



GESTÃO DE RISCOS  
DA UFAM

# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS UFAM



2024-2025



GESTÃO DE RISCOS  
DA UFAM

# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS UFAM



2024-2025

# PLANO DE GESTÃO DE RISCOS UFAM



GESTÃO DE RISCOS  
DA UFAM

2024-2025

U58p Universidade Federal do Amazonas.  
Plano de gestão de riscos UFAM: 2024-2025 / Universidade Federal do Amazonas. – Manaus, AM: [s.n], 2024.  
34 p.: il. color. ; 30 cm.

Inclui referências.

1. Universidade Federal do Amazonas – Administração de risco
2. Universidades e faculdades públicas – Amazonas – Administração de risco
3. Programas de compliance I. Título

CDU (1976): 378.4:351(811.3)

Ficha Catalográfica

(Catalogação realizada pela bibliotecária Maria Siméia Ale Girão – CRB11-284)



GESTÃO DE RISCOS  
DA UFAM

2024-2025



**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**

## **SOBRE O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DA UFAM**

O Plano de Gestão de Riscos da UFAM dispõe sobre a adoção de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos da instituição, em apoio à boa governança e com finalidade de prevenir, detectar e remediar riscos que possam vir afetar de forma negativa os objetivos da Universidade Federal do Amazonas.

### **UFAM - Reitoria**

Sylvio Mário Puga Ferreira

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

Maria da Glória Vitório Guimarães

### **Departamento de Estruturação e Processos Institucionais - DEPI**

André Carvalho Soares

Kátia Kely Gonçalves Moutinho

Luzia Neta Albuquerque Chaves

Thiago Marinho de Sousa

#### **Elaboração:**

André Carvalho Soares

Kátia Kely Gonçalves Moutinho

Thiago Marinho de Sousa

#### **Diagramação**

Anne Caroline da Silva Martins

Iandra Brandão Ciacci

Kátia Kely Gonçalves Moutinho

Thiago Marinho de Sousa

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

AC - ARQUIVO CENTRAL  
ARII - ASSESSORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS E INTERINSTITUCIONAIS  
Art. - ARTIGO  
ASCOM - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CCA - CENTRO DE CIÊNCIAS DO AMBIENTE  
CGU - CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO  
CI - CONTROLE INTERNO  
CONSAD - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
CGIRC - COMITÊ DE GOVERNANÇA, INTEGRIDADE, RISCO E CONTROLE  
UCGR - UNIDADE CENTRAL DE GESTÃO DE RISCOS  
CPL - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO  
CORREG - CORREGEDORIA SETORIAL DA UFAM  
CTIC - CENTRO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO  
DEPI - DEPARTAMENTO DE ESTRUTURAÇÃO E PROCESSOS INSTITUCIONAIS  
FOFA - FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS  
GRIS - GESTÃO DE RISCOS  
GR - GABINETE DO REITOR  
IFES - INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR  
IN - INSTRUÇÃO NORMATIVA  
MP - MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO  
MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
PDI - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
PROADM - PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS  
PROEG - PRÓ-REITORIA DE ENSINO E GRADUAÇÃO  
PROEXT - PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO  
PROGESP - PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
PROPESP - PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROPLAN - PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL  
PROTEC - PRÓ-REITORIA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA  
TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO  
UFAM - UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
UGI - UNIDADE DE GESTÃO DE INTEGRIDADE

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Missão, visão e valores da UFAM - 11
- Figura 2. Matriz de responsabilidades do PDI UFAM 2016 -2025 - 12
- Figura 3. Linha do tempo da regulamentação e dos planos de gestão de riscos - 14
- Figura 4. Manual de Gestão de Riscos da UFAM - 15
- Figura 5. Competências da Gestão de Risco da UFAM - 16
- Figura 6. Principais Conceitos - 16
- Figura 7. Plataforma ForRisco - 17
- Figura 8. Etapas da operacionalização da Gestão de Riscos da UFAM - 18
- Figura 9. Matriz FOFA - 19
- Figura 10. Tipologia dos Riscos - 19
- Figura 11. Etapas da Análise dos Riscos - 20
- Figura 12. Análise dos Riscos - 20
- Figura 13. Cálculo do Risco Inerente - 21
- Figura 14. Matriz de Riscos da UFAM - 21
- Figura 15. Diretrizes para definição do nível de Risco - 22
- Figura 16. Tratamento de riscos - efeitos NEGATIVOS (-) e POSITIVOS (+) - 23
- Figura 17. Link de acesso a Comunidade ForRisco - 23
- Figura 18. Expansão da Gestão de Riscos na UFAM - 24
- Figura 19. Esquema do risco mapeado: do planejamento ao objetivo - 25
- Figura 20. Causas e Consequências dos riscos - 26
- Figura 21. Tipologias de Riscos Mapeados - 27
- Figura 22. Nível dos Riscos Mapeados 27
- Figura 23. Matriz de Riscos Mapeados - 27
- Figura 24. Monitoramento dos Riscos Mapeados - 27

## APRESENTAÇÃO

O Plano de Gestão de Riscos (PGris) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) visa atender às exigências legais previstas no art. 17 do Decreto nº 9.203/2017 que determina: “A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar na implementação da estratégia e na consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional”.

O PGRis busca atender também ao disposto no artigo 17, inciso II, da IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e a Política de Gestão de Riscos da UFAM, revisada e aprovada por meio da Resolução nº 028, de 25 de setembro de 2023.

Dessa forma, almeja-se com o PGRis/UFAM que a implementação da gestão de riscos deverá traduzir-se em resultados satisfatórios, por meio de respostas ágeis, otimização de recursos e melhora dos serviços prestados perante a sociedade. Assegurando que os responsáveis pelas tomadas de decisões, em todos os níveis da instituição, tenham acesso a informações essenciais sobre os riscos aos quais estão expostos.



## SUMÁRIO

**01**

**INTRODUÇÃO**

9

**02**

**UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO AMAZONAS - UFAM**

10

**03**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL (PDI)**

11

**04**

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO  
DA UNIDADE (PDU)**

13

**A GESTÃO DE RISCOS NA UFAM**

**05**

14

Competências e Responsabilidades 5.1

16

Definições Básicas 5.2

16

Operacionalização da GRIs UFAM 5.3

17

Estabelecimento do Contexto 5.3.1

18

Mapeamento dos Processos 5.3.2

18

Identificação dos Riscos 5.3.3

19

Análise dos Riscos 5.3.4

20

Avaliação dos Riscos 5.3.5

21

Tratamento dos Riscos 5.3.6

22

Monitoramento 5.3.7

23

Comunicação 5.3.8

23

Mapeamento dos Riscos na UFAM 5.4

24

Esquema e Composição do Risco 5.5

25

Mapeado

27

Painel de Riscos da UFAM 5.6

27

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

**06**

28

## 1. INTRODUÇÃO

Este plano baseia-se nas diretrizes instituídas pela Política de Gestão de Riscos da UFAM, previsto para o biênio 2024-2025, e define a operacionalização, sobretudo, propõe a expansão, agora alcançando unidades acadêmicas e órgãos suplementares da universidade, aplicando a sua metodologia, que vislumbra como componentes o ambiente organizacional, a fixação de objetivos, a identificação de eventos, a avaliação de riscos, a resposta a riscos, as atividades de controles internos, a informação e a comunicação, e o monitoramento de boas práticas de gestão.

A implantação de uma cultura de gestão de riscos na instituição permite identificar, avaliar, analisar, monitorar e controlar o efeito dos riscos que podem impactar negativamente no alcance dos objetivos estratégicos da UFAM. Este plano segue as premissas da metodologia do COSO/ ERM, das normas técnicas ABNT, NBR, ISO 31000:2018 e de boas práticas, onde são previstas as etapas de identificação, análise e tratamentos dos riscos e eventuais oportunidades, bem como a busca detalhada dos métodos, técnicas, práticas e as avaliações de riscos desenvolvidas no âmbito da universidade.

