



UNIVERSIDADE FEDERAL DO
OESTE DA BAHIA

MANUAL OPERACIONAL DO
PROCESSO DE GERENCIAMENTO
DE RISCOS

COMITÊ DE GOVERNANÇA, RISCOS E CONTROLES

Reitor

Jacques Antonio de Miranda

Vice-Reitor

Antonio Oliveira de Sousa

Chefe de Gabinete

Marina Meirelles Paes

Diretor de Governança, Riscos e Conformidade

Angelo Marconi Maniero

Pró-Reitor de Ações Afirmativas e Assuntos Estudantis

Antonio Oliveira de Sousa

Pró-Reitora de Administração

Jaqueline Fritsch

Pró-Reitor de Extensão e Cultura

Anderson Breno Souza

Pró-Reitora de Graduação

Adma Katia Lacerda Chaves

Pró-Reitor de Gestão de Pessoas

Clayton da Silva Barcelos

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Leriane Silva Cardozo

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Aurizangela Oliveira de Sousa

Pró-Reitor de Tecnologia da Informação e Comunicação

Uiliam Rangel Amorim Souza

Secretária Acadêmica

Leila Oliveira dos Anjos

Superintendente Administrativa do *campus* Reitor Edgard Santos

Marcus Vinicius Soares Figueiredo Castro Silva

Superintendente de Inovação e Tecnologia para o Desenvolvimento Regional

Erick Samuel Rojas Cajavilca

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

Diretor de Governança, Riscos e Conformidade

Angelo Marconi Maniero

Coordenadora de Riscos e Conformidade

Vanessa Godoy Kinoshita

1. INTRODUÇÃO

Este documento tem por objetivo orientar os agentes públicos quanto à implantação do processo de gerenciamento de riscos em seus setores, fornecendo orientações detalhadas sobre como aplicar a metodologia definida para a instituição e os procedimentos a serem seguidos.

Por priorizar o caráter prático, não se destaca as teorias por trás dos métodos nem faz referências literárias. Aqueles que se interessarem em saber mais sobre esse tema deverão buscar aprofundamento no Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos e em publicações especializadas.

2. FASES DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

O processo de gerenciamento de riscos consiste em um conjunto ordenado de atividades que permitem avaliar o contexto organizacional e identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos de cada objetivo estratégico ou processo organizacional selecionado.

Nesse contexto, considerando as orientações constantes na Política de Gestão de Riscos e Controles Internos (PGRCI), o processo de gerenciamento de riscos contemplará as seguintes etapas:



2.1. ETAPA 1 - ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

O ponto fundamental desta etapa é definir os objetivos do processo e quais resultados precisam ser alcançados para atingir as metas institucionais.



O que fazer?

Em reunião, as pessoas envolvidas no processo devem responder às seguintes perguntas, considerando as perspectivas estratégica, temporal, legal, financeira/orçamentária, entre outras:

- a) Qual o objetivo do processo?
- b) Qual ou quais resultados precisam ser alcançados para que o processo seja concluído com sucesso?

2.2. ETAPA 2- IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Esta etapa tem por objetivo identificar os eventos que possam vir a ter impacto negativo no alcance dos objetivos/resultados levantados na ETAPA 1.



O que fazer?

Em reunião, as pessoas envolvidas no processo devem responder à seguinte pergunta:

Quais eventos podem evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o atingimento dos objetivos?

É importante que as pessoas escrevam os eventos que vier na cabeça. Após isso, a equipe deve fazer uma rápida análise dos eventos, registrando os eventos que foram aceitos pela maioria, descartando os duplicados e unificando os eventos parecidos.

Dicas



Utilizar as seguintes questões para auxiliar na organização dos eventos:

- ✓ O evento é um risco que pode comprometer claramente um dos objetivos?
- ✓ O evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?
- ✓ O evento é um risco ou uma falha no desenho do processo?
- ✓ O evento é um risco ou uma falha no planejamento das ações estratégicas?
- ✓ O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo?

