



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
Av. dos Portugueses, 1966, - Bairro Vila Bacanga, São Luís/MA, CEP 65080-805  
Telefone: (98) 3272-8000 - <https://www.ufma.br>

Portaria nº 1121/2023/FUMA/OEC/REITORIA/GR

Aprova o Plano Institucional de Gestão de Riscos – PGR, da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

**O REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**, na qualidade de presidente do Comitê de Governança, Integridade e Transparência (CGIT), no uso das atribuições que lhe confere os arts. 3º, inc. XXX, art. 8º, art. 17 e art. 22 da Resolução nº 264-CONSAD, 14 de dezembro de 2021,

CONSIDERANDO a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder executivo Federal;

CONSIDERANDO a Resolução nº 264-CONSAD, de 14 de dezembro de 2021, que institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Maranhão;

CONSIDERANDO o que consta no processo nº 23115.014426/2022-72;

#### **R E S O L V E:**

Art. 1º Aprovar o Plano Institucional de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, com vigência pelo período de 2 (dois) anos, a contar da data de publicação desta Resolução, conforme documento anexo aprovado com esta Resolução e dela sendo parte integrante.

Art. 2º O Plano Institucional de Gestão de Riscos deverá ser revisado sempre que houver necessidade de adequações às políticas institucionais.

Art. 3º Este plano não se aplica aos princípios e diretrizes expressos na Política Institucional de Governança Digital e Segurança da Informação.

Parágrafo único. A Comissão de Governança Digital e Segurança da Informação (CGDSI), em colaboração com a STI, proporá ao Pleno do CGIT plano estratégico para a gestão de riscos no âmbito da Governança Digital e Segurança da Informação da UFMA.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor a partir da data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Dê-se ciência. Publique-se. Cumpra-se.  
São Luís (MA), 02 de outubro de 2023.

NATALINO SALGADO FILHO  
Reitor



Documento assinado eletronicamente por **NATALINO SALGADO FILHO, Reitor(a)**, em 02/10/2023, às 07:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufma.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufma.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0741833** e o código CRC **8E199870**.

---



**Anexo da PORTARIA Nº 1121/2023/FUMA/OEC/REITORIA/GR**

**PLANO INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE RISCOS – PGR**

**1. OBJETIVO**

Este plano institucional tem por objetivo apresentar o modelo de gerenciamento de riscos da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), detalhando os processos de gestão de riscos previstos na Política de Gestão de Riscos da UFMA, instituída pela Resolução nº 264-CONSAD, 14 de dezembro de 2021.

Neste plano estão descritos a aplicabilidade, as referências normativas, o referencial teórico, as responsabilidades, o processo de gestão de riscos e os benefícios decorrentes da sua implantação.

**2. APLICABILIDADE E CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO**

A aplicação deste plano deve ser realizada de forma gradativa em todas as Unidades Organizacionais da UFMA. O objetivo é abranger todas as unidades em 2 (dois) anos a contar da publicação deste plano de gestão de riscos, sendo priorizados os macroprocessos gerenciais.

A partir da criação da cadeia de valor, exposta no Anexo A, que permitiu levantar os macroprocessos da organização, foram desdobrados 28 processos que precisam incorporar a gestão de riscos, conforme listados no Anexo C.

Dessa forma, define-se a seguinte meta anual para desenvolvimento deste plano, conforme exposto no Quadro 1:

Quadro 1 – Quantidade anual de processos a terem seus riscos gerenciados.

| Ano  | Quantidade de Processos com Riscos Gerenciados |
|------|--|
| 2024 | 10   |
| 2025 | 18   |

Fonte: Elaborado pelo autor.



### 3. REFERÊNCIAS NORMATIVAS

- Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;
- Decreto nº 9.203, de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, atribui responsabilidades à alta administração do Poder Executivo Federal sobre a gestão de riscos; e
- Resolução nº 264-CONSAD, 14 de dezembro de 2021, que aprova a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

### 4. REFERENCIAL TEÓRICO

- COSO (2007). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada;
- COSO (2013). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Controle Interno – Estrutura Integrada.
- COSO (2017). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Gerenciamento de Riscos Integrado com Estratégia e Performance;
- Norma Técnica ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de riscos – Princípios e Diretrizes;
- Norma Técnica ABNT NBR ISO/IEC 31010:2019 Gestão de riscos – Técnicas para o processo de avaliação de riscos;
- Portaria-Segecex nº 9, de 18 de maio 2017 - Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos;
- Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União, 2ª edição, revista e atualizada. Brasília, 2020;
- Manual de Gestão de Riscos da Secretaria de Governo da Presidência da República. Brasília, 2020; e
- Resolução nº 264-CONSAD, 14 de dezembro de 2021, que aprova a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

### 5. RESPONSABILIDADES

I – Reitor:

- a) garantir a continuidade e aperfeiçoamento da Política de Gestão de Riscos.

