

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL

MARCOS PABLO RIBEIRO AZAMBUJA

OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS NO PROJETO
ESTRUTURANTE DE AMPLIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO ACERVO
BIBLIOGRÁFICO DA UFGD

DOURADOS – MS

2022

MARCOS PABLO RIBEIRO AZAMBUJA

OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO DE RISCOS NO PROJETO
ESTRUTURANTE DE AMPLIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO ACERVO
BIBLIOGRÁFICO DA UFGD

Dissertação submetida ao Programa de Mestrado
Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional da Universidade Federal da Grande
Dourados para a obtenção do título de Mestre em
Administração Pública.
Orientador: Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes

DOURADOS – MS

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

A991o Azambuja, Marcos Pablo Ribeiro

Operacionalização do plano de gestão de riscos no projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD [recurso eletrônico] / Marcos Pablo Ribeiro Azambuja. -- 2022.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Antônio Carlos Vaz Lopes.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2022.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Gerenciamento de riscos. 2. Biblioteca universitária. 3. Aplicação de metodologia. 4. Acervo bibliográfico. 5. Formação de coleções. I. Lopes, Antônio Carlos Vaz. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



UFGD

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE
DOURADOS

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADO POR **MARCOS PABLO RIBEIRO AZAMBUJA**, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO “ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”.

Aos nove dias do mês de junho de dois mil e vinte e dois, às 09 horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada “Operacionalização do Plano de Gestão de Riscos no Projeto Estruturante de Ampliação e Atualização do Acervo Bibliográfico da UFGD”, apresentado pelo mestrando **Marcos Pablo Ribeiro Azambuja**, do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr^a Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira/UFGD (membro PROFIAP local), Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre/UFMS (membro PROFIAP rede), Prof. Dr^a Elise Soerger Zaro/UFGD (membro externo) e o T.A Anderson Ávila Piassarollo/UFGD (membro técnico). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer o candidato e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado **APROVADO**, fazendo jus ao título de **MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. O presidente da banca abaixo-assinada atesta que os professores Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira, Alberto de Barros Aguirre, Elise Soerger Zaro e o T.A Anderson Ávila Piassarollo participaram de forma remota desta defesa de dissertação, conforme o § 3º do Art. 1º da Portaria RTR/UFGD n. 200, de 16/03/2020 e a Instrução Normativa PROPP/UFGD Nº 1, de 17/03/2020, considerando o candidato **APROVADO**, conforme declaração anexa. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

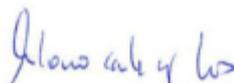
Dourados, 09 de junho de 2022.

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

ATA HOMOLOGADA EM: ___/___/____, PELA PROPP/ UFGD.

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
Assinatura e Carimbo

Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes



Prof. Dr^a. Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira (participação remota)

Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre (participação remota)

Prof. Dr^a. Elise Soerger Zaro (participação remota)

Técnico Anderson Ávila Piassarollo (participação remota)

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

ATA HOMOLOGADA EM: __/__/____, PELA PROPP/ UFGD.

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
Assinatura e Carimbo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proporcionar força e resiliência para realizar meus objetivos, por estar comigo durante todo o tempo e me guiar nos momentos de indecisão. Agradeço ao meu amado filho, a razão de tudo, por ser o motivo do meu respirar e por me encorajar todos os dias com seu sorriso.

Agradeço a minha mãe, minha esposa, meu pai e meu irmão e por serem os pilares da minha vida, por me incentivarem nos momentos de dificuldade e por compartilharem comigo os momentos de felicidade.

Agradeço a todos professores da rede PROFIAP pelo apoio e conhecimento transmitido, em especial ao meu orientador.

Agradeço a cada pessoa que participou e colaborou de qualquer forma para o desenvolvimento deste trabalho. Esta pesquisa é por todos vocês.

No fim dá certo, se não deu certo é porque não chegou ao fim (SABINO, 1998).

RESUMO

As organizações desenvolvem gestão de riscos como meio de facilitar o alcance de seus objetivos. Na Administração Pública Federal, a gestão de riscos foi imposta às instituições federais de ensino mediante instrumentos normativos; no entanto sua adoção ainda é incipiente, carecendo de maturação. Nesse contexto, esta pesquisa busca aplicar a gestão de riscos em uma biblioteca universitária seguindo a metodologia adotada pela universidade à qual ela está vinculada. Para isso, focou-se no projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico, especificamente na função de formar e desenvolver coleções. As ações relacionadas ao projeto foram divididas em cinco processos: política de formação e desenvolvimento de coleções, seleção e aquisição de materiais bibliográficos, avaliação de coleções, desbaste e descarte de materiais bibliográficos. Foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa em que os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas que permitiram compreender como a metodologia foi elaborada e os principais processos relacionados à formação e desenvolvimento de coleções, bem como a forma como eles são executados na biblioteca. Os dados foram analisados e convertidos em informações que permitiram operacionalizar o plano de gestão de riscos no projeto estruturante escolhido. A pesquisa foi disponibilizada para os atores relacionados ao projeto visando aumentar o grau representativo da realidade. Os resultados obtidos demonstram que a biblioteca apresenta eventos de riscos críticos que comprometem a ampliação e atualização do acervo bibliográfico, necessitando de medidas saneadoras. Diante disso, foram propostas ações de controle mitigadoras para diminuir o nível de risco de tais eventos. Com a implantação da gestão de riscos, entende-se que a biblioteca pode apresentar potencial para transformar esses eventos em oportunidades que melhorem os serviços ofertados à comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Gerenciamento de riscos; Biblioteca universitária; Aplicação de metodologia; Acervo bibliográfico; Formação de coleções; Desenvolvimento de coleções.

ABSTRACT

Organizations develop risk management as a means of facilitating the achievement of their goals. In the Federal Public Administration, risk management was imposed on federal educational institutions through normative instruments, however it is still incipient, lacking maturation. In this context, this qualitative research seeks to apply risk management in a university library following the methodology adopted by the university to which it is linked. To this end, it focused on the structuring project of expansion and updating of the bibliographic collection, specifically on the function of forming and developing collections. The actions related to the project were divided into five processes: policy of formation and development of collections, selection and acquisition of bibliographic materials, evaluation of collections, thinning and disposal of bibliographic materials. For data collection, semi-structured interviews were conducted that allowed us to understand how the methodology was elaborated and to identify the main processes related to the formation and development of collections, as well as how they are executed in the library. The data were analyzed and converted into information that allowed the operationalization of the risk management plan in the chosen structuring project. The research was made available to the actors related to the project in order to increase the representative degree of reality. The results obtained show that the library presents events of critical risks that compromise the expansion and updating of the bibliographic collection, requiring health measures. Therefore, mitigating control actions were proposed to reduce the level of risk of such events. With the implementation of risk management, it is understood that the library can present the potential to transform these events into opportunities that improve the services offered to the academic community.

Keywords: Risk management; University library; Application of methodology; Bibliographic collection; Formation of collections; Development of collections.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Acontecimentos relevantes para gestão de riscos	19
Figura 2 – Matriz tridimensional ERM	26
Figura 3 – Componentes e princípios do ERM: estratégia e performance.....	28
Figura 4 – ISO 31000/2018: princípios, estrutura e processo	30
Figura 5 – Estrutura de gerenciamento de risco	32
Figura 6 – Fluxo para a seleção e consolidação dos objetos prioritários a serem submetidos à gestão de riscos.....	34
Figura 7 – Etapas da metodologia de gestão de riscos da CGU.....	35
Figura 8 – Metodologia ForRisco para gestão de riscos	37
Figura 9 – Fluxo do processo de seleção dos materiais bibliográficos na UFGD.....	54
Figura 10 – Fluxo do subprocesso de compra de materiais bibliográficos	56
Figura 11 – Fluxo do subprocesso de doação de materiais bibliográficos.....	58
Figura 12 – Fluxo do processo de gestão de riscos	63
Figura 13 – Mapa estratégico da UFGD	65
Figura 14 – Organograma da CSB	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas sobre conceito de riscos.....	21
Quadro 2 – Conceitos de gerenciamento de riscos.....	22
Quadro 3 – Abordagens de gestão de riscos.....	23
Quadro 4 – Os oito componentes do Enterprise Risk Management (ERM)	27
Quadro 5 – Componentes do ERM: integrado com estratégia e performance	29
Quadro 6 – ISO 31000/2018: componentes do processo de gestão de riscos	31
Quadro 7 – Orange book: princípios básicos	33
Quadro 8 – Etapas da execução da gestão de riscos.....	37
Quadro 9 – Etapas do processo de formação e desenvolvimento de coleções.....	39
Quadro 10 – Agrupamento das funções biblioteconômicas	42
Quadro 11 – Detalhes do projeto estruturante de ampliar a atualizar o acervo bibliográfico	49
Quadro 12 – Indicadores a serem monitorados	50
Quadro 13 – Formações de comissão para elaboração da nova PFDC	53
Quadro 14 – Prazo para aprovação da política de gestão de riscos da UFGD	62
Quadro 15 – Cronologia dos acontecimentos.....	62
Quadro 16 – Cronograma de implantação da gestão de riscos na UFGD.....	66
Quadro 17 – Eventos de risco por categoria.....	68
Quadro 18 – Elementos de análise e avaliação de riscos	68
Quadro 19 – Estratégias de tratamento de riscos da UFGD.....	70
Quadro 20 – Forma de tratamento dos riscos da UFGD	71
Quadro 21 – Estabelecimento do contexto da UFGD	73
Quadro 22 – Estabelecimento do contexto da CSB	74
Quadro 23 – Estabelecimento do contexto do projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD	75
Quadro 24 – Processos envolvidos no projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico.....	76
Quadro 25 – Identificação de riscos - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	78
Quadro 26 – Identificação de riscos - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	79

Quadro 27 – Identificação de riscos - Seleção dos materiais bibliográficos.....	80
Quadro 28 – Identificação de riscos - Seleção dos materiais bibliográficos.....	82
Quadro 29 – Identificação de riscos - Aquisição dos materiais bibliográficos.....	83
Quadro 30 – Identificação de riscos - Aquisição dos materiais bibliográficos.....	85
Quadro 31 – Identificação de riscos - Avaliação de coleções.....	87
Quadro 32 – Identificação de riscos - Avaliação de coleções.....	88
Quadro 33 – Identificação de riscos - Desbaste e descarte de coleções.....	89
Quadro 34 – Identificação de riscos - Desbaste e descarte de coleções.....	90
Quadro 35 – Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções – criação de mecanismos de controle	102
Quadro 36 – Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções – criação de mecanismos de controle	104
Quadro 37 – Seleção dos materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle	106
Quadro 38 – Seleção dos materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle	107
Quadro 39 – Aquisição dos materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle.....	109
Quadro 40 – Aquisição dos materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle.....	111
Quadro 41 – Avaliação de coleções – criação de mecanismos de controle	113
Quadro 42 – Avaliação de coleções – criação de mecanismos de controle	114
Quadro 43 – Desbaste e descarte de materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle	115
Quadro 44 – Desbaste e descarte de materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Indicadores do projeto estruturante	51
Tabela 2 – Avaliação da probabilidade de ocorrência dos eventos.....	69
Tabela 3 – Avaliação do impacto de ocorrência dos eventos.....	69
Tabela 4 – Enquadramento do evento de risco em um determinado nível a partir do cálculo do risco inerente.....	70
Tabela 5 – Níveis de confiança atribuído às atividades de controle	72
Tabela 6 – Análise e avaliação dos riscos - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções.....	91
Tabela 7 – Análise e avaliação dos riscos - Seleção dos materiais bibliográficos	92
Tabela 8 – Análise e avaliação dos riscos - Aquisição dos materiais bibliográficos .	93
Tabela 9 – Análise e avaliação dos riscos – Avaliação de coleções	94
Tabela 10 – Análise e avaliação dos riscos – Desbaste e descarte dos materiais bibliográficos.....	95
Tabela 11 – Tratamento dos riscos - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	96
Tabela 12 – Tratamento dos riscos – Seleção dos materiais bibliográficos	97
Tabela 13 – Tratamento dos riscos – Aquisição dos materiais bibliográficos	98
Tabela 14 – Tratamento dos riscos – Avaliação de coleções	99
Tabela 15 – Tratamento dos riscos – Descarte e desbaste de materiais bibliográficos	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- BIS - *Bank of International Settlements*
- COBIT – *Control Objectives for Information and related Technology*
- CGU – Controladoria-Geral da União
- COSO – *Committee of Sponsoring Organizations*
- COUNI – Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
- CGRC – Comitê de Governança, Riscos e Controles
- CISL – Comitê de Implantação de Software Livre
- COIN – Coordenadoria de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação
- CSB – Coordenadoria de Serviços de Biblioteca
- DICOMP – Divisão de Compras
- DICON – Divisão de Contratos
- DFC – Divisão de Formação e Desenvolvimento Coleções
- ERM – *Enterprise Risk Management*
- EUA – Estados Unidos da América
- FADIR – Faculdade de Direito e Relações Internacionais
- FDIC – *Federal Deposit Insurance Corporation*
- HU – Hospital Universitário
- ISO – *International Organization for Standardization*
- NC – Nível de confiança
- PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
- PFDC – Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções
- POP – Procedimento operacional padrão
- PPCs – Projetos pedagógicos dos cursos
- PSA – *Probabilistic safety analysis*
- RI – Risco Inerente
- RR – Risco residual
- SEBAD – Seção de base digital
- SECAD – Seção Administrativa
- SEPER – Seção de Periódicos
- SEPRE – Seção de preservação e restauração
- SERPT – Seção de registros e processamento técnico

SESAQ – Seção de seleção e aquisição

SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

SOX – Lei *Sarbanes-Oxley*

TCU – Tribunal de Contas da União

TIC – Tecnologias da informação e comunicação

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

VaR – *Value-at-Risk*

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1	GESTÃO DE RISCOS	18
2.1.1	Histórico	18
2.1.2	Conceitos	20
2.1.3	Importância da gestão de riscos nas organizações.....	23
2.1.4	Modelos de gestão de riscos reconhecidos internacionalmente	25
2.1.4.1	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework	25
2.1.4.2	COSO: ERM – Integrado com Estratégia e Performance	27
2.1.4.3	ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de riscos – Diretrizes.....	29
2.1.4.4	The Orange Book Management of Risk: Principles and Concepts	31
2.1.5	Modelos de gestão de riscos utilizados na Administração Pública Federal brasileira	33
2.1.5.1	Guia de gestão de riscos do Ministério da Economia.....	33
2.1.5.2	Metodologia de gestão de riscos do Ministério da Transparência e Controladoria- Geral da União (CGU).....	34
2.1.5.3	Metodologia ForRisco	36
2.2	BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	38

2.2.1	Um breve relato histórico	38
2.2.2	A formação e desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias	38
2.2.3	Bibliotecas como organizações.....	41
2.2.4	Riscos em bibliotecas	42
3	METODOLOGIA.....	44
3.1	CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2	COLETA DE DADOS	46
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA	47
3.4	ANÁLISE DE DADOS	47
4	ANÁLISE SITUACIONAL	49
4.1	O PROJETO ESTRUTURANTE DE AMPLIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO DA UFGD	49
4.2	OS PROCESSOS CHAVES ENVOLVIDOS NO PROJETO ESTRUTURANTE DE AMPLIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO DA UFGD	52
4.2.1	A instituição da PFDC	52
4.2.2	O processo de seleção de materiais bibliográficos	54
4.2.3	O processo de aquisição de materiais bibliográficos	55
4.2.3.1	O subprocesso de compra de materiais bibliográficos	55
4.2.3.2	O subprocesso de intercâmbio de materiais bibliográficos	56
4.2.3.3	O subprocesso de doação de materiais bibliográficos	57
4.2.4	O processo de avaliação de coleções	58
4.2.5	O processo de desbaste e descarte dos materiais bibliográficos.....	59
4.2.6	A atualização do acervo bibliográfico da UFGD	59
4.3	O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS PROPOSTO PELA UFGD	60
4.4	ETAPAS DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS PROPOSTA PELA UFGD	67
4.4.1	Estabelecimento do contexto	67

4.4.2	Identificação de riscos	67
4.4.3	Análise e avaliação de riscos	68
4.4.4	Tratamento de riscos	70
4.4.5	Monitoramento e análise crítica.....	72
4.4.6	Comunicação e consulta	72
4.5	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA NOS PROCESSOS CHAVES DO PROJETO ESTRUTURANTE DE AMPLIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO	73
4.5.1	Estabelecimento do contexto	73
4.5.2	Identificação de riscos	76
4.5.2.1	Política de formação e desenvolvimento de coleções.....	77
4.5.2.2	Seleção dos materiais bibliográficos	79
4.5.2.3	Aquisição dos materiais bibliográficos.....	83
4.5.2.4	Avaliação de coleções.....	86
4.5.2.5	Desbaste e descarte de dos materiais bibliográficos.....	88
4.5.3	Análise e avaliação de riscos	90
4.5.3.1	Política de formação e desenvolvimento de coleções.....	90
4.5.3.2	Seleção dos materiais bibliográficos	91
4.5.3.3	Aquisição dos materiais bibliográficos.....	92
4.5.3.4	Avaliação de coleções.....	94
4.5.3.5	Desbaste e descarte dos materiais bibliográficos.....	94
4.5.4	Tratamento de riscos.....	95
4.5.4.1	Política de formação e desenvolvimento de coleções.....	95
4.5.4.2	Seleção dos materiais bibliográficos	96
4.5.4.3	Aquisição dos materiais bibliográficos.....	97
4.5.4.4	Avaliação de coleções.....	99
4.5.4.5	Desbaste e descarte de materiais bibliográficos	99

4.5.5	Monitoramento e análise crítica.....	100
5	RECOMENDAÇÕES, PLANO DE AÇÃO E PRODUTO TÉCNICO OU TECNOLÓGICO.....	101
5.1	POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES	101
5.2	SELEÇÃO DOS MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS	105
5.3	AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS	109
5.4	AVALIAÇÃO DE COLEÇÕES	113
5.5	DESBASTE E DESCARTE DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS.....	115
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS	120
	APÊNDICE I – MAPA DE RISCOS DO PROJETO ESTRUTURANTE DE AMPLIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO	135
	APÊNDICE II – PRODUTO TÉCNICO.....	157

1 INTRODUÇÃO

O risco é entendido como o efeito da incerteza sobre os objetivos (ABNT, 2009a), a possibilidade da organização incorrer em um evento que gera perdas ou condições favoráveis (SAIDON e SAID, 2020), impactando positiva ou negativamente na capacidade da organização de alcançá-los no longo prazo (HUBER, 2009; IIA, 2009; IRM, 2011).

As organizações de todos os tipos ou tamanhos enfrentam influências de fatores externos e internos que tornam incerto seu ambiente de atuação (ABNT, 2018; COSO, 2007; IBGC, 2017; PADOVEZE; BERTOLUCCI, 2013). Elas estão sempre expostas a riscos como mudanças no ambiente de negócios, novos concorrentes, novas tecnologias, fraquezas nas cadeias de suprimentos, entre outros, sendo impossível estar imune a eles, pois qualquer atividade desenvolvida está sujeita a eventos que podem comprometer a missão organizacional (CROUHY; GALAI; MARK, 2014; VIEIRA; BARRETO, 2019).

As organizações necessitam combater esses riscos, desenvolvendo medidas apropriadas, seja por mitigações ou estratégias de gerenciamento (OKOYE, 2015). Ao lidar com riscos, as organizações aumentam suas chances de sobrevivência e desenvolvimento no longo prazo (OLSON; WU, 2020; RACZKOWSKI, 2017; SAIDON; SAID, 2020).

A gestão de riscos alinhada ao planejamento estratégico é um importante instrumento utilizado pelas organizações para auxiliar a tomada de decisão e possibilitar a concretização dos objetivos planejados (ANDERSEN; SAX, 2019; HOPKIN, 2018).

Green (2016) define gestão de riscos como o conjunto coordenado de princípios, processos, atividades, papéis, responsabilidades e infraestrutura, combinados em um sistema e utilizados para controlar as ações de uma organização à luz dos riscos que enfrenta. Ela busca permitir que as organizações, públicas ou privadas, atinjam seus objetivos, atuando como ferramenta fundamental que pode influenciar e possibilitar significativamente a realização de um desempenho ideal (LOUISOT e KETCHAM, 2014).

Entre os benefícios da gestão de riscos pode-se citar: aumento da probabilidade de atingir os objetivos; melhoria no processo de identificação de oportunidades e ameaças; atendimento às normas internacionais e requisitos legais e regulatórios; melhoria da governança; aumento da confiança das partes interessadas; estabelecimento de uma base confiável para a tomada de decisão e planejamento; melhoria nos controles; melhoria na prevenção de perdas e a gestão de incidentes; minimização das perdas; melhoria da

aprendizagem organizacional; e aumento da resiliência da organização (ABNT, 2009b; HOPKIN, 2018; IIA, 2009).

Os padrões de gestão de riscos têm sido implementados nos diferentes setores de acordo com suas especificidades. A aplicação da gestão de riscos traz consigo necessidades particulares, públicos diversos, percepções e critérios. Não existe apenas uma maneira de se gerenciar riscos (ABNT, 2009b, p. 5; FRASER et al., 2015; HOPKIN, 2018; MARCHETTI; EBRARY, 2012; RACZKOWSKI, 2016).

Apesar de todo o desenvolvimento recente, a busca por padrões de gerenciamento de riscos corporativos continua ativa no Brasil e no mundo. Modelos alinhados às boas práticas vêm sendo desenvolvidos com o objetivo de incorporar novos conceitos de avaliação de riscos e de controles, além de atender às exigências do mercado e de órgãos reguladores (IBGC, 2017).

O gerenciamento de riscos tem evoluído na indústria financeira através do Comitê da Basileia - Banco de Compensações Internacionais -, e com a “*Securities and Exchange Commission (SEC)*” - equivalente americana da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). No Brasil, a evolução tem acontecido de maneira mais lenta, com iniciativas do Banco Central do Brasil, da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e da CVM (BARALDI, 2018).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PROBLEMA

No âmbito do setor público, a gestão de riscos vem sendo adotada por vários órgãos governamentais ao redor do mundo. Iniciativas como o *framework* para avaliação de riscos do departamento do tesouro britânico; *frameworks* de riscos relacionados às áreas de segurança, militar e terrorismo, fraudes e finanças nos Estados Unidos; mecanismos relacionados a riscos financeiros, auditoria interna, aquisição de serviços, tecnologia da informação no Canadá e introdução de práticas de gestão de riscos no ensino superior da Inglaterra. Tais exemplos demonstram a relevância e a adoção da gestão de riscos na Administração Pública pelo mundo (BERMEJO et al., 2018; HUBER; ROTHSTEIN, 2013).

Os riscos devem ser gerenciados e controlados nas instituições de todas as áreas da administração pública, pois o bem-estar da sociedade é a essência do serviço público. A gestão de riscos deve se preocupar com a qualidade do serviço público, visando oferecer políticas públicas que sirvam para atender ao bem-estar da coletividade.

No setor público brasileiro, as práticas de gerenciamento de riscos estão em processo de desenvolvimento, sendo cada vez mais incentivadas pelos órgãos de controle, como o

Tribunal de Contas da União (TCU) que definiu no seu planejamento estratégico de 2015 – 2021 induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos na Administração Pública (BRASIL, 2015).

