



**Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento
de Pessoal de Nível Superior
Auditoria Interna**

RELATÓRIO FINAL DE CONSULTORIA

**Facilitação para elaboração da Metodologia de Gestão de Riscos e Controles
Internos**

Consultoria de facilitação – Processo SEI nº 23038.007394/2023-08

Unidade envolvida: Coordenação-Geral de Governança e Planejamento (CGGOV)

Brasília-DF

Fevereiro/2025



Relatório Final: SEI nº 2554991

Origem: 2023- AC01 e 2024- AC01

Objeto da Consultoria: Metodologia de Gestão de Riscos da CAPES

Unidades envolvidas: Auditoria Interna (AUD) e Coordenação-Geral de Governança e Planejamento (CGGOV)

RESUMO

Qual foi o trabalho realizado pela AUD/CAPES?

O trabalho realizado foi uma consultoria do tipo facilitação, para a unidade demandante CGGOV, cujo **objetivo geral** foi apoiar e facilitar a elaboração do documento de Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos da Capes.

Como **objetivos específicos** foram estabelecidos:

- i) Facilitar o entendimento sobre as estruturas conceituais relacionadas à Gestão de Riscos e Controles; e auxiliar no estabelecimento do processo de gestão de riscos;
- ii) Auxiliar no estabelecimento das escalas de probabilidade e impacto e da matriz de riscos; e
- iii) Apoiar a elaboração da estrutura textual do documento da metodologia.

QUAIS OS PRODUTOS DA CONSULTORIA?

Produto nº 1

Nota técnica contendo estudo sobre as principais estruturas conceituais utilizadas no setor público e em órgãos da educação, os processos de gestão de riscos estabelecidos em outros órgãos públicos, e a apresentação de possibilidades para a Capes;

Produto nº 2

Nota técnica contendo estudo sobre as escalas de probabilidade e impacto definidas em outros órgãos, apresentação de possibilidades de escala de probabilidade e impacto para a Capes; estudo sobre a matriz de riscos em outros órgão e apresentação da possibilidade para a Capes;

Produto nº 3

Nota técnica contendo estudo sobre a estrutura textual do documento da metodologia de gestão de riscos de outros órgãos e apresentação da possibilidade da estrutura textual do documento da metodologia para a Capes.

Produto final

O presente relatório, apresentando o conteúdo da consultoria, os produtos entregues, o andamento e eventuais limitações. Por fim, o documento da Metodologia de Gestão de Riscos da Capes foi concluído, aprovado pelo Comitê Interno de Governança (CIG) em setembro de 2024, e publicado no site da Fundação no link: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/21022025_MGRCAPE_Sdiagramada.pdf.



SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
1.1	Histórico.....	5
1.2	O Serviço de Consultoria	6
2.	PLANEJAMENTO DA CONSULTORIA.....	6
2.1	Programa de Consultoria.....	6
3.	EXECUÇÃO DA CONSULTORIA	8
3.1	Desenvolvimento dos produtos	8
4.	RESULTADO DA CONSULTORIA	8
4.1	Produto nº 1 – Nota Técnica (SEI nº 2317431)	8
4.1.1	Objetivos	8
4.1.2	Etapas	8
4.1.3	Resultados	9
4.1.4	Proposta	9
4.2	Produto nº 2 – Nota Técnica (SEI nº 2351332)	16
4.2.1	Objetivos	16
4.2.2	Etapas	16
4.2.3	Resultados	16
4.2.4	Propostas.....	18
4.3	Produto nº 3 – Nota Técnica (SEI nº 2320077)	23
4.3.1	Objetivos	23
4.3.2	Etapas	23
4.3.3	Propostas.....	23
5.	CONCLUSÃO	24



1. INTRODUÇÃO

A gestão de riscos tem como objetivo auxiliar o gestor na tomada de decisão proporcionando-lhe segurança razoável para alcançar os objetivos institucionais. Isso é feito por meio da promoção de ganhos em eficiência, melhoria na qualidade, tempestividade e eficácia dos serviços prestados.

Além disso, o gerenciamento de riscos oferece ao gestor uma camada adicional de proteção, garantindo respostas adequadas a possíveis adversidades. Isso não apenas minimiza os impactos negativos, mas também demonstra que houve cuidado e diligência na condução das situações.

1.1 Histórico

A Instrução Normativa MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, representou um marco regulatório no âmbito do Poder Executivo Federal. Ela estabeleceu a obrigatoriedade de que órgãos e entidades do Poder Executivo adotassem medidas para sistematizar práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. Entre essas medidas, destacava-se a necessidade de criar uma política de gestão de riscos.

Em 2018, a Capes publicou sua primeira política de gestão de riscos por meio da Portaria nº 37, de 20 de fevereiro de 2018. No entanto, essa política não chegou a ser efetivamente implementada.

A Auditoria Interna da Capes sempre atuou incentivando o gerenciamento de riscos nas unidades da instituição. Para isso, incluía em suas recomendações, nos relatórios de auditoria, propostas nesse sentido. Contudo, em 2019, ao identificar as dificuldades das unidades em implementar uma gestão de riscos eficaz sem um direcionamento central, a Auditoria Interna sugeriu ao então Presidente a realização de uma atividade de consultoria.

Essa atividade foi formalizada apenas em 2020, já sob nova presidência, sendo denominada Atividade de Consultoria em Governança - Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade. Ela foi incluída no Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT 2020 (SEI nº 1086557). Na época, a consultoria gerou diversos resultados, como notas técnicas com justificativas e motivações para revisar as portarias relacionadas à estrutura de governança, ao plano de integridade da Capes e à instituição da política de gestão de riscos. Além disso, foram propostas novas portarias, o Guia Referencial Técnico de Governança Pública e o Relatório de Diagnóstico do Perfil de Governança da Capes 2020, cujos resultados foram apresentados à presidência em setembro de 2021.

Na busca por experiência em gestão de riscos, ainda sem uma metodologia formalizada, foram realizados projetos piloto de levantamento de riscos na própria Auditoria Interna e na Diretoria de Gestão.

Somente em 2022 a Portaria nº 37, de 20 de fevereiro de 2018, foi revogada e substituída pela Portaria nº 301, de 22 de dezembro de 2022. Essa nova portaria determinou que a operacionalização da gestão de riscos seria detalhada na Metodologia de Gestão de Riscos da Capes, a ser implementada em até 12 meses. A responsabilidade pela elaboração e proposição dessa metodologia foi atribuída à Coordenação-Geral de Governança - CGGOV.