Nesse sentido, o PGRis deve ser visto como um processo de construção e de reforço da política interna de gestão riscos e controles internos, não sendo um documento estático e definitivo, seja na identificação dos riscos, seja nas medidas de gestão.

## 2. UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM

A UFAM possui 114 anos de história, foi fundada em 17 de janeiro de 1909 pelo Tenente Coronel da Guarda Nacional, Joaquim Eulálio Gomes da Silva Chaves. É considerada o terceiro maior fragmento florestal do mundo e o maior do Brasil, possuindo uma área verde nativa equivalente a 700 hectares (DANTAS, 2012).

Desde a sua fundação, ocorreram vários processos de criações e reformulações da Universidade e, embora tenha sido criada pela Lei Federal no 4.069-A, de 12 de junho de 1962, a Universidade do Amazonas instalou-se três anos depois, em 17 de janeiro de 1965, 39 anos após a desativação da Universidade de Manaus. A partir da promulgação da Lei nº 10.468, de 20 de junho de 2002, passou a denominar-se Universidade Federal do Amazonas (UFAM). A UFAM está constituída hoje por 23 unidades de ensino, sendo cinco fora da sede.

**UFAM  
Campus Manaus**



**UFAM  
Campus Coari**



**UFAM  
Campus Benjamin Constant**



**UFAM  
Campus Itacoatiara**



**UFAM  
Campus Humaitá**



**UFAM  
Campus Parintins**

U

F

A

M

### 3. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI)

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um instrumento orientador das ações futuras e aferidor de qualidade da gestão, servindo, assim, como substrato para a avaliação institucional, além de representar um compromisso entre a Instituição, o MEC, a comunidade universitária e o restante da sociedade.

O PDI identifica a filosofia de trabalho da UFAM, a missão a que se propõem, a sua visão, as diretrizes institucionais que orientam suas ações acadêmicas e administrativas, a sua estrutura organizacional, as atividades acadêmicas as quais desenvolve e pretende desenvolver.

Nesse sentido, o planejamento é uma ferramenta de gestão que auxilia as instituições no sentido de norteá-las e de delimitar estratégias e caminhos que as mesmas devem seguir para alcançar resultados e objetivos.

A Figura 01, apresenta os aspectos relacionados à UFAM no que se refere a missão, visão e valores:

Figura 1 – Missão, visão e valores da UFAM

#### MISSÃO

Produzir e difundir saberes, com excelência acadêmica, nas diversas áreas do conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento da Amazônia.

#### VALORES

Ética, pertencimento institucional, democracia, transparência das ações, responsabilidade, inclusão social, respeito aos direitos humanos, à liberdade, à diversidade e ao ambiente.

#### VISÃO

##### MÉDIO PRAZO

Ser reconhecida como referência em Governança Universitária, no cumprimento dos seus compromissos estratégicos e na observância de seus valores.

##### LONGO PRAZO

Ser reconhecida pela excelência do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, relacionados aos povos, saberes, culturas e ambientes Amazônicos.

##### CURTO PRAZO

Ser referência entre as universidades brasileiras pela excelência alcançada no ensino público, na produção científica e na contribuição para o desenvolvimento social.

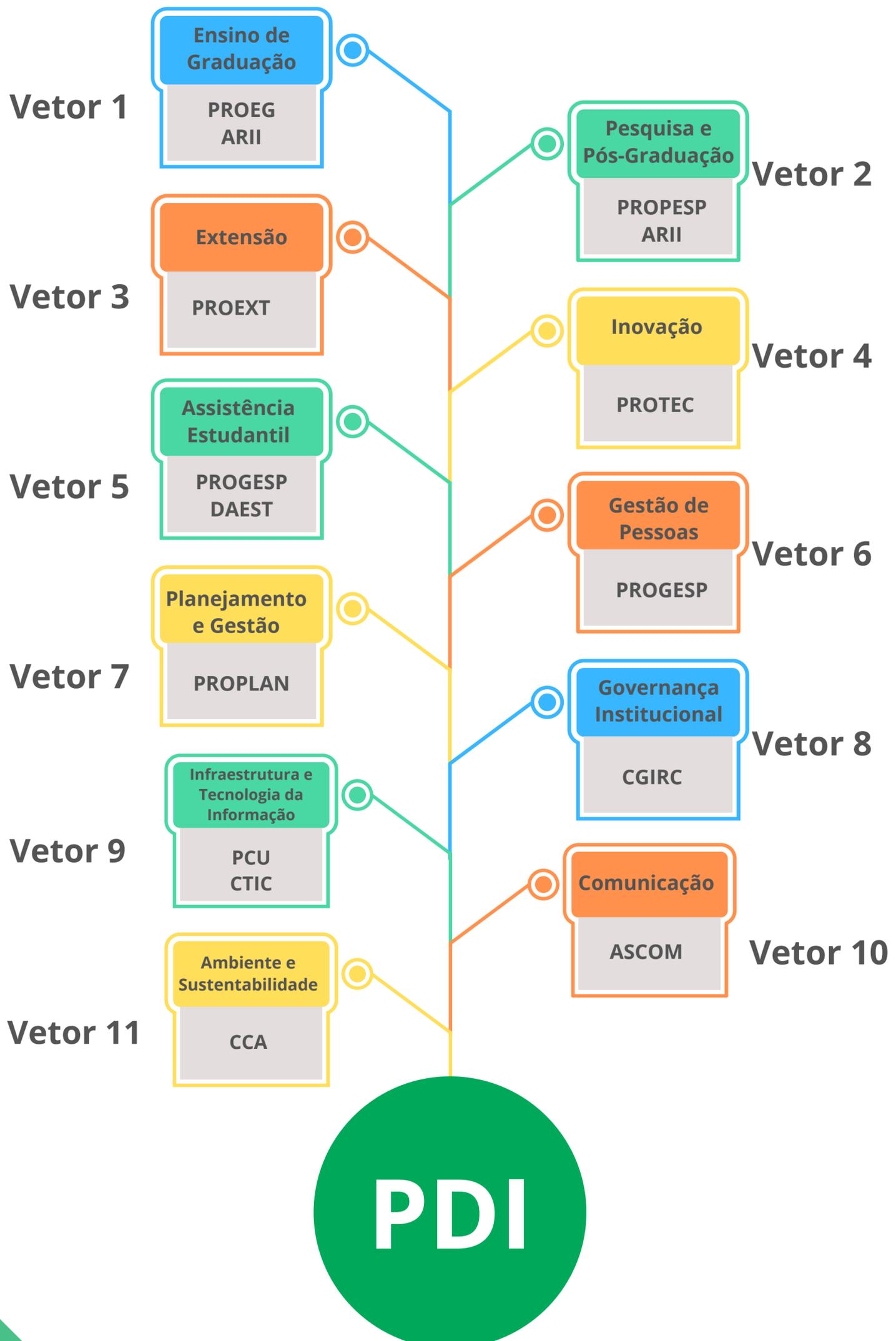


Fonte: Elaboração própria, 2023.

O Plano Institucional está estruturado em 11 vetores que representam grandes áreas de agrupamento dos objetivos que a Universidade deve alcançar. Para cada vetor existe um ou mais responsáveis e em alguns vetores há também os corresponsáveis por objetivos específicos, de acordo com suas competências.

A Matriz de Responsabilidade (RACI) do PDI da UFAM foi sintetizada na Figura 2:

Figura 2 – Matriz de Responsabilidade



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Como ferramenta de planejamento estratégico da UFAM, o PDI estabelece os objetivos que a universidade almeja alcançar. Esses objetivos delimitam os eventos que podem ocorrer e comprometer o alcance dos mesmos, tais eventos são os riscos inerentes.

#### 4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA UNIDADE (PDU)

O Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) é uma ferramenta de planejamento que instrumentaliza a tática adotada por uma unidade da UFAM, a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). As Unidades vão definir metas e objetivos a serem alcançados.

##### Objetivos do PDU

Tem como objetivo geral desenvolver as metas e ações estratégicas do PDI, em nível tático e operacional, alinhado com a visão de futuro que a unidade acadêmica deseja alcançar e como intenciona ser reconhecida a longo prazo.

Para alcançar o objetivo geral, propõem-se alguns objetivos específicos que devem ser considerados em sua construção:

1

Apresentar e diagnosticar a unidade em seu estado atual

2

Desdobrar os objetivos e ações sugeridas do PDI no nível tático e operacional, de acordo com as peculiaridades da unidade;

3

Identificar, observar e analisar os problemas ligados à unidade e às perspectivas do PDI;

4

Propor plano de ação, indicadores e metas

5

Definir os recursos necessários para o desenvolvimento das ações

6

Definir a gestão do plano em nível de execução.

O PDU cria uma consciência coletiva em todos os envolvidos no processo de planejamento, eis aí 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 médio prazo sobre o futuro que a unidade almeja.

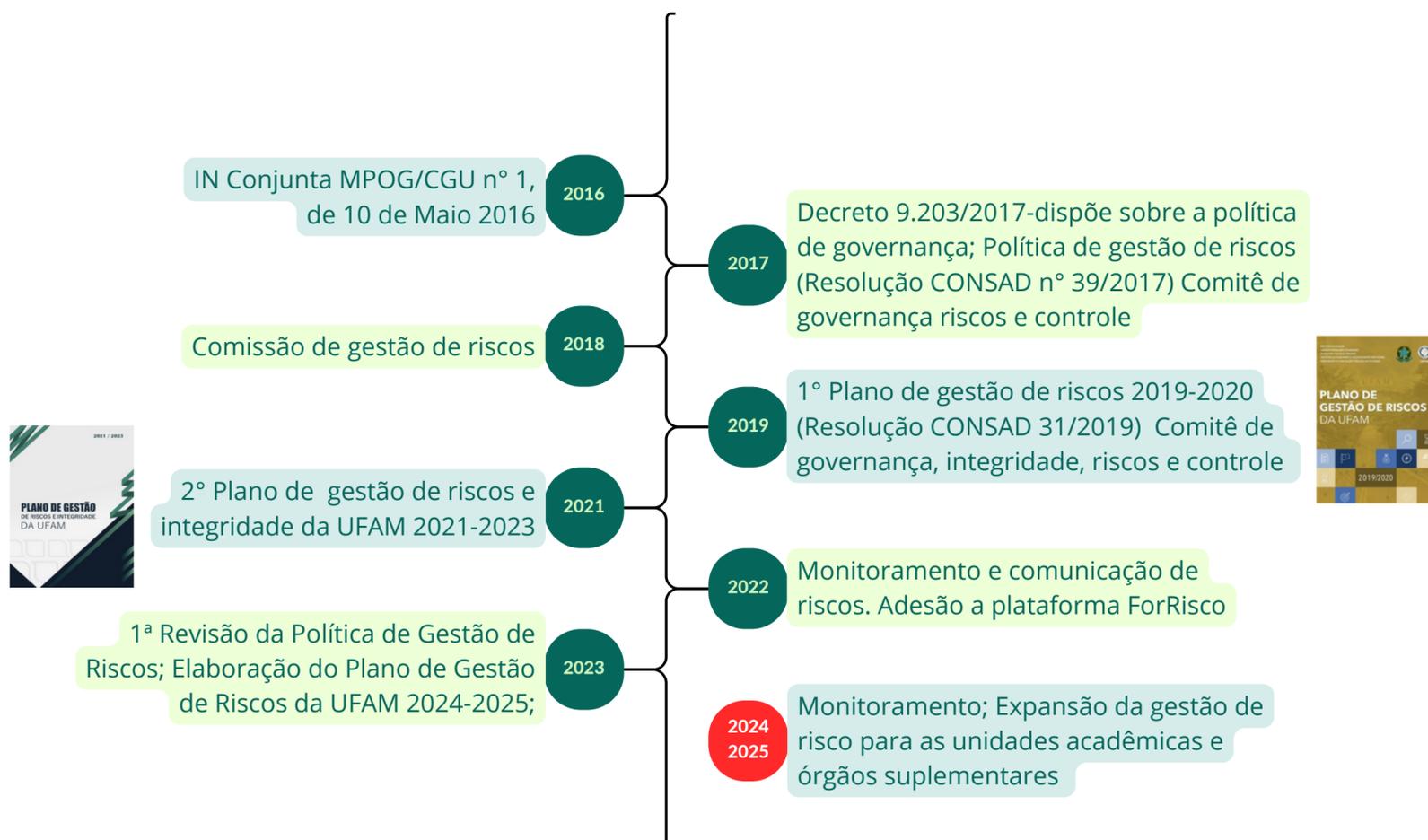
## 5. A GESTÃO DE RISCOS NA UFAM

A partir da IN Conjunta nº 01/2016 – MP/CGU, os órgãos e entidades públicas tiveram que elaborar uma Política de Gestão de Riscos que expressasse diretrizes, princípios e objetivos organizacionais, competências e responsabilidades acerca do processo de gestão de riscos.

Por meio da Resolução nº 028, 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, ocorrerá a expansão da gestão de riscos, alcançando unidades acadêmicas da capital e fora da sede, bem como órgãos suplementares.

A seguir, na Figura 3, linha do tempo da regulamentação e dos planos de gestão de riscos.

Figura 3 – Linha do tempo da regulamentação e dos planos de gestão de riscos



Fonte: Elaboração própria, 2023.

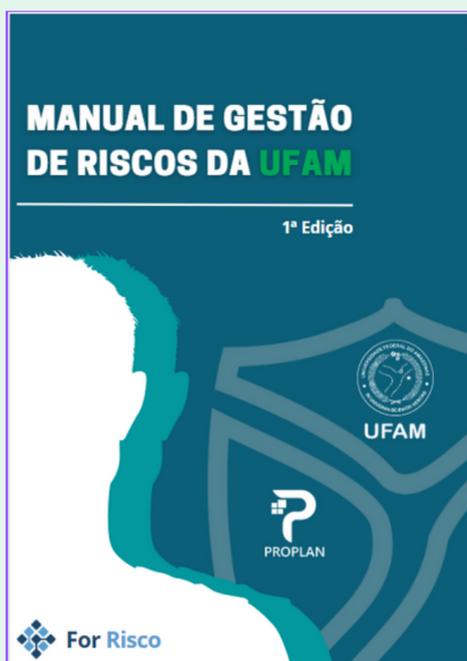
O gerenciamento de riscos na UFAM será implementado de forma gradual nas áreas administrativas e acadêmicas. Este Plano, com vigência de dois anos (2024 e 2025), visa identificar, avaliar e tratar riscos em decorrência dos objetivos constantes nos processos, atividades, entre outros, que apresentam natureza crítica na instituição, de modo a priorizar as ações mitigadoras dos riscos identificados com níveis altos e críticos.

Neste contexto, o escopo de atuação e implementação da gestão de riscos na UFAM aplica-se de forma contínua e integrada ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFAM (PDI), Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) e aos demais processos organizacionais, subsidiando a tomada de decisão.

Para o aprimoramento contínuo dos processos de controle interno e com o intuito de modernizar o processo de Gestão de Riscos, a UFAM aderiu à Plataforma For que contempla um conjunto de soluções como ForPDI e ForRisco. Com a utilização da ferramenta ForRisco aprimorou-se a análise, o planejamento e o monitoramento dos riscos institucionais. Além disso, as ferramentas ForRisco e ForPDI são integradas, permitindo assim a vinculação de um risco a um objetivo estratégico.

### **MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS**

Figura 4 – Manual da Gestão de Riscos

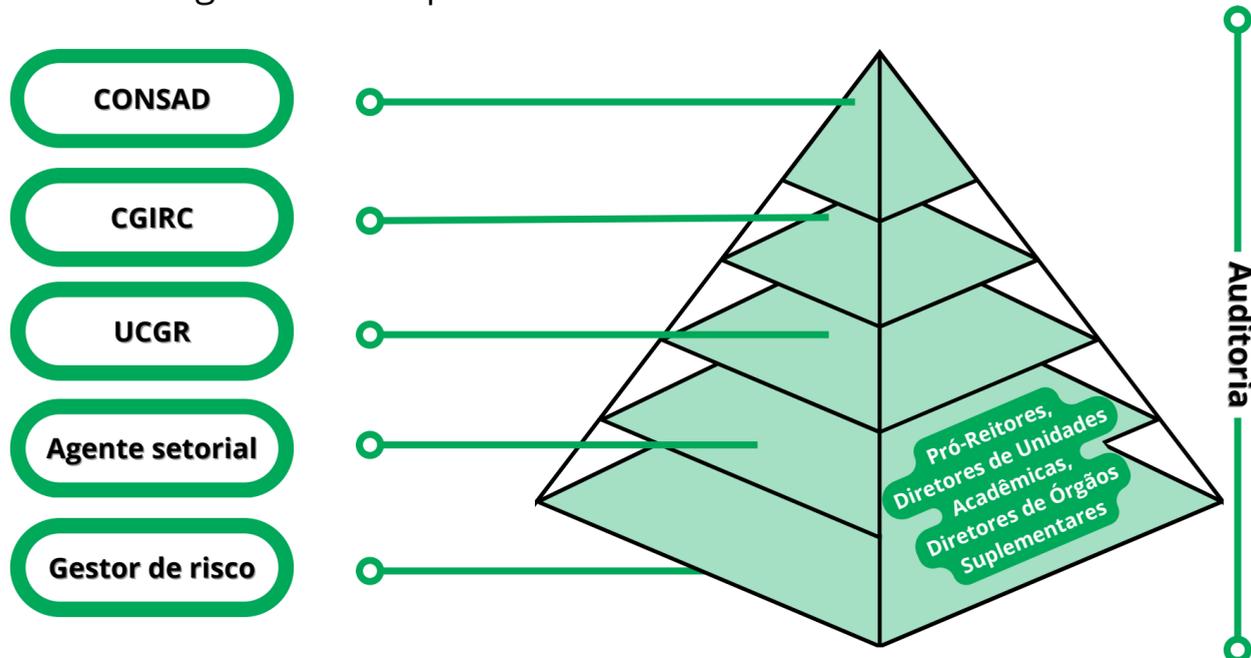


A Unidade Central de Gestão de Riscos (UCGR) elaborou o Manual (Figura 4), que tem como objetivo facilitar, de forma simples e rápida, o entendimento dos principais conceitos e diretrizes necessárias para o gerenciamento dos riscos institucionais e para utilização da ferramenta ForRisco. Além da perspectiva de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis, propiciando estabilidade às operações e ao cumprimento da missão institucional.

## 5.1 COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES

A operacionalização do sistema de gestão de riscos na universidade está estruturado em instâncias responsáveis e com atribuições específicas.

Figura 5 – Competências da Gestão de Riscos da UFAM



Fonte: Elaboração própria, 2021.

## 5.2. Definições Básicas

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

Figura 6 – Principais conceitos



Fonte: Elaboração própria, 2023.

### 5.3. Operacionalização da GRis UFAM

A operacionalização do plano segue as premissas da metodologia do COSO/ERM, das normas técnicas ABNT, NBR, ISO 31000:2018 e de boas práticas, onde são previstas as etapas de identificação, análise e tratamentos dos riscos e eventuais oportunidades, além da 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 processo de acompanhamento. Através 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 7 – Plataforma ForRisco

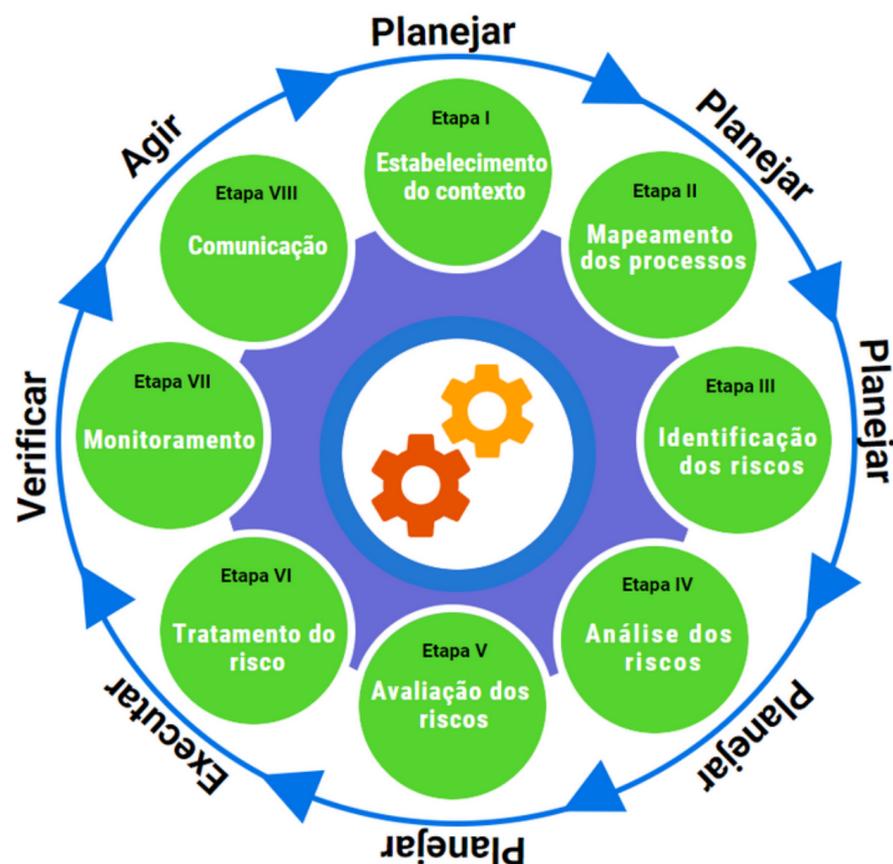


A Gestão de Riscos da UFAM considera princípios e práticas para amparar a melhoria dos processos organizacionais, contribuir na tomada de decisão e melhorar o fluxo de informação em toda Universidade:

- A gestão de riscos deverá estar integrada ao planejamento institucional da UFAM, nos níveis estratégico, tático e operacional, além da cultura organizacional. A execução do Planejamento Institucional deverá considerar os princípios da administração pública.
- A gestão de riscos deve ser parte integrante dos processos organizacionais, apoiando a melhoria contínua da Universidade;
- Uso das informações geradas pela gestão de riscos na elaboração do planejamento estratégico, na tomada de decisões e na melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Manter o fluxo regular e constante de informações entre os responsáveis pelo gerenciamento de riscos.

Toda unidade administrativa e acadêmica da UFAM devem contribuir para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos, com a identificação dos riscos nos processos em que fazem parte. Para tanto, a operacionalização da Gestão de Riscos da UFAM segue as etapas ilustradas na Figura 8:

Figura 8 – Etapas da operacionalização da Gestão de Riscos da UFAM



Fonte: Elaboração própria, 2023.

