

# Assessoria de Acompanhamento e Mediação da Conduta – AAMC/UnB

## Plano de Gerenciamento de Riscos 2025/2028



**conhecimento em movimento**  
**sociedade em transformação**

2025



©2025 Universidade de Brasília. Assessoria de Acompanhamento e Mediação da Conduta

A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é da área técnica.

#### **Elaboração e Informações**

##### **Assessoria de Acompanhamento e Mediação da Conduta – Universidade de Brasília**

Campus Universitário Darcy Ribeiro

Bloco Eudoro de Souza (BAES), 1º andar

Brasília - Distrito Federal, Brasil | Página online: <http://aamc.unb.br> | e-mail: [disciplinar@unb.br](mailto:disciplinar@unb.br)

#### **Universidade de Brasília**

Reitora: Rozana Reigota Naves

Vice-reitor: Márcio Muniz Farias

Chefe GRE: Magna Valéria de Souza Gomes

#### **Assessoria de Acompanhamento e Mediação da Conduta**

Assessora: Maria Ivoneide de Lima Brito

#### **Comissão de organização do Relatório:**

Denise Bacellar Nunes

Débora Inez Guedes Martins de Souza

Maria Ivoneide de Lima Brito

Milena Farias Barrêto

#### **Organização, Diagramação e Normalização**

Denise Bacellar Nunes

#### **Revisão ortográfica**

Maria Ivoneide de Lima Brito

Contato: (61) 3107-2338; (61) 3107-2339; (61) 3107-2340.

