO	
Baixo	Possível (abaixo de 30%). Evento inesperado. Não há histórico ou o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo.	Compromete minimamente o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.	Baixo
Médio	Provável (entre 30% e 60%). Evento esperado. Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios de que possa ocorrer nesse horizonte.	Reduz a capacidade de gestão, impactando moderadamente o alcance dos objetivos. Demanda adicional de tempo e recursos.	Médio
Alto	Provável ou praticamente certo (acima de 60%). Evento corriqueiro. Repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios de que ocorrerá nesse horizonte.	Traz graves prejuízos aos objetivos e ao cumprimento da missão institucional, ocasionando dificuldade de reversão.	Alto

Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

Com o resultado da análise do impacto pela probabilidade dos riscos, pode-se definir o risco inerente como o risco em sua essência, sem nenhum controle interno utilizado para tratá-lo, a partir da multiplicação dos parâmetros probabilidade e impacto, conforme mostra a Figura 12.

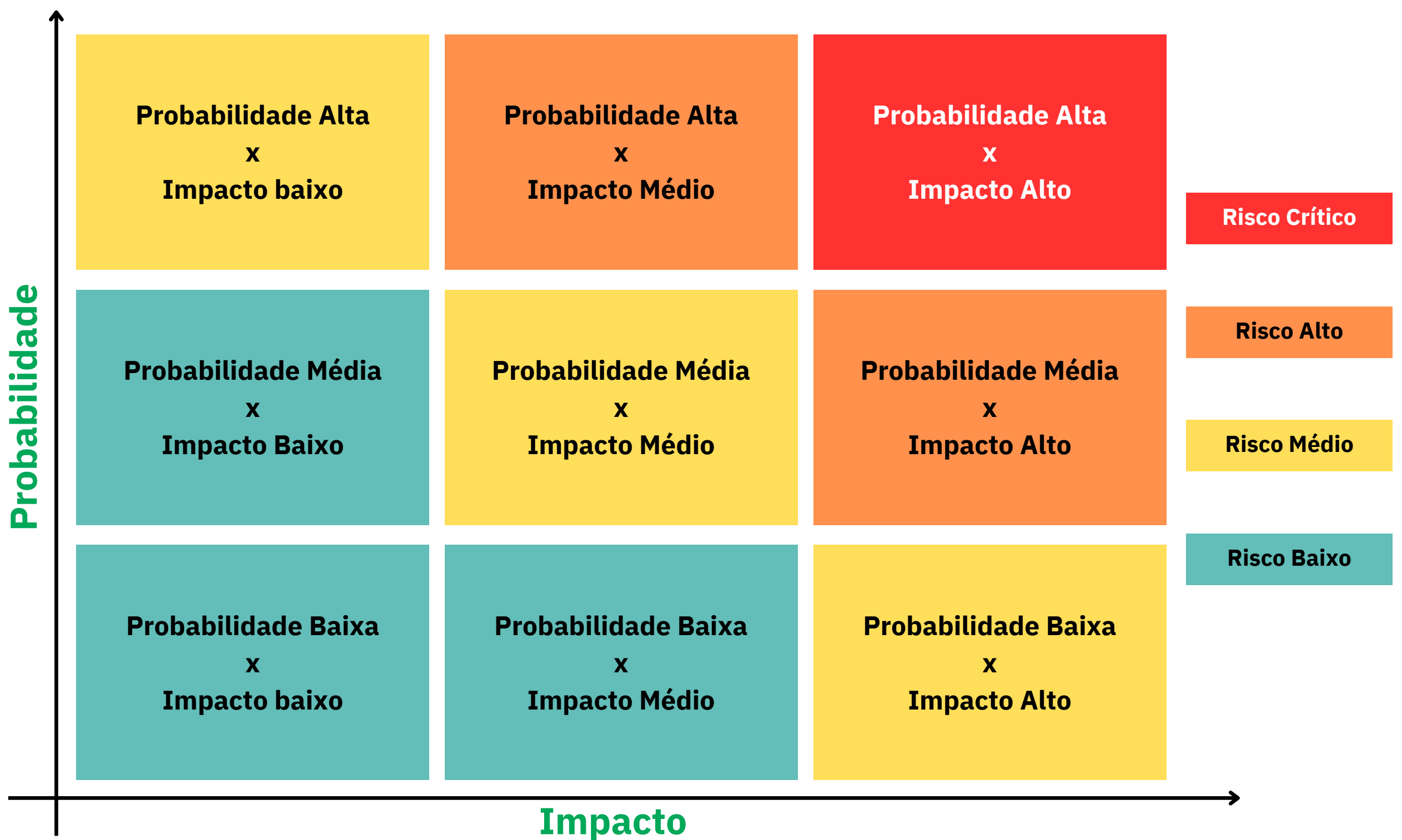
Figura 12 – Cálculo do risco inerente



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

Os níveis de risco na UFAM estão descritos na matriz de riscos abaixo:

Figura 13 – Matriz de riscos da UFAM



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

A partir da matriz de riscos é possível analisar e avaliar o nível de cada um dos riscos identificados previamente pelas pessoas envolvidas no processo, os quais podem ser classificados como **Baixo**, **Médio**, **Alto** ou **Crítico**, a partir da sua probabilidade e impacto.