### 5.3.1. Estabelecimento do Contexto

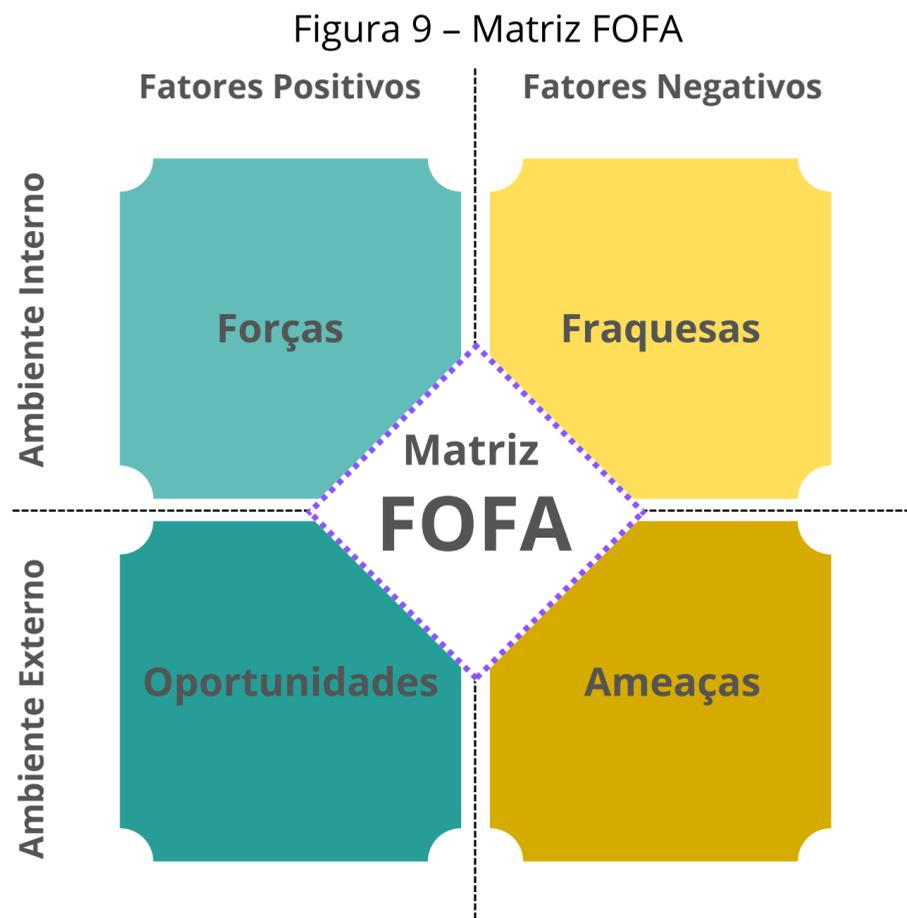
O estabelecimento do contexto do processo de Gestão de Riscos dispõe sobre a definição dos parâmetros externos e internos essenciais à execução de seus objetivos. Todos os níveis da organização devem ter objetivos fixados e comunicados. A explicitação de objetivos claros, alinhados à missão e a visão da organização, é necessária para permitir a identificação de eventos. O estabelecimento do contexto deve seguir os seguintes passos:

- 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, e outros.).

### 5.3.2. Mapeamento dos Processos

Corresponde à descrição e representação da sequência das atividades e dos fluxos de trabalho que compõem os processos, estes são usados como parâmetros para as unidades que desejam alcançar seus objetivos, agregando valor aos mesmos e assim entregando, cada vez mais, produtos e serviços de qualidade aos usuários. A UFAM adotou a matriz “FOFA” (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), ferramenta utilizada especialmente para as unidades que não tem objetivos previstos expressamente no PDI.

A matriz pode ser graficamente apresentada como na Figura 9:



### 5.3.3. Identificação dos Riscos

Na identificação dos riscos o objetivo é encontrar, reconhecer e descrever riscos ou oportunidades que possam ajudar ou impedir que uma organização alcance suas metas, elaborando uma lista de riscos, incluindo causas, conseqüências e outros eventos que possam gerar impacto para a Universidade. Os riscos podem ser classificados segundo sua tipologia, conforme Figura 10:

Figura 10 – Tipologia dos riscos



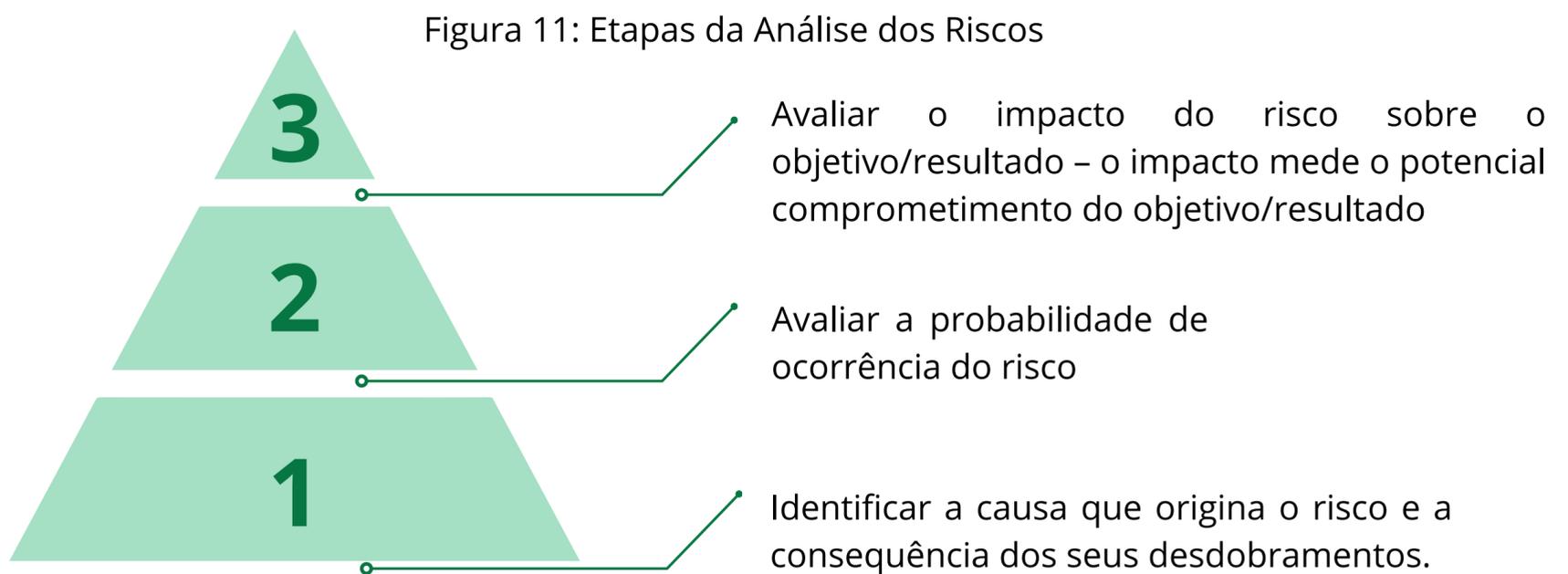
Fonte: Elaboração Própria, 2023.

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 outros.

### 5.3.4. Análise dos Riscos

A análise dos riscos refere-se à identificação da causa e consequência para em seguida determinar a probabilidade e o impacto dos eventos críticos que possam causar efeitos nos objetivos (Figura 12).

A análise dos riscos deve seguir alguns passos:



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

Figura 12 – Análise dos riscos

| PROBABILIDADE |   | IMPACTO   |              |
|---------------|---|---|--------------|
| <b>Baixo</b>  | Possível (abaixo de 30%). Evento inesperado. Muito embora raro, há históricos de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores do processo.                                     | O impacto no objetivo é considerado de pouca relevância.  | <b>Baixo</b> |
| <b>Médio</b>  | Provável (entre 30% e 60%). Evento esperado, com frequência reduzida.   | Impacta moderadamente o alcance do objetivo, porém é possível revertê-lo.                               | <b>Médio</b> |
| <b>Alto</b>   | Provável ou praticamente certo (acima de 60%). Evento corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo. | Impacta grandemente ou quase totalmente o atingimento do objetivo, ocasionando dificuldade de reversão. | <b>Alto</b>  |

Fonte: Elaboração Própria, 2023

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 13.

Figura 13 – Cálculo do risco inerente



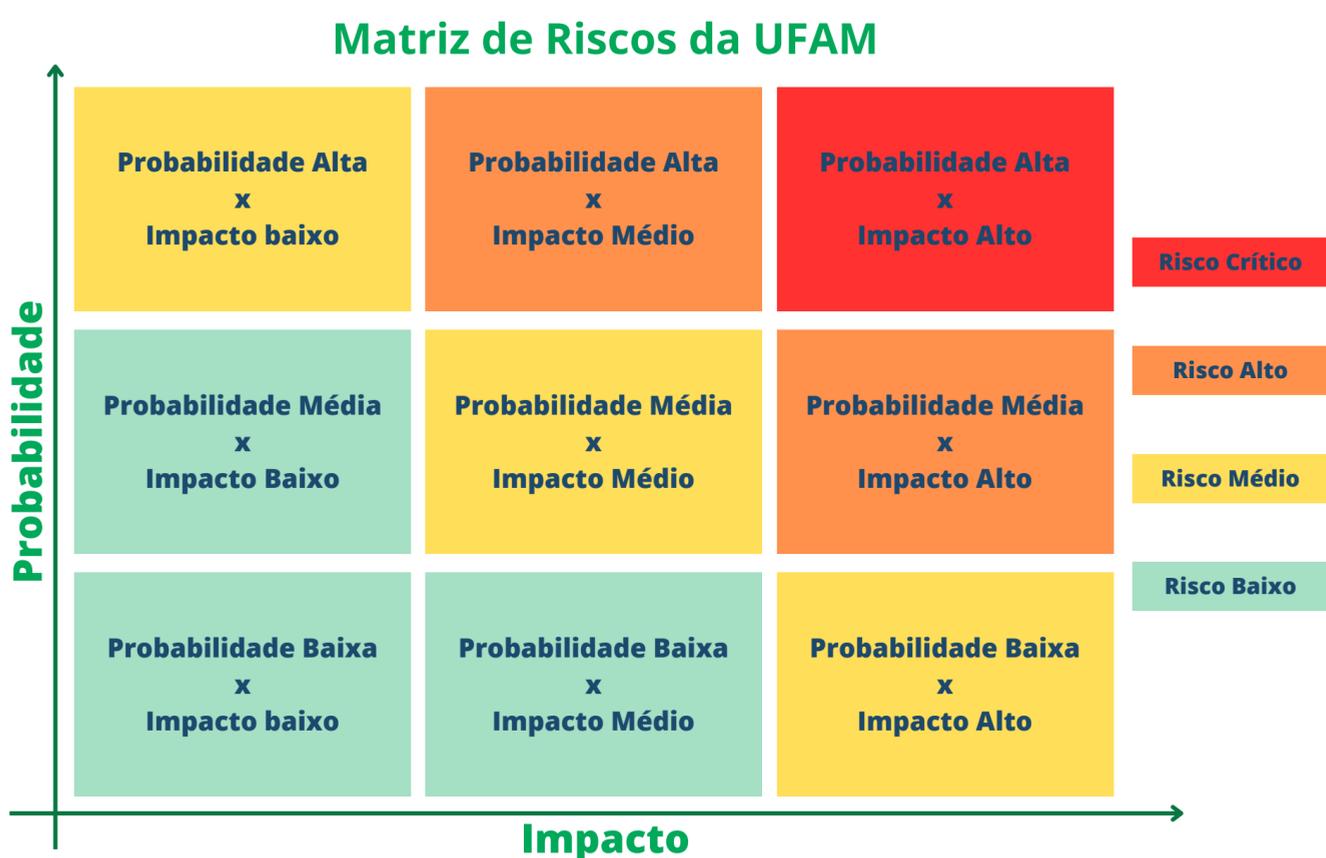
Fonte: Elaboração Própria, 2023

### 5.3.5. Avaliação dos Riscos

O objetivo dessa etapa é compreender a natureza do risco e suas características, avaliando-se o nível do risco em termos da gravidade dos impactos, as incertezas, a tendência e a eficácia dos controles.

A avaliação dos riscos tem por finalidade a análise quantitativa e qualitativa que definirá os riscos a serem tratados e sua ordem de priorização através do nível de risco identificado pela matriz de riscos (Figura 14), a seguir:

Figura 14 – Matriz de Riscos da UFAM



Fonte: Elaboração Própria, 2023

A partir da Matriz de Riscos é possível analisar e avaliar o nível de cada risco identificado previamente pelas pessoas envolvidas no processo e podem ser classificados como: Baixo, Médio, Alto ou Crítico, a partir da sua probabilidade e impacto.

### 5.3.6. Tratamento dos Riscos

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 impacto do risco.

Conforme o art. 10º da Resolução nº 028, de 25 de setembro de 2023, o tipo de tratamento a ser adotado para cada risco será definido pelos responsáveis técnicos dos riscos que determinarão a resposta mais adequada, que segue a seguinte categorização:

- I. Evitar:** decidir não iniciar ou descontinuar o objetivo ou a atividade que dá origem ao risco;
- II. Mitigar:** reduzir o risco diminuindo sua probabilidade de ocorrência ou minimizando suas consequências;
- III. Compartilhar:** transferir ou compartilhar o risco a outra parte;
- IV. Aceitar:** por uma escolha consciente.

O tratamento deve ser realizado com base no nível do risco identificado na matriz de risco anterior, aplicando as diretrizes que consta na Figura 15:

Figura 15 – Diretrizes para definição do nível de Risco

| Nível do Risco | Descrição  | Diretriz para Resposta   |
|----------------|--|--|
| <b>Crítico</b> | Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da UFAM.                       | Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do Gestor de Risco e comunicar ao Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle - CGIRC. |
| <b>Alto</b>    | Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da UFAM.   | Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta em um curto intervalo de tempo, definido pelos Gestores de Riscos e Gestores de Área. Somente os superiores de ambos podem postergar o tratamento.                  |
| <b>Médio</b>   | Indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco da UFAM.   | Não se faz necessário tomar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes.   |
| <b>Baixo</b>   | Indica um nível de risco muito baixo, onde há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas. | Os riscos considerados baixos poderão ser apenas monitorados e suas oportunidades exploradas de acordo com o contexto estabelecido.  |

Fonte: Elaboração Própria, 2023

O tratamento dos riscos também é realizado com base nos efeitos negativos e positivos, aplicando as diretrizes (Figura 16):

Figura 16 – Tratamento de riscos - efeitos NEGATIVOS (-) e POSITIVOS (+)



Tratamento de riscos com efeitos **NEGATIVOS (-)** e **POSITIVOS (+)**.

Fonte: Elaboração Própria, 2023

### 5.3.7. Monitoramento

O monitoramento trata da revisão e análise periódica da gestão de riscos, objetivando o aprimoramento contínuo da instituição. É nesta etapa que ocorre a verificação, supervisão, observação crítica e identificação da situação de riscos realizados 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 por meio da ferramenta ForRisco.

### 5.3.8. Comunicação

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 proporciona a transparência à sociedade de todo o processo de gestão de riscos na universidade.

Figura 17 – Link de acesso a Comunidade ForRisco



#### 5.4. Mapeamento dos riscos da UFAM

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 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 pelo Departamento de Estruturação e Processos Institucionais (DEPI). A mentoria busca auxiliar os servidores das unidades a compreenderem melhor todo o processo de mapeamento de riscos, aplicando a metodologia do COSO/ERM e demais diretrizes adotadas, em alinhamento aos objetivos do PDI e ações estabelecidas do PDU.

**Com a revisão da política de gestão de riscos da UFAM, fica definido neste plano a expansão (Figura 18) da Gestão de Riscos para 18 Unidades acadêmicas da capital, 5 *campi* fora da sede e 14 órgãos suplementares, que tenham elaborado seus PDU's.**

Figura 18 - Expansão da Gestão de Riscos na UFAM



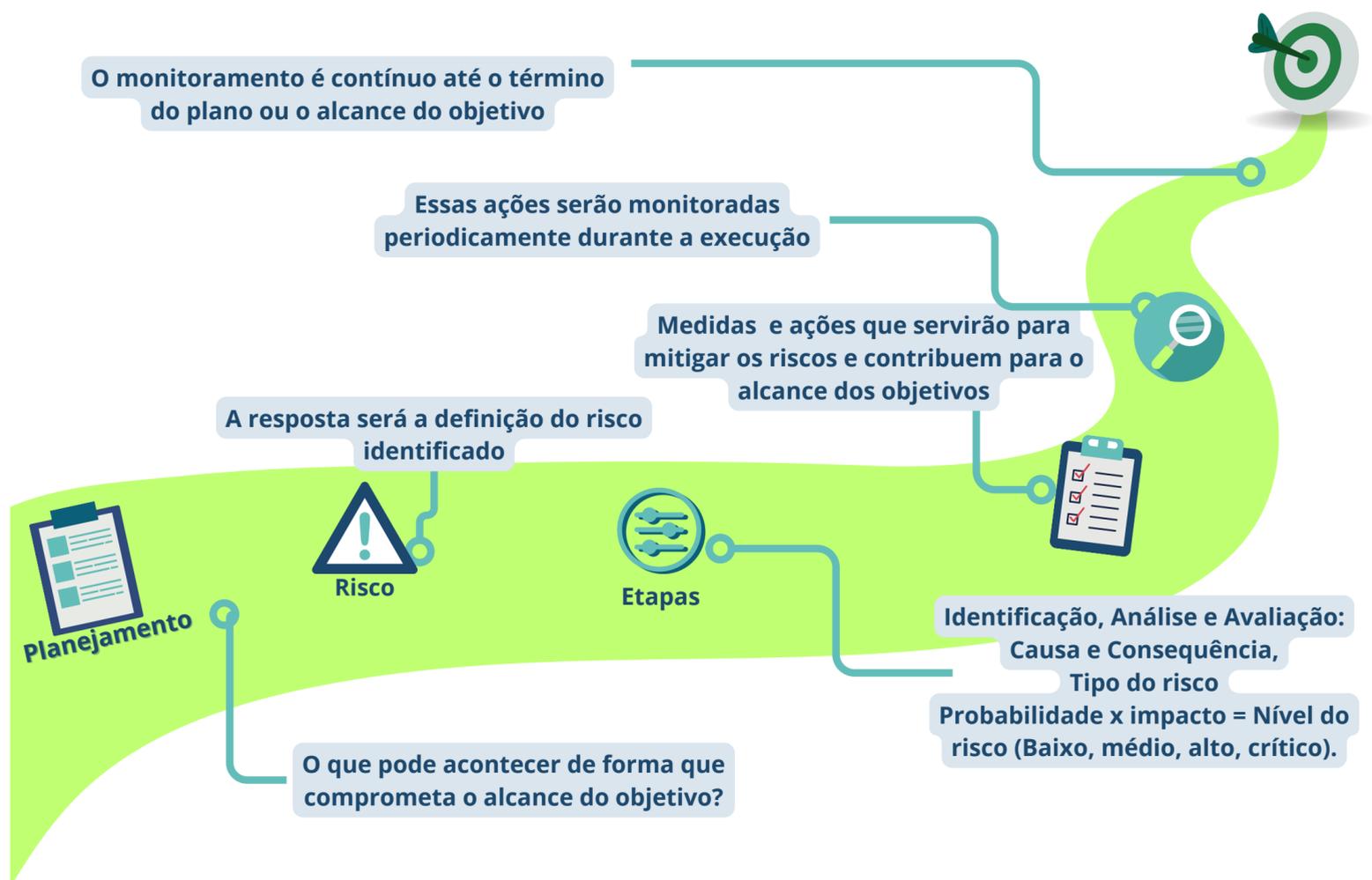
Fonte: Elaboração Própria

Os riscos mapeados serão inseridos e operacionalizados diretamente na Plataforma ForRisco - Gestão de Riscos Institucionais.

### 5.5. Esquema e Composição do Risco Mapeado

O esquema e a composição do risco mapeado envolve a identificação, análise e compreensão dos fatores que podem afetar negativamente os objetivos ou resultados de uma atividade, projeto ou organização. Abordando as etapas conforme a política e a metodologia aplicada.

Figura 19 - Esquema do risco mapeado: do planejamento ao objetivo

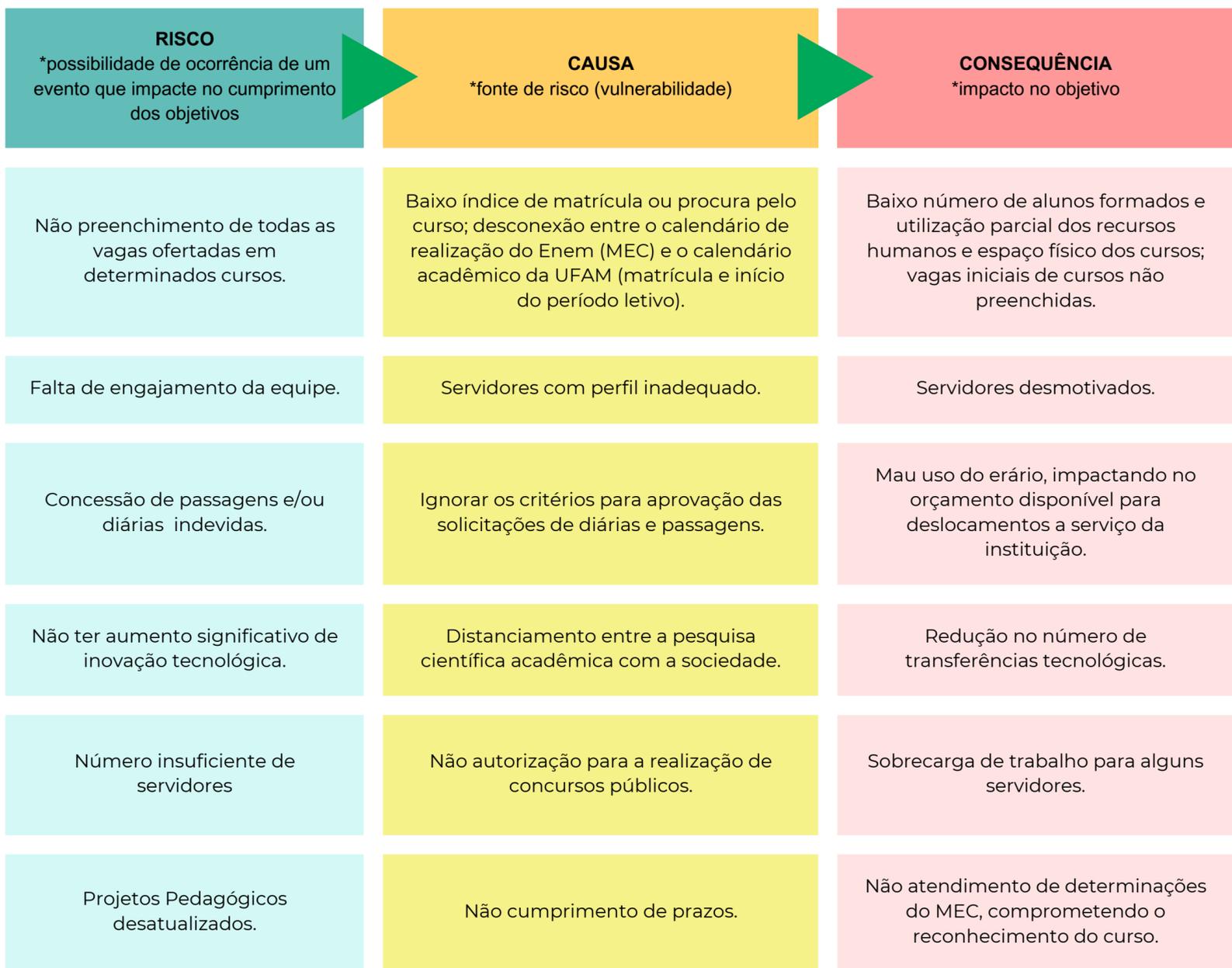


Fonte: Elaboração Própria, 2023.

Para melhor entendimento do mapeamento de riscos na UFAM, que objetiva revelar as áreas expostas a riscos que possam impactar no alcance dos objetivos organizacionais, apresenta-se uma amostra de riscos mapeados decorrente dos processos internos da universidade.

A Figura 20 demonstra cada risco com sua causa e consequência.

Figura 20 – Causas e Consequências dos riscos



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

### 5.6. Painel de Riscos da UFAM

A Universidade Federal do Amazonas, visando o alcance dos seus objetivos organizacionais, obteve em seu mapeamento um total de 447 (quatrocentos e quarenta e sete) riscos mapeados e que serão monitorados durante a vigência deste plano.

Para promover uma abordagem analítica de todos os riscos levantados, as informações foram sintetizadas com os principais parâmetros relativos ao tema e apresentados nos infográficos contidos nas figuras 20, 21, 22 e 23.

Figura 21 - Tipologias de Riscos Mapeados



Figura 22 - Nível dos Riscos Mapeados

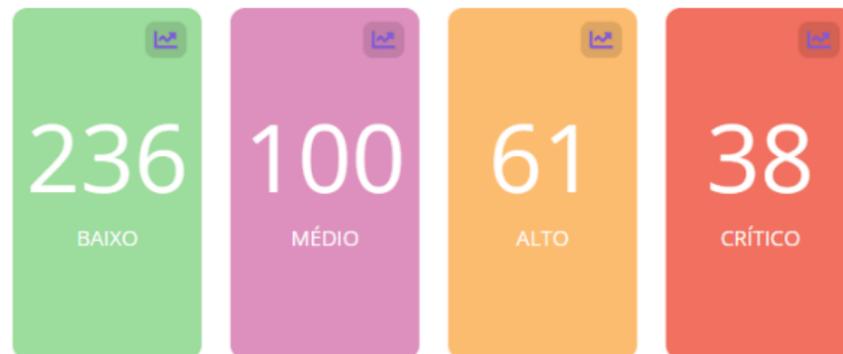
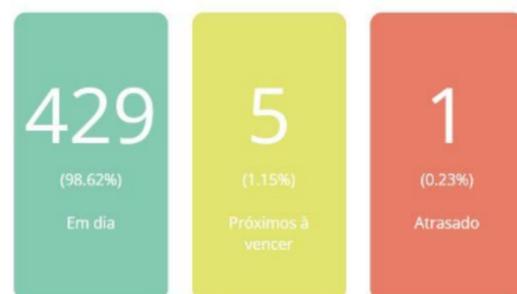


Figura 23 - Matriz de Riscos Mapeados



Figura 24 - Monitoramento dos Riscos Mapeados



Fonte: Plataforma ForRisco, 2023

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Plano apresentou a Metodologia da Gestão de Riscos da UFAM, que tem como principal objetivo auxiliar, sistematizar e padronizar o gerenciamento de riscos nas unidades da Instituição, bem como contribuir para a implantação de boas práticas de Governança.

A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. Ela faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico, Planejamento da Unidade e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças (ISO 31000, 2009). Logo, é essencial que os gestores a encarem não como um fim, mas como um meio para alcançar seus objetivos (SILVA, 2015).

São vários os benefícios decorrentes da implantação deste Plano de Gestão de Riscos, dentre os quais, pode-se citar:

- Priorização dos principais macroprocessos da universidade;
- Criação de um banco de dados com os eventos que podem influenciar no alcance dos objetivos da universidade;
- Registro dos mecanismos de controle referentes a cada um dos eventos identificados;
- Visualização dos riscos que exigem maior atenção por parte dos gestores;
- Compreensão de como as unidades estratégicas estão auxiliando à gestão no alcance de sua missão;
- Padronização na gestão de riscos em toda a organização;
- Aperfeiçoamento da gestão por processo;
- Fortalecimento da governança corporativa.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 01 out. 2021.

BRASIL. Lei nº 4.069-A, de 12 de junho de 1962. Cria a Fundação Universidade do Amazonas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1962. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 19 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP); Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Brasília: Diário Oficial da União, 11 de maio de 2016.

Brasil. Referencial básico de gestão de riscos. Tribunal de Contas da União, Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Conselho Universitário. Resolução nº 055, de 04 de maio 1970. Aprova o Estatuto da Universidade do Amazonas e dá outras providências. Disponível em: <https://conselhos.ufam.edu.br/images/deliberacoes/res0551970suni.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 - 2025. Manaus, AM: UFAM, 2016. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1STASxn4NaYw71QGWvX17qW7FZD5wrujh/view>. Acesso em: 29 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Conselho de Administração. Resolução nº 031, de 10 de dezembro de 2019. Aprova o Plano de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1M7zdX0DPrM3M8Th1pojgCYnSwHdRnnpW/view>. Acesso em: 15 out. 2021.

## REFERÊNCIAS

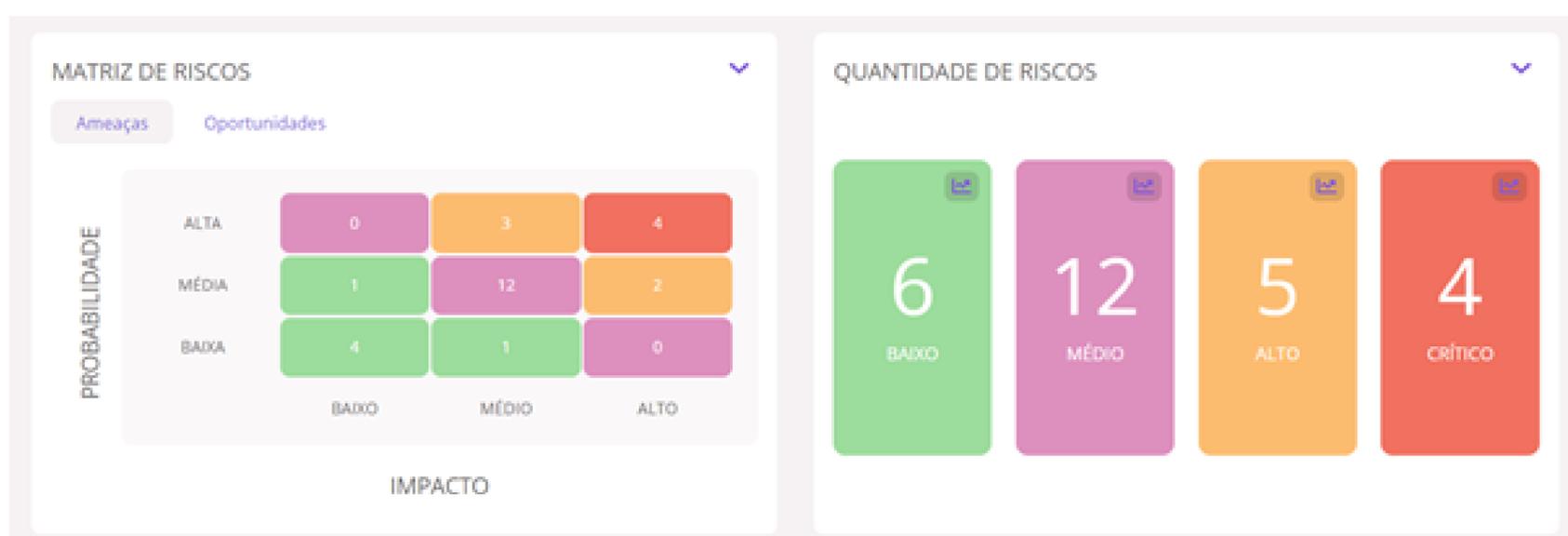
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Conselho de Administração. Resolução nº 028, de 25 de setembro de 2023. Institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: <https://edoc.ufam.edu.br/bitstream/123456789/7548/5/Pol%c3%adtica%20de%20Get%c3%a3o%20de%20Riscos-CONSAD%20n%c2%ba28.2023.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2023.

## ANEXO 1 - MATRIZ DE RISCOS POR VETOR - PDI

### VETOR 1 – Ensino de Graduação (PROEG)



### VETOR 2 – Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP)



### VETOR 3 – Extensão (PROEXT)



## ANEXO 1 - MATRIZ DE RISCOS POR VETOR - PDI

### VETOR 4 – Inovação (PROTEC)



### VETOR 5 – Assistência Estudantil (PROGESP/DAEST)



### VETOR 6 – Gestão de Pessoas (PROGESP)



## ANEXO 1 - MATRIZ DE RISCOS POR VETOR - PDI

### VETOR 7 – Planejamento e Gestão (PROPLAN)



### VETOR 8 – Governança Institucional (CGIRC)



### VETOR 9 – Infraestrutura e Tecnologia da Informação (PCU e CTIC)



## ANEXO 1 - MATRIZ DE RISCOS POR VETOR – PDI

### VETOR 10 – Comunicação (ASCOM)



### VETOR 11 – Ambiente e Sustentabilidade (CCA)