II – Comitê de Governança, Integridade e Transparência - CGIT:

- a) elaborar o Plano Institucional de Gestão de Riscos, com auxílio da Comissão de Governança, Risco e Integridade – CGRI;
- b) analisar, avaliar, aprovar e o Plano Institucional de Gestão de Riscos;



- c) realizar a gestão do Plano Institucional de Gestão de Riscos; e
- d) definir a prioridade dos processos de trabalho para gerenciamento dos riscos.

**III – Pró-Reitores, Superintendentes, Diretores de Unidades Acadêmicas:**

- a) sugerir os processos prioritários para gerenciamento dos riscos;
- b) monitorar os riscos mapeados a partir das informações fornecidas pelos gestores de riscos;
- c) identificar situações que envolvem risco;
- d) comunicar as ações realizadas; e
- e) validar e monitorar a execução do plano de ação e das ações decorrentes da implementação da gestão de riscos.

**IV – Os gestores de riscos são responsáveis por:**

- a) executar as atividades referentes ao monitoramento do risco ao qual ele é responsável;
- b) executar os planos de ação definidas no tratamento do risco ao qual ele é responsável;
- c) comunicar as ações realizadas aos gestores de áreas e/ou ao Comitê de Governança, Integridade e Transparência - CGIT; e
- d) executar, como gestor do projeto, ações definidas no tratamento do risco, as quais há necessidade de envolvimento de mais de um membro devido à complexidade da execução levando assim a necessidade de projetização da ação.

**V – Conselho de Administração - CONSAD:**

- a) analisar, avaliar, aprovar as alterações à Política de Gestão de Riscos.

**VI – Servidores:**

- a) atuar quando demandados como gestores de riscos;
- b) participar das oficinas de levantamento dos riscos em processos aos quais o servidor atua diretamente; e
- c) identificar, no seu espaço de atuação, situações que envolvem riscos.

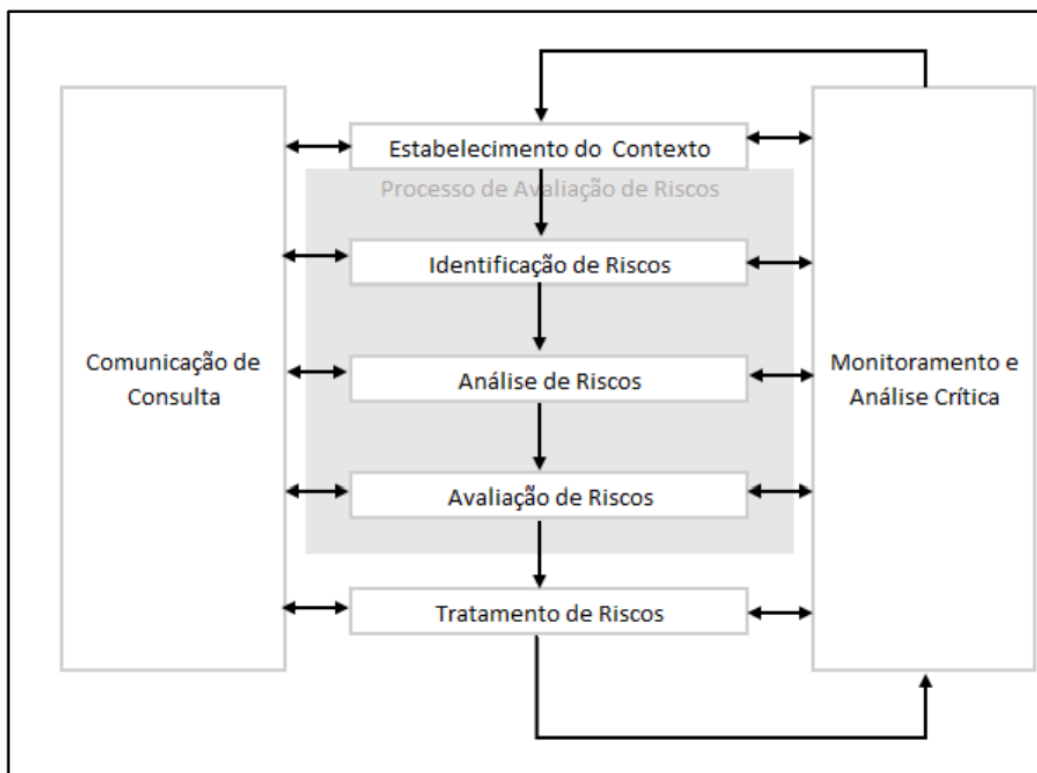
## **6. METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS**

A construção de uma metodologia de gestão de riscos consiste na construção de um fluxo ordenado de ações que permitam avaliar o contexto organizacional e identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos da instituição.