Ainda sobre o evento de risco, deve-se verificar qual é a sua categoria, conforme opções abaixo.

FINANCEIRO/ ORÇAMENTÁRIO

Eventos que podem comprometer a capacidade da UFOB de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária.



CATEGORIA
01

ESTRATÉGICO

Eventos que ameacem diretamente os objetivos estratégicos organizacionais, afetando o alcance da sua visão e a sustentabilidade da instituição no longo prazo.

CATEGORIA
02



CATEGORIA
03

OPERACIONAL

Eventos que podem comprometer as atividades da UFOB, normalmente associados a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, de infraestrutura, de pessoas ou sistemas.

LEGAL/ CONFORMIDADE

Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer atividades da UFOB.

CATEGORIA
04



INTEGRIDADE

Eventos relacionados à corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta que podem comprometer os valores e padrões preconizados pela UFOB.



CATEGORIA
05

IMAGEM/ REPUTAÇÃO

Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da UFOB em cumprir sua missão institucional.

CATEGORIA
06



AMBIENTAL

Eventos que possam provocar danos ambientais causados por atividades da organização ou devido a ocorrência externa.

CATEGORIA
07



SOCIAL

Eventos relacionados à condições de trabalho, qualidade de vida, segurança, diversidade, equidade, inclusão, entre outras que podem comprometer o bem-estar das pessoas e a justiça social.

CATEGORIA
08



2.3. ETAPA 3 - ANÁLISE DE RISCOS

Após identificar o evento de risco, é necessário informar as causas e consequências.



O que fazer?

Em reunião, as pessoas envolvidas no processo devem levantar, para cada evento de risco:

Causas – Por que esse evento ocorre?

Consequências – Se esse evento ocorrer, quais serão as possíveis consequências?

A equipe deve tentar extrair o maior número possível de causas e consequências para cada evento. Depois dessa dinâmica, deve-se revisar as respostas para verificar se estão coerentes.

Caso haja dificuldades na identificação das causas, as dicas abaixo podem auxiliar.

Dicas

Em geral as causas são uma junção de fontes de risco com fragilidades. Fonte de risco é algo que pode dar origem ao risco (exemplos: pessoas, sistemas, infraestrutura, etc.). O quadro abaixo apresenta alguns exemplos de fontes de riscos e as respectivas fragilidades mais comuns a serem encontradas.



FONTES	FRAGILIDADE
Pessoas	<ul style="list-style-type: none">- Falta de pessoal- Sem capacitação- Perfil inadequado- Desmotivadas
Processos	<ul style="list-style-type: none">- Mal estruturado- Sem manual ou instruções formalizadas- Sem <i>checklist</i>- Ausência de segregação de funções
Infraestrutura Física	<ul style="list-style-type: none">- Localização inadequada- Instalações inadequadas- Sem controle de acesso físico
Sistemas	<ul style="list-style-type: none">- Obsoletos- Sem integração- Sem manuais de operação- Sem controles de acesso- Sem <i>backups</i>
Infraestrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Falta de clareza nas funções e responsabilidades- Deficiência nos fluxos informação e comunicação- Centralização de responsabilidades- Delegações exorbitantes

2.4. ETAPA 4 - AVALIAÇÃO DE RISCOS

A equipe deverá indicar a probabilidade e o impacto de cada um dos eventos de risco.



O que fazer?

Em reunião, as pessoas envolvidas no processo devem se perguntar:

- Qual a probabilidade de o evento de risco ocorrer?
- Qual o impacto do evento de risco caso ele ocorra?

A escala de probabilidade possui 5 níveis.

PROBABILIDADE	DESCRIÇÃO, DESCONSIDERANDO OS CONTROLES	PESO
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento pode até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	3
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	4
Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	5

A escala de impacto também possui 5 níveis.

IMPACTO	DESCRIÇÃO DO IMPACTO NOS OBJETIVOS, CASO O EVENTO OCORRA	PESO
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação / comunicação / divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	3
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	4
Muito alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	5

A multiplicação entre os valores de probabilidade e de impacto define o **nível do risco inerente (RI)**, ou seja, o nível do risco sem considerar quaisquer controles que reduzem ou podem reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou de seu impacto.