1.2 O Serviço de Consultoria

Em junho de 2023, por meio do Ofício nº 5/2023-CGGOV/CAPES (SEI nº 2007100), a Coordenação-Geral de Governança (CGGOV) consultou a Auditoria Interna (AUD) sobre a possibilidade de prestação de consultoria em gestão de riscos. O objetivo era elaborar uma metodologia que contemplasse as informações e etapas necessárias para a implementação da gestão de riscos na Capes.

Sobre a atividade de consultoria, a Controladoria-Geral da União (CGU), por meio do documento "Orientação Prática: Serviços de Auditoria" (aprovado pela Portaria CGU nº 3.307, de 24 de novembro de 2022), esclarece que o serviço de consultoria é uma atividade de auditoria interna que engloba assessoria, aconselhamento e outros serviços relacionados, fornecidos à alta administração. Seu propósito é apoiar as operações e agregar valor por meio da melhoria dos processos de governança, gestão de riscos e controles internos. Além disso, o documento complementa que, para agregar valor, a atuação da consultoria deve estar alinhada aos valores, estratégias e objetivos da organização. Para isso, é necessário que as equipes envolvidas definam em conjunto o serviço a ser prestado.

Diante disso, foram realizadas reuniões preliminares para entender as necessidades da CGGOV. A partir desse entendimento, identificou-se a viabilidade de prestação do serviço de consultoria. Assim, foi assinado o Termo de Compromisso - Consultoria (2027954) entre a AUD e a CGGOV, em conformidade com as diretrizes e orientações contidas na "Orientação Prática: Serviço de Auditoria" da CGU.

O referido termo estabeleceu, de forma preliminar, o objetivo geral, os objetivos específicos, o escopo, a metodologia, o cronograma de realização da consultoria, as responsabilidades das partes e o plano de comunicação.

2. PLANEJAMENTO DA CONSULTORIA

2.1 Programa de Consultoria

Firmado o termo de consultoria, foram realizadas novas reuniões para aprofundar o entendimento e o alinhamento entre as partes. Em agosto de 2023, o planejamento da consultoria foi apresentado por meio do documento Programa de Consultoria (2252372). Esse planejamento detalhou as informações acordadas, conforme descrito a seguir:

Objeto: Metodologia de Gestão de Riscos da CAPES.

Tipo de serviço consultivo: Facilitação.

Objetivo geral: apoiar e facilitar a elaboração do documento de Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos da Capes.

Objetivos específicos: Facilitar o entendimento sobre as estruturas conceituais relacionadas à Gestão de Riscos e Controles; e auxiliar no estabelecimento do processo de gestão de riscos; Auxiliar no estabelecimento das escalas de probabilidade e impacto e da matriz de riscos; e apoiar a elaboração da estrutura textual do documento da metodologia.

Escopo: a facilitação para a proposta de documento da Metodologia de Gestão de Riscos da Capes.



Crerérlos aplicáveis: Portaria nº 301, de 22 de dezembro de 2022 - Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES; Decreto 9.203/2017; IN Conjunta MP/CGU 01/2016; Norma ABNT NBR ISO 31.000: 2018; Modelos COSO-IC (COSO I) e COSO-ERM (COSO II).

Metodologia e técnicas a serem empregadas: pesquisa documental em legislações, artigos científicos e frameworks; a realização de reuniões semanais entre a Auditoria interna e a unidade da Capes envolvida; e benchmarking com outras instituições públicas.

Comunicação: reuniões semanais entre as unidades e entregas de produtos intermediários (produtos) no formato de notas técnicas e, no final dos trabalhos, por meio de relatório de consultoria.

Produtos e resultados: foram propostos três produtos intermediários e um produto final da consultoria. Os produtos intermediários propostos foram:

- i) Nota técnica contendo estudo sobre as principais estruturas conceituais utilizadas no setor público e em órgãos da educação, os processos de gestão de riscos estabelecidos em outros órgãos públicos, e a apresentação de possibilidades para a Capes;
- ii) Nota técnica contendo estudo sobre as escalas de probabilidade e impacto definidas em outros órgãos, apresentação de possibilidades de escala de probabilidade e impacto para a Capes; estudo sobre a matriz de riscos em outros órgão e apresentação da possibilidade para a Capes;
- iii) Nota técnica contendo estudo sobre a estrutura textual do documento da metodologia de gestão de riscos de outros órgãos e apresentação da possibilidade da estrutura textual do documento da metodologia para a Capes.

Já o produto final proposto previu a elaboração de um Relatório apresentando o conteúdo da consultoria, os produtos entregues, o andamento e as eventuais limitações.

Cronograma: o cronograma inicial foi proposto conforme a seguir (referência ano 2023):

Etapa	Datas	Horas disponíveis
Planejamento	De 01/08 a 24/08	40
Execução	De 29/08 a 03/11	192
Produto 1	Até 03/10	100
Produto 2	Até 18/10	48
Produto 3	Até 03/11	44
Comunicação	16/11 a 30/11	42
TOTAL		274



3. EXECUÇÃO DA CONSULTORIA

3.1 Desenvolvimento dos produtos

Após o alinhamento das necessidades da CGGOV, o desenvolvimento dos produtos foi conduzido pela Auditoria Interna, tendo sido realizadas reuniões entre as equipes da consultoria da Auditoria e da CGGOV, tanto presenciais quanto online, por meio da plataforma Microsoft Teams. Além disso, houve trocas de e-mails e mensagens, com o objetivo de garantir um maior alinhamento das expectativas entre as partes.

A cada finalização das notas técnicas, foram feitas entregas prévias à CGGOV para que pudessem avaliar, comentar ou solicitar ajustes. Após essa etapa, a versão final foi consolidada e inserida no SEI.

4. RESULTADO DA CONSULTORIA

O trabalho da consultoria resultou na elaboração de três notas técnicas (SEI 2317431; 2351332 e 2320077), na produção deste relatório final e no desenvolvimento do documento da metodologia de gestão de riscos. Esse documento foi elaborado com base nas notas técnicas e contou com o auxílio da equipe da consultoria.

Os produtos da consultoria constantes das notas técnicas são apresentados a seguir de forma estruturada e sintética, com o objetivo de proporcionar maior clareza e concisão das informações.

4.1 Produto nº 1 – Nota Técnica (SEI nº 2317431)

4.1.1 Objetivos

Apresentar um estudo sobre as principais estruturas conceituais utilizadas no setor público e em órgãos da área de educação, os processos de gestão de riscos adotados por outros órgãos públicos e propor possibilidades metodológicas para a Capes.

4.1.2 Etapas

Foram estabelecidos os seguintes passos norteadores:

- Identificação dos principais modelos de referência e de sua recepção em metodologias adotadas por órgãos públicos brasileiros;
- Identificação e comparação das principais características dos modelos de referência mais utilizados;
- Identificação das características gerais das metodologias utilizadas em órgãos públicos brasileiros; e
- Proposta das etapas para compor a metodologia de gestão de riscos da Capes, a partir da análise das características específicas das metodologias utilizadas em órgãos públicos brasileiros, tendo por base a ISO 31000:2018.

4.1.3 Resultados

Os resultados desses passos estão resumidos a seguir:

- Identificação dos principais modelos de referência (frameworks) utilizados nas metodologias adotadas por órgãos públicos brasileiros, destacando-se o COSO e a ISO 31000.
- Percepção de que a ISO 31000:2018 poderia proporcionar maior fluidez na análise, após a comparação entre os dois frameworks em relação aos componentes (COSO), etapas (ISO 31000), terminologias, disponibilização, tradução e facilidade de acesso.
- Análise das características gerais das metodologias utilizadas pelos seguintes órgãos públicos: Tribunal de Contas da União (TCU), Controladoria-Geral da União (CGU), Ministério da Educação (MEC), Universidade de Brasília (UnB), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCTI) e Superior Tribunal de Justiça (STJ). Essa análise serviu para compreender o contexto em que a metodologia da Capes poderia ser inserida, apresentada como proposta na conclusão da etapa subsequente da nota técnica.
- Proposta de etapas para compor o processo de gestão de riscos da Metodologia de Gestão de Riscos da Capes. A proposta foi baseada na ISO 31000:2018, no aprendizado obtido a partir da análise das metodologias de outros órgãos públicos e no documento norteador da Política de Gestão de Riscos da Capes, que estabelece, no art. 5º, as etapas mínimas para a operacionalização da gestão de riscos na instituição.

4.1.4 Proposta

O principal resultado do Produto nº 1 foi a proposta dos componentes que integrariam a metodologia de gestão de riscos da Capes, composta por: um Plano de Gestão de Riscos, seis Etapas, Comunicação, Monitoramento e Implementação do Plano de Ação, conforme ilustrado na figura a seguir:

Figura 1 - Componentes



Fonte: Nota Técnica 2 - Produto 1 (SEI nº 2317431) – Figura 10



Para cada um dos componentes propostos, a nota técnica apresentou:

- Sugestão de descrição dos conceitos;
- Resumo comparativo, contendo análise do item proposto quanto ao conteúdo da ISO 31.000 e das metodologias utilizadas pelos órgãos públicos;
- Conclusão a partir da comparação realizada; e justificativa para que a etapa compusesse o processo de gestão de riscos.

Cada um deles é apresentado a seguir, com exceção do resumo comparativo. Ressalta-se que foram feitas algumas alterações com o objetivo de simplificar e reduzir o texto original da nota técnica.

Plano de Gestão de riscos

Conceito

Documento de planejamento em que são definidos os objetos prioritários a serem gerenciados, respectivos responsáveis e cronograma de gerenciamento.

Conclusão da análise

O Plano de Gestão de Riscos, entendido como uma etapa de planejamento que antecede a execução das etapas de gerenciamento de riscos, não é apresentado na ISO 31000 como uma fase individual que precede as demais, nem é um consenso em todas as metodologias analisadas.

No entanto, para a Capes, propõe-se que a metodologia inclua uma etapa denominada Plano de Gestão de Riscos, que anteceda as etapas do processo de gestão de riscos. Essa proposta é semelhante às metodologias adotadas pela CGU e pelo MCTI, mas incorpora dados e informações sugeridos por outras metodologias estudadas.

Justificativas para a Proposta

- A Capes ainda não possui uma cultura consolidada de gerenciamento de riscos. A criação de um Plano de Gestão de Riscos pode mitigar os riscos de a metodologia não ser implementada, ser aplicada apenas de forma superficial ou ser executada de maneira descoordenada e pulverizada, comprometendo o processo de adaptação. Dessa forma, uma implementação planejada e coordenada, com decisões tomadas de forma top-down, pode proporcionar maior segurança aos gestores de riscos e demonstrar o comprometimento da alta administração com a gestão de riscos.
- A Política de Gestão de Riscos da Capes, em seu art. 17, estabelece a necessidade de priorização, enquanto o art. 11 define a competência da CGGOV para coordenar a implementação da Política e Metodologia de Gestão de Riscos, monitorar a gestão de riscos e controles internos da Capes, além de identificar, analisar e avaliar os riscos estratégicos.
- Quanto ao conteúdo mínimo, o art. 5º da Política de Gestão de Riscos define os elementos essenciais a serem contemplados pela metodologia. Nesse sentido, o Plano



de Gestão de Riscos pode ser considerado equivalente ao proposto no escopo, conforme estabelecido no inciso I.

ETAPA 1 – Entendimento do contexto

Conceito

Etapa em que o contexto interno e externo do objeto de gestão de riscos é analisado.

Conclusão da análise

A etapa de entendimento do contexto está presente em todas as metodologias analisadas. Embora a ISO 31000 não a apresente como uma etapa individual, diversos órgãos optaram por destacá-la. Em geral, essa etapa consiste na coleta de informações de diversas fontes, com o objetivo de obter um entendimento amplo do objeto em questão, facilitando a etapa subsequente de identificação dos riscos.

Os órgãos utilizam diferentes nomenclaturas para essa etapa, tais como: Entendimento do contexto (CGU); Análise dos ambientes interno e externo (MEC); Análise de contexto dos processos críticos (UnB); Análise do contexto (MCTI); Estabelecimento do contexto (STJ).

Para a Capes, propõe-se a adoção da etapa de “Entendimento do Contexto” como a primeira etapa do processo.

Justificativas para essa proposta

- O Entendimento do Contexto, estabelecido como uma etapa exclusiva, pode facilitar a compreensão do gestor de riscos sobre o que se propõe para essa fase, oferecendo um passo a passo para o levantamento das informações pertinentes.
- O “escopo”, que é proposto na primeira etapa da ISO 31000 em conjunto com o entendimento do contexto, já estará definido no Plano de Gestão de Riscos.
- As palavras “estabelecimento”, “entendimento” e “análise” foram utilizadas para se referir a essa etapa nas metodologias analisadas. De acordo com seus significados, “entendimento” e “análise” parecem refletir melhor o propósito da etapa do que a palavra “estabelecimento”. A proposta para a Capes de utilizar o termo “entendimento” não exclui a possibilidade de optar pela palavra “análise”, considerando seus significados, conforme detalhado a seguir:
 - “Estabelecimento”: ação ou efeito de estabelecer; ato de criar, fundar ou abrir algo; ação de instituir ou regulamentar.
 - “Entendimento”: faculdade de compreender; razão; ação de entender; boa compreensão; maneira de perceber, julgar ou interpretar algo; opinião.
 - “Análise”: ação ou efeito de analisar; exame detalhado de algo; comentário avaliativo ou crítico que busca entender ou descrever alguma coisa; estudo minucioso das partes que compõem um todo.



- O art. 5º da Política de Gestão de Riscos estabelece o conteúdo mínimo a ser contemplado na metodologia, incluindo o “Estabelecimento do Contexto” no inciso I: [...]

ETAPA 2 – Identificação de Riscos

Conceito

Etapa em que os eventos de risco são identificados, são levantadas as possíveis causas e consequências, e são classificados em categorias.

Conclusão da análise

Esta etapa é semelhante entre as diversas metodologias, envolvendo basicamente a identificação do evento de risco, suas causas e consequências, além da classificação em categorias de risco. Para identificar os riscos, as instituições sugerem diversos insumos, podendo inclusive iniciar a identificação a partir do fluxo do processo, como na CGU, que já integra a gestão de processos à gestão de riscos.

Para a Capes, propõe-se que essa etapa seja exclusiva, denominada “Identificação dos Riscos”, e envolva a identificação do evento de risco, suas causas, consequências e a classificação em categorias de risco.

Justificativas para essa proposta

- Ao estabelecer uma etapa exclusiva para a identificação dos riscos, em vez de uma etapa global denominada “Processo de Gestão de Riscos” (conforme proposto na ISO 31000 e utilizado na UnB), espera-se que o entendimento do propósito dessa etapa fique mais claro para os usuários.
- O art. 5º da Política de Gestão de Riscos estabelece o conteúdo mínimo a ser contemplado na metodologia, incluindo a “Identificação de Riscos” no inciso II: [...]

ETAPA 3 – Identificação dos controles

Conceito

Etapa em que são levantados e avaliados os controles já estabelecidos para determinado evento de risco

Conclusão

Na maior parte das metodologias, a etapa de “Identificação dos controles” faz parte de uma etapa mais abrangente, denominada de análise de risco, exceto nas metodologias da CGU e da UnB.

Para a Capes, propõe-se que seja estabelecida uma etapa exclusiva, denominada “Identificação e avaliação dos controles”, envolvendo a identificação de quais controles já estão implementados nos riscos identificados.



Justificativas para essa proposta

- O estabelecimento de uma etapa exclusiva para identificar os controles, separada da etapa de análise dos riscos, visa proporcionar maior clareza e destacar a importância da identificação dos controles.
- A identificação adequada dos controles existentes vinculados a um risco também pode auxiliar na etapa subsequente, o cálculo do nível de risco. Isso ocorre porque o risco pode ser classificado como risco inerente e risco residual. O risco inerente deve ser calculado sem considerar os controles estabelecidos, enquanto o risco residual deve ser calculado levando em conta os controles. Portanto, é essencial ter clareza sobre quais são os controles para poder incluí-los ou excluí-los no cálculo.
- Embora essa etapa não esteja explicitamente descrita na Política de Gestão de Riscos da Capes, não há inconformidade, pois está abrangida na etapa “Análise de Riscos”, prevista no art. 5º, inciso III da Política de Gestão de Riscos da Capes: [...]

ETAPA 4 – Cálculo dos níveis de risco

Conceito

Etapa em que é realizado o cálculo do nível de risco, obtido pela multiplicação entre probabilidade e impacto.

Conclusão

Percebe-se que, nas metodologias analisadas, há diversas possibilidades de combinação entre etapas de análise, avaliação e tratamento do risco. De maneira geral, a etapa de análise de risco envolve o cálculo do nível de risco, por meio da multiplicação da probabilidade e do impacto.

Para a Capes, propõe-se que a etapa correspondente à “Análise de riscos” seja denominada de “Cálculo do nível de risco”, conforme proposto na metodologia da CGU, embora esse termo não seja comum nas outras metodologias analisadas. A etapa de “Avaliação de Riscos” será analisada na etapa subsequente proposta.

Justificativas para essa proposta

- Uma etapa exclusiva com o cálculo do nível de riscos pode facilitar o entendimento do proposto para a etapa;
- Há divergência de significado nas traduções dos termos “análise de riscos” e “avaliação de riscos” propostos na ISO 31000 e no COSO ERM. Inclusive a CGU, na revisão da sua metodologia, realizou alterações para evitar conflitos com as normas citadas.
- O art. 5º da Política de Gestão de Riscos estabelece o conteúdo mínimo a ser contemplado na metodologia, sendo a etapa de “Cálculo dos níveis de Risco” correspondente à etapa de “Análise de Riscos” presente no inciso III: [...]



ETAPA 5 – Resposta aos riscos

Conceito

Etapa em que, a partir dos níveis de risco residual calculados, são tomadas as decisões para responder aos riscos.

Conclusão

Percebe-se que nas metodologias analisadas há diversas possibilidades de combinação, que envolvem as etapas de “Avaliação de riscos”, e de “Tratamento do Risco”.

Para a Capes propõe-se que seja estabelecida uma etapa denominada de “Respostas aos Riscos”.

Justificativas para essa proposta

- Estabelecer uma etapa denominada Respostas aos Riscos, que abranja as etapas de Avaliação de Riscos e de Tratamento de Risco, pode evitar conflitos relacionados à divergência de significado, já discutidos em etapas anteriores.
- O art. 5º da Política de Gestão de Riscos estabelece o conteúdo mínimo a ser contemplado na metodologia, sendo que a etapa de “Respostas aos riscos” correspondente às etapas de “Avaliação de Riscos” e de “Tratamento de Riscos”, presentes nos incisos IV e V: [...]

ETAPA 6 – Elaboração do plano de ação

Conceito

Etapa em que são especificadas as ações selecionadas para responder aos riscos.

Conclusão

A maioria das metodologias incluem a elaboração do plano de ação dentro da etapa de “Tratamento de Riscos”. Apenas a CGU optou por estabelecer uma etapa específica para esse fim.

Apesar disso, para a Capes, propõe-se que também seja estabelecida uma etapa específica denominada “Elaboração do Plano de Ação”.

Justificativas para essa proposta

- O estabelecimento de uma etapa específica para o Plano de Ação visa destacar a importância de formalizar um plano com as respostas que serão adotadas para os riscos identificados.
- Considerando que o gerenciamento de riscos é um processo que deve ser constantemente aprimorado, a CGU, com base em sua experiência prática na aplicação da metodologia, realizou alterações na segunda versão do documento, incluindo a criação de uma etapa específica para o Plano de Ação. Dessa forma, sugere-se que a Capes se inspire nessa experiência da CGU e adote uma abordagem semelhante em sua metodologia.



- O art. 5º da Política de Gestão de Riscos estabelece o conteúdo mínimo a ser contemplado na metodologia, sendo a etapa de “Elaboração do Plano de Ação” parte integrante da etapa de “Tratamento de Riscos”, conforme previsto no inciso V: [...]

Comunicação e Monitoramento

Comunicação - conceito

Atividade que ocorre ao longo de todo o processo de gestão de riscos e busca promover, entre as partes interessadas, a conscientização, compartilhamento de informações e entendimento do risco.

Monitoramento - conceito

Atividade que ocorre ao longo de todo o processo de gestão de riscos e visa um aprimoramento contínuo por meio de planejamento, análise de informações, registro dos resultados e fornecimento de retorno. Pode abranger a política, as atividades, os riscos, os planos de tratamento, os controles.

Conclusão

Todas as metodologias analisadas estabelecem a necessidade de ter uma comunicação formal e monitoramento permanente ou periódico. As metodologias diferenciam-se basicamente quanto ao estabelecimento de uma etapa denominada de monitoramento ou de monitoramento e melhoria contínua; e ainda uma etapa de comunicação ou comunicação e consulta.

Para a Capes, propõe-se que sejam estabelecidas as etapas de Monitoramento e de Comunicação.

Justificativas para essa proposta

- A proposta de estabelecer uma etapa denominada apenas “Comunicação”, e não “Comunicação e Consulta”, visa simplificar o termo utilizado. Isso porque os dois conceitos podem ser considerados complementares: a comunicação é usada para conscientizar e entender o risco, enquanto a consulta refere-se ao retorno obtido por meio da comunicação, auxiliando na tomada de decisão.
- A proposta de estabelecer uma etapa denominada apenas “Monitoramento”, e não “Monitoramento e Análise Crítica”, também busca simplificar o termo. O monitoramento permite o acompanhamento do que está sendo realizado, e, a partir dele, é possível determinar ações futuras, sem a necessidade de uma etapa específica para análise crítica.
- O art. 5º da Política de Gestão de Riscos estabelece o conteúdo mínimo a ser contemplado na metodologia, incluindo as etapas de Comunicação e Consulta e Monitoramento e Análise Crítica, presentes nos incisos VII e VIII: [...]



Sobre Registro e Relato

A etapa denominada de Registro e relato está prevista no art. 5º da Política de Gestão de Riscos e é mencionada na ISO 31000 como a necessidade de que o processo de gestão de riscos e seus resultados sejam documentados e relatados por meio de mecanismos apropriados, como forma de comunicar atividades e resultados, fornecer informações para a tomada de decisão e melhorar as atividades de gestão de riscos, auxiliar na interação com as partes interessadas.

No entanto, em nenhuma das metodologias avaliadas, o Registro e Relato foi identificado como uma etapa explícita no processo de gestão de riscos. Geralmente, as metodologias incluem esse item na atividade de comunicação, já que são atividades semelhantes.

É possível estabelecer no documento metodológico da Capes a necessidade de que o processo de gestão de riscos seja documentado, e estabelecer os níveis e padrões apropriados de documentação.

4.2 Produto nº 2 – Nota Técnica (SEI nº 2351332)

4.2.1 Objetivos

Apresentar estudo sobre as escalas de probabilidade e impacto definidas em outros órgãos, as possibilidades de escala de probabilidade e impacto para a Capes; além de estudo sobre a matriz de riscos em outros órgão e apresentação de possibilidades para a Capes.

4.2.2 Etapas

O trabalho foi norteado pelos seguintes passos:

- Análise das escalas de probabilidade, de impacto e de avaliação dos controles definidas em documentos metodológicos de órgãos públicos e em documentos internos;
- Análise das matrizes de riscos em outros órgãos e em documentos internos;
- Apresentação de propostas de escalas de probabilidade, de impacto e de avaliação dos controles para a metodologia da Capes; e
- Apresentação de proposta de matriz de riscos para a metodologia da Capes.

4.2.3 Resultados

Escalas de probabilidade, impacto e avaliação de controle

A seguir, estão apresentados os resumos das características identificadas nos documentos analisados, quanto às escalas de probabilidade e impacto:

- **Quanto às características gerais:** as numerações contidas nas escalas analisadas são denominadas de: nível, peso, valores e patamar. Cada nível (1, 2, 3 etc.) é geralmente acompanhado de um termo que qualifica a probabilidade ou impacto (muito baixo, baixo, médio etc.) e da descrição daquela probabilidade ou impacto (exemplo: acontece em situações excepcionais; o evento poderá ocorrer; etc.).

- **Quanto aos níveis de probabilidade e de impacto:** na maioria dos documentos metodológicos analisados foi identificada a utilização de escalas de 5 níveis, com exceção do MEC, que utiliza 4 níveis, e do STJ, que utiliza 3 níveis. Nos documentos internos e externos da Capes foi identificada que a maioria utiliza escalas de 5 níveis, apesar de também ter sido identificada a utilização de escala de 3 níveis.
- **Quanto aos fatores de ponderação:** nas metodologias analisadas não foi identificada a utilização de fatores de ponderação, sendo mantida uma relação linear nos níveis das escalas.
- **Quanto aos termos utilizados na probabilidade e impacto:** as probabilidades e os impactos analisados utilizam em sua maioria os termos: muito baixa (o), baixa (o), média (o), alta (o), muito alta (o).
- **Quanto à necessidade (para documentos internos e externos da Capes):** alguns mapas foram elaborados para atender às legislações relacionadas às contratações, tais como: Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017 e Instrução Normativa SGD/ME nº 1, de 4 de abril de 2019; outros na formulação de planos.
- **Quanto à utilização de sistemas (para documentos internos e externos da Capes):** foi identificada a utilização de matrizes de gerenciamento de riscos elaboradas por meio do Sistema de Compras net, que seguem orientações do documento Instrumento de Padronização dos Procedimentos de Contratação, uma referência técnico-jurídica para as contratações públicas.
- **Comparação dos termos utilizados nas escalas de probabilidade e impacto:** para proporcionar uma maior comparabilidade entre as escalas de probabilidade e impacto, foram reunidos, por nível, os termos e respectivas descrições utilizadas pelas metodologias dos órgãos e pelos documentos internos analisados, que **utilizam 5 níveis**.
- **Quanto à presença nas metodologias, das escalas de controle:** escalas de avaliação de controles não estão presentes em todos os documentos metodológicos. O Manual do TCU, por exemplo, considera que os riscos devem ser avaliados já considerando a situação real, ou seja, com os controles existentes em funcionamento, portanto, já o risco residual. Na metodologia da CGU, diferença entre o valor do risco inerente e do risco residual demonstraria, portanto, a eficácia dos controles. Já a metodologia do MEC, o texto parece indicar que o risco inerente já considera os controles internos aplicados pelo MEC no momento da identificação dos riscos, e o risco residual seria a quantidade de risco que permanece após a inclusão de controles adicionais ou ajustes nos controles já existentes.
- **Quanto aos níveis das escalas de controle:** UnB, do MCTI, e do STJ estes apresentam escalas similares para avaliar os controles, com os níveis de avaliação dos controles classificados como: Inexistente, Fraco, Mediano, Satisfatório e Forte. Para cada classificação dos níveis os documentos da UnB e do MCTI estabeleceram um fator de ponderação, sendo esse aplicado ao risco inerente para se obter o risco residual. Já o documento do STJ, apesar de estabelecer a mesma classificação dos documentos da UnB e MCTI, não informa qual fator de ponderação é utilizado para cada classificação.

O Manual de Gestão de Riscos do TCU também foi utilizado para auxiliar na elaboração das escalas, apresentando as seguintes informações:

- Explica que as escalas podem variar de acordo com objeto de gestão e com o grau de precisão na definição dos níveis de probabilidade e impacto.
- Afirma que, geralmente, são utilizadas escalas qualitativas de probabilidade e impacto, com amplitude de até cinco níveis.
- Considera que uma matriz com mais pontos de escala deve ser adotada se a diferença entre eles proporcionarem melhorias na tomada de decisão.
- Destaca que não existe uma escala absoluta para matrizes de avaliação de risco, cabendo ao gestor definir o nível de análise que agregará valor à sua tomada de decisão.

4.2.4 Propostas

Proposta das escalas de Probabilidade e Impacto

Quanto aos níveis

Conforme destacado no resumo das características das escalas, a maioria das metodologias analisadas adota uma escala de 5 níveis, sem a aplicação de fatores de ponderação. Assim, para a Capes, propõe-se a utilização de 5 níveis. Essa proposta visa permitir uma maior diferenciação entre os fatores de análise e incorporar características que distingam adequadamente os níveis. Além disso, a similaridade com outros documentos metodológicos ou já utilizados pela Capes pode facilitar a análise dos riscos.

Quanto à descrição

Em relação à descrição das escalas, com base nas descrições das escalas analisadas, buscou-se formular um texto que abrangesse a maioria das características observadas, mantendo-se conciso e claro.

A seguir, estão apresentadas as propostas das escalas de probabilidade e impacto:

Quadro 1 - Proposta de escala de probabilidade

Níveis	Probabilidade	Descrição
1	Muito baixa	Improvável. O evento poderá ocorrer em situações excepcionais, mas não há histórico disponível de sua ocorrência ou são raros os casos práticos onde se percebe a ocorrência deste tipo de evento.
		Chance de acontecer ou frequência observada menor que 10%
2	Baixa	Pouco provável. O evento poderá ocorrer de forma inesperada ou casual, pois o histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência deste tipo de evento.
		Chance de acontecer ou frequência observada entre 10 e 30%
3	Média	Possível. O evento pode ocorrer em algum momento, pois o histórico de ocorrência conhecido indica moderadamente essa possibilidade.
		Chance de acontecer ou frequência observada entre 30 e 60%
4	Alta	Provável. O evento é esperado, provavelmente ocorrerá na maioria das circunstâncias, pois o histórico conhecido indica fortemente essa possibilidade.
		Chance de acontecer ou frequência observada entre 60 e 80%
5	Muito alta	Praticamente certa. O evento é frequente, ocorre repetidamente, seu histórico indica claramente essa possibilidade.
		Chance de acontecer ou frequência observada entre 80 e 100%

Fonte: Nota Técnica 4 Produto 2 (SEI nº 2351332) – Quadro 14.

Quadro 2 - Proposta de escala de impacto

Níveis	Impacto	Descrição
1	Muito baixo	Impacto mínimo. Não altera o alcance dos objetivos do objeto ou a alteração é insignificante.
2	Baixo	Impacto pequeno. Comprometem muito pouco o alcance dos objetivos do objeto, é de fácil reparação/recuperação.
3	Médio	Impacto moderado. Compromete razoavelmente o alcance dos objetivos, porém é possível a reparação/recuperação.
4	Alto	Impacto significativo. Compromete a maior parte do atingimento dos objetivos do objeto, de difícil reparação/recuperação.
5	Muito Alto	Impacto catastrófico. Compromete totalmente ou quase totalmente de forma irreversível os objetivos do objeto, sem possibilidade de reparação.

Fonte: Nota Técnica 4 Produto 02 (SEI nº 2351332) – Quadro 15

Proposta da Escala de Controle

Quanto aos níveis, descrição e fator de avaliação

Conforme destacado no resumo das características das escalas, apenas 3 metodologias analisadas incluíam escalas de controle. Com base na similaridade entre esses documentos, foi elaborada uma proposta para a escala de avaliação dos controles da Capes, conforme apresentado a seguir:

Quadro 3 – Proposta de escala de avaliação dos controles

	Descrição	Fator de avaliação
Inexistente	Controles inexistentes, mal implementados ou mal desenhados. Não funcionam para mitigar o risco.	1
Fraco	Existem controles, mas não são sistematizados, são aplicados caso a caso e dependem da confiança no conhecimento de outras pessoas. Mitigam minimamente os riscos.	0,8
Mediano	Existem controles, mas não contemplam todos os aspectos relevantes, pois há deficiência no desenho do controle e/ou nas ferramentas utilizadas. Mitigam parcialmente o risco.	0,6
Satisfatório	Existem controles, são implementados sistematicamente, possuem um bom desenho e/ou ferramenta, mas ainda são passíveis de aperfeiçoamento. Mitigam de forma satisfatória os riscos.	0,4
Forte	Existem controles consolidados, tratam todos os aspectos relevantes do risco. Mitigam o máximo possível do risco.	0,2

Fonte: Nota Técnica 4 Produto 02 (SEI nº 2351332) - Quadro 16

Matriz de Risco/de Calor

- **Quanto às categorias/classificações dos níveis de risco:** foram levantadas todas as matrizes de risco/calor disponibilizadas nos documentos metodológicos, mas para fins de levantamento da categorização e classificação dos níveis de risco, foram consideradas apenas as matrizes 5 x 5, já que a proposta para a Capes estabeleceu tal proporção. Ao agregar por similaridade, foi possível observar que o documento do TCU, apesar de utilizar uma matriz 5x5, classifica o nível de risco em apenas 3 tipos. Já as demais matrizes 5x5 possuem 4 classificações: risco baixo/pequeno, médio, alto e crítico/extremo.
- **Quanto ao intervalo** abrangido por cada categoria, há certa variação entre as instituições, conforme quadro a seguir:

Quadro 4 - Categorias dos níveis de risco

	Risco baixo/pequeno	Risco médio/moderado	Risco alto	Risco crítico/extremo
TCU	1 a 6	7 a 19	20 a 25	
CGU	0 a 4,99	5 a 11,99	12 a 19,99	20 a 25
MCTI	0 a 4,99	5 a 11,99	12 a 19,99	20 a 25
Escala SEI	1 e 2	3 a 6	7 a 12	13 a 25
Compras	1 e 2	3 a 6	7 a 12	13 a 25
UnB	1 a 3	4 a 6	7 a 12	13 a 25
INSS	1 a 3	4 a 6	7 a 12	13 a 25
MDR	1 a 3	4 a 6	7 a 12	13 a 25
PDTIC	1 a 3	4 a 6	7 a 12	13 a 25
GOPG	1 a 3	4 a 6	7 a 12	13 a 25
PDA	1 a 4	5 a 10	11 a 18	19 a 25

Fonte: Nota Técnica 4 Produto 02 (SEI nº 2351332) - Quadro 13

- **Quanto aos intervalos mais comuns**, foram identificados dois mais utilizados pelas metodologias:

Quadro 5 - Intervalos mais utilizados

Intervalos - modelos	Risco baixo/pequeno	Risco médio/moderado	Risco alto	Risco crítico/extremo
A	0 a 4,99	5 a 11,99	12 a 19,99	20 a 25
B	1 a 3	4 a 6	7 a 12	13 a 25

Fonte: Nota Técnica 4 produto 2 (SEI nº 2351332) - Quadro 17

- **Quanto à linearidade:** O Manual de Gestão de Riscos do TCU, recomenda evitar o uso de matrizes que calculam o nível do risco pela simples soma ou multiplicação dos valores de probabilidade e impacto, pois assim seriam considerados como de mesmo nível de riscos, os riscos de impacto muito alto e probabilidade muito baixa e os riscos de impacto muito baixo e probabilidade muito alta (os dois resultam em 5 em uma matriz simétrica). No entanto, o referido manual foi o único, dentre as metodologias analisadas, que não adotou um formato simétrico. As demais matrizes apresentam uma configuração linear, a partir da multiplicação dos níveis de probabilidade e impacto.

Proposta da Matriz de Riscos/Calor

Quanto à linearidade

Considerando a proposta das escalas de probabilidade e impacto com 5 níveis, sugere-se, para a Capes, a adoção de uma matriz simétrica. Essa escolha visa evitar possíveis conflitos de interpretação por parte dos usuários. A proposta estabelece uma variação no nível de risco de 1 a 25, conforme ilustrado na figura a seguir:

Quadro 6 - Proposta de Matriz de riscos

Matriz de Riscos/Matriz de calor						
IMPACTO	Muito Alto 5	5	10	15	20	25
	Alto 4	4	8	12	16	20
	Médio 3	3	6	9	12	15
	Baixo 2	2	4	6	8	10
	Muito Baixo 1	1	2	3	4	5
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
PROBABILIDADE						

Fonte: Nota Técnica 4 Produto 02 (SEI nº 2351332) - Quadro 14

Quanto às categorias/classificações de riscos e intervalos.

Considerando que é comum, entre as metodologias que utilizam matrizes 5x5, a classificação em 4 categorias, sugere-se que a metodologia da Capes adote o mesmo padrão: risco baixo/pequeno, médio/moderado, alto e crítico/extremo.

Quanto aos intervalos de cada categoria, são apresentados dois modelos para discussão pelas unidades competentes: Modelo A e Modelo B, conforme detalhado a seguir:

Quadro 7 - Matriz de Riscos/Matriz de calor - Modelo A

Matriz de Riscos/Matriz de calor – Modelo A						
IMPACTO	Muito Alto 5	5	10	15	20	25
	Alto 4	4	8	12	16	20
	Médio 3	3	6	9	12	15
	Baixo 2	2	4	6	8	10
	Muito Baixo 1	1	2	3	4	5
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
PROBABILIDADE						
Classificação – Modelo A		Faixa				
Risco baixo/pequeno		Até 4,99				
Risco médio/moderado		5 – 11,99				
Risco alto		12 – 19,99				
Risco crítico/extremo		20 – 25				

Fonte: Nota Técnica 4 Produto 02 (SEI nº 2351332) – Quadro 15

Quadro 8 - Matriz de Riscos/Matriz de calor - Modelo B

Matriz de Riscos/Matriz de calor – Modelo B						
IMPACTO	Muito Alto 5	5	10	15	20	25
	Alto 4	4	8	12	16	20
	Médio 3	3	6	9	12	15
	Baixo 2	2	4	6	8	10
	Muito Baixo 1	1	2	3	4	5
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
PROBABILIDADE						
Classificação – Modelo B		Faixa				
Risco baixo/pequeno		1 a 3				
Risco médio/moderado		4 a 6				
Risco alto		7 a 12				
Risco crítico/extremo		13 a 25				

Fonte: Nota Técnica 4 Produto 02 (SEI nº 2351332) - Quadro 16

Proposta para Resposta/tratamento de riscos

Alguns dos documentos metodológicos analisados apresentam informações sobre as opções de tratamento a serem adotadas com base no nível de risco identificado.

Dessa forma, além do que foi proposto inicialmente para o trabalho de consultoria, optou-se por incluir as práticas observadas nos documentos metodológicos em relação às respostas aos riscos. O quadro a seguir apresenta uma síntese das informações identificadas na maioria dos documentos analisados:

Quadro 9 - Opções de tratamento para cada nível de risco

Nível de risco	Opções de tratamento/resposta	Situação dos controles	Observação
Risco baixo/pequeno	Aceitar o risco	Não é necessário implementar novo controle.	Pode existir oportunidade de diminuir os controles
Risco médio/moderado	Mitigar o risco	Implementar novos controles que tenham custo/benefício adequado.	Caso esse nível esteja dentro do apetite a risco da instituição, é possível aceitá-lo.
Risco alto	Mitigar o risco	Implementar novos controles que tenham custo/benefício adequado.	Deve ser comunicado ao dirigente máximo da unidade.
	Compartilhar o risco	Quando a implementação de controles não apresentar custo-benefício adequado, sendo mais vantajoso para a Administração compartilhamento/transferência.	Deve ser determinado o período em que a medida será tomada.
	Evitar o risco	Quando a implementação dos controles apresentar um custo muito elevado, impossibilitando a mitigação, e/ou não há entidades para compartilhar.	Postergação de medidas precisam de autorização do dirigente.
Risco crítico/extremo	Mitigar o risco	Implementar novos controles que tenham custo/benefício adequado	Pode ser objeto de cálculo de nível de risco organizacional.
	Compartilhar o risco	Quando a implementação de controles não apresentar custo-benefício adequado, sendo mais vantajoso para a Administração compartilhamento/transferência	Deve ter uma ação imediata.
	Evitar o risco	Quando a implementação dos controles apresentar um custo muito elevado, impossibilitando a mitigação, e/ou não há entidades para compartilhar.	A postergação deve ser justificada pelo dirigente e ser autorizada pelo Comitê responsável

Fonte: Nota Técnica 4 Produto 02 (SEI nº 2351332) - Quadro 18

4.3 Produto nº 3 – Nota Técnica (SEI nº 2320077)

4.3.1 Objetivos

Apresentar estudo sobre a estrutura textual do documento da metodologia de gestão de riscos de outros órgãos e apresentação da possibilidade da estrutura textual do documento da metodologia para a Capes.

4.3.2 Etapas

O trabalho foi norteado pelos seguintes passos:

- Identificação e registro dos itens apresentados nos sumários das metodologias;
- Comparação e registro das similaridades e diferenças na apresentação, no formato e na ordem dos tópicos;
- Análise do conteúdo dos tópicos relevantes comuns identificados.

4.3.3 Propostas

Proposta de estrutura do documento da metodologia para a Capes

A seguir, estão apresentados os títulos/tópicos propostos, com sugestão de títulos secundários, acrescido de comentários, quando for o caso:

INTRODUÇÃO: com títulos secundários que apresentarão os objetivos/motivação do documento, o histórico legal e as bases teóricas. No caso das bases teóricas, é interessante



dar ênfase na ISO 31000, que foi o framework norteador da elaboração da metodologia. Na introdução, também podem ser inseridos alguns conceitos principais e tópicos que esclareçam o que é gerenciar riscos. Considerando a vinculação do gerenciamento de riscos ao planejamento estratégico, é importante que esse vínculo já seja apresentado na introdução e depois aprofundado no tópico da política.

A POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS DA CAPES: com títulos secundários tratando dos princípios, diretrizes, objetivos e da estrutura de gestão de riscos, conforme estabelecidos na política. Apesar desta proposta, é necessário esclarecer que apenas o documento do MCTI apresenta o título/tópico principal conforme aqui proposto, já que nos demais documentos, os princípios e as diretrizes foram alocados como títulos principais. A proposta de inserir a Política de Gestão de Riscos como título principal visa proporcionar maior clareza ao documento, aproximando o leitor ao conteúdo estabelecido na Política, visto que, princípios e diretrizes fazem parte da política de gestão de riscos estabelecida. Quanto ao formato, sugere-se que tenha uma apresentação gráfica/visual que não torne apenas uma repetição do texto na política. Quando for tratado o princípio e as diretrizes, é possível detalhar mais a integração ao planejamento estratégico.

METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA CAPES: apresentação das etapas estabelecidas para o processo de gestão de riscos. É importante que sejam utilizados vários recursos gráficos para essa etapa, de forma a facilitar a compreensão da dinâmica do processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: resgate de forma resumida as informações já apresentadas, acrescentando informações pertinentes que não foram tratadas anteriormente (exemplo: projeto piloto).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: apresentação de documentos e legislações utilizados para elaboração da metodologia, selecionando um padrão conveniente (exemplo: ABNT, APA)

GLOSSÁRIO: pode ser utilizado para apresentar conceitos adicionais relevantes que facilitam o entendimento do documento e da gestão de riscos.

ANEXOS: podem ser apresentados os formulários, as tabelas e ferramentas que podem ser utilizados na aplicação da metodologia. No entanto, caso seja decidida a elaboração de um Manual Operacional para a Gestão de Riscos da Capes, é interessante que esses itens sejam apresentados apenas no manual, para evitar divergências ou conflitos de informações.

5. CONCLUSÃO

As propostas apresentadas nas notas técnicas tiveram como objetivo apoiar a unidade demandante, CGGOV, para que, com base nos estudos realizados, esta possa desenvolver soluções adequadas e tomar as decisões necessárias para estabelecer a Metodologia de Gestão de Riscos da Capes.

A nota técnica referente ao Produto 1 abordou o estudo das principais estruturas conceituais utilizadas no setor público e em órgãos da educação, analisou os processos de gestão de riscos adotados por outros órgãos públicos e apresentou propostas de etapas para compor a metodologia de gestão de riscos da Capes.



A nota técnica referente ao Produto 2 realizou um estudo sobre as escalas de probabilidade e impacto definidas em outros órgãos, apresentou propostas de escalas de probabilidade, impacto e controle para a Capes, analisou matrizes de riscos utilizadas por outros órgãos e propôs duas matrizes de risco (Modelo A e Modelo B), além de sugerir respostas aos riscos.

Já a nota técnica referente ao Produto 3 estudou as estruturas textuais dos documentos de metodologias de gestão de riscos de outros órgãos e apresentou possibilidades de estrutura e conteúdo para o documento da metodologia da Capes.

Ressalta-se que a Capes não possui uma avaliação formal do seu nível de maturidade em gestão de riscos, não havendo, portanto, um diagnóstico sobre a utilização proativa do gerenciamento de riscos. No entanto, a CGGOV informou à consultoria sobre a existência de ações de gerenciamento de riscos realizadas pela DTI e pela DAV, não tendo sido identificado conflito com a proposta metodológica apresentada.

Posteriormente, com base nas notas técnicas, a CGGOV elaborou uma versão preliminar do documento da metodologia de gestão de riscos. Na sequência, contou com a continuidade da colaboração da consultoria da AUD. Essa colaboração envolveu tanto o desenvolvimento quanto aprimoramento do documento preliminar, além da realização de reuniões entre as equipes. Por fim, o documento da Metodologia de Gestão de Riscos da Capes foi concluído e aprovado pelo Comitê Interno de Governança (CIG), em setembro de 2024, e publicado no site da Fundação no link: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/21022025_MGRCAPESdiagramada.pdf.