



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

# MANUAL DE GESTÃO DE RISCOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

COMITÊ DE GOVERNANÇA, CONTROLE INTERNO E GESTÃO DE RISCOS

**REITORA**

Terezinha Domiciano Dantas Martins

**VICE-REITORA**

Mônica Nóbrega

**PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Anielson Barbosa da Silva

**PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO**

George Rodrigo Beltrão da Cruz

**PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS**

Mirela Rocha Ribeiro Pinto

**PRÓ-REITORA DE GRADUAÇÃO**

Ana Cláudia da Silva Rodrigues

**PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Evandro Leite de Souza

**PRÓ-REITOR DE PESQUISA**

José Roberto Soares do Nascimento

**PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO**

Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira

**PRÓ-REITORA DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO AO ESTUDANTE**

Georgia Dantas Macedo

**PROCURADORIA JURÍDICA**

Flávio Pereira Gomes

**AUDITORIA INTERNA**

Paloma Rodrigues Duarte da Nóbrega

**COORDENADORA DE CONFORMIDADE INTERNA**

Germana Cavalcanti de Almeida

## ORGANIZAÇÃO E ELABORAÇÃO



### PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROPLAN

Anielson Barbosa da Silva

**PRÓ-REITOR**

### COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO – CODEPLAN

José Mancinelli Ledo do Nascimento

**COORDENADOR**

### EQUIPE TÉCNICA DA CODEPLAN

Ana Carmen Navarro de Moraes

Ana Paula Lopes de Souza Correia

Claudio Augusto Alves

Elisângela Garcia Pereira

Ramailda Batista de Sousa

Tiago Rodrigues Dantas

### DIAGRAMAÇÃO E PROJETO GRÁFICO

Tiago Rodrigues Dantas

### VERSÃO DO DOCUMENTO

Versão 1.0 – Agosto de 2025

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 APRESENTAÇÃO</b>                          | <b>4</b>  |
| <b>2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES</b>                | <b>5</b>  |
| <b>3 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA</b>              | <b>7</b>  |
| <b>4 ESTRUTURA, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES</b> | <b>8</b>  |
| 4.1 Estrutura                                  | 8         |
| 4.2 Papéis e responsabilidades                 | 8         |
| 4.2.1 Alta administração                       | 8         |
| 4.2.2 Governança de Gestão de Riscos           | 9         |
| <b>5 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS NA UFPB</b>  | <b>12</b> |
| 5.1 Estabelecimento do contexto                | 13        |
| 5.2 Identificação dos Riscos                   | 13        |
| 5.3 Avaliação dos Riscos                       | 15        |
| 5.4 Tratamento dos Riscos                      | 18        |
| 5.4.1 Plano de ação para controle dos riscos   | 19        |
| 5.5 Monitoramento e Revisão                    | 20        |
| 5.6 Registro e Comunicação                     | 20        |
| <b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                  | <b>22</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                             | <b>23</b> |
| <b>APÊNDICE</b>                                | <b>24</b> |
| MODELO DE PLANO SETORIAL DE GESTÃO DE RISCOS   | 24        |
| INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO                  | 25        |

# 1 APRESENTAÇÃO

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), comprometida com a excelência na gestão pública, apresenta este Manual de Gestão de Riscos como um instrumento fundamental para aprimorar a governança, fortalecer os processos institucionais e mitigar incertezas que possam comprometer seus objetivos estratégicos. Este manual tem como objetivo orientar gestores, servidores e demais atores sociais da comunidade acadêmica na identificação, avaliação e tratamento dos riscos que possam impactar os objetivos institucionais.

A gestão de riscos é o processo de identificação, avaliação, análise e monitoramento dos riscos, que possam afetar o cumprimento dos objetivos de uma organização, projeto ou processo. O seu intuito é minimizar ou eliminar os impactos negativos e maximizar as oportunidades e envolve a criação de estratégias e planos de ação para evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar os riscos, sempre com foco na proteção dos objetivos e na eficiência das operações.

Assim, a gestão de riscos é um componente essencial para garantir a eficácia e o bom funcionamento das instituições, permitindo que possíveis ameaças sejam identificadas e tratadas de maneira proativa. No contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a implementação de uma abordagem estruturada para a gestão de riscos visa aprimorar os processos internos, melhorar a tomada de decisões e assegurar o alcance dos objetivos estratégicos da universidade.

Nesse sentido, espera-se que a prática efetiva da gestão de riscos otimize a realização das atividades das unidades administrativas e setoriais, gerando valor institucional e mitigando os possíveis eventos inesperados. A gestão de riscos é um diferencial para a UFPB, uma vez que garante maior segurança e sustentabilidade a longo prazo, impactando nos níveis de desenvolvimento e na governança institucional.