Os instrumentos normativos nacionais e internacionais que fomentam e estimulam a propagação de uma gestão pública voltada para gestão de riscos como meios para os órgãos e entidades atingirem suas finalidades, ou seja, o interesse público, permitem que os órgãos analisem seus processos, buscando eficiência, identificando lacunas e criando planos e ações para suprir necessidades (BERMEJO et al., 2018).

Segundo os autores supracitados, quando alcançam tais objetivos, as organizações entregam maior satisfação e melhores serviços à sociedade e aos cidadãos. “Essa procura por respostas mais significativas ao desenvolvimento da gestão de riscos foi a condição motivadora para alavancar as pesquisas sobre os riscos organizacionais em instituições públicas no Brasil” (BERMEJO et al., 2018, p. 44).

A instrução normativa conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União - MP/CGU Nº 01/2016, a qual dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, orienta as autarquias e as fundações públicas pertencentes ao poder executivo federal a adotarem medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos (BRASIL, 2016). O Decreto nº 9.203/2017 dispôs que a alta administração das organizações da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional devem adotar práticas de gestão de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a execução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional (BRASIL, 2017).

Nesse contexto, a Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) constituiu em 2017 o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) com a finalidade de atender o imposto pela instrução normativa, visando adotar medidas relacionadas à gestão de riscos (UFGD, 2017).

Em 2018, a universidade aprovou sua política de gestão de riscos para “assegurar aos gestores o acesso tempestivo às informações quanto aos riscos a que a instituição está exposta” (UFGD, 2018a). Em 2020, a universidade aprovou o plano de gestão de riscos, com o objetivo de apresentar a metodologia de gerenciamento de riscos da universidade UFGD (2020).

A UFGD é dividida em unidades acadêmicas e administrativas, sendo a Coordenadoria de Serviços de Biblioteca (CSB) unidade administrativa que possui como finalidade preservar e disseminar o acesso à informação, suplementando os programas de ensino, pesquisa e extensão (UFGD, 2018b). A CSB se destaca por ser um órgão singular na universidade,

desenvolvendo processos específicos voltados a atender os anseios da comunidade acadêmica, seus usuários finais e razão de sua existência.

A Universidade aprovou o plano de gestão de riscos em 11 de maio de 2020, enfatizando sua aplicação de forma gradativa em todas as unidades acadêmicas e administrativas da Universidade dentro do prazo de 05 (cinco) anos a contar da publicação da matriz de gerenciamento de riscos no Boletim de Serviços da Instituição. O plano apresenta programas ou macroprocessos desdobrados em 34 (trinta e quatro) projetos estruturantes que devem incorporar a gestão de riscos. No entanto, ele ainda não foi operacionalizado em nenhuma unidade acadêmica ou administrativa.

Nesse contexto, considerando as imposições normativas no âmbito do poder executivo federal e recomendações dos órgãos de controle, a falta de operacionalização do plano de gestão de riscos em relação aos projetos estruturantes e o prazo para aplicação do plano de gestão de riscos da UFGD, esta pesquisa busca responder a seguinte questão de pesquisa: como deve ser operacionalizado o plano de gestão de riscos da UFGD em seu projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico?

Para responder à pergunta de pesquisa o trabalho se propõe a atender aos seguintes objetivos:

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Operacionalizar o plano de gestão de riscos da UFGD em seu projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar o projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD;
- b) Mapear os processos chaves envolvidos no projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico;
- c) Apresentar a atual conjuntura do plano de gestão de riscos proposto pela UFGD;

- d) Descrever as etapas da metodologia de gestão de riscos adotada pela UFGD;
- e) Propor a aplicação da metodologia do plano de gestão de riscos nos processos chaves mapeados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de riscos quando corretamente implementada gera benefícios que impactam diretamente nos cidadãos e outros *stakeholders* da organização (PRITCHARD, 2014; VIEIRA; BARRETO, 2019). Ao aplicá-la de forma sistemática, estruturada e oportuna, ela viabiliza suporte às decisões relacionadas aos recursos públicos, aumenta o grau de eficiência e eficácia no processo de criação, proteção e entrega de valor público, otimiza o desempenho e resultados entregues à sociedade” (TCU, 2017).

Nas organizações públicas, o gerenciamento de riscos é essencial para o cumprimento da missão e entrega de serviços com qualidade à sociedade. Tal processo contribui para aumentar a confiança do cidadão na capacidade do Governo de entregar os serviços prometidos, no sistema de governança e na utilização adequada dos recursos públicos (FRANCO, 2017).

As ações do governo, ao gerenciar os bens públicos, necessitam de responsabilidade, adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão. “Neste contexto, a gestão de riscos torna-se uma importante ferramenta para ajudar na tomada de decisões baseadas em metodologias e normas que geram, dentre outros benefícios, a redução ou a eliminação de retrabalhos”. No entanto, a gestão de riscos no setor público ainda é incipiente (MIRANDA, 2018b, p. 5).

Existem alguns exemplos de iniciativas de gestão de riscos na Administração Pública como: plano de gestão de riscos do Tribunal Superior do Trabalho (TST); manual de Gestão de Riscos Corporativos do Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul (TJMS); resolução nº 4.557/2017 do Banco Central (Bacen); relatório de gestão de riscos do Banco do Brasil (TCU, 2018).

Nas instituições públicas federais de ensino, até o ano de 2018, das 63 (sessenta e três) universidades federais brasileiras, 50 (cinquenta) haviam constituído o Comitê de Governança, Riscos e Controles; 27 (vinte sete) possuíam política de gestão de riscos instituída e publicada; e somente 9 (nove) universidades possuíam metodologia de gestão de riscos definida e publicada pela instituição (SOUSA, 2018).

As metodologias de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, apresentam-se com baixa ocorrência por se tratar da operacionalização do processo de gestão

de riscos, ainda pouco vivenciado pelas universidades, necessitando de um grau de amadurecimento maior no assunto (PINTO; NOGUEIRA; CERQUINHO, 2020).

Pode-se elencar a implementação do plano de gestão de riscos na Universidade Federal de Roraima (UFRR) em 2017 (UFRR, 2017), na Universidade Federal de Alfnas (UNIFAL) em 2018 (UNIFAL, 2018), na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) em 2019 (UFRA, 2019) e na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) em 2020 (UFGD, 2020a).

Dentre as universidades em processo de implementação com avanços de forma gradual, pode-se destacar a UNIFAL (UNIFAL, 2020), a Universidade Federal Fluminense (UFF) (UFF, 2021), a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) (UFRN, 2020) e a UFGD (UFGD, 2020b). Os principais resultados com a implementação se relacionam com as áreas de tecnologia da informação, compras, contratações, licitação, processo de tomada de decisão e gestão de forma mais geral (SOUSA, 2018).

No ano de 2019, em pesquisa sobre a percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais brasileiras, 63 (sessenta e três) universidades destacaram que a gestão de riscos contribuiu com redução de custos, promoção da integridade, identificação de problemas atuais e emergentes e o monitoramento da adequação e eficácia dos controles internos (ARAÚJO, 2019).

Logo, existe o problema de que a UFGD ainda não operacionalizou o programa de gestão de riscos e, além disso, existe a necessidade de adequação às normas legislativas para adoção de tais práticas. Diante disso, além do impacto social positivo gerado para a universidade, comunidade acadêmica e sociedade, o presente trabalho contribuirá para desenvolver e amadurecer a literatura científica de gerenciamento de riscos, bem como fomentar práticas de gestão nas instituições públicas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além da introdução apresentada na primeira seção, na segunda seção será desenvolvida a revisão da literatura sobre o tema, discorrendo sobre o conceito, evolução, importância e metodologias de gerenciamento de riscos – tema central deste projeto e as características gerais, evolução histórica, conceito de formação e desenvolvimento de coleções e riscos relacionados às bibliotecas universitárias – foco de aplicação desta pesquisa.

Na terceira seção, serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados, evidenciando como e quais foram os procedimentos adotados para realização dos objetivos propostos. Na quarta seção, procede-se a análise situacional do contexto de aplicação desta pesquisa. Analisa-se o projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo, os processos-chaves envolvidos neste projeto, o plano de gestão de riscos e as etapas da metodologia de gestão de riscos proposta pela universidade visando compreender como se dará o processo de operacionalização do plano de gestão de riscos no projeto estruturante escolhido.

Na quinta seção, são sugeridos, caso necessário, recomendações e plano de ação para contornar e superar as deficiências encontradas, bem como o produto técnico-tecnológico resultado deste projeto. Em seguida, na sexta seção serão expostas as considerações finais do trabalho e sugestão para trabalhos futuros. Por fim, são apresentados as referências bibliográficas, anexos e apêndices.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção apresenta a revisão da literatura com o objetivo de compreender o problema de pesquisa dentro de um quadro de referência teórico que pretende explicá-lo (LUNA, 2011).

A subseção 2.1 trata sobre assuntos referentes à gestão de riscos, apresentando seu histórico, conceitos, importância nas organizações, modelos de gestão de riscos reconhecidos internacionalmente e modelos de gestão de riscos utilizados na Administração Pública Federal.

A subseção 2.2 trata questões referentes à biblioteca universitária (local de aplicação desta pesquisa), apresentando um breve relato histórico, o entendimento de bibliotecas como organizações e riscos presentes em bibliotecas.

2.1 GESTÃO DE RISCOS

2.1.1 Histórico

Ao longo da história das civilizações, risco e sobrevivência andaram muito próximos um do outro. Fatos como os riscos da busca de alimentos e abrigo pelo homem pré-histórico; riscos de guerras e doenças; riscos de naufrágio e ataque de piratas; entre outros riscos de caráter físico e econômico corroboram com esta afirmação (DAMODARAN, 2009; KLOMAN, 2011).

Historiadores de negócios descobriram que, desde tempos muito remotos, o gerenciamento de riscos já era uma prática desenvolvida em muitas atividades organizacionais. Porém, do século XVIII ao início do século XX, a avaliação do risco foi limitada a seguros e bancos (ANDERSEN; SAX, 2019; ANDERSEN; YOUNG, 2020).

Até meados do século XX, a ideia das organizações avaliarem seus riscos não era seriamente considerada. Na década de 1960, métodos inovadores foram utilizados por profissionais fora do seguro tradicional. No fim do século XX, executivos buscavam uma maneira simples de resumir o cenário de risco, sem utilizar os métodos anteriores. Na década de 1990, grandes empresas promoveram uma versão inicial de uma ferramenta de comunicação de risco conhecida como matriz de risco. Com isso, surgiu uma crescente “cultura de risco” (HUBBARD, 2020).

A partir dos anos 1990, as bases da gestão de riscos foram assentadas com as publicações de documentos que se tornaram referência sobre o tema: o COSO I, o Cadbury report e a AS/NZS 4360:1995 (VIEIRA; BARRETO, 2019). Ao longo das últimas décadas,

vários acontecimentos anteciparam, introduziram e evoluíram a gestão de riscos, a qual recebeu maior atenção e está em constante evolução de uso e desenvolvimento (ANDERSON; FRIGO, 2020). A Figura 1 evidencia alguns destes acontecimentos:

Figura 1 – Acontecimentos relevantes para gestão de riscos

1933 - <i>Federal Deposit Insurance Corporation</i>
1977 - <i>Criação da lei Foreign Corrupt Practices Act</i>
1980 - Incentivo implementação gestão de riscos: <i>Bank of England e do Federal Reserve Board</i>
1988 - <i>Basileia I</i>
1993 - <i>Conceito de Value-at-Risk – VaR</i>
1996 - <i>Control Objectives for Information and related Technology – COBIT</i>
1999 - <i>Basileia II</i>
2002 - <i>Lei Sarbanes-Oxley - SOX</i>
2004 - <i>COSO: Enterprise Risk Management – ERM - Integrated Framework</i>
2004 - <i>The Orange Book Management of Risk: Principles and Concepts</i>
2004 - <i>AS/NZS 4360:2004</i>
2008 - <i>ISO 9001</i>
2009 - <i>ISO 31000</i>
2010 - <i>UK Bribery Act</i>
2010 - <i>Basileia III</i>
2013 - <i>COSO: Internal Control – Integrated Framework</i>
2015 - <i>Atualização das ISOs 9000 e 9001</i>
2017 - <i>COSO: ERM – Integrating with Strategy and Performance</i>
2018 - <i>COSO e o World Business Council for Sustainable Development -WBCS</i>
2018 - <i>Atualização da ISO 31000</i>
2020 - <i>COSO: Creating and Protecting Value: Understanding and Implementing ERM</i>
2020 - <i>COSO: Risk Appetite–Critical to Success</i>
2020 - <i>Revisão Orange Book Management of Risk</i>

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de ABNT (2006); FDIC (1998); HM TREASURY (2004); IBGC (2017); Vieira; Barreto (2019).

Nas últimas duas décadas, a gestão de riscos evoluiu seguindo a visão de como os riscos devem ser abordados para uma metodologia de gestão moderna ocasionada pelo aumento da complexidade das companhias, instituições financeiras e organizações do terceiro setor, além

da maior interligação entre os mercados (globalização) (FRASER et al., 2015; IBGC, 2017; LOUISOT; KETCHAM, 2014).

A gestão de riscos desenvolveu-se como uma metodologia estruturada a partir de outras áreas, das quais se destacam finanças, auditoria, estratégia e tecnologia da informação (IBGC, 2017). Atualmente, ela é de responsabilidade de muitos atores sociais, como empresas, corporações, grupos de interesse, famílias e indivíduos (BOHOLM, 2015).

2.1.2 Conceitos relacionado à gestão de riscos

Existem diversas definições e classificações de risco, tornando o cenário da literatura sobre o assunto um tanto desconexo e confuso (ABE; OZAWA; KAWATA, 2019; JUHL, 2019; OKOYE, 2015). Considerando as preferências divergentes e variações de interesses, os riscos devem ser considerados como fenômenos heterogêneos que não possuem avaliações ou manuseios padronizados (DOORN, 2013; RIESCH, 2012).

O risco é aplicável a todo interesse humano e ameaça às coisas que valorizamos. Somos expostos a ele em diferentes intensidades desde o instante em que acordamos, até o momento em que voltamos a dormir (DAMODARAN, 2009; FISCHHOFF; KADVANY, 2011; KLOMAN, 2011). Ele está presente em qualquer atividade da vida pessoal, profissional ou nas organizações, apresentando efeitos que podem ser negativos ou positivos (ASSI, 2012).

Os estudos sobre risco se enquadram em uma dimensão mais ampla denominada Teoria do Risco. Ela envolve epistemologia, teoria da decisão, percepção de risco, ética e implicações sociais dos riscos (ROESER et al., 2012). Os fundamentos sobre risco se baseiam na teoria da decisão, a qual apresenta conceitos que surgiram com o primeiro pensamento humano sobre escolhas incertas (FISCHHOFF; KADVANY, 2011).

No campo da teoria do riscos, a pesquisa sobre risco é uma disciplina que se desenvolve com colaboradores de diversas áreas das ciências. Esta pesquisa se ateve a área das ciências naturais e sociais, refletindo preocupação crescente com os riscos na sociedade. Tanto a conscientização profissional quanto não profissional sobre riscos aumentaram, sendo empenhados esforços em avaliação de riscos, gerenciamento de riscos e comunicação de riscos (MÖLLER, 2012).

Renn et al. (2011) distinguem diferentes disciplinas e perspectivas dos conceitos de riscos:

Quadro 1 – Perspectivas sobre conceito de riscos

Conceito técnico	Expresso através da função matemática de probabilidade e dano
Conceito econômico	Pode representar perdas ou ganhos. Permite comparação entre riscos e benefícios ponderando os possíveis custos pela probabilidade de sua ocorrência
Conceito ecológico	Entende os riscos como uma ameaça à estabilidade do ecossistema e sustentabilidade
Conceito psicológico	Ligados às percepções de risco das pessoas, suas crenças sobre os riscos e sua forma de se relacionar com elas
Conceito sociológico	Abrange diferentes conceitos que têm em comum o fato de lidar com construções sociais de ameaças penderas a todos os aspectos que indivíduos e grupos valorizam
Conceito cultural	Trata de regras e procedimentos específicos da cultura para enquadrar, analisar, gerenciar e lidar com ameaças à sociedade. Ele trabalha com mentalidades de indivíduos que são estruturados por padrões culturais

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Renn et al. (2011).

Risco é um evento com distribuição de probabilidade conhecida, podendo ser estimado e planejado. Já a incerteza se refere a algo futuro que não pode ser estimado com precisão ou reduzido a desfechos probabilísticos (ANDERSEN; SAX, 2019; GODFREY et al., 2020; KNIGHT, 1921; PRITCHARD, 2014). Entretanto, existe o entendimento de que o risco se refere a uma medida de incerteza combinada com o resultado potencial ou incerteza mensurável (RACZKOWSKI, 2017; RIESCH, 2012).

No ambiente organizacional, risco pode ser definido como a possibilidade de ocorrência de algum evento que acarrete incerteza sobre o alcance dos objetivos (ABE; OZAWA; KAWATA, 2019; ABNT, 2018; SOBEL et al., 2019). Ele pode ocasionar perdas ou desfechos futuros adversos, mas também pode apresentar oportunidades que podem surgir com o tratamento proativo de ameaças (ANDERSEN; GARVEY; ROGGI, 2014).

Nesse contexto, as organizações devem gerenciar seus riscos visando construir resiliência e minimizar a probabilidade de eventos negativos (GREEN, 2016; PRITCHARD, 2014). A gestão de riscos limita a exposição da organização a um nível de risco aceitável, fornecendo aos administradores garantias razoáveis quanto ao cumprimento dos objetivos (TCU, 2018; CROUHY; GALAI; MARK, 2014).

Dentre os conceitos sobre gestão de riscos, pode-se elencar:

Quadro 2 – Conceitos de gerenciamento de riscos

Gerenciar riscos é iterativo e auxilia as organizações no estabelecimento de estratégias, no alcance de objetivos e na tomada de decisões fundamentadas.	ABNT (2018)
É um sistema composto por processos contínuos, estruturados e desenhados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização e por uma estrutura de governança corporativa responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento.	IBGC (2017)
O gerenciamento de riscos é um processo estruturado, consistente e contínuo em toda a organização para identificar, avaliar, decidir sobre respostas e relatar oportunidades e ameaças que afetam o alcance de seus objetivos.	IIA (2009)
É o processo aplicado no estabelecimento de estratégias para identificar eventos em potencial capazes de afetar a organização, administrar os riscos mantendo-os compatíveis com o apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade.	COSO (2007)
É o processo pelo qual as organizações abordam metodicamente os riscos associados às suas atividades com o objetivo de obter benefícios sustentáveis dentro de cada atividade e em todo o portfólio de todas as atividades.	IRM (2002)

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de ABNT (2018); COSO (2007); IIA (2009); IBGC (2017); IRM (2011).

De acordo com os conceitos supramencionados, entende-se que a gestão de riscos visa apoiar a organização no alcance de seus objetivos, facilitando a tomada de decisão diante de eventos que podem comprometer suas atividades ou estratégias.

Ao longo do tempo, diversas subdisciplinas surgiram na prática de gestão de riscos impulsionadas por sua utilização em diferentes departamentos e unidades organizacionais. Segundo Andersen; Garvey; Roggi (2014), as práticas de gestão de risco abrangem várias atividades diferentes, incluindo as seguintes abordagens de gestão:

Quadro 3 – Abordagens de gestão de riscos

Gestão tradicional de riscos	Realizada pelo departamento de seguros, enfatizando ferramentas e técnicas puras de cobertura de risco, incluindo prevenção de riscos, proteção e cobertura por meio de transferência para terceiros. Lida com riscos puros que surgem durante a vida de uma empresa.
Gestão de riscos financeiros	Realizada pela unidade do tesouro, abordando os desafios da gestão dos riscos financeiro originários das condições de mercado (taxas de juros, taxas de câmbio e preços de commodities. Mais difundida e desenvolvida em bancos e instituições financeiras.
Gestão de riscos de projetos	Utilizada por especialistas técnicos responsáveis pela implantação de grandes projetos públicos e privados, onde os riscos identificados são analisados e tratados. Aplicável à construção civil, grandes obras públicas e indústrias mecânicas avançadas, entre outros.
Gerenciamento de riscos corporativos	Destina-se a fornecer uma abordagem mais abrangente e holística para gerenciar riscos, evitando armadilhas de uma abordagem onde diferentes riscos são tratados separadamente sem considerar efeitos interagindo entre eles.
Gestão estratégica de riscos	Envolvida na identificação, medição e manuseio de riscos puros e financeiros, mas especialmente em riscos estratégicos especulativos com preocupações particulares para iniciativas proativas de tomada de risco. Abrange todas as abordagens anteriores, ao mesmo tempo em que apoia a governança de riscos.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Andersen; Garvey; Roggi (2014).

As organizações devem realizar a gestão de riscos, assumindo riscos calculados de acordo com seu apetite de risco: nível de riscos que uma organização se dispõe a aceitar em busca de atingir seus objetivos e agregar valor. Este apetite está relacionado com a estratégia da organização, sendo considerado no momento de elaborá-las, visto que estas expõem a organização a diferentes tipos de riscos (IBGC, 2017; MARTENS; RITTENBERG, 2020).

A gestão de riscos auxilia na seleção de estratégias capazes de alinhar a criação de valor com o apetite a risco da organização. Os gestores podem alinhar o nível aceitável de variação em relação às metas estabelecidas para o cumprimento de cada objetivo, definindo a tolerância ao risco: variações aceitáveis no desempenho de acordo com o apetite ao risco de toda a organização (TCU, 2017; VIEIRA; BARRETO, 2019).

Ao definir o nível de tolerância, a administração considera o grau de importância dos objetivos e alinha essa tolerância ao apetite a risco global. Esse processo ajuda a assegurar que a organização permaneça dentro dos limites de apetite a risco e consiga atingir seus objetivos (COSO, 2007; DE SOUZA BERMEJO et al., 2018; HARDY, 2015; OLSON; WU, 2020).

2.1.3 Importância da gestão de riscos nas organizações

A gestão de riscos e o planejamento estratégico são processos complementares. Enquanto a gestão de riscos estabelece práticas para identificar, mitigar, gerenciar riscos e

oportunidades, aumentando a conscientização sobre os riscos organizacionais, o planejamento estratégico coordena as iniciativas de risco, alcançando resultados de desempenho mais eficazes (FRAPORTI; BARRETO, 2018; SAX; ANDERSEN, 2019).

O planejamento estratégico deve ser elaborado identificando as oportunidades e ameaças no ambiente, adotando estimativas de risco para as alternativas estabelecidas, pois o risco influencia e alinha a estratégia e desempenho. Deve-se identificar e avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, assim como sua capacidade de tirar vantagem das oportunidades e enfrentar ameaças (COSO, 2017; MINTZBERG et al., 2008; OLIVEIRA, 2007, 2018).

Além do planejamento estratégico, a gestão de riscos se faz presente no contexto de mudança organizacional. Durante o processo de mudança, surgem diversos riscos capazes até de comprometer a sobrevivência da organização. Esses riscos devem ser gerenciados para que a mudança obtenha êxito (HOLLAND, 2012; LEWIS, 2019; PMI, 2017).

O ambiente no qual organizações estão envolvidas é complexo, turbulento e muda rapidamente, sendo necessário uma gestão capaz de adaptar as estratégias para o ambiente de negócios em mudança. No campo da gestão, isto torna-se uma questão central, desafiada por uma mudança do cenário de risco (HESSSELBEIN et al., 1997; SAX; ANDERSEN, 2019).

A gestão de riscos também perpassa o campo da gestão da qualidade, se apresentando como um processo sistemático para a avaliação, controle, comunicação e revisão dos riscos de qualidade do produto ao longo do seu ciclo de vida. Estes processos devem ser vistos como decisão organizacional estratégica que visam coordenar, facilitar e melhorar a tomada de decisões baseadas na ciência do risco (ABNT, 2008; BISWAS, 2019).

O sistema de gestão da qualidade atua como ferramenta preventiva, sendo expresso pela aplicação da mentalidade de risco na formulação de requisitos do sistema. Desta forma, a organização pode determinar os fatores que causam desvios nos seus processos e no sistema de gestão da qualidade em relação aos resultados planejados, minimizando efeitos negativos e maximizando o aproveitamento das oportunidades (ABNT, 2015; DENTCH, 2016).

Existe também o conceito de governança de riscos, definido como a aplicação de princípios de governança à identificação, avaliação, gestão e comunicação de risco. Se refere aos atores, regras e processos os quais demonstram preocupação com o modo como as informações de riscos relevantes são coletadas, analisadas e comunicadas para tomadas decisões. A boa governança de risco fornece prestação de contas, autoridade, relatórios e mecanismos de comunicação (ANDERSEN; GARVEY; ROGGI, 2014; OLSEN, 2019).

A gestão de riscos também está relacionada a temas como sistemas de informação, comunicação organizacional, otimização de processos, liderança, estrutura organizacional, alocação de recursos, melhoria contínua, entre outros temas relevantes de gestão (ABNT, 2018; DE SOUZA BERMEJO et al., 2018; LOUISOT; KETCHAM, 2014).

2.1.4 Modelos de gestão de riscos reconhecidos internacionalmente

Os modelos de gestão de riscos são referenciais que estabelecem padrões e boas práticas reconhecidas internacionalmente, os quais devem ser adaptados ao contexto de aplicação e perfil da organização para obtenção de resultados consistentes (ABNT, 2018; VIEIRA; BARRETO, 2019).

Quando as organizações adaptam tais modelos ao seu contexto organizacional, elas evitam o surgimento de inúmeros instrumentos e procedimentos burocráticos, descoordenados, que levam à falsa impressão de um sistema de gestão de riscos que não garante os benefícios desejados (BRASIL, 2018). A seguir, são apresentados os principais modelos de gestão de riscos reconhecidos internacionalmente.

2.1.4.1 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework

O projeto deste modelo surgiu em 2001 quando o COSO contratou a PricewaterhouseCoopers para desenvolver uma estrutura facilmente utilizável para avaliar e melhorar a gestão de riscos corporativos em suas organizações. Nesse contexto, em 2004 o COSO emitiu o *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*, definindo componentes essenciais de gerenciamento de riscos corporativos de modo a fornecer direção e orientação para se operacionalizar a gestão de riscos nas empresas.

O modelo é baseado na matriz tridimensional, a qual expressa relação direta entre objetivos organizacionais (colunas verticais), componentes do ERM (linhas horizontais) e unidades organizacionais (terceira dimensão). Conforme Figura 2:

Figura 2 – Matriz tridimensional ERM



Fonte: COSO (2007, p. 7).

Dependendo de cada instituição, pode-se focar na totalidade da gestão de riscos, nas categorias de objetivos ou nas unidades da organização. Este modelo visa alcançar os objetivos de uma organização, agregando valor aos *stakeholders*. Para isso, distingue os objetivos em quatro categorias:

- Metas estratégicas – de alto nível, alinhadas e apoiando a missão;
- Operações – uso efetivo e eficiente de seus recursos;
- Comunicação – confiabilidade dos relatórios;
- Compliance – cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis.

Conforme o Quadro 4, o ERM é composto por 8 (oito) componentes interrelacionados que derivam da forma como a gestão comanda a organização, sendo integrados ao processo de gestão, representando o que é necessário para alcançar os objetivos organizacionais.

Quadro 4 – Os oito componentes do Enterprise Risk Management (ERM)

Ambiente Interno	O ambiente interno engloba o tom de uma organização e define a base de como o risco é visto e abordado pelas pessoas de uma entidade, incluindo filosofia de gestão de riscos e apetite por risco, integridade e valores éticos e o ambiente em que atuam.
Fixação dos objetivos	Os objetivos devem existir antes que a gestão possa identificar possíveis eventos que afetem sua realização. A gestão de riscos corporativos garante que a gestão tem em prática um processo para definir objetivos e que eles apoiam e alinham-se com a missão da entidade e são consistentes com seu apetite por risco.
Identificação de eventos	Devem ser identificados eventos internos e externos que afetem o alcance dos objetivos de uma entidade, distinguindo entre riscos e oportunidades. As oportunidades são direcionadas de volta à estratégia da gestão ou aos processos de definição dos objetivos.
Avaliação de riscos	Os riscos são analisados, considerando probabilidade e impacto, como base para determinar como devem ser gerenciados. Os riscos são avaliados de forma inerente e residual.
Resposta a risco	A administração seleciona respostas de risco – evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando riscos – desenvolvendo um conjunto de ações para alinhar riscos com as tolerâncias de risco e o apetite ao risco da entidade.
Atividades de controle	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para ajudar a garantir que as respostas de risco sejam efetivamente realizadas.
Informações e comunicações	As informações relevantes são identificadas e comunicadas de forma e prazo que permitam às pessoas exercer suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo para baixo, através e acima da entidade.
Monitoramento	A totalidade da gestão de riscos corporativos é monitorada e as modificações feitas conforme necessário. O monitoramento é realizado através de atividades de gestão contínuas, avaliações separadas ou ambas.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de COSO (2007).

Os componentes não funcionam de forma idêntica em todas as organizações. Naquelas de pequeno e médio porte, pode ser menos formal e menos estruturado, mesmo assim, elas podem ter uma gestão eficaz de riscos, desde que cada um dos componentes esteja presente e funcionando corretamente.

2.1.4.2 COSO: ERM – Integrado com Estratégia e Performance

Com a mudança na complexidade e surgimento de novos riscos, houve a necessidade de as organizações melhorarem a abordagem de gerenciamento para atender às demandas de um ambiente de negócios em evolução. Diante disso, em 2017 foi idealizado o ERM – Integrado com Estratégia e Performance, o qual considera a importância do risco tanto no processo de definição de estratégia quanto na condução do desempenho organizacional.

O modelo enfatiza a importância da gestão de riscos no planejamento estratégico e em toda organização, pois considera que o risco influencia e alinha estratégia e performance em

todos departamentos e funções. De acordo com a Figura 3, a atualização do modelo apresenta apenas 5 (cinco) componentes que se combinam podendo se desdobrar em até 20 (vinte) princípios que fornecem práticas para serem aplicadas de diferentes formas nas organizações.

Figura 3 – Componentes e princípios do ERM: estratégia e performance



Fonte: Arruda; Menchini; Russo (2019, p. 245).

Percebe-se a redução da estrutura para 5 (cinco) componentes quando comparada com a versão anterior com 8 (oito). Entretanto, quando combinados e desdobrados nos 20 (vinte) princípios, abrangem desde a governança até o monitoramento dos riscos. A adoção dos princípios gera segurança de que a organização é capaz de gerenciar de modo aceitável os riscos associados aos seus objetivos e estratégias. O Quadro 5 detalha o significado de cada um dos 5 (cinco) componentes do modelo:

Quadro 5 – Componentes do ERM: integrado com estratégia e performance

Governança e cultura	A governança institui responsabilidades de supervisão sobre o gerenciamento de riscos corporativos. A cultura se refere a valores éticos, comportamentos esperados e ao entendimento do risco em toda a organização.
Estratégia e definição de objetivos	Gestão de riscos, estratégia e definição de objetivos atuam conjuntamente no planejamento estratégico. O apetite de risco é alinhado com a estratégia; os objetivos colocam a estratégia em prática e servem para identificar, avaliar e responder aos riscos.
Performance ou desempenho	Os riscos são identificados, avaliados e priorizados de acordo com o apetite a risco. Se estabelece respostas aos riscos, alcançando uma visão consolidada do portfólio e do montante total dos riscos assumidos. Esse processo é comunicado aos stakeholders envolvidos na supervisão dos riscos
Análise e revisão	A organização pode refletir sobre até que ponto os componentes do gerenciamento de riscos corporativos estão funcionando satisfatoriamente ao longo do tempo e, no contexto de mudanças relevantes, quais correções são necessárias.
Informação, comunicação e divulgação	o gerenciamento de riscos corporativos demanda um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações precisas, provenientes de fontes internas e externas, originadas das mais diversas camadas e processos de negócios da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de PWC; IIA BRASIL (2017).

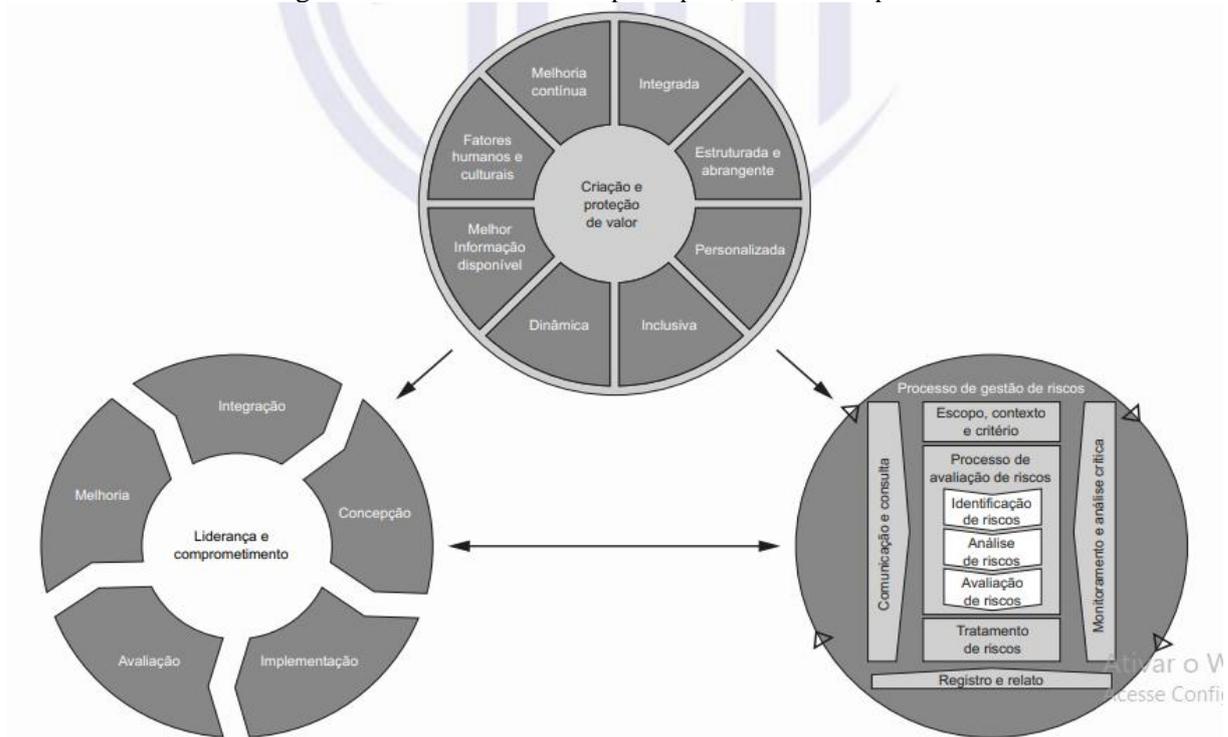
Este modelo considera os impactos dos riscos na definição e execução da estratégia, a escolha daquela que melhor se encaixa com a missão e visão da organização e as implicações da estratégia escolhida. A organização deve estar sintonizada com riscos que podem impactar a estratégia e os gerencia. Além dos fatores de risco, ela pode identificar mudanças, se antecipando em relação aos possíveis impactos no desempenho, exigindo alteração da estratégia e aumentando a resiliência organizacional.

2.1.4.3 ABNT NBR ISO 31000:2018 Gestão de riscos – Diretrizes

Foi elaborada pela Comissão de Estudo Especial de Gestão de Riscos (ABNT/CEE-063) como norma idêntica à *International Organization for Standardization – ISO 31000:2018* desenvolvida pelo *Technical Committee Risk Management (ISO/TC 262)*.

O modelo fornece diretrizes para gerenciar riscos, podendo aplicá-las de forma personalizada em qualquer organização ao longo de sua vida, independentemente do nível ou atividade. É recomendado para criação e proteção de valor, tomada decisões, definição e alcance de objetivos e melhora no desempenho. De acordo com a Figura 4, o modelo é dividido em princípios, estrutura e processo de gestão de riscos:

Figura 4 – ISO 31000/2018: princípios, estrutura e processo



Fonte: ABNT (2018, p. vi).

Os princípios orientam sobre as características da gestão de riscos, comunicam seu valor e explicam sua intenção e propósito. Eles são a base para gerenciar riscos e devem ser considerados quando se estabelecerem a estrutura e os processos de gestão de riscos da organização. Segundo os princípios, a gestão de riscos deve ser: integrada, estruturada e abrangente, personalizada, inclusiva, dinâmica, com a melhor informação disponível, com fatores humanos e culturais e melhorada continuamente.

A estrutura serve para apoiar a integração da gestão de riscos em todas as atividades e funções organizacionais. Para se desenvolver uma estrutura adequada, deve haver: integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria, articulados com liderança e comprometimento.

O processo de gestão de riscos abrange a aplicação de práticas para as atividades de comunicação e consulta, estabelecimento do contexto e avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, registro e relato de riscos. Embora entendido como processo sequencial, na prática é iterativo, podendo ser aplicado nos níveis estratégico, operacional, de programas ou de projetos. O Quadro 6 a seguir detalha os componentes deste processo:

Quadro 6 – ISO 31000/2018: componentes do processo de gestão de riscos

Comunicação e consulta	Visa auxiliar as partes interessadas na compreensão do risco. A comunicação serve para promover a conscientização e entendimento do risco. A consulta busca obter retorno e informação para auxiliar a tomada de decisão. Deve haver relação estreita entre as duas.
Escopo, contexto e critérios	Visa personalizar o processo de gestão de riscos, permitindo uma avaliação eficaz e um tratamento apropriado. Envolve a definição do escopo do processo, devendo considerar os contextos externo e interno.
Processo de avaliação de riscos	Envolve a identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. Deve ser conduzido de forma sistemática, interativa e colaborativa, com base no conhecimento das partes interessadas.
Identificação de riscos	Visa encontrar, reconhecer e descrever riscos que possam ajudar ou impedir o alcance dos objetivos. Deve-se dispor de informações pertinentes, apropriadas e atualizadas.
Análise de riscos	Visa compreender a natureza do risco e suas características. Envolve a consideração de incertezas, fontes de risco, consequências, probabilidade, eventos, cenários, controles e eficácia. Um evento pode ter várias causas, consequências e afetar múltiplos objetivos.
Tratamento de riscos	Visa implementar opções para abordar riscos. Envolve: formular, selecionar opções, planejar e implementar o tratamento de riscos; avaliar sua eficácia; decidir se o risco remanescente é aceitável; caso não seja aceitável, realizar tratamento adicional.
Monitoramento e análise crítica	Visa assegurar e melhorar a qualidade e eficácia da concepção, implementação e resultados do processo, devendo ocorrer em todos seus estágios do processo. Inclui planejamento, coleta e análise de informações, registro de resultados e <i>feedback</i> .
Registro e relato	Visa: comunicar os resultados do processo em toda a organização; auxiliar a tomada de decisão por meio de informações; melhorar as atividades do processo; fomentar a interação com as partes interessadas. Faz parte da governança da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de ABNT (2018).

O processo de gestão de riscos deve ser personalizado de acordo com o perfil da organização, considerando a natureza dinâmica do comportamento humano e a cultura organizacional.

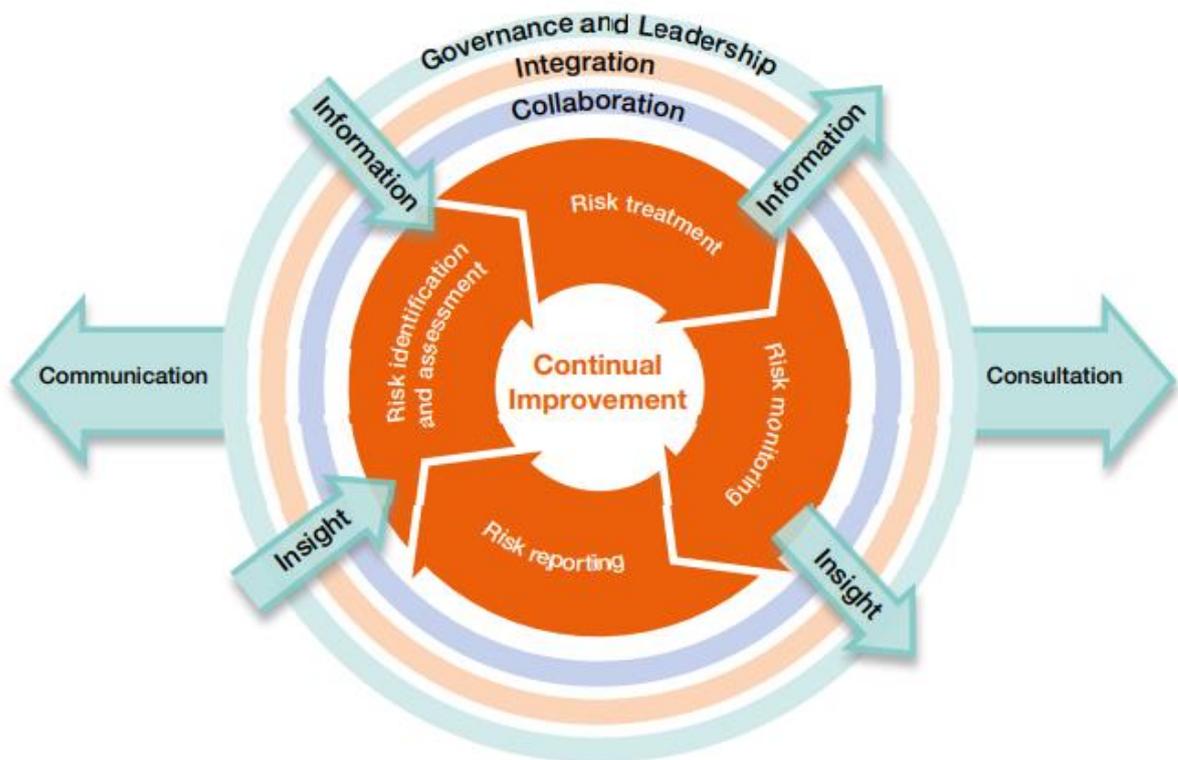
2.1.4.4 *The Orange Book Management of Risk: Principles and Concepts*

É um modelo elaborado pelo tesouro britânico no ano de 2004 sendo utilizado na área dos serviços públicos. Atualizado em 2020, ele dispõe de uma abordagem baseada em princípios que proporcionam flexibilidade e julgamento no processo de gestão de riscos (HM GOVERNMENT, 2020).

O modelo enfatiza a participação ativa do conselho da organização e do contabilista no reconhecimento e respostas a riscos, devendo ser apoiados por um comitê de auditoria e garantia de riscos.

O modelo apresenta princípios básicos e de apoio, devendo o conselho considerar a adesão aos princípios básicos (requisitos obrigatórios), enquanto os de apoio (consultivos) informam seus julgamentos. Os princípios básicos são o cerne do modelo e sua aplicação deve ser a questão central para o conselho, pois se relacionam diretamente com governança corporativa, transparência e prestação de contas dos recursos públicos. A estrutura do modelo pode ser visualizada na Figura 5:

Figura 5 – Estrutura de gerenciamento de risco



Fonte: HM GOVERNMENT (2020, p. 6).

De acordo com a Figura 5, o modelo apresenta os seguintes princípios: governança e liderança, integração, colaboração, processos de gestão de riscos e melhoria contínua, sendo que cada um deles se divide em princípios básicos e princípios de apoio. O detalhamento dos princípios básicos é demonstrado no Quadro 7:

Quadro 7 – Orange book: princípios básicos

Governança e liderança	A gestão de risco deve ser parte essencial da governança e liderança, sendo fundamental a forma como a organização é dirigida, gerenciada e controlada em todos os níveis.
Integração	A gestão de riscos deve ser parte integrante de todas as atividades organizacionais apoiando a tomada de decisões no alcance dos objetivos.
Colaboração	A gestão de riscos deve ser colaborativa e transmitida por meio das melhores informações e conhecimentos disponíveis.
Processos de gestão de riscos	Devem ser estruturados e incluir: a – identificação, avaliação e priorização de riscos; b – seleção, design e implementação de opções de tratamento de risco a um nível aceitável; c – o monitoramento de riscos; d – relatórios de risco para melhorar a qualidade da tomada de decisões e apoiar no cumprimento de responsabilidades.
Melhoria contínua	A gestão de riscos deve ser continuamente melhorada através do aprendizado e da experiência.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de HM GOVERNMENT (2020).

O modelo define de forma clara as responsabilidades do conselho da organização, do contabilista e do comitê de auditoria e garantia de riscos dentro do processo de gestão de riscos. Além disso, informa que todos na organização têm alguma responsabilidade neste processo. O modelo de três linhas de defesa auxilia na coordenação de funções e responsabilidades sobre gerenciamento de risco em toda a organização.

2.1.5 Modelos de gestão de riscos utilizados na Administração Pública Federal brasileira

2.1.5.1 Guia de gestão de riscos do Ministério da Economia

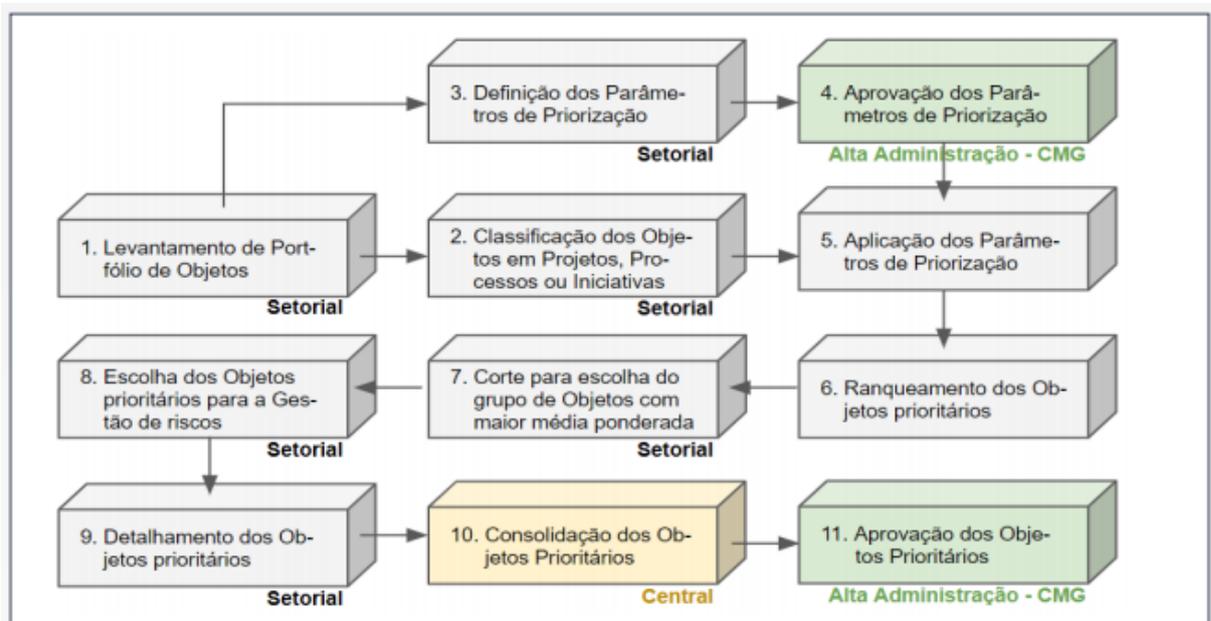
Segundo Brasil (2021), o guia foi elaborado em 2019, sendo atualizado em 2021, buscando fomentar a cultura da gestão de riscos em todos os órgãos e entidades vinculadas ao Ministério da Economia e alcançar gradual convergência de métodos, resultados e comunicação.

O guia enfatiza a definição de objetos para a gestão de riscos, mapeando iniciativas relevantes, classificando-as em projeto, processo ou outras ações. As unidades setoriais do Ministério escolhem quais objetos serão alvo da análise e avaliação de apetite a riscos, os quais comporão o plano de priorização de objetos para a gestão de riscos.

As unidades setoriais realizam o detalhamento de cada objeto selecionado, direcionando-os às unidades centrais do Ministério para análise, revisão e definição da estratégia de acompanhamento da execução do plano. As unidades centrais direcionam o plano consolidado e aprovação da alta administração. Por fim, o plano é disponibilizado aos órgãos

de controle para manifestação sobre como acompanharão sua execução. A Figura 6 demonstra esse fluxo:

Figura 6 – Fluxo para a seleção e consolidação dos objetos prioritários a serem submetidos à gestão de riscos



Fonte: BRASIL (2021, p. 18).

Aplica-se aos processos priorizados a metodologia de gestão de riscos do ministério, baseada nos modelos da ABNT NBR ISO 31000 e COSO ERM, a qual se divide em seis etapas:

- Análise de contexto;
- Identificação de riscos;
- Avaliação de riscos;
- Resposta aos riscos (evitar, aceitar, reduzir, compartilhar);
- Comunicação;
- Monitoramento.

2.1.5.2 Metodologia de gestão de riscos do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU)

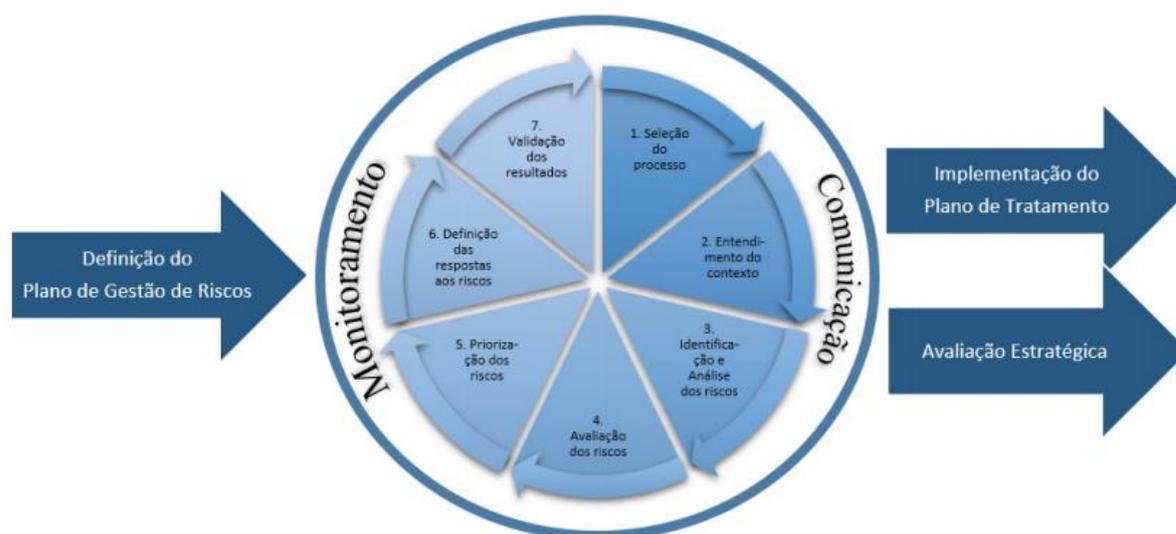
Segundo Brasil (2018), é uma metodologia orientada a apoiar a melhoria de processos organizacionais e subsidiar a tomada de decisão. Apresenta estrutura de gestão de riscos com competências claras e definidas. Para isso, dispõe do modelo das três linhas de defesa proposto pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA).

Apresenta um modelo de aplicação descentralizado, no qual as unidades organizacionais podem executar os processos de gerenciamento de riscos, desde que obedecem às diretrizes e orientações gerais. Cada unidade elabora seu plano de gestão de riscos, integrando-o ao plano operacional anual, com a identificação dos processos organizacionais sob sua responsabilidade que serão objeto da Gestão de Riscos.

Seleciona-se o processo organizacional previsto no Plano de Gestão de Riscos que será objeto do processo de gerenciamento de riscos, aplicando-se as seguintes etapas conforme a Figura 7:

- Seleção do Processo
- Entendimento do contexto;
- Identificação de riscos;
- Análise de riscos;
- Avaliação de riscos;
- Priorização de riscos;
- Definição de respostas aos riscos;
- Validação dos resultados.

Figura 7 – Etapas da metodologia de gestão de riscos da CGU



Fonte: BRASIL (2018, p. 16).

Então ocorre a implementação do plano de tratamento pela unidade responsável pelo processo organizacional, com definições de iniciativas e acompanhamento de sua evolução. Durante todas as etapas, ocorre comunicação às partes interessadas e monitoramento visando garantir controles, analisar ocorrências, detectar mudanças e identificar riscos emergentes.

Por fim, a avaliação estratégica utiliza de critérios pré definidos para comparabilidade entre os riscos. Aqueles com elevado impacto organizacional são objetos dessa avaliação. Os resultados permitirão análise e adequação de recursos para o atingimento de objetivos, refletindo na revisão dos planos de tratamento dos riscos.

2.1.5.3 Metodologia ForRisco

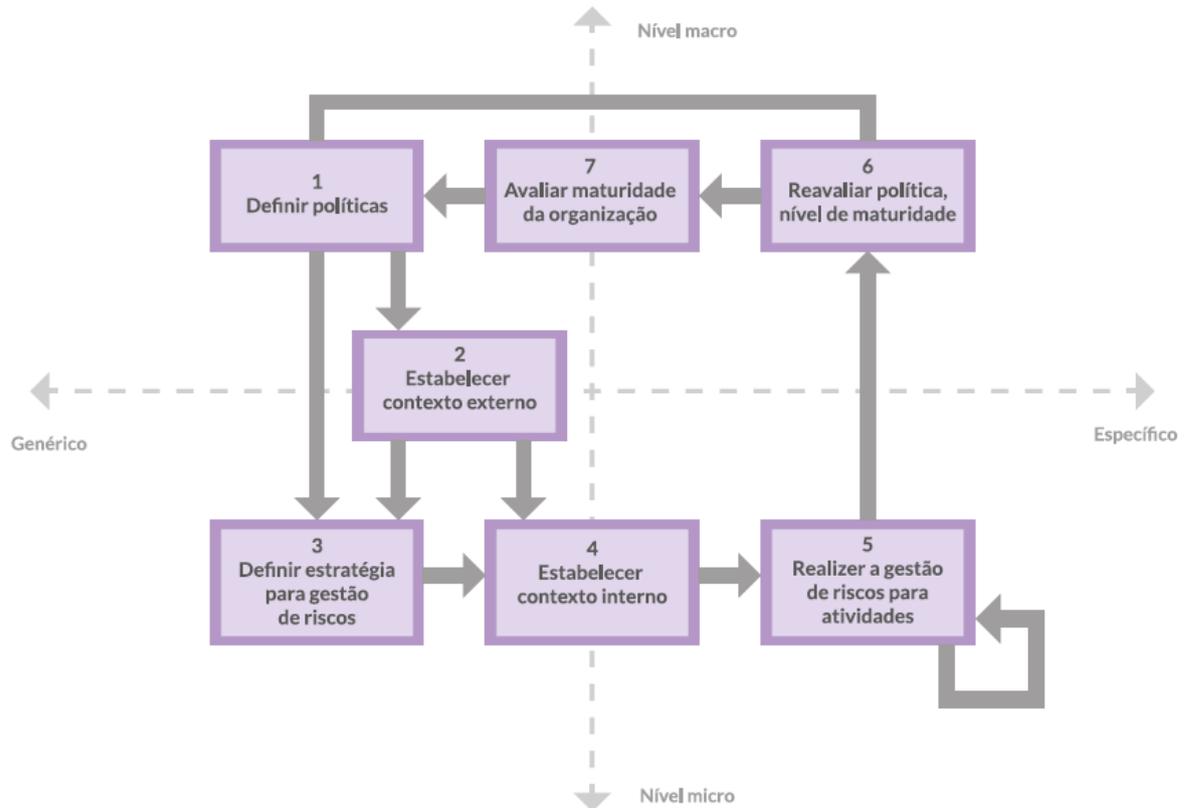
Segundo Bermejo et al. (2018), essa metodologia surgiu como resultado de um projeto chamado “Gestão de riscos nas universidades federais: elaboração de modelo de referência e implantação de sistema”, dividindo-se em 05 (cinco) etapas:

- Avaliação das metodologias de gestão de riscos no mercado adotadas pela Administração Pública brasileira;
- Elaboração de questionário para avaliação de maturidade das metodologias;
- Construção de uma metodologia de gestão de riscos adequada às organizações públicas e privadas, a ser publicada em formato de livro;
- Desenvolvimento de um software para apoiar os gestores na condução da gestão de riscos;
- Capacitação presencial e on-line sobre a metodologia e a ferramenta de software ForRisco.

A metodologia se baseia nas principais estruturas de mercado e da Administração Pública, respondendo às demandas de áreas e naturezas distintas. Apresenta correlação entre políticas de gestão de riscos e os planos de desenvolvimento institucionais. Apresenta 07 (sete) etapas conforme Figura 8:

- Definição da política;
- Estabelecimento do contexto externo;
- Definição da estratégia para a gestão de riscos;
- Estabelecimento do contexto interno;
- Realização da gestão de riscos para as atividades;
- Reavaliação da política e o estabelecimento do nível de maturidade;
- Avaliação da maturidade da organização.

Figura 8 – Metodologia ForRisco para gestão de riscos



Fonte: Bermejo et al. (2018, p. 150).

De acordo com a Figura 8, a metodologia considera as atividades como genéricas ou específicas e a instituição em nível micro e macro. As execuções das atividades afetam tanto o nível macro (toda organização), como o nível micro (área específica). Conforme Quadro 8, existem 04 (quatro) quadrantes possíveis:

Quadro 8 – Etapas da execução da gestão de riscos

1º - Etapas 1, 2 e 7	Atividades genéricas e de nível macro. Envolve a organização em seu conjunto e podem afetar organização como um todo no médio ou curto prazos
2º - Etapas 2, 3 e 4	Atividades genéricas e de nível micro. Comuns em toda organização, mas que também são executadas nas áreas organizacionais, refletindo diferentes contextos
3º - Etapas 4 e 5	Atividades específicas e de nível micro. Cada área específica entende seu próprio contexto e desempenha ações de gestão de riscos para as atividades que lhes convém
4º - Etapas 6 e 7	Atividades específicas e de nível macro. São desempenhadas por áreas ou organização em seu conjunto, repercutindo de maneira genérica no contexto organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Bermejo et al. (2018).

Os processos da gestão de riscos apresentam 04 (quatro) componentes: entradas; técnicas; objetivos, processos e tarefas; saídas. A saída de uma etapa é a entrada para a etapa

seguinte. Ressalta-se a importância do mapeamento de processos antes de serem iniciadas as etapas.

2.2 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

2.2.1 Um breve relato histórico

A história da biblioteca é entendida como a história do registro da informação, sendo parte da própria história do homem. À medida que o ser humano evoluía, produzia conhecimentos que necessitavam ser preservados, organizados e controlados. Era necessário reter a informação, pois quanto mais documentos eram produzidos, maior era a exigência de controle (CBBB, 2013; MILANESI, 1983; SANTA ANNA, 2015; SANTOS, 2012).

Havia três tipos de bibliotecas na Idade Média: as monacais, as particulares e as universitárias (MARTINS, 2001). As bibliotecas universitárias surgiram pouco antes do Renascimento, inicialmente ligadas às ordens religiosas, posteriormente ampliando o conteúdo temático além da religiosidade (MORIGI; SOUTO, 2005; SANTOS, 2012)

Com a criação das universidades, surgiu uma grande demanda por livros. Para solucionar este problema, a solução foi abrir as portas das bibliotecas já existentes (SANTOS (2012), apud PEREZ-RIOJA (1952). No final do século XIII, as universidades criaram suas próprias bibliotecas, como a Universidade *Sorbonne* de Paris (BATTLES, 2011; MORIGI; SOUTO, 2005).

Na renascença, houve um rompimento do pensamento teocêntrico substituído pelo antropocêntrico e posições impostas pela Igreja foram contestadas e desmistificadas. Com isso, a biblioteca universitária se fortaleceu, abrindo caminhos para novas bibliotecas que viriam posteriormente (MORIGI, 2005).

2.2.2 A formação e desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias

As bibliotecas acadêmicas possuem ampla missão na universidade: apoiar a pesquisa e o ensino com coleções e serviços que adquiram, processam, interpretam e dão acesso às informações necessárias por seus usuários (BOLIN, 2018; HIGGINS, 2017; OLIVEIRA, 2002).

As bibliotecas universitárias visam promover o acesso a materiais bibliográficos e audiovisuais, contribuindo para a geração da informação e atuando diretamente no apoio às atividades do ensino, pesquisa e extensão (UFGD, 2013). Elas devem servir de apoio aos conteúdos ministrados em cada curso ofertado pela universidade, os quais devem estar descritos nos Projetos Políticos Pedagógicos dos cursos (MAIA; SANTOS, 2015; OLIVEIRA, 2010).

Para cumprir sua finalidade, as bibliotecas necessitam formar e desenvolver coleções, construindo seu acervo, sendo um processo cíclico e ininterrupto formado pelas seguintes etapas: planejamento e elaboração de políticas; seleção; aquisição; avaliação de coleções; desbastamento e descarte de coleções (MACIEL; MENDONÇA, 2006; WEITZEL, 2012). O Quadro 9 detalha cada uma dessas etapas:

Quadro 9 – Etapas do processo de formação e desenvolvimento de coleções

Planejamento e elaboração de políticas	Envolve o estudo da comunidade de usuários e a determinação de políticas que nortearão todo o processo de formação e desenvolvimento de coleções
Seleção	Implementa o que está formalizado na política de seleção, sendo uma das funções responsáveis pela formação e desenvolvimento das coleções que irão compor o acervo, tanto quanto à forma — periódicos, livros, audiovisuais, patentes, cd rooms, microformas etc. —, como quanto ao conteúdo - assuntos de interesse, nível de cobertura desejado etc. —, tanto reais quanto virtuais
Aquisição	É o processo que implementa as decisões da seleção. Esta função inclui todas as atividades inerentes aos processos de compra, doação, permuta e controle patrimonial do acervo (o registro das coleções)
Avaliação de coleções	É um componente importante da administração. Permite corrigir ou manter estratégias com a finalidade de atingir objetivos. É indispensável para a tomada de decisão, pois indica o melhor caminho a seguir e a atitude mais adequada ao gerente de coleções. Determina quais das alternativas estratégicas tem maior probabilidade de obter um resultado almejado
Desbastamento e descarte de coleções	Contribui para boa qualidade e desenvolvimento racional do acervo. Após a avaliação de coleções, pode ser necessário desbastar mobilizando determinados materiais segundo critérios definidos na função planejamento e elaboração de políticas. Descartar materiais em uma coleção consiste em selecionar aqueles documentos que, através da função de avaliação, foram considerados desnecessários ou defasados em relação às expectativas dos usuários.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Nesse contexto, entende-se que formar e desenvolver coleções abrange os conceitos de ampliar e atualizar os acervos, pois os processos de selecionar, adquirir, avaliar e descartar coleções envolvem ampliar e atualizar acervos. Uma vez formada a coleção, recomenda-se que seja sempre atualizada com novas publicações (MACIEL; MENDONÇA, 2006; WEITZEL, 2012).

O desenvolvimento de coleções pode ser visto de forma sistêmica, sendo que, embora possa ser considerado comum para todas as bibliotecas, sua ênfase varia para cada um de seus componentes de acordo com o tipo de biblioteca. Nesta perspectiva, existe a noção de continuidade, transmitindo a ideia de que as atividades ligadas à coleção não podem ser consideradas isoladamente, mas devem ser vistas como componentes de um todo (VERGUEIRO, 1993).

Recomenda-se a criação de comissão para a elaboração da política de formação e desenvolvimento de coleções (PFDC), cabendo a ela, segundo Miranda; Gallotti; Cecatto (2016 Apud VERGUEIRO 1989), os deveres de:

- Garantir que os objetivos institucionais estejam presentes no planejamento da formação da coleção;
- Determinar as prioridades da biblioteca;
- Estabelecer os parâmetros do acervo;
- Permitir continuidade e estabilidade nos procedimentos da biblioteca;
- Promover o acesso aos recursos eletrônicos;
- Planejar a administração dos recursos avaliando as necessidades presentes e futuras do acervo;
- Contemplar áreas de maior demanda pela comunidade;
- Fixar extensão e profundidade na cobertura temática da coleção;
- Definir critérios para preservação e conservação das publicações (encadernação e restauração, etc.);
- Estabelecer normas para duplicação de documentos;
- Determinar critérios para recebimento de doações e descartes;
- Promover a reavaliação periódica da coleção;
- Remanejar e descartar acervos;
- Revisar e avaliar periodicamente a política.

O desenvolvimento de coleções, também denominado de gestão de coleções ou gestão de estoques de informação, é um compromisso do profissional que deseja garantir a permanência da biblioteca na sociedade, mantendo nela a função de gerenciadora na produção de conhecimento e no desenvolvimento social (SANTA ANNA, 2017).

2.2.3 Bibliotecas como organizações

Bibliotecas são organizações de grupos de pessoas empregadas para prestar serviço de biblioteca a determinado público. Tais grupos possuem missões, metas e objetivos comuns, se comunicando e trabalhando para realizá-los (BOLIN, 2018). A biblioteca deve ser vista como uma organização, competindo em um ambiente de inovações e incertezas, gerenciando e acrescentando qualidade aos produtos e serviços, de modo a evidenciar seu papel social junto às comunidades envolvidas (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Ao considerar as bibliotecas como organizações, pode-se realizar sua gestão, entendendo como aplicar a teoria, os pontos fortes e fracos, como motivar as pessoas, como a cultura afeta o comportamento e a tomada de decisões, como a tomada de decisões pode ser falha e como se comunicar e liderar os outros (MONIZ, 2010; VARGUES, 2016).

No ambiente da biblioteca acadêmica, o planejamento deve se alinhar com o da universidade ou da faculdade (HIGGINS, 2017; LIMA, 2003). Pode-se considerar as bibliotecas como organizações vinculadas a outras organizações. Nesse contexto, ter um gráfico organizacional claro e saber quais pessoas se conectar são críticos em qualquer biblioteca (HIGGINS, 2017; MONIZ, 2010).

Para Vargues (2016, p. 1), “a organização de uma biblioteca universitária pressupõe a definição de áreas de trabalho, como articulá-las e que fins atingir em cada uma delas”. Existem inúmeras formas de agrupamento de funções dentro de um sistema bibliotecário, sendo que o importante é decidir corretamente sobre a melhor delas. Entretanto, isso varia de instituição para instituição, consoante as diferentes missões que a biblioteca assume. A configuração utilizada deve proporcionar maior eficácia e eficiência à organização, maior satisfação aos clientes externos e internos (MACIEL; MENDONÇA, 2006). As funções biblioteconômicas podem ser agrupadas em três coerentes blocos:

Quadro 10 – Agrupamento das funções biblioteconômicas

Funções	Descrição
Formação, desenvolvimento e organização das coleções	Fase em que se desenvolvem operações relacionadas à formação, desenvolvimento e organização das coleções para fins de acesso e utilização.
Dinamização do uso das coleções	Atividades engajadas no propósito final da biblioteca: o atendimento aos usuários reais e virtuais, a conquista dos potenciais e a decorrente dinamização do uso das coleções.
Funções gerenciais	São aquelas responsáveis pela ativação de todas as funções meio ou fim e pelo seu direcionamento e ajuste aos objetivos e metas do sistema informacional.

Fonte: Ferreira (1977); Maciel e Mendonça (2006).

Quando entendidas como organizações, as bibliotecas sofrem influências do meio que as envolve e buscam encontrar modelos de gestão com estruturas organizacionais adequadas. Segundo Vargues (2016), questões como liderança, motivação, comunicação e capacidade de adaptação às mudanças fazem parte da rotina das bibliotecas e por isso devem ser estudadas, assim como as demais questões passíveis de serem geridas, dentre elas, os riscos organizacionais.

2.2.4 Riscos em bibliotecas

Dentre os riscos presentes em bibliotecas, pode-se elencar a natureza dos materiais que constituem grande parte em matéria orgânica com tempo de vida limitado, colocando em risco sua sobrevivência e acesso aos documentos, além dos desastres, naturais ou causados pelo homem, os quais acarretam perdas significativas da herança cultural e memória coletiva (LINO; HANNESCH; AZEVEDO, 2007; PEREIRA, 2012).

Pode-se citar o terremoto no Japão em 1923 que destruiu 700.000 (setecentos mil) volumes da Biblioteca da Universidade Imperial de Tóquio; o rio Arno na Itália que em 1966 inundou porões de bibliotecas em Florença ocasionando danos a mais de dois milhões de livros; o incêndio da biblioteca de Alexandria (ABID, 1998).

Os desastres ocorridos em bibliotecas constituem eventos inesperados que impõem riscos às coleções. Nenhuma instituição pode se considerar imune a esta possibilidade (TEIJGELER, 2007). Nesse contexto, a *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) lançou o programa *Memory of the World* com o objetivo de preservar e conservar as coleções, reduzindo os riscos de deterioração mediante tratamentos adequados (ABID, 2011).

É essencial que as bibliotecas elaborem um plano escrito de prevenção contra acidentes, relacionando os responsáveis pelas operações, com o passo a passo dos procedimentos a serem adotados, tornando-o familiar a todos funcionários, disponibilizando cópias que possam ser consultadas a qualquer tempo (FARIAS, 2019; NASSIF, 1992; SPINELLI JUNIOR, 2009).

Destaca-se também a necessidade das bibliotecas se tornarem organizações de aprendizagem para sobreviver às mudanças (FOWLER, 1998; ROWLEY, 1997; SAARTI; JUNTUNEN, 2007). O rápido desenvolvimento da informação eletrônica acarretou expressivas mudanças aos acervos das bibliotecas, sendo necessário discutir como administrar o acervo a partir dos impactos das novas tecnologias de comunicação e informação.

Existem desafios como os efeitos ocasionados pela introdução de novas tecnologias de telecomunicações e informação (CASTIGLIONE, 2008), além de diversos cenários futuros baseados em tendências sociais avaliadas quanto ao impacto e probabilidade, os quais fornecem às bibliotecas maneiras de criar visões e fazer a reengenharia de seus serviços (HIGGINS, 2017).

Na sociedade da informação, o conhecimento é renovado de forma acelerada, ocasionando dificuldades para as bibliotecas manterem suas publicações atualizadas. Torna-se imprescindível a elaboração de políticas de atualização e expansão dos acervos, pois a formação, desenvolvimento e organização das coleções devem estar em contínua sintonia com suas necessidades informacionais dos usuários (MIRANDA, 2018a).

Miranda (2007) enfatiza a necessidade de um plano para facilitar e garantir a excelência no processo de desenvolvimento de coleções, sendo necessário a elaboração de um documento administrativo oficializado intitulado política de desenvolvimento de coleções, visando respaldar e evitar tomada de decisões incorretas na gestão do acervo, por meio de normas que orientem as ações de seleção, aquisição, avaliação e desbastamento.

Nas atividades de seleção de acervo, deve haver critérios para o controle de crescimento de coleções visando evitar a aquisição de materiais com informações redundantes e conseqüentemente o aumento do espaço físico de armazenamento de forma não otimizada. Sem contar gastos desnecessários consumindo verbas que seriam utilizadas para adquirir materiais considerados de interesse (VERGUEIRO, 1993).

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa utilizou de abordagem qualitativa para compreender, aprofundar e estabelecer o significado de um fenômeno: gerenciamento de riscos, o qual é explorado a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação a um contexto situacional: biblioteca universitária da UFGD (CRESWELL; CRESWELL, 2021; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Esse tipo de abordagem fornece dados para o desenvolvimento e compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é a compreensão detalhada das atitudes, valores e motivações, em relação ao comportamento das pessoas em contextos sociais específicos (BAUER e GASKELL, 2013).

Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores tendem a coletar dados no campo, local onde os participantes experimentam o problema em estudo. Essa informação coletada de perto, por meio da conversa direta com as pessoas, vendo-as se comportarem e agirem dentro de seu contexto, é uma das principais características deste tipo de pesquisa. Pesquisadores qualitativos coletam dados por meio da análise de documentos, observação do comportamento ou entrevista dos participantes (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

Esta pesquisa também se enquadra como aplicada, a qual volta-se para solução de problemas práticos especificados em áreas delineadas e da qual se espera melhoria ou progresso de algum processo, atividade ou o alcance de metas práticas (KERLINGER, 1979). O contexto da realidade a ser trabalhada apresenta um local específico – biblioteca universitária da UFGD –, onde pretende-se operacionalizar o plano de gestão de riscos proposto pela Universidade.

As pesquisas aplicadas se baseiam no desejo de conhecer algo a fim de tornar capaz de fazê-lo melhor ou de maneira mais eficiente. As pesquisas práticas visam a solução de problemas imediatos, tanto dos pesquisadores como das comunidades em que estão inseridos (GOLDENBERG, 2015).

Em relação aos objetivos, esta pesquisa enquadra-se como exploratória. Esse tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, esclarecendo conceitos e ideias, além de proporcionar uma visão geral acerca do fato ou fenômeno estudado. Quando a temática escolhida é bastante genérica, faz-se necessário

esclarecimento e delimitação, exigindo revisão da literatura, discussões, levantamento bibliográfico e/ou documental, entre outros procedimentos (GIL, 2017; 2019).

Esta pesquisa também se enquadra como descritiva, uma vez que descreve as rotinas desenvolvidas e os riscos atinentes a elas dentro de um local/grupo de trabalho. Este tipo de pesquisa tem como principais objetivos a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis (PERDIGÃO; HERLINGER; WHITE, 2012). “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” e “as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais” (GIL, 2019, p. 26).

Existem inúmeros “métodos e técnicas utilizados para coleta e análise dos dados e diferentes enfoques adotados em sua análise e interpretação”, dificultando o “estabelecimento de um sistema de classificação que considere todos esses elementos”. Diante disso, convém classificá-las segundo seu delineamento (GIL, 2017, p. 27). Neste contexto, esta pesquisa é classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso.

Em relação à pesquisa bibliográfica, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 212), abrange bibliografia já publicada, “desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, artigos científicos impressos ou eletrônicos, material cartográfico e até meios de comunicação oral”, será realizada a exploração, aproximação e aprofundamento de conceitos relacionados ao gerenciamento de riscos e bibliotecas universitárias (local de aplicação desta pesquisa).

Este trabalho também se utilizou da pesquisa documental, a qual envolve materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (DE SOUZA; DOS SANTOS; DIAS, 2013; MATIAS-PEREIRA, 2016). Tem a característica de tomar como fonte de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não, os quais constituem o que se denomina de fontes primárias (MARCONI e LAKATOS, 2021).

Este trabalho também se utilizou da modalidade estudo de caso, a qual estuda um fenômeno (gestão de riscos) em um contexto real. O estudo de caso permite que os pesquisadores foquem um caso e retenham uma perspectiva holística e do mundo real. Como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, entre outros (YIN, 2015, 2016).

O contexto real a ser pesquisado se refere a biblioteca da UFGD, a qual suplementa os programas de ensino, pesquisa e extensão da universidade. A biblioteca dispõe de 14 (catorze)

servidores e 01 (um) estagiário distribuídos entre 01 (uma) coordenadoria, 02 (duas) divisões e 08 (oito) seções.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para descrever a atual conjuntura do plano de gestão de riscos proposto pela UFGD, foram obtidos dados por meio de documentos públicos como: instruções normativas, decretos, boletins oficiais de atos administrativos, resoluções, portarias, processos administrativos, comunicações internas e fluxo de processos.

Foi realizada entrevista semiestruturada, a qual se baseia em “um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informações sobre os temas desejados” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 426). Esses dados forneceram uma contextualização sobre a operacionalização do plano de gestão de riscos na universidade.

Utilizou-se também de entrevista semiestruturada para mapear os processos envolvidos no projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD. Isso permitiu entender e estruturar os processos desenvolvidos e os riscos relacionados a eles, possibilitando a operacionalização do plano de gestão de riscos e a elaboração de plano de ações para gerenciá-los, resultando em um produto técnico.

O produto técnico obtido foi disponibilizado para os sujeitos da pesquisa mediante compartilhamento *Google Sheets*, os quais, por meio da interação, compartilhamento de experiências, visões e conhecimentos entre os participantes, procederam adequações, correções, complementos, incrementos no trabalho desenvolvido. Por fim, em posse dos dados obtidos, o produto técnico foi aperfeiçoado e adequado de acordo com as colaborações dos sujeitos da pesquisa.

Os dados também foram obtidos por meio de observação participante, caracterizada pelo observador pertencer à mesma comunidade ou grupo que investiga (MARCONI e LAKATOS, 2021). Este pesquisador pertence ao quadro de servidores da instituição pesquisada, lotado na coordenadoria de serviços de biblioteca, local de aplicação desta pesquisa.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os instrumentos de coleta foram aplicados aos servidores ocupantes dos cargos diretamente relacionados à formação, desenvolvimento e atualização do acervo bibliográfico e ao Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) da instituição:

- Coordenador de Serviços de Biblioteca;
- Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções (DFC);
- Chefe da Seção de Base Digital (SEBAD);
- Chefe da Seção de Registros e Processamento técnico (SERPT);
- Chefe da Seção de Seleção e Aquisição (SESAQ);
- Pró-reitora de Administração.

As entrevistas ocorreram durante os meses de maio de 2021, novembro de 2021 e janeiro de 2022. A disponibilização da planilha *Google Sheets* ocorreu durante o mês de abril de 2022.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Nas pesquisas qualitativas, a coleta e análise dos dados acontecem praticamente ao mesmo tempo. Além disso, não existe análise padronizada, pois cada estudo exige um esquema próprio de análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; YIN, 2016). Pode-se definir esse processo como uma sequência de atividades, as quais envolvem a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (GIL, 2002).

Com os dados coletados, foram realizadas reflexões e impressões a respeito do ambiente de pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Desta forma, foi obtida uma visão sobre quais os processos desenvolvidos, os processos críticos, demais atividades desenvolvidas e riscos atinentes aos processos.

Foi utilizada a análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações, na qual o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio. É um dos procedimentos clássicos para se analisar material textual, não importando sua origem (BARDIN, 2016; FLICK, 2009, 2012).

As entrevistas foram pautadas em questões formuladas e enviadas previamente aos entrevistados para conhecimento, mas que puderam ser levemente reformuladas no momento

da entrevista para permitir que os entrevistados desdobrassem suas opiniões sobre determinados assuntos. Elas foram registradas, integralmente transcritas e confrontadas com o objetivo de inferir algo, por meio das palavras, a propósito de uma realidade representativa de uma população de indivíduos ou de um grupo social. Foi realizada análise de conteúdo clássica, com quadro categorial, privilegiando a repetição de frequência dos temas, com todas as entrevistas juntas (BARDIN, 2016).

Após a análise, os dados foram transformados em informações que permitiram operacionalizar o plano de gestão de riscos da UFGD em seu projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico.

4 ANÁLISE SITUACIONAL

4.1 O PROJETO ESTRUTURANTE DE AMPLIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO DA UFGD

Ao analisar o PDI-2013-2017, um dos problemas estruturantes diagnosticados foi a dificuldade de atualização e ampliação do acervo bibliográfico. Para tratar deste problema, foram propostas ações com os objetivos de implantar uma estrutura administrativa e técnica para viabilização de serviços bibliotecários; promover a ampliação do acervo físico e digital; dispor de processos de aquisição flexíveis, permitindo a substituição de títulos (UFGD, 2013).

Nesse contexto, considerando as metas, ações e indicadores existentes no plano de ação da UFGD e os resultados esperados pela comunidade acadêmica, definiu-se o projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD como um dos objetivos e metas da universidade para o período de vigência do PDI-2013-2017. O Quadro 11 demonstra os detalhes desse projeto:

Quadro 11 – Detalhes do projeto estruturante de ampliar a atualizar o acervo bibliográfico

Projeto estruturante	Ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD
Objetivo	Permitir acesso mais amplo (físico e digital).
Ações	Promover atualização e redimensionamento de periódicos e livros, de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos
	Incentivar o uso do Portal de Periódicos Capes e outros bancos;
	Promover processos flexíveis de aquisição de livros, de modo a permitir a substituição de títulos;
	Ampliar o acervo digitalizado
	Gerenciar as bibliografias básicas e complementares dos PPCs
	Adequar os materiais bibliográficos das bibliotecas da UFGD
Problema relacionado	Dificuldades de atualização e ampliação do acervo bibliográfico
Local de Atuação	Biblioteca Central, Biblioteca Setorial do Hospital Universitário (HU), Biblioteca Setorial da Faculdade de Direito e Relações Internacionais (FADIR)
Responsável / Fonte orçamentária	Coordenadoria de Serviços de Biblioteca/Reitoria Recursos Tesouro/Ministério da Educação (MEC)
Prazo	2013 a 2017

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (UFGD, 2013, 2021a).

A Resolução nº 231 de 20 de dezembro de 2017 prorrogou o prazo de vigência do PDI-2013-2017 para 31 de dezembro de 2020. Posteriormente, a Resolução nº 133 de 11 de

dezembro de 2021 prorrogou novamente o prazo de vigência para 31 de dezembro de 2021. Como consequência, o prazo de execução do projeto estruturante passou a ser de 2013 a 2021.

A aquisição, expansão e atualização do acervo bibliográfico é realizada a partir da Comissão de Seleção e Aquisição de Materiais Bibliográficos composta por um professor de cada faculdade, bibliotecários e representantes da graduação e pós-graduação.

Tal comissão tem a responsabilidade de elaborar a PFDC, de forma a estabelecer critérios e prioridades na seleção e aquisição do material que irá compor o acervo bibliográfico, possibilitando a formação, desenvolvimento e atualização dos materiais bibliográficos de acordo com os objetivos da universidade e permitindo um processo de seleção sistematizado nas diferentes áreas que dão suporte ao ensino, pesquisa e extensão (UFGD, 2013).

Para atingir ao objetivo do referido projeto estruturante foram definidas ações a serem desenvolvidas. De acordo com o diagnóstico do PDI 2013-2021, as ações propostas foram atendidas de forma parcial. A CSB através da ação: gerenciar as bibliografias básicas e complementares dos PPCs visou atender a demanda de materiais bibliográficos nas referências dos PPC dos cursos da UFGD, que contempla a ação prevista de promover a atualização e o redimensionamento de livros, de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos.

Em relação à ação de ampliação do acervo digitalizado, foi adquirido o sistema de biblioteca digital, o qual disponibiliza exemplares de livros de maneira digital.

Para monitorar as ações propostas, foram estabelecidos os seguintes indicadores:

Quadro 12 – Indicadores a serem monitorados

Indicadores
Percentual atingido da bibliografia básica dos planos de ensino
Relação título/ exemplar /aluno
Relação de obras digitalizadas / trabalhos aprovados da UFGD
Total de itens do acervo (exemplares)
Recursos para aquisição de livros
Aquisição de livros
Aquisição de livros: doação
Material digital do Repositório Institucional (Produção Científica)
Quantidade de títulos da Minha Biblioteca Virtual

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (UFGD, 2013, 2021a).

De acordo com o diagnóstico do PDI 2013-2021, não houve acompanhamento efetivo dos indicadores propostos junto ao PDI. No entanto, conforme a Tabela 1, os dados disponibilizados através da página web UFGD em Números demonstram que o objetivo do projeto estruturante foi atingido.

Tabela 1 – Indicadores do projeto estruturante

Indicadores do PDI	Indicadores DIPLAN	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Tendência desejada	% Evolução
Percentual atingido da bibliografia básica dos planos de ensino	Total de itens do acervo (exemplares)	94,651	106,996	110,103	112,831	117,606	121,373	Aumento	28%
Relação título/ exemplar /aluno	Recursos para aquisição de livros	R\$ 324.042,9	R\$ 783.566,61	R\$ 276.622,36	R\$ 146.352,59	R\$ 270.472,28	R\$ 593.537,34	Manutenção	83%
Relação de obras digitalizadas / trabalhos aprovados da UFGD	Aquisição de Livros	5.169	10.296	4.002	3.148	2.960	10.675	Aumento	107%
	Aquisição de Livros - doação	7.538	12.345	4.873	3.861	3.029	12.641	Aumento	68%
	Material digital do Repositório Institucional (produção científica)	-	-	-	-	-	3.355	Aumento	-
	Quantidade de títulos da Minha Biblioteca Virtual (valor de 2018, refere-se ao número de itens disponíveis para o ano de 2020)	-	-	-	-	-	10.852	Aumento	-
Os indicadores do Projeto Estruturante são atendidos pelos indicadores do UFGD em Números						0	Não atendidas		
Os indicadores do UFGD em Números atendem o Projeto Estruturante como um todo						1	Parcialmente atendidas		

Fonte: elaborado pelo autor, com dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 1, segundo o diagnóstico do PDI 2013-2021, observa-se que a aquisição de livros, doações e disponibilização de títulos de forma virtual aumentou nos últimos anos. Os investimentos com recursos da universidade se mostraram significativos para a ampliação (UFGD, 2021a).

Apesar do objetivo do projeto estruturante ter sido atingido, o fato de não haver acompanhamento efetivo dos indicadores é um indício de ausência de monitoramento, sem mencionar que ele poderia não ter obtido êxito. Nesse contexto, a gestão de riscos viria a incrementar as chances de sucesso, identificando possíveis eventos que comprometeriam sua execução, fornecendo ações e/ou alternativas a serem tomadas diante de um potencial risco.

4.2 OS PROCESSOS CHAVES ENVOLVIDOS NO PROJETO ESTRUTURANTE DE AMPLIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO DA UFGD

Ao analisar a literatura e com base nas entrevistas realizadas, constatou-se que para ampliar e atualizar o acervo bibliográfico são necessários os seguintes processos: instituição da PFDC, seleção, aquisição, avaliação, desbastamento e descarte de coleções.

Todos os processos elencados pertencem à função biblioteconômica de formação, desenvolvimento e organização das coleções (vide Quadro 10). Na sequência, serão discutidos cada um desses processos.

4.2.1 A instituição da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções (PFDC)

Com base nos dados coletados, foi constatado que a PFDC é o documento formal que fornece diretrizes e critérios para se formar, desenvolver e atualizar coleções em uma biblioteca. Tal documento auxilia nas tomadas de decisões e fornece segurança ao trabalho do profissional bibliotecário.

Embora não seja um processo desempenhado rotineiramente, sendo o documento elaborado uma única vez e atualizado de acordo com mudanças nos cenários ambientais interno e externo à organização, ele é imprescindível para a execução dos processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de coleções (MIRANDA, 2007a).

A PFDC deve compreender no mínimo os objetivos da biblioteca, o estado atual da coleção, as necessidades informacionais da comunidade a ser servida, orçamentos e outros recursos informacionais disponíveis (SANTA ANNA, 2017).

Os dados coletados informaram que a UFGD possui PFDC, sendo que sua última atualização ocorreu por meio da Resolução nº 127 do Conselho Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados (COUNI) em 06 de outubro de 2014.

Em entrevista com o chefe de seção de seleção e aquisição da CSB, constatou-se que a atual PFDC apresenta várias inconsistências, é desatualizada e deficitária, prejudicando todo processo de desenvolver coleções. Embora existam intenções de melhorar tal documento, elas se resumem na constituição de comissão para elaboração de uma nova política. Entretanto, essa elaboração não está em andamento, prejudicando tanto a comunidade acadêmica quanto os servidores que executam trabalhos repetitivos.

Em 2018, houve várias tentativas de consolidar comissão para elaboração do novo documento da PFDC. Conforme o Quadro 13:

Quadro 13 – Formações de comissão para elaboração da nova PFDC

Instrução de Serviço nº 7 de 15 de maio de 2018	Constituiu a comissão interna para elaboração do novo documento da política de formação de desenvolvimento de coleção da CSB
Instrução de Serviço nº 11 de 06 de julho de 2018	Recomprou a comissão interna para elaboração do novo documento da política de formação de desenvolvimento de coleção da CSB
Instrução de Serviço nº 16 de 12 de novembro 2018	Firmou a comissão interna para elaboração do novo documento da PDC (Política de Formação de Desenvolvimento de Coleção) da CSB

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de UFGD (2018c, 2018d, 2018e).

Possuir uma política atualizada e condizente com a realidade enfrentada pela organização torna-se fundamental para nortear todo processo de formação, expansão e desenvolvimento de coleções (MACIEL; MENDONÇA, 2006). No entanto, a elaboração da política requer um estudo contínuo e detalhado, o qual serve como diretriz para instituição de estratégias de ações organizacionais e como instrumento delimitador de critérios na tomada de decisão e alocação de recursos para formação e expansão do acervo, orientando também os procedimentos para compra por licitação (MIRANDA; GALLOTTI; CECATTO, 2016).

A literatura considera que a política de formação e desenvolvimento de coleções deve compreender os processos de seleção de materiais, aquisição de materiais, avaliação de coleções, desbaste e descarte de coleções (MACIEL; MENDONÇA, 2006; WEITZEL, 2012).

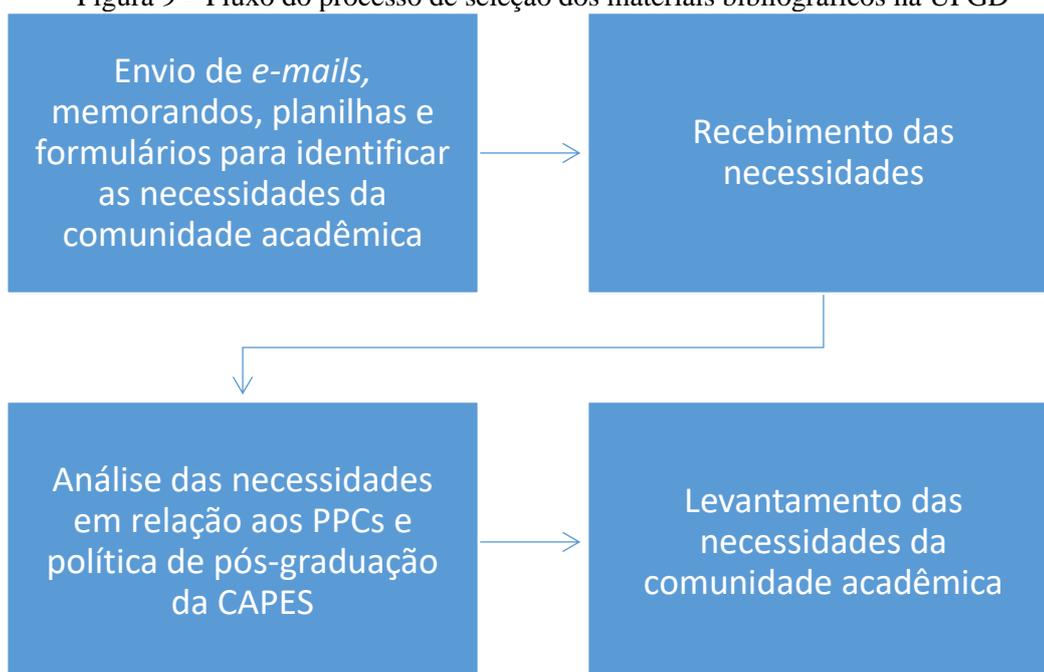
4.2.2 O processo de seleção de materiais bibliográficos

O processo de seleção é realizado pela comissão de seleção envolvendo decisões sobre quais itens devem ser incorporados de acordo com os critérios estabelecidos na política de seleção. Tal política apresenta as responsabilidades dos atores do processo de seleção (bibliotecários e comissão de seleção), os critérios estabelecidos, os instrumentos auxiliares de seleção, questões sobre censura na seleção, duplicação de obras raras, entre outros (VERGUEIRO, 2010; WEITZEL, 2012).

Segundo o chefe da seção de seleção e aquisição, na CSB o processo de seleção dos materiais que compõem o acervo bibliográfico se resume ao levantamento das necessidades da comunidade acadêmica. Essencialmente, as demandas são oriundas dos professores porque são especialistas, mas deve-se ouvir a comunidade acadêmica como um todo. O levantamento das necessidades considera também os PPCs e a política de pós-graduação da CAPES, suplementando ações de ensino, pesquisa e extensão.

O levantamento consiste em ir ao encontro das necessidades da comunidade acadêmica. Os procedimentos para isso são: envio de *e-mails*, memorandos, planilhas e formulários. No entanto, existem algumas dificuldades, como falhas no levantamento das necessidades. De acordo com a Figura 9, o fluxo do processo de seleção ocorre da seguinte forma:

Figura 9 – Fluxo do processo de seleção dos materiais bibliográficos na UFGD



Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

O processo de seleção se encerra com o levantamento das necessidades. No entanto, deveria se encerrar com a convocação e atuação da comissão de seleção, mas a comissão não tem desenvolvido seus trabalhos. Conseqüentemente, o processo é executado de forma incompleta. Após o processo de seleção, procede-se o processo de aquisição dos materiais bibliográficos.

4.2.3 O processo de aquisição de materiais bibliográficos

O processo de aquisição é o cumprimento das decisões tomadas na etapa de seleção. Está relacionado à incorporação das publicações adquiridas por meio das modalidades compra, permuta e doação (MACIEL; MENDONÇA, 2006; MIRANDA; GALLOTTI; CECATTO, 2016; VERGUEIRO, 2010). Nesse contexto, foram analisadas cada uma dessas modalidades.

4.2.3.1 O subprocesso de compra de materiais bibliográficos

A aquisição por compra é o principal recurso para se atualizar coleções. Nesta etapa destaca-se a importância das verbas para aquisição, pois o acervo não possui qualidade se for composto apenas por doações. É recomendado que a biblioteca tenha um orçamento destinado à aquisição de novas obras visando a temas da atualidade (WEITZEL, 2012).

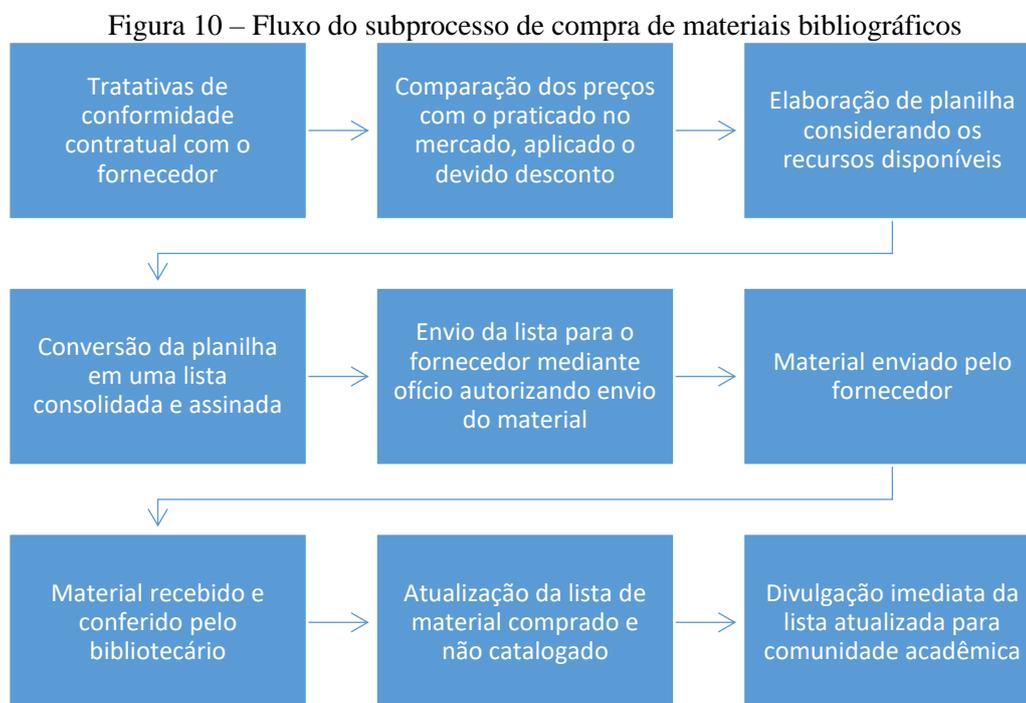
Segundo o chefe de seleção e aquisição, este subprocesso se inicia partindo da premissa de que a compra já foi licitada. São realizadas tratativas com os fornecedores no sentido de adequação e conformidade com o contrato administrativo celebrado. Procede-se então a comparação dos preços com o praticado no mercado, aplicado o devido desconto pactuado no contrato.

É elaborado então uma planilha observando os recursos disponíveis o empenho disponibilizado. Quando o empenho é totalmente utilizado, ou seja, o recurso é totalmente aplicado, a planilha é convertida em uma lista que é consolidada, assinada e enviada ao fornecedor mediante ofício autorizando o envio do material.

Em sequência, o material é enviado pelo fornecedor, recebido e conferido pelo bibliotecário. Procede-se então a atualização de uma lista de material comprado não catalogado e a divulgação imediata antes mesmo de catalogar. Isso ocorre porque existe um déficit

temporal para catalogar o material, pois não há mão de obra suficiente para fazer a catalogação rápida e muitos materiais adquiridos ficam por muito tempo sem catalogação.

O fluxo do processo de compra é representado pela Figura 10:



Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

Após o processo de compra, os materiais bibliográficos são destinados à catalogação.

4.2.3.2 O subprocesso de intercâmbio de materiais bibliográficos

Uma modalidade utilizada para aquisição de material de informação é a troca de publicações entre entidades na forma de intercâmbio. É realizada quando o material não está disponível para compra ou a opção da permuta é economicamente mais vantajosa. Consiste em um acordo entre duas instituições baseado no compromisso mútuo de fornecimento de publicações das próprias entidades, de obras duplicadas ou retiradas do acervo ou de obras recebidas por doação, mas sem interesse para incorporação ao acervo (ANDRADE; VERGUEIRO, 1996).

Segundo o chefe da seção de seleção e aquisição, o subprocesso de intercâmbio não é desenvolvido pela biblioteca. Apesar de ser uma forma prevista na literatura, legítima, necessária e importante, na prática ele não existe.

Mesmo constando na Resolução nº 127 06 de outubro de 2014, a qual propôs alterações na política de formação de coleções, o subprocesso de intercâmbio nunca foi executado, pois a política de desenvolvimento de coleção não é aplicada de forma efetiva, não houve interesse dos bibliotecários e tem passado despercebido constando apenas nos documentos.

Segundo o Coordenador de Serviços de Biblioteca, apesar desta modalidade estar prevista na literatura, ela é pouco utilizada pelas instituições federais de ensino em função dos trâmites necessários, haja vista que os livros são considerados materiais permanentes, possuindo durabilidade e valor, sendo controlados por regulamento de gestão patrimonial, o que dificulta ainda mais a realização deste subprocesso.

Outro fator é a relevância dos materiais disponibilizados para intercâmbio que, na maioria das vezes, são materiais descartados pela instituição doadora, desatualizados ou em estado de conservação inadequado.

4.2.3.3 O subprocesso de doação de materiais bibliográficos

As doações se destacam no processo de aquisição, principalmente devido à inconstância de verbas. Apresenta a ideia de receber algo sem um custo direto, sendo vistas por muitas bibliotecas como uma valiosa fonte para a formação de seus acervos. Apesar de ser uma modalidade de aquisição, ela perpassa a função de seleção, pois as doações também precisam ser selecionadas (VERGUEIRO 2010; 1996).

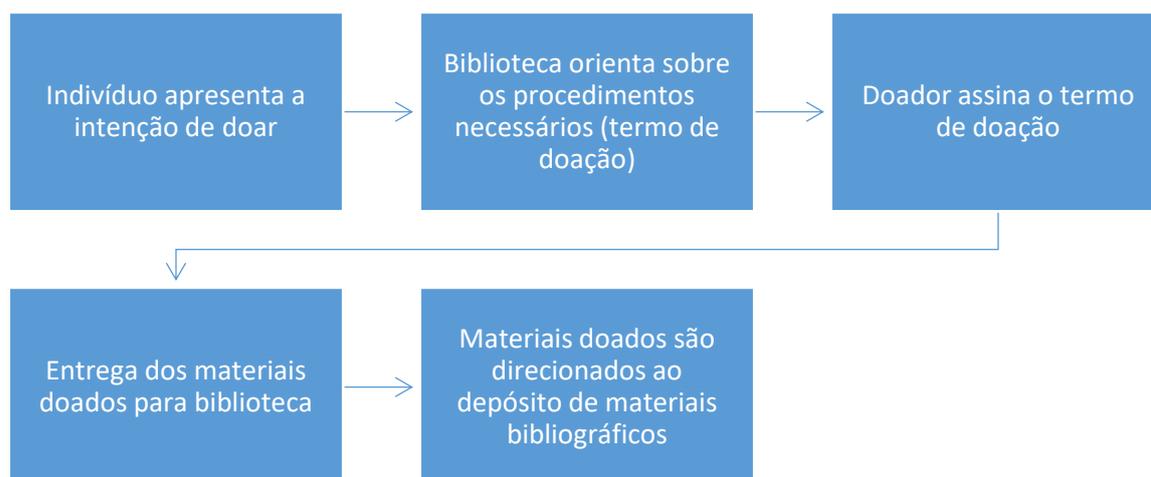
Segundo o chefe da seção de seleção e aquisição, não existe um levantamento para doações, o que existe são ofertas que ocorrem frequentemente e em grande quantidade. Tais doações partem de professores, pesquisadores, pessoas que já passaram pela universidade e editoras que se apresentam como doadoras. Algumas das doações chegam a desrespeitar a PFDC no sentido de não aceitar materiais pertinentes, contribuindo para o despejo e depósito dos materiais.

Em 2021, foi atualizado o termo de recebimento de doações. No entanto, tal instrumento não resolve as falhas, pois ele é apenas um meio para conversar com os doadores que, ao doar diversos livros antigos, acham que estão resolvendo todos os problemas da biblioteca.

As doações precisam ser selecionadas de acordo com critérios pré-estabelecidos. Não é simplesmente desenvolver a coleção partir de qualquer recurso, mas sim daqueles que atendem aos anseios da comunidade acadêmica.

A seção de seleção e aquisição apresenta as condições para o doador, ele não aceita e direciona sua questão à chefia que faz a doação acontecer e acaba despejando o material na biblioteca. O subprocesso de doação pode ser visualizado na Figura 11:

Figura 11 – Fluxo do subprocesso de doação de materiais bibliográficos



Fonte: elaborado pelo autor com base nas entrevistas.

4.2.4 O processo de avaliação de coleções

A avaliação é entendida como um processo que estabelece a relevância e ajuste do acervo com base nos objetivos da biblioteca, permitindo traçar critérios quanto à aquisição, à acessibilidade e ao descarte. Ela é apresentada como a mensuração quantitativa e qualitativa do acervo da biblioteca em relação ao nível de atendimento das necessidades dos usuários (MIRANDA; GALLOTTI; CECATTO, 2016).

Segundo o chefe da seção de seleção e aquisição, desde quando surgiu a biblioteca da universidade nunca houve avaliação de coleções como um processo. O que existe são microações como verificar a quantidade de exemplares de determinado autor para não duplicar demais ou comprar muitos exemplares. Isso é uma atividade importante e faz parte do processo de avaliação, mas sobre o processo de avaliação como um todo, estudado, sistematizado, ele não existe, apenas microações isoladas.

4.2.5 O processo de desbaste e descarte dos materiais bibliográficos

Para que um acervo seja considerado de boa qualidade é preciso que ele se desenvolva racionalmente. Nesse contexto, após a função de avaliação de coleções pode ser necessário desbastar e descartar materiais. O desbastamento consiste na retirada de documentos pouco utilizados de uma coleção de uso frequente para outros locais como depósitos para eventuais consultas. O descarte consiste na retirada definitiva do material do acervo da biblioteca, extinguindo os arquivos dos registros (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Segundo o chefe da seção de seleção e aquisição, na biblioteca da UFGD não existe processo de desbaste ou descarte de materiais bibliográficos. Deveria existir pois esse processo evita a sobrecarga nos prédios e contribui para não deixar o acervo inchado e poluído.

Se houvesse avaliação, o acervo seria analisado segundo estatística quantitativa de usabilidade. Constatando que o material não é utilizado, proceder-se-ia o desbastamento por conta do pouco uso, remanejando os materiais para um local isolado e seguro. A decisão sobre desbastar ou descartar é oriunda do processo de avaliação. Então faz-se necessário implementar o processo de avaliação, sistematizá-lo e aplicá-lo para poder chegar a essas decisões.

4.2.6 A atualização do acervo bibliográfico da UFGD

Segundo o chefe da seção de seleção e aquisição, a atualização do acervo é um conceito mais amplo já incorporado a ideia de desenvolvimento de coleções. Não é um processo isolado, pois está vinculado como objetivo da PFDC.

Na UFGD, a atualização tem acontecido de forma muito restrita, absolutamente limitada e sem se preocupar com as consequências dos itens desatualizados. É restrita porque visa somente adicionar ao acervo físico, tornando-o inchado, podendo acarretar riscos estruturais por conta do peso dos materiais. A ideia de adicionar é vista como sinônimo de atualização.

É limitada porque só pensa no recurso informacional livro, desconsiderando os outros recursos informacionais, como por exemplo: CDs, periódicos, entre outros. Só existe a catalogação de livros, essa é a principal limitação, pois recurso informacional não se restringe somente ao livro, embora seja o principal.

A atualização fomenta a ideia de um acervo adequado e ideal. Não basta somente atualizar, mas também remover tudo que é antigo. A atualização, como conceito amplo, se

interliga a todos os processos anteriores. Ela está ligada ao processo de avaliação no sentido de fornecer conforto e segurança ao usuário, onde ele navega no acervo e se sente bem, percebendo que existem materiais novos, que existe certa preocupação e que isso tá refletindo no seu uso.

4.3 O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS PROPOSTO PELA UFGD

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 de 10 de maio de 2016 (IN 01/2016) e o Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017 impuseram aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal o dever de implementar, manter, monitorar e revisar o processo de gestão de riscos, compatível com sua missão e seus objetivos estratégicos.

A IN nº 01/2016 estabeleceu que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deveriam instituir a política de gestão de riscos em até doze meses a contar de sua publicação em 10 de maio de 2016, ou seja, até 10 de maio de 2017. Para isso, impôs que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal instituíssem, pelos seus dirigentes máximos, o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC).

Ao analisar o processo administrativo eletrônico de número 23005.006460/2017-53, presente no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) da UFGD, cujo assunto detalhado é a política de gestão de riscos da UFGD, constata-se que a chefe de Auditoria Interna da Universidade comunicou à Reitoria, via CI nº 40/2016 – AUDIN de 16 de maio de 2016, sobre a IN nº 01/2016, informando que haveria necessidade de ajustes de gestão relacionados à sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos e enfatizando sobre o prazo de 12 (doze) meses para que a Universidade aprovasse sua política de gestão de riscos.

Em entrevista com a Pró-Reitora de Administração (Pró-Reitora de Avaliação Institucional e Planejamento no ano de 2017 e atual membro do CGRC), obteve-se a informação de que a Reitoria da Universidade analisou alternativas de ação visando iniciar procedimentos para atender ao dever imposto. No entanto, não havia conhecimento suficiente sobre o que se deveria fazer, sendo necessária capacitação inicial para sanar essa lacuna.

Apesar de ações no sentido de atender ao disposto normativo, somente em 10 de maio de 2017 que a UFGD constituiu o CGRC, por meio da Portaria nº 358 de 10 de maio de 2017. O comitê foi constituído um ano após a publicação da IN nº 01/2016, pois a universidade precisou deste tempo para amadurecer suas intenções. O comitê foi composto pelos seguintes cargos:

- Reitor;

- Vice-Reitor;
- Pró-Reitor de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa;
- Pró-Reitor de Extensão e Cultura;
- Pró-Reitor de Ensino de Graduação;
- Pró-Reitor de Avaliação Institucional e Planejamento;
- Pró-Reitor de Assuntos Comunitários e Estudantis;
- Pró-Reitor de Gestão de Pessoas;
- Pró-Reitor de Administração;
- Prefeito Universitário;
- Coordenador de Avaliação Institucional e Planejamento;
- Coordenador de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação;
- Chefe de Gabinete.

A Auditoria Interna da UFGD atuaria nas reuniões na condição de apoio técnico.

Segundo a IN nº 01/2016, uma das competências do CGRC era a de institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos. De acordo com a Pró-Reitora de Administração, a universidade não institucionalizou estas estruturas, sendo atualmente uma das maiores dificuldades enfrentadas, pois um setor específico e especializado teria melhores condições para realização de trabalhos quando comparado com um comitê composto por diversos pró-reitores e servidores de setores distintos.

Segundo a servidora supracitada, com a criação de um setor ou departamento específico, também se manteria ou reteria conhecimentos que permitiriam melhor continuidade dos trabalhos. Com a rotatividade nos cargos de gestão, perde-se muito conhecimento adquirido durante a execução do processo. Ressalta-se que 03 (três) servidores ocuparam o cargo de Reitor desde que a IN foi publicada. Um setor especializado e específico diminuiria as chances disso acontecer. No entanto, a falta de servidores é um obstáculo que impacta bastante na criação de tal setor.

De acordo com a IN nº 01/2016, o CGRC deveria analisar e aprovar a Política de Gestão de Riscos da Universidade dentro do prazo de 180 (cento e oitenta) dias a partir da publicação da portaria em 10/05/2017, ou seja, até 10/11/2017. Nesse contexto, enfatiza-se os seguintes prazos para aprovação da política de gestão de riscos da UFGD:

Quadro 14 – Prazo para aprovação da política de gestão de riscos da UFGD

Instrumento normativo	Prazo final para aprovação
IN nº 01/2016	10/05/2017
Portaria nº 358/2017	10/11/2017

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Brasil (2016); UFGD (2017).

Em 19 de outubro de 2017, a UFGD constituiu grupo de trabalho para a elaboração de sua política de gestão de riscos por meio da Instrução de Serviço nº 030. Segundo a Pró-Reitora de Administração, apesar do CGRC possuir a competência para aprovar a política de gestão de riscos, entendeu-se que ela deveria ser aprovada pelo COUNI devido à relevância do assunto, pois abrangeria todos os setores da Universidade. Deste modo, a política de gestão de riscos foi aprovada pelo COUNI, por meio da Resolução Número nº 112 de 28 de junho 2018, de forma intempestiva em relação aos prazos estabelecidos. A cronologia destes acontecimentos é demonstrada no Quadro 15:

Quadro 15 – Cronologia dos acontecimentos

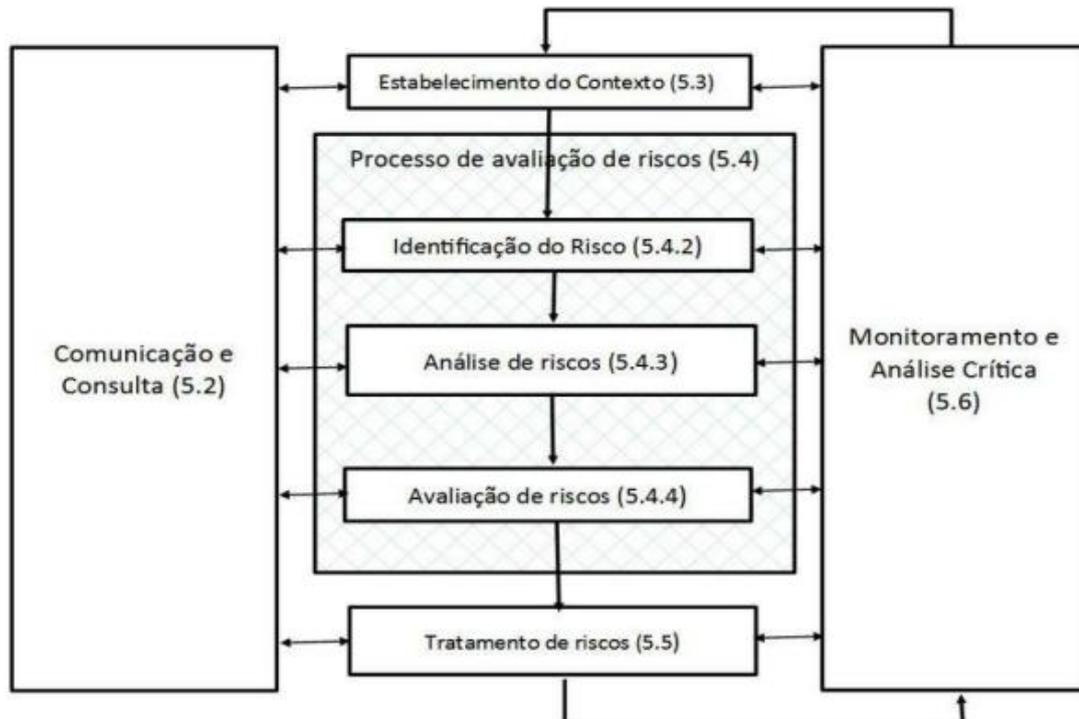
Data	Instrumento	Fatos
10/05/2016	IN nº 01/2016	Prazo de 12 meses para instituição da política de gestão de riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. Prazo limite: 10/05/2017
10/05/2017	Portaria nº 358	Constituiu o CGRC e estabeleceu o prazo de 180 dias analisar e aprovar a política de gestão de riscos. Prazo limite: 10/11/2017
19/10/2017	Instrução de serviço nº 030	Constituiu Grupo de Trabalho para elaboração da Política de Gestão de Risco da UFGD
28/06/2018	Resolução nº 112	Aprovou a Política de Gestão de Riscos da UFGD
11/05/2020	Portaria nº 301 de 11 de maio 2020	Aprovou o plano de gestão de riscos da Universidade

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Brasil (2016).

Em 11 de maio de 2020, a UFGD publicou sua metodologia de gestão de riscos no Boletim Oficial de Atos Administrativos sob o nº. 4102, por meio da Portaria nº 301 de 11 de maio 2020, a qual aprovou o plano de gestão de riscos da Universidade.

De acordo com a Figura 12, a metodologia de gestão de riscos da UFGD foi baseada na metodologia ABNT/ISO 31000/2009 (versão anterior da ABNT/ISO 31000/2018). Além disso, contou com adaptações contidas na metodologia ERM - Integrated Framework do COSO e PORTARIA-SEGECEX n.º 9 de 2017 do Tribunal de Contas da União (UFGD, 2020a).

Figura 12 – Fluxo do processo de gestão de riscos



Fonte: (UFGD, 2021b).

Segundo a Pró-Reitora de Administração, apesar de já existir a ISO 31000:2018, foi escolhida a ISO 31000:2009 por conta da capacitação que os servidores receberam, pois o objeto da capacitação tratava desta versão da metodologia. Deste modo, a elaboração considerou o conhecimento que os servidores adquiriram e a melhor adequação ao formato da instituição. Entretanto, a gestão de riscos ainda está em processo de amadurecimento, sendo possível atualização da metodologia conforme o processo for se desenvolvendo.

A Pró-Reitora de Administração afirmou que, durante o processo de capacitação dos servidores, foi orientado que se observasse o contexto organizacional de aplicação da metodologia. Diante disso, surgiu a seguinte dúvida: seria mais vantajoso realizar o mapeamento de riscos pelos objetivos estratégicos ou pelos processos organizacionais?

Segundo a Pró-Reitora, quando elaborou a metodologia, entendeu-se que não seria possível realizar o mapeamento de riscos pelos processos organizacionais, pois não existem processos mapeados na instituição. Nesse contexto, o grupo de trabalho verificou com outras universidades como eles estavam tratando esta questão. Em algumas instituições que já dispunham de processos organizacionais mapeados, optou-se por realizar o mapeamento de riscos considerando tais processos. Já em outras instituições que não dispunham de processos

organizacionais mapeados, privilegiou-se realizar o mapeamento dos riscos pelos objetivos estratégicos.

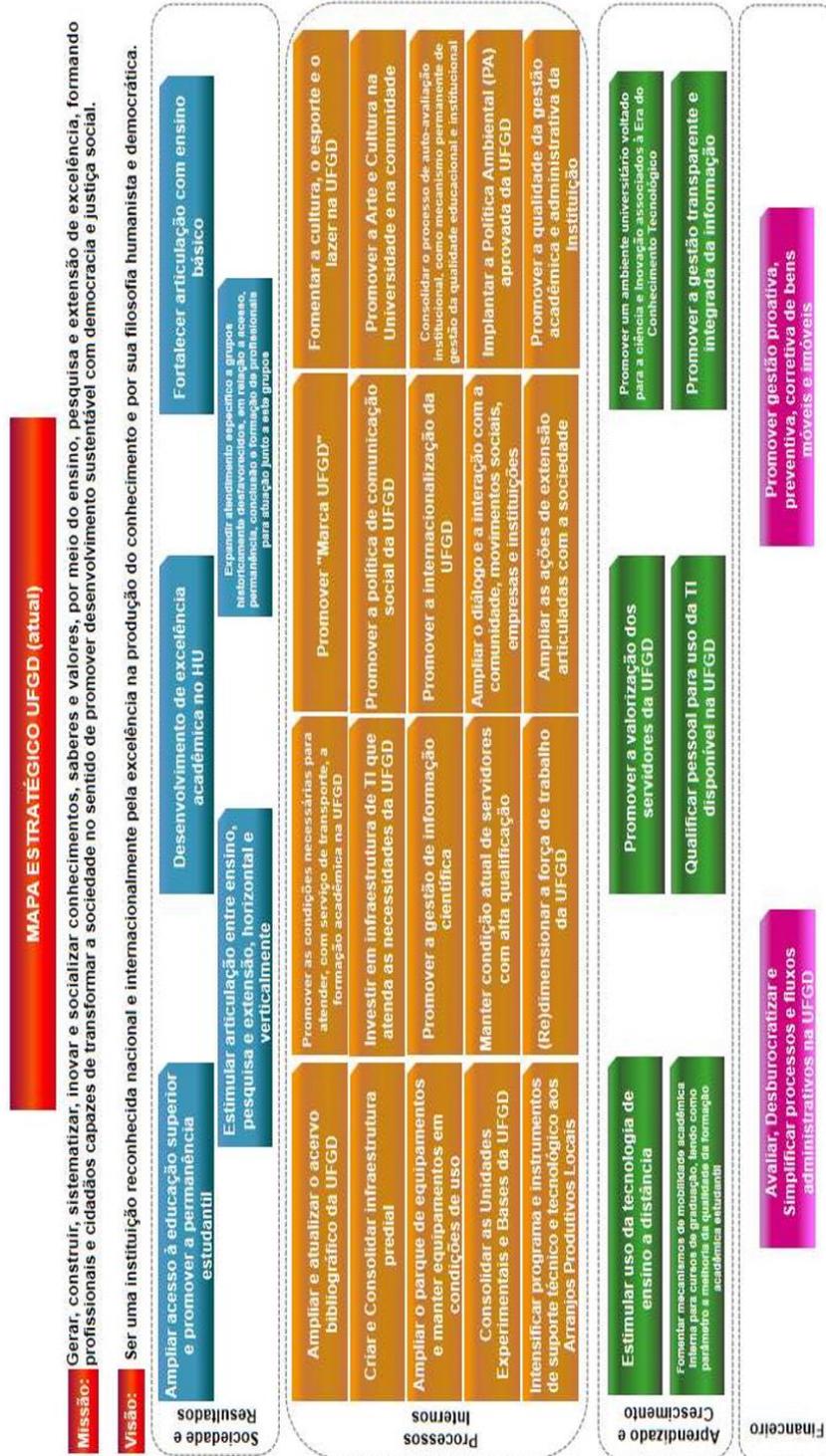
Dispor de processos organizacionais mapeados facilita a identificação de eventos de riscos. Sem o auxílio e direcionamento possibilitado pelo mapeamento de processos, a alta administração necessitou enfocar análise criteriosa antes da tomada de decisão de ações a serem realizadas para a identificação prematura de possíveis danos, visando sanar os problemas de forma precoce e reduzir a dimensão de anomalias. Nesse contexto, a ausência do mapeamento de processos tornou-se um obstáculo para efetiva implantação da gestão de riscos (UFGD, 2020b).

A UFGD então optou por realizar o mapeamento de riscos considerando seus objetivos estratégicos. A metodologia envolve a cadeia de valor evidenciada no mapa estratégico da instituição, a qual apresenta programas ou macroprocessos desdobrados em 34 (trinta e quatro) projetos estruturantes que precisam incorporar a gestão de riscos. A Figura 13 demonstra o mapa estratégico da universidade:

Figura 13 – Mapa estratégico da UFGD

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
Plano de Gestão de Riscos - UFGD

Anexo 2 – Mapa estratégico/Cadeia de valor



Fonte: (UFGD, 2022a).

A aplicação da metodologia deveria ocorrer de forma gradativa em todas as Unidades Administrativas e Acadêmicas da UFGD dentro do prazo de cinco anos a contar da publicação da matriz de gerenciamento de riscos no Boletim de Serviços da Universidade. No entanto, a matriz não foi até o momento publicada, permitindo que o plano de gestão de riscos possa ser atualizado de forma a contemplar o novo PDI 2022-2026 (UFGD, 2022b).

Salienta-se que CGRC deveria definir os projetos estruturantes a terem os riscos gerenciados para o primeiro exercício, no prazo de 30 (trinta) dias a partir da data de aprovação do Plano de Gestão de Riscos, porém isso não aconteceu (UFGD, 2020a). O cronograma de implantação é demonstrado a seguir no Quadro 16:

Quadro 16 – Cronograma de implantação da gestão de riscos na UFGD

Ano	Quantidade de projetos estruturantes com riscos gerenciados
2020	4
2021	10
2022	10
2023	10

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de UFGD (2020).

Atualmente, segundo Pró-reitora de Administração, membro do CGRC e membro do grupo de trabalho de elaboração da política e do plano de gestão de riscos da UFGD, a gestão de riscos não foi incorporada em nenhum dos projetos estruturantes da instituição.

Enfatiza-se que o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2022-2026 foi apreciado pelo Conselho Universitário em reunião realizada no dia 16 de dezembro de 2021 e aprovado conforme a Resolução COUNI nº 184/2021. (UFGD, 2021c, 2022b). Segundo a atual Pró-Reitora de Administração, a elaboração do novo PDI levou em consideração as informações do PDI 2013-2021 e consulta pública. Nesse contexto, foram definidos novos objetivos estratégicos para o novo PDI e prevista a atualização do plano de gestão de riscos a partir do início de sua vigência.

A atualização do plano deve ser realizada considerando os objetivos propostos no novo mapa estratégico aprovado para o PDI 2022–2026, devendo-se mapear e monitorar no mínimo 20% (vinte por cento) dos objetivos estratégicos a cada ano do novo PDI com base na definição do plano de ação de cada unidade administrativa e acadêmica (UFGD, 2022b).

4.4 ETAPAS DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS PROPOSTA PELA UFGD

4.4.1 Estabelecimento do contexto

Como cada organização tem características específicas, necessidades particulares, vários públicos e critérios, deve-se estabelecer contexto como atividade inicial do processo de gestão de riscos. Esta etapa apresenta os objetivos da organização, o ambiente em que ela persegue tais objetivos, partes interessadas e os critérios de risco, os quais auxiliarão na descoberta e avaliação da natureza e a complexidade dos riscos.

A etapa de estabelecimento do contexto se relaciona diretamente com o Plano de Desenvolvimento Institucional. As etapas de comunicação e monitoramento ocorrem de maneira conjunta.

4.4.2 Identificação de riscos

A etapa de identificação de riscos abrange os seguintes elementos:

- Descrição do evento: descrição detalhada do evento;
- Categoria dos riscos: avaliação de qual dimensão da organização é afetada pela ocorrência do evento de risco;
- Gestor do risco: responsável por monitorar e comunicar aos Pró-Reitores, Coordenadores, Diretores de Unidades Acadêmicas e ao CGRC questões referentes ao risco pelo qual ele foi designado.

Para identificação dos eventos de riscos são analisados cada processo de trabalho mediante técnicas sugeridas pelo COSO:

- Realização de oficinas com os facilitadores: abrangendo capacitação em gestão de processos e definição do fluxo do processo;
- Análise de fluxo do processo: abrange capacitação em gestão de riscos e análise do fluxo do processo com objetivo de levantar os principais os eventos de risco atinentes a ele.

Os eventos de riscos identificados são classificados de acordo com o Quadro 17:

Quadro 17 – Eventos de risco por categoria

Ambiente	Tipos de risco
Interno	Infraestrutura
	Pessoal
	Processo
	Conformidade
	Comunicação
Externo	Político
	Social
	Ambiental
	Orçamentário
	Imagem

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de UFGD (2020).

Após identificados, os riscos são registrados no mapa de riscos e direcionados à fase de análise. O mapa de riscos é uma planilha do *Microsoft Excel* em que os gestores de riscos apenas inserem dados relacionados aos eventos de riscos, os quais são processados pelo software fornecendo informações para tomada de decisão.

4.4.3 Análise e avaliação de riscos

Esta fase visa descobrir as causas dos eventos de riscos, como analisar a probabilidade de ocorrência dos eventos e sua consequência para a organização. De acordo com o Quadro 18, a etapa de análise e avaliação dos riscos abrange os seguintes componentes:

Quadro 18 – Elementos de análise e avaliação de riscos

Critério de Probabilidade	Dados ou elementos que serão utilizados para o julgamento da probabilidade de ocorrência deste evento
Causas	Condições potenciais que podem originar o risco ou que viabilizem a concretização de um evento de risco
Consequências	Resultado de um evento de risco que afeta os objetivos
Probabilidade	chance de ocorrência de um determinado evento de risco;
Impacto	Avaliação da magnitude da ocorrência do evento perante os objetivos estratégicos da organização
Risco Inerente	Pontuação dada pela multiplicação da probabilidade e do impacto a um evento de risco excluindo-se qualquer mecanismo de controle

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de UFGD (2020).

Esta etapa utiliza de parâmetros quali-quantitativos, nos quais as percepções dos atores envolvidos são transformadas em números ordinais de 1 (um) a 5 (cinco), tanto para probabilidade como para o impacto.

Conforme exposto na Tabela 2, de acordo com o contexto da UFGD, utilizou-se uma escala de cinco pontos para avaliação da probabilidade, em que cada nível possui uma chance de ocorrência:

Tabela 2 – Avaliação da probabilidade de ocorrência dos eventos

Nível	Descrição	Pontuação
Muito baixa	Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais – Frequência observada < 10%	1
Baixa	Evento pode ocorrer em algum momento - Frequência observada > = 10% < 30%	2
Moderada	Evento deve ocorrer em algum momento - Frequência observada >=30% < 50%	3
Alta	Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias – Frequência observada >=50% <90%	4
Muito alta	Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias – Frequência observada >=90%	5

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de UFGD (2020).

Para avaliar o impacto do risco, utilizou-se também uma escala de cinco pontos, em que a base da avaliação é o atendimento dos objetivos estratégicos da Universidade. Conforme Tabela 3:

Tabela 3 – Avaliação do impacto de ocorrência dos eventos

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

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de UFGD (2020).

A partir da multiplicação entre os componentes probabilidade e impacto pode-se calcular o risco inerente do evento. A seguinte equação demonstra este cálculo:

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

A partir desta multiplicação, gera-se um valor numérico que varia de 1 a 25 representando o nível de risco do evento. Conforme Tabela 4:

Tabela 4 – Enquadramento do evento de risco em um determinado nível a partir do cálculo do risco inerente

Pontuação	Nível de risco
18 a 25	Muito alto
12 a 17	Alto
7 a 11	Médio
4 a 6	Baixo
1 a 3	Muito baixo

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de UFGD (2020).

Os eventos de riscos considerados médio, alto e muito alto são considerados inaceitáveis pelo CGRC. De acordo com o apetite a risco da instituição, tais riscos devem passar por tratamentos de mitigação visando a redução de chance de ocorrência (probabilidade) e/ou impacto de sua ocorrência.

4.4.4 Tratamento de riscos

Esta etapa visa encontrar mecanismos de controle para reduzir o risco inerente do evento de risco. Podem ser adotadas 4 (quatro) estratégias, conforme Quadro 19:

Quadro 19 – Estratégias de tratamento de riscos da UFGD

Aceitar	A instituição não atua em relação ao risco. Com probabilidade e impacto baixos, não existe necessidade de mitigação ou os controles existentes são suficientes em relação às consequências. Esta ação é escolhida para riscos com impacto e probabilidade baixos ou muito baixos
Mitigar	A instituição atua com o objetivo de reduzir a probabilidade e/ou impacto do risco ou removê-lo da lista dos principais riscos
Transferir	O evento de risco possui probabilidade e impacto muito elevado. A organização não suporta, transferindo-o a outra entidade. Exemplo: contratação de seguro de acidentes para empregados que exercem atividades perigosas
Evitar	Zerar a chance de ocorrência ou o impacto, extinguindo a atividade ou processo analisado

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de UFGD (2020).

Conforme Quadro 20, a UFGD utiliza da seguinte forma de tratamento de riscos:

Quadro 20 – Forma de tratamento dos riscos da UFGD

Risco muito alto	Deve ser mitigado até o risco residual chegar ao nível médio pelo menos
Risco alto	Deve ser mitigado até o risco residual chegar ao nível médio pelo menos
Risco médio	Se possível, deve-se realizar atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for crítico, planos de contingência devem ser utilizados
Risco baixo	Se possível, pode-se realizar atividades de controle mitigadoras. Se o impacto do evento for grande ou crítico, planos de contingência devem ser utilizados
Risco muito baixo	Se possível, pode-se realizar atividades de controle mitigadoras. Pode-se aceitar o risco muito baixo ou os controles existentes já resguardam boa parte de suas consequências

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de UFGD (2020).

As estratégias de transferir e evitar são exceções que devem ser aprovadas pelo CGRC. Os mecanismos de controles se dividem em: atividades de controle mitigadoras e planos de contingências. Ambos visam diminuir a probabilidade de ocorrência dos eventos de risco, minimizando o impacto caso os eventos se concretizem. Podem ser incorporados novos mecanismos de controle caso necessário.

Quando o impacto ocasionado pelo evento de riscos é extremamente elevado, é recomendado a criação de um plano de contingência para reduzir o impacto caso o risco se concretize e ocasione problemas para a organização.

A partir dos mecanismos de controle, procede-se a avaliação do risco residual baseada no roteiro de auditoria do TCU de maio de 2017, o qual sugere uma avaliação baseada em nível de confiança (NC). Quanto maior a confiabilidade dos mecanismos de controle para o evento, menor o risco residual (RR) do risco. A forma de avaliação é representada pela equação:

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

Conforme Tabela 5:

Tabela 5 – Níveis de confiança atribuído às atividades de controle

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

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de UFGD (2020).

Os mecanismos de controle precisam ser suficientes para que o risco residual esteja pelo menos no nível médio. Caso seja necessário criar mecanismos de controle, a avaliação do risco residual somente acontecerá no novo ciclo de monitoramento.

4.4.5 Monitoramento e análise crítica

Esta etapa visa avaliar e revisar de forma contínua os riscos elencados e as tomadas de decisões a partir de informações disponíveis. Os gestores de riscos emitem relatórios semestrais de ocorrências de eventos e da qualidade dos mecanismos de controle utilizados. Esses relatórios são agregados e compilados pelos Pró-Reitores, Chefe de Gabinete da Reitoria e Diretores de Unidades Acadêmicas e repassados ao CGRC.

Em eventos de riscos alto e muito alto, o ciclo de monitoramento acontece a cada 3 (três) meses. Em eventos de risco médio acontecem semestralmente. Em eventos e nível baixo e muito baixo acontecem de modo anual, juntamente com a revisão anual do processo na avaliação de novos eventos de riscos.

4.4.6 Comunicação e consulta

Esta etapa está ligada à conscientização de uma cultura de gestão de riscos, em que os servidores entendam que sua rotina de trabalho envolve riscos emergentes. Assim, toda comunidade acadêmica deve reportar novos eventos de riscos que surjam podendo comprometer processos ou os objetivos estratégicos da organização.

A comunicação pode ser direcionada aos gestores dos riscos, Pró-Reitores, Chefe de Gabinete da Reitoria e Diretores Unidades Acadêmicas, os quais detalharão o evento no mapa de riscos e reportarão ao CGRC.

Como a gestão de riscos não foi incorporada em nenhum dos projetos estruturantes da instituição até o presente momento, esta etapa ainda não aconteceu.

4.5 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA NOS PROCESSOS CHAVES DO PROJETO ESTRUTURANTE DE AMPLIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO

4.5.1 Estabelecimento do contexto

A Coordenadoria de Serviços de Biblioteca está vinculada à Reitoria da Universidade Federal da Grande Dourados. Por conseguinte, faz necessário estabelecer o contexto considerando as especificidades das duas organizações. De acordo com o Quadro 21, a UFGD apresenta o seguinte contexto organizacional:

Quadro 21 – Estabelecimento do contexto da UFGD

Finalidade	Ministrar o ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária de qualidade e cidadã, com o objetivo de produzir conhecimento, de ampliar e aprofundar a formação do ser humano para o exercício profissional, para a reflexão crítica, redução de desigualdades sociais e para a solidariedade entre os povos
Missão	Gerar, construir, sistematizar, inovar e socializar conhecimentos, saberes e valores por meio do ensino, pesquisa e extensão de excelência, formando profissionais e cidadãos capazes de transformar a sociedade no sentido de promover desenvolvimento sustentável com democracia e justiça social
Visão	Ser uma instituição reconhecida pelo público acadêmico, nacional e internacionalmente, pela excelência na produção do conhecimento, promovendo o desenvolvimento sustentável para a comunidade regional
Valores	Democracia, educação, qualidade, ética, transparência, tecnologia e sustentabilidade
Áreas de atuação acadêmica	Promoção do ensino superior; desenvolvimento de pesquisa, extensão e inovação tecnológica; promoção da relação com a sociedade
Cursos	Graduação institucional: 43 cursos; Graduação parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB): 07 cursos; Pós-Graduação stricto sensu: 36 cursos

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (UFGD, 2021d).

Por sua vez, a CSB apresenta o seguinte contexto organizacional:

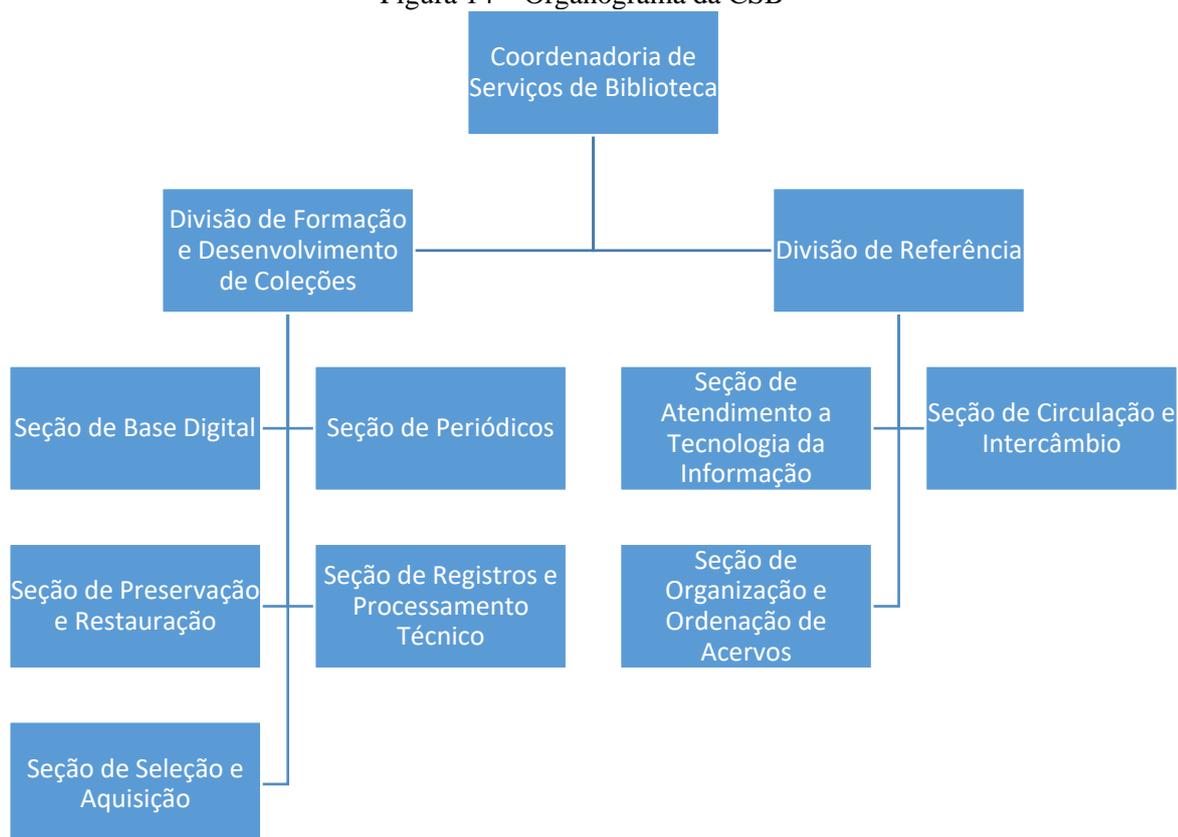
Quadro 22 – Estabelecimento do contexto da CSB

Organização	Órgão administrativo vinculado à Reitoria, sendo composta por três unidades: Biblioteca Central, Biblioteca Setorial da FADIR e a Biblioteca Setorial do HU
Finalidade	Preservar e disseminar o acesso à informação, por meio da inovação e tecnologias, suplementando os programas de ensino, pesquisa e extensão da UFGD
Missão	Fomentar acesso à informação de qualidade, por meio de gestão estratégica, inovação e tecnologias, cooperando com os programas de ensino, pesquisa e extensão da UFGD
Visão	Ser reconhecida pela excelência nos serviços prestados à comunidade, por intermédio da alteridade, dinamicidade e modernidade
Valores	Liberdade intelectual e acadêmica, respeito à diversidade, inclusão social, trabalho em equipe, cooperação e sustentabilidade
Objetivos	Prover serviços em múltiplos formatos que atendam às necessidades informacionais dos usuários; reorganizar os espaços da biblioteca para melhor atender às demandas dos usuários; educar os usuários quanto aos serviços e recursos da biblioteca; aprimorar a interação com os acadêmicos, servidores e comunidade

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (UFGD, 2018b).

A CSB apresenta a seguinte estrutura organizacional:

Figura 14 – Organograma da CSB



Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (UFGD, 2021e).

Em relação ao projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD, ligado à Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções, apresenta-se o seguinte contexto situacional:

Quadro 23 – Estabelecimento do contexto do projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD

Projeto estruturante	Ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD
Objetivo	Permitir acesso mais amplo (físico e digital).
Ações	Promover atualização e redimensionamento de periódicos e livros, de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos
	Incentivar o uso do Portal de Periódicos CAPES e outros bancos;
	Promover processos flexíveis de aquisição de livros, de modo a permitir a substituição de títulos;
	Ampliar o acervo digitalizado
	Gerenciar as bibliografias básicas e complementares dos PPCs
	Adequar os materiais bibliográficos das bibliotecas da UFGD
Problema relacionado	Dificuldades de atualização e ampliação do acervo bibliográfico

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (UFGD, 2013, 2021a).

Em relação a ação de incentivar o uso do Portal de Periódicos CAPES, o qual é um acervo científico virtual que reúne e disponibiliza conteúdos às instituições de ensino e pesquisa no Brasil, sendo inteiramente financiado pelo Governo Federal, entende-se que tais materiais já estão disponibilizados para comunidade acadêmica, necessitando apenas de incentivar sua utilização. Esta ação está voltada para função biblioteconômica de dinamização do uso das coleções, não pertencendo a função de formação e desenvolvimento de coleções.

Conforme o Quadro 24, o projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico apresenta os seguintes processos:

Quadro 24 – Processos envolvidos no projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico

PFDC	Documento formal que fornece diretrizes e critérios para se formar, desenvolver e atualizar coleções em uma biblioteca
Seleção de materiais bibliográficos	Seleção de quais itens devem ser incorporados segundo critérios estabelecidos na PFDC
Aquisição de materiais bibliográficos	Incorporação de materiais bibliográficos adquiridos por meio das modalidades: compra, permuta e doação
Avaliação de materiais bibliográficos	Estabelece a relevância e ajuste do acervo com base nos objetivos da biblioteca, permitindo traçar critérios quanto à aquisição, à acessibilidade e ao descarte de materiais
Desbaste e descarte de materiais bibliográficos	O desbaste é a retirada de documentos pouco utilizados de uma coleção de uso frequente para outros locais como depósitos para eventuais consultas. O descarte é a retirada definitiva do material do acervo da biblioteca, extinguindo os arquivos dos registros.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (UFGD, 2013, 2021a).

De acordo com o Quadro 24, a PFDC apesar de não ser um processo desempenhado rotineiramente, é imprescindível para a execução dos processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de coleções. Deste modo, ela foi elencada como processo para o mapeamento de riscos.

De acordo com o plano de gestão de riscos da UFGD, quando um evento de risco for categorizado como muito alto, alto ou médio, deverá obrigatoriamente passar por mecanismos de controle na busca da redução da sua chance de ocorrência e/ou do impacto de sua ocorrência. Os mecanismos de controles deverão ser suficientes para que os riscos elencados como alto e muito alto apresentem risco residual pelo menos médio.

4.5.2 Identificação de riscos

Nesta etapa, propôs-se a alteração do mapa de riscos, alterando de uma planilha do *Microsoft Excel* para uma planilha do *Google Sheets*. Tal alteração se torna mais viável e vantajosa uma vez que a UFGD detém conta administrativa *Google Workspace*. Além de contar com o suporte da empresa, existe a cultura de trabalhar com documentos do Google, compartilhando documentos e editando simultaneamente documentos on-line.

A UFGD, por meio da Coordenadoria de Desenvolvimento de Tecnologia da Informação (COIN), adota as orientações do Comitê de Implantação de Software Livre – CISL do Governo Federal. Nesse contexto, considerando que a maioria dos computadores de trabalho dos profissionais da UFGD apresenta como componente de planilha o *LibreOffice Calc*, além da instituição possuir uma conta administrativa *Google Workspace* e as fórmulas de cálculo do

Microsoft Excel não serem totalmente compatíveis com o *LibreOffice Calc* e o *Google Sheets*, torna-se mais vantajoso a conversão do mapa de riscos do *Microsoft Excel* para uma planilha do *Google Sheets*.

Foi adicionada à proposta inicial da planilha de mapa de riscos uma coluna com a seguinte descrição: “nível organizacional”. Nessa coluna, é possível escolher entre três campos: “estratégico, tático e operacional”. Com isso, será possível identificar a qual nível organizacional pertence determinado evento de risco.

Outra alteração sugerida, foi a inserção de uma categoria do risco. Conforme o Quadro 17, o mapa de riscos apresenta 10 (dez) categorias, a saber: infraestrutura, pessoal, processo, conformidade, comunicação, político, social, ambiental, orçamentário e imagem. Com a inserção da categoria “administrativo”, passarão a existir 11 (onze) categorias. Tal inserção se justifica por alguns riscos mapeados não se adequarem dentro das categorias estabelecidas, sendo necessário a criação desta nova categoria.

4.5.2.1 Política de formação e desenvolvimento de coleções

Na PFDC foram mapeados 07 (sete) eventos de riscos. O Quadro 25 apresenta os eventos de riscos identificados, bem como suas causas e consequências.

Quadro 25 – Identificação de riscos – Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções

Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Desatualização da PFDC	Decorrer do tempo; Novas TICs; Surgimento de novas legislações; Inexistência de revisão ou reavaliação periódica	Acervo bibliográfico desatualizado; Não atendimento dos anseios da comunidade acadêmica; Desatualização tecnológica; PFDC ultrapassada ou insuficiente; Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo
Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	Inexistência de diretrizes na PFDC; Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes)	Desenvolvimento incoerente e inadequado do acervo bibliográfico; Execução de processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de forma não interativa; Não atendimento dos objetivos organizacionais; Tomadas de decisões incorretas.
Ausência diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	Desconhecimento da relevância das diretrizes na PFDC; Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política	Formação e desenvolvimento de coleções baseando-se em parâmetros aleatórios e descondizentes com a realidade da instituição; Inexistência ou insuficiência de interação entre os processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais	Incapacidade de fomentar e/ou suplementar objetivos da universidade; Diminuição da relevância organizacional da biblioteca
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca	Formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico em desacordo com os objetivos organizacionais (biblioteca)
Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); Decisão administrativa (não implementação)	Não atendimento dos objetivos organizacionais; Tomadas de decisões incorretas; Desconhecimento dos pontos fortes e fracos do acervo; Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo
Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	PFDC desatualizada; Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas dvds, cds, materiais impressos em braile, recursos audiovisuais etc.)	Incapacidade de atingir a missão organizacional (biblioteca); Incapacidade de atingir os objetivos organizacionais (biblioteca)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como instrumento norteador de toda formação e desenvolvimento de coleções, os eventos de riscos identificados na PFDC merecem atenção extra, pois são considerados pilares

para o desenvolvimento racional e adequado do acervo. O Quadro 26 dispõe os riscos mapeados segundo nível organizacional, categoria do risco e risco orçamentário/financeiro.

Quadro 26 – Identificação de riscos – Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções

Eventos de Risco	Nível organizacional	Categoria do risco	Risco orçamentário / financeiro
Desatualização da PFDC	Tático	Político	Sim
Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	Tático	Político	Sim
Ausência diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	Tático	Político	Sim
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	Estratégico	Político	Sim
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	Estratégico	Político	Sim
Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	Tático	Administrativo	Sim
Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos instrumentos estratégicos	Estratégico	Político	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez que tais eventos possivelmente se concretizem, serão necessários recursos financeiros para se adequar e/ou corrigir o acervo bibliográfico, pois quando as coleções não se desenvolvem racionalmente de acordo com a realidade vivenciada pela comunidade acadêmica, elas precisam ser adequadas ou corrigidas considerando os anseios de tal comunidade. Em virtude disso, apesar de não acarretar gastos financeiros imediatos, mas sim potenciais gastos com correções e/ou adequações, os eventos de riscos foram identificados como orçamentários e financeiros.

Por ser considerada um documento formal fornecendo orientações, diretrizes e critérios para se formar e desenvolver coleções, os riscos identificados foram considerados quanto ao nível organizacional como estratégicos e táticos. Estratégicos quando envolvem causas e consequências ligadas diretamente à universidade e a CSB de modo holístico. Tático quando afetam somente a Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções.

4.5.2.2 Seleção dos materiais bibliográficos

No processo de seleção dos materiais bibliográficos foram mapeados 11 (onze) eventos de riscos. O Quadro 27 apresenta os eventos de riscos identificados, bem como suas causas e consequências.

Quadro 27 – Identificação de riscos – Seleção dos materiais bibliográficos

Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados	Política de seleção de materiais (parte da PFDC) insuficiente e incompleta	Seleção e compra de materiais em desacordo com as necessidades da comunidade acadêmica; Seleção dos materiais bibliográficos de forma incoerente e desparametrizada; Possível crescimento do acervo bibliográfico, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braile)
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação	Política de seleção de materiais (parte da PFDC) insuficiente e incompleta	Recebimento de doações de materiais desnecessários ou redundantes; Acúmulo de materiais desnecessários; Ausência de local adequado para depósito de materiais desnecessários ou redundantes; Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braile)
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos	Política de seleção de materiais (parte da PFDC) insuficiente e incompleta	Incapacidade de aproveitar oportunidades para se desenvolver coleções; Aquisição de materiais por modalidade menos vantajosa (intercâmbio poderia ser mais vantajoso); Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braile)
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	Falta de mecanismos para comunicação; Mecanismos inadequados ou insuficientes; Ausência de previsão na política de seleção; Inexecução da atividade (apesar de constar na política)	Formação e/ou desenvolvimento do acervo bibliográfico desconsiderando os anseios e realidade vivenciada pela comunidade; Não considerar ou ouvir as demandas dos usuários; Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braile)
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	Ausência de planejamento prévio; Esforços concentrados em outras atividades; Decisão administrativa.	Falta de informações para tomada de decisão; Falta de informação para o planejamento da formação e desenvolvimento de coleções; Desconhecimento da realidade vivenciada pela comunidade acadêmica; Desconhecimento de mudanças ou alterações na comunidade acadêmica; Desconhecimento do perfil e necessidades de informação da comunidade acadêmica
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	Falta de recursos para contratação / convocação / recrutamento; Decisão política de alocação de recursos humanos por autoridade competente; Desconhecimento da atual dimensão da biblioteca e dos profissionais necessários para o desenvolvimento adequado das atividades	Incapacidade de executar o processo de seleção; Processo de seleção executado de maneira ineficiente; Sobrecarga de profissionais; Possibilidade de erro no processo de seleção dos materiais devido à sobrecarga
Seleção de materiais redundantes	Falta de interatividade entre os processos de seleção para compra, seleção de doações e intercâmbio; Falta de consolidação dos materiais selecionados por mecanismos de seleção diferentes	Duplicidade de exemplares; Gasto desnecessário de verbas; Acúmulo de materiais bibliográficos; Redução do espaço físico
Inexistência de fluxo de processo e/ou	Dificuldade dos colaboradores em mapear processos; Ausência de profissional capacitado para	Descontinuidade do processo de seleção na ausência do (s) executante (s) do processo; Incapacidade de detectar atividades que

procedimento operacional padrão	mapear processos; Desconhecimento da importância de ter processo mapeado	potencialmente poderiam ser automatizadas; Impossibilidade de novos colaboradores aprender o processo de forma mais fácil e em menos tempo; Falta de interatividade com os outros processos (desconhecimento do todo)
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	Entendimento de que as tarefas da comissão são secundárias em relação às atividades principais desenvolvidas pelos membros integrantes; Incompreensão da relevância do processo de seleção de materiais bibliográficos; Falta de interatividade entre os membros da comissão; Divergência / conflitos entre os membros da comissão.	Processo de seleção executado de forma incompleta. Sem a ratificação da comissão.
Seleção de materiais em suporte inadequado ou inapropriado	Incapacidade de se adaptar às novas tecnologias (recursos eletrônicos); Desconsiderar a opinião da comunidade acadêmica (a qual seleciona, além dos materiais, o suporte mais adequado para si)	Comunidade acadêmica pode não saber ou querer utilizar da informação que necessita pelo fato de o material estar em um suporte que não lhe agrada; Falta de acessibilidade aos usuários
Não selecionar materiais de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos ou não atender às diretrizes da CAPES	Inobservância de fluxo de procedimento operacional padrão (quando implantado); Comissão não ratificar os materiais selecionados	Cursos ofertados sem o suplemento de materiais bibliográficos; Biblioteca não cumprir sua finalidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 28 dispõe os riscos mapeados segundo nível organizacional, categoria do risco e risco orçamentário/financeiro.

Quadro 28 – Identificação de riscos – Seleção dos materiais bibliográficos

Eventos de Risco	Nível organizacional	Categoria do risco	Risco orçamentário / financeiro
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados	Tático	Político	Sim
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação	Tático	Político	Não
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos	Tático	Político	Sim
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	Operacional	Comunicação	Sim
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	Operacional	Processo	Sim
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	Tático	Pessoal	Sim
Seleção de materiais redundantes	Operacional	Processo	Sim
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Tático	Processo	Não
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	Operacional	Pessoal	Não
Seleção de materiais em suporte inadequado ou inapropriado	Operacional	Processo	Sim
Não selecionar materiais de acordo com os projetos pedagógicos	Operacional	Processo	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os eventos de riscos envolvendo os critérios utilizados para seleção dos materiais a serem comprados e intercambiados foram considerados orçamentários e financeiros, pois a aquisição de material incorreto por compra gera um gasto financeiro desnecessário. Do mesmo modo, o intercâmbio de material que não deveria ser intercambiado gera um gasto desnecessário para repor tal material.

Os eventos de riscos envolvendo comunicação e estudo da comunidade acadêmica foram considerados orçamentários e financeiros, pois ao selecionar e adquirir materiais sem considerar as necessidades da comunidade, existe a grande possibilidade desses materiais não atenderem às necessidades dos usuários. Neste cenário, haveria gastos com materiais desnecessários e novos gastos com a aquisição dos materiais corretos.

Do mesmo modo poderia acontecer com os eventos de riscos de seleção de materiais redundantes, materiais em suporte inadequado ou inapropriado e não considerar os projetos pedagógicos dos cursos, pois se gastaria desnecessariamente com materiais incorretos e haveria novos gastos para se adquirir os materiais corretos.

Em relação à falta de profissionais, entende-se que haveria a necessidade de contratação de recursos humanos para a execução do processo. Conseqüentemente, tal aquisição envolveria recursos financeiros.

4.5.2.3 Aquisição dos materiais bibliográficos

No processo de aquisição dos materiais bibliográficos foram mapeados 13 (treze) eventos de riscos. O Quadro 29 apresenta os eventos de riscos identificados, bem como suas causas e consequências.

Quadro 29 – Identificação de riscos – Aquisição dos materiais bibliográficos

Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Escassez ou falta de recursos para aquisição	Ausência de controle de orçamento e alocação de recursos; Escassez de recursos financeiros; Remanejamento de recursos para outras necessidades	Impossibilidade de aquisição de materiais; Ampliação e atualização de acervos prejudicadas; Não atendimento das necessidades da comunidade acadêmica; Missão organizacional (biblioteca) prejudicada: "fomentar o acesso à informação"
Falta de espaço físico para acomodação dos materiais	Processo de avaliação inadequado seguido por novas aquisições; Redução de infraestrutura física; Acúmulo de materiais sem a destinação correta (desbastamento ou descarte)	Incapacidade de ampliar e/ou atualizar o acervo bibliográfico.
Disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos	Incapacidade de processamento técnico; Atraso na entrega dos materiais bibliográficos por parte de fornecedores; Problemas técnicos que impossibilitem a disponibilização de materiais nas bibliotecas digitais; Recursos humanos insuficientes	Não atendimento das necessidades da comunidade acadêmica; Defasagem e desatualização de material adquirido e não disponibilizado
Aquisição de materiais em desacordo com os estabelecidos na etapa de seleção	Falta de interatividade entre os processos de aquisição e seleção; Inobservância dos materiais que foram selecionados	Aquisições em desacordo com o pré-estabelecido; Aquisições incoerentes com a necessidade da comunidade acadêmica
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	Falta de previsão PFDC; Decisão administrativa; Competências insuficientes dos profissionais (conhecimento, habilidades e atitudes) para execução do subprocesso	Incapacidade de aproveitar oportunidades para se desenvolver coleções; Coleções mal otimizadas (excesso de exemplares de determinada obra versus diversos exemplares de diversas obras); Gasto de recursos financeiros com exemplares que poderiam ser intercambiados
Fornecedor não entregar os materiais durante o andamento do contrato	Incapacidade econômico-financeira do fornecedor; Falência do fornecedor	Impossibilidade temporária de adquirir materiais bibliográficos
Materiais bibliográficos recebidos de forma incorreta (quantidades, títulos, exemplares etc.)	Execução de apenas um recebimento (considerado como definitivo); Inobservância de documentos contratuais (Termo de referência, Termo de contrato etc.), não se atentando ao recebimento provisório e recebimento definitivo; Erro do profissional que recebe os materiais	Duplicidade ou redundância de materiais; Tempo gasto com a troca/substituição do material; Indisponibilidade do material para comunidade acadêmica
Ausência de critérios claros e específicos no termo de doação de	Termo de doação elaborado em desacordo com a PFDC	Recebimento de todo e qualquer material; Acúmulo de materiais em depósito

materiais (aquisição por doação)		
Acúmulo de materiais doados ou comprados	Falta de profissionais para incorporar os materiais doados ou comprados ao acervo bibliográfico; Doações descontroladas (apenas recebimentos sem destinação)	Diminuição do espaço físico da biblioteca
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Dificuldade dos colaboradores em mapear processos; Ausência de profissional capacitado para mapear processos; Desconhecimento da importância de ter processo mapeado	Descontinuidade do processo de aquisição na ausência do (s) executante (s) do processo; Incapacidade de detectar atividades que potencialmente poderiam ser automatizadas; Impossibilidade de novos colaboradores aprender o processo de forma mais fácil e em menos tempo; Falta de interatividade com os demais processos (desconhecimento do todo)
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	Licitação fracassada; Licitação deserta; Gasto não programado de recursos financeiros; Fornecedor não assinar contrato; Correção de erros de conformidade no processo de contratação	Atraso no fornecimento dos materiais bibliográficos; Intempestividade na disponibilização dos materiais bibliográficos
Aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	Materiais eletrônicos podem ser acessados via navegador pelo desktop, notebook e dispositivos móveis. No entanto, usuários podem dispor apenas de dispositivos móveis e não terem acesso à web em tempo integral	Usuários que dispõem apenas de dispositivos móveis e não possuem acesso à web em tempo integral não terão acesso aos materiais, mas poderiam ter, caso existisse aplicativo com possibilidade de salvar e acessar off-line
Utilização de processos inflexíveis de aquisição de livros, não permitindo a substituição de títulos	Ausência de comunicação entre a Coordenadoria de Serviços de Biblioteca e a Coordenadoria de Compras; Seleção de processos inflexíveis que não permitem a substituição de títulos pré-selecionados ou que foram alterados de acordo com novas prioridades	Com a impossibilidade de substituição e/ou alteração de títulos, o profissional que executará o processo de aquisição ficará preso aquele título que foi previamente estimado e/ou escolhido antes da contratação; Novas prioridades, novos materiais ou alterações de materiais previamente escolhidos não serão adquiridas

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 30 dispõe os riscos mapeados segundo nível organizacional, categoria do risco e risco orçamentário/financeiro:

Quadro 30 – Identificação de riscos – Aquisição dos materiais bibliográficos

Eventos de Risco	Nível organizacional	Categoria do risco	Risco orçamentário / financeiro
Escassez ou falta de recursos para aquisição	Estratégico	Orçamentário	Sim
Falta de espaço físico para acomodação dos materiais	Estratégico	Infraestrutura	Não
Disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos	Operacional	Processo	Sim
Aquisição de materiais em desacordo com os estabelecidos na etapa de seleção	Operacional	Conformidade	Sim
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	Tático	Conformidade	Sim
Fornecedor não entregar os materiais durante o andamento do contrato	Operacional	Processo	Não
Materiais bibliográficos recebidos de forma incorreta (quantidades, títulos, exemplares etc.)	Operacional	Processo	Não
Ausência de critérios claros e específicos no termo de doação de materiais (aquisição por doação)	Tático	Político	Não
Acúmulo de materiais doados ou comprados	Operacional	Processo	Sim
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Tático	Processo	Não
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	Operacional	Processo	Não
Aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	Tático	Comunicação	Não
Utilização de processos inflexíveis de aquisição de livros, não permitindo a substituição de títulos	Tático	Comunicação	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

A disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos pode acarretar defasagem e desatualização de material adquirido, sendo que, quando os materiais são disponibilizados, podem não ter mais a utilidade que teriam se fossem disponibilizados em tempo hábil, necessitando assim adquirir novos materiais e, conseqüentemente, utilizando recursos financeiros.

A aquisição de materiais em desacordo com os estabelecidos na etapa de seleção também foi considerada um risco orçamentário e/ou financeiro, pois ao adquirir material bibliográfico incorreto gera gastos financeiros com novas aquisições de pouca utilização para os usuários.

A ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições torna-se um empecilho para se evitar gastos financeiros desnecessários. Pois, caso existisse essa modalidade de aquisição, poderia se economizar recursos financeiros permutando materiais que não são necessários para CSB e são para outras universidades, em troca de materiais que a CSB teria de comprar.

O acúmulo de materiais doados, não processados e não disponibilizados para comunidade acadêmica também é um risco orçamentário e/ou financeiro. Os materiais adquiridos por doação e não processados podem ser desconsiderados em futuras aquisições por compra. Nesse caso, se compraria materiais que a biblioteca já dispõe, sendo gasto desnecessário. Além disso, os materiais adquiridos por doação que não são processados tempestivamente tornam-se obsoletos e ultrapassados, sendo necessário adquiri-los por compra, utilizando de recursos financeiros que porventura poderiam ser economizados.

Por fim, a utilização de processos inflexíveis de aquisição de livros, não permitindo a substituição de títulos torna-se um risco orçamentário e/ou financeiro quando materiais que não deveriam ser comprados não podem ser substituídos. É possível que, por motivos de alterações na relação dos materiais que foram selecionados para compra, materiais que foram adquiridos não sejam mais necessários para biblioteca. Nesse contexto, torna-se inviável adquirir tais materiais e, com processo de aquisição inflexível, perde-se recursos financeiros ou gasta-se com algo desnecessário.

4.5.2.4 Avaliação de coleções

No processo de avaliação de coleções foram mapeados 06 (seis) eventos de riscos. O Quadro 31 apresenta os eventos de riscos identificados, bem como suas causas e consequências.

Quadro 31 – Identificação de riscos – Avaliação de coleções

Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Inexistência de critérios para avaliação dos materiais bibliográficos	Política de avaliação de materiais (parte da PFDC) insuficiente e incompleta	Incapacidade de desenvolver o processo de avaliação de coleções por falta de diretrizes e critérios; Aquisição de novas obras prejudicada, pois se desconhece a coleção atual; Atualização do acervo bibliográfico prejudicada, pois se desconhece a coleção existente
Inexistência do processo de avaliação de coleções	Decisão administrativa; Falta de recursos humanos; Ausência de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes); Ausência de diretrizes na política de avaliação (parte da PFDC)	Incompreensão sobre a utilização da coleção; Ausência de informações para o planejamento da coleção; Incapacidade de corrigir inadequações no desenvolvimento do acervo; Ausência de justificativas ou subsídios para solicitar às autoridades superiores novos recursos financeiros para aquisição de novas obras; Incapacidade de identificar materiais pouco usados para retirá-los da coleção (descarte); Incapacidade de atualizar o acervo bibliográfico; Desenvolvimento do acervo de forma não racional e não equilibrada
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Inexistência do processo; Dificuldade dