

A photograph showing a business meeting. Several people in white shirts and dark suits are gathered around a table. One person is holding a clipboard with a document that features a line graph and a flowchart. Another person is pointing at the document. In the foreground, there is a large, dark-colored presentation box with a silver rim. The background is a plain, light-colored wall.

GERIFES.net

Sistema de Gestão de Riscos em Instituições Federais de
Ensino Superior

MANUAL DO USUÁRIO

2018

Sistema de Gestão de Riscos concebido para Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com base nos modelos internacionais Enterprise Risk Management (COSO II) e Management of Risk – Principles and Concepts (Orange Book) e na ISO 31.000 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Além de incorporar conceitos trazidos pela IN CGU/MP nº 01/2016 e pela Portaria SEGECEX nº 9/2017, está alinhado ao Plano de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), aprovado pela Resolução nº 076/2017-CONSAD.

Versão 1.0

SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (GERIFES.net)

IDEALIZADOR

Bruno José Pereira Silva
Auditor Interno
Bacharel em Ciências Contábeis
Esp. em Auditoria e Perícia Contábil
MSc. em Gestão de Processos Institucionais

DESENVOLVEDOR

Carlos Breno Pereira Silva
Cientista da Computação
Analista de Tecnologia da Informação
Tecn. em Desenvolvimento de Software
MSc. em Sistemas e Computação

ACADÊMICOS ENVOLVIDOS

Prof^a Patrícia Borba Vilar Guimarães
Tecn. em Processamento de Dados
Bacharel em Direito
MSc. em Direito
Dr.^a. em Recursos Naturais

Prof^o André Morais Gurgel
Engenheiro de Produção
Bacharel em Comércio Exterior
MSc. em Engenharia de Produção
Dr. em Engenharia de Produção

Natal, 2018

SUMÁRIO

1. Sobre o GERIFES.net.....	5
2. Sistema de Controle Interno	7
3. Possibilidade de Integração	7
4. Efetuando Login	8
5. Perfis de Usuário	10
5.1 Administrador do Sistema	10
5.2 Facilitador.....	10
5.3 Gestor de Riscos	11
6. Cadastrando Usuário	12
7. Editando Cadastro Geral	15
8. Objetivos Organizacionais.....	17
8.1 Objetivos Estratégicos	17
8.2 Objetivos Operacionais.....	18
9. Cadeia de Valor	21
9.1 Cadastrando Macroprocessos	21
9.2 Cadastrando Processos	22
10. Cadastrando Objetivos Organizacionais.....	24
10.1 Cadastrando Objetivos Estratégicos	24
10.2 Cadastrando Objetivos Operacionais.....	25
11. Metodologia para Identificação de Eventos e Gestão de Riscos	27
11.1 Utilização do Mapa de Riscos	28
11.2 O Papel do Facilitador	30
11.3 O Papel do Gestor de Riscos	30
12. Cadastrando Evento.....	31
13. Classificando Risco Inerente	32
14. Atribuindo Resposta ao Risco	34
15. Estabelecendo Atividades de Controle.....	35
15.1 Cadastrando Atividades Preventivas	37
15.2 Cadastrando Planos de Contingência	38
15.3 Acompanhando Atividades Preventivas	40
16. Gerenciando o Risco Residual.....	42
16.1 Como Etapa do Processo de Gestão de Riscos.....	42
16.2 Para Fins de Reavaliação Periódica.....	44

17. Fluxograma.....	47
17.1 Cadastrando Fluxograma.....	47
17.2 Visualizando Fluxograma.....	49
18. Navegando no <i>Dashboard</i>	50
18.1 Indicadores de Desempenho.....	51
18.2 Exibindo Informações no <i>Dashboard</i> apenas da Unidade Gestora de Riscos.....	51
19. Relatórios.....	52
19.1 Macroprocessos.....	53
19.2 Objetivos Organizacionais.....	54
19.3 Eventos.....	55
19.4 Resposta ao Risco.....	56
19.5 Atividades de Controle.....	57
19.6 Risco Inerente x Risco Residual.....	58
19.7 Grau de Risco.....	59
20. Considerações Finais.....	60
Referências.....	61
Anexo I – Exemplo de Relatório Gerencial.....	62

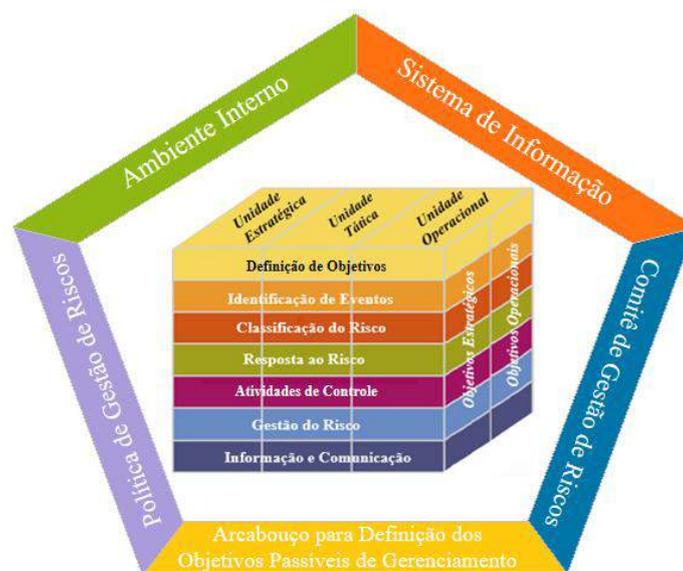
1. Sobre o GERIFES.net

O Sistema de Gestão de Riscos em Instituições Federais de Ensino Superior (GERIFES.net) vem sendo desenvolvido desde dezembro de 2015, quando um de seus autores concluiu o mestrado profissional em Gestão de Processos Institucionais na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Este sistema tem como objetivo disponibilizar às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) uma ferramenta que viabilize o **gerenciamento sistemático de riscos** a partir da definição de seus objetivos. O trabalho de conclusão de mestrado intitulado “Proposta de um modelo de gestão de riscos para uma IFES visando à realização de auditoria baseada em riscos” serviu de parâmetro para a sua elaboração.

O referido trabalho apresentou um modelo de gestão de riscos concebido especificamente para IFES, com base em dois modelos mundialmente reconhecidos (*Enterprise Risk Management*¹ e *Management of Risk – Principles and Concepts*²) e uma norma brasileira (ISO 31.000), editada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). A Figura 1 a seguir ilustra esse modelo.

Figura 1 – Modelo de gestão de riscos em IFES (GERIFES)



Fonte: SILVA (2015)

Conforme se percebe ao analisar a Figura 1, o modelo de Gestão de Riscos em IFES é constituído por duas partes: uma estrutura (representada por um pentágono), que visa proporcionar as condições mínimas necessárias para tornar eficaz a gestão de riscos em uma organização, e um processo (retratado por um cubo), que evidencia a sequência lógica das etapas a serem seguidas.

¹ Gerenciamento de Riscos Corporativos, conhecido como COSO II.

² Gestão de Riscos – Princípios e Conceitos, conhecido também como Orange Book (Livro Laranja).

Até dezembro de 2015³ não havia ainda normativos que disciplinassem a implantação da gestão de riscos nos órgãos e entidades da Administração Pública federal. Apenas em 10 de maio de 2016 foi publicada a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01, dispondo sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. No ano seguinte, em 22 de novembro de 2017, foi publicado o Decreto nº 9.203, dispondo sobre a política de governança da Administração Pública federal, Autárquica e Fundacional.

A IN CGU/MP nº 01/2016 estabeleceu prazos para que os órgão e entidades integrantes do Poder Executivo federal elaborassem suas políticas e constituíssem seus comitês de gestão de riscos. Importante destacar que estes dois aspectos (***Política de Gestão de Riscos*** e ***Comitê de Gestão de Riscos***) compõem a estrutura do modelo de Gestão de Riscos em IFES. O ***Sistema de Informação*** também é outro aspecto considerado como imprescindível para tornar eficaz o processo de gestão de riscos, fato este que motivou sua concepção.

Embora o modelo de Gestão de Riscos em IFES seja constituído tanto por uma estrutura, quanto por um processo, o GERIFES.net visa atender essencialmente à necessidade de ***sistematização do processo de gestão de riscos***. Dessa forma, este manual se limitará a demonstrar os procedimentos para registrar todas as etapas do processo e emitir os relatórios necessários para subsidiar a tomada de decisão dos gestores.

Caso haja interesse em conhecer melhor os aspectos que integram a estrutura de gestão de riscos do GERIFES ou um resumo dos três outros modelos utilizados como referência para sua elaboração, recomenda-se a leitura do trabalho de conclusão de mestrado ora citado, disponível no endereço <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/20661> ou diretamente do link http://gerifes.net/media/acervo/Relat%C3%B3rio_T%C3%A9cnico_Vers%C3%A3o_Final_Consolidada.compressed.pdf.

Em 18 de maio de 2017 foi editada a Portaria-SEGECEX nº 9/2017, que aprovou o Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos. Esse documento aborda uma metodologia interessante para classificar o risco residual. Ela se baseia no nível de confiança das atividades de controle, ou seja, quanto mais confiáveis forem as atividades de controle adotadas, menores serão os riscos residuais. O GERIFES.net considerou essa metodologia na etapa de Gestão do Risco.

Além de incorporar os conceitos trazidos pela IN CGU/MP nº 01/2016 e pela Portaria-SEGECEX nº 9/2017, o GERIFES.net está alinhado também ao Plano de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), aprovado pela Resolução nº 076/2017-CONSAD. Esta resolução detalha a metodologia a ser adotada para gerenciar os riscos na UFRN e traz em seu anexo II o Mapa de Riscos⁴. Esse documento em formato de planilha eletrônica permite registrar todas as

³ Data de defesa do trabalho de mestrado que propôs o modelo de Gestão de Riscos em IFES (GERIFES).

⁴ Disponibilizado por um dos autores do GERIFES.net ao Comitê de Governança, Riscos e Controles da UFRN.

informações referentes às etapas de *Identificação de Eventos*, *Classificação do Risco*, *Resposta ao Risco*, *Atividades de Controle* e *Gestão do Risco*.

Este manual destina uma seção específica para dispor sobre uma metodologia desenvolvida por um dos autores do GERIFES.net, cujo objetivo é facilitar a identificação de eventos e o cumprimento das demais etapas do processo de gestão de riscos (vide item 11 “Metodologia para Identificação de Eventos e Gestão de Riscos”). Demonstra-se, também, como a utilização do Mapa de Riscos pode tornar o processo de gerenciamento de riscos ainda mais célere.

2. Sistema de Controle Interno

O GERIFES.net é mais que um *Sistema de Gestão de Riscos*, ele é parte integrante de um *Sistema de Controle Interno*, uma vez que consiste em um banco de dados com todas as atividades de controle estabelecidas pela gestão para mitigar os mais variados riscos, que podem impactar negativamente no alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, ele deve ser utilizado de forma contínua pelos gestores para acompanhar a implementação das atividades preventivas cuja condução esteja sob sua responsabilidade.

As atividades preventivas podem assumir basicamente duas naturezas: simples e de fácil execução (atribuição de uma nova rotina de trabalho a um servidor, por exemplo), ou atividades complexas, que demandam certo tempo para implementação (aprimoramentos em funcionalidades de um sistema de informação, por exemplo).

Considerando que as atividades preventivas mais complexas necessitam ser acompanhadas, por demandarem muitas vezes a realização de reuniões, esse acompanhamento deve ser feito pelo próprio sistema (vide item 15.3 “Acompanhando Atividades Preventivas”). Em outras palavras, o GERIFES.net, além de possibilitar o gerenciamento de riscos, serve como uma espécie de *AGENDA* do gestor, na qual ele pode acompanhar (por meio da visualização do seu histórico) todas as atividades de controle sob a sua responsabilidade, em especial as atividades preventivas que não tenham sido totalmente implementadas.

3. Possibilidade de Integração

A gestão de riscos não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização. Ela faz parte das responsabilidades da administração e é parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças (ISO 31000, 2014).

Assim como as demais atividades administrativas, a gestão de riscos pode ser integrada a qualquer sistema de informação. Por se tratar de uma atividade específica,

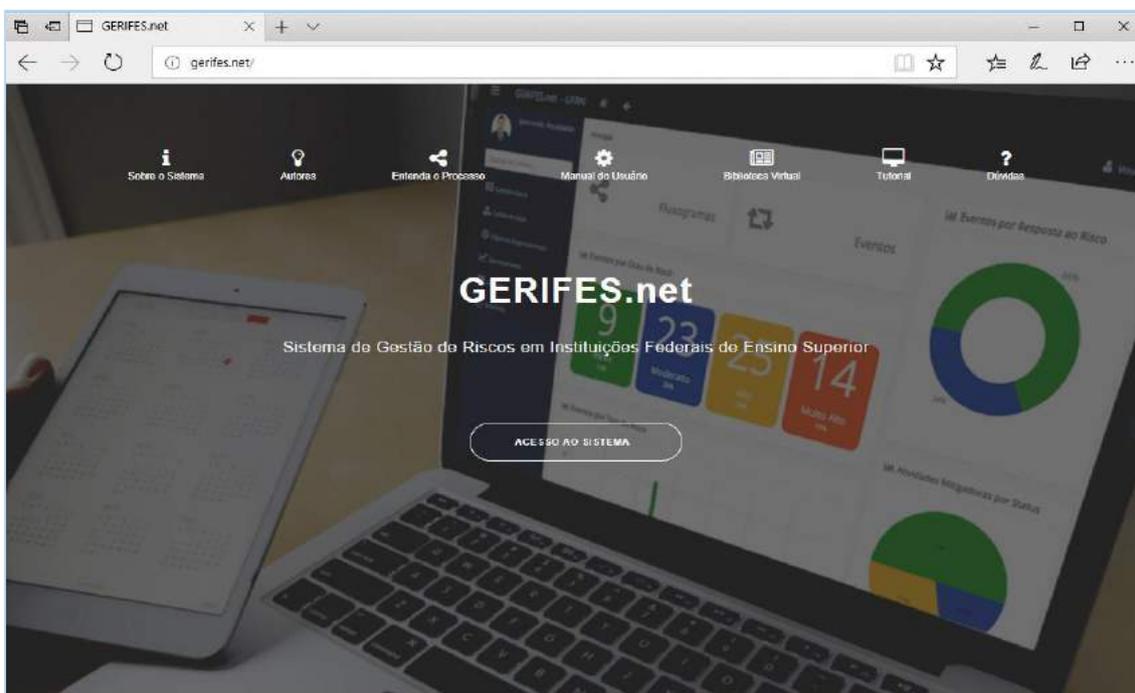
cuja observância tornou-se obrigatória para os órgãos e entidades do Poder Executivo federal em maio de 2016⁵, existe apenas dois pontos passíveis de integração. As demais funcionalidades são típicas do gerenciamento de riscos e não constam nos sistemas de informação das IFES, não havendo assim a necessidade de integração.

Um dos pontos passíveis de integração são os macroprocessos e os processos que compõem a cadeia de valor. Caso as IFES já tenham constituído sua cadeia de valor e estruturado seus objetivos, eles poderão ser integrados ao GERIFES.net, evitando assim a necessidade de recadastrá-los. Caso contrário, eles poderão ser cadastrados diretamente no sistema (vide subitens 9.1 “Cadastrando Macroprocessos”, 9.2 “Cadastrando Processos” e 10.2 “Cadastrando Objetivos Operacionais”).

O outro ponto passível de integração é a base de dados dos servidores. Uma condição *sine qua non* para o cadastro dos eventos de risco é a definição do Gestor de Riscos. Os gestores de riscos são na sua grande maioria os servidores responsáveis por um dos três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), podendo ser excepcionalmente qualquer outro servidor. Considerando a existência de uma base de dados com as informações dos servidores e gestores da IFES, não haveria a necessidade de cadastrá-los novamente no GERIFES.net.

4. Efetuando Login

Para acessar o GERIFES.net basta digitar em qualquer navegador da internet o site www.gerifes.net. Em seguida, clicar em “Acesso ao Sistema”, conforme demonstrado a seguir:

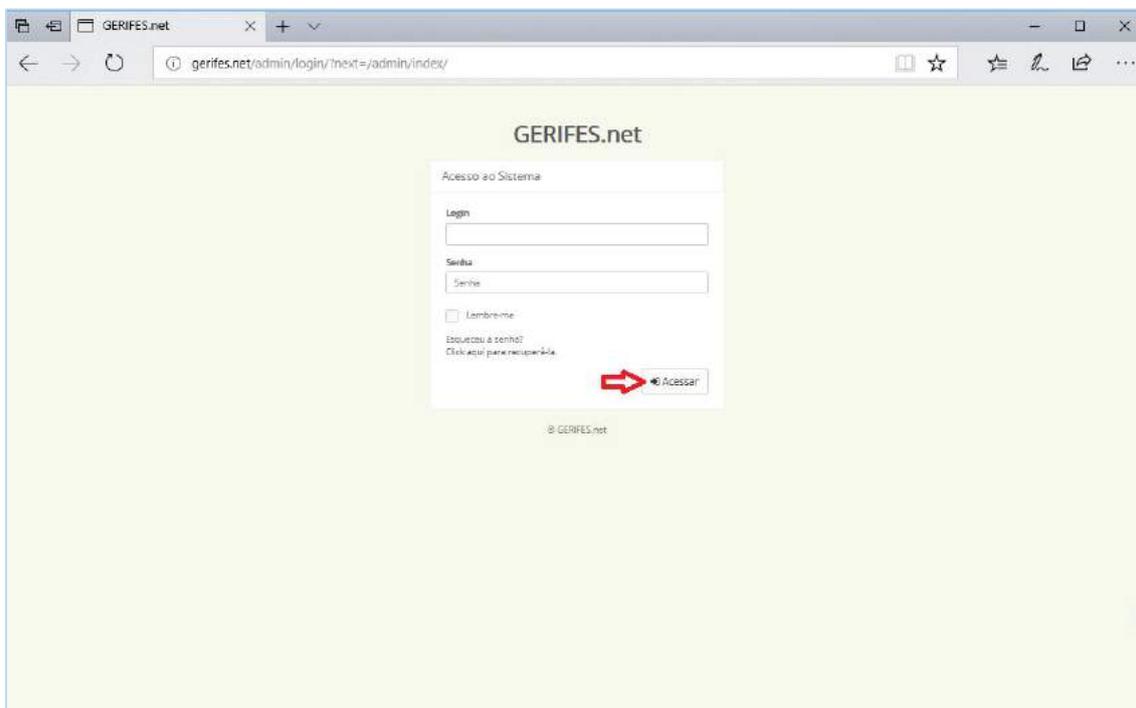


⁵ Com a edição da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016.

Como o GERIFES.net pode ser acessado por diversas IFES⁶, é necessário selecionar a instituição na qual se deseja efetuar o *login*.

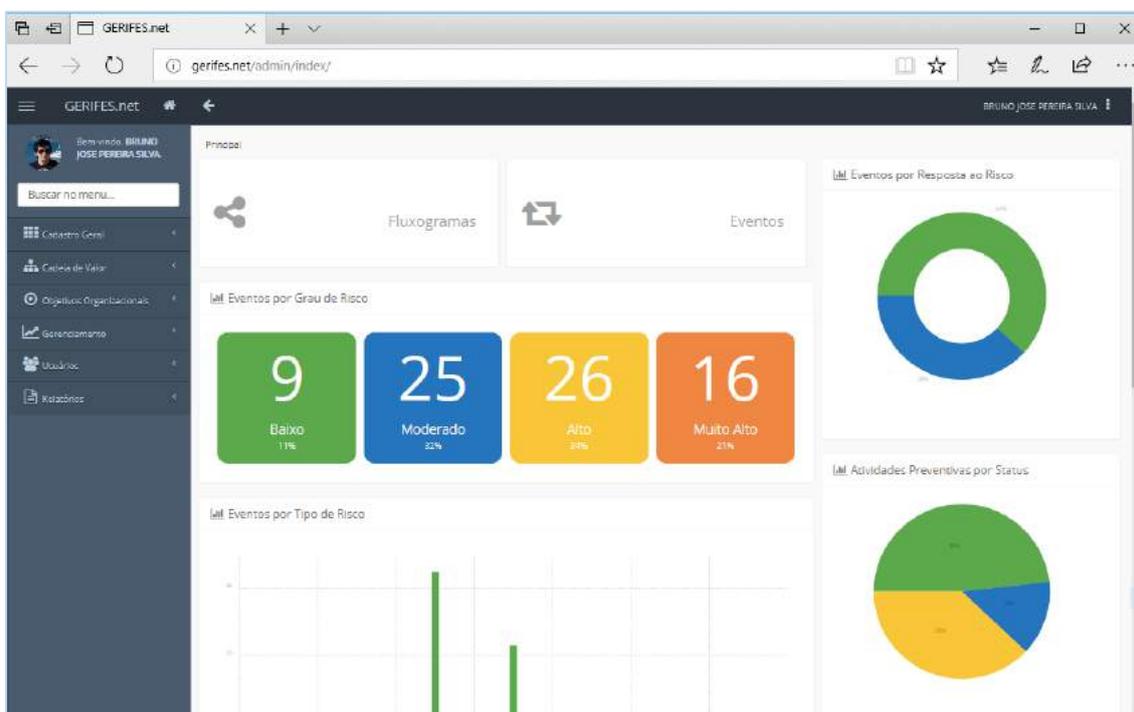


Uma vez selecionada a IFES correspondente, basta preencher os campos “*Login*” e “*Senha*”, e clicar em “*Acessar*”.



⁶ Caso a IFES decida integrar o GERIFES.net ao seu sistema de informação, ele poderá ser acessado por meio do próprio sistema, dispensando assim a necessidade de efetuar o *login* por meio do site www.gerifes.net.

Pronto, você está *logado* no sistema!!!



5. Perfis de Usuário

São três os perfis de usuário do GERIFES.net. Para entender melhor o papel de cada um desses atores, em especial do Facilitador e do Gestor de Riscos, sugere-se uma leitura sobre a metodologia adotada para identificar eventos e gerir riscos (vide item 11 “Metodologia para Identificação de Eventos e Gestão de Riscos”).

5.1 Administrador do Sistema

O Administrador do Sistema tem acesso a todas as funcionalidades do sistema, inclusive permissão para alterar o “Cadastro Geral”⁷.

Considerando que este perfil tem acesso a todas as funcionalidades, é recomendável que ele seja atribuído a um número limitado de usuários. Recomenda-se, também, que o *cadastro dos eventos de risco e das demais etapas do processo de gestão de riscos sejam realizados pelos servidores que detenham o perfil de Facilitador*.

5.2 Facilitador

O perfil de Facilitador deverá ser atribuído a servidor que detenha conhecimentos avançados em gestão de riscos e de processo, com habilidades para identificar riscos a

⁷ Cadastro com informações imprescindíveis para o registro dos eventos e demais etapas do processo de gestão de riscos no GERIFES.net.

partir de fluxogramas e conduzir oficinas de gestão de riscos. Ele tem permissão para cadastrar gestores de riscos, objetivos operacionais, eventos de risco e as demais etapas do processo de gestão de riscos (classificação do risco inerente, resposta ao risco, definição de atividades de controle e classificação do risco residual).

Apesar de mais abrangente que o perfil de Gestor de Riscos, o Facilitador tem algumas limitações. Não tem permissão para cadastrar macroprocessos e processos, objetivos estratégicos, administradores do sistema, outros facilitadores, nem alterar as informações constantes no Cadastro Geral.

5.3 Gestor de Riscos

O Gestor de Riscos é o perfil atribuído aos gestores responsáveis pelos três níveis de gestão da organização (estratégico, tático e operacional) ou a qualquer outro servidor, que por algum motivo, venha a ser definido como o responsável pela condução das atividades de controle de algum evento de risco.

Este perfil tem permissão apenas para *acompanhar e atualizar as atividades de controle sob sua responsabilidade*, definidas nas oficinas de gestão de riscos.

O Gestor de Riscos não tem permissão, portanto, para cadastrar macroprocessos, processos, objetivos estratégicos e operacionais, usuários, eventos de risco e as demais etapas do processo de gestão de riscos, excetuando-se aquela citada no parágrafo anterior. Não poderá também alterar as informações constantes no Cadastro Geral.

De modo a facilitar a compreensão das permissões de cada um dos três perfis de usuário, o Quadro 1 apresenta de forma detalhada essas permissões.

Quadro 1 – Permissão do sistema por perfil de usuário

Atividade	Administrador do Sistema	Facilitador	Gestor de Riscos
Alterar “Dados Gerais”	✓	X	X
Cadastrar macroprocessos e processos	✓	X	X
Cadastrar objetivos estratégicos	✓	X	X
Cadastrar objetivos operacionais	✓	✓	X
Cadastrar administradores do sistema	✓	X	X
Cadastrar facilitadores	✓	X	X
Cadastrar gestores de risco	✓	✓	X
Cadastrar eventos	✓	✓	X
Classificar risco (inerente)	✓	✓	X
Definir resposta ao risco	✓	✓	X
Cadastrar atividades de controle	✓	✓	X
Gerenciar atividades de controle	✓	✓	✓
Gerir risco (residual)	✓	✓	X

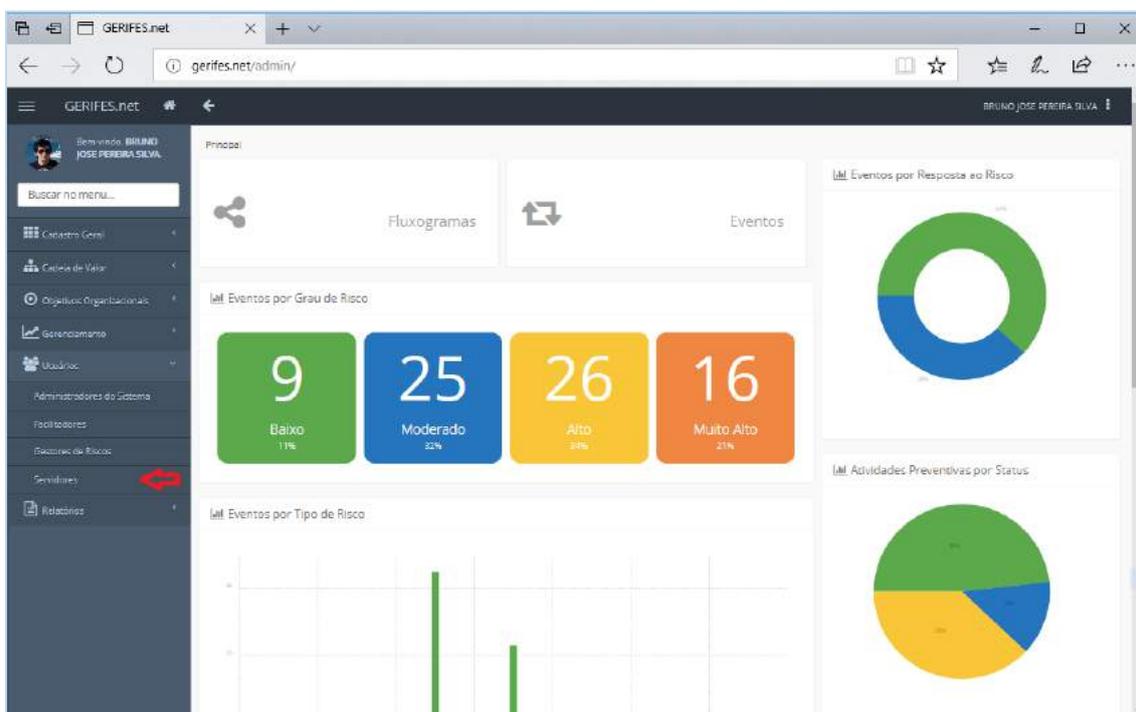
Fonte: Elaboração própria

6. Cadastrando Usuário

Conforme citado anteriormente, são três os perfis de usuário do sistema. No entanto, ao clicar em “Usuários”⁸, além do “Administrado do Sistema”, “Facilitador” e “Gestor de Riscos”, aparecerá também “Servidores”. Este *submenu* evidencia todos os servidores da IFES e serve de base para o cadastro dos três perfis citados.