O presente manual segue as diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria Geral da União (CGU), ISO 31000 e a Resolução de nº 07/2024, do CONSUNI. O documento está estruturado em cinco seções. A primeira apresenta alguns conceitos e definições e a segunda os documentos de referência que balizaram a estruturação do manual. A terceira seção delimita a estrutura, os papéis e responsabilidades envolvidas. Em seguida, caracteriza-se o processo de gestão de riscos na UFPB, além de aspectos relacionados ao registro e comunicação. Também foram incorporados ao manual um modelo do plano setorial de gestão de riscos e as instruções para o seu preenchimento.

## 2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

**Apetite:** nível de risco que uma organização está disposta a aceitar na busca pelo alcance de seus objetivos.

**Causa:** fator ou evento que origina ou contribui para a ocorrência de um risco.

**Consequência:** são os efeitos resultantes da ocorrência de um risco.

**Estrutura de gestão de riscos:** é a maneira como a entidade se organiza para gerenciar os riscos de suas atividades, representando o conjunto de componentes e arranjos organizacionais para a concepção, a implementação, o monitoramento, a análise crítica e a melhoria contínua da gestão de riscos através de toda a organização.

**Evento:** qualquer ocorrência ou situação que pode afetar os objetivos de uma organização, seja de forma positiva ou negativa.

**Gestão de riscos:** É um processo contínuo, proativo e sistemático para identificação, monitoramento e avaliação dos riscos, por meio de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. A partir da identificação, avaliação e priorização de riscos, são propostas ações para minimizar, monitorar e controlar a probabilidade e o impacto de eventos negativos ou maximizar o aproveitamento de oportunidades.

**Gestor de riscos:** é o servidor(a) da unidade organizacional que possui responsabilidade e poder de decisão no processo de gerenciamento dos riscos institucionais.

**Gestor de processos:** responsável por administrar e otimizar os processos organizacionais, garantindo que eles sejam eficientes, eficazes e alinhados aos objetivos da organização, porém sem poder de decisão sobre eles.

**Impacto:** representa a gravidade dos efeitos que um risco pode provocar sobre os objetivos da organização.

**Princípios:** são condições que devem estar integradas à estrutura e aos processos da organização para que a gestão de riscos seja eficaz e se torne parte de sua cultura.

**Probabilidade:** é a medida da chance de ocorrência de um evento ou situação de risco, ela quantifica a possibilidade de que um risco específico se materialize, afetando um projeto, negócio ou operação.

**Risco:** possibilidade de que um evento ou condição, com efeito positivo ou negativo, afete os objetivos de uma organização, projeto ou atividade.

**Riscos institucionais:** conjunto de riscos que permeiam todas as atividades da organização, podendo se relacionar ou não, e que geram impacto positivo ou negativo no cumprimento dos objetivos institucionais.

**Tolerância ao risco:** diz respeito ao nível aceitável de variabilidade na realização das metas e objetivos definidos.

**Unidade administrativa:** tipo de unidade organizacional integrante da estrutura regimental da universidade, responsável por um conjunto de competências, composta por uma equipe e uma autoridade que exerce uma função de confiança formalmente designada.

### 3 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

O Manual de Gestão de Riscos da UFPB foi elaborado pela Coordenação de Planejamento da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (Codeplan/Proplan), em conformidade com os seguintes documentos de referência:

- ★ [Resolução nº 07, de 11 de julho de 2024](#), que institui a Política de Gestão de Riscos (PGR) da UFPB;
- ★ [Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº 01/2016](#), dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal;
- ★ [Decreto nº 9.203/2017](#) e suas alterações, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- ★ [Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU](#), manual com orientações técnicas aos responsáveis pela governança e gestão das organizações públicas.;
- ★ Norma ABNT NBR ISO 31000:2018, fornece diretrizes para gerenciar riscos enfrentados pelas organizações.

# 4 ESTRUTURA, PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

## 4.1 Estrutura

Há diversos modelos que podem ser utilizados pelas organizações para implementar a gestão de riscos de forma consistente e sistematizada: COSO II, COSO GRC, COSO 2017, ISO 31000 e The Orange Book. Esses modelos fornecem um arcabouço abrangente e flexível para a implementação da gestão de riscos, promovendo a eficiência e a eficácia nas atividades, ao mesmo tempo em que protegem os recursos públicos e asseguram a conformidade com a legislação.

A norma adotada pela UFPB é a ISO 31000/2018, a qual se baseia o Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU e será implementada pela universidade para garantir uma gestão consistente e alinhada com as melhores práticas internacionais.