Para isto, dentro do contexto da UFMA foi desenvolvida uma metodologia baseada na ABNT/ISO 31000 com adaptações no processo de avaliação do risco residual, em que se emprega uma técnica trazida pela PORTARIA-SEGECEX Nº 9, de 18 de maio 2017, do Tribunal de Contas da União.

O fluxo do processo de Gestão de Riscos está descrito na ilustração a seguir:

Figura 1 – Processo de Gestão de Riscos da ISO 31000.



Fonte: ABNT (2018).

Com isto, será exposta estruturação metodológica do modelo de gestão de riscos da UFMA seguindo as etapas descritas na Figura 1 e trazidas pela ISO 31000 (ABNT, 2018), excluía a fase do estabelecimento do contexto, haja vista que a mesma pertence ao processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

Contudo, convém destacar que esta questão não será objeto de análise por parte da equipe de execução do plano de gestão de riscos, mas deverá ser observada pelo Comitê de Governança, Integridade e Transparência - CGIT, que a utilizará na priorização das atividades da equipe de planejamento.

A prioridade dos processos de trabalho para gerenciamento dos riscos será tratada anualmente pelo CGIT a partir da utilização dos critérios de impacto estratégico, impacto orçamentário, percepção de desempenho e frequência de ocorrência. Esta priorização deve gerar o cronograma de ação anual da equipe de execução da implementação da gestão de riscos.



## 6.1 Identificação de Riscos

Esta etapa tem por objetivo produzir uma lista abrangente com a identificação dos eventos de risco que afetam a realização dos objetivos de um processo.

São componentes da identificação de riscos evento de risco:

**Descrição do evento:** caracterização minuciosa do evento de risco;

**Categoria dos riscos:** avaliação de qual dimensão da organização é afetada pela ocorrência do evento de risco; e

**Gestor do risco:** dirigentes de unidades organizacionais, responsáveis por monitorar e comunicar aos Pró-Reitores, Superintendentes, Diretores de Unidades Acadêmicas e ao Comitê de Governança, Integridade e Transparência - CGIT, questões referentes aos riscos pelos quais são proprietários.

Quanto à categoria dos riscos, os eventos serão classificados conforme representado no Quadro 2:

Quadro 2 – Eventos de risco por categoria.

| Origem do Risco | Tipo de Risco  |
|-----------------|----------------|
| Interno         | Infraestrutura |
|                 | Pessoal        |
|                 | Processo       |
|                 | Integridade    |
|                 | Comunicação    |
| Externo         | Político       |
|                 | Social         |
|                 | Ambiental      |
|                 | Orçamentário   |
|                 | Imagem         |

Fonte: Elaborado pelo autor.



A identificação dos eventos será realizada em cada processo de trabalho a partir da utilização de duas técnicas sugeridas pelo COSO:

**Realização de oficinas com os facilitadores:** essa técnica deve ser utilizada quando estiver ainda em um estágio inicial de gestão por processos, ou seja, quando os objetivos operacionais (subprocessos) ainda não tiverem sido mapeados;

**Análise de fluxo de processo:** Os eventos são identificados por meio da análise das entradas, tarefas, responsabilidades e saídas que se combinam para formar um processo. São considerados os fatores internos e externos que podem influenciar no alcance dos objetivos do processo (COSO, 2007).

A construção da identificação dos eventos de riscos se dará em oficinas com os facilitadores, em que, em uma primeira fase, a equipe terá uma capacitação em gestão de processos e se construirá o fluxo do processo. Em uma segunda etapa, a equipe será capacitada em gestão de riscos e analisará o fluxo do processo com a perspectiva de levantar os principais eventos de risco deste processo.

Com isto, os riscos identificados serão registrados no Mapa de Riscos, conforme Anexo B, e encaminhados para a fase de análise. É importante frisar que a estrutura do mapa de riscos só pode ser alterada pelo Comitê de Governança, Integridade e Transparência - CGIT, devendo assim ser utilizada da forma exposta neste plano e não podendo ser modificada deliberadamente pelas unidades organizacionais, em atenção à padronização da gestão de riscos em toda a UFMA.