Antes de demonstrar os procedimentos para cadastrar os usuários referentes aos três perfis do sistema, será mostrado como proceder para cadastrar servidores. Importante ressaltar que, em tese, não haverá a necessidade de cadastrar servidores, uma vez que *o GERIFES.net pode estar integrado com o sistema de informação da IFES* (vide item 3 “Possibilidade de Integração”). Caso a IFES opte pela não integração, é recomendável que os servidores sejam pelo menos *importados de forma automática* do seu sistema de informação, *evitando assim retrabalho*.

Para cadastrar um servidor, que eventualmente não tenha sido cadastrado, é necessário clicar em “*Usuários*” (lado esquerdo do sistema) e selecionar “Servidores”, conforme demonstrado a seguir:



⁸ Acessando com o perfil de “Administrador do Sistema”.

Clicar em “Cadastrar”;

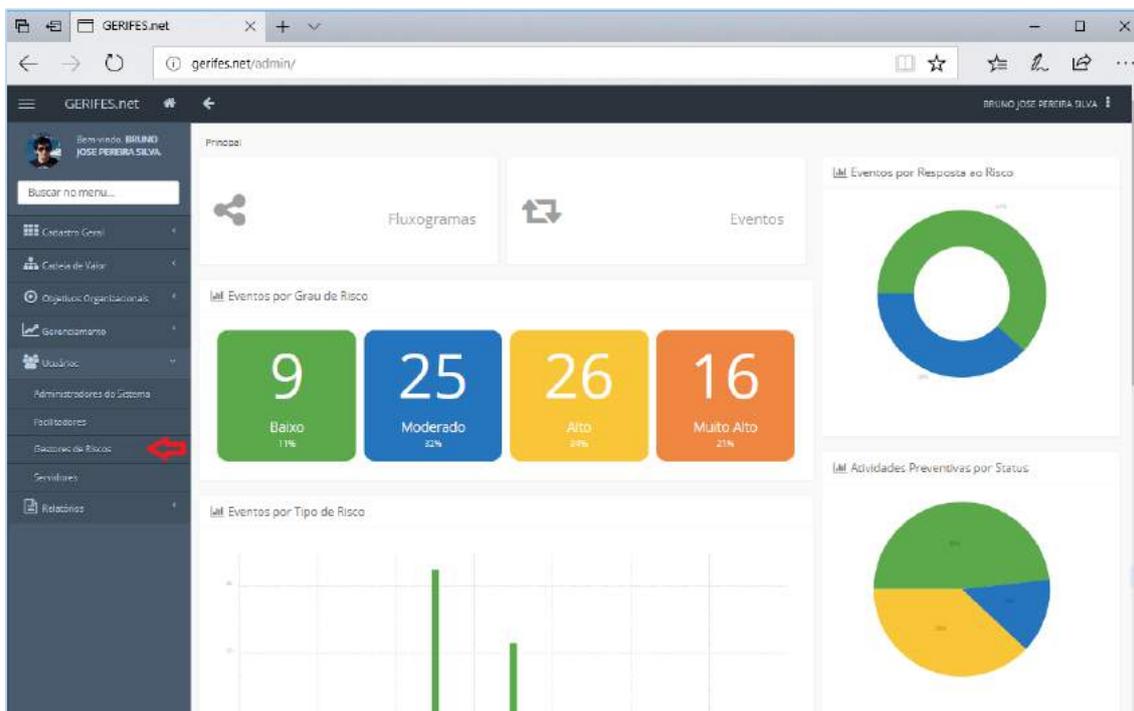
The screenshot shows the 'Servidores (19)' page in the GERIFES.net system. The page displays a table of server records with columns for 'Opções', 'Instituição', 'Login', 'Matrícula', 'Nome', and 'Lotação'. A red arrow points to the '+ Cadastrar' button in the top right corner of the page.

Opções	Instituição	Login	Matrícula	Nome	Lotação
<input type="checkbox"/>	Demonstração	04641926681	04641926681	Bruno (Facilitador)	Auditoria Interna
<input type="checkbox"/>	Demonstração	72088650445	72088650445	Solange Álvares dos Santos	Diretoria de Administração de Pessoal - DAP
<input type="checkbox"/>	Demonstração	02257208454	02257208454	Reineze de Medeiros Gomes	Coordenação de Planejamento e Controle de Custos - CPCC
<input type="checkbox"/>	Demonstração	07731589447	07731589447	Kyvinha Maria Santos da Cruz	Sector de Cadastro
<input type="checkbox"/>	Demonstração	19953801487	19953801487	Josnila Mano de Araújo	Secretaria do Departamento de Administração de Pessoal
<input type="checkbox"/>	Demonstração	56657647415	56657647415	Geniane da Silva Oliveira Marques	Coordenação de Atendimento
<input type="checkbox"/>	Demonstração	59717285449	59717285449	Haicima Melo	Audim
<input type="checkbox"/>	Demonstração	03163177484	03163177484	Arlaneg Azeite	Audim
<input type="checkbox"/>	Demonstração	09503706695	09503706695	João Paulo	Diretoria de Material e Patrimônio - DMP
<input type="checkbox"/>	Demonstração	06716560408	06716560408	Júlio César	Diretoria de Material e Patrimônio - DMP
<input type="checkbox"/>	Demonstração	01010101	18611866	Bruno (Servidor Técnico)	COMARCA
<input type="checkbox"/>	Demonstração	10101010	24512	Bruno (teste)	Informática
<input type="checkbox"/>	Demonstração	00000000	215821581	Bruno (Administrador de Sistema)	Teste
<input type="checkbox"/>	Demonstração	99999999	151513	Bruno Silva (Administrador Gerencial)	Teste
<input type="checkbox"/>	Demonstração	464132441	17505466	BRUNO JOSE PEREIRA SILVA	AUDITORIA INTERNA
<input type="checkbox"/>	Demonstração	5326140445	18154844	RICARDO ALEXANDRE GASTOS BARROS	AUDITORIA INTERNA
<input type="checkbox"/>	Demonstração	7148045470	30122211	ROBRI JOSE EMANUEL PEREIRA DE MEDEIROS DA NOBREGA SILVA	AUDITORIA INTERNA
<input type="checkbox"/>	Demonstração	5345000484	16685514	ANDRE MORAS GURGEL	DIREÇÃO DO CENTRO DE TECNOLOGIA

Preencher os campos “Matrícula”, “Nome”, “e-mail”, “Lotação” e “Login” e finalizar o cadastro.

The screenshot shows the 'Cadastro de Servidor' form in the GERIFES.net system. The form is divided into two sections: 'Dados Gerais' and 'Dados de Acesso'. The 'Dados Gerais' section contains fields for 'Matrícula*', 'Nome*', 'Email', and 'Lotação*'. The 'Dados de Acesso' section contains a field for 'Login*'. A red arrow points to the 'Cadastrar' button at the bottom right of the form.

Para atribuir ao servidor um dos três perfis existentes, é necessário clicar em “*Usuários*” (lado esquerdo do sistema) e selecionar o perfil correspondente, conforme demonstrado a seguir:



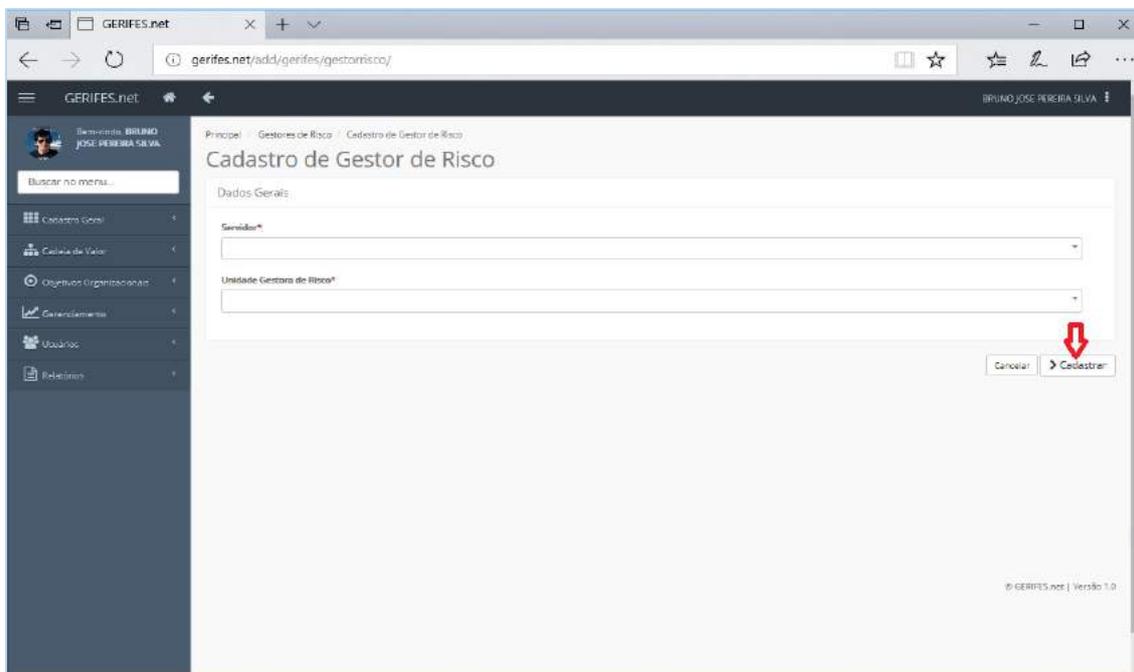
Clicar em “*Cadastrar*”;

The screenshot shows the 'Gestores de Risco' (Risk Managers) page in the GERIFES.net system. The page title is 'Gestores de Risco (11)' and there is a '+ Cadastrar' button with a red arrow. A search bar labeled 'Palavras-chaves...' is present. The main content is a table listing 11 users and their associated risk management units:

Opções	Servidor	Unidades Gestoras de Risco
<input checked="" type="checkbox"/>	Solange Álvaro dos Santos	Pré-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)
<input checked="" type="checkbox"/>	Reineide de Medeiros Gomes	Pré-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)
<input checked="" type="checkbox"/>	Kyrrine Marie Santos da Cruz	Pré-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)
<input checked="" type="checkbox"/>	Joanilda Maria de Araújo	Pré-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)
<input checked="" type="checkbox"/>	Geniane da Silva Oliveira Marques	Pré-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)
<input checked="" type="checkbox"/>	Haizma Mido	Auditoria Interna
<input checked="" type="checkbox"/>	Adriana Aurora	Auditoria Interna
<input checked="" type="checkbox"/>	João Paulo	Pré-reitoria de Administração (PRCAD)
<input checked="" type="checkbox"/>	Júlio César	Pré-reitoria de Administração (PRCAD)
<input checked="" type="checkbox"/>	Bruno (Servidor Tasso)	Superintendência de Comunicação
<input checked="" type="checkbox"/>	Bruno (costa)	Superintendência de Comunicação

© GERIFES.net | Versão 1.0

Selecionar o “*Servidor*”, associá-lo a uma “*Unidade Gestora de Riscos*” e finalizar o cadastro⁹.



7. Editando Cadastro Geral

Este *menu* apresenta informações gerais, intrínsecas ao modelo de Gestão de Riscos em Instituições Federais de Ensino Superior (GERIFES), ou seja, imprescindíveis para o registro dos eventos e demais etapas do processo de gestão de riscos no GERIFES.net. Por este motivo elas já estão cadastradas no sistema, podendo ser alteradas apenas pelo perfil “Administrador do Sistema”, caso haja a necessidade.

O “Cadastro Geral” contém informações referentes a Unidades Gestoras de Riscos, Classificação dos Macroprocessos, Origem dos Eventos, Tipos de Risco e Respostas ao Risco.

As Unidades Gestoras de Riscos são definidas a partir da estrutura organizacional de cada IFES. Elas são responsáveis pela execução dos processos. São exemplos de Unidades Gestoras de Riscos as pró-reitorias, as superintendências, os centros acadêmicos, as ouvidorias etc.

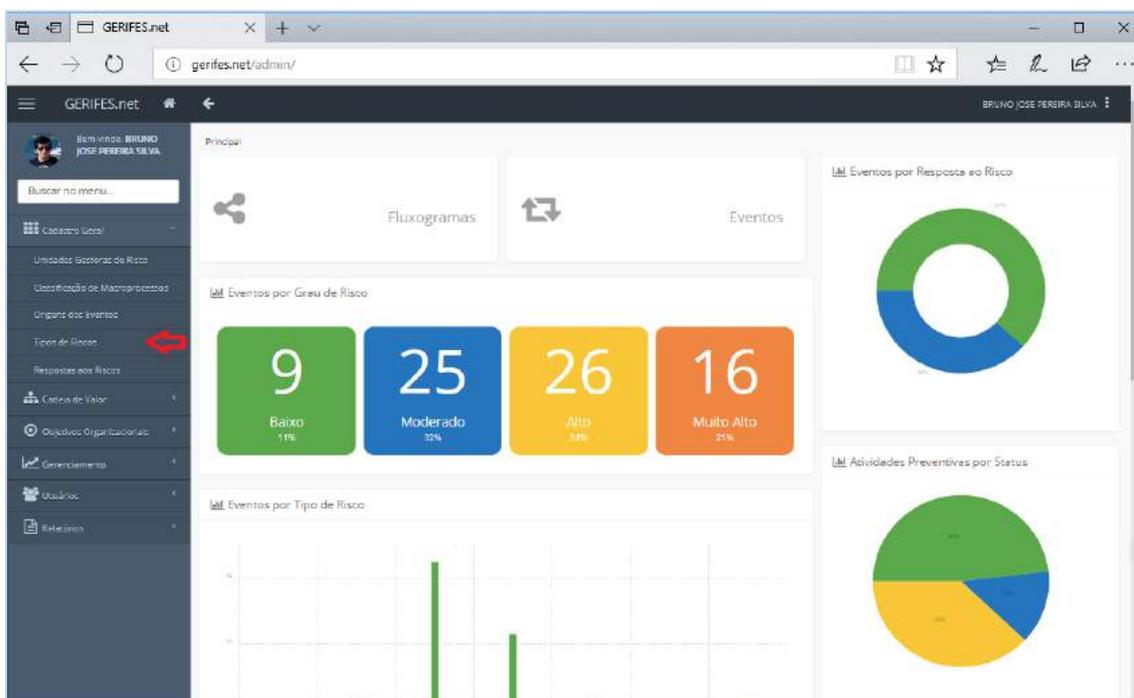
A classificação dos macroprocessos é exigida quando do cadastro dos macroprocessos (menu “Cadeia de Valor”). Eles são classificados geralmente como finalístico ou de apoio.

Os eventos de risco podem ter sua origem dentro da organização (Interna) ou fora dela (Externa). Essa informação integra o cadastro dos Tipos de Risco (*menu* “Cadastro Geral”), que podem ser Infraestrutura, Pessoal, Processo, Tecnológico, Conformidade, Comunicação, Político, Social, Ambiental, Orçamentário e Imagem.

⁹ Ao cadastrar um Facilitador ou Administrador basta apenas associá-lo a um servidor, ou seja, não é necessário informar a Unidade Gestora de Riscos.

Já com relação à resposta ao risco, são quatro as possibilidades de estratégia a serem adotadas pelos gestores. Eles poderão aceitar, mitigar, transferir ou evitar o risco.

Para editar o “*Cadastro Geral*”, o **Administrador do Sistema** deverá clicar no menu “*Cadastro Geral*” (lado esquerdo do sistema) e selecionar a informação que deseja editar, conforme demonstrado a seguir:



Clicar no ícone  “Editar” e realizar as alterações necessárias. Caso se deseje acrescentar algo, deverá clicar no botão  “+ Cadastrar” ou no ícone  “Excluir”, caso se deseje excluí-la.

The screenshot shows the 'Tipos de Riscos' (Risk Types) list in the GERIFES.net system. The page title is 'Tipos de Riscos (11)'. There is a search bar for 'Palavras-chaves...' and a dropdown for 'Origem do Evento'. A table lists 11 risk types with their respective origins and options for editing or deleting.

Opções	Origem do Evento	Tipo de Risco
 	Interno	Infraestrutura
 	Interno	Pessoal
 	Interno	Processos
 	Interno	Conformidade
 	Interno	Comunicação
 	Externo	Político
 	Externo	Societ
 	Externo	Ambiental
 	Externo	Orçamentário
 	Externo	Imagem
 	Interno	Tecnológico

© GERIFES.net | Versão 1.0

8. Objetivos Organizacionais

Segundo o COSO (2007, p. 6), o gerenciamento de riscos corporativos é o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar *garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade*.

Em outras palavras, o gerenciamento de riscos visa facilitar o cumprimento dos objetivos de uma organização por meio do gerenciamento de seus riscos. Portanto, o **primeiro desafio** a ser enfrentado pelas organizações é *definir de forma clara* seus objetivos¹⁰.

Em uma organização existe basicamente dois tipos de objetivos. Os estratégicos, que são definidos para períodos maiores (geralmente médio e longo prazos), e os operacionais, que estão relacionados com as atividades cotidianas da organização.

8.1 Objetivos Estratégicos

No caso das IFES, os objetivos estratégicos são retratados no Plano de Desenvolvimento Institucionais (PDI), disposto na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Para executar esses objetivos, são elaborados Planos de Gestão, constituídos por eixos programáticos e linhas de ação¹¹. Porém, sua operacionalização é realizada anualmente, conforme definido no planejamento estratégico anual.

Diz-se que a gestão de riscos está alinhada ao planejamento estratégico quando os riscos de seus objetivos operacionais relacionados aos objetivos estratégicos estão sendo gerenciados. Para compreender melhor, vejamos o exemplo de algumas metas extraídas do planejamento estratégico da UFRN para o exercício de 2017.

Quadro 2 – Metas extraídas do planejamento estratégico da UFRN

Unidade	Descrição do Macroprocesso
Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD)	Elevação da taxa de conclusão nos cursos de graduação presencial e a distância de 69% em 2014, para 70% em 2017.
Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)	Aumentar em 2% o número de servidores gestores participantes em atividades de capacitação do programa de formação de gestores em 2017.
	Elaborar 100% do dimensionamento dos servidores técnico-administrativos das unidades administrativas da UFRN em 2017.

Fonte: Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos da UFRN (SIGPP)

¹⁰ Considerado pela IN nº 01/2016, em seu art. 8º, VI como requisito para tornar o processo de gerenciamento de riscos eficaz.

¹¹ As IFES podem adotar nomenclaturas diferentes, no entanto, sua essência é a mesma.

Pode-se dizer que as metas constantes no Quadro 2 serão mais facilmente alcançadas se os objetivos operacionais relacionados a “Ofertar curso de graduação à distância”, “Capacitar gestores” e “Redimensionar o quadro de servidores administrativos” tiverem seus riscos gerenciados.

Conforme evidenciado a seguir (vide item 10.2 “Cadastrando objetivos operacionais”), ao cadastrar um objetivo operacional, deverá ser informado a qual(is) objetivo(s) estratégico(s) ele estará vinculado. Não há, porém, a necessidade de informar o documento de origem dos objetivos estratégicos. Por esse motivo, eles poderão ser tanto os objetivos ou metas do próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), quanto os objetivos ou eixos programáticos definidos no Plano de Gestão. Caberá à IFES definir a quais objetivos estratégicos pretende vincular seus objetivos operacionais.

8.2 Objetivos Operacionais

Os objetivos operacionais, conhecidos também como *processos de trabalho* ou *subprocessos*, são em sua essência um desmembramento dos processos.

Eles são mais facilmente definidos a partir da construção da cadeia de valor, definida como um conjunto de atividades e operações que criam valor desde as matérias primas até o produto ou serviço final (BRITO et al, 2013).

A cadeia de valor de uma IFES visa demonstrar como suas atividades e operações criam valor (ensino, pesquisa e extensão) ao cliente (sociedade).

A Figura 2 apresenta, como exemplo, a cadeia de valor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Figura 2 – Cadeia de valor da UFRN



Fonte: Secretaria de Gestão de Projetos (SGP) da UFRN

O Quadro 3 evidencia os macroprocessos demonstrados na Figura 2. Embora denominados “Processos de suporte nível 1” e “Processos de suporte nível 2”, esses processos são na verdade macroprocessos de apoio.

Quadro 3 – Macroprocessos e processos da UFRN

Tipo de Macroprocesso	Descrição do Macroprocesso
Finalístico	Ensino
	Pesquisa
	Extensão
De Apoio	Dar suporte ao ensino básico, técnico e tecnológico
	Dar suporte ao ensino de graduação
	Dar suporte ao desenvolvimento da pós-graduação
	Gerir inovação
	Dar suporte a atividades de pesquisa
	Dar suporte às ações de extensão
	Assistir o estudante
	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho
	Gerir deslocamento de pessoal
	Gerir planejamento
	Gerir patrimônio
	Gerir contratos e convênios acadêmicos
	Gerir orçamento
	Promover mecanismo de controle e transparência
	Avaliar a instituição
	Gerir informação institucional
	Gerir os sistemas integrados de gestão
	Gerir infraestrutura
	Gerir a aquisição/contratações
	Promover a internacionalização
Gerir a comunicação	
Gerir segurança patrimonial	
Desenvolver projetos institucionais	

Fonte: Cadeia de valor da UFRN

A partir da definição dos macroprocessos, é possível identificar os processos existentes dentro de uma organização, conduzidos pelas unidades. No âmbito da UFRN, por exemplo, foram identificados 70 processos, dos quais alguns são demonstrados no Quadro 4.

Quadro 4 – Exemplos de processos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Macroprocesso	Processo
Gerir inovação	Gerir projetos de inovação
	Gerir produção e a transferência de tecnologia
	Gerir as ações das empresas juniores
	Gerir o desenvolvimento de empreendimentos de base tecnológica
Assistir o estudante	Gerir políticas e ações de inclusão e permanência
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas
	Gerir força de trabalho
	Gerir direitos e vantagens
	Promover a segurança e saúde no trabalho
Promover mecanismo de controle e transparência	Planejar, realizar e avaliar a auditoria das unidades acadêmicas e administrativas
	Gerir a interação da administração com as unidades interna e externa
Gerir a aquisição/contratações	Gerir aquisição de bens materiais
	Gerir contratações de serviço

Fonte: Secretaria de Gestão de Projetos (SGP) da UFRN

Cabe destacar que a gestão de riscos não se aplica diretamente aos “Macroprocessos”, nem aos “Processos”, mas sim a um terceiro nível. Para fins do GERIFES.net, esse terceiro nível foi denominado “Objetivos Operacionais”. Nesse sentido, o Quadro 5 a seguir evidencia alguns objetivos operacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Quadro 5 – Exemplo de objetivos operacionais da UFRN

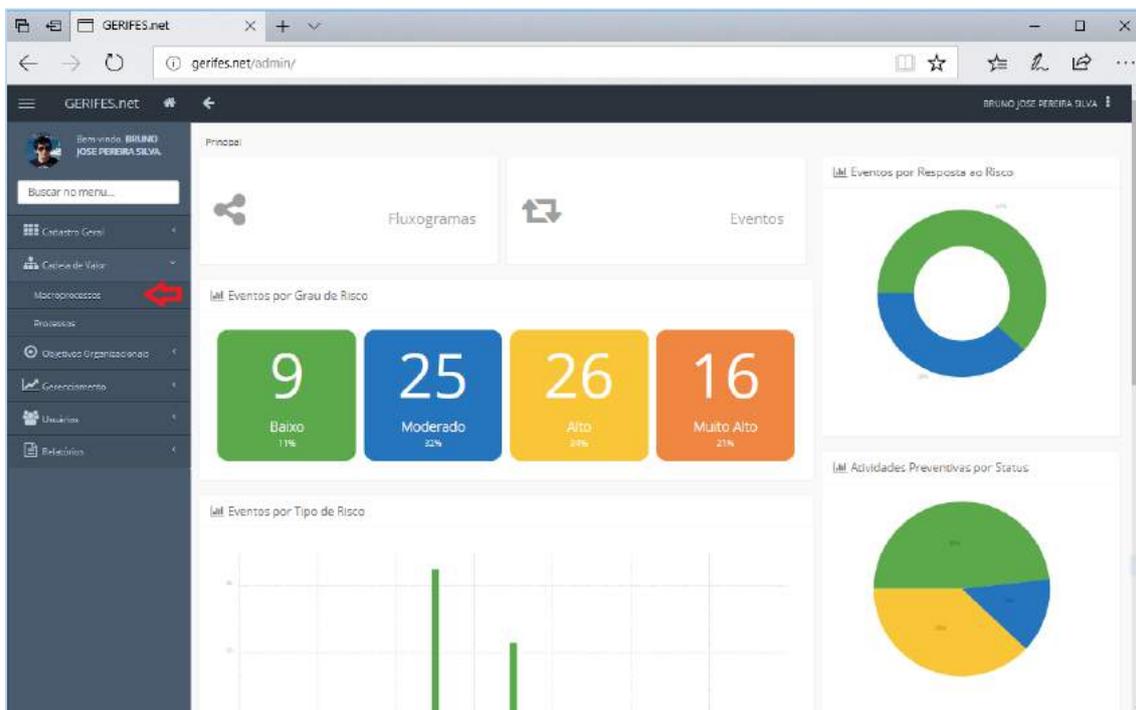
Macroprocesso	Processo	Objetivo Operacional
Gerir a aquisição/contratação	Gerir contratações de serviços	Realizar o planejamento das contratações
		Proceder com a seleção de fornecedores
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Capacitar gestores
		Proceder com a cessão de servidores
	Gerir força de trabalho	Redimensionar o quadro de servidores administrativos
		Conceder retribuição por titulação (RT)
	Gerir direitos e vantagens	Averbar tempo de contribuição
		Promover a segurança e saúde no trabalho
Proceder com afastamento de servidor acidentado em trabalho		
Promover mecanismo de controle e transparência	Planejar, realizar e avaliar a auditoria das unidades acadêmicas e administrativas	Planejar as atividades da Auditoria Interna
		Realizar auditorias

Fonte: Elaboração própria

9. Cadeia de Valor

9.1 Cadastrando Macroprocessos

Para cadastrar macroprocessos, basta selecionar “Cadeia de Valor” (lado esquerdo do sistema) e clicar em “Macroprocessos”, conforme demonstrado a seguir:

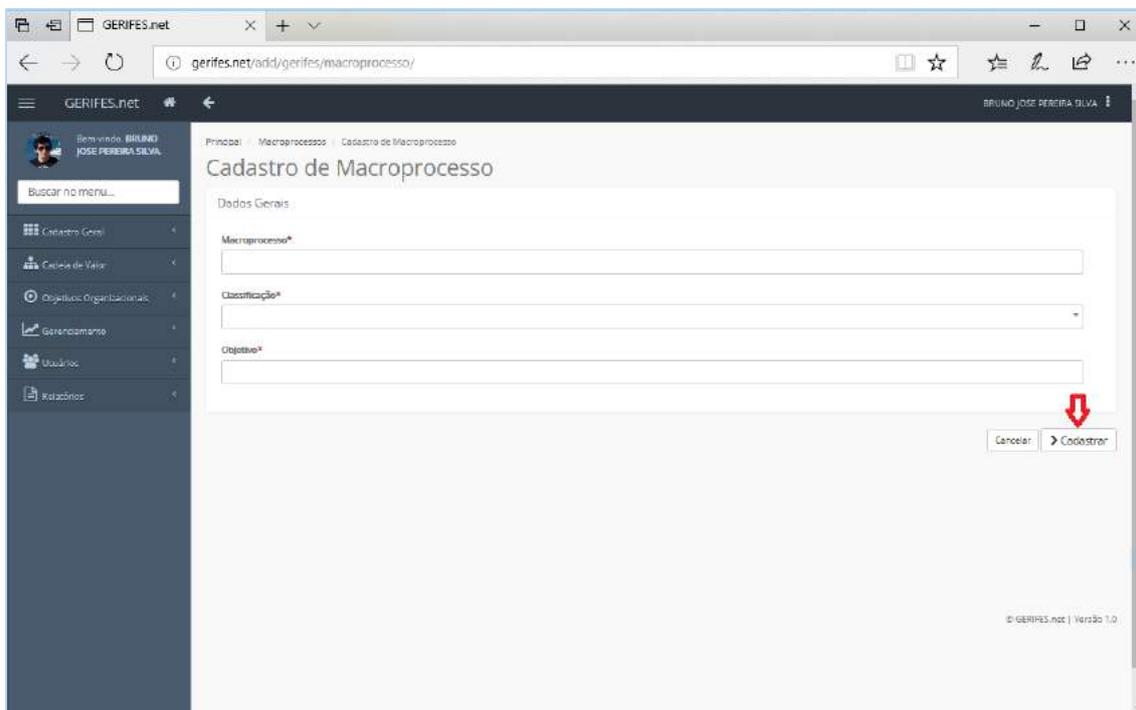


Clicar em “Cadastrar”;

The screenshot shows the 'Macroprocessos' list page. A red arrow points to the 'Cadastrar' button in the top right corner. The table below lists 26 macroprocessos with columns for Opções, Instituição, Macroprocesso, Classificação, and Objeto.