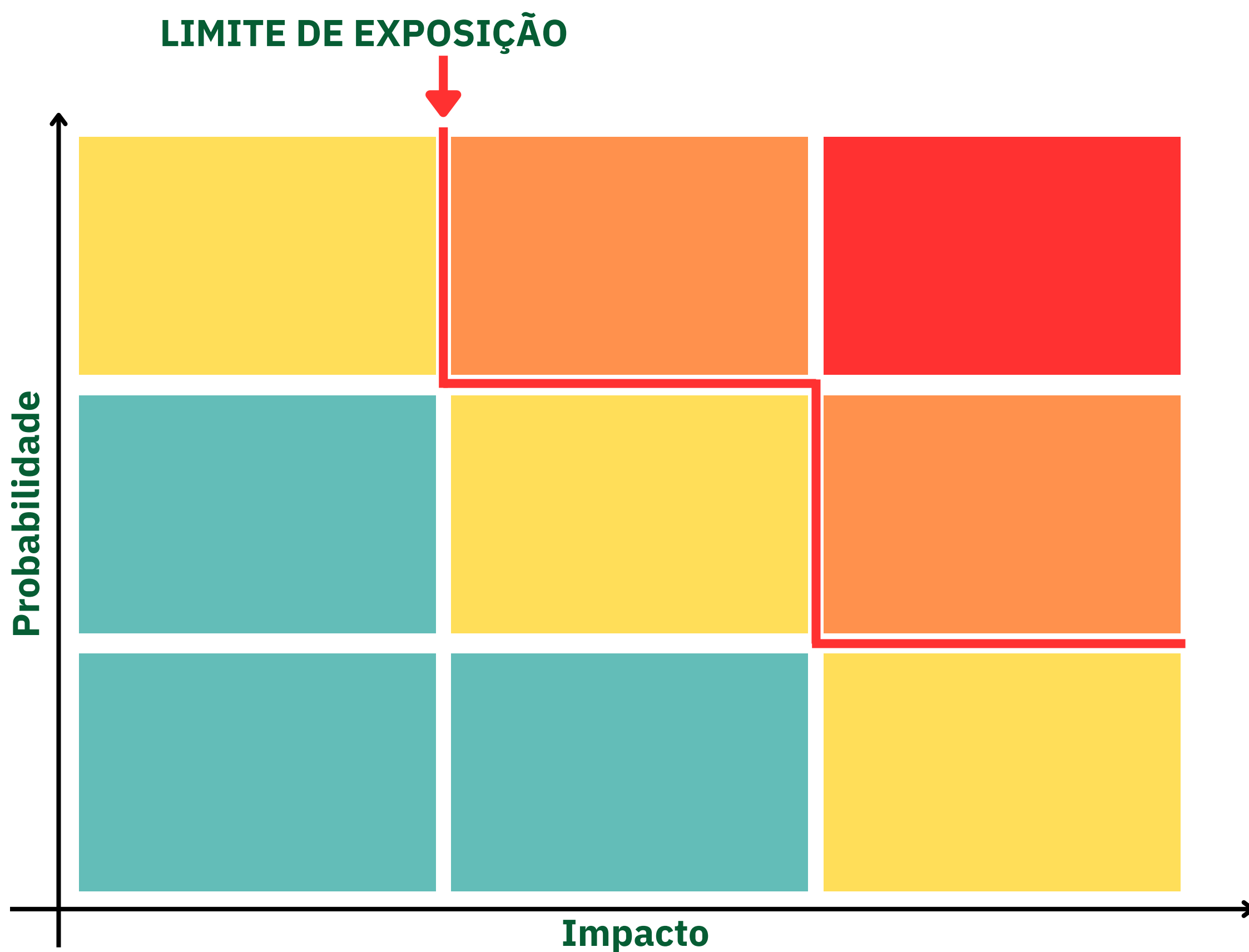
## Avaliação de riscos

### 3.4

A avaliação dos riscos envolve a comparação do nível do risco com os critérios de risco definidos no estabelecimento do contexto, a fim de determinar se o risco é aceitável ou se algum tratamento é exigido. Além disso, esta etapa também estabelecerá a ordem de priorização dos riscos por meio do nível de risco identificado pela matriz de riscos.

O limite de exposição (ou tolerância a riscos) é um conceito ligado ao apetite a risco e expressa até que nível de risco a organização está disposta a operar (UK, 2021). Quando o limite é ultrapassado, é desejável o tratamento do risco. Espera-se que, com os resultados do tratamento, o nível de risco fique abaixo do limite de exposição.

Figura 14 – Exemplo de limite de exposição na matriz de riscos da UFAM



Fonte: Adaptado de Reino Unido (2004).

Em suma, as etapas da avaliação de riscos são as seguintes:



Identificar, na matriz probabilidade x impacto, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição a risco (riscos **altos** e **críticos**);



Identificar os riscos que estão abaixo do limite de exposição:

- para os riscos cujo nível é **médio**, deverá ser avaliada a necessidade de monitoramento;
- os riscos cujo nível é **baixo** poderão ser aceitos, sem a necessidade de que sejam tomadas providências.

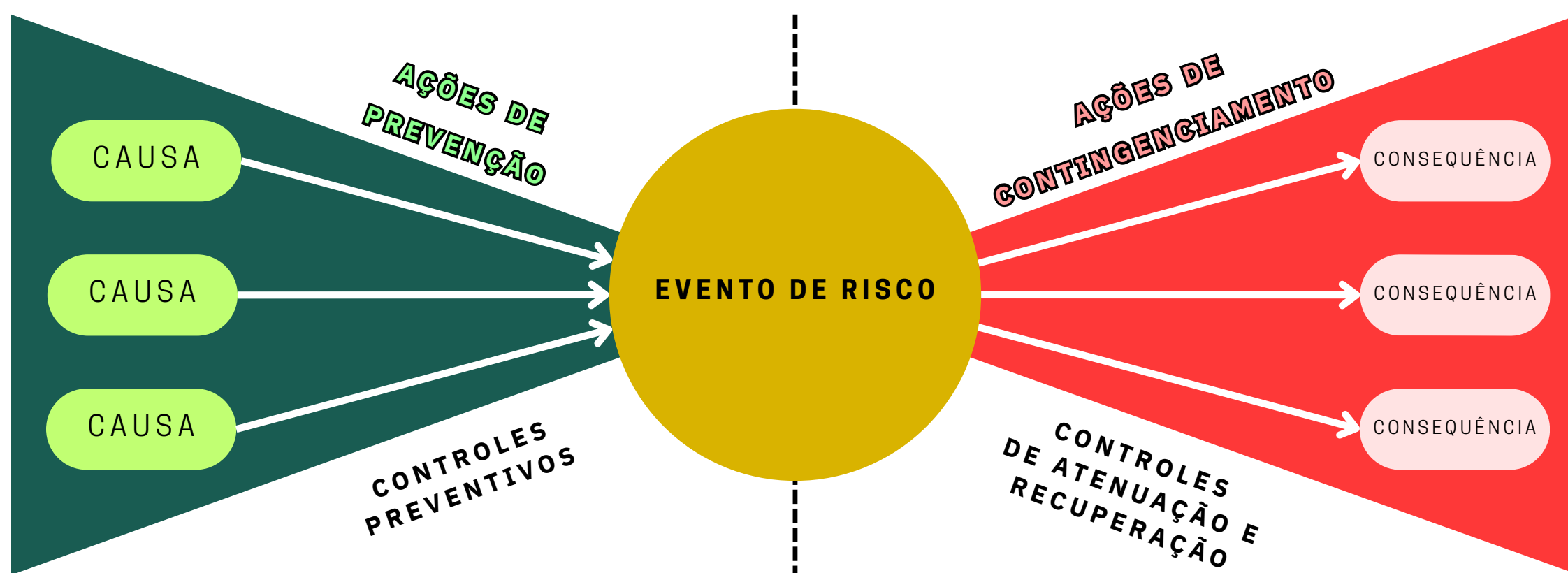
As diretrizes de avaliação podem variar conforme definido na Declaração de Appetite a Risco.

## Tratamento de riscos

### 3.5

O tratamento dos riscos consiste na identificação e seleção dos meios (ações) destinados a fornecer novos controles ou aprimorar os já existentes, determinando a resposta mais adequada para modificar a probabilidade ou o impacto do risco.