## 6.2 Análise e Avaliação de Riscos

A partir da compilação dos resultados da fase anterior, parte-se para a análise e avaliação dos riscos. Esta fase tem por objetivo central descobrir as causas dos eventos de riscos, entender como será analisada a probabilidade de ocorrência deste evento e a consequência para a organização.

São componentes da análise e avaliação do risco:

**Critério de Probabilidade:** dados ou elementos que serão utilizados para o julgamento da probabilidade de ocorrência deste evento;

**Causas:** condições potenciais que podem originar o risco ou que viabilizem a concretização de um evento de risco;

**Consequências:** resultado de um evento de risco que afeta os objetivos;

**Probabilidade:** chance de ocorrência de um determinado evento de risco;

**Impacto:** avaliação da magnitude da ocorrência do evento perante os objetivos estratégicos da organização; e

**Risco Inerente:** pontuação dada pela multiplicação da probabilidade e do impacto a um evento de risco, excluindo-se qualquer mecanismo de controle.





Com isto, busca-se o critério de probabilidade que será balizador para a avaliação da chance de ocorrência do evento, as causas que levam a esse evento e as consequências caso este evento se materialize. A partir destas definições é possível iniciar a fase de avaliação dos riscos, em que são analisadas a probabilidade e seu impacto.

É importante frisar que a metodologia empregada na UFMA será qualitativa, em que as percepções dos envolvidos no processo serão convertidas em valores ordinais de 1 a 5 tanto para a probabilidade quanto para o impacto. A partir disto serão realizadas operações algébricas simples como forma de avaliar o nível de risco do evento e o risco residual gerado após a implementação de controles.

Para o contexto da UFMA, adotou-se uma escala de cinco pontos para avaliação da probabilidade, em que cada uma possui uma chance de ocorrência e uma descrição diferenciada, conforme exposto no Quadro 3:

Quadro 3 – Régua de avaliação da probabilidade de ocorrência dos eventos.

| Nível       | Descrição   |  | Pontuação |
|-------------|---|--|-----------|
| Muito baixa | Evento extraordinário.  |  | 1         |
| Baixa       | Evento casual, inesperado. Existe histórico de ocorrência.                |  | 2         |
| Moderada    | Evento esperado de frequência reduzida. Histórico parcialmente conhecido. |  | 3         |
| Alta        | Evento usual de frequência habitual. Histórico amplamente conhecido.      |  | 4         |
| Muito alta  | Evento que se repete seguidamente. Interfere no ritmo das atividades.     |  | 5         |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação ao impacto, conforme o Quadro 4, definiu-se também uma escala de cinco pontos, em que a base da avaliação é o atendimento dos objetivos estratégicos da organização. É importante perceber que a adaptação e/ou modificação destas régua pode ser realizada apenas pelo Comitê de Governança, Integridade e Transparência - CGIT, devido à necessidade de uniformização dos procedimentos de gestão de riscos em toda a UFMA.



Quadro 4 – Régua de avaliação do impacto de ocorrência dos eventos.

| Nível          | Impacto  | Pontuação |
|----------------|--|-----------|
| Insignificante | Não afeta os objetivos.                          | 1         |
| Pequeno        | Pouco afeta os objetivos.                        | 2         |
| Médio          | Torna incerto ou duvidoso o alcance do objetivo. | 3         |
| Grande         | Torna improvável o alcance do objetivo.          | 4         |
| Crítico        | Capaz de impedir o alcance do objetivo.          | 5         |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir destas duas definições pode-se calcular o Risco Inerente (RI) do evento a partir da multiplicação das pontuações da probabilidade e do impacto, conforme representado na Equação 1:

Equação 1 – Definição do Risco Inerente (RI).

$$\text{RI} = \text{Probabilidade} \times \text{Impacto}$$

Esta multiplicação gera um valor numérico que varia de 1 a 25 e que representa o nível de risco do evento. No contexto da UFMA, convencionou-se neste plano os limiares trazidos pelo Quadro 5 e complementada de forma visual pelas Figuras 2 e 3.

Quadro 5 – Enquadramento do evento de risco em um determinado nível a partir do cálculo do risco inerente.

| Pontuação | Nível de Risco |
|-----------|----------------|
| 15 a 25   | Muito alto     |
| 8 a 12    | Alto           |
| 3 a 7     | Médio          |
| 1 e 2     | Baixo          |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 2 – Representação visual a partir da matriz de riscos dos limiares de cada nível de risco.