A estrutura de gestão de risco da UFPB inclui a definição de papéis e responsabilidades, a implementação de práticas e ferramentas específicas para a análise e mitigação de riscos, além de garantir que os riscos sejam gerenciados de acordo com os objetivos e as estratégias da organização. A estrutura também deve assegurar a integração da gestão de risco em todas as áreas da organização, promovendo uma abordagem sistemática e contínua para a gestão de riscos em todos os níveis hierárquicos relacionados à gestão (estratégico, tático e operacional).

## 4.2 Papéis e responsabilidades

### 4.2.1 Alta administração

É de responsabilidade da alta administração:

- a. definir o apetite de risco da instituição, considerando fatores como impacto financeiro, acadêmico, reputacional e operacional, podendo variar conforme a área de atuação.
- b. avaliar os riscos no âmbito da instituição;
- c. implementar controles internos fundamentados na gestão de riscos, desenvolvendo uma visão de riscos de forma consolidada.

A alta administração da UFPB deverá empenhar-se em destinar recursos adequados e suficientes para o desenvolvimento de uma gestão de riscos eficiente. Isso incluirá a capacitação de pessoas com habilidades e competências necessárias, o estabelecimento de processos bem definidos e a utilização de ferramentas apropriadas.

A instituição deve implementar sistemas eficazes de gestão da informação e do conhecimento e garantir que os processos e procedimentos sejam documentados. A UFPB também deverá considerar as limitações e capacidades dos recursos disponíveis, para que a implementação da gestão de riscos seja viável e eficaz em todas as suas esferas.

É responsabilidade dos gestores a avaliação dos riscos no âmbito das unidades, dos processos e das atividades.

Os princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observadas no processo de gestão de riscos no âmbito da Universidade Federal da Paraíba são os estabelecidos na Política de Gestão de Riscos (Resolução nº 07, de 11 de julho de 2024).

#### 4.2.2 Governança de Gestão de Riscos

O processo de gestão de riscos da UFPB deve ser assegurado pelo Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos (ComGov). Nesse sentido, compete à Reitoria, órgão máximo de governança de gestão de riscos, criar e presidir o Comitê.

A **governança** de Gestão de Riscos tem a seguinte **estrutura e responsabilidades**:

**I – Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos**, formado pelo Reitor(a), Vice-Reitor(a), Pró-Reitores, Procurador-Chefe, Auditor-Chefe e Coordenador de Conformidade Interna:

- a.** define as diretrizes da Política de Gestão de Riscos da UFPB;
- b.** aprova previamente e submete ao CONSUNI a Política de Gestão de Riscos da UFPB;
- c.** avalia, revisa e atualiza a política de gestão de riscos;
- d.** aprova, por ato próprio, o grau de tolerância a riscos;
- e.** analisa e aprova os planos de gestão de riscos das unidades da UFPB;
- f.** analisa, avalia e fiscaliza a aplicação dos planos de Gestão de Riscos da UFPB.

Os membros da Procuradoria-Federal e da Auditoria Interna prestarão apoio técnico ao Comitê, não participando das deliberações.

O Coordenador da Comissão de Conformidade Interna participa como assessor do Comitê sem direito a voto.

## II – Comissão de Conformidade

- a. acompanha de forma sistemática a gestão de riscos com objetivo de garantir sua eficácia e cumprimento de seus objetivos;
- b. reporta à Reitoria os resultados das avaliações dos riscos, assim como o estágio de realização das ações para seu tratamento;
- c. realiza o monitoramento dos controles internos;
- d. promove a supervisão dos sistemas de controles internos administrativos.

## III – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN)

- a. assessora a elaboração da metodologia a ser utilizada para condução do processo de gestão de riscos;
- b. contribui com os gestores de riscos assessorando-os no processo de identificação, análise e avaliação dos riscos inerentes às atividades institucionais, levando em consideração a sua relevância e probabilidade de ocorrência;
- c. propõe, em conjunto com os gestores de riscos, as ações de tratamento e mitigação a serem adotadas para os riscos identificados, a partir dos graus de risco definidos;
- d. contribui com a elaboração e acompanha a execução dos planos de ação para o tratamento dos riscos;
- e. consolida a avaliação de riscos da UFPB, por meio da elaboração de relatórios periódicos;

- f.** submete ao Comitê de Governança, Controle Interno e Gestão de Riscos a proposta de grau de tolerância ao risco da UFPB;
- g.** apoia e conscientiza os gestores sobre a importância da gestão de riscos e sobre a responsabilidade inerente a cada servidor das unidades e setores da UFPB.

#### **IV – Gestor de riscos**

- a.** identifica e realiza a escolha dos processos de trabalho que devam ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, à vista da dimensão dos prejuízos que possam causar;
- b.** propõe níveis aceitáveis de exposição ao risco, de modo a consolidar a tolerância ao risco da UFPB;
- c.** realiza a seleção dos riscos que deverão ser priorizados para tratamento por meio de ações de caráter imediato, de curto, médio ou longo prazo, ou de aperfeiçoamento contínuo;
- d.** define as ações de tratamento a serem implementadas, bem como o prazo de avaliação dos resultados obtidos.

#### **V – Gestor de processos**

- a.** auxilia o gestor de riscos nas atividades de identificação e avaliação dos riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade;
- b.** gerencia os riscos inerentes aos processos de trabalho sob sua responsabilidade, de forma a mantê-los de acordo com os níveis de exposição aceitáveis propostos pelo gestor de riscos;
- c.** implementa os planos de ação definidos pelo gestor de riscos para tratamento dos riscos inerentes;
- d.** comunica ao gestor de riscos sobre novos riscos inerentes aos seus processos e que não fazem parte da relação de riscos institucionais.

## 5 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS NA UFPB

O Processo de Gestão de Riscos na UFPB segue uma abordagem estruturada e contínua, baseada em diretrizes que garantem a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos institucionais. Conforme ilustrado na figura, esse processo inicia-se com o estabelecimento do contexto, seguido da identificação e avaliação dos riscos, permitindo que sejam analisados seus impactos e probabilidades. Após essa etapa, ocorre o tratamento dos riscos, que envolve a implementação de estratégias para mitigar ou eliminar ameaças. Além disso, o ciclo é sustentado por duas atividades essenciais: registro e comunicação, garantindo transparência e compartilhamento de informações, e monitoramento e revisão, assegurando a melhoria contínua do processo. Esse modelo permite que a UFPB tome decisões mais seguras e eficazes, fortalecendo sua governança e gestão institucional.

**Figura 01 – Processo de gestão de riscos na UFPB.**



FONTE : Adaptado da ABNT NBR ISO 31000:2018

As unidades da UFPB deverão desenvolver planos de gestão de riscos relacionados aos objetivos estratégicos e setoriais, considerando os riscos que impactam diretamente o alcance desses objetivos. O plano setorial de gestão de riscos será de responsabilidade de cada unidade administrativa, que deverá implementá-lo conforme as etapas descritas a seguir.

## 5.1 Estabelecimento do contexto

É a primeira etapa no processo de gestão de riscos, pois define as bases sobre as quais todas as ações subsequentes serão construídas. Essa fase envolve a compreensão do ambiente interno e externo da universidade, considerando fatores como a missão, visão, valores e as condições externas que podem impactar as atividades da UFPB. A análise do contexto permite identificar os riscos que podem impactar os objetivos estratégicos, táticos e operacionais da instituição.

Compreender o contexto é essencial para garantir que a gestão de riscos esteja alinhada com a realidade organizacional e o ambiente em que a universidade está inserida. Deve-se considerar a cultura organizacional, os processos, as prioridades e as exigências legais, garantindo que as práticas de gestão de riscos estejam alinhadas com o contexto em que a organização está inserida.



**Ambiente interno:** conjunto de condições e elementos presentes dentro da própria organização que influenciam suas operações e o desempenho das suas atividades.



**Ambiente externo:** fatores e elementos que estão fora da instituição, ou seja, além do seu controle direto, mas que, de alguma forma, impactam suas atividades, decisões e desempenho.








## 5.2 Identificação dos Riscos

É a segunda etapa que permite à organização reconhecer e entender os riscos que podem afetar seus objetivos. Nessa fase, é essencial realizar uma análise detalhada através de técnicas como brainstorming, entrevistas, workshops e a revisão de documentos, para identificar tanto riscos conhecidos quanto os desconhecidos.

É necessário mapear as diversas fontes de risco internas e externas, tais como: aspectos financeiros, operacionais, de reputação, legais, ambientais, entre outros, garantindo que nenhum potencial risco seja negligenciado. Cabe destacar a importância de identificar oportunidades em determinados riscos, como aqueles relacionados à inovação, transformando-os em vantagens estratégicas.

A categorização dos riscos deve estar de acordo com os tipos descritos no Quadro 1.

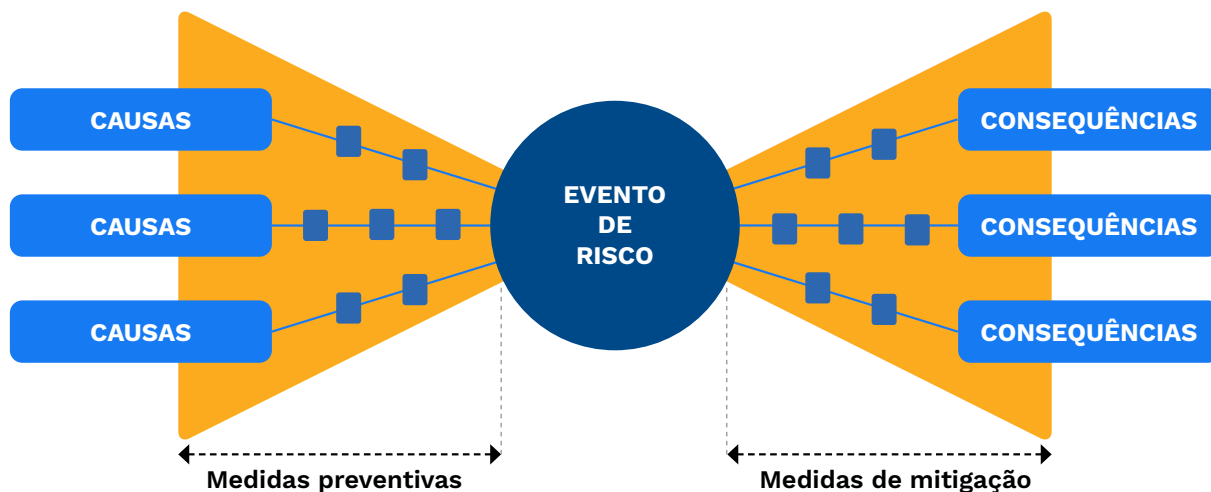
## Quadro 01 - Categorização dos riscos

| TIPO   | DESCRIÇÃO   |
|--|---|
| <br><b>RISCOS ESTRATÉGICOS</b>                        | Associados à tomada de decisão que pode afetar negativamente o alcance dos objetivos da organização.  |
| <br><b>RISCOS OPERACIONAIS</b>                        | Associados à ocorrência de perdas (produtividade, ativos e orçamentos) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, infraestrutura, pessoas, sistemas, tecnologia, assim como de eventos fortuitos (catástrofes naturais, greves).                         |
| <br><b>RISCOS DE COMUNICAÇÃO</b>                      | Associados a eventos que podem impedir ou dificultar a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e para cumprimento das obrigações de accountability (prestação de contas às instâncias controladoras e à sociedade).  |
| <br><b>RISCOS DE INTEGRIDADE</b>                    | Associados a eventos de riscos que podem resultar em desvios éticos, irregularidades administrativas, fraude e corrupção.   |
| <br><b>RISCOS DE IMAGEM/<br/>REPUTAÇÃO DO ÓRGÃO</b> | Associados a eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, usuários ou de fornecedores) em relação à capacidade da UFPB em cumprir sua missão institucional.   |
| <br><b>RISCOS LEGAIS</b>                            | Associados a eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da Instituição.   |
| <br><b>RISCOS FINANCEIROS/<br/>ORÇAMENTÁRIOS</b>    | Associados a eventos que podem comprometer a capacidade da instituição de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou a eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, com atrasos no cronograma de licitações. |

FONTE: Política de Gestão de Riscos da UFPB.

Nesta etapa, a unidade identifica os riscos que possam impactar o cumprimento do objetivo, envolvendo a investigação das causas, eventos de riscos e as suas consequências.

**Figura 02 – Análise Bow Tie**



FONTE : Adaptado do Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão

Em suma, a unidade deverá realizar as seguintes ações:



Realizar sessões de brainstorming, entrevistas, workshops e revisar documentos para identificar riscos conhecidos e desconhecidos.



Identificar fontes de risco, como financeiros, operacionais, de reputação, legais, ambientais, entre outros.



Classificar os riscos em categorias.

### 5.3 Avaliação dos Riscos

Trata-se da terceira etapa da gestão de riscos, que permite à organização priorizar os riscos identificados com base em sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial. Nesta fase, é necessário analisar cuidadosamente a chance de cada risco se materializar e os efeitos que sua ocorrência poderia ter sobre os objetivos e operações da instituição.

A avaliação deve considerar aspectos como a gravidade das consequências e a vulnerabilidade da organização a esses riscos. Para facilitar a priorização, os riscos são classificados em uma matriz de risco, onde são categorizados como baixo, moderado, alto e crítico, o que ajuda a organização a focar seus esforços nas questões mais críticas e a alocar recursos de forma eficaz.

Os eventos de risco identificados devem ser avaliados em termos de impacto e probabilidade, levando em conta as possíveis causas e consequências identificadas.

A probabilidade trata da estimativa de ocorrência do risco e o impacto é a consequência para o objetivo, caso o risco se concretize. Para os níveis de probabilidade e impacto é atribuído um valor de um a cinco.

### Quadro 02 - Descrição das escalas de probabilidade e impacto

| PROBABILIDADE      | DESCRIÇÃO  | VALOR |
|--------------------|--|-------|
| <b>Muito Baixa</b> | Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência. | 1     |
| <b>Baixa</b>       | O histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado à atividade.                                 | 2     |
| <b>Moderada</b>    | Repete-se com frequência razoável no prazo associado à atividade ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.               | 3     |
| <b>Alta</b>        | Repete-se com elevada frequência no prazo associado à atividade ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte               | .4    |
| <b>Muito Alta</b>  | Ocorrência quase garantida no prazo associado às atividades relacionadas à meta.   | 5     |
| IMPACTO            | DESCRIÇÃO  | VALOR |
| <b>Muito Baixo</b> | Compromete minimamente o atingimento da atividade. Para fins práticos, não altera o alcance do resultado.                        | 1     |
| <b>Baixo</b>       | Compromete em alguma medida o alcance da atividade, mas não impede o alcance da maior parte do resultado.                        | 2     |
| <b>Moderado</b>    | Compromete razoavelmente o alcance do resultado.   | 3     |
| <b>Alto</b>        | Compromete a maior parte do atingimento do resultado.  | .4    |
| <b>Muito Alto</b>  | Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do resultado   | 5     |

FONTE: Adaptado do Referencial Básico de Gestão de Risco do TCU

O nível de risco é o produto entre probabilidade (P) e o impacto (I), de modo que cada risco é avaliado por um valor que varia de 1 a 25. A matriz de riscos permite classificar os riscos em baixo, moderado, alto e crítico, sendo de baixo risco aqueles com valores de 1 a 4, moderado de 5 a 9, alto de 10 a 16 e com risco crítico aqueles com valores de 20 a 25. Uma escala de cores ajuda a identificar a classificação dos riscos no mapa.

**Quadro 03 - Matriz de Risco**

|                |                 |                 |              |              |              |                |
|----------------|-----------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| IMPACTO        | MUITO ALTO (5)  | MODERADO (5)    | ALTO (10)    | ALTO (15)    | CRÍTICO (20) | CRÍTICO (25)   |
|                | ALTO (4)        | BAIXO (4)       | MODERADO (8) | ALTO (12)    | ALTO (16)    | CRÍTICO (20)   |
|                | MODERADO (3)    | BAIXO (3)       | MODERADO (6) | MODERADO (9) | ALTO (12)    | ALTO (15)      |
|                | BAIXO (2)       | BAIXO (2)       | BAIXO (4)    | MODERADO (6) | MODERADO (8) | ALTO (10)      |
|                | MUITO BAIXO (1) | BAIXO (1)       | BAIXO (2)    | BAIXO (3)    | BAIXO (4)    | MODERADO (5)   |
| NÍVEL DE RISCO |                 | MUITO BAIXA (1) | BAIXA (2)    | MODERADA (3) | ALTA (4)     | MUITO ALTA (5) |
| PROBABILIDADE  |                 |                 |              |              |              |                |

FONTE: Adaptado do Referencial Básico de Gestão de Risco do TCU

De maneira geral, a etapa de **avaliação** de riscos envolve:



**Analisar** a probabilidade de ocorrência de cada risco.



**Avaliar** os impactos que cada risco pode ter na organização, levando em consideração os objetivos e as operações da instituição.



**Classificar** os riscos em uma matriz de risco para priorização.

## 5.4 Tratamento dos Riscos

É a quarta e decisiva etapa na gestão de riscos, seu objetivo é desenvolver e implementar estratégias eficazes no tratamento dos riscos identificados a fim de garantir o alcance dos objetivos. O tratamento dos riscos visa não apenas proteger a organização, mas também promover o aproveitamento de situações que possam agregar valor.

Nessa fase, a unidade administrativa deve criar planos de ação indicando o setor responsável pela ação e o prazo de execução da ação de tratamento para reduzir a probabilidade ou o impacto de riscos potencialmente prejudiciais, ou optar por aceitá-los quando sua ocorrência for inevitável ou seu impacto for baixo, com monitoramento contínuo.

Para o tratamento, a unidade deverá adotar uma das seguintes **respostas aos riscos**:



**Evitar:** consiste em evitar completamente o risco, o que pode implicar em modificar ou cancelar o processo/atividade que dá origem ao risco.



**Mitigar:** consiste em adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos ou até mesmo ambos.



**Compartilhar:** consiste em reduzir a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto dos riscos, por meio do compartilhamento das responsabilidades entre duas ou mais unidades.



**Aceitar:** consiste em não tomar, deliberadamente, nenhuma medida para alterar a probabilidade ou a consequência do risco. Ocorre quando os riscos são inevitáveis, possuem impacto baixo ou estão dentro do nível de tolerância da instituição, a capacidade para fazer qualquer coisa sobre o risco é limitada ou, ainda, o custo de tomar qualquer medida é desproporcional em relação ao benefício potencial.

## 5.4.1 Plano de ação para controle dos riscos

Após a definição da resposta aos riscos, a unidade deverá definir estratégias para tratar os riscos identificados e avaliados. Neste estágio, é fundamental designar responsabilidades claras para a execução dos planos de controle dos riscos, garantindo que as ações sejam conduzidas de forma eficiente e eficaz.

Além disso, devem ser definidos os recursos necessários para a implementação das ações de controle, como financeiros, humanos e tecnológicos, e estabelecidos os prazos para sua execução.

As ações de controle podem ser de dois tipos:



**Controle preventivo:** ações adotadas para evitar a ocorrência de erros, falhas ou eventos indesejados antes que eles aconteçam. Ele atua de forma proativa, reduzindo a probabilidade de riscos e garantindo a conformidade com normas e padrões estabelecidos.



**Controle corretivo/mitigatório:** ações adotadas para minimizar os impactos de um evento adverso após sua ocorrência. O objetivo é corrigir falhas, reduzir danos, atuam como uma resposta ao risco já materializado, buscando mitigar suas consequências e evitar recorrências.

Em síntese, essa etapa é essencial para assegurar que os riscos sejam gerenciados adequadamente, alinhados aos objetivos da organização e dentro dos prazos estipulados, e deve ser executada seguindo as seguintes ações:



Designar **responsabilidades** para a execução dos planos de mitigação ou aproveitamento dos riscos.



Definir **recursos necessários** para implementar as ações de controle.



Estabelecer **prazo para execução** das ações.

## 5.5 Monitoramento e Revisão

Trata-se da quinta etapa, contínua e essencial na gestão de riscos, com o objetivo de assegurar que os riscos e as ações implementadas sejam acompanhados de forma eficaz ao longo do tempo. Essa fase envolve a vigilância constante dos riscos identificados, verificando possíveis mudanças nas condições internas ou externas que possam afetá-los.

Adicionalmente, é importante avaliar a eficácia das ações de tratamento implementadas, ajustando as estratégias e controles sempre que necessário. O processo deve ser dinâmico, permitindo sua atualização, conforme surjam novos riscos ou ocorram mudanças no ambiente organizacional, garantindo a adaptação da instituição a cenários em constante evolução. Destaca-se que o monitoramento deverá ser realizado com periodicidade anual, a fim de garantir a análise regular e estruturada da eficácia do sistema de gestão de riscos.

Nesta etapa, a unidade realizará as seguintes ações:



Monitorar os riscos identificados, verificando mudanças nas condições internas ou externas que possam impactá-los.



Avaliar a eficácia das ações de tratamento implementadas.






Atualizar o processo conforme necessário, ajustando as estratégias e controles diante de novos riscos ou mudanças no ambiente.

## 5.6 Registro e Comunicação

Essa etapa desempenha um papel fundamental no processo de gestão de riscos, garantindo transparência, rastreabilidade e conformidade. O objetivo dessa etapa é registrar de maneira sistemática todas as informações relevantes, decisões tomadas e ações executadas ao longo de todo o ciclo de gestão de riscos, assegurando que o histórico do processo seja claro e acessível. Manter registros detalhados sobre as etapas do processo é crucial para um acompanhamento eficaz.

A gestão de riscos da UFPB deve gerar informações relevantes para apoiar a tomada de decisões em todos os níveis organizacionais, apresentando o status atual da gestão de riscos e as ações em andamento, além de manter um fluxo contínuo e regular de

informações com as partes interessadas de forma simultânea durante todas as fases do processo de gestão de riscos, promovendo a responsabilidade entre todos os envolvidos no objetivo. Para isso, diferentes mecanismos de comunicação podem ser utilizados como canais estratégicos.

- ★ E-mails institucionais; 
- ★ Murais e painéis informativos;
- ★ Redes sociais oficiais; 
- ★ Pesquisas e enquetes online para coleta de feedback.
- ★ Sites e portais institucionais; 
- ★ Dashboards de gestão de riscos;
- ★ Seminários e workshops;

Assim sendo, as ações a serem realizadas pelas unidades, nesta etapa, são as seguintes:



Manter registros detalhados sobre a identificação de riscos, avaliações, estratégias de tratamento e resultados alcançados.



Preparar relatórios periódicos para as partes interessadas, destacando o status da gestão de riscos e ações em andamento.



Estabelecer um plano de comunicação para garantir que as informações sobre riscos sejam compartilhadas adequadamente entre as partes interessadas.



Consultar frequentemente as partes envolvidas (como gestores, coordenadores e servidores) para garantir que o processo de gestão de riscos esteja sendo eficaz e integrado à organização.

As unidades deverão encaminhar seus respectivos Planos de Gestão de Riscos à PROPLAN, que os encaminhará ao Comitê de Governança (COMGOV), instância competente para a análise final e aprovação dos referidos planos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação sistemática da gestão de riscos na Universidade Federal da Paraíba, conforme delineado neste manual, constitui um instrumento essencial de apoio à governança institucional, ao planejamento estratégico e à tomada de decisões fundamentadas. Alinhado às diretrizes da ISO 31000 e à Política de Gestão de Riscos instituída pela Resolução Consuni nº 07/2024, este documento estabelece orientações claras para a atuação das unidades administrativas na identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos institucionais.

A adoção da gestão de riscos promove maior coerência, controle e responsabilização na condução das atividades acadêmicas e administrativas, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional voltada à integridade, à transparência e à melhoria contínua dos processos institucionais.

# REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas, **ABNT NBR ISO 31000: Gestão de Riscos - Diretrizes**, Rio de Janeiro, 2018. Acesso em: [https://drive.google.com/file/d/1fdNcTyTZ3Qs7LpGYf\\_g4-a054fVtiC6b/view](https://drive.google.com/file/d/1fdNcTyTZ3Qs7LpGYf_g4-a054fVtiC6b/view).

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de dezembro de 2017**. *Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Brasília, 2017.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01**. *Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal*. Brasília, 2016.

CGU. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos**. Brasília, 2018.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a gestão de riscos no setor público**. 2. ed. 1 reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

MP. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília, 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, 2018a.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Manual de Gestão de Riscos do TCU**. Brasília, 2018.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2024-2028**. João Pessoa, 2024.

\_\_\_\_\_. **Resolução Consuni nº 07, de 11 de julho de 2024**. *Aprova a nova Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal da Paraíba*. João Pessoa, 2024.

# APÊNDICE

## MODELO DE PLANO SETORIAL DE GESTÃO DE RISCOS

UNIDADE RESPONSÁVEL:

PERÍODO:

| OBJETIVO DO PDI | OBJETIVO SETORIAL | IDENTIFICAÇÃO DO RISCO |       |              | AVALIAÇÃO DOS RISCO |   |       | TRATAMENTO DO RISCO |          |                  |            |                   |       |
|-----------------|-------------------|------------------------|-------|--------------|---------------------|---|-------|---------------------|----------|------------------|------------|-------------------|-------|
|                 |                   | EVENTO DE RISCO        | CAUSA | CONSEQUÊNCIA | P                   | I | P x I | PRIORIZAÇÃO         | RESPOSTA | AÇÃO DE CONTROLE | ATIVIDADES | SETOR RESPONSÁVEL | PRAZO |
|                 |                   |                        |       |              |                     |   |       |                     |          |                  |            |                   |       |
|                 |                   |                        |       |              |                     |   |       |                     |          |                  |            |                   |       |
|                 |                   |                        |       |              |                     |   |       |                     |          |                  |            |                   |       |

Legenda: **P**: probabilidade; **I**: impacto

## INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Este modelo é um instrumento de apoio para a elaboração do Plano de Gestão de Riscos das unidades da UFPB, em formato de planilha eletrônica. Nessa planilha deverão ser descritas as etapas do processo de gestão de riscos de acordo com a metodologia da instituição. Deverão ser preenchidos os seguintes campos:

**Unidade responsável:** informar a unidade responsável pelo plano (Pró-reitorias, Superintendências, Órgãos Suplementares, Centros);

**Período:** informar o período em que está sendo executado o ciclo de gestão de riscos;

**Objetivo estratégico do PDI:** informar a qual objetivo estratégico do PDI está alinhado;

**Objetivo setorial do PGS:** informar qual o objetivo setorial do Plano de Gestão Setorial;

**Evento de risco:** informar qual evento de risco pode impactar o alcance do objetivo;

**Causa:** descrever os eventos que podem ocasionar a ocorrência do risco;

**Consequência:** descrever as consequências para o objetivo, caso o risco ocorra;

**Categorização:** classificar o risco de acordo com as categorias apresentadas no quadro 01 deste manual;

**Probabilidade (P):** atribuir, de acordo com a escala, qual a probabilidade de ocorrência do risco;

**Impacto (I):** atribuir, de acordo com a escala, qual o impacto caso o risco se materialize;

**P x I:** classificar o nível de risco em baixo, moderado, alto ou crítico, conforme o produto entre a probabilidade e impacto;

**Priorização:** determinar quais riscos devem ser tratados com maior urgência e atenção, considerando os recursos disponíveis e os efeitos que cada risco pode causar.

**Resposta:** apontar a ação que será tomada caso o risco ocorra – evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar;

**Ação de controle:** descrever a ação que a unidade adotará diante da resposta escolhida para o tratamento do risco;

**Atividades:** definir as atividades que serão realizadas e os recursos necessários para tratar os riscos.

**Setor responsável:** definir o setor da unidade que possui a responsabilidade pela gestão e execução das atividades a serem desenvolvidas na ação de controle;

**Prazo:** definir o período para implementação da ação de controle.