Edição: 1º. ed. II. /2025

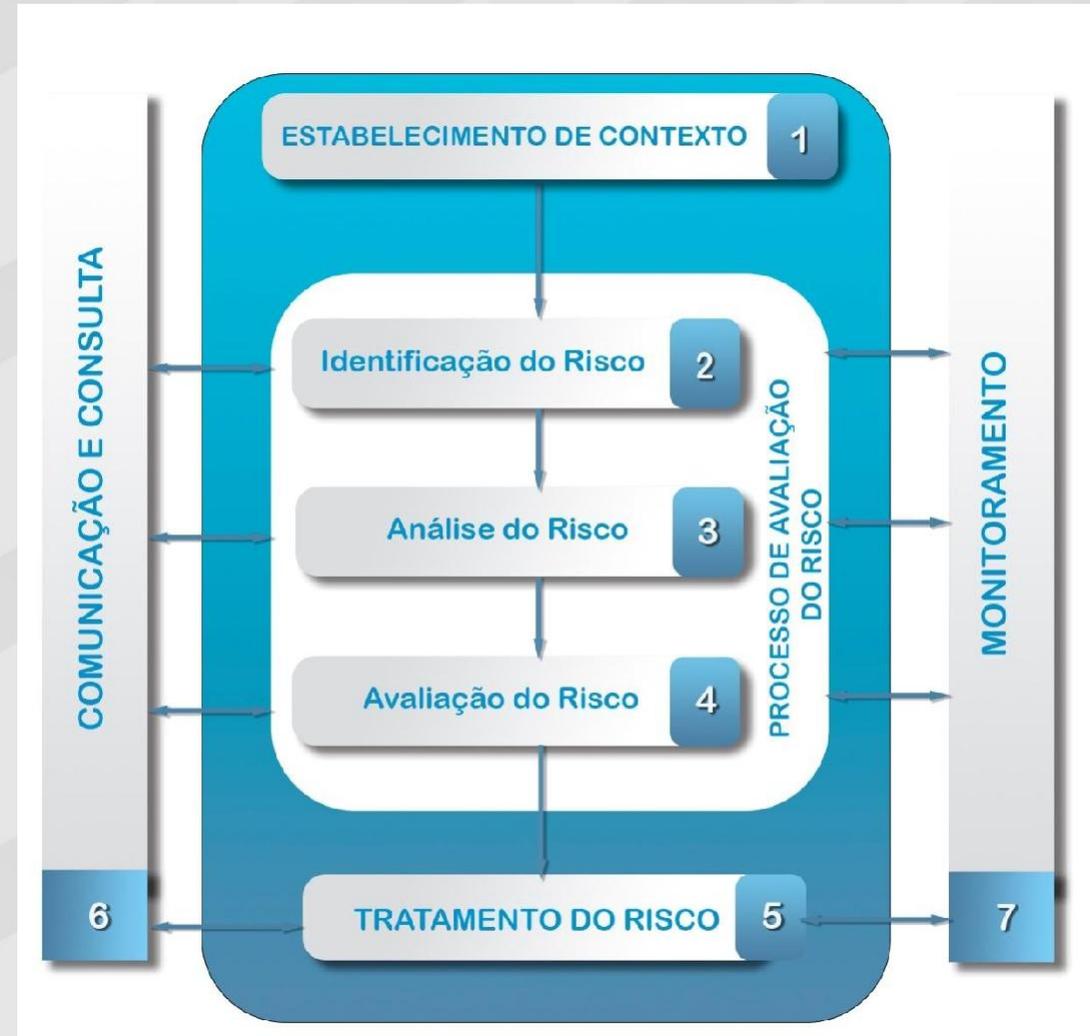
# SUMÁRIO

1. O que é gestão de riscos?
2. O que é um risco?
3. Ferramentas para a identificação, análise e avaliação de riscos
4. Matriz de Riscos
5. O que são controles?



# O que é a gestão de riscos?

A gestão de riscos é o processo que visa a identificar, analisar e monitorar eventos que possam impedir, atrasar ou impactar de alguma forma o alcance de um objetivo. Esses eventos, chamados de riscos, tratam-se, na verdade, de incertezas que podem surgir durante a execução das atividades, prejudicando a instituição como um todo.



# O que é um risco?

Risco é uma incerteza que pode causar impactos negativos sobre seus objetivos. Por exemplo, se você planeja chegar ao trabalho pontualmente às 8h, é necessário prever uma série de eventos que podem afetar o tempo de deslocamento da sua casa até o local de trabalho, como a possibilidade de o despertador não tocar, a demora do ônibus para chegar ao ponto, a situação do trânsito, etc. Esses seriam os riscos que poderiam impedir o cumprimento de seu objetivo de chegar ao trabalho no horário planejado.

# Ferramentas para a identificação, análise e avaliação de riscos



- Brainstorming\*
- Entrevistas
- Lista de Verificação
- Técnica “e se” \*\*
- Análise de perigos e análise de impacto
- Análise de causa e consequência
- Benchmarking

A matriz de riscos mostra os pontos de cruzamento da probabilidade de ocorrência com o impacto dos riscos. Desta forma, pela divisão da matriz em quadrantes, pode-se avaliar a criticidade dos riscos. Quanto maior for a probabilidade e o impacto de um risco, maior será seu nível de criticidade. Trata-se de entender o risco sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência (consequência). Assim, considerando a probabilidade de ocorrer, o risco pode ser:



# Matriz de Riscos

## Impacto:

- 1 **Desprezível:** não afeta o objetivo.
- 2 **Baixo:** pode colocar em dúvida a consecução do objetivo.
- 3 **Moderado:** torna incerto o alcance do objetivo.
- 4 **Alto:** torna improvável o atingimento do objetivo.
- 5 **Catastrófico:** capaz de impedir o alcance do objetivo.

## Probabilidade:

- 1 **Raro:** evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e da operação do processo.
- 2 **Improvável:** evento inesperado, mas que pode ter registro de ocorrência.
- 3 **Possível:** evento esperado, de frequência reduzida.
- 4 **Provável:** evento habitual, com histórico de frequência amplamente conhecido por parte da gestão e da operação do processo.
- 5 **Quase certo:** evento que se repete seguidamente, de maneira assídua, e interfere no ritmo das atividades.



# O que são os controles?

Os controles fazem parte da gestão de riscos e referem-se às medidas adotadas para reduzir a possibilidade de ocorrência dos eventos de risco.



		Mapeamento Inicial de Riscos AAMC UnB														
		Identificação dos Eventos de Riscos				Avaliação dos Riscos					Resposta aos Riscos					
		Eventos de Risco (corre-se o risco de)	Causas (se isso acontecer)	Consequências (e isso gera)	Categoria do Risco	Risco Inerente			Identificação dos Controles Existentes		Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas				
						I	P	NR	Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desenho do Controle		Avaliação quanto à Operação do Controle	Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão
Recebimento de denúncias	Cidadão/estudante/servidor não registra denúncia ou reclamação sobre irregularidades que tem conhecimento	Desestímulo ou desconhecimento do cidadão em registrar denúncia na Ouvidoria, por meio da plataforma FalaB	Impunidade e falta de atuação corretional	Integridade	Alto	Média	Médio	Ouidoria itinerante nas unidades.	O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva).	Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados	Reduzir	Preventiva	Campanha de integridade ressaltando que a Ouvidoria possui canal de denúncia.	2024		Em andamento
	Arquivamento de denúncia anônima por falta de elementos mínimos para apuração	Denunciante tem medo de represália e não quer comprometer o seu anonimato. Como não há como entrar em contato com o denunciante para colher mais informações, o registro é arquivado e o desconhecimento da fundamentação de elementos da denúncia.	Falta de apuração de ilícitos disciplinares.	Integridade	Baixo	Média	Baixo	Ouidoria possui controle preventivo para essas ocasiões. Esclarece no site e nas visitas às unidades da necessidade de apresentar elementos mínimos para que haja a apuração.	O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva).	Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados	Reduzir	Corretiva	Avaliação dos relatórios mensais da Ouvidoria para tentar identificar denúncias reiteradas sobre um fato, ou contra algum servidor, que merece aprofundamento da AAMC, buscando mais elementos. Juntada de processos similares.	2024		Não iniciado
Apurações investigativas e preliminares	Arquivamento de denúncias de irregularidades que deveriam ser apuradas, seja no âmbito investigativo ou acusatório.	Corporativismo e não envolvimento da autoridade na apuração da denúncia; falta de engajamento da autoridade na apuração; AAMC não consegue acompanhar todas as demandas recebidas pelas Unidades para cobrar das autoridades reavaliação do caso ou avocar procedimentos.	Falta de confiança e sensação de impunidade.	Integridade	Alto	Média	Médio	Acompanhamento das apurações das denúncias pela AAMC, colocando-se à disposição para orientações. Quando o IPS é aberto pela AAMC, notificar o investigador de imediato para se manifestar sobre a denúncia.	Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores;	Controle parcialmente executado e com deficiências	Reduzir	Preventiva	Acompanhamento mensal dos relatórios da Ouvidoria para identificar riscos de arquivamentos sem a devida apuração.	2024		Não iniciado
	Morosidade nas apurações de IPS e SINVE; Comissões constituídas sem resultados	Falta de engajamento das comissões nas apurações e das autoridades no acompanhamento e cobrança por resultados.	Falta de confiança e sensação de impunidade.	Integridade	Alto	Média	Médio	Acompanhamento das apurações das denúncias pela AAMC, colocando-se à disposição para orientações. Quando o IPS é aberto pela AAMC, notificar o investigador de imediato para se manifestar sobre a denúncia.	Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores;	Controle parcialmente executado	Reduzir	Preventiva	Assim que uma comissão é constituída no Boletim Oficial, entrar em contato com o Presidente para colocar à disposição para qualquer orientação ou dificuldade enfrentada pela comissão.	2025		Em andamento
Exame de Admissibilidade Acusatório	Abertura de procedimentos acusatórios sem definição de materialidade e autoria	Deficiência das apurações preliminares	Morosidade e complexidade dos trabalhos nas comissões disciplinares, que podem resultar em arquivamento por falta de indicação do agente envolvido.	Integridade	Alto	Baixa	Médio	Abertura de IPS pela própria AAMC para a complementação de apurações; construção de matriz de responsabilização para subsidiar a	É desenhado um sistema de controle adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas;	Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados	Reduzir	Preventiva	Implantação de banco de servidores para conduzir IPS	2024		Em andamento
	Processos sem encaminhamentos pelas vias corretionais (conduzidos pelas unidades)	Falta de priorização e acompanhamento de demandas da AAMC	Prescrição; sensação de impunidade.	Operacional	Médio	Baixa	Baixo	Estabelecimento de prioridades para a elaboração de exames, dentre eles a prescrição, riscos à imagem e autoridades envolvidas.	É desenhado um sistema de controle adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas;	Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade	Reduzir	Preventiva	Oferecer treinamento preliminar, antes da instauração do procedimento acusatório.	2024		Em andamento
	Abertura de procedimentos acusatórios para apurações que poderiam ser solucionadas pela mediação ou conciliação	Falta de avaliação criteriosa das condutas investigadas quanto à possibilidade de propor soluções alternativas para o ajuste da conduta ou mediação entre partes em conflito.	Utilização de recursos e pessoal em comissões desnecessárias.	Operacional	Alto	Baixa	Médio	Tentativa de mediação entre as partes, quando há conflito interpessoais; tentativa de celebração de TAC; envio do processo à Comissão de Ética quando o ilícito for de menor gravidade.	É desenhado um sistema de controle adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas;	Controle implantado e executado	Reduzir	Preventiva	Implantação do Banco de Mediação de conflitos e intervenção.	2025		Em andamento
Mediação e Conciliação	Partes não aceitam a tentativa de mediação antes do prosseguimento do processo de apuração disciplinar ou ético	Sentimentos pessoais e falta de compreensão sobre o papel da mediação e da importância da solução de conflitos, tanto para as partes quanto para a própria Administração.	Excesso de processos disciplinares e éticos para apuração; conflitos persistem mesmo após arquivamento ou penalidades aplicadas.	Operacional	Médio	Média	Médio	Tentativa de conciliação após o mínimo de duas semanas, para que os ânimos não atrapalhem a tentativa de mediação; orientação sobre a existência da mediação e da sua importância.	É desenhado um sistema de controle adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas;	Controle implantado e executado	Reduzir	Preventiva	Divulgação da Câmara de Mediação de Conflitos nas Unidades com mais frequência, principalmente em colegiados e conselhos de unidades.	2025		Não iniciado
	Após acordo entre as partes ocorrido em forma virtual não há assinatura do termo de acordo	Após a sessão de mediação a parte perde o interesse em atender aos procedimentos devidos.	Processos abertos sem conclusão.	Operacional	Baixo	Média	Baixo	AAMC entra em contato com as partes para assinatura do termo.	Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores;	Controle implantado e executado	Reduzir	Preventiva	Procedimentos alternativos para assegurar a realização do acordo, tais como a captura da tela do chat, ou gravação da leitura do acordo.	2025		Em andamento