| NÍVEL DE RISCO |                     | PROBABILIDADE    |            |               |           |                 |
|----------------|---------------------|------------------|------------|---------------|-----------|-----------------|
|                |                     | Muito Baixa<br>1 | Baixa<br>2 | Moderada<br>3 | Alta<br>4 | Muito Alta<br>5 |
| IMPACTO        | Crítico<br>5        | 5                | 10         | 15            | 20        | 25              |
|                | Grande<br>4         | 4                | 8          | 12            | 16        | 20              |
|                | Médio<br>3          | 3                | 6          | 9             | 12        | 15              |
|                | Pequeno<br>2        | 2                | 4          | 6             | 8         | 10              |
|                | Insignificante<br>1 | 1                | 2          | 3             | 4         | 5               |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 3 – Categorização visual dos níveis de risco.

| NÍVEL DE RISCO |                     | PROBABILIDADE    |            |               |            |                 |
|----------------|---------------------|------------------|------------|---------------|------------|-----------------|
|                |                     | Muito Baixa<br>1 | Baixa<br>2 | Moderada<br>3 | Alta<br>4  | Muito Alta<br>5 |
| IMPACTO        | Crítico<br>5        | BAIXO            | MÉDIO      | MUITO ALTO    |            |                 |
|                | Grande<br>4         |                  |            | ALTO          | MUITO ALTO |                 |
|                | Médio<br>3          |                  | MÉDIO      | MUITO ALTO    |            |                 |
|                | Pequeno<br>2        | BAIXO            | MÉDIO      |               | MUITO ALTO |                 |
|                | Insignificante<br>1 |                  | MUITO ALTO |               |            |                 |

É importante ressaltar que o cálculo necessário para definir o nível de risco será realizado automaticamente, conforme configuração do Mapa de Riscos (Anexo A), necessitando que os gestores se preocupem apenas em definir a probabilidade e o impacto dos eventos identificados de acordo com as figuras 3 e 4.

Os eventos de riscos categorizados em Muito Alto e Alto deverão ser submetidos a mecanismos de controle na busca da redução do nível de risco, conforme exposto na Figura 4.

Figura 4 – Aceitabilidade de riscos a partir da alocação em possíveis níveis.

| NÍVEL DE RISCO |                     | PROBABILIDADE    |            |               |             |                 |
|----------------|---------------------|------------------|------------|---------------|-------------|-----------------|
|                |                     | Muito Baixa<br>1 | Baixa<br>2 | Moderada<br>3 | Alta<br>4   | Muito Alta<br>5 |
| IMPACTO        | Crítico<br>5        | ACEITÁVEL        | ACEITÁVEL  | ACEITÁVEL     | INACEITÁVEL | INACEITÁVEL     |
|                | Grande<br>4         |                  |            |               |             |                 |
|                | Médio<br>3          |                  |            |               |             |                 |
|                | Pequeno<br>2        |                  |            |               |             |                 |
|                | Insignificante<br>1 |                  |            |               |             |                 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o exposto acima é possível perceber que todos os eventos alocados nestes estratos (Muito Alto e Alto) serão obrigados a passar por tratamentos de mitigação na busca da redução da sua chance de ocorrência (probabilidade) e/ou no impacto de sua ocorrência.

### 6.3 Tratamento de Risco

O tratamento dos riscos compreende a fase de levantamento de potenciais mecanismos de controle que podem reduzir o risco inerente deste evento. No contexto do tratamento dos riscos quatro estratégias podem ser levantadas:

**Aceitar:** não realizar nenhuma atividade de controle e aceitar a ocorrência do problema caso o risco venha a ocorrer;

**Mitigar:** buscar a redução da chance de ocorrência do evento (probabilidade) ou de seu impacto;

**Transferir:** transferir a responsabilidade de gerenciar este risco para um terceiro; e

**Evitar:** levar a chance de ocorrência ou o impacto do evento para zero. No contexto prático seria extinguir a atividade/processo analisado em questão.

No contexto de órgãos públicos não é comum a utilização da estratégia de evitar o risco em determinadas situações, uma vez que o mais importante não é o resultado financeiro (relação custo x benefício), mas sim a prestação do serviço à coletividade.

No presente plano de gestão de riscos, será adotada a seguinte forma de tratamento para cada nível de risco:

**Risco Muito Alto:** deve ser mitigado até o risco residual chegar ao nível médio pelo menos;

**Risco Alto:** deve ser mitigado até o risco residual chegar ao nível médio pelo menos;



**Risco Médio:** caso seja possível devem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for crítico, planos de contingência são extremamente recomendáveis.

**Risco Baixo:** caso seja possível devem ser estabelecidas atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for grande ou crítico, planos de contingência são extremamente recomendáveis.

No contexto organizacional da UFMA, a aplicação de estratégias de transferência ou de evitar devem ser tratadas como exceções e avaliadas individualmente pelo Comitê de Governança, Integridade e Transparência - CGIT, já que estas estratégias pressupõem a transferência de responsabilidade (estratégia de transferir) ou a descontinuidade de ações (estratégia de evitar).

Os mecanismos de controle são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela Administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos (COSO, 2013). Existem basicamente dois tipos de mecanismos de controle: atividades de controle mitigadoras e planos de contingências. Enquanto aqueles visam diminuir a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco, estes tendem a minimizar o impacto caso esses eventos venham a se materializar.

A partir da definição da estratégia, a equipe de execução junto aos executores do processo, devem avaliar os mecanismos de controle já existentes e quais novos controles podem ser incorporados.

Dada a ocorrência de novos mecanismos de controle, faz-se necessária a alocação de um responsável, que será aquele definido para gerenciar o risco, para executar cada plano de ação trazido pela implementação deste mecanismo. Caso seja uma ação simples, o mesmo será responsável por implantar a ação individualmente. Caso requeira a participação de dois ou mais entes, será necessária a criação de uma equipe de apoio que utilizará metodologia específica de gestão, com acompanhamento e orientações da Divisão de Gestão da Integridade/DGMT/PPGT. Caso essa equipe e os executores do processo percebam um elevado impacto na ocorrência de determinado evento de risco, é recomendável a criação de um plano de contingência que abrangerá todas as ações que devem ser tomadas para reduzir este impacto caso o risco se efetive e se transforme em problema para a UFMA.

A partir das definições dos mecanismos de controle, faz-se necessária a avaliação do risco residual. O risco residual será avaliado com base no Roteiro de Auditoria do TCU, Portaria-Segecex nº 9, de 18 de maio 2017, que preconiza uma avaliação baseada em nível de confiança, em que quanto maior a confiabilidade dos mecanismos de controle elencados para este evento menor o risco residual (RR) do risco. Este cálculo é demonstrado pela Equação 2 e os níveis de confiança pelo Quadro 6.

Equação 2 – Definição do Risco Residual (RR).

$$RR=RI*(1-NC)$$

Quadro 6 – Níveis de confiança atribuído às atividades de controle.

| Controle     | Característica do Controle   | Nível de Controle |
|--------------|--|-------------------|
| Inexistente  | Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.   | 0%                |
| Fraco        | Controles têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.       | 20%               |
| Mediano      | Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas. | 40%               |
| Satisfatório | Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.   | 60%               |
| Forte        | Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.  | 80%               |

Fonte: TCU, 2017.

Com isto, é mister destacar que os riscos elencados como Alto e Muito Alto precisam ter mecanismos de controle suficientes para que o risco residual seja reduzido a pelo menos o risco médio.

Caso seja necessária a criação de novos mecanismos de controle a avaliação do risco residual se dará apenas no novo ciclo de monitoramento.

Assim como na definição do risco inerente, nenhum cálculo necessitará ser realizado pelo gestor para definir o risco residual. O Mapa de Riscos (Anexo B) já está configurado para realizar esses cálculos, bastando ser definido pelo gestor o nível de confiança dos mecanismos de controle estabelecidos.

#### 6.4 Monitoramento e Análise Crítica

O monitoramento e análise crítica permitem a avaliação e revisão contínua dos riscos elencados e a posterior tomada de decisão a partir dos dados repassados.

Neste contexto, os gestores do risco possuem o papel de monitorar os riscos e desenvolver relatórios semestrais das ocorrências dos riscos e da qualidade dos mecanismos de controle adotados.



Os Pró-Reitores, Superintendentes, Diretores de Unidades Acadêmicas têm como função agregar as informações de todos os gestores de riscos subordinados em nível de Diretoria, avaliando a execução dos projetos e dos planos de ação e compilando um relatório semestral a ser repassado ao Comitê de Governança, Integridade e Transparência - CGIT.

Nos casos de riscos alto e muito alto este ciclo de monitoramento ocorre semestralmente e nos casos de riscos médios e baixos o ciclo ocorre anualmente, concomitante a revisão anual do processo para a avaliação de novos eventos de risco.

## 6.5 Comunicação e Consulta

Com relação a comunicação e consulta, tem-se a necessidade da incorporação da rotina de trabalho dos servidores à gestão de riscos. Com isto, não apenas os gestores de riscos, mas toda a comunidade tem como função reportar, caso venha a perceber, novos eventos de riscos que podem impactar no processo e nos objetivos estratégicos da instituição.

Esta comunicação pode ser realizada tanto aos gestores dos riscos quanto aos Pró-Reitores, Superintendentes, Diretores de Unidades Acadêmicas que possuem como função detalhar este evento no mapa de riscos e reportar ao Comitê de Governança, Integridade e Transparência - CGIT.

## 7. BENEFÍCIOS ESPERADOS DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da UFMA. Ela faz parte das responsabilidades da Administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico 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. São vários os benefícios decorrentes da implantação deste plano de gestão de riscos, dentre os quais, destacam-se:

Quadro 7 – Benefícios da adoção do plano de gestão de riscos.

| <b>Benefícios da Adoção do Plano de Gestão de Riscos</b>  |
|---|
| Priorização dos macroprocessos da UFMA;   |
| Criação de um banco de dados com os eventos que podem influenciar no alcance dos objetivos da UFMA; |
| 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 UFMA;

Aperfeiçoamento da gestão por processo; e

Fortalecimento da governança corporativa.

Fonte: Elaborado pelo autor.



## ANEXO A – Cadeia de Valor da UFMA.



## ANEXO B – Modelo de Mapa de Riscos

**Tipos de Risco:**

Infraestrutura (Interno)  
 Pessoal (Interno)  
 Processo (Interno)  
 Conformidade (Interno)  
 Comunicação (Interno)  
 Político (Externo)  
 Social (Externo)  
 Ambiental (Externo)  
 Orçamentário (Externo)  
 Imagem (Externo)

**Probabilidade:**

1. Muito Baixa - Evento extraordinário.
2. Baixa - Evento casual, inesperado. Existe histórico de ocorrência.
3. Moderada - Evento esperado de frequência reduzida. Histórico parcialmente conhecido.
4. Alta - Evento usual de frequência habitual. Histórico amplamente conhecido.
5. Muito Alta - Evento que se repete seguidamente. Interfere no ritmo das atividades.

**Impacto:**

1. Insignificante - Não afeta os objetivos.
2. Pequeno - Pouco afeta os objetivos.
3. Médio - Torna incerto ou duvidoso o alcance do objetivo.
4. Grande - Torna improvável o alcance do objetivo.
5. Crítico - Capaz de impedir o alcance do objetivo.

**Riscos:**

- Baixo
- Moderado
- Alto
- Muito Alto

**Respostas ao Risco:**

- Aceitar
- Mitigar
- Transferir
- Evitar

**Níveis de Confiança atribuído às Atividades de Controle:**

1. Inexistente (0%) - Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.
2. Fraco (20%) - Controles têm abordagens ad hoc, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.
3. Mediano (40%) - Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.
4. Satisfatório (60%) - Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e, embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.
5. Forte (80%) - Controles implementados podem ser considerados a "melhor prática", mitigando todos os aspectos relevantes do risco.

| Identificação de Eventos   |               |                 | Classificação do Risco Inerente  |  |                           |   |   | Resposta ao Risco | Atividades de Controle (Preventivas e Mitigadoras) |  |                           |   |                     | Risco Residual            |              |          |
|--|---------------|-----------------|--|--|---------------------------|---|---|-------------------|--|--|---------------------------|---|---------------------|---------------------------|--------------|----------|
| Descrição  | Tipo de Risco | Gestor do Risco | Critério de Probabilidade  | Causas   | Consequências             | P | I |                   | Risco  | Atividade Mitigadora   | Status                    | Detalhamento  | Efetividade         | Plano de Contingência     | NC Controle  | Risco    |
| Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Conformidade  | Primum servo    | Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Tertio causa; Secundo causam; e Tertio causam. | Praecipue id consequitur. | 2 | 2 | Moderado          | Mitigar  | Hoc praecipuum quoddam opus.                                 | Concluído                 | Iam implemented exercitatione.                                      | Sim                 |                           | Mediano      | Baixo    |
| Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Processo      | Primum servo    | Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Tertio causa; Secundo causam; e Tertio causam. | Praecipue id consequitur. | 4 | 4 | Muito Alto        | Mitigar  | Hoc praecipuum quoddam opus.                                 | Iniciado                  | Secundo congregati scheduled enim sabbati lanuarias.                | Desconhecida        | Definitio imperium actio. | Satisfatório | Moderado |
| Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Conformidade  | Secundo servo   | Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Tertio causa; Secundo causam; e Tertio causam. | Praecipue id consequitur. | 2 | 1 | Baixo             | Mitigar  | Hoc praecipuum quoddam opus.<br>Hoc praecipuum quoddam opus. | Concluído<br>Não Iniciado | Iam implemented exercitatione.<br>Secundo congregati scheduled enim | Sim<br>Desconhecida |                           | Fraco        | Baixo    |
| Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Processo      | Primum servo    | Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Tertio causa; Secundo causam; e Tertio causam. | Praecipue id consequitur. | 4 | 3 | Alto              | Mitigar  | Hoc praecipuum quoddam opus.                                 | Iniciado                  | Secundo congregati scheduled enim sabbati lanuarias.                | Desconhecida        | Definitio imperium actio. | Inexistente  | Alto     |
| Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Processo      | Primum servo    | Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Tertio causa; Secundo causam; e Tertio causam. | Praecipue id consequitur. | 4 | 4 | Muito Alto        | Mitigar  | Hoc praecipuum quoddam opus.                                 | Iniciado                  | Secundo congregati scheduled enim sabbati lanuarias.                | Desconhecida        | Definitio imperium actio. | Satisfatório | Moderado |
| Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Conformidade  | Secundo servo   | Periculo procuratio consistit in statu perfecto quantum ad actiones ordinantur a paro of control et forma regiminis. | Tertio causa; Secundo causam; e Tertio causam. | Praecipue id consequitur. | 2 | 1 | Baixo             | Mitigar  | Hoc praecipuum quoddam opus.<br>Hoc praecipuum quoddam opus. | Concluído<br>Não Iniciado | Iam implemented exercitatione.<br>Secundo congregati scheduled enim | Sim<br>Desconhecida |                           | Fraco        | Baixo    |

**ANEXO C – Relação de Macroprocessos Gerenciais priorizados.**

| <b>MACROPROCESSOS A TEREM RISCOS GERENCIADOS - BIÊNIO 2024-2025</b> |   |                              |                 |
|---|---|------------------------------|-----------------|
| <b>ITEM</b>   | <b>DESCRIÇÃO DO MACROPROCESSO</b>                           | <b>PROPRIETÁRIO DO RISCO</b> | <b>PREVISÃO</b> |
| <b>1</b>  | <b>Macroprocessos Gerenciais</b>                            |                              |                 |
| 1.1   | Processo de gestão da governança                            | Reitor / CGIT                | 2024            |
| 1.2   | Processo de planejamento e controle institucional           | Reitor / CGIT                | 2024            |
| <b>2</b>  | <b>Macroprocessos Finalísticos</b>                          |                              |                 |
| 2.1   | Processo de planejamento pedagógico                         | PROEN                        | 2025            |
| 2.2   | Processo de seleção e ingresso                              | PROEN                        | 2025            |
| 2.3   | Processo de execução pedagógica                             | PROEN                        | 2025            |
| 2.4   | Processo de registro e controle acadêmico                   | PROEN                        | 2025            |
| 2.5   | Processo de avaliação de ensino                             | PROEN                        | 2025            |
| 2.6   | Processo de acompanhamento de egressos                      | PROEN                        | 2025            |
| 2.7   | Processo de integração acadêmica                            | AGEUFMA                      | 2025            |
| 2.8   | Processo de desenvolvimento científico                      | AGEUFMA                      | 2025            |
| 2.9   | Processo de inovação tecnológica                            | AGEUFMA                      | 2025            |
| 2.10  | Processo de gerenciamento de projetos de pesquisa           | AGEUFMA                      | 2025            |
| 2.11  | Processo de internacionalização                             | AGEUFMA                      | 2025            |
| 2.12  | Processo de empreendedorismo                                | AGEUFMA                      | 2025            |
| 2.13  | Processo de gerenciamento de ações de extensão acadêmica    | PROEC                        | 2025            |
| 2.14  | Processo de gerenciamento de eventos de extensão acadêmica  | PROEC                        | 2025            |
| 2.15  | Processo de gerenciamento de cursos de extensão acadêmica   | PROEC                        | 2025            |
| 2.16  | Processo de gerenciamento de projetos de extensão acadêmica | PROEC                        | 2025            |
| 2.17  | Processo de prestação de serviços à comunidade              | PROEC                        | 2025            |
| 2.18  | Processo de promoção da cultura                             | PROEC                        | 2025            |
| <b>3</b>  | <b>Macroprocessos de Suporte</b>                            |                              |                 |
| 3.1   | Processo de gestão assistência estudantil                   | PROAES                       | 2024            |

|     |   |        |      |
|-----|---|--------|------|
| 3.2 | Processo de gestão de pessoas                   | PROGEP | 2024 |
| 3.3 | Processo de gestão da tecnologia da informação  | STI    | 2024 |
| 3.4 | Processo de gestão da comunicação institucional | SCE    | 2024 |
| 3.5 | Processo de gestão da infraestrutura            | SINFRA | 2024 |
| 3.6 | Processo de gestão orçamentária e finanças      | PPGT   | 2024 |
| 3.7 | Processo de gestão de bens e serviços           | PPGT   | 2024 |
| 3.8 | Processo de gestão da tecnologia na educação    | DTED   | 2024 |