Figura 15 – Digrama Bow Tie: riscos com efeitos negativos (ameaças)



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

Conforme o art. 10 da Resolução nº 32, de 14 de agosto de 2025, o tipo de tratamento a ser adotado para cada risco será definido pelos gestores de riscos, que determinarão a resposta mais adequada conforme a seguinte categorização:

- Para tratamento de riscos que representam **ameaças**, as respostas ao risco podem consistir em:
  - **Aceitar:** não realizar qualquer ação para alterar o nível do risco, por uma escolha consciente;
  - **Transferir:** optar pela transferência acordada do risco a outra parte, por este possuir probabilidade e impacto demasiadamente altos para suportar ou por estar fora do escopo de atuação da unidade;
  - **Evitar:** decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; ou
  - **Mitigar:** atuar para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco ou minimizar suas consequências.
- Para tratamento de riscos que representam **oportunidades**, as respostas ao risco podem consistir em:
  - **Aceitar:** não aplicar esforços para que a oportunidade aconteça;
  - **Compartilhar:** unir-se a outra parte para capturar a oportunidade;
  - **Explorar:** atuar para garantir que a oportunidade se concretize; ou
  - **Melhorar:** atuar para aumentar a probabilidade ou impacto positivo de uma oportunidade.

As diretrizes para tratamento serão definidas na Declaração de Appetite a Risco. Além disso, é importante ressaltar que deverão ser previstas ações de contingenciamento caso a ameaça venha a se materializar.

## Monitoramento

### 3.6

O monitoramento trata da revisão e análise periódicas da gestão de riscos, objetivando o aprimoramento contínuo da instituição. É nesta etapa que ocorrem a verificação, a supervisão, a observação crítica e a identificação da situação de riscos realizadas de forma contínua, como também o registro dos incidentes, com o propósito de determinar a adequação necessária, a eficácia dos controles internos e atingir os objetivos estabelecidos. Além disso, o monitoramento da gestão de riscos na UFAM será realizado pelos gestores de riscos e agentes setoriais por meio da Plataforma ForRisco.

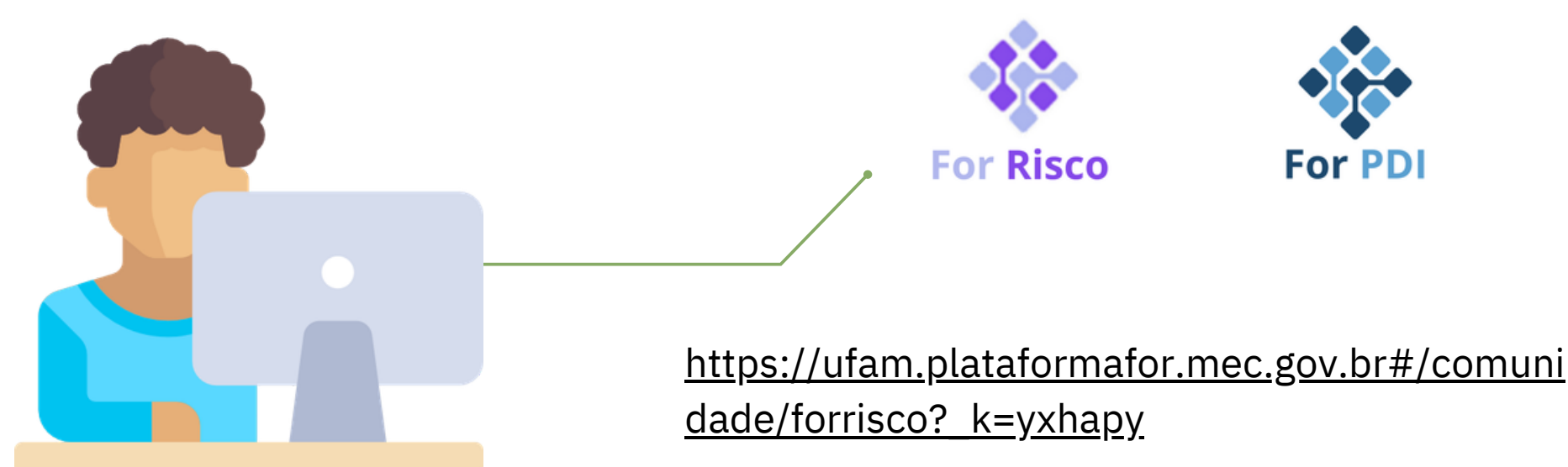
# Comunicação

3.7

A comunicação constitui um constante fluxo de informações entre as partes envolvidas durante todas as fases do processo de gestão de riscos, a fim de assegurar a compreensão necessária à tomada de decisão envolvendo riscos, de forma clara e objetiva, respeitando as boas práticas de governança exigidas pela sociedade.

Dessa forma, a UFAM assegura transparência em todo o processo de gestão de riscos institucional, disponibilizando informações à sociedade e reforçando seu compromisso com a governança pública.

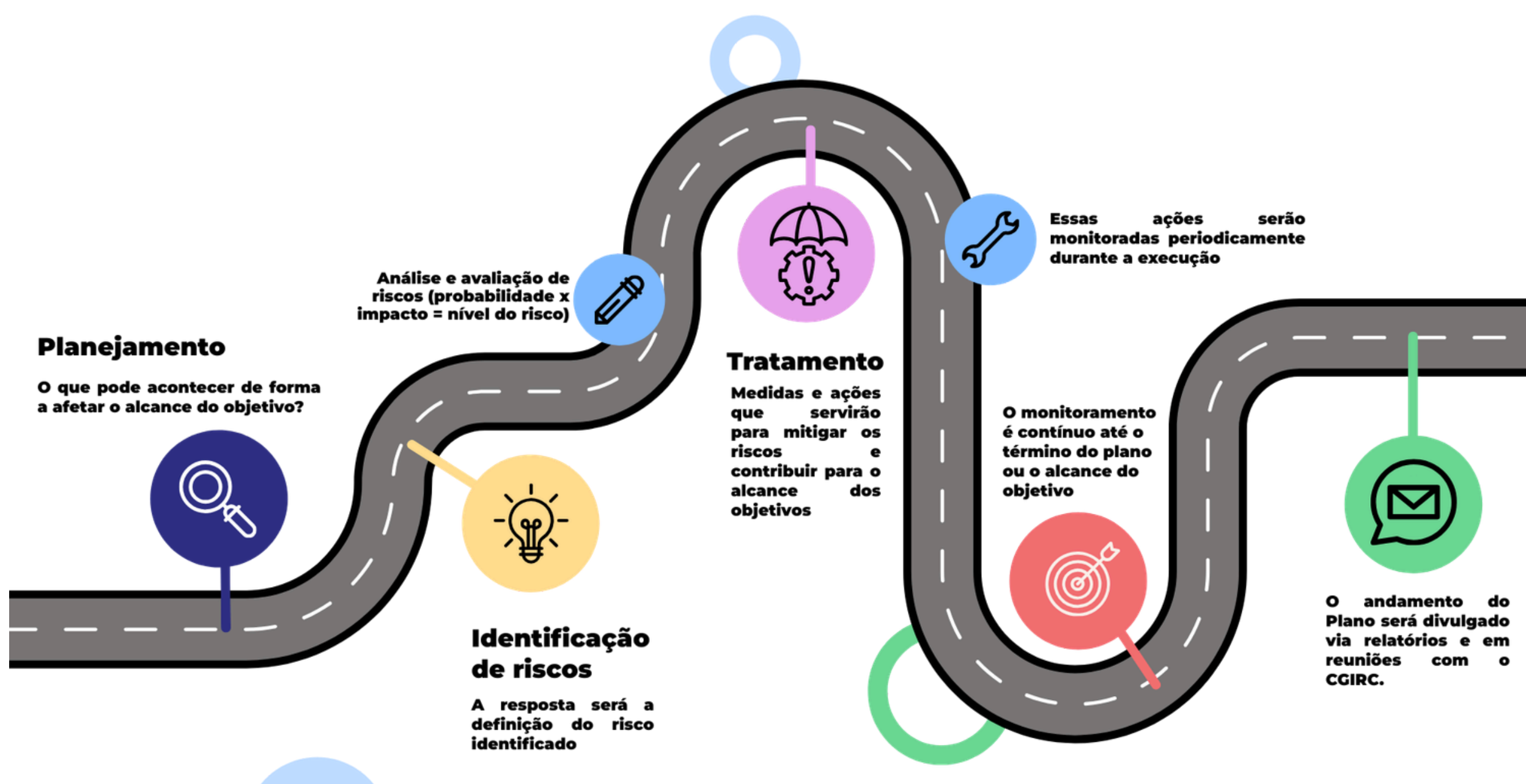
Figura 16 – Link para Plataforma ForRisco - Acesso Comunidade