RISCO INERENTE = PROBABILIDADE X IMPACTO

A equipe deve analisar os controles já existentes. Os controles incluem qualquer processo, política, dispositivo, prática ou outras ações e medidas que a gestão adota com o objetivo de modificar o nível de risco. Pode acontecer de a equipe estar analisando um processo no qual não existe nenhum controle para o risco identificado. Assim como também pode acontecer de um evento de risco ter vários controles já implementados. Avalia-se qual é o nível de confiança e o fator de avaliação correspondente.

NÍVEL DE CONFIANÇA	DESCRIÇÃO	FATOR DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES
Inexistente	Controles existentes, mal desenhados ou mal implantados, isto é, não funcionais.	1
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, em geral realizados de maneira manual.	0,8
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.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco. São periodicamente testados, revisados e aperfeiçoados.	0,2

Por fim, calcula-se o valor do nível de risco residual, que é o nível do risco mesmo aplicando os controles.

RISCO RESIDUAL = RISCO INERENTE X FATOR DE AVALIAÇÃO DOS CONTROLES

2.5. ETAPA 5 - PRIORIZAÇÃO DE RISCOS

A figura abaixo apresenta a matriz de risco com uma linha que demarca o nível de risco aceitável para a instituição. Riscos com nível baixo e médio estão dentro do apetite ao risco da UFOB (a universidade aceita assumir) e riscos com níveis alto e extremo precisam ser tratados.

IMPACTO	Muito alto 5	5 RB	10 RM	15 RA	20 RE	25 RE
	Alto 4	4 RB	8 RM	12 RA	16 RA	20 RE
	Médio 3	3 RB	6 RM	9 RM	12 RA	15 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	6 RM	8 RM	10 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RB
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
PROBABILIDADE						



O que fazer?

Em reunião, as pessoas envolvidas no processo devem calcular o risco residual e verificar o nível de risco de acordo com o quadro. Se não estiver dentro do apetite ao risco da UFOB, o risco deve ser tratado.

O quadro abaixo possui mais orientações sobre o que fazer.

NÍVEL DE RISCO	AVALIAÇÃO DE RISCO	ORIENTAÇÃO
RISCO BAIXO (1 a 5)	Aceitável	Nível dentro do apetite a risco. O risco deve ser registrado, mas não é necessário seu tratamento.
RISCO MÉDIO (6 – 11)	Gerenciável	Nível dentro do apetite a risco. O risco deve ser registrado, mas seu tratamento é opcional, cabendo ao gestor julgar se é oportuno ou conveniente elaborar plano de tratamento. Requer atividades de monitoramento e atenção da unidade com os controles para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo sem custos adicionais.
RISCO ALTO (12 – 19)	Indesejável	Nível além do apetite a risco. Riscos altos devem ser reduzidos ou tratados e é necessário ter planos de tratamento elaborados. Demandam atividades específicas de monitoramento e controle por parte do gestor de risco para que se mantenham nesse nível ou sejam reduzidos.
RISCO EXTREMO (20 – 25)	Inaceitável	Nível além do apetite a risco. É necessário elaborar plano de tratamento com possibilidade de execução imediata para sua mitigação. O gestor de risco deverá comunicar o risco ao Comitê para ser discutido em âmbito estratégico.

2.6. ETAPA 6 - DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Existem as seguintes opções de tratamento:



OPÇÃO DE TRATAMENTO	DESCRIÇÃO
ACEITAR	Um risco normalmente é aceito quando seu nível está nas faixas de apetite a risco. Nessa situação, nenhum novo controle precisa ser implementado para mitigar o risco.
MITIGAR	Um risco normalmente é mitigado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo” . A implementação de controles, neste caso, apresenta um custo/benefício adequado. Mitigar o risco significa implementar controles que possam diminuir as causas ou as consequências dos riscos.
COMPARTILHAR	Um risco normalmente é compartilhado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo” , mas a implementação de controles não apresenta um custo/benefício adequado. Pode-se identificar outra unidade que tenha mais robustez para tratá-lo ou compartilhar o risco por meio de terceirização ou apólice de seguro, por exemplo.
EVITAR	Um risco normalmente é evitado quando é classificado como “Alto” ou “Extremo” , mas a implementação de controles apresenta um custo muito elevado, inviabilizando sua mitigação, ou não há entidades (internas ou externas) dispostas a compartilhar o risco com a UFOB.