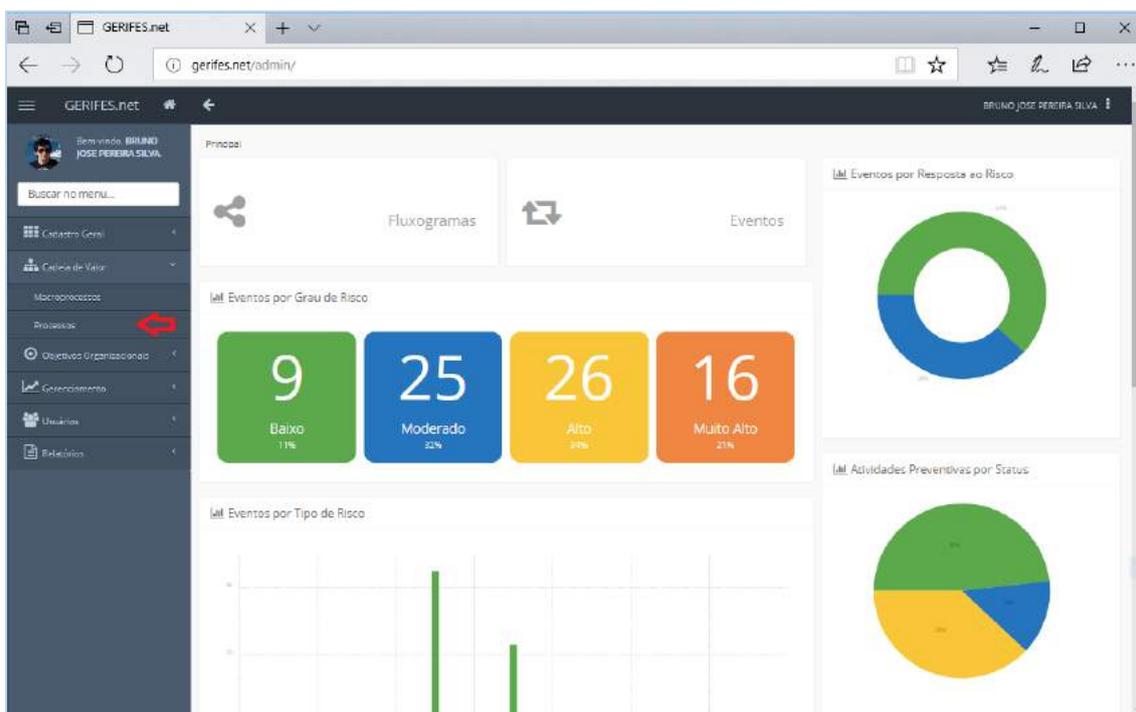
Opções	Instituição	Macroprocesso	Classificação	Objeto
Q F X	Demonstração	Ensino	Finalístico	Dispor à sociedade um ensino técnico, tecnológico e superior de qualidade, seja ele presencial ou à distância.
Q F X	Demonstração	Pesquisa	Finalístico	Viabilizar o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação por meio da pesquisa.
Q F X	Demonstração	Extensão	Finalístico	Permitir o acesso à universidade por toda a comunidade.
Q F X	Demonstração	Garir passivos e promover a qualidade de vida no trabalho	De Apoio	Garantir o desenvolvimento dos servidores da UFRN e promover a sua qualidade de vida.
Q F X	Demonstração	Dar suporte ao ensino básico, técnico e tecnológico	De Apoio	Garantir acesso um ensino básico, técnico e tecnológico de qualidade.
Q F X	Demonstração	Dar suporte ao ensino de graduação	De Apoio	Oferecer a maior quantidade possível de cursos de graduação, garantindo sua qualidade.
Q F X	Demonstração	Dar suporte ao desenvolvimento de pós-graduação	De Apoio	Estimular a comunidade do ensino superior por meio da oferta de cursos de especialização stricto e lato sensu.
Q F X	Demonstração	Garir inovação	De Apoio	Valorizar a inovação e o espírito empreendedor.
Q F X	Demonstração	Dar suporte a atividades de pesquisa	De Apoio	Disseminar a pesquisa no Rio Grande do Norte.
Q F X	Demonstração	Dar suporte às ações de extensão	De Apoio	Integrar a sociedade às atividades universitárias.
Q F X	Demonstração	Assistir o estudante	De Apoio	Viabilizar a permanência do aluno por meio da concessão de bolsas.
Q F X	Demonstração	Garir deslocamento de pessoal	De Apoio	Criar estrutura que possibilite o deslocamento dos servidores da UFRN, seja ela interna ou externa.
Q F X	Demonstração	Garir planejamento	De Apoio	Coordenar as atividades de planejamento e o orçamento da UFRN.
Q F X	Demonstração	Garir patrimônio	De Apoio	Registrar e acompanhar os bens patrimoniais da UFRN.
Q F X	Demonstração	Garir contratos e convênios acadêmicos	De Apoio	Acompanhar a elaboração, execução e prestação de contas dos contratos e convênios firmados entre a UFRN e outros órgãos.

Descrever o macroprocesso e o objetivo, selecionar a “Classificação” e finalizar o cadastro.

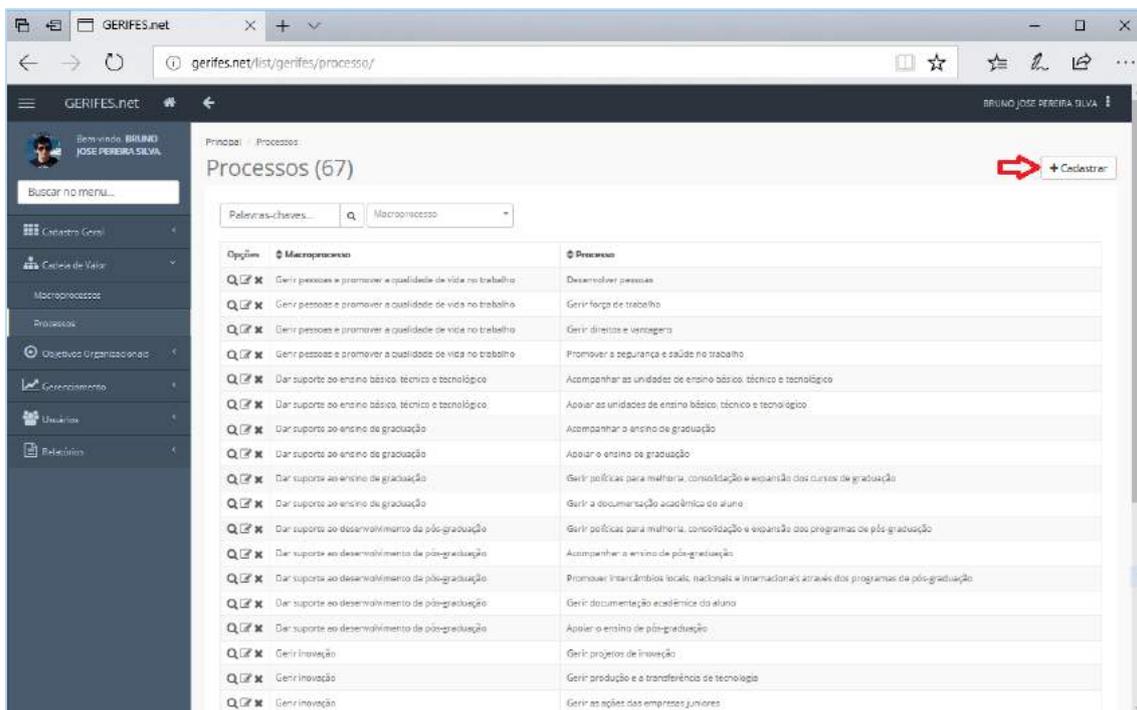


9.2 Cadastrando Processos

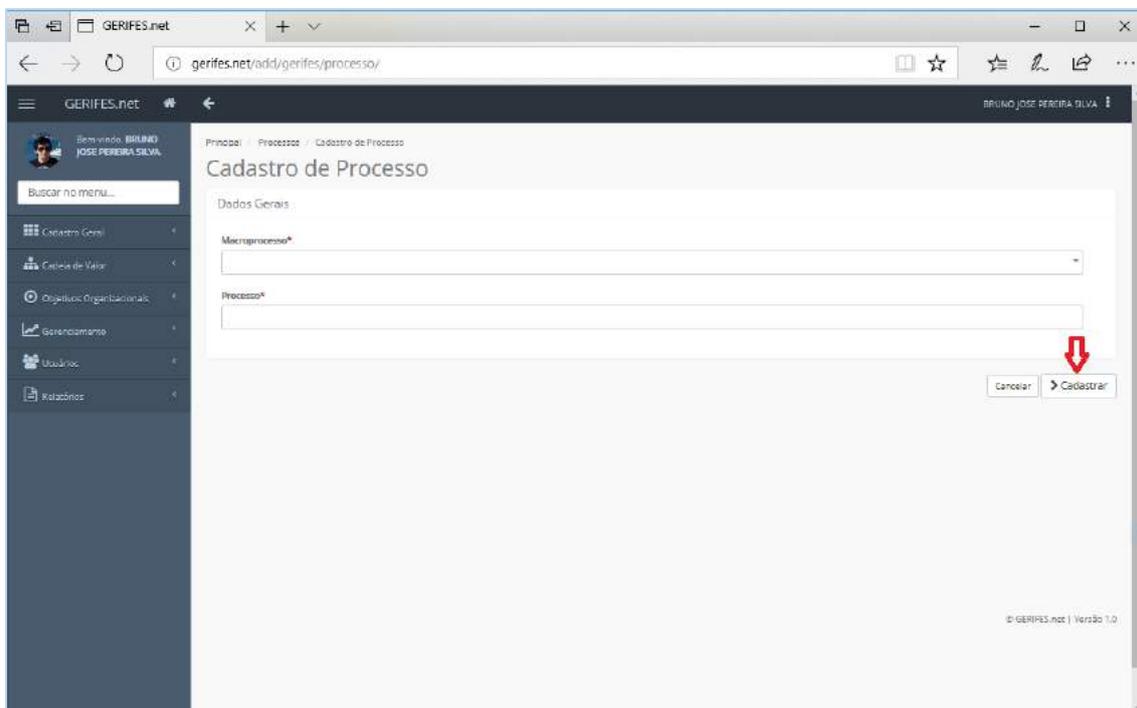
Para cadastrar processos, basta selecionar “Cadeia de Valor” (lado esquerdo do sistema) e clicar em “Processos”, conforme demonstrado a seguir:



Clicar em “Cadastrar”;



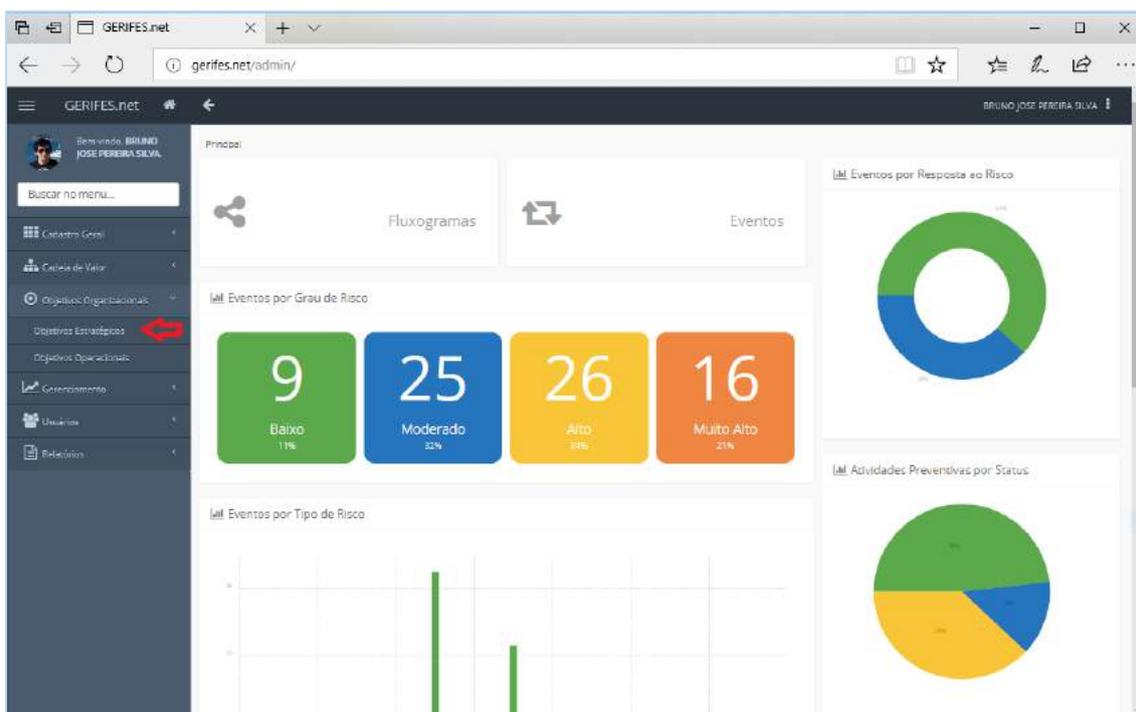
Selecionar o “Macroprocesso” correspondente, descrever o processo e finalizar o cadastro.



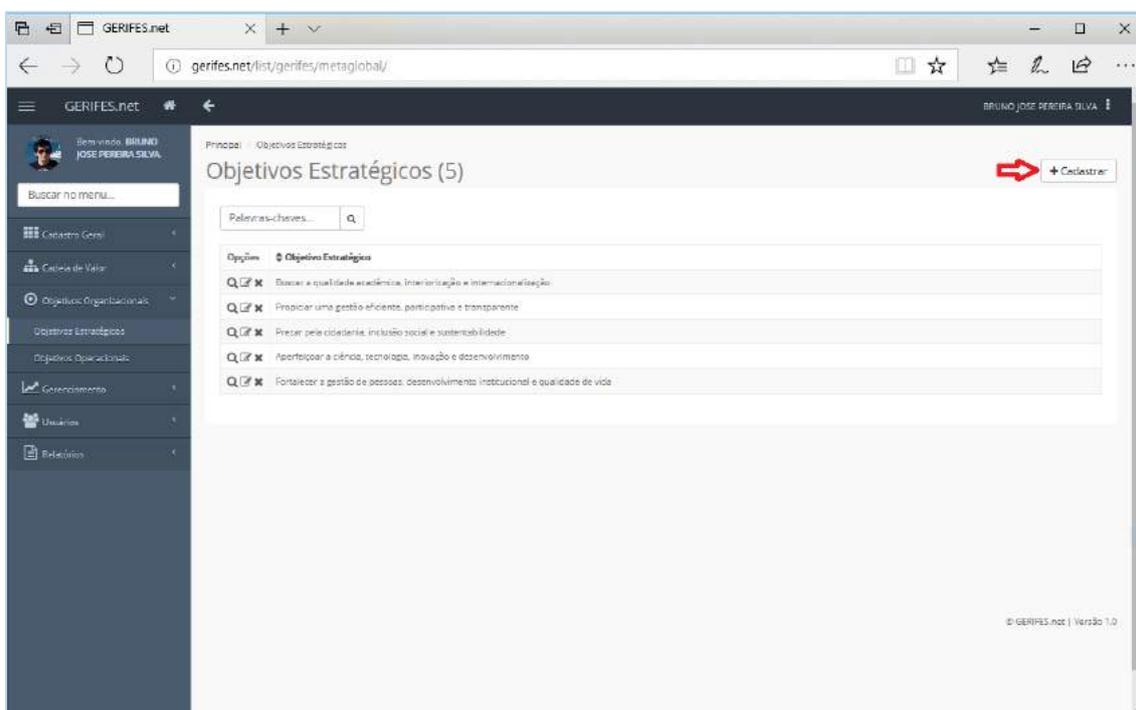
10. Cadastrando Objetivos Organizacionais

10.1 Cadastrando Objetivos Estratégicos

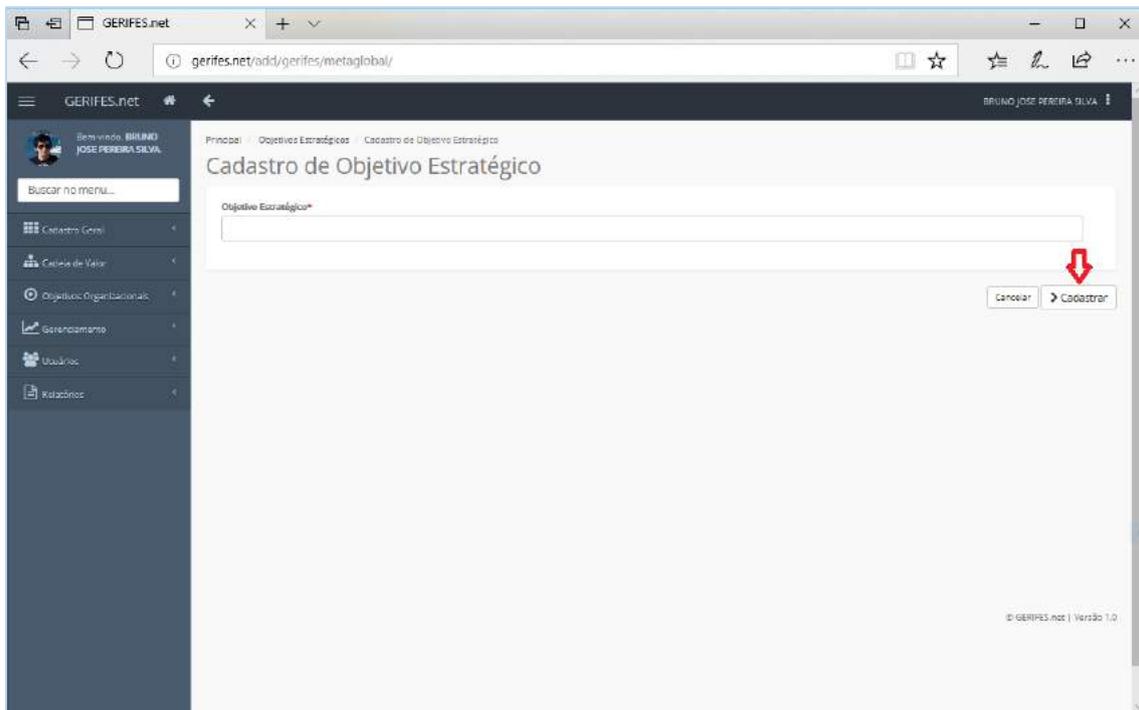
Para cadastrar objetivos estratégicos basta selecionar “*Objetivos Organizacionais*” (lado esquerdo do sistema) e clicar em “*Objetivos Estratégicos*”, conforme demonstrado a seguir:



Clicar em “*Cadastrar*”;

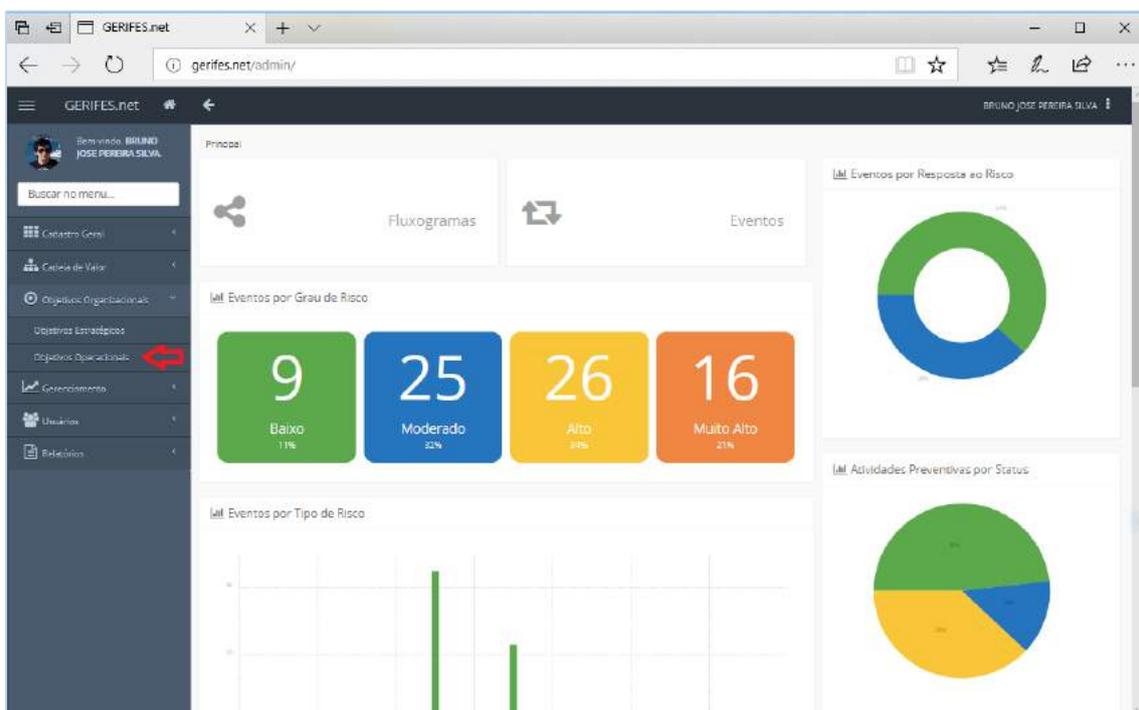


Descrever o objetivo estratégico e finalizar o cadastro.



10.2 Cadastrando Objetivos Operacionais

Para cadastrar objetivos operacionais basta selecionar “*Objetivos Organizacionais*” (lado esquerdo do sistema) e clicar em “*Objetivos Operacionais*”, conforme demonstrado a seguir:



Clicar em “Cadastrar”;

Principal | Objetivos Operacionais

Objetivos Operacionais (14)

Palavras-chaves... Macroprocesso Processo Objetivos Estratégicos

Opções	Macroprocessos	Processos	Objetivos Estratégicos	Objetivo Operacional
<input type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Fortalecer a gestão de pessoas, desenvolvimento institucional e qualidade de vida	Proceder com a gestão de servidores
<input type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir força de trabalho	Fortalecer a gestão de pessoas, desenvolvimento institucional e qualidade de vida	Registrar vacância por falecimento
<input type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir força de trabalho	Buscar a qualidade acadêmica, interiorização e internacionalização	Conceder afastamento para o exterior
<input type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir força de trabalho	Fortalecer a gestão de pessoas, desenvolvimento institucional e qualidade de vida	Remover servidor de ofício
<input type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir direitos e vantagens	Propiciar uma gestão eficiente, participativa e transparente	Processar a folha de pagamento
<input type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir direitos e vantagens	Fortalecer a gestão de pessoas, desenvolvimento institucional e qualidade de vida	Conceder retribuição por situação (RT)
<input type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir direitos e vantagens	Fortalecer a gestão de pessoas, desenvolvimento institucional e qualidade de vida	Conceder incentivo à qualificação
<input type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Promover a segurança e saúde no trabalho	Fortalecer a gestão de pessoas, desenvolvimento institucional e qualidade de vida	Realizar exames periódicos
<input type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Promover a segurança e saúde no trabalho	Fortalecer a gestão de pessoas, desenvolvimento institucional e qualidade de vida	Auxiliar a capacidade laboral
<input type="checkbox"/>	Promover mecanismo de controle e	Planejar, realizar e avaliar a audição das unidades	Propiciar uma gestão eficiente, participativa e	Elaborar e aprovar o planejamento

[+ Cadastrar](#)

Selecionar o “Processo” correspondente, vinculá-lo a um ou mais “Objetivo Estratégico”, descrever o objetivo operacional e finalizar o cadastro.

Principal | Objetivos Operacionais | Cadastro de Objetivo Operacional

Cadastro de Objetivo Operacional

Dados Gerais:

Processo*

Objetivos Estratégicos*

Objetivo Operacional*

© GERIFES.net | Versão 1.0

11. Metodologia para Identificação de Eventos e Gestão de Riscos

Existem várias técnicas de identificação de eventos, conforme sugerido pelo COSO em Gerenciamento de Riscos Corporativos¹² (COSO, 2014). No entanto, segundo SILVA (2015) e de acordo com o Plano de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, duas técnicas são extremamente recomendáveis: análise de fluxo de processo e realização de oficinas com facilitadores.

Essas duas técnicas não são excludentes. Pelo contrário, elas são interdependentes. Diz-se que há uma dependência entre elas porque a análise de fluxo do processo não deve ser efetuada de forma isolada e individual por um único servidor, mas sim coletivamente, com a participação de diversos servidores envolvidos no processo, por meio da realização de oficinas conduzidas por um facilitador.

Nos casos das IFES que apresentam um grau de maturidade inicial em gestão por processos, ou seja, que ainda não mapeiam de forma sistemática seus processos, essas oficinas podem ser vistas como uma excelente oportunidade para assim fazê-lo. Conciliar esse momento para mapear processos e gerenciar riscos tornam bastante enriquecedoras as oficinas.

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para mapear processos, como o *Microsoft Office Visio* e o *Bizagi Process Modeler*. Importante destacar que para identificar riscos por meio da análise de fluxo de processo, o fluxograma não necessita ser muito sofisticado. Basta apenas que ele reflita de forma simples e esclarecedora as atividades desempenhadas pelos diversos atores ao longo do processo.

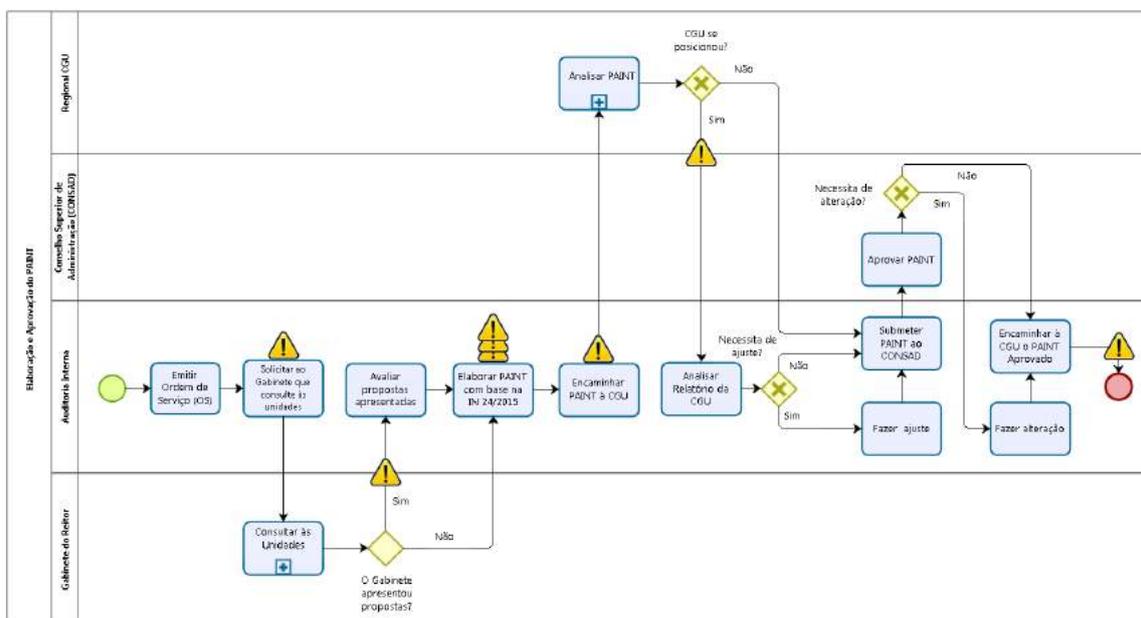
O Tribunal de Contas da União, por meio do Instituto Serzedello Corrêa, ofertou curso na modalidade EaD com o tema ***Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi***. Ele pode ser baixado da Biblioteca Virtual do GERIFES.net ou pelo link http://gerifes.net/media/acervo/Mapeamento_de_Processos_de_Trabalho.pdf.

A Figura 4 a seguir demonstra o fluxograma da “Elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna” (objetivo operacional conduzido pela unidade de Auditoria Interna). Com base nesse fluxograma é possível identificar diversos eventos de risco.

As atividades sinalizadas com o símbolo  apresentam situações indesejáveis (eventos de risco) que podem comprometer o alcance do objetivo pretendido, que nesse caso, é o planejamento das atividades da auditoria interna.

¹² Anexo 4.1, pág. 48.

Figura 4 – Fluxograma da “Elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna”



Fonte: Auditoria Interna (UFRN)

Uma vez identificados os eventos de risco, o facilitador deverá proceder com a oficina, dando continuidade às demais etapas do processo de gestão de riscos.

11.1 Utilização do Mapa de Riscos

As oficinas realizadas para gerenciar riscos devem ocorrer em um *ambiente de descontração e democrático*, que proporcione aos gestores uma participação efetiva. Outra característica dessas oficinas é a dinamicidade, ou seja, requer certa celeridade, uma vez que a gestão de riscos é apenas mais uma das diversas atividades desempenhadas pelos gestores.

Visando garantir maior celeridade ao processo de gestão de riscos, recomenda-se a utilização do *Mapa de Riscos*¹³, cujo formato é apresentado na Figura 5. Ele contempla todas as informações requeridas pelo GERIFES.net para realizar o cadastro dos eventos de risco, classificação do risco inerente, definição da resposta ao risco, estabelecimento das atividades de controle e gestão do risco residual.

¹³ A utilização do Mapa de Riscos visa somente otimizar o processo de gerenciamento de riscos. Por esse motivo, caso se deseje, é possível registrar as informações diretamente no GERIFES.net.

Figura 5 – Formato do Mapa de Riscos

Objetivo Operacional: Conselho Procuracionem

Tipo de Risco:

- Infraestrutura (Interim)
- Recursos (Interim)
- Processos (Interim)
- Tecnológico (Interim)
- Confidencialidade (Interim)
- Comunicação (Interim)
- Política (Direção)
- Social (Interim)
- Arbitragem (Interim)
- Organização (Interim)
- Imagem (Interim)

Probabilidade:

1. Muito Baixa - Riscos extremamente raros.
2. Baixa - Eventos raros, inesperados, baixo histórico de ocorrência.
3. Moderada - Eventos esporádicos de frequência variável de médio para baixa ocorrência.
4. Alta - Eventos usuais de frequência regular, histórico amplamente conhecido.
5. Muito Alta - Eventos que se repetem regularmente, históricos no nível das atividades.

Impacto:

1. Insignificante - Não afeta os objetivos.
2. Pequeno - Pouco afeta os objetivos.
3. Médio - Tem impacto significativo no alcance do objetivo.
4. Grande - Tem impacto o alcance do objetivo.
5. Crítico - Capacidade de impedir o alcance do objetivo.

Risco:

- Baixo
- Moderado
- Alto
- Muito Alto

Resposta ao Risco:

- Evitar
- Mitigar
- Tolerar
- Transferir
- Outra

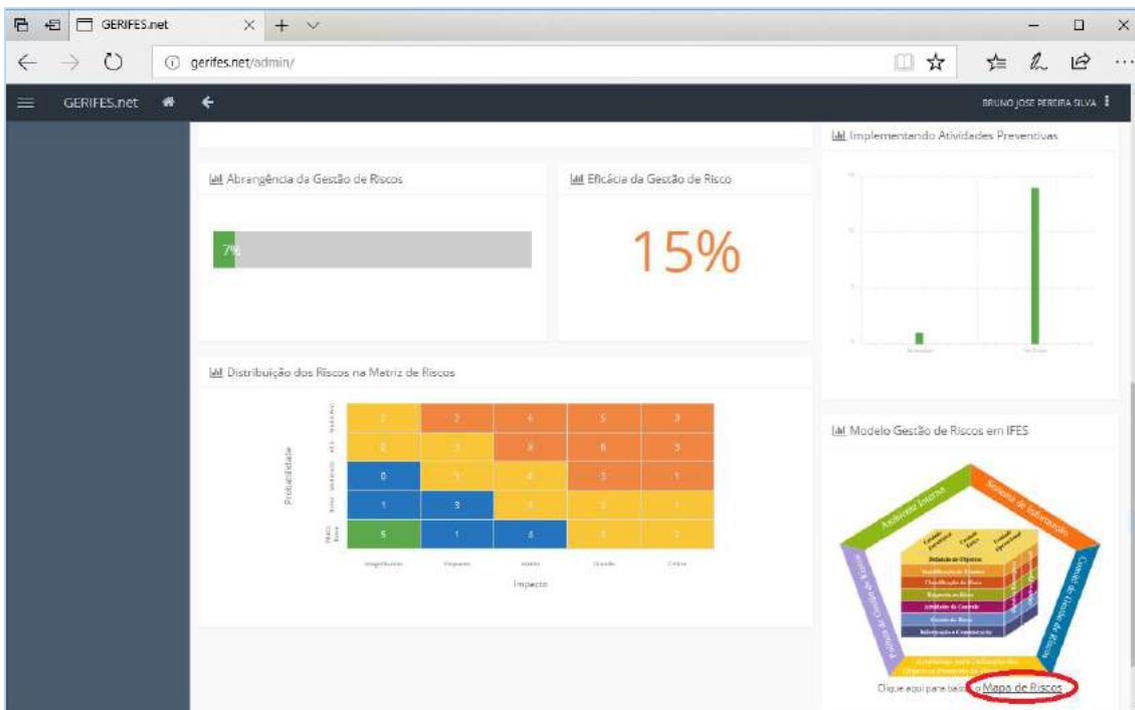
Nível de Confiabilidade às Atividades de Controle:

1. Insuficiente (0%) - Controles implementados, mas não avaliados ou não implementados, todo o alto funcionamento.
2. Fraco (20%) - Controles têm a aderência ao PCI, tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no cumprimento das práticas.
3. Moderado (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 do Evento	Tipo de Evento	Código do Evento	Causas	Oportunidade	P.	I.	Risco ao Negócio	Nível de Confiabilidade	Práticas	Número de Controles (Oportunidade e Mitigação)		Estatuto	Etapas de Construção	Nível de Confiabilidade	Risco Resposta
										Oportunidade	Mitigação				
Evento prático associado à atuação perfeita quanto à execução de parte de controle de forma regular.	Conformidade	Prêmio serv.	Tentativa de fraude; Segurança causada; Tentativa causada.	Práticas de conformidade.	2	1	Mitigar	100%	15/05/2018	Concluída	1	1	Sim	Implementado	Moderado
Evento prático associado à atuação perfeita quanto à execução de parte de controle de forma regular.	Processo	Prêmio serv.	Tentativa de fraude; Segurança causada; Tentativa causada.	Práticas de conformidade.	4	4	Mitigar	100%	10/04/2018	Iniciado	1	1	Descontrole	Deficiente implementação	Satisfatório
Evento prático associado à atuação perfeita quanto à execução de parte de controle de forma regular.	Conformidade	Segurança serv.	Tentativa de fraude; Segurança causada; Tentativa causada.	Práticas de conformidade.	3	1	Mitigar	100%	20/07/2018	Concluída	1	1	Sim	Implementado	Moderado
Evento prático associado à atuação perfeita quanto à execução de parte de controle de forma regular.	Processo	Prêmio serv.	Tentativa de fraude; Segurança causada; Tentativa causada.	Práticas de conformidade.	4	5	Mitigar	100%	15/05/2018	Iniciado	1	1	Descontrole	Deficiente implementação	Insuficiente
Evento prático associado à atuação perfeita quanto à execução de parte de controle de forma regular.	Conformidade	Prêmio serv.	Tentativa de fraude; Segurança causada; Tentativa causada.	Práticas de conformidade.	2	2	Mitigar	100%	15/05/2018	Concluída	1	1	Sim	Implementado	Moderado
Evento prático associado à atuação perfeita quanto à execução de parte de controle de forma regular.	Processo	Prêmio serv.	Tentativa de fraude; Segurança causada; Tentativa causada.	Práticas de conformidade.	4	4	Mitigar	100%	10/04/2018	Iniciado	1	1	Descontrole	Deficiente implementação	Satisfatório
Evento prático associado à atuação perfeita quanto à execução de parte de controle de forma regular.	Conformidade	Segurança serv.	Tentativa de fraude; Segurança causada; Tentativa causada.	Práticas de conformidade.	3	1	Mitigar	100%	10/07/2018	Concluída	1	1	Sim	Implementado	Moderado
Evento prático associado à atuação perfeita quanto à execução de parte de controle de forma regular.	Processo	Prêmio serv.	Tentativa de fraude; Segurança causada; Tentativa causada.	Práticas de conformidade.	4	5	Mitigar	100%	27/10/2018	Iniciado	1	1	Descontrole	Deficiente implementação	Insuficiente

Fonte: Elaboração própria

O Mapa de Riscos pode ser baixado diretamente do GERIFES.net, descendo a barra de rolagem do *dashboard* até o final e clicando sobre “*Mapa de Riscos*”, conforme demonstrado a seguir:



11.2 O Papel do Facilitador

As oficinas realizadas para gerenciar riscos são constituídas basicamente por dois atores: os gestores de riscos e o facilitador. Conforme já citado anteriormente (vide subitem 5.2 “Facilitador”), o perfil de Facilitador deve ser atribuído a servidor que detenha conhecimentos avançados em gestão de riscos e de processo, com habilidades para identificar riscos a partir de fluxogramas e conduzir oficinas de gestão de riscos.

Logo, o facilitador não precisa necessariamente estar inserido no processo cujos riscos estarão sendo gerenciados. Pode ser qualquer servidor da IFES, desde que possua os requisitos necessários.

No entanto, a depender do tamanho da IFES, seria interessante a existência de mais de um facilitador, preferencialmente um para cada Unidade Gestora de Riscos. A definição desses facilitadores pode ser realizada pela própria unidade, com base no perfil de seus servidores ou por meio da seleção daqueles que mais se destacarem nas capacitações realizadas¹⁴.

11.3 O Papel do Gestor de Riscos

Pode-se dizer que os gestores de riscos são os protagonistas no processo de gestão de riscos e, conseqüentemente, nas oficinas de gestão de riscos a serem realizadas. Por serem eles, na sua grande maioria, os responsáveis pelos três níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), possuem total conhecimento para identificar eventos de risco e proceder com as demais etapas do processo.

É comum que a responsabilidade pela gestão do risco recaia sob um gestor (pró-reitor, diretor ou coordenador), no entanto, é importante que os demais servidores envolvidos no processo participem das oficinas. Eventualmente, e desde que acordado com o servidor, pode ser atribuído a ele o papel de gestor de riscos.

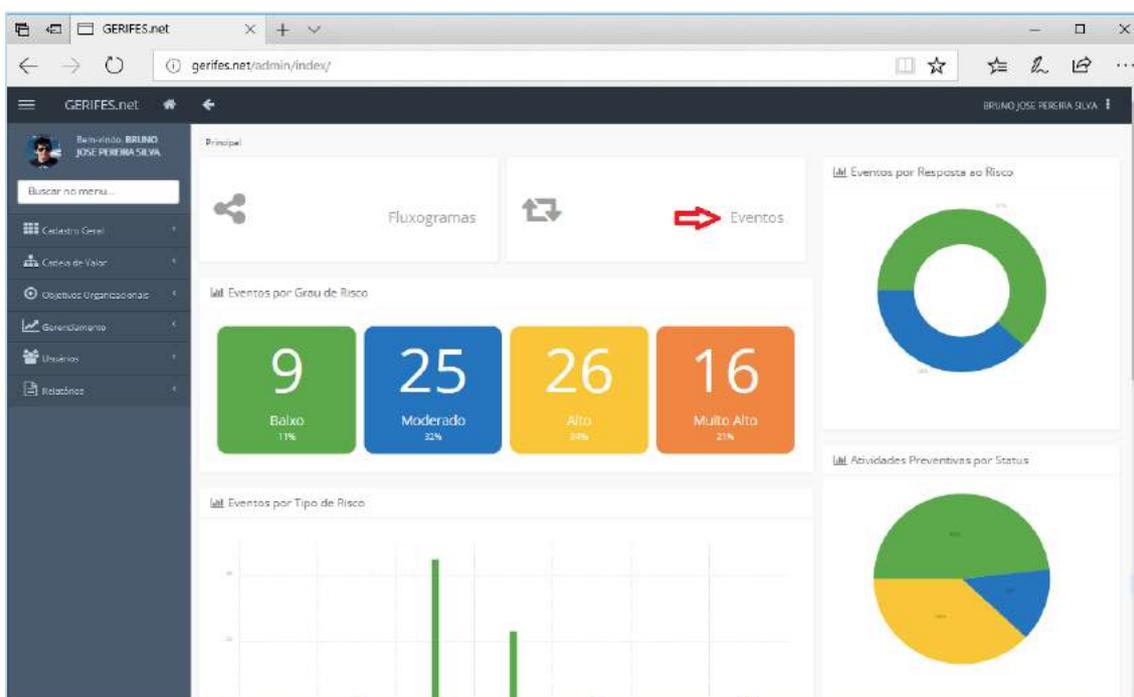
Além de auxiliar na identificação de eventos, classificação do risco inerente, definição da resposta ao risco, estabelecimento das atividades de controle e gestão do risco residual, o gestor de riscos tem como papel fundamental o ***acompanhamento das atividades de controle sob sua responsabilidade, em especial das atividades preventivas que não estejam ainda implementadas***. Por este motivo ele deverá acessar o GERIFES.net com mais frequência que o facilitar, o qual acessará basicamente em dois momentos: logo após as oficinas de gestão de riscos para registrar as informações constantes no Mapa de Riscos (alimentar o sistema) e para reavaliar o risco residual, de acordo com a periodicidade estabelecida na Política de Gestão de Riscos da IFES (vide subitem 16.2 “Para Fins de Reavaliação Periódica”).

¹⁴ Por ser a gestão de riscos um tema relativamente novo, as IFES necessitam incorporá-la ao seu programa de capacitação continuado. A “Capacitação e Reconhecimento de Servidores” é um dos elementos que integram o Ambiente Interno, um dos aspectos da estrutura do Modelo de Gestão de Riscos em IFES (vide Figura 1 “Modelo de gestão de riscos em IFES”).

Apresenta-se a seguir os procedimentos a serem observados para efetuar o cadastro dos eventos de risco e das demais etapas do processo de gestão de riscos.

12. Cadastrando Evento

Para cadastrar evento, basta clicar em “Eventos” (parte central do *dashboard*), conforme demonstrado a seguir:



Clicar em “Cadastrar”;

Opções	Macroprocesso	Processo	Objetivo Operacional	Gestor de Risco	Evento	Risco Inerente	Resposta Ao Risco	Risco Residual
<input checked="" type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Rafaela de Medeiros Gomes	O servidor cedido não retornar após esgotado o prazo final de cessão.	Muito Alto	Mitigar	Moderado
<input checked="" type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Solange Azevedo dos Santos	Inadimplência de reembolso dos valores devidos pelos órgãos cessionários quando os servidores tiveram seus cadastros em ónus.	Alto	Mitigar	Muito
<input checked="" type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Solange Azevedo dos Santos	Permitir a cessão de servidores em estágio probatório para ocupação de cargos com gratificações inferiores a DAS 4, 5 ou 6.	Baixo	Acabar	Baixo
<input checked="" type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Kyatha Maria Santos da Cruz	Os órgãos cessionários não enviarem as folhas de frequência ou demais informações exigidas.	Muito Alto	Mitigar	Moderado
<input checked="" type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Kyatha Maria Santos da Cruz	Deixar de registrar no Sape as faltas dos servidores cedidos controladas por meio das frequências enviadas pelos órgãos cessionários.	Moderado	Acabar	Moderado
<input checked="" type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Rafaela de Medeiros Gomes	Registrar e seguir de remuneração em desacordo com a escala do servidor.	Baixo	Acabar	Baixo
<input checked="" type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Solange Azevedo dos Santos	Necessidade de afastamento de servidor antes da publicação de cessão no DDU.	Muito Alto	Mitigar	Muito

Selecionar o “Gestor do Risco”, “Tipo de Risco” e o “Objetivo Operacional”, descrever o evento e finalizar o cadastro.

The screenshot shows the 'Cadastro de Evento' form in the GERIFES.net system. The form is titled 'Cadastro de Evento' and is located at the URL 'gerifes.net/add/gerifes/evento/'. The form contains the following fields:

- Gestor de Risco***: A dropdown menu.
- Tipo de Risco***: A dropdown menu.
- Objetivo Operacional***: A dropdown menu.
- Evento***: A text input field.

At the bottom right of the form, there are two buttons: 'Cancelar' and 'Cadastrar'. A red arrow points to the 'Cadastrar' button. The user's name 'BRUNO JOSE PEREIRA SILVA' is visible in the top right corner of the interface.

13. Classificando Risco Inerente

Clicar no campo “Risco Inerente Não-Classificado”, conforme demonstrado a seguir:

The screenshot shows the 'Eventos (77)' list in the GERIFES.net system. The filter 'Risco Inerente Não-Classificado' is highlighted with a red circle. The table below shows a list of events with the following columns:

Opções	Macroprocesso	Processo	Objetivo Operacional	Gestor do Risco	Evento	Risco Inerente	Resposta Ao Risco	Risco Residual
Q	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Processar com a cessão de servidores	Rafaelle de Medeiros Gomes	O servidor cedido não retornar após o prazo final de cessão.	Muito Alto	Mitigar	Medio
Q	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Processar com a cessão de servidores	Solange Azevedo Santos	Inadimplência de membros dos valores devidos pelos órgãos cedentes quando os servidores tiverem sido cedidos com ônus.	Alto	Mitigar	Alto
Q	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Processar com a cessão de servidores	Solange Azevedo Santos	Permitir a cessão de servidores em estágio probatório para ocupação de vagas com gratificações inferiores a DAR 4, 5 ou 6.	Baixo	Aclarar	Baixo
Q	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Processar com a cessão de servidores	Kyathia Maria Santos de Cruz	Os órgãos cedentes não enviam as folhas de frequência ou demais informações exigidas.	Muito Alto	Mitigar	Medio
Q	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Processar com a cessão de servidores	Kyathia Maria Santos de Cruz	Dificuldade de registrar no Sipe os fatos de servidores cedidos controlados por meio das frequências enviadas pelos órgãos cedentes.	Inerente	Aclarar	Inerente
Q	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Processar com a cessão de servidores	Rafaelle de Medeiros Gomes	Registrar a opção de remuneração em desercção com a escolha do servidor.	Baixo	Aclarar	Baixo
Q	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Processar com a cessão de servidores	Solange Azevedo Santos	Necessidade de atestado de servidor antes de publicação de cessão no DOU.	Muito Alto	Mitigar	Alto

Clicar em “*Classificar Risco Inerente*”;

The screenshot shows the GERIFES.net web application. The main content area displays a table titled "Eventos - Risco Inerente Não-Classificado (1)". The table has columns for "Opções", "Macroprocesso", "Processo", "Objetivo Operacional", "Gerenc de Risco", "Evento", "Risco Inerente", "Resposta Ao Risco", "Risco Residual", and "Ações". The first row contains the following data: "Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho", "Desenvolver pessoas", "Proceder com a execução de servidores", "Reinício de Máquinas Games", "O servidor cedeu não retornar após expirado o prazo final de acesso", "Não-Classificado", "-", "Não-Classificado", and "Classificar Risco Inerente". A red arrow points to the "Classificar Risco Inerente" button in the "Ações" column.

Preencher os campos “*Causas*” e “*Efeitos*”, selecionar a “*Probabilidade*” e o “*Impacto*” correspondentes e finalizar.

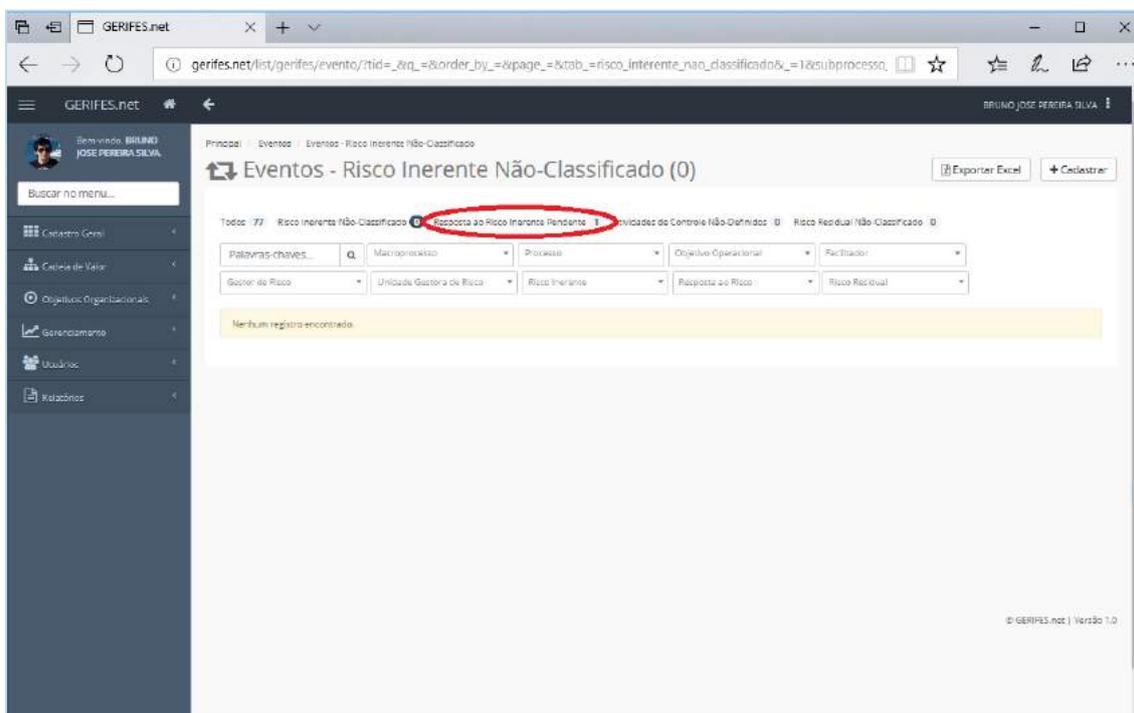
The screenshot shows the "Classificar Risco Inerente" modal form. The form contains the following fields and options:

- Risco Inerente:** A dropdown menu.
- Causas:** A text input field with the placeholder "O que fez com que o evento aconteça".
- Efeitos:** A text input field with the placeholder "A consequência de materialização do evento (risco)".
- Probabilidade*:** A dropdown menu with the following options:
 - Muito Baixa: Evento extremamente infrequente.
 - Baixa: Evento casual, inesperado. Baixo histórico de ocorrência.
 - Moderada: Evento esperado de frequência reduzida. Histórico parcialmente conhecido.
 - Alta: Evento usual de frequência habitual. Histórico amplamente conhecido.
 - Muito Alta: Evento que se repete seguidamente, interfere no ritmo das atividades.
- Impacto*:** A dropdown menu with the following options:
 - Indiferente: Não afeta os objetivos.
 - Pequeno: Pouco afeta os objetivos.
 - Médio: Torna incerto ou duvidoso o alcance do objetivo.
 - Grande: Torna improvável o alcance do objetivo.
 - Crítico: Causa de impacto e alcance do objetivo.

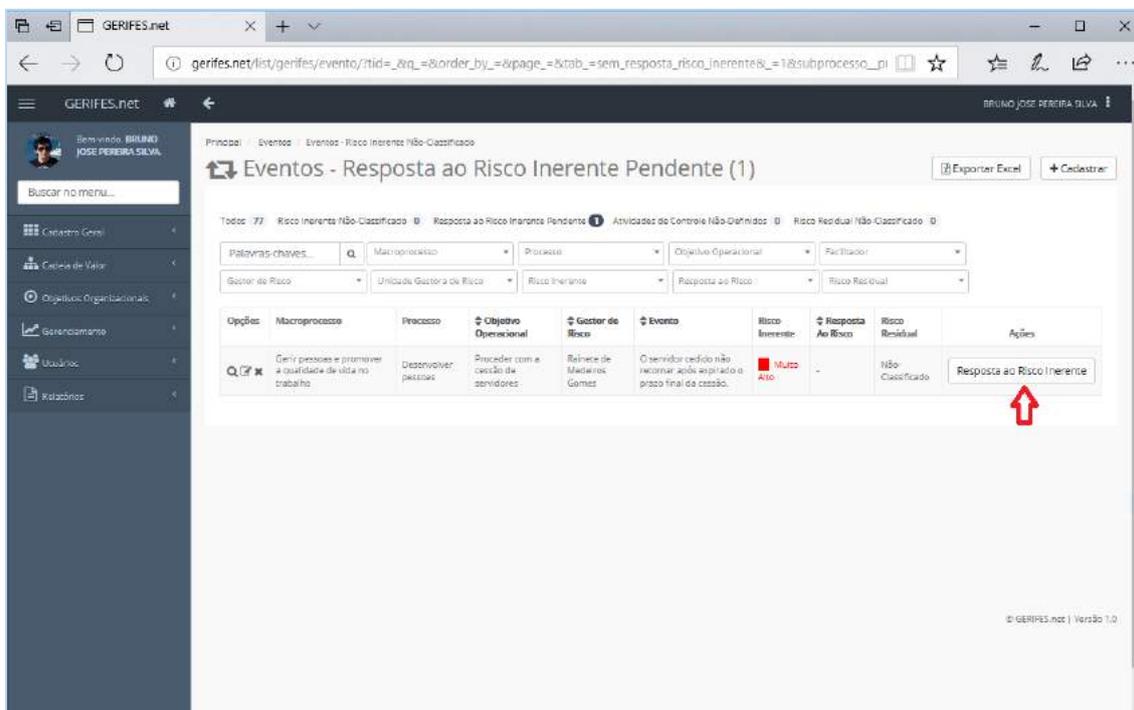
At the bottom of the form, there are two buttons: "Cancelar" and "Classificar Risco Inerente". A red arrow points to the "Classificar Risco Inerente" button.