Além disso, os riscos mais relevantes serão discutidos em reuniões periódicas com o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC).

De forma resumida, a Figura 17 mostra o funcionamento da gestão de riscos na UFAM:

Figura 17 - Trilha da gestão de riscos na UFAM: do planejamento à execução



Fonte: Elaboração própria (2025)

A operacionalização da gestão de riscos pode ser verificada com mais detalhes no **Manual de Gestão de Riscos da UFAM**.

# Mapeamento dos riscos da UFAM

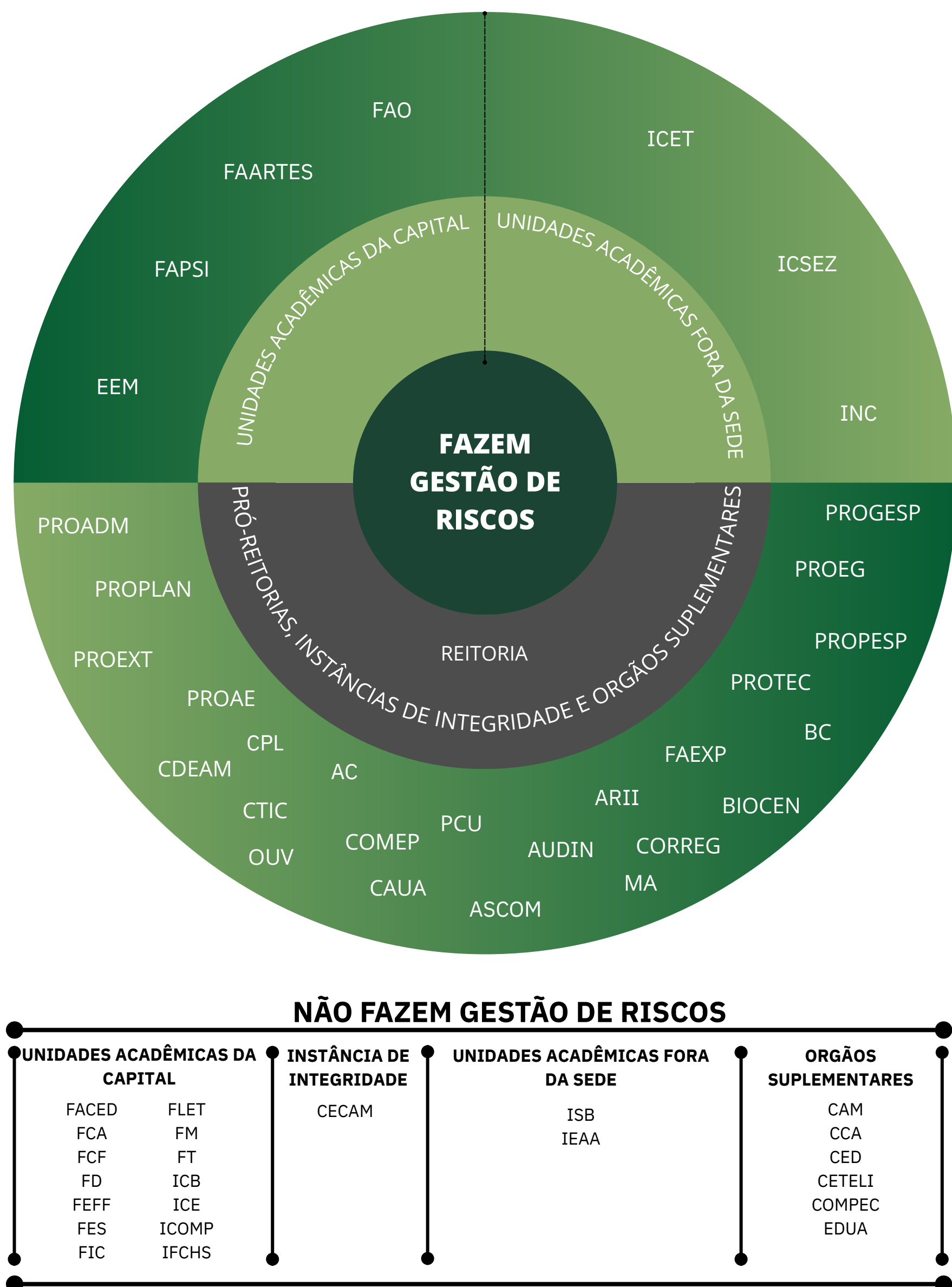
## 3.8

O mapeamento de riscos da UFAM é coordenado pela Unidade Central de Gestão de Riscos (UCGR) com a participação das unidades administrativas que possuem objetivos estratégicos delimitados no PDI, das unidades acadêmicas e administrativas que possuem PDU e das Instâncias de Integridade, em um processo participativo e colaborativo.

O levantamento dos riscos ocorre com o apoio de mentorias em gestão de riscos, realizadas pela UCGR, representada pela Divisão de Gestão de Riscos (DGR). A mentoria busca auxiliar os servidores das unidades a compreenderem melhor todo o processo de gestão de riscos, em alinhamento aos objetivos do PDI 2026-2030, às ações estabelecidas nos PDUs e ao Plano de Integridade 2026-2027.

A Figura 18 mostra as 31 unidades da UFAM onde a gestão de riscos foi implementada e as 23 unidades que não possuem essa implementação.

Figura 18 - Implementação da gestão de riscos na UFAM



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

Os riscos identificados serão inseridos e operacionalizados diretamente no módulo ForRisco da Plataforma For.

Para fins de melhor compreensão do mapeamento de riscos da UFAM, cujo objetivo é identificar áreas expostas a riscos capazes de impactar o alcance dos objetivos organizacionais, apresenta-se a seguir uma amostra dos riscos mapeados, decorrentes dos processos internos da universidade.

A Figura 19 mostra alguns exemplos de riscos, acompanhados de causa e consequência.