O que fazer?

Em reunião, as pessoas envolvidas no processo vão definir as ações/controles que serão implementados para diminuir a probabilidade do risco ocorrer ou reduzir o impacto de suas consequências.

Quando o risco está fora do apetite ao risco, na maioria das vezes ele é mitigado. Neste caso, a equipe deve elaborar um Plano de Tratamento e um Plano de Contingência.



PLANO DE TRATAMENTO

- ✓ **Responsável;**
- ✓ **Ações preventivas** – medidas que visam diminuir a probabilidade de ocorrência do evento de risco;
- ✓ **Monitoramento** - periodicidade e/ou mecanismos adotados para verificar a implementação das ações;
- ✓ **Recursos necessários;**
- ✓ **Data prevista para o início da implementação;**
- ✓ **Data prevista para o término da implementação.**



PLANO DE CONTINGÊNCIA

- ✓ **Gatilho** - situação que determina o início das ações de contingência;
- ✓ **Responsável**;
- ✓ **Ações de contingência** – ações imediatas que devem ser executadas em caso de ocorrência do evento, com o objetivo de atenuar seu impacto (consequências).

2.7. ETAPA 7 - COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

Nesta etapa, os itens mais importantes a serem comunicados e monitorados são:

- a) Os níveis dos riscos que foram identificados, para verificar se algum risco se tornou alto ou extremo;
- b) A identificação de um novo evento de risco;
- c) A ocorrência de um evento de risco;
- d) O acompanhamento da implementação dos Planos de Tratamento; e
- e) Acompanhar a efetividade das medidas de controle implementadas.

CASO PRÁTICO 1

Processo: Prestação de contas de editais

ETAPA 1 – ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

Objetivos do processo: Garantir a transparência, a *accountability* e a correta aplicação dos recursos financeiros.

Resultado: Documentação de informações sobre a aplicação dos recursos financeiros destinados aos editais.

ETAPA 2 – IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Evento de risco 1: Atraso na conclusão de relatório de prestação de contas

Categoria: Legal/Conformidade e Integridade

Evento de risco 2: Uso indevido de recurso financeiro do edital

Categoria: Legal/Conformidade e Integridade

ETAPA 3 – ANÁLISE DE RISCOS

Evento de risco 1: Atraso na conclusão de relatório de prestação de contas

Causas:

- Demora na coleta dos documentos comprobatórios dos gastos;
- Envio de informações incompletas por parte das pessoas que utilizaram os recursos; e
- Dificuldades para analisar os documentos comprobatórios.

Consequências:

- Atraso na finalização do edital;
- Envio de relatório com informações pendentes;
- A prestação de contas pode ser aprovada com ressalva ou rejeitada;
- Multa para a autoridade responsável.

Evento de risco 2: Uso indevido de recurso financeiro do edital

Causas:

- Desconhecimento ou má interpretação do edital; e
- Falta de controles internos eficazes.

Consequências:

- Reprovação da prestação de contas;
- Obrigação de devolução dos recursos;
- Verificação se houve intenção fraudulenta ou má-fé;
- Aplicação de sanções administrativas.

ETAPA 4 – AVALIAÇÃO DE RISCOS

Evento de risco 1: Atraso na conclusão de relatório de prestação de contas

PROBABILIDADE		
Demora na coleta dos documentos comprobatórios dos gastos	4	4
Envio de informações incompletas por parte das pessoas que utilizaram os recursos	3	
Dificuldades para analisar os documentos comprobatórios	3	

*prevalece a maior probabilidade

IMPACTO		
Atraso na finalização do edital	3	4
Envio de relatório com informações pendentes	3	
A prestação de contas pode ser aprovada com ressalva ou rejeitada	3	
Multa para a autoridade responsável	4	

*prevalece o maior impacto

Risco inerente: $4 \times 4 = 16$

Controles existentes: não há

Nível de confiança: Inexistente

Fator de Avaliação dos Controles: 1

Risco residual = $16 \times 1 = 16$

Evento de risco 2: Uso indevido de recurso financeiro do edital

PROBABILIDADE		
Desconhecimento ou má interpretação do edital	4	4
Falta de controles internos eficazes	3	

*prevalece a maior probabilidade

IMPACTO		
Reprovação da prestação de contas	3	4
Obrigação de devolução dos recursos	2	
Verificação se houve intenção fraudulenta ou má-fé	4	
Aplicação de sanções administrativas	4	

*prevalece o maior impacto

Risco inerente = $4 \times 4 = 16$

Controles existentes: não há

Nível de confiança: Inexistente

Fator de Avaliação dos Controles: 1

Risco residual = $16 \times 1 = 16$

ETAPA 5 - PRIORIZAÇÃO DE RISCOS

Evento de risco 1: Atraso na conclusão de relatório de prestação de contas

Nível de risco = 16 (ALTO)

Evento de risco 2: Uso indevido de recurso financeiro do edital

Nível de risco = 16 (ALTO)

ETAPA 6 - DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Evento de risco 1: Atraso na conclusão de relatório de prestação de contas

Opção de tratamento escolhido: MITIGAR

PLANO DE TRATAMENTO

- ✓ **Responsável:** João da Silva
- ✓ **Ações preventivas:**
 - a) Elaboração de manual de prestação de contas com *checklist* de documentos a serem entregues;
 - b) Automação do envio dos documentos criando formulários *online*;
 - c) Criação de um catálogo com exemplos práticos.
- ✓ **Monitoramento** – semestral, verificando a taxa de incidência de atrasos;
- ✓ **Recursos necessários:** sistemas para elaboração de textos e formulários;
- ✓ **Data prevista para o início da implementação:** 01/01/2025;
- ✓ **Data prevista para o término da implementação:** 30/04/2025.

PLANO DE CONTINGÊNCIA

- ✓ **Gatilho** – Relatório de prestação de contas em atraso;
- ✓ **Responsável:** Paulo da Silva
- ✓ **Ações de contingência:**
 - a) Cobrança dos documentos que faltam para finalizar o relatório;
 - b) Verificar responsabilização por não entrega de documentos pendentes.

Evento de risco 2: Uso indevido de recurso financeiro do edital

Opção de tratamento escolhido: MITIGAR

PLANO DE TRATAMENTO

- ✓ **Evento de risco 1:** Uso indevido de recurso financeiro do edital
- ✓ **Responsável:** João da Silva
- ✓ **Ações preventivas:**
 - a) Gravação de material com explicação do edital para publicação em redes sociais;
 - b) Reunião para tirar dúvidas do edital;
 - c) Publicação de dúvidas recorrentes no site institucional;
 - d) Verificação dos documentos por duas pessoas antes da liberação dos recursos.
- ✓ **Monitoramento** – por edital, verificando a prestação de contas;
- ✓ **Recursos necessários:** sistemas e equipamentos para a gravação e edição de vídeos e elaboração de documentos;
- ✓ **Data prevista para o início da implementação:** 01/01/2025;
- ✓ **Data prevista para o término da implementação:** 30/05/2025.

PLANO DE CONTINGÊNCIA

- ✓ **Gatilho** – Relatório de prestação de contas em atraso;
- ✓ **Responsável:** Paulo da Silva
- ✓ **Ações de contingência:**
 - a) Cobrança dos documentos que faltam para finalizar o relatório;
 - b) Verificar responsabilização por não entrega de documentos pendentes.

ETAPA 7 – COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

- a) Monitorar a taxa de incidência de atrasos dos relatórios de prestação de contas;
- b) Monitorar a execução dos planos de tratamento.

CASO PRÁTICO 2

Processo: Desenvolver pesquisas

ETAPA 1 – ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

Objetivos do processo: Produzir novos conhecimentos, contribuir para o avanço da ciência e da sociedade.

Resultado: Novos conhecimentos, publicações acadêmicas, relatórios, produtos.

ETAPA 2 – IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Evento de risco: Vazamento de dados de pesquisa confidenciais

Categoria: Integridade e Imagem/Reputação

ETAPA 3 – ANÁLISE DE RISCOS

Evento de risco: Vazamento de dados de pesquisa confidenciais

Causas:

- Compartilhamento indevido de dados por pesquisadores e estudantes;
- Uso de senhas fracas;
- Falta de treinamento nos sistemas;
- Envio de dados sensíveis para destinatários errados; e
- Ausência de políticas para uso de dados em pesquisas.

Consequências:

- Multas por violação da LGPD;
- Processos judiciais por quebra de confidencialidade;
- Perda do financiamento do projeto e das bolsas de pesquisa;
- Comprometimento das pesquisas em andamento.

ETAPA 4 – AVALIAÇÃO DE RISCOS

Evento de risco: Vazamento de dados de pesquisa confidenciais

PROBABILIDADE		
Compartilhamento indevido de dados por pesquisadores e estudantes	4	4
Uso de senhas fracas	3	
Falta de treinamento nos sistemas	2	
Envio de dados sensíveis para destinatários errados	2	
Ausência de políticas para uso de dados em pesquisas	4	

*prevalece a maior probabilidade

IMPACTO		
Multas por violação da LGPD	5	5
Processos judiciais por quebra de confidencialidade	5	
Perda do financiamento do projeto e das bolsas de pesquisa	4	
Comprometimento das pesquisas em andamento	4	

*prevalece o maior impacto

Risco inerente = $4 \times 5 = 20$

Controles existentes: não há

Nível de confiança: Inexistente

Fator de Avaliação dos Controles: 1

Risco residual = $20 \times 1 = 20$

ETAPA 5 - PRIORIZAÇÃO DE RISCOS

Nível de risco = 20 (EXTREMO)

ETAPA 6 - DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Opção de tratamento escolhido: MITIGAR

PLANO DE TRATAMENTO

- ✓ **Responsável:** João da Silva
- ✓ **Ações preventivas:**
 - a) Elaboração de política de uso de dados em pesquisas;
 - b) Treinamentos para o uso dos sistemas;
 - c) Melhoria dos controles de acesso aos dados;
 - d) Adequação à LGPD;
 - e) Elaborar Plano de Resposta a Incidentes, incluindo notificação às autoridades competentes.
- ✓ **Monitoramento** – semestral, verificando se houve ocorrências;
- ✓ **Recursos necessários:** sistemas para elaboração de textos;
- ✓ **Data prevista para o início da implementação:** 01/01/2025;
- ✓ **Data prevista para o término da implementação:** 30/04/2025.

PLANO DE CONTINGÊNCIA

- ✓ **Gatilho** – Dados vazados;
- ✓ **Responsável:** Paulo da Silva
- ✓ **Ações de contingência:**
 - a) Executar as ações do Plano de Resposta a Incidentes.

ETAPA 7 – COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

- a) Monitorar a ocorrência de novos vazamentos de dados;
- b) Monitorar a execução do plano de tratamento.

CASO PRÁTICO 3

Processo: Preenchimento de vagas nos cursos de graduação

ETAPA 1 – ENTENDIMENTO DO CONTEXTO

Objetivos do processo: Garantir o preenchimento das vagas ofertadas nos cursos de graduação por meio do SISU e de processos complementares (vagas residuais), assegurando o cumprimento das normas legais, especialmente aquelas relacionadas às políticas de ações afirmativas.

Resultado: Ocupação das vagas por candidatos regularmente selecionados, com validação adequada dos critérios de ingresso, incluindo cotas, e observância dos prazos estabelecidos.

ETAPA 2 – IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS

Evento de risco 1: Não preenchimento das vagas

Categoria: Estratégico e Operacional

Evento de risco 2: Ingresso indevido em vagas de ações afirmativas (cotas)

Categoria: Legal/Conformidade, Integridade, Imagem/Reputação

ETAPA 3 – ANÁLISE DE RISCOS

Evento de risco 1: Não preenchimento das vagas

Causas:

- Baixa procura por determinados cursos;
- Elevado índice de desistência ou não comparecimento para matrícula;
- Falhas na convocação de suplentes;
- Prazos reduzidos entre chamadas e matrícula; e
- Ineficiência na condução dos processos de vagas residuais.

Consequências:

- Ociosidade de vagas públicas;
- Impacto negativo nos indicadores de ocupação;
- Subutilização da capacidade institucional;
- Redução da eficiência acadêmica; e
- Possível questionamento por órgãos de controle quanto à gestão de vagas.

Evento de risco 2: Ingresso indevido em vagas de ações afirmativas (cotas)

Causas:

- Fragilidade nos procedimentos de heteroidentificação ou validação documental;
- Interpretação inadequada dos critérios legais e editalícios;
- Ausência de padronização nas comissões de verificação;

- Falhas na conferência de documentos socioeconômicos; e
- Pressão por cumprimento de prazos do calendário acadêmico.

Consequências:

- Anulação de matrícula;
- Judicialização de decisões administrativas;
- Comprometimento da política de ações afirmativas;
- Danos à imagem institucional; e
- Necessidade de retrabalho administrativo e convocação adicional.

ETAPA 4 – AVALIAÇÃO DE RISCOS

Evento de risco 1: Não preenchimento das vagas

PROBABILIDADE		
Baixa procura por determinados cursos	4	4
Elevado índice de desistência ou não comparecimento para matrícula	3	
Falhas na convocação de suplentes	3	
Prazos reduzidos entre chamadas e matrícula	4	
Ineficiência na condução dos processos de vagas residuais	2	

*prevalece a maior probabilidade

IMPACTO		
Ociosidade de vagas públicas	4	4
Impacto negativo nos indicadores de ocupação	4	
Subutilização da capacidade institucional	3	
Redução da eficiência acadêmica	3	
Possível questionamento por órgãos de controle quanto à gestão de vagas	4	

*prevalece o maior impacto

Risco inerente = $4 \times 4 = 16$

Controles existentes:

- Sistema SISU com chamadas regulares e lista de espera;
- Editais institucionais de vagas residuais;
- Cronogramas definidos em calendário acadêmico;
- Divulgação institucional dos processos seletivos.

Nível de Confiança: Mediano

Fator de avaliação dos controles: 0,6

Risco residual = $16 \times 0,6 = 9,6 = 10$ (arredondamento)

Evento de risco 2: Ingresso indevido em vagas de ações afirmativas (cotas)

PROBABILIDADE		
Fragilidade nos procedimentos de heteroidentificação ou validação documental	4	4
Interpretação inadequada dos critérios legais e editalícios	3	
Ausência de padronização nas comissões de verificação	3	
Falhas na conferência de documentos socioeconômicos	4	
Pressão por cumprimento de prazos do calendário acadêmico	4	

*prevalece a maior probabilidade

IMPACTO		
Anulação de matrícula	4	5
Judicialização de decisões administrativas	5	
Comprometimento da política de ações afirmativas	4	
Danos à imagem institucional	5	
Necessidade de retrabalho administrativo e convocação adicional	4	

*prevalece o maior impacto

Risco inerente = 4 x 5 = 20

Controles existentes:

- Editais com definição dos critérios de ações afirmativas;
- Comissões de heteroidentificação e/ou validação;

- Conferência documental no ato da matrícula;
- Normativos internos que disciplinam o processo.