14. Atribuindo Resposta ao Risco

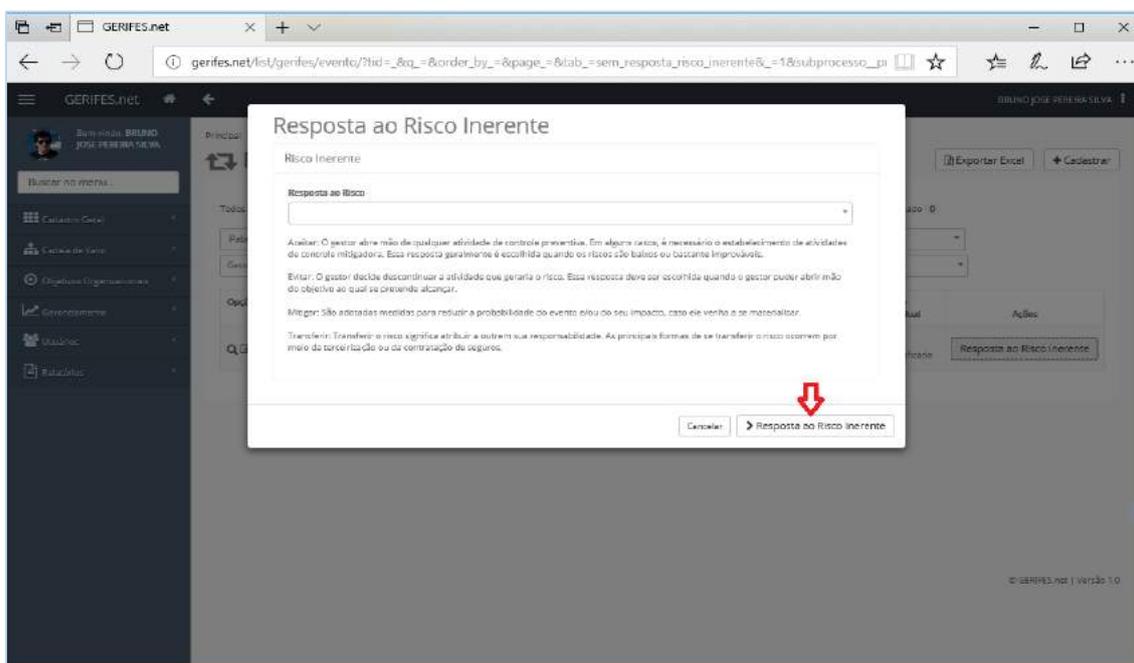
Clicar em “*Resposta ao Risco Inerente Pendente*”, conforme demonstrado a seguir:



Clicar em “*Resposta ao Risco Inerente*”;



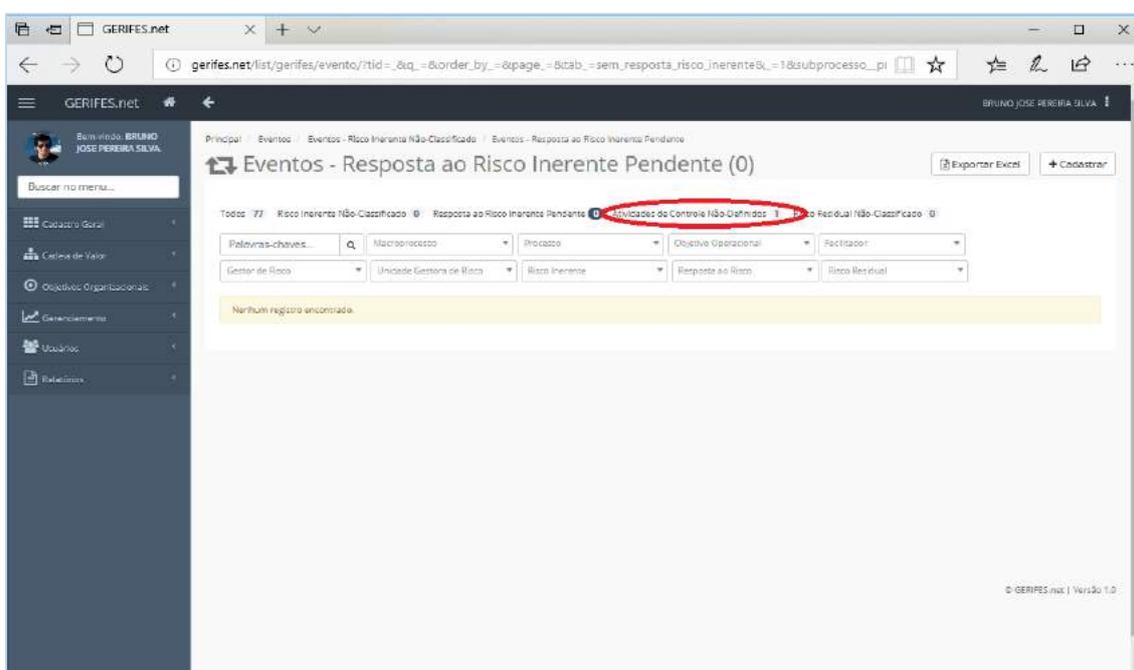
Selecionar a “Resposta ao Risco” e finalizar.



15. Estabelecendo Atividades de Controle

Segundo o modelo de Gestão de Riscos em IFES, as atividades de controle se classificam como atividades preventivas e planos de contingência. Enquanto as atividades preventivas visam diminuir a probabilidade dos eventos ocorrerem, os planos de contingência visam minimizar seu impacto, caso eles venham a se materializar. Os procedimentos para o cadastro das atividades de controle estão descritos a seguir.

Clicar em “Atividades de Controle Não-Definidas”, conforme demonstrado abaixo:



Clicar em “Adicionar Atividade de Controle”;

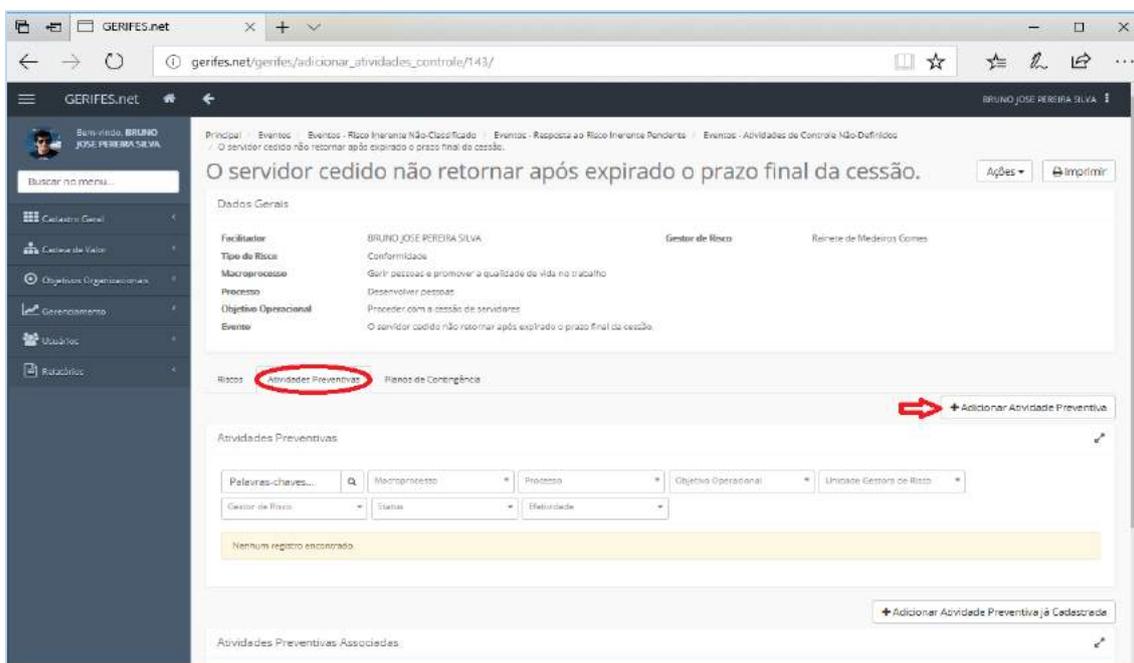
The screenshot shows the GERIFES.net web application. The main content area displays a table with columns for 'Opções', 'Macroprocesso', 'Processo', 'Objetivo Operacional', 'Gestor de Risco', 'Evento', 'Risco Inerente', 'Resposta ao Risco', 'Risco Residual', and 'Ações'. The 'Ações' column contains a button labeled 'Adicionar Atividades de Controle', which is highlighted by a red arrow. The table also shows a 'Status' of 'Auto Ator' and a 'Risco Residual' of 'Não-Classificado'.

O sistema permite que sejam cadastradas tantas atividades preventivas/planos de contingência quanto necessários. No caso das atividades preventivas, é possível adicionar atividades preventivas já cadastradas para outros eventos.

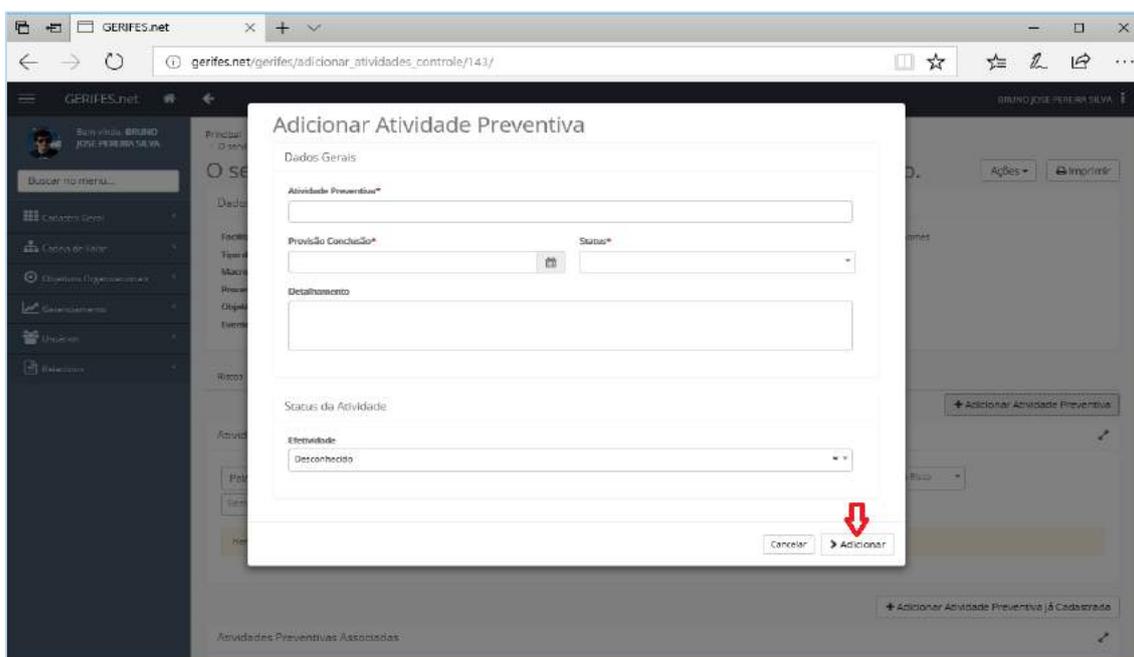
The screenshot shows the 'Adicionar Atividades de Controle' page in GERIFES.net. The page title is 'O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final da cessão.' The 'Dados Gerais' section displays details for the event, including the 'Facilitador' (BRUNO JOSE PEREIRA SILVA), 'Tipo de Risco' (Conformidade), 'Macroprocesso' (Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho), 'Processo' (Desenvolver pessoas), 'Objetivo Operacional' (Proceder com a cessão de servidores), and 'Evento' (O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final de cessão). The 'Riscos' section highlights 'Atividades Preventivas' and 'Planos de Contingência'. Below this, there is a search bar for 'Atividades Preventivas' and a button to '+ Adicionar Atividade Preventiva'. The page also shows a message 'Nenhum registro encontrado.' and a button to '+ Adicionar Atividade Preventiva já Cadastrada'.

15.1 Cadastrando Atividades Preventivas

Em “Atividades Preventivas”, clicar em “Adicionar Atividade Preventiva”;



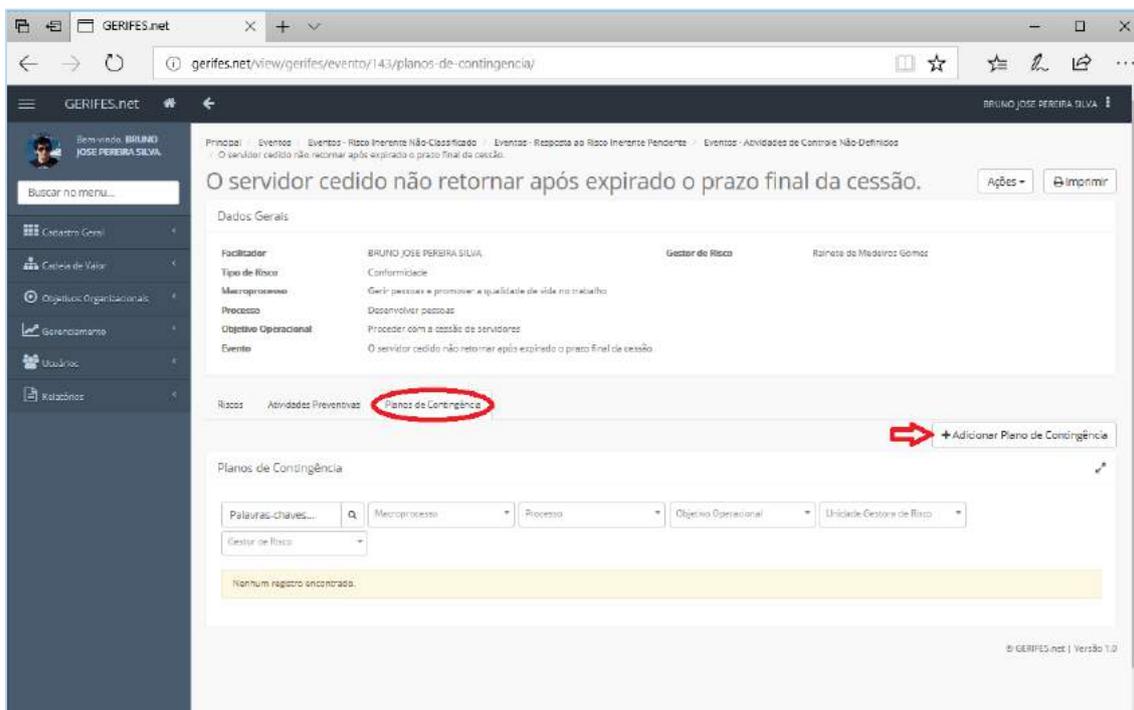
Descrever a atividade no campo “Atividade Preventiva”, estimar a “Previsão para Conclusão”, selecionar o “Status”¹⁵, preencher o campo “Detalhamento”, com as ações que já foram ou serão tomadas para implementar a atividade preventiva, selecionar uma das opções do campo “Efetividade” e finalizar o cadastro.



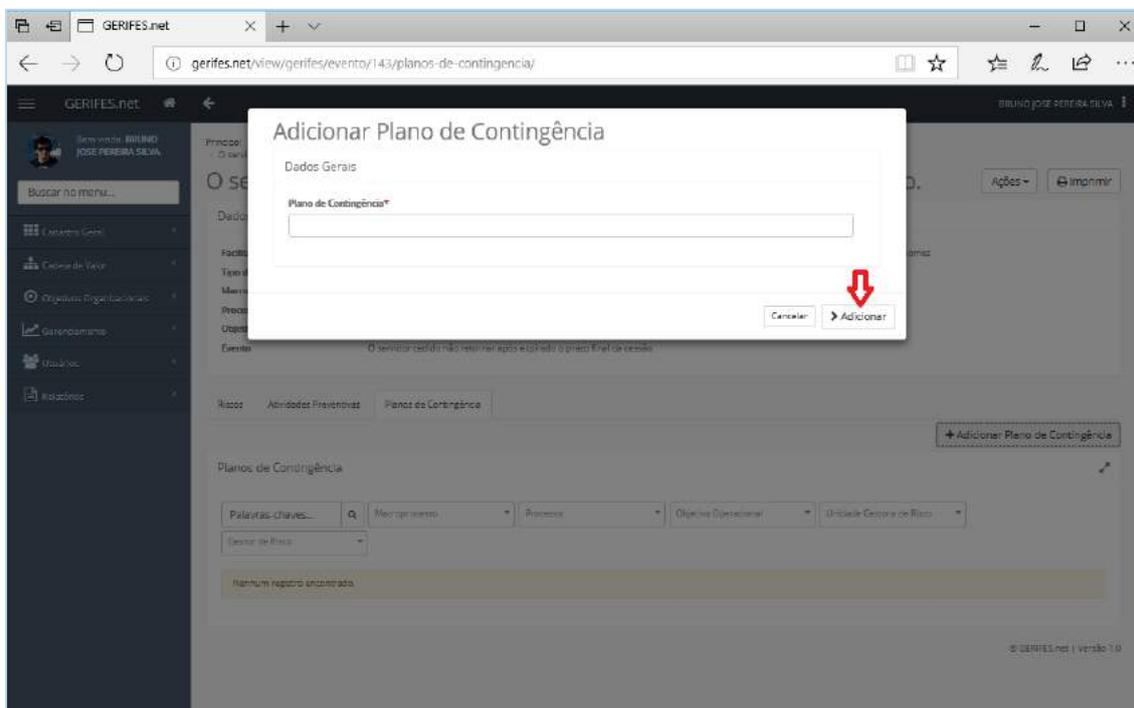
¹⁵ O GERIFES.net prever três *status* diferentes para as atividades preventivas, já que elas podem demandar algum tempo para serem implementadas. “Não iniciado”, “Iniciado” e “Concluído”. Quando for selecionado o status “Concluído”, torna-se obrigatório preencher o campo “Efetividade” com “Sim”, “Não” ou “Desconhecido”.

15.2 Cadastrando Planos de Contingência

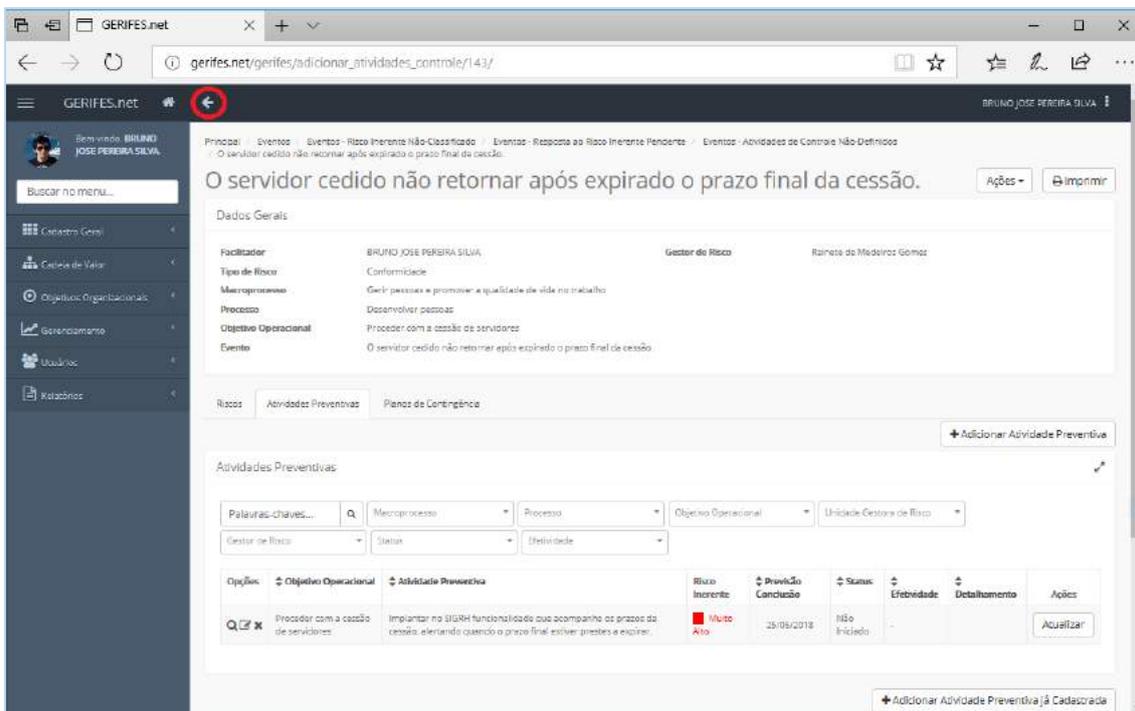
Clicar em “Planos de Contingência” e depois em “Adicionar Planos de Contingência”;



Preencher o campo com a descrição do plano de contingência e finalizar o cadastro.



Uma vez cadastradas a(s) atividade(s) preventiva(s) e/ou o(s) plano(s) de contingência, deve-se clicar em  “Voltar”;



Principal / Eventos / Eventos - Risco Inerente Não-Classificado / Eventos - Resposta ao Risco Inerente Pendente / Eventos - Atividades de Controle Não-Definidos

O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final da cessão. Ações - Imprimir

Dados Gerais

Facilitador: BRUNO JOSE PEREIRA SILVA, Gestor de Risco, Gabinete do Medeiros Gomes

Conformidade

Macroprocesso: Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho

Processo: Desenvolver pessoas

Objetivo Operacional: Proceder com a cessão de servidores

Evento: O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final de cessão

Riscos / Atividades Preventivas / Planos de Contingência

+ Adicionar Atividade Preventiva

Atividades Preventivas

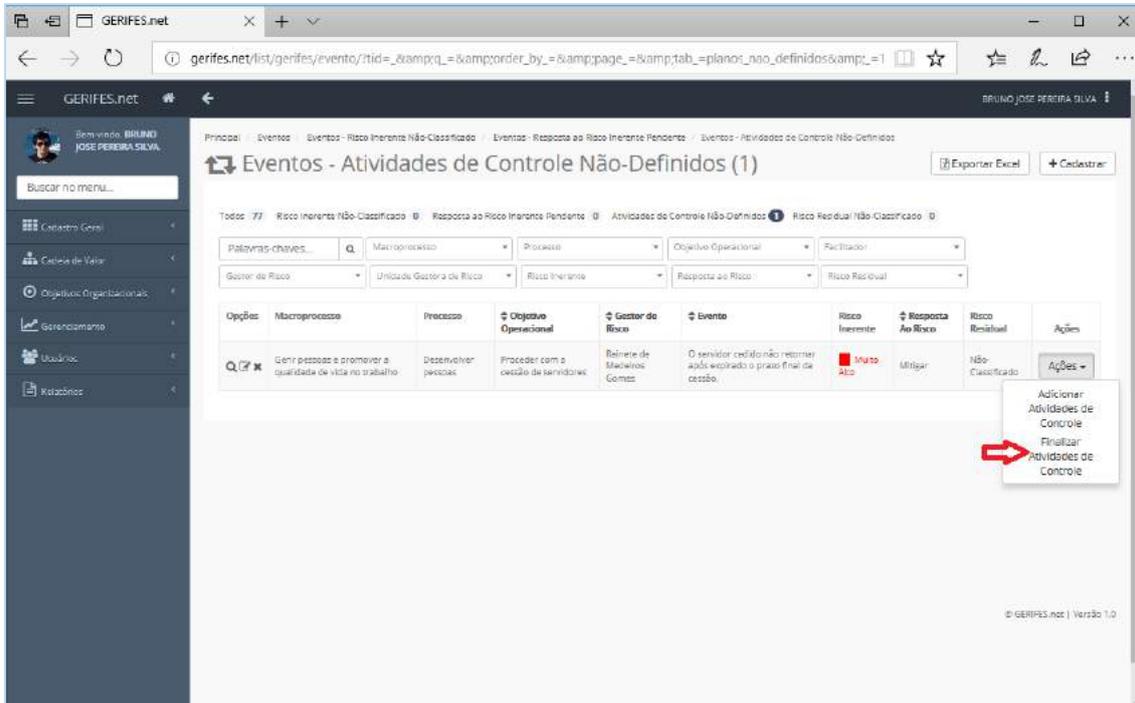
Palavras-chaves... Macroprocesso: Processo: Objetivo Operacional: Unidade Gestora de Risco:

Gestor de Risco: Status: Efetividade:

Opções	Objetivo Operacional	Atividade Preventiva	Risco Inerente	Previsão Conclusão	Status	Efetividade	Detalhamento	Ações
<input type="checkbox"/>	Proceder com a cessão de servidores	Implantar no SIGRH funcionalidade que acompanhe os prazos da cessão, elevando quando o prazo final estiver prestes a expirar.	Muito Alto	25/09/2018	Não Iniciado	-		Atualizar

+ Adicionar Atividade Preventiva (já Cadastrada)

Clicar em “Ações” e depois em “Finalizar Atividades de Controle”.



Principal / Eventos / Eventos - Risco Inerente Não-Classificado / Eventos - Resposta ao Risco Inerente Pendente / Eventos - Atividades de Controle Não-Definidos

Eventos - Atividades de Controle Não-Definidos (1) Exportar Excel + Cadastrar

Todos / 77 / Risco Inerente Não-Classificado / Resposta ao Risco Inerente Pendente / Atividades de Controle Não-Definidos (1) / Risco Residual Não-Classificado / 0

Palavras-chaves... Macroprocesso: Processo: Objetivo Operacional: Facilitador:

Gestor de Risco: Unidade Gestora de Risco: Risco Inerente: Resposta ao Risco: Risco Residual:

Opções	Macroprocesso	Processo	Objetivo Operacional	Gestor de Risco	Evento	Risco Inerente	Resposta ao Risco	Risco Residual	Ações
<input type="checkbox"/>	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Gabinete do Medeiros Gomes	O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final de cessão.	Muito Alto	Mitigar	Não-Classificado	Ações -

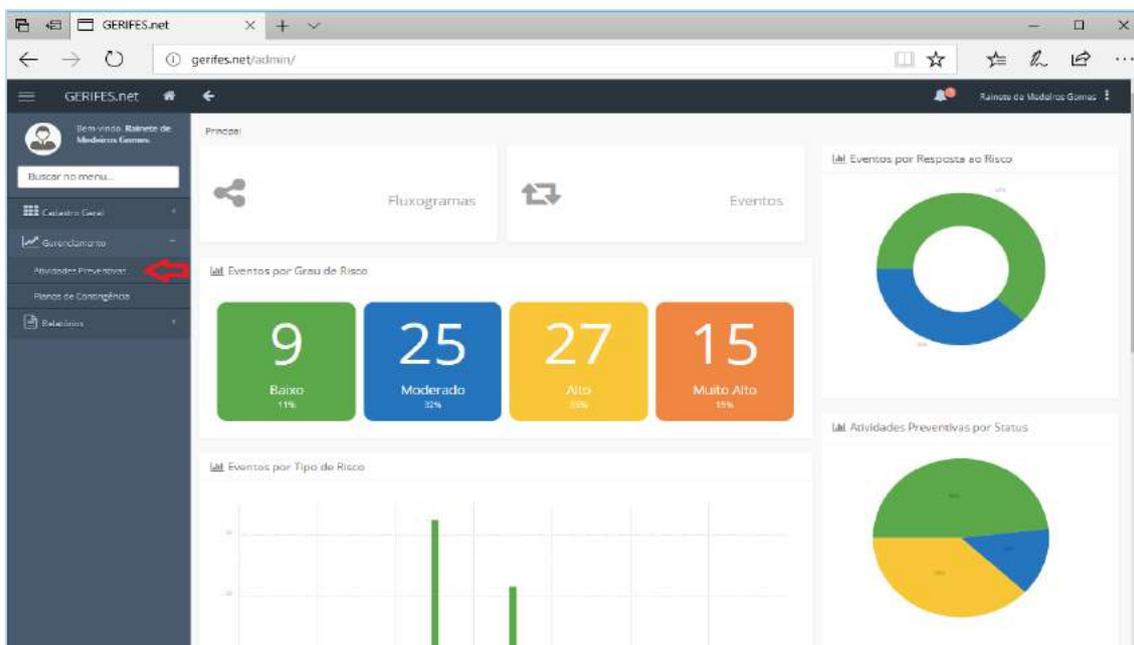
Adicionar Atividades de Controle

Finalizar Atividades de Controle

© GERIFES.net | Versão 1.0

15.3 Acompanhando Atividades Preventivas

O acompanhamento das atividades preventivas¹⁶ é uma ação própria dos gestores de riscos, que deve ser incorporada a sua rotina. Assim, uma vez *logado* no sistema, o gestor de riscos deverá clicar no *menu* “Gerenciamento” (lado esquerdo do sistema) e em seguida “Atividades Preventivas”¹⁷, conforme demonstrado a seguir:



Ao fazer isso, o “Gestor de Riscos” tem acesso a todas as atividades preventivas cadastradas no sistema sob sua responsabilidade. Caso haja muitas atividades preventivas, é possível filtrá-las, principalmente por “Status”.