	Servidor investigado não aceita a assinatura de TAC	Desconhecimento sobre o objetivo e vantagens do TAC.	Excesso de processos disciplinares e éticos para apuração que poderiam ser substituídos pelo TAC.	Operacional	Médio	Baixa	Médio	AAMC elabora minuta de TAC e entra em contato com o responsável para explicar o objetivo do TAC e acordar os termos.	Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores;	Controle implantado e executado	Reduzir	Preventiva	Integrar as autoridades nas reuniões de conciliação e outros servidores da AAMC que podem auxiliar na construção dos termos do TAC.	2025		Em andamento
	Celebração indevida de TAC, em casos de maior gravidade	Falta de avaliação criteriosa das condutas investigadas quanto à gravidade, circunstâncias, danos causados e natureza da infração, que ensejariam penalidade de suspensão maior de 30 dias ou demissão.	Falta de confiança e sensação de impunidade.	Integridade	Médio	Muito Baixa	Baixo	Avaliação criteriosa das condutas investigadas quanto à gravidade, circunstâncias, danos causados e natureza da infração, para justificar o Exame de Admissibilidade pela celebração de TAC.	É desenhado um sistema de controle adequadamente planejado, discutido e documentado. O sistema de controle vigente é eficaz, mas não prevê revisões periódicas;	Controle implantado e executado	Reduzir	Preventiva	Observar a legalidade para aplicação do TAC	2024		Em andamento
Apurações acusatórias	Ausência de membros disponíveis para compor as comissões disciplinares.	Desinteresse de servidores em atuar em comissões; falta de capacitação; chefia não libera servidores para atuarem nas comissões disciplinares para não prejudicar os trabalhos do setor.	Processos sem andamento. Prescrição	Operacional	Alto	Média	Médio	Composição de banco de servidores que atuaram em processos disciplinares.	Há procedimento de controle para algumas atividades, porém informais;	Controle parcialmente executado	Reduzir	Preventiva	Atualização do banco de membros e divulgando cursos, lives, oficinas e materiais de forma contínua; consulta unidades a existência de servidores interessados em atuar em comissões disciplinares.	2024		Não iniciado
	Falha e distorções na execução do processo administrativo disciplinar	Disponibilizar a comunidade acadêmica capacitação	Erro no rito processual	Operacional	Alto	Média	Médio	Capacitação ematutridade da equipe	Há procedimentos, mas carece de treinamento	Controle parcialmente executado	Reduzir		Atualização do banco de membros e divulgando cursos, lives, oficinas e materiais de forma contínua; consulta unidades a existência de servidores interessados em atuar em comissões disciplinares.	2024		Em andamento
	Descumprimento de prazos do rito processual	Morosidade, falta de cumprimento de prazos	Prescrição processual	Mitigadora	Alto	Baixa	Médio	Cursos de capacitação para comissão processante	Há procedimentos, mas carece de treinamento	Controle parcialmente executado	Reduzir	Mitigadora	Assim que uma comissão é constituída no Boletim Oficial, entrar em contato com o Presidente para colocar à disposição para qualquer orientação ou dificuldade enfrentada pela comissão.	2024		Em andamento
PAD	Prescrição da pena disciplinar	Falta de engajamento das comissões nas apurações e da AAMC no acompanhamento e cobrança por resultados; celebração de procedimentos acusatórios quando a pena de advertência já prescreveu.	Falta de confiança e sensação de impunidade.	Integridade	Alto	Baixa	Médio	Cálculo de prescrição nos exames de admissibilidade e na Matriz de Responsabilização; orientação das comissões acerca da prescrição para que apontem a extinção da punibilidade quando sugerirem as penalidades que já estiverem	Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores;	Controle implantado e executado	Reduzir	Preventiva	Controle do processo de forma rigorosa pela admissibilidade no ePAD e ou parecer da PF	2024		Em andamento

Julgamento de	Penalidade desproporcional ou desarrazoada às circunstâncias, danos, histórico do agente e natureza da infração	Falta de avaliação criteriosa sobre os elementos que ensejam atenuantes e agravantes para a dosimetria da penalidade.	Recursos interpostos; falta de confiança; impunidade; desigualdade e falta de padrão, ocasionando injustiça para uns.	Integridade	Médio	Baixa	Médio	Toda decisão consta a avaliação de atenuantes e agravantes.	Controles não foram planejados formalmente, mas são executados de acordo com a experiência dos servidores;	Controle implantado e executado	Reduzir	Preventiva	Definição de todos os elementos atenuantes ou agravantes para compor a dosimetria da penalidade, inclusive das avaliações institucionais (SIAI).	2024		Em andamento	
	Nullidade da decisão	Vícios procedimentais ocorridos durante a apuração disciplinar capazes de anular a decisão.	Prescrição; impunidade; retrabalho.	Integridade	Alto	Muito Baixa	Médio	Avaliação pela AAMC e pela Procuradoria Jurídica quanto aos aspectos formais e materiais para a segurança jurídica da decisão.	O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma	Controle implantado e executado	Reduzir	Preventiva	Observação da legalidade	2024		Em andamento	
Monitoramento de decisões	Após publicação de Portaria pela punição do servidor	Não lançamento da penalidade pelo DGP por lapso, em decorrência de servidor em afastamento ou em licença com impossibilidade de lançamento de penalidade; Portaria apontando período específico para a aplicação da suspensão.	Impunidade	Integridade	Médio	Muito Baixa	Baixo	Controle transferido à DGP, mas eventualmente monitorado pela AAMC.	Há procedimento de controle para algumas atividades, porém informais;	Controle parcialmente executado	Reduzir	Corretiva	Monitoramento da decisão no processo, registrando quando não houver mais pendências no processo disciplinar, para arquivo. Check list	2024		Em andamento	
	Descumprimento de TAC sem a comunicação à AAMC para retomar as apurações	Falta de acompanhamento pelas autoridades celebrantes, fiscais e AAMC quanto ao cumprimento do TAC.	Falta de eficácia e efetividade dos TACs; impunidade.	Integridade	Médio	Média	Médio	Controle transferido às autoridades celebrantes e aos fiscais dos TACs.	Não há sistema de Controle;	Controle não executado	Reduzir	Preventiva	Monitoramento dos TACs celebrados com a emissão de relatório pelos fiscais e autoridades celebrantes acerca do compromisso acordado no Termo, e do seu completo atendimento.	2024		Não iniciado	
Reparação de danos	Não apuração de danos causados pelos agentes envolvidos em infrações disciplinares	Desatenção da autoridade ou da Corregedoria ao se concentrar nos fatos disciplinares que ensejaram a apuração e não no prejuízo causado pelo agente infrator.	Prescrição de débitos com a Administração; prejuízo ao erário.	Integridade	Alto	Baixa	Médio	Assim que houver materialidade e autoria, a AAMC envia à Pró-Reitoria competente a demanda para a apuração do dano.	O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos	Controle implantado e executado de maneira periódica e quase sempre uniforme. Avaliação dos controles é feita com alguma periodicidade	Reduzir	Preventiva	Observação da legalidade	2024		Em andamento	
Apurações externas	Condutas caracterizadas como improbidade administrativa sem apuração no âmbito civil	Falta de atuação da AAMC ou das autoridades da UnB para comunicar a infração ou apuração à Procuradoria Jurídica para o encaminhamento às instâncias competentes da AGU para ajuizamento da Ação Civil Pública contra os envolvidos.	Impunidade	Integridade	Médio	Muito Baixa	Baixo	Despacho à PF assim que houver materialidade e autoria para o ajuizamento da ação judicial.	O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e documentado com correções ou aperfeiçoamentos planejados de forma tempestiva).	Controle implantado e executado de maneira uniforme pela equipe e na frequência desejada. Periodicamente os controles são testados e aperfeiçoados	Reduzir	Preventiva	Observação da legalidade	2024		Em andamento	
	Condutas caracterizadas como crime sem apuração no âmbito criminal	Falta de atuação da AAMC ou das autoridades da UnB para comunicar o MPF ou SPF para as apurações criminais cabíveis	Impunidade	Integridade	Médio	Muito Baixa	Baixo	Ofício ao MPF ou Polícia assim que tiver conhecimento de fatos que ensejam apurações penais.	O sistema de controle é eficaz na gestão de riscos (adequadamente planejado, discutido, testado e	Controle implantado e executado	Reduzir	Preventiva	Observação da legalidade	2024		Em andamento	