Nível de Confiança: Mediano

Fator de avaliação dos controles: 0,6

Risco residual = $20 \times 0,6 = 12$

ETAPA 5 - PRIORIZAÇÃO DE RISCOS

Evento de risco 1: Não preenchimento das vagas

Nível de risco = 10 (MÉDIO)

Evento de risco 2: Ingresso indevido em vagas de ações afirmativas (cotas)

Nível de risco = 12 (ALTO)

ETAPA 6 - DEFINIÇÃO DE RESPOSTAS AOS RISCOS

Evento de risco 1: Não preenchimento das vagas

Opção de tratamento escolhido: Poderia ser ACEITAR, pois está dentro do apetite ao risco. Para o caso prático, optou-se por MITIGAR.

PLANO DE TRATAMENTO

- ✓ **Responsável:** João da Silva
- ✓ **Ações preventivas:**
 - a) Monitoramento ativo da ocupação das vagas por curso;
 - b) Aperfeiçoamento dos mecanismos de convocação de suplentes;
 - c) Planejamento prévio e padronização dos editais de vagas residuais; e
 - d) Ampliação das estratégias de divulgação institucional.
- ✓ **Monitoramento** – por processo seletivo, verificando a taxa de ocupação das vagas;
- ✓ **Recursos necessários:** sistemas de gestão acadêmica e ferramentas de comunicação institucional;
- ✓ **Data prevista para o início da implementação:** 01/01/2025;
- ✓ **Data prevista para o término da implementação:** 30/04/2025.

PLANO DE CONTINGÊNCIA

- ✓ **Gatilho** – Existência de vagas ociosas após as chamadas regulares;
- ✓ **Responsável:** Paulo da Silva
- ✓ **Ações de contingência:**
 - a) Realização de chamadas extraordinárias;
 - b) Execução de editais de vagas residuais;
 - c) Reorganização da oferta de vagas conforme normativas institucionais.

Evento de risco 2: Ingresso indevido em vagas de ações afirmativas

Opção de tratamento escolhido: MITIGAR

PLANO DE TRATAMENTO

- ✓ **Responsável:** João da Silva
- ✓ **Ações preventivas:**
 - a) Padronização dos procedimentos de heteroidentificação e validação documental;
 - b) Capacitação contínua das comissões;
 - c) Elaboração de *checklists* específicos por modalidade de cota;
 - d) Implementação de dupla checagem nos processos de análise.
- ✓ **Monitoramento** – por processo seletivo, verificando inconsistências identificadas;
- ✓ **Recursos necessários:** sistemas de gestão acadêmica e capacitação de servidores;
- ✓ **Data prevista para o início da implementação:** 01/01/2025;
- ✓ **Data prevista para o término da implementação:** 30/05/2025.

PLANO DE CONTINGÊNCIA

- ✓ **Gatilho** – Identificação de ingresso indevido em vaga de ação afirmativa;
- ✓ **Responsável:** Paulo da Silva
- ✓ **Ações de contingência:**
 - a) Suspensão da matrícula;
 - b) Reanálise do processo;
 - c) Adoção das medidas administrativas cabíveis;
 - d) Convocação de candidato subsequente.

ETAPA 7 – COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

- a) Monitorar a taxa de ocupação das vagas por curso;
- b) Monitorar a ocorrência de inconsistências em ações afirmativas; e
- c) Monitorar a execução dos planos de tratamento.

RESUMO

- ✓ Identifique os objetivos e resultados do processo;
- ✓ Identifique os riscos, a categoria, suas causas e consequências;
- ✓ Para cada risco, avalie a probabilidade e o impacto;
- ✓ Calcule o risco inerente;
- ✓ Avalie seus controles e encontre o fator de avaliação;
- ✓ Calcule o risco residual;
- ✓ Verifique o nível do risco, se está dentro do apetite ao risco da UFOB;
- ✓ Se o risco for alto ou extremo, deverá ser tratado;
- ✓ Elabore o Plano de Tratamento e o Plano de Contingência;
- ✓ Analise quais são os principais pontos de monitoramento.