Figura 19 – Exemplos de causas, riscos e consequências

<b>CAUSA</b> *fonte de risco (vulnerabilidade)	<b>RISCO</b> *possibilidade de ocorrência de um evento que impacte no cumprimento dos objetivos	<b>CONSEQUÊNCIA</b> *impacto no objetivo
Falta de controle interno pelas coordenações de curso de graduação.	Levantamento ineficaz de dados dos cursos de graduação (nota do ENADE, nº de alunos formados, nº de publicações na graduação).	Diagnóstico incorreto das necessidades de adequação de itens de cursos de graduação.
Incompatibilidade de agenda dos gestores envolvidos no macroprocesso	Impossibilidade de alinhamento de atividades, etapas e responsabilidades no macroprocesso pelos gestores	Dificuldade em desenhar os macroprocessos
Planejamento inadequado entre UFAM e Conselho Profissional (plano de ação e orçamentário).	Descontinuidade das ações propostas no termo de cooperação.	Danos institucionais perante o enfraquecimento das ações de extensão.
Processo de aculturação ineficaz sobre a importância da participação da UFAM nas negociações das tecnologias desenvolvidas.	Negociação entre grupo de pesquisa e entidade do setor privado sem intermédio da UFAM.	Descumprimento de legislação entre ICT e o setor privado; perda de recursos financeiros para a UFAM; dificuldade em fortalecer o desenvolvimento tecnológico.
Falta de manutenção e ambiente adequados.	Danos físicos ao Data Center.	Interrupção dos serviços; possibilidade de perda de dados institucionais.
Não utilização dos canais de comunicação acessíveis a todos.	Divulgação inadequada de editais e chamadas para projetos voltados à área ambiental.	Número baixo de submissão de projetos para área ambiental.

Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

# Painel de riscos da UFAM

3.9

A Universidade Federal do Amazonas, visando ao alcance dos seus objetivos organizacionais, obteve, no plano anterior, um total de 523 (quinhentos e vinte e três) riscos identificados, incluindo os que estão arquivados, e que serão revistos e monitorados durante a vigência deste plano.

Com a adoção da Plataforma For, a UFAM é capaz de visualizar os dados inseridos no sistema de forma automática e integrada aos seus objetivos estratégicos (módulo ForPDI). Dessa forma, o módulo ForRisco sintetiza as informações em painéis menores que mostram os principais parâmetros relativos ao tema, apresentados nas Figuras 20, 21, 22 e 23.

Figura 20 - Matriz de riscos mapeados

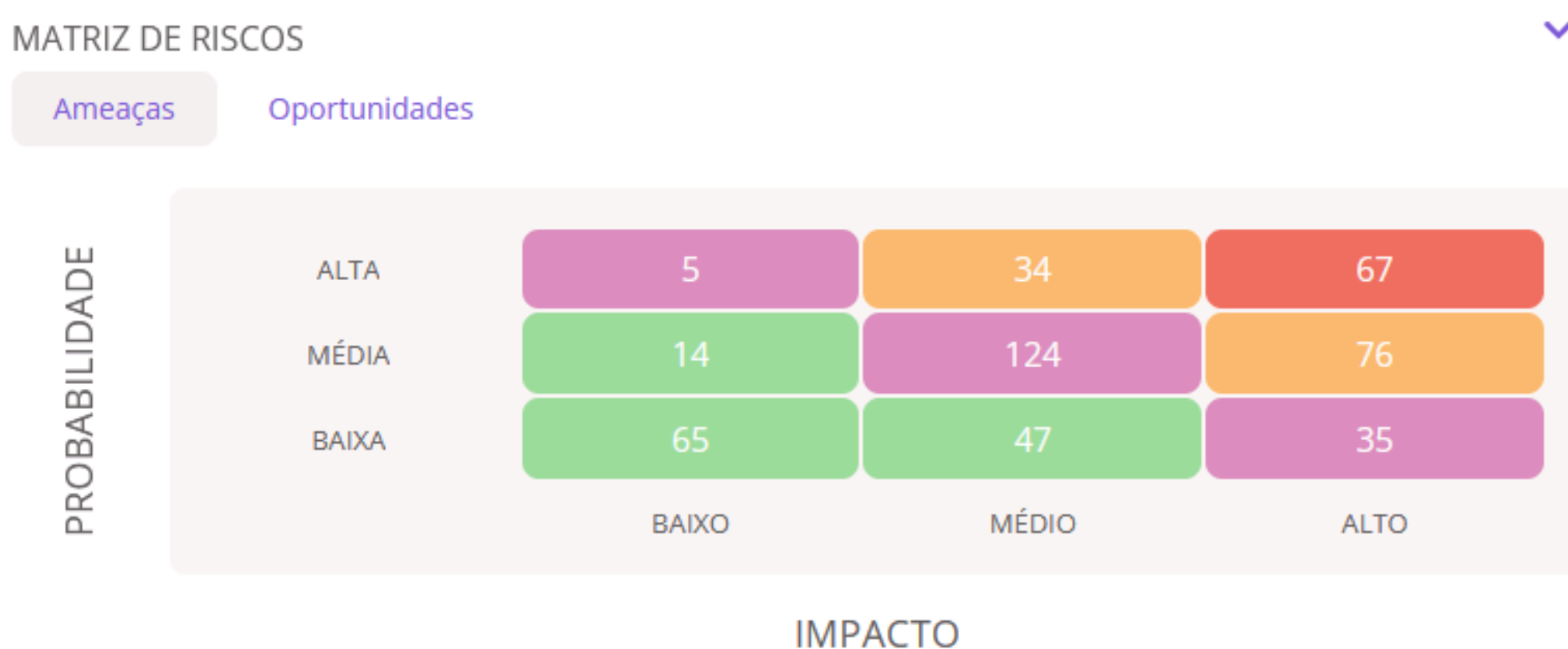


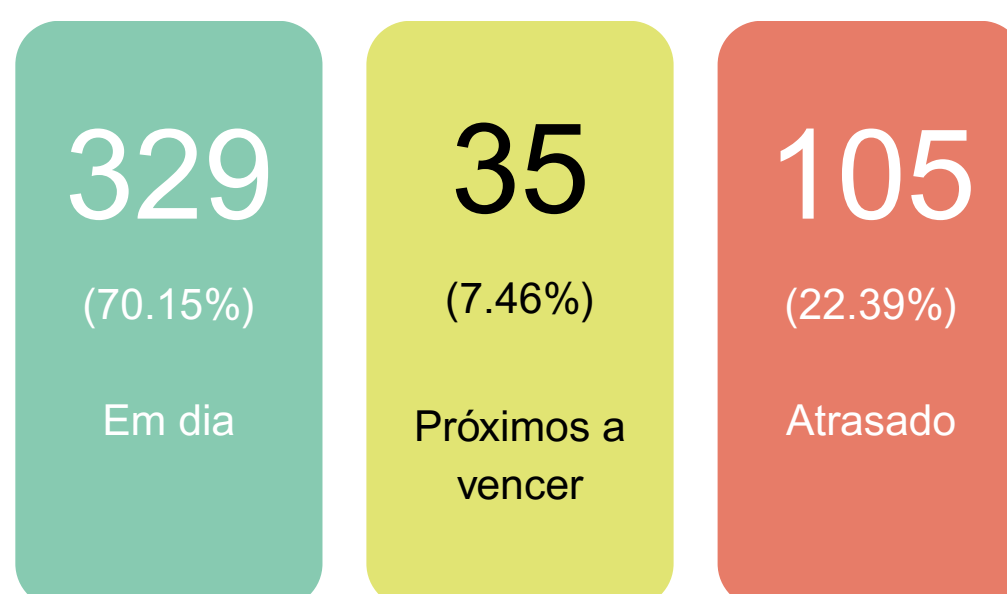
Figura 21 - Nível dos riscos mapeados



Figura 22 - Tipologias dos riscos mapeados



Figura 23 - Monitoramento dos riscos mapeados



Fonte: Plataforma For (2025).

# Resultados esperados e métricas de desempenho

# 04



O presente plano foi desenvolvido em atenção aos objetivos almejados, aos resultados alcançados e aos desafios enfrentados em relação aos planos anteriores. O Quadro 1 resume os principais objetivos e ações de cada PGRis da UFAM:

Quadro 1 - Principais objetivos dos planos de gestão de riscos da UFAM

Vigência do plano	Principais objetivos
2019-2020	Implementação da Gestão de Riscos, “com a participação efetiva das unidades administrativas que possuem objetivos estratégicos delimitados no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFAM” (Relatório de Gestão, 2019, p. 70)
2021-2023	Adesão à Plataforma ForRisco; Publicação do Manual de Gestão de Riscos; Mapeamento de riscos de integridade
2024-2025	Expansão da Gestão de Riscos para unidades que ainda não a implementaram, desde que tenham elaborado seus PDU’s, sendo 18 Unidades acadêmicas da capital, 5 campi fora da sede e 14 órgãos suplementares (PGRis 2024-2025, 2024, p. 24).

Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

Para implementar a gestão de riscos nas unidades propostas, foi estabelecido o seguinte processo geral:

Figura 24 - Fluxo resumido do processo de expansão da gestão de riscos na UFAM



Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

1. **Mentoria em Gestão de Riscos:** primeiro, solicita-se disponibilidade para agendamento de uma mentoria em gestão de riscos, a fim de apresentar os conceitos e a metodologia utilizados na gestão de riscos da UFAM, bem como mostrar as funcionalidades da Plataforma ForRisco;
2. **Emissão da Portaria de Designação de Gestores de Riscos:** após exposição das responsabilidades de cada parte, a DGR solicita à unidade a emissão de portaria de designação dos gestores de risco e agentes setoriais, conforme a Política de Gestão de Riscos da UFAM, e informação do e-mail dos servidores, para concessão de acesso ao ForRisco;
3. **Mapeamento dos riscos da unidade:** definidos os responsáveis nas unidades e feitos os devidos cadastros na Plataforma ForRisco, as unidades devem mapear seus riscos com base em seus respectivos PDUs e/ou processos internos;
4. **Treinamento na Plataforma ForRisco:** após entrega e validação dos riscos mapeados, a DGR fornece treinamento aos designados em Portaria para manuseio da Plataforma ForRisco;
5. **Monitoramento dos riscos:** é o período entre a inserção do risco na Plataforma e a periodicidade definida pelo(a) gestor(a) para verificação das medidas de mitigação.

O PGRis 2024-2025 alcançou um aumento de **72,2%** de unidades atuantes na gestão de riscos na universidade, considerando a condicionante destacada no quadro anterior, sendo 6 órgãos suplementares, 4 unidades acadêmicas da capital e 3 unidades fora da sede.

Não obstante, durante o processo, verificou-se alguns impeditivos ao maior sucesso da expansão da gestão de riscos, entre eles:

- Dificuldade de entendimento do conceito de risco, o que prejudicou a qualidade das etapas de identificação e análise de riscos;
- Demora ou não entrega do mapeamento dos riscos pelas unidades, o que dificulta o processo de expansão;
- Baixa frequência de reuniões do CGIRC voltadas à gestão de riscos para fortalecimento da cultura institucional; e
- Falta de processos mapeados na maioria das unidades, dificultando a identificação de riscos operacionais.

Dessa forma, considera-se fundamental que, antes de uma expansão ampla da gestão de riscos para as unidades remanescentes, a cultura da prevenção esteja devidamente consolidada nas unidades em que a implementação foi bem-sucedida. Nesse processo, caso outras unidades manifestem interesse em adotar a gestão de riscos, a UCGR disponibilizará o suporte necessário para viabilizar sua integração.

# Objetivos e metas

4.1

Considerando todo o exposto, foram definidos objetivos e metas a serem alcançados ao final do presente plano, alinhados também às metas M1 - OE 6.4, M1 - OE 6.5 e M1 - OE 7.2 do PDI 2026-2030.

Quadro 2 - Objetivos, metas, indicadores e estratégias para o Plano de Gestão de Riscos 2026-2027

(continua)

Objetivo	Meta	Indicador	Estratégias
O1 - Fortalecer a gestão de riscos nas unidades responsáveis por eixos temáticos no PDI.	M1 - Mapear riscos de 100% das unidades responsáveis por eixos temáticos no PDI	Taxa de mapeamento estratégico = $[(\text{Total de unidades com riscos mapeados})/(\text{Total de unidades responsáveis por eixos no PDI})]*100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover uma oficina de reciclagem da Gestão de Riscos.</li> <li>- Visitar as unidades e realizar Mentorias em Gestão de Riscos quando necessário.</li> </ul>
	M2 - Classificar o nível organizacional de 100% dos riscos na Plataforma ForRisco	Taxa de classificação de riscos = $[(\text{Total de riscos classificados por nível organizacional})/(\text{Total de riscos})]*100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapear riscos estratégicos do PDI sob a visão dos pró-reitores/diretores.</li> <li>- Mapear riscos com base em processos organizacionais.</li> </ul>
	M3 - Promover 3 reuniões com o CGIRC sobre gestão de riscos por ano	Nº de reuniões com o CGIRC sobre gestão de riscos por ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover reuniões com o CGIRC para sensibilizar os gestores sobre a importância da gestão de riscos.</li> <li>- Tratar de riscos compartilhados.</li> <li>- Tratar de riscos críticos.</li> </ul>
O2 - Consolidar a implementação da gestão de riscos nas unidades participantes do processo de expansão do plano anterior.	M1 - Mapear riscos de 100% das unidades participantes do processo de expansão do plano anterior*	Taxa de mapeamento de riscos = $[(\text{Total de unidades com riscos mapeados})/(\text{Total de unidades participantes do processo de expansão do plano anterior})]*100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover uma oficina de atualização sobre a gestão de riscos.</li> <li>- Elaborar uma lista prévia dos riscos comuns a essas unidades para embasar o mapeamento.</li> </ul>

\*Exceto CDEAM, que está contemplado em O1-M1.

(conclusão)

Objetivo	Meta	Indicador	Estratégias
O3 - Fortalecer a gestão de riscos de integridade.	M1 - Mapear riscos de 80% dos processos vulneráveis a riscos de integridade	Taxa de mapeamento de riscos de integridade em processos = $[(\text{Total de processos vulneráveis com riscos mapeados})/(\text{Total de processos vulneráveis identificados})]*100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar os principais processos institucionais suscetíveis a riscos de integridade, com apoio da Unidade de Gestão da Integridade (UGI).</li> <li>- Visitar as unidades responsáveis pelos processos para mapeamento dos potenciais riscos envolvidos.</li> </ul>
	M2 - Mapear riscos de 100% das instâncias de integridade	Taxa de mapeamento de riscos das instâncias de integridade = $[(\text{Total de instâncias de integridade com riscos mapeados})/(\text{Total de instâncias de integridade})]*100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitar as instâncias de integridade para mapeamento dos potenciais riscos envolvidos em suas ações.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela DGR/PROPLAN (2025).

## Indicadores da gestão de riscos na UFAM

4.2

Considerando a necessidade de controle e monitoramento das atividades relacionadas à operacionalização da gestão de riscos no âmbito da UFAM, disponibiliza-se a seguir os termos técnicos necessários para entendimento dos indicadores adotados pela Divisão de Gestão de Riscos:

### INDICADORES DE TEMPO

**Tempo de Execução do Processo – TE:** intervalo de tempo, expresso em dias, entre a atividade que inicia o contato com a unidade e a data de finalização do preenchimento dos dados na Plataforma ForRisco, correspondendo à soma dos tempos de atendimento da demanda pela unidade (TU) e de atendimento pela UCGR (TUCGR).

**Tempo de Atendimento da Demanda pela Unidade – TU:** tempo despendido pela unidade demandada, expresso em dias, nas atividades de emissão de Portaria de designação, mapeamento de riscos, agendamento do treinamento e preenchimento dos dados na Plataforma ForRisco, correspondendo à soma dos tempos de envio da portaria (TEP), de mapeamento (TM), do treinamento (TTR) e de preenchimento (TP).

**Tempo de Atendimento pela UCGR – TUCGR:** tempo despendido pela UCGR, expresso em dias, nas atividades de solicitação de Portaria de designação, solicitação do mapeamento de riscos e análise do mapeamento, correspondendo à soma dos tempos de solicitação da portaria (TSP), de solicitação do mapeamento (TSM) e de análise do mapeamento (TAM).

**Tempo de Solicitação da Portaria – TSP:** intervalo de tempo, expresso em dias, compreendido entre a data de realização da Mentoria em Gestão de Riscos e a data de solicitação de emissão de Portaria de designação dos gestores de risco e agentes setoriais.

**Tempo de Envio da Portaria – TEP:** intervalo de tempo, expresso em dias, compreendido entre a data de solicitação de emissão de Portaria de designação dos gestores de risco e agentes setoriais e a data de envio da Portaria.

**Tempo de Solicitação do Mapeamento – TSM:** intervalo de tempo, expresso em dias, compreendido entre a data de envio da Portaria e a data de solicitação do mapeamento de riscos da unidade.

**Tempo de Mapeamento – TM:** intervalo de tempo, expresso em dias, compreendido entre a data da solicitação do mapeamento de riscos da unidade e a data da entrega do mapeamento.

**Tempo de Análise do Mapeamento – TAM:** intervalo de tempo, expresso em dias, compreendido entre a data da entrega do mapeamento e a data de retorno da análise do mapeamento para validação ou ajustes.

**Tempo do Treinamento – TTR:** intervalo de tempo, expresso em dias, compreendido entre a data de retorno da análise do mapeamento para validação ou ajustes e a data do treinamento na Plataforma ForRisco.

**Tempo de Preenchimento – TP:** intervalo de tempo, expresso em dias, compreendido entre a data do treinamento na Plataforma ForRisco e a data de finalização do preenchimento dos dados na Plataforma ForRisco.

**Tempo Decorrido Atual – TDA:** intervalo de tempo, expresso em dias, entre a atividade que inicia o contato com a unidade e a data atual, para unidades que ainda não alcançaram a etapa de monitoramento.

**Tempo Médio de Execução do Processo – TME:** valor médio correspondente aos tempos de execução do processo – TE para as unidades em etapa de monitoramento, correspondendo também à soma dos tempos médios de atendimento da demanda pela unidade (TMU) e de atendimento pela UCGR (TMUCGR).

**Tempo Médio de Atendimento da Demanda pela Unidade – TMU:** valor médio correspondente aos tempos de atendimento da demanda pela unidade – TU para um dado conjunto de unidades.

**Tempo Médio de Atendimento pela UCGR – TMUCGR:** valor médio correspondente aos tempos de atendimento pela UCGR – TUCGR para um dado conjunto de unidades.

## INDICADORES TÁTICOS

**Taxa de Fortalecimento da Gestão de Riscos:** razão entre o número de unidades em etapa de monitoramento e o total de unidades da UFAM, em percentual.

**Taxa de Realização das Mentorias em Gestão de Riscos:** razão entre o número de novas unidades que receberam mentoria em gestão de riscos e o total de novas unidades que entregaram PDU, em percentual.

**Taxa de Sucesso das Mentorias em Gestão de Riscos:** razão entre o número de novas unidades em etapa de monitoramento e o total de novas unidades que receberam mentoria em gestão de riscos, em percentual.

**Taxa de Sucesso da Expansão da Gestão de Riscos:** razão entre o número de novas unidades em etapa de monitoramento e o total de novas unidades que entregaram PDU, em percentual.

### INDICADORES OPERACIONAIS

**Taxa de Monitoramento de Riscos:** razão entre a quantidade de riscos monitorados e o total de riscos mapeados, em percentual.

**Taxa de Tratamento de Riscos:** razão entre a quantidade de ações de prevenção realizadas e o total de ações de prevenção planejadas, em percentual.

**Taxa de Eficácia do Tratamento de Riscos:** diferença entre o total de riscos mapeados e o número de incidentes registrados em relação ao total de riscos mapeados, em percentual.

# Considerações finais

# 05



A elaboração do Plano de Gestão de Riscos da UFAM para o biênio 2026-2027 reafirma o compromisso institucional com a governança, a transparência e a eficiência administrativa. Este documento consolida diretrizes, responsabilidades e mecanismos de monitoramento voltados à identificação, análise, avaliação, tratamento e acompanhamento dos riscos que podem impactar o alcance dos objetivos estratégicos da Universidade.

A implementação estruturada deste plano possibilita uma visão sistêmica dos processos institucionais e dos fatores que podem impactar seus objetivos, permitindo identificar riscos prioritários, registrar os mecanismos de controle existentes, fortalecer a governança corporativa e aperfeiçoar a gestão de processos. Ao promover maior padronização, transparência e rastreabilidade das informações, o Plano contribui para a tomada de decisão mais assertiva, para o uso responsável dos recursos

públicos e para o alinhamento das unidades à estratégia institucional.

O fortalecimento da cultura de gestão de riscos depende do engajamento contínuo de todas as unidades acadêmicas e administrativas, dos gestores e demais servidores envolvidos nos processos organizacionais. Assim, destaca-se a importância de uma gestão moderna, responsável e orientada a resultados, capaz de enfrentar desafios, aproveitar oportunidades e servir com excelência à sociedade.

# Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE MINERAÇÃO (ANM). **Guia para Identificação de Riscos**. [S. l.], 15 dez. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/anm/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/gerenciamento-de-riscos/guia-de-identificacao-de-riscos>. Acesso em: 7 jan. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: Gestão de riscos - Diretrizes**. Rio de Janeiro. 28 mar. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31073: Gestão de riscos - Vocabulário**. Rio de Janeiro. 14 jul. 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance**. [S. l.: s. n.], 2017. v. I.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Metodologia de Gestão de Riscos da CGU**: Manual. 1.1. [S. l.], jun. 2018. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74036/2/1\\_Manual\\_Operacional.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74036/2/1_Manual_Operacional.pdf). Acesso em: 7 jul. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, 20 abr. 2021. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74049/1/Metodologia\\_de\\_riscos\\_2\\_0.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74049/1/Metodologia_de_riscos_2_0.pdf). Acesso em: 30 abr. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Implementando a Gestão de riscos no setor público**: Módulo 3 - Ciclo de Gerenciamento de Riscos Corporativos. Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4090/1/Modulo%203-Ciclo%20de%20Gerenciamento%20de%20Riscos.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Introdução à Gestão de Riscos**: Módulo 4 - Identificação de riscos. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/923>. Acesso em: 16 jul. 2025.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Padrão de gerenciamento de projetos e Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)** — Sétima edição. Project Management Institute. 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. — Quinta edição. Project Management Institute. 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DE UNIÃO (TCU). **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Brasília, 2020. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/B5/B3/05/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual\\_gestao\\_riscos\\_TCU\\_1\\_edicao.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/B5/B3/05/F4/97D647109EB62737F18818A8/Manual_gestao_riscos_TCU_1_edicao.pdf). Acesso em: 28 abr. 2025.

REINO UNIDO (UK). **The Orange Book**: Management of risk – Principles and concepts. Norwich: HM Treasury, 2004. Disponível em: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/220647/orange\\_book.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf). Acesso em: 13 mai. 2025.

REINO UNIDO (UK). **The Orange Book**: Risk Appetite Guidance Note. Norwich: HM Treasury, 2021. Disponível em: [https://assets.publishing.service.gov.uk/data/61239758e90e0705481fc085/20210805\\_-\\_Risk\\_Appetite\\_Guidance\\_Note\\_v2.0.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/data/61239758e90e0705481fc085/20210805_-_Risk_Appetite_Guidance_Note_v2.0.pdf). Acesso em: 9 mai. 2025.

# Glossário

**Ação de contingenciamento:** ação realizada para lidar com as consequências de um risco, ou seja, após a materialização do risco. Ver **controles de atenuação e recuperação**.

**Ação de prevenção:** ação aplicada às possíveis causas de um risco para prevenir sua ocorrência. Ver **controles preventivos**.

**Agente setorial:** servidor(a) responsável por coordenar a implementação da gestão de riscos no âmbito de sua unidade organizacional; monitorar e apoiar o(a) gestor(a) de riscos na operacionalização dos riscos mapeados; e reportar informações à unidade central.

**Ameaça:** fonte potencial de perigo, dano ou outro resultado indesejável.

**Apetite a risco:** nível de risco que a UFAM está disposta a aceitar.

**Causa:** requisito, premissa, restrição ou condição potencial que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos.

**Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles:** comitê de caráter consultivo e permanente com o objetivo de adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à governança, integridade, gestão de riscos e controles, com vistas a evitar atos de fraude e corrupção e riscos que comprometam o alcance dos objetivos institucionais previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal do Amazonas – PDI/UFAM.

**Controle interno:** processo que engloba o conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

**Controle:** conjunto de atividades, utilizado com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão para que os objetivos e metas estabelecidos para as unidades organizacionais sejam alcançados.

**Controles de atenuação e recuperação:** controles executados após a ocorrência do risco com o intuito de diminuir o impacto de suas consequências. Ver **ação de contingenciamento**.

**Controles preventivos:** controles que atuam sobre as possíveis causas do risco, com o objetivo de prevenir a sua ocorrência. Ver **ação de prevenção**.

**Evento:** ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias.

**Exposição:** grau em que a UFAM e/ou parte interessada está sujeita a um evento.

**Gestão de riscos:** atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos.

**Gestor(a) de risco:** pessoa com autoridade e responsabilidade para gerenciar um risco.

**Governança:** combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração da UFAM, para informar, dirigir, administrar, avaliar e monitorar atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os objetivos e prestar contas para a sociedade.

**Limite de exposição:** nível de risco além do qual é desejável o tratamento do risco.

**Matriz de risco:** ferramenta em que são registrados os riscos identificados, a avaliação de seus impactos e a probabilidade de ocorrência.

**Nível de risco:** magnitude de um risco, expressa em termos da combinação de probabilidade de ocorrência e impacto.

**Oportunidade:** combinação de circunstâncias que se espera que sejam favoráveis aos objetivos.

**Plano de Gestão de Riscos:** documento que esquematiza e especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para a gestão de riscos.

**Política de Gestão de Riscos:** declaração das intenções e diretrizes gerais da UFAM relacionadas à gestão de riscos.

**Resposta ao risco:** qualquer ação adotada para lidar com o risco.

**Risco de imagem/reputação do órgão:** evento que pode comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, clientes ou fornecedores) em relação à capacidade da UFAM em cumprir sua missão institucional.

**Risco de integridade:** evento relacionado à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pela UFAM.

**Risco estratégico:** risco de longo prazo relacionado aos objetivos estratégicos e às estratégias adotadas para alcançá-los.

**Risco financeiro/orçamentário:** evento que pode comprometer a capacidade da UFAM de contar com recursos financeiros e orçamentários necessários à realização de suas atividades, ou evento que possa comprometer a própria execução financeira ou orçamentária.

**Risco inerente:** risco a que uma organização está exposta, sem considerar quaisquer medidas de controle que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto.

Risco legal: evento derivado de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da UFAM.

**Risco operacional:** evento que pode comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associado a falhas, por problemas técnicos, deficiência de pessoal, infraestrutura e sistemas.

Risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de medidas de controle para o tratamento de risco.

**Risco:** possibilidade de ocorrência de um evento que tenha impacto no alcance dos objetivos da organização. O risco é medido em termos de probabilidade e de impacto.

**Unidade Central de Gestão de Riscos – UCGR:** unidade central de coordenação e supervisão da gestão de riscos, responsável por elaborar propostas de regulamentação, implementação e atualização dos processos de gestão de riscos no âmbito institucional para posterior aprovação.

## APÊNDICE - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

## CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO



Para visualizar o Cronograma atualizado deste Plano, clique em “ACESSE O CRONOGRAMA”.