The screenshot shows the 'Atividades' list view in GERIFES.net. The table contains the following data:

Opções	Objetos Operacionais	Evento	Atividade	Concluído	Plano	Previsão	Status	Efetividade	Detalhamento	Ações
Q	Proceder com o caso de servidores	O servidor cadastrado não receber após expirado o prazo final na ocorrência.	Implementar checklist que assegure a verificação dos processos e a seguir.	Iniciado	Auto-Atp	30/06/2018	Concluído	Sim	Formatação já em utilização.	Atualizar
Q	Conceder retribuição por situação (RT)	Conceder RT sem realizar diploma quando de instruções estrangeiras.	Estabelecer como rotina, ao implementar a concessão de Retribuição por Trabalho, a verificação da regularidade dos diplomas quanto o diploma tiver sido emitido por Instituições Estrangeiras.	Iniciado	Auto-Atp	30/06/2018	Concluído	Sim	Os servidores responsáveis pela implantação de RT já foram comunicados sobre essa nova rotina.	Atualizar
Q	Conceder retribuição por situação (RT)	Darlar de cumprir o Termo de Compromisso quando não for entregue o certificado.	Incluir o Termo de Compromisso como um dos documentos obrigatórios no processo, quando a concessão de RT se basear em certidão.	Iniciado	Auto-Atp	30/06/2018	Concluído	Sim	O Termo de Compromisso já foi inserido no checklist, com a descrição dos documentos obrigatórios e serem apresentados.	Atualizar
Q	Conceder retribuição por situação (RT)	Implantar RT com multimedialidade de documentos.	Implantar checklist que contemple a documentação obrigatória e ser apresentada quando da instauração de processo para concessão de RT.	Iniciado	Auto-Atp	30/06/2018	Concluído	Sim	Checklist já implantado.	Atualizar
Q	Conceder retribuição por situação (RT)	Implantar RT com situação em desconformidade com o processo.	Controlar a implantação de RT por meio do sistema SIAPSE.	Iniciado	Auto-Atp	30/06/2018	Concluído	Sim	Essa rotina ainda não foi discutida com os servidores.	Atualizar
Q	Conceder retribuição por situação (RT)	Implantar RT sem sua respectiva publicação.	Automatizar as postagens de concessão.	Iniciado	Auto-Atp	30/06/2018	Não Iniciado	-	Marcar reunião com a SINFO para discutir sobre a implantação dessa rotina.	Atualizar
Q	Proceder com o caso de servidores	O servidor cadastrado não receber após expirado o prazo final na ocorrência.	Implementar no SIGRH funcionalidade que acompanhe o prazo de concessão, alertando quando o prazo final estiver prestes a expirar.	Iniciado	Muito Alto	25/06/2018	Não Iniciado	-		Atualizar

¹⁶ Este manual não detalha o procedimento para acompanhar os Planos de Contingência, porque em tese ele já foi definido, havendo a necessidade apenas de aplicá-lo caso o risco venha a se materializar.

¹⁷ Sempre que atividades preventivas não tiverem sido implementadas no prazo inicialmente previsto, elas serão sinalizadas no menu superior (lado direito) como pendência.

Para proceder com o acompanhamento basta clicar em “Atualizar”, conforme demonstrado a seguir:

The screenshot shows the 'Atividades Preventivas (2)' page in the GERIFES.net system. A table lists two activities. The first activity, 'Conceder redistribuição por titulação (RT)', has a status of 'Não Iniciado' and a 'Previsão Conclusão' of 30/06/2018. The 'Atualizar' button for this activity is circled in red. The second activity, 'Processar com a criação de servidores', has a status of 'Não Iniciado' and a 'Previsão Conclusão' of 15/05/2018.

Opções	Objetivo Operacional	Evento	Atividade Preventiva	Risco Inerente	Previsão Conclusão	Status	Efetividade	Detalhamento	Ações
Q	Conceder redistribuição por titulação (RT)	Implantar RT sem sua respectiva publicação.	Automatizar as portarias de concessão.	Alto	30/06/2018	Não Iniciado	-	Mercer reunião com a SINDO para discutir sobre a implantação dessa rotina.	Atualizar
Q	Processar com a criação de servidores	O servidor criado não retornar após expiração o prazo final da criação.	Implantar no SIGRH funcionalidade que acompanha os prazos da criação, alertando quando o prazo final estiver próximo a expirar.	Muito Alto	15/05/2018	Não Iniciado	-		Atualizar

Em seguida, deve-se atualizar as informações nos campos “Status” e “Descrição”, caso tenha havido alguma mudança, e por último em “Atualizar”. Quando for atribuído às atividades preventivas o status “Concluído”, ou seja, quando elas tiverem sido completamente implementadas, torna-se obrigatório o preenchimento do campo “Efetividade”, com “Sim”, “Não” ou “Desconhecido”.

The screenshot shows the 'Atualizar' modal form in the GERIFES.net system. The form contains the following fields:

- Dados Gerais:**
 - Previsão Conclusão*: 30/06/2018
 - Status*: Não Iniciado
- Detalhamento:** Mercer reunião com a SINDO para discutir sobre a implantação dessa rotina.
- Status da Atividade:**
 - Efetividade: Desconhecido

The 'Atualizar' button is highlighted with a red arrow.

16. Gerenciando o Risco Residual

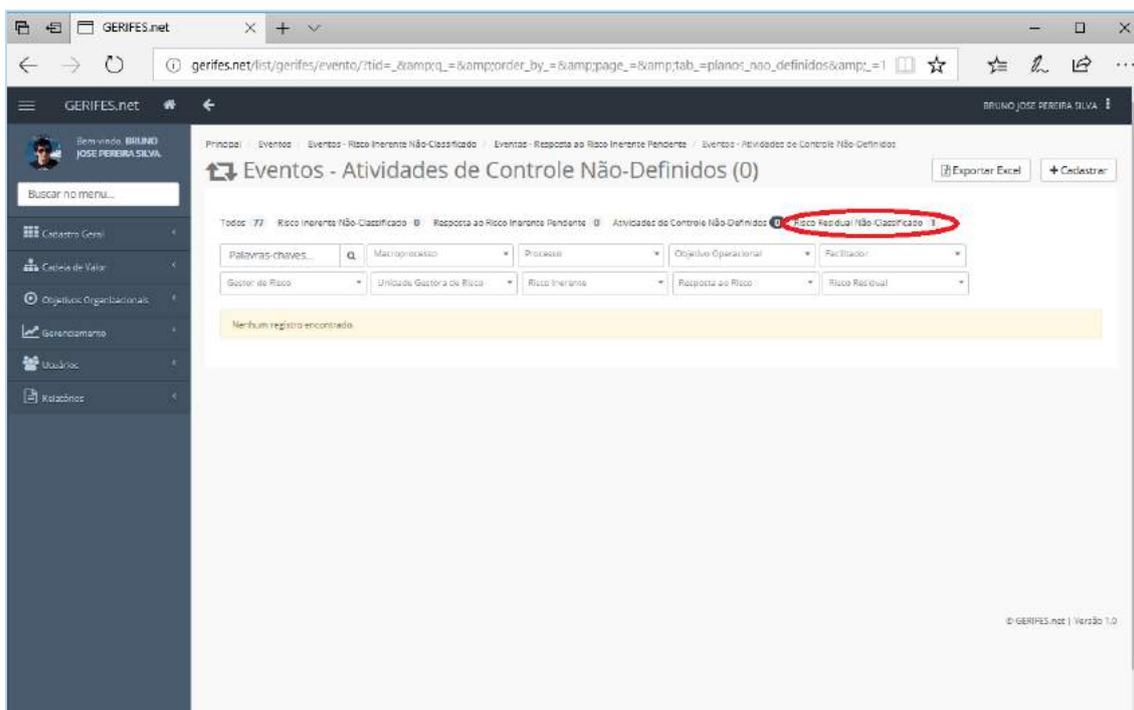
A gestão do risco residual deve ser realizada em dois momentos. No primeiro momento (como mais uma etapa do processo de gestão de riscos), logo após o estabelecimento das atividades de controle. E num segundo momento, de acordo com a periodicidade estabelecida pela Política de Gestão de Riscos da IFES para reavaliar os riscos residuais.

No segundo momento, pretende-se verificar se as atividades preventivas que ainda estavam pendentes de implementação foram concluídas e, conseqüentemente, se foram suficientes para reduzir o risco a um patamar aceitável. Os procedimentos para cada um desses momentos são diferentes e estão demonstrados a seguir.

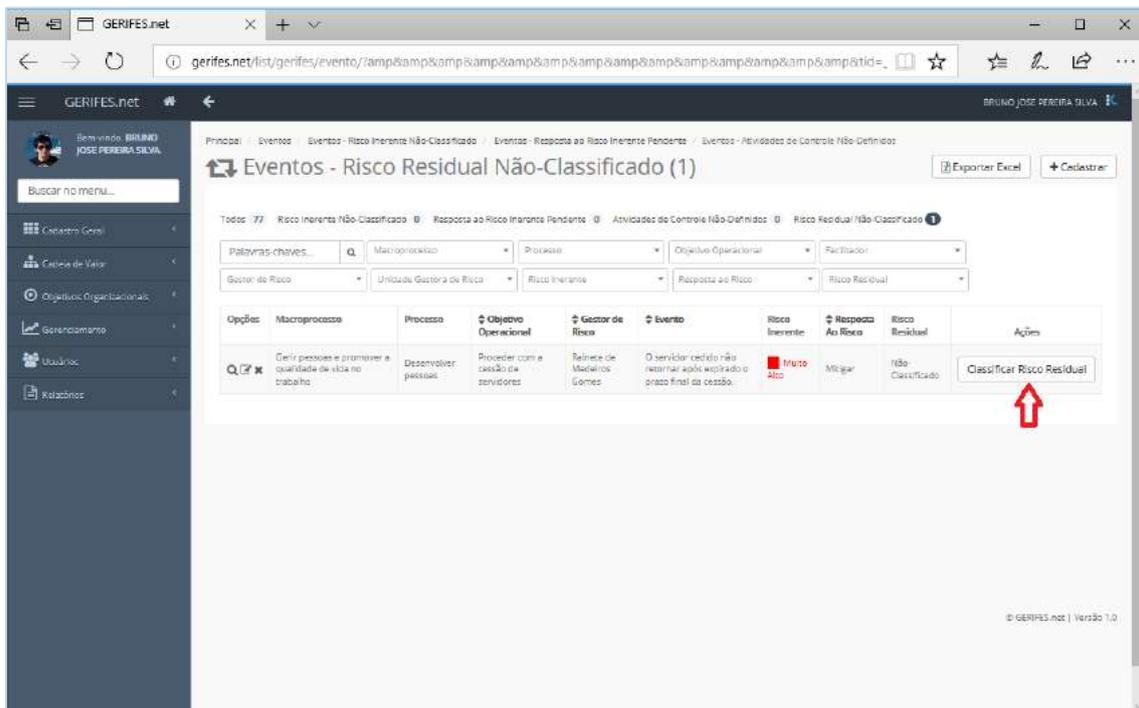
16.1 Como Etapa do Processo de Gestão de Riscos

Após estabelecer as atividades de controle, deve-se realizar a gestão do risco residual. Importante mencionar que neste primeiro momento é possível que o risco residual permaneça exatamente igual ao risco inerente. Isso acontece quando a resposta ao risco é “Aceitar”, ou seja, quando não houver a necessidade de se estabelecer atividades de controle ou quando a resposta ao risco é “Mitigar” e a implementação da(s) atividade(s) preventiva(s) ocorrerá(ão) após o término da oficina de riscos.

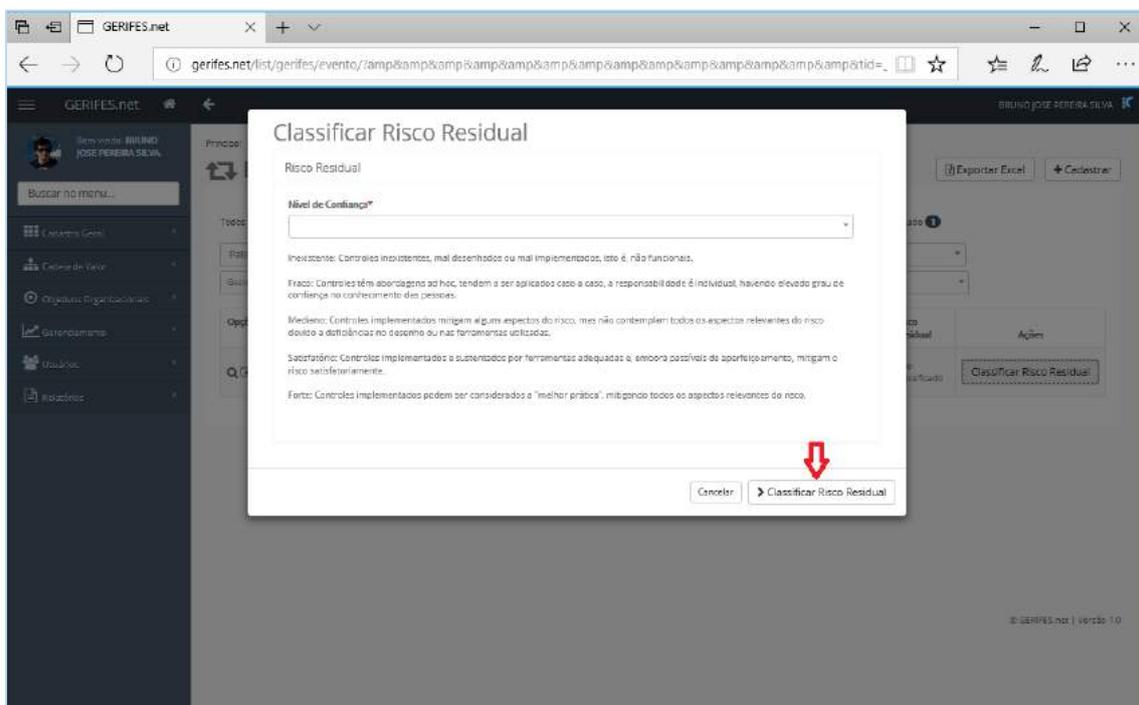
Como esta é apenas mais uma etapa do processo de gestão de riscos, assim que forem estabelecidas as atividades de controle, deve-se clicar em “*Risco Residual Não-Classificado*”, conforme demonstrado a seguir:



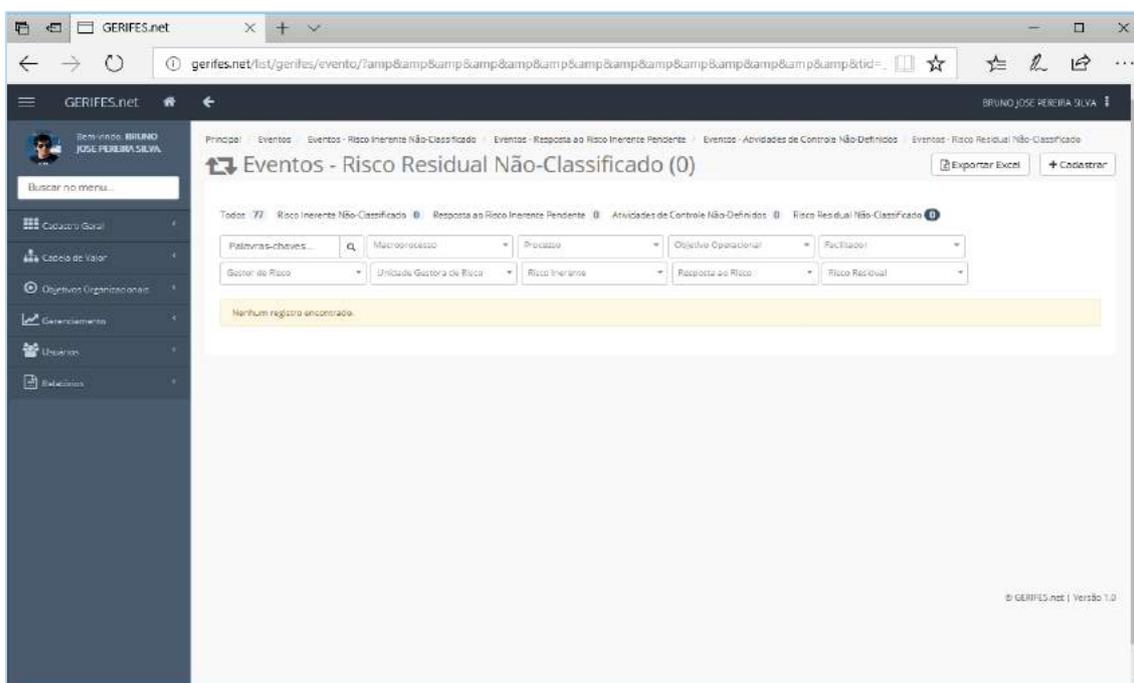
Clicar “*Classificar Risco Residual*”;



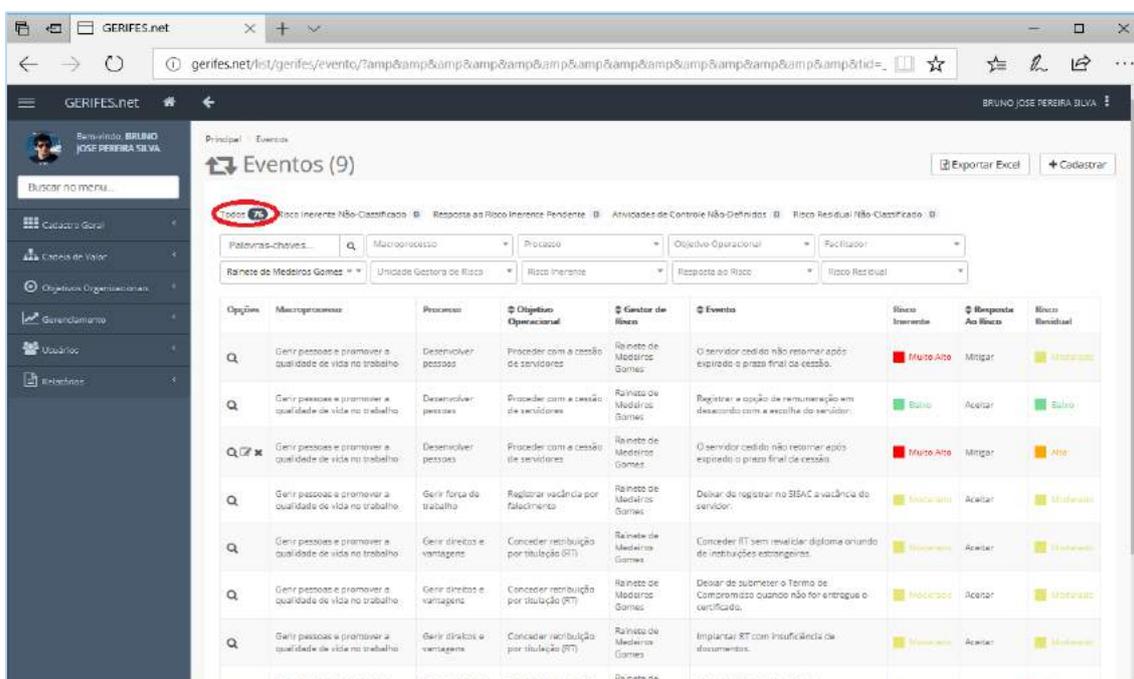
Selecionar o “*Nível de Confiança*” das atividades de controle e finalizar o gerenciamento.



Pronto, finalizadas as etapas da gestão de riscos!!!



Clicando em “Todos”, é possível visualizar o painel de riscos com todos os eventos cadastrados.

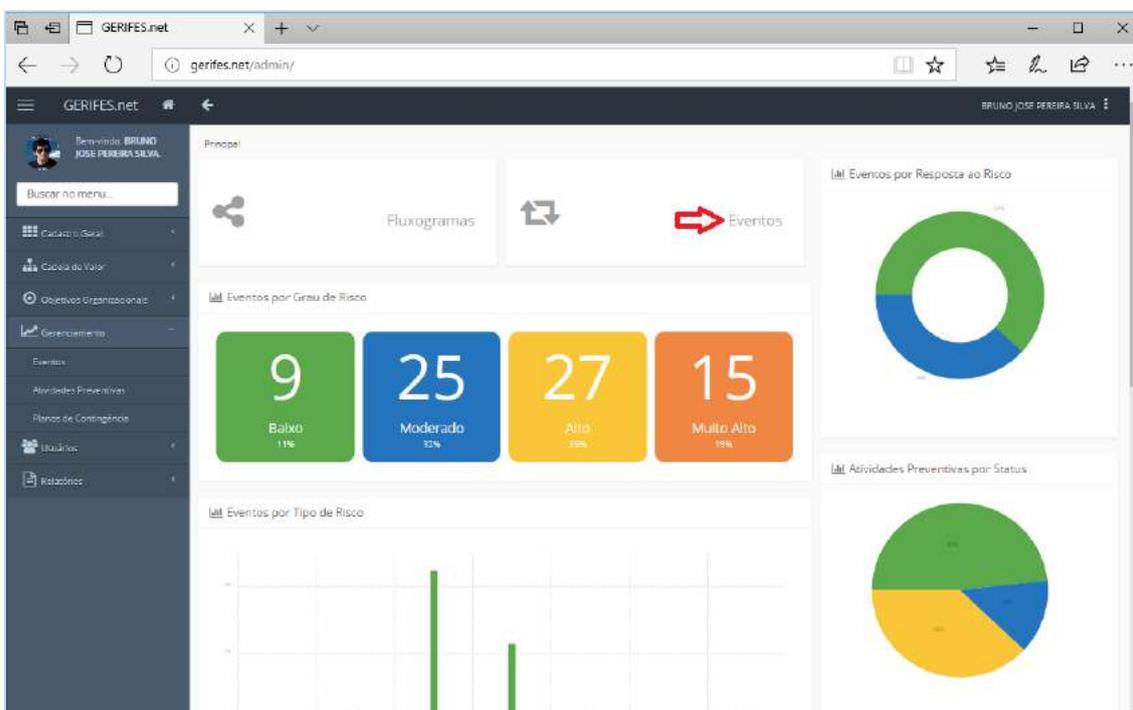


16.2 Para Fins de Reavaliação Periódica

De acordo com a frequência estabelecida pela Política de Gestão de Riscos da IFES, é necessário reavaliar periodicamente os riscos residuais, em especial daqueles eventos cujas atividades preventivas foram integralmente concluídas após a última avaliação. Ressalta-se que esse procedimento deve ser conduzido por um “Facilitador”.

Esse processo deve ser realizado de forma coletiva, preferencialmente com a presença de todos os servidores que participaram da oficina de gestão de riscos, e pelo facilitador que a conduziu.

Para reavaliar o risco residual, o Facilitador deverá clicar em “Eventos” (parte central do dashboard), conforme demonstrado a seguir:



Filtrar o “Objetivo Operacional” para o qual se deseja reavaliar os riscos residuais e depois clicar no ícone 🔍 “Visualizar” em frente ao evento;

Opções	Macroprocesso	Processo	Objetivo Operacional	Gestor de Risco	Risco Inerente	Resposta Ao Risco	Risco Residual
🔍	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Raimundo de Menezes Gomes	Muito Alto	Mitigar	Moderado
🔍	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Solange Álvares dos Santos	Alto	Mitigar	Alto
🔍	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Solange Álvares dos Santos	Baixo	Aceitar	Baixo
🔍	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Kyrlia Maria Santos da Cruz	Muito Alto	Mitigar	Moderado
🔍	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Kyrlia Maria Santos da Cruz	Moderado	Aceitar	Moderado
🔍	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Raimundo de Menezes Gomes	Baixo	Aceitar	Baixo
🔍	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Solange Álvares dos Santos	Muito Alto	Mitigar	Alto

Clicar nas abas “Atividades Preventivas” e “Planos de Contingência” e analisar as atividades de controle que estejam com o *status* “Concluído” e efetividade “Sim”. Essa análise servirá de base para a definição do novo nível de confiança.

Principal | Eventos | O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final da cessão.

O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final da cessão.

Dados Gerais

Facilitador: Bruno (Facilitador) | Gestor de Risco: Raimete de Medeiros Gomes

Tipo do Risco: Processo
 Macroprocesso: Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho
 Processo: Desenvolver pessoas
 Objetivo Operacional: Processar com a cessão de servidores
 Evento: O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final da cessão.

Riscos | **Atividades Preventivas** | Planos de Contingência

Atividades Preventivas

Opções	Objetivo Operacional	Atividade Preventiva	Risco Inerente	Previsão Conclusão	Status	Efetividade	Detalhamento	Ações
Q x	Processar com a cessão de servidores	Implantar no SIGRH funcionalidade que acompanhe os prazos de cessão, alertando quando o prazo final estiver prestes a expirar.	Muito Alto	30/06/2018	Concluído	Sim	Ferramenta já em utilização.	Atualizar

Finalizada a análise, clicar em “Ações” e depois em “Alterar Classificação do Risco Residual”;

Principal | Eventos | O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final da cessão.

O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final da cessão.

Dados Gerais

Facilitador: Bruno (Facilitador) | Gestor de Risco: Raimete de Medeiros Gomes

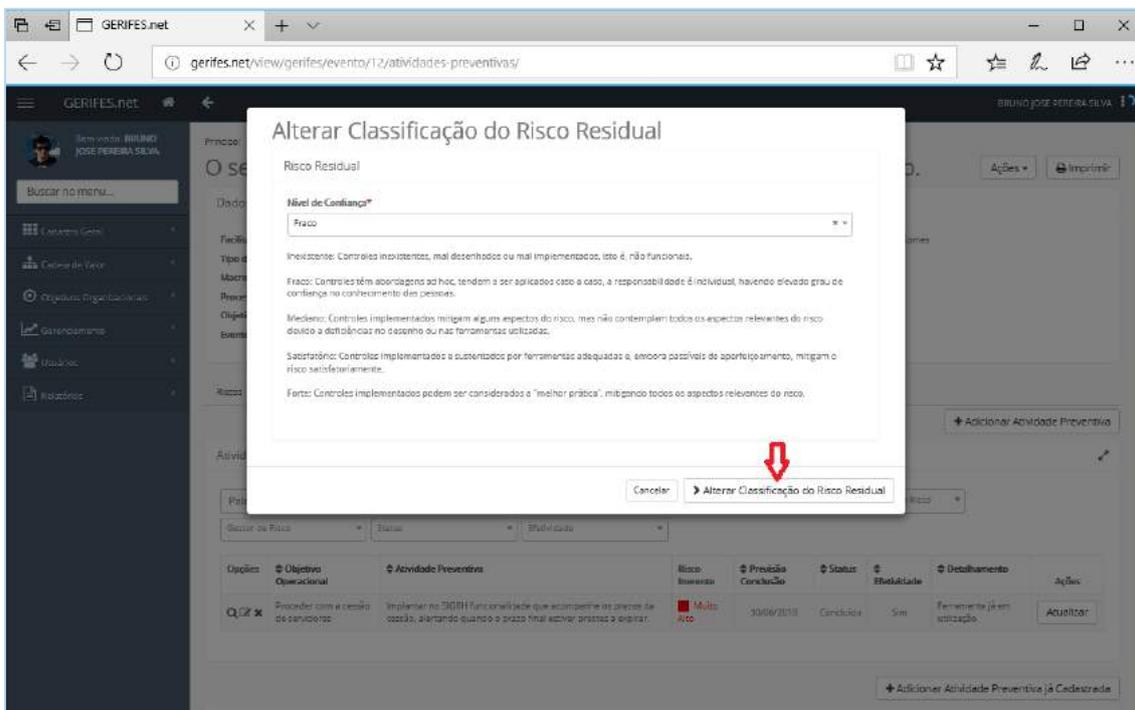
Tipo do Risco: Processo
 Macroprocesso: Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho
 Processo: Desenvolver pessoas
 Objetivo Operacional: Processar com a cessão de servidores
 Evento: O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final da cessão.

Riscos | **Atividades Preventivas** | Planos de Contingência

Atividades Preventivas

Opções	Objetivo Operacional	Atividade Preventiva	Risco Inerente	Previsão Conclusão	Status	Efetividade	Detalhamento	Ações
Q x	Processar com a cessão de servidores	Implantar no SIGRH funcionalidade que acompanhe os prazos de cessão, alertando quando o prazo final estiver prestes a expirar.	Muito Alto	30/06/2018	Concluído	Sim	Ferramenta já em utilização.	Atualizar

Selecionar o novo “*Nível de Confiança*” e depois clicar no botão “*Alterar Classificação do Riscos Residual*”.



Para continuar reavaliando os riscos residuais dos demais eventos é só clicar em  “Voltar”, clicar no ícone  “Visualizar” em frente ao evento subsequente e repetir o procedimento.

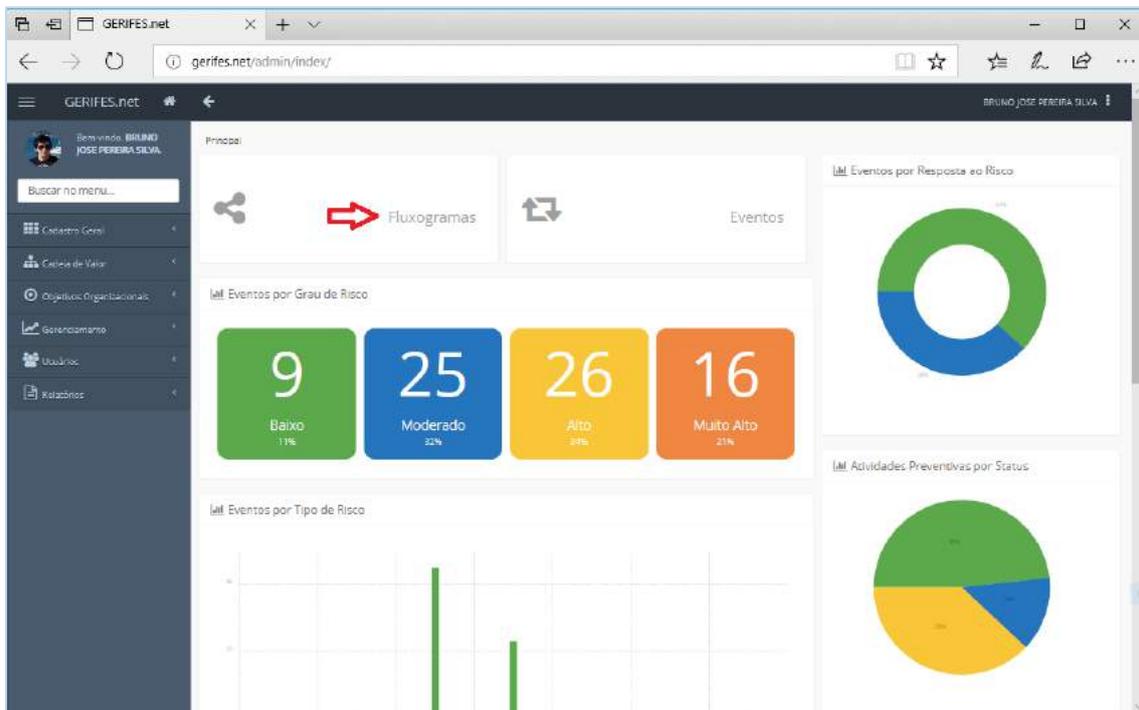
17. Fluxograma

Uma vez finalizada a oficina de riscos, é possível inserir o fluxograma no sistema. Torná-lo disponível permite que pessoas não inseridas no processo possam se familiarizar com as atividades desempenhadas. Além disso, ele será muito importante no momento da reavaliação dos riscos residuais. A partir de uma nova análise, novos eventos de risco poderão ser identificados. É importante se certificar, também, que o processo de trabalho inicialmente mapeado não sofreu alterações.

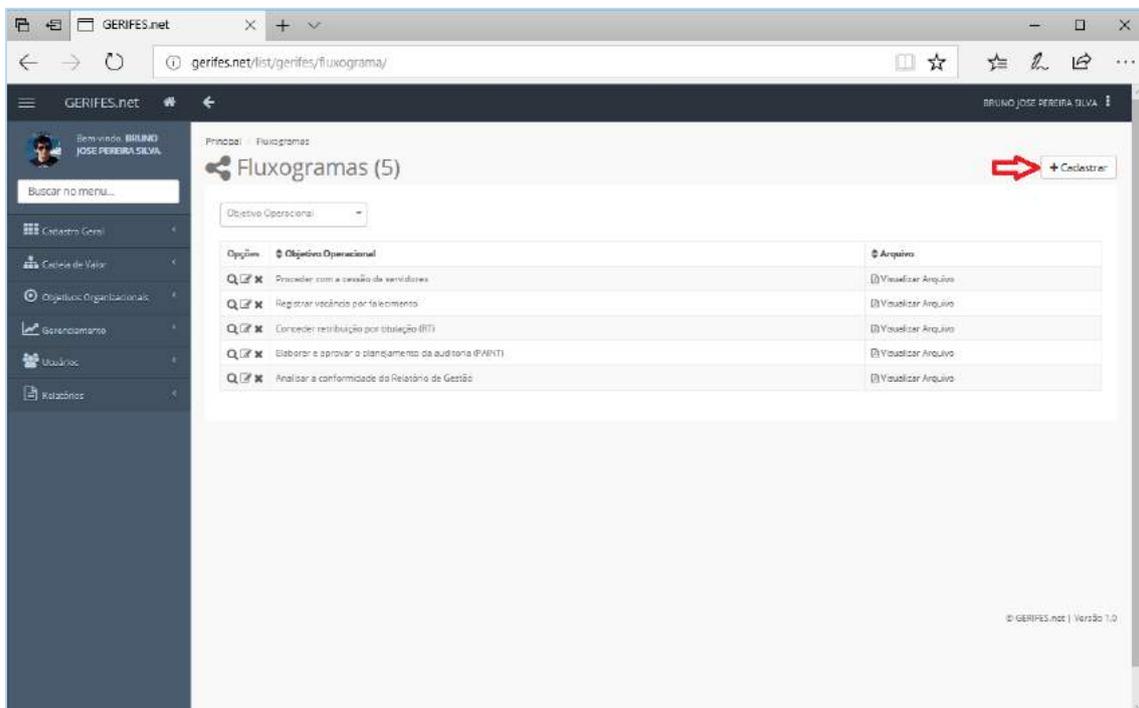
17.1 Cadastrando Fluxograma

É apresentado a seguir como proceder para cadastrar um novo fluxograma, visualizar, editar ou excluir.

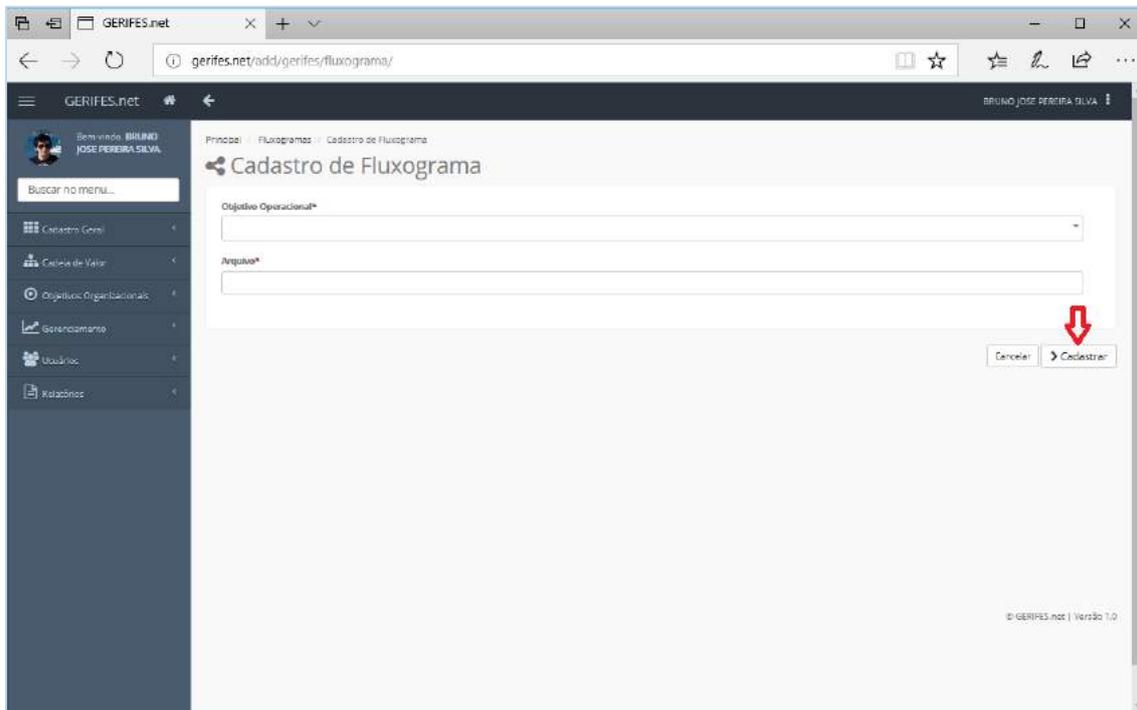
Para cadastrar evento, basta clicar em “*Fluxograma*” (parte esquerda do *dashboard*), conforme demonstrado a seguir:



Clicar em “*Cadastrar*”;

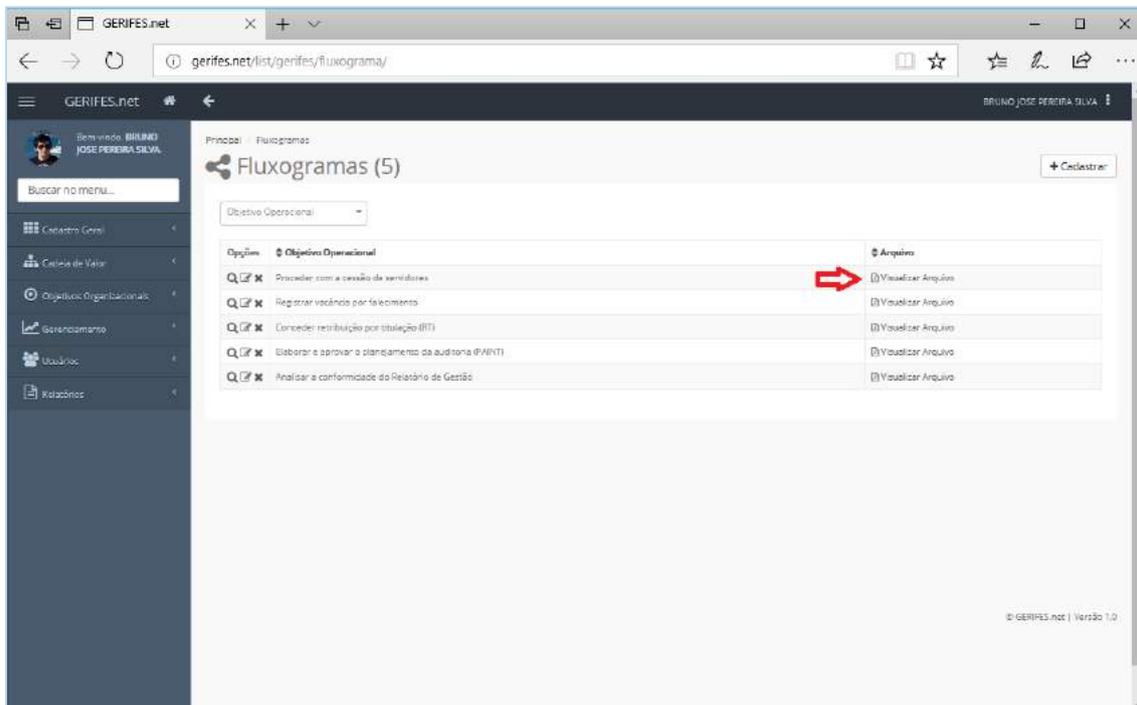


Descrever o “*Objetivo Operacional*”, inserir e “*Arquivo*” e finalizar o cadastro.



17.2 Visualizando Fluxograma

Para visualizar o fluxograma basta clicar em  “Visualizar Arquivo”. Caso se deseje editar ou excluir é necessário clicar em  “Editar” ou  “Excluir”, respectivamente.

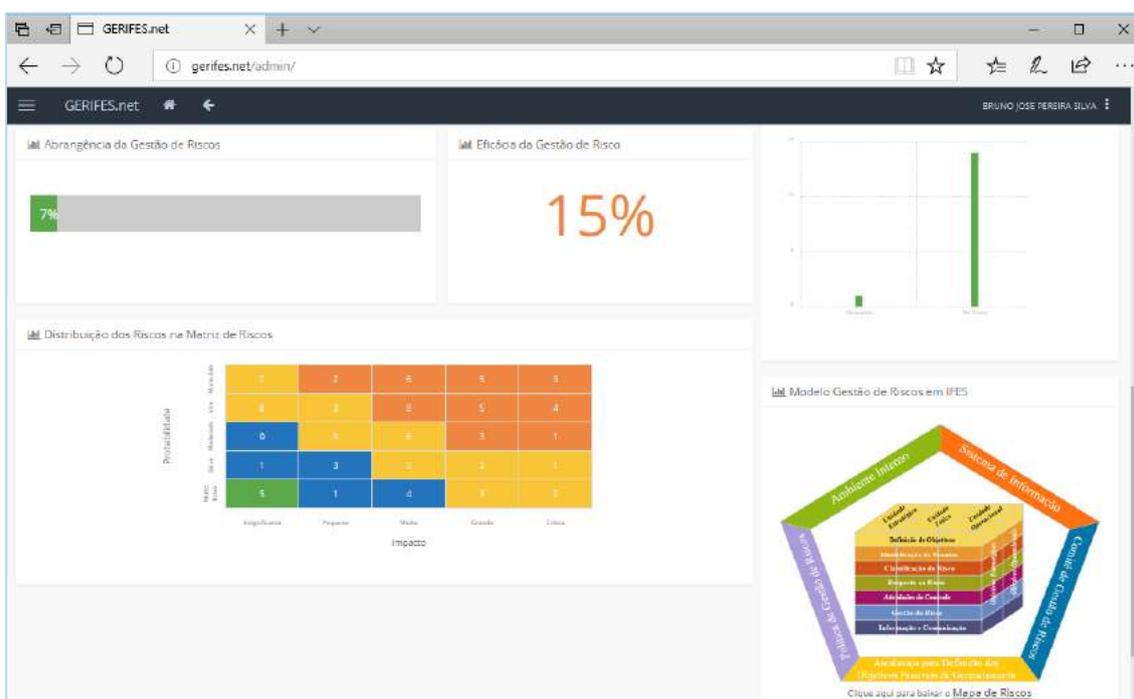
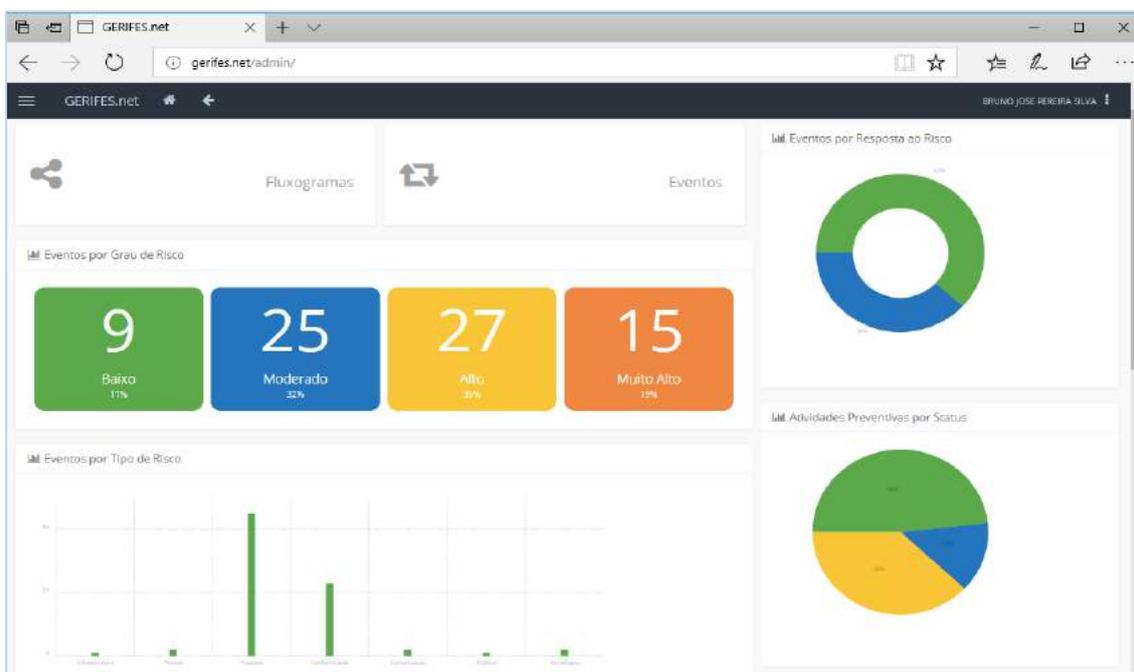


18. Navegando no *Dashboard*

O *dashboard* do GERIFES.net foi criado com o objetivo de otimizar o aspecto gerencial do sistema e facilitar a compreensão das informações referentes à gestão de riscos tanto da IFES quanto das Unidades Gestora de Riscos.

A partir de uma simples conferência, é possível absolver as informações cadastradas no sistema. Caso haja interesse em detalhar melhor a informação, basta apenas clicar sobre ela, que será exibida uma janela detalhando-a

No *dashboard* são exibidos dois atalhos “*Fluxogramas*” e “*Eventos*” e nove informações gráficas, apresentadas a seguir:



18.1 Indicadores de Desempenho

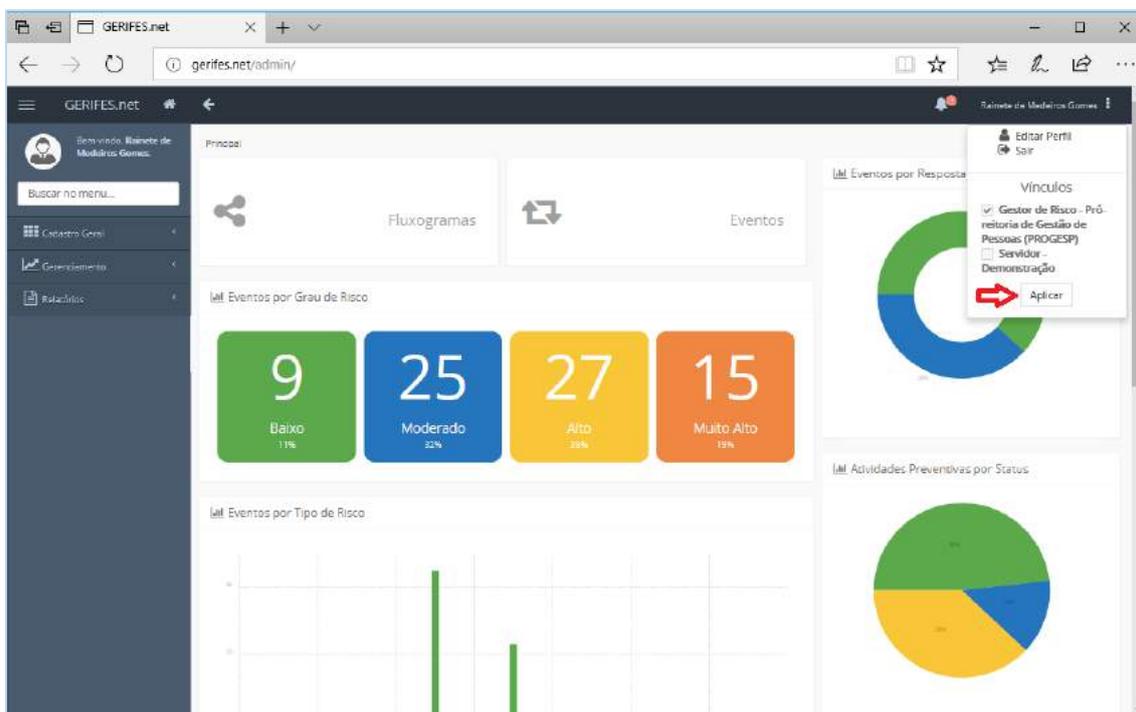
Das nove informações gráficas apresentadas no *dashboard* duas delas são indicadores de desempenho: “Abrangência da Gestão de Riscos”, que demonstra quantos processos dentre aqueles cadastrados possuem algum risco sendo gerenciado; e “Eficácia da Gestão de Riscos” que exibe o quanto a IFES tem conseguido mitigar os riscos classificados acima do seu apetite ao risco.

Ambos indicadores são apresentados em termos percentuais e quanto maior esse percentual, melhor será sua eficiência.

18.2 Exibindo Informações no *Dashboard* apenas da Unidade Gestora de Riscos

Quando um servidor da IFES que ainda não é gestor de riscos acessa o GERIFES.net, ele visualiza no *dashboard* as informações consolidadas de toda a instituição. No entanto, quando ele passa a gerenciar riscos, é possível restringi-la, de modo a visualizar apenas as informações de sua Unidade Gestora de Riscos.

Para limitar o escopo ele deverá clicar no *menu* na parte superior direita, ao lado do seu nome, desmarcar o vínculo “Servidor” e clicar em “Aplicar”.



Ao fazer isso, ele passa a enxergar no *dashboard* as informações somente de sua Unidade Gestora de Riscos. Caso ele pretenda voltar a enxergar as informações de toda a instituição, basta apenas ele selecionar o vínculo “Servidor” e clicar em “Aplicar”.

19. Relatórios

O GERIFES.net permite a emissão de 27 Relatórios Gerenciais, subdivididos em *sete categorias* distintas, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Relatórios Gerenciais emitidos pelo GERIFES.net

Categoria	Relatório Gerencial
Macroprocessos	Macroprocessos por classificação
	Processos por macroprocesso
Objetivos Organizacionais	Objetivos operacionais por macroprocesso
	Objetivos operacionais por processo
	Objetivos operacionais por unidade
Eventos	Eventos por macroprocesso
	Eventos por processo
	Eventos por objetivo operacional
	Eventos por unidade
	Eventos por tipo de risco
Resposta ao Risco	Eventos por resposta ao risco
Atividades de Controle	Atividades preventivas por macroprocesso
	Atividades preventivas por processo
	Atividades preventivas por objetivo operacional
	Atividades preventivas por unidade
	Planos de contingência por macroprocesso
	Planos de contingência por processo
	Planos de contingência por objetivo operacional
	Planos de contingência por unidade
Risco Inerente x Risco Residual	Risco inerente x risco residual por macroprocesso
	Risco inerente x risco residual por processo
	Risco inerente x risco residual por objetivo operacional
	Risco inerente x risco residual por unidade
Grau de Risco	Grau de risco por macroprocesso
	Grau de risco por processo
	Grau de risco por objetivo operacional
	Grau de risco por unidade

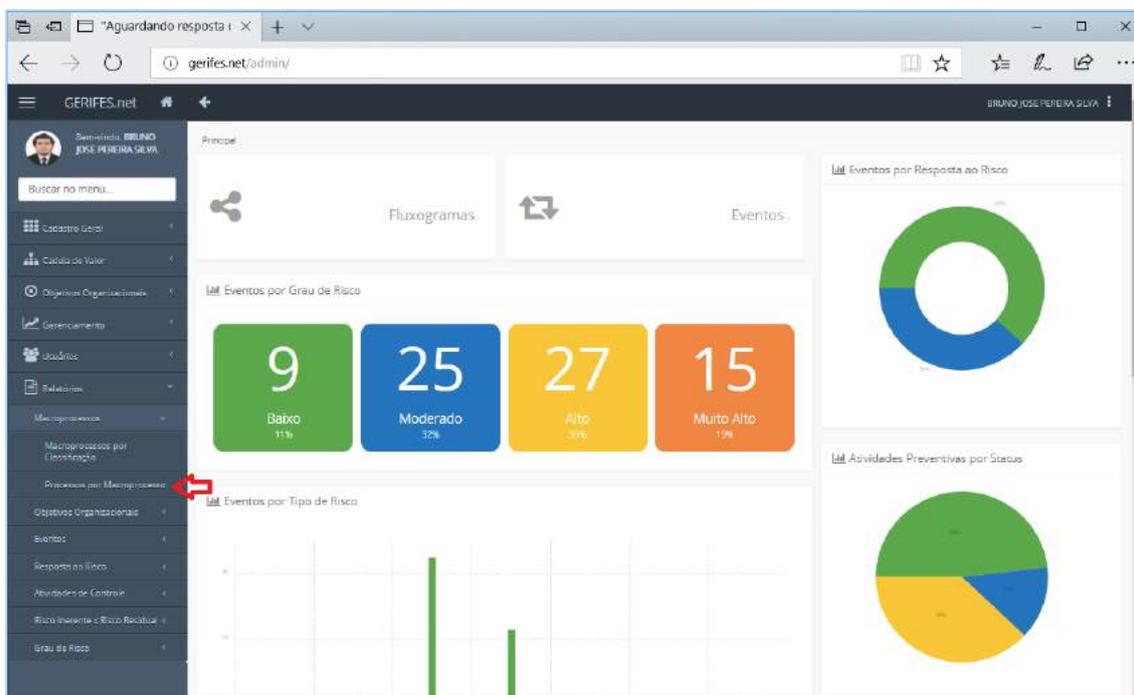
Fonte: Elaboração própria

O procedimento para a emissão de relatórios gerenciais de uma mesma categoria é basicamente o mesmo. Dessa forma, será apresentado o procedimento para a emissão de um relatório para cada categoria.

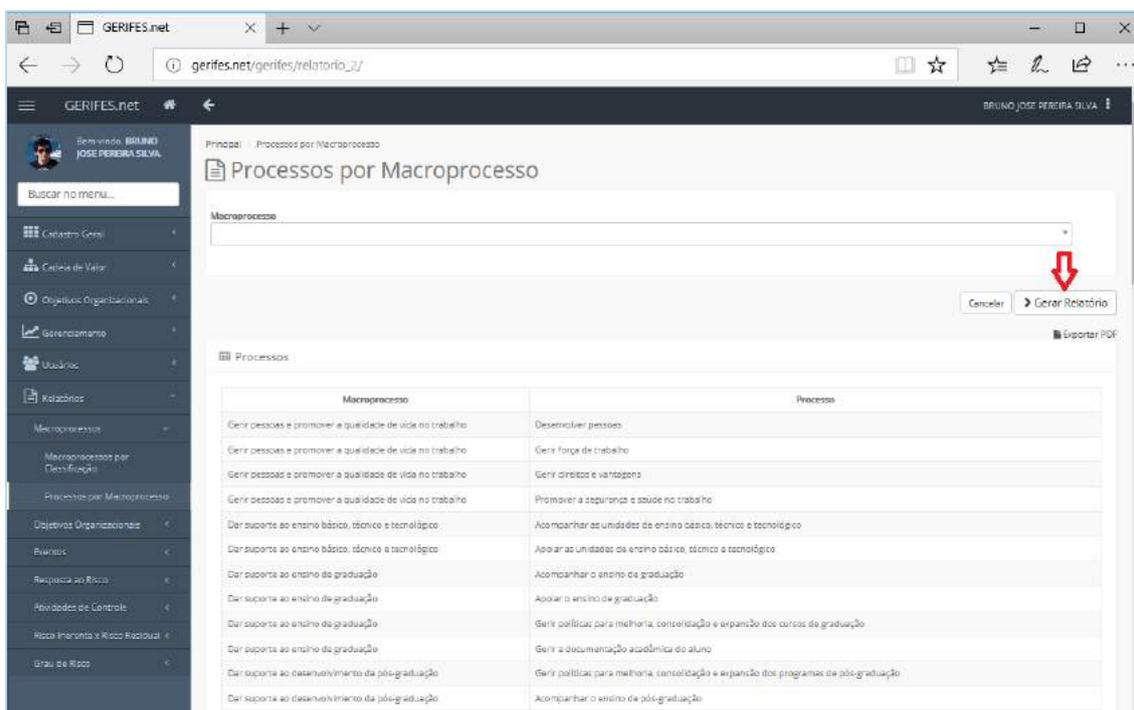
Exemplo de Relatório Gerencial no Formato Portátil de Documento (PDF) é apresentado no Anexo I.

19.1 Macroprocessos

Para emitir o relatório “*Processos por Macroprocesso*”, deve-se clicar em “*Relatórios*” (lado esquerdo do sistema), depois no grupo “*Macroprocessos*” e, por fim, selecionar “*Processos por Macroprocesso*”, conforme demonstrado a seguir:



Selecionar o “*Macroprocesso*” correspondente e clicar em “*Gerar Relatório*”.



Pronto!!! Para visualizá-lo em PDF, basta clicar em “*Exportar PDF*”.

19.2 Objetivos Organizacionais

Para emitir o relatório “*Objetivos Operacionais por Macroprocesso*”, deve-se clicar em “*Relatórios*” (lado esquerdo do sistema), depois no grupo “*Objetivos Organizacionais*” e, por fim, selecionar “*Objetivos Operacionais por Macroprocesso*”, conforme demonstrado a seguir:

The screenshot shows the GERIFES.net dashboard. On the left, a dark navigation menu lists various system components. The item 'Objetivos Operacionais por Macroprocesso' is highlighted with a red arrow. The main content area features several widgets: 'Fluxogramas', 'Eventos', 'Eventos por Resposta ao Risco' (a donut chart), 'Eventos por Grau de Risco' (four colored boxes representing risk levels: Baixo 11%, Moderado 32%, Alto 38%, and Muito Alto 19%), and 'Eventos por Tipo de Risco' (a bar chart). There is also a 'Atividades Preventivas por Status' donut chart.

Selecionar o “*Macroprocesso*” correspondente e clicar em “*Gerar Relatório*”. Caso se deseje, é possível filtrá-lo por “*Objetivo Estratégico*”.

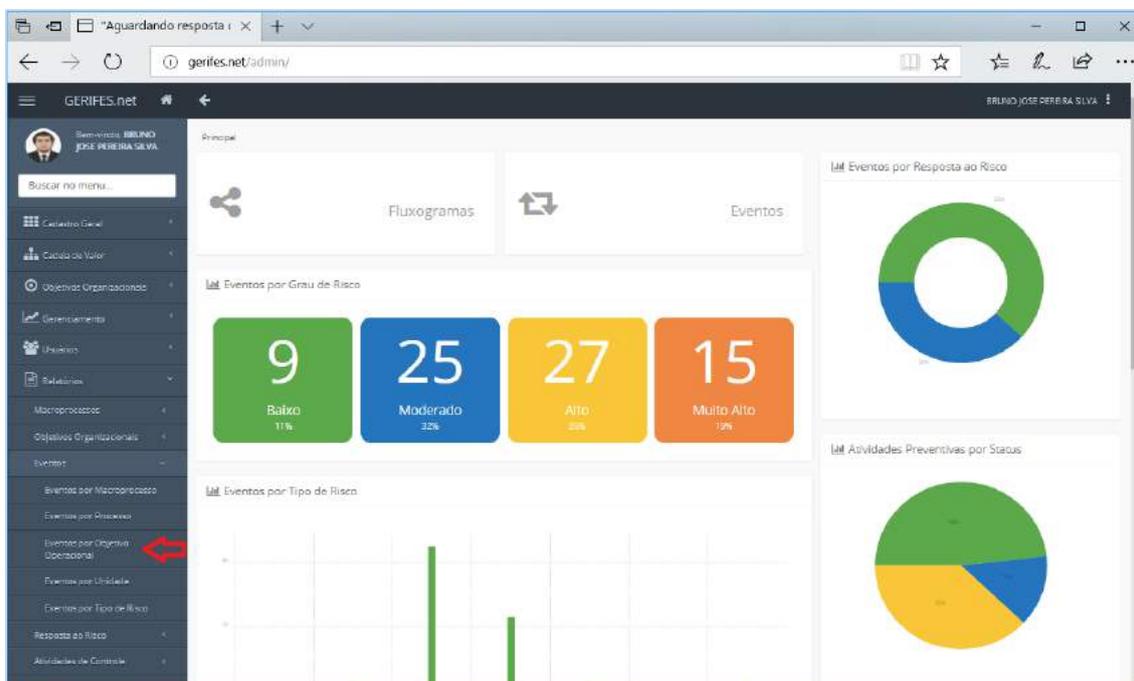
The screenshot shows the 'Objetivos Operacionais por Macroprocesso' report generation interface. It includes a search bar, dropdown menus for 'Macroprocesso' and 'Objetivos Estratégicos', and a 'Gerar Relatório' button highlighted with a red arrow. Below these elements is a table with columns for 'Macroprocesso', 'Processo', 'Objetivos Estratégicos', and 'Objetivo Operacional'. The table contains five rows of data.

Macroprocesso	Processo	Objetivos Estratégicos	Objetivo Operacional
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	• Fortalecer a gestão de pessoas; desenvolvimento institucional e qualidade de vida	Proceder com a cessão de servidores
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir força de trabalho	• Fortalecer a gestão de pessoas; desenvolvimento institucional e qualidade de vida	Registrar ausência por faltamentos
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir força de trabalho	• Buscar a qualidade acadêmica, internacionalização e desenvolvimento	Conceder afastamento para o exterior
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir força de trabalho	• Fortalecer a gestão de pessoas; desenvolvimento institucional e qualidade de vida	Remover servidor de efetivo
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir direitos e vantagens	• Promover uma gestão eficiente, participativa e transparente	Processar a folha de pagamento

Pronto!!! Para visualizá-lo em PDF, basta clicar em “*Exportar PDF*”.

19.3 Eventos

Para emitir o relatório “*Eventos por Objetivo Operacional*”, deve-se clicar em “*Relatórios*” (lado esquerdo do sistema), depois no grupo “*Eventos*” e, por fim, selecionar “*Eventos por Objetivo Operacional*”, conforme demonstrado a seguir:



Selecionar o “*Objetivo Operacional*” correspondente e clicar em “*Gerar Relatório*”. Caso se deseje, é possível filtrá-lo por “*Gestor de Riscos*”.

The screenshot shows the 'Eventos por Objetivos Operacionais' report generation screen. It features two dropdown menus: 'Objetivo Operacional' and 'Gestor de Risco'. Below these is a 'Gerar Relatório' button, which is highlighted with a red arrow. There is also a 'Exportar PDF' button. The main content area displays a table of events.

Macroprocesso	Processo	Gestor de Risco	Tipo de Risco	Evento
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Raimundo Medeiros Gomes	Processo	O servidor cedido não retornar após expiração e prazo final da cessão.
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Solange Álvares dos Santos	Conformidade	Inadimplência de reembolso dos valores devidos pelos órgãos cessionários quando os servidores tiverem sido cedidos com ônus.
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Solange Álvares dos Santos	Conformidade	Permitir a cessão de servidores em estágio probatório para ocupação de cargos com gratificações inferiores a DAS 4.5 ou 6.
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Kyrylla Maria Santos da Cruz	Processo	Os órgãos cessionários não enviarem as folhas de frequência ou demais informações exigidas.
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Kyrylla Maria Santos da Cruz	Processo	Deixar de registrar no Sijep as faltas dos servidores cedidos constatadas por meio das frequências enviadas pelos órgãos cessionários.
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Raimundo Medeiros Gomes	Processo	Registrar a opção de remuneração em desacordo com a tabela do servidor.
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Solange Álvares dos Santos	Político	Necessidade de afastamento de servidor antes de publicação de cessão no DOI.

Pronto!!! Para visualizá-lo em PDF, basta clicar em “*Exportar PDF*”.

19.4 Resposta ao Risco

Para emitir o relatório “*Eventos por Resposta ao Risco*”, deve-se clicar em “*Relatórios*” (lado esquerdo do sistema), depois no grupo “*Resposta ao Risco*” e, por fim, selecionar “*Eventos por Resposta ao Risco*”, conforme demonstrado a seguir:

The screenshot shows the GERIFES.net dashboard. On the left, there is a navigation menu with the following items: Bem-vindo BRUNO JOSE PEREIRA SILVA, Buscar no menu..., Centro Geral, Gestão de Valor, Objetivos Organizacionais, Gerenciamento, Usuários, Relatórios, Macroprocessos, Objetivos Organizacionais, Eventos, Resposta ao Risco, and Atividades de Controle. A red arrow points to the 'Eventos por Resposta ao Risco' option under the 'Resposta ao Risco' category. The main content area displays several charts: 'Eventos por Grau de Risco' with four colored boxes (Baixo: 9, 11%; Moderado: 25, 32%; Alto: 27, 33%; Muito Alto: 15, 19%), 'Eventos por Tipo de Risco' (a bar chart), and 'Atividades Preventivas por Status' (a pie chart).

Selecionar a “*Resposta ao Risco*” e clicar em “*Gerar Relatório*”. Caso se deseje, é possível filtrá-lo por “*Objetivo Operacional*”.

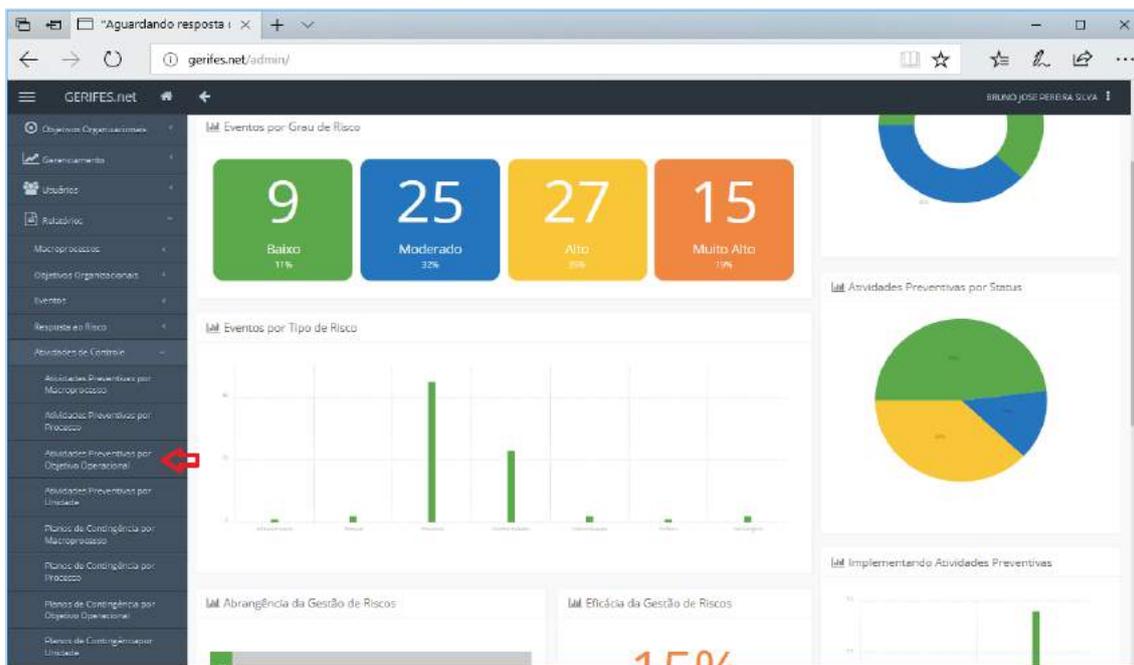
The screenshot shows the 'Eventos por Resposta ao Risco' report page. At the top, there are filters for 'Objetivo Operacional' and 'Resposta ao Risco'. Below the filters, there are buttons for 'Cancelar', 'Gerar Relatório', and 'Exportar PDF'. A red arrow points to the 'Gerar Relatório' button. Below the buttons is a table of events with the following columns: Macroprocesso, Processo, Objetivo Operacional, Gestor de Risco, Tipo de Risco, Evento, and Risco Inerente.

Macroprocesso	Processo	Objetivo Operacional	Gestor de Risco	Tipo de Risco	Evento	Risco Inerente
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Bárbara de Medeiros Gomes	Processo	O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final de cessão.	Muito Alto
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Silvana Azeiteiro dos Santos	Conformidade	Inadimplância de reembolso dos valores elevados pelos órgãos custodiados quanto os servidores tiveram sido cedidos com êxito.	Alto
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Silvana Azeiteiro dos Santos	Conformidade	Permitir a cessão de servidores em estágio probatório para ocupação de cargos com gratificações inferiores a DAS 4, 5 ou 6.	Baixo
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Kivinha Maria Santos da Cruz	Processo	Os órgãos custodiados não enviamem as folhas de frequência ou demais informações exigidas.	Muito Alto
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Kivinha Maria Santos da Cruz	Processo	Deixar de registrar no SIAPE as faltas dos servidores cedidos controladas por meio das frequências enviadas pelos órgãos custodiados.	Moderado

Pronto!!! Para visualizá-lo em PDF, basta clicar em “*Exportar PDF*”.

19.5 Atividades de Controle

Para emitir o relatório “*Atividades Preventivas por Objetivo Operacional*”, deve-se clicar em “*Relatórios*” (lado esquerdo do sistema), depois no grupo “*Atividades de Controle*” e, por fim, selecionar “*Atividades Preventivas por Objetivo Operacional*”, conforme demonstrado a seguir:



Selecionar o “*Objetivo Operacional*” correspondente e clicar em “*Gerar Relatório*”. Caso se deseje, é possível filtrá-lo por “*Status*” e “*Gestor de Riscos*”.

The screenshot shows the report generation interface. At the top, there are filters for 'Objetivo Operacional', 'Status', and 'Gestor de Risco'. Below these filters are 'Cancelar' and 'Gerar Relatório' buttons, with a red arrow pointing to the 'Gerar Relatório' button. An 'Exportar PDF' button is also visible. Below the filters is a table of activities.

Macroprocesso	Processo	Gestor de Risco	Evento	Risco Enxerto	Aktividade Preventiva	Previsão Conclusão	Status
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Rainoldo de Medeiros Gomes	O servidor cedido não recamar após expirado o prazo final de cessão.	Muito Alto	Implantar no SIGRH funcionalidade que acompanhe os prazos da cessão, alertando quando o prazo final estiver prestes a expirar.	30/06/2018	Concluído
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Solange Alvarez dos Santos	Intemplicia de reembolso dos valores devidos pelos órgãoscessionários quando os servidores estiverem sido cedidos com êxito.	Alto	Envio de ofício mensalmente ao órgãocessionário informando o valor a ser reembolsado.	30/06/2018	Concluído
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Viviana Maria Santos da Cruz	Os órgãoscessionários não enviamem as folhas de frequência ou demais informações exigidas.	Muito Alto	Crear plano de controle dos servidores afastados, utilizando o SIGRH.	30/06/2018	Não iniciado

Pronto!!! Para visualizá-lo em PDF, basta clicar em “*Exportar PDF*”.

19.6 Risco Inerente x Risco Residual

Para emitir o relatório “*Risco Inerente x Risco Residual por Unidade*”, deve-se clicar em “*Relatórios*” (lado esquerdo do sistema), depois no grupo “*Risco Inerente x Risco Residual*” e, por fim, selecionar “*Risco Inerente x Risco Residual por Unidade*”, conforme demonstrado a seguir:



Selecionar a “*Unidade Gestora de Riscos*” correspondente e clicar em “*Gerar Relatório*”. Caso se deseje, é possível filtrá-lo por “*Objetivo Operacional*”.

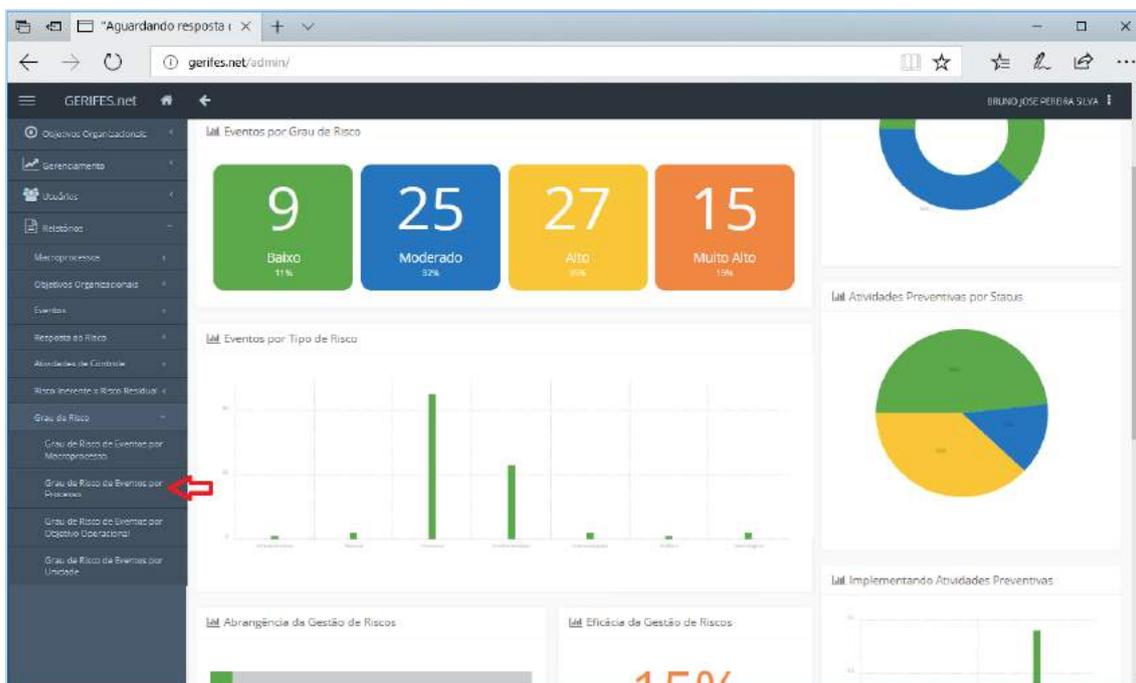
The screenshot shows the report generation interface for "Risco Inerente x Risco Residual por Unidade". It includes a search bar, a dropdown for "Objetivo Operacional", and a dropdown for "Unidade Gestora de Risco". A red arrow points to the "Gerar Relatório" button. Below the form is a table of events.

Unidade Gestora de Risco	Macroprocesso	Processo	Gestor de Risco	Evento	Risco Inerente	Resposta ao Risco	Risco Residual
Pré-relatório de Gestão de Pessoas (PROGESP)	Gestir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Raimundo de Menezes Gomes	O servidor cedido não retornar após excedido o prazo final da cessão.	Muito Alto	Mitigar	Moderado
Pré-relatório de Gestão de Pessoas (PROGESP)	Gestir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Solange Azevedo dos Santos	Inadimplência de reembolso dos valores devidos pelos órgãos cessionários quando os servidores tiverem sido cedidos com êxito.	Alto	Mitigar	Alto
Pré-relatório de Gestão de Pessoas (PROGESP)	Gestir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Solange Azevedo dos Santos	Permitir a cessão de servidores em estágio probatório para ocupação de cargos com qualificação inferior a EAS 4 e 5 ou 6.	Baixo	Aceitar	Baixo
Pré-relatório de Gestão de Pessoas (PROGESP)	Gestir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Myriam Maria Santos da Cruz	Os órgãos cessionários não enviam as folhas de frequência ou demais informações exigidas.	Muito Alto	Mitigar	Moderado
Pré-relatório de Gestão de Pessoas (PROGESP)	Gestir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Myriam Maria Santos da Cruz	Deixar de registrar no Sispac as faltas dos servidores cedidos controlados por meio das frequências enviadas pelos órgãos cessionários.	Moderado	Aceitar	Moderado

Pronto!!! Para visualizá-lo em PDF, basta clicar em “*Exportar PDF*”.

19.7 Grau de Risco

Para emitir o relatório “*Grau de Risco por Macroprocesso*”, deve-se clicar em “*Relatórios*” (lado esquerdo do sistema), depois no grupo “*Grau de Risco*” e, por fim, selecionar “*Grau de Risco por Macroprocesso*”, conforme demonstrado a seguir:



Selecionar o “*Macroprocesso*” correspondente e clicar em “*Gerar Relatório*”. Caso se deseje, é possível filtrá-lo por “*Risco Residual*”.

The screenshot shows the report generation screen for "Grau de Risco de Eventos por Macroprocesso". The page has a search bar and a filter section with "Macroprocesso" and "Risco Residual" dropdown menus. Below the filters are "Cancelar" and "Gerar Relatório" buttons, with a red arrow pointing to "Gerar Relatório". An "Exportar PDF" button is also visible. The main area contains a table of events.

Macroprocesso	Processo	Objetivo Operacional	Gestor de Risco	Evento	Resposta ao Risco	Risco Residual
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Raimundo de Menezes Gomes	O servidor cedido não retornar após expirado o prazo final da cessão.	Mitigar	Moderado
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Solange Áveres dos Santos	Inatendimento de reembolso dos valores devidos pelos órgãos cedentários quando os servidores tiverem sido cedidos com ônus.	Mitigar	Alto
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Solange Áveres dos Santos	Permitir a cessão de servidores em estágio probatório para ocupação de cargos com gratificações inferiores a DIAS 4, 5 ou 6.	Aceitar	Baixo
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Kyuhia Maria Santos da Cruz	Os órgãos cedentários não enviamem as folhas de frequência ou demais informações obrigatórias.	Mitigar	Moderado
Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Desenvolver pessoas	Proceder com a cessão de servidores	Kyuhia Maria Santos da Cruz	Deixar de registrar no Sape as faltas dos servidores cedidos, controladas por meio das frequências enviadas pelos órgãos cedentários.	Aceitar	Moderado

Pronto!!! Para visualizá-lo em PDF, basta clicar em “*Exportar PDF*”.

20. Considerações Finais

O processo de implantação da gestão de riscos foi bastante impulsionado pela IN CGU/MP nº 01/2016, que estabeleceu prazos para que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal formalizem suas Políticas de Gestão de Riscos e constituíssem seus Comitês de Governança, Riscos e Controles. Em 2017, por sua vez, foi publicado o Decreto 9.203/2017, dispondo sobre a política de governança da Administração Pública federal, autárquica e fundacional, consolidando assim a necessidade de implantação.

Antes disso, dezenas de Acórdãos haviam sido proferidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU)¹⁸ no exercício de 2014, recomendando às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que desenvolvessem e formalizem, com base em metodologia adequada, suas Políticas de Gestão de Riscos. Em maio de 2017, o TCU, por meio da sua Secretaria-Geral de Controle Externo, emitiu a Portaria-SEGECEX nº 9, aprovando o “Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos”.

Percebe-se, com base na edição desses normativos e do lapso temporal decorrido desde a emissão dos Acórdãos, que em breve os órgãos de controle do Poder Executivo federal, seja ele a Controladoria-Geral da União (CGU) ou o próprio Tribunal de Contas da União (TCU), estarão auditando o processo de gestão de riscos nas IFES.

No entanto, o grande desafio a ser enfrentado pelos órgão e entidades da Administração Pública federal, autárquica e fundacional é fazer com que seus gestores consigam enxergar na gestão de riscos *um meio para alcançar os objetivos organizacionais*.

A gestão de riscos é considerada pelo TCU como uma prática que ajuda a fortalecer a governança pública¹⁹. No entanto, ela requer mudança de cultura e leva alguns anos para ser absorvida. É por esse motivo que, *além de sistematizar o processo de gestão de riscos*, o GERIFES.net busca demonstrar, de forma simples, prática e objetiva, como *os objetivos organizacionais são mais facilmente alcançados quando seus riscos são gerenciados*.

Os relatórios emitidos pelo GERIFES.net e as informações disponíveis em seu *dashboard* visam contribuir com o processo de tomada de decisão dos gestores, de modo tornar as IFES ainda mais eficientes, por meio da redução dos custos operacionais e da melhoria na qualidade dos serviços prestados.

¹⁸ Acórdãos 3451/2014, 3455/2014, 3461/2014, 3466/2014, 3468/2014 (todos do Plenário), dentre outros.

¹⁹ 10 Passos para a Boa Governança.

Referências

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. 2009. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57311>>. Acesso em 11 nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm>. Acessado em 30 de mar. de 2018.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU, de 10 de maio de 2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em 12 de dez. 2017.

BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em 20 de mar. de 2018.

BRITO, J. C.; SCHNORRENBERGER, A.; DE CONTO, S. M. **Proposta de Modelo de Cadeia de Valor para um Centro Universitário**. Revista de Gestão Universitária na América Latina. 2013.

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. 2007. Disponível em: <www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2017.

HM Treasury. **Management of Risk – Principles and Concepts (Orange Book)**. 2004. Disponível em: <<https://www.gov.uk/government/publications/orange-book>>. Acessado em 11 nov. 2017.

SILVA, Bruno José Pereira. **Proposta de Modelo de Gestão de Riscos para uma IFES visando a realização de Auditoria Baseada em Riscos**. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais. UFRN: Natal, 2015.

TCU – 10 Passos para a Boa Governança. Tribunal de Contas da União. Brasília. 2014.

TCU – Tribunal de Contas da União. Portaria-Segecex nº 9, de 18 de maio de 2017. **Aprova o documento “Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos”**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A25C0E67A5015C3264AECA0195&inline=1.pdf>>. Acessado em 05 jan. 2018.

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Resolução nº 076/2017-CONSAD, de 21 de dezembro de 2017. **Aprova o Plano de Gestão de Riscos (PGR) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Disponível em: <https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf>. Acessado em 03 jan. 2018.

Anexo I – Exemplo de Relatório Gerencial

#	Macroprocesso	Processo	Gestor de Risco	Evento	Risco Inerente	Resposta ao Risco	Risco Residual
1	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir direitos e vantagens	Rainete de Medeiros Gomes (00000202)	Conceder RT sem revalidar diploma oriundo de instituições estrangeiras.	 Baixo	Aceitar	 Baixo
2	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir direitos e vantagens	Rainete de Medeiros Gomes (00000202)	Deixar de submeter o Termo de Compromisso quando não for entregue o certificado.	 Baixo	Aceitar	 Baixo
3	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir direitos e vantagens	Rainete de Medeiros Gomes (00000202)	Implantar RT com insuficiência de documentos.	 Moderado	Aceitar	 Moderado
4	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir direitos e vantagens	Rainete de Medeiros Gomes (00000202)	Implantar RT com titulação em desconformidade com o processo.	 Moderado	Mitigar	 Baixo
5	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir direitos e vantagens	Rainete de Medeiros Gomes (00000202)	Implantar RT sem sua respectiva publicação.	 Alto	Mitigar	 Alto
6	Gerir pessoas e promover a qualidade de vida no trabalho	Gerir direitos e vantagens	Gerlane da Silva Oliveira Marques (00000234)	Continuar pagando a RT decorridos 180 dias da sua concessão, sem que tenha sido entregue o certificado ou justificativa plausível que justifique o seu pagamento.	 Alto	Mitigar	 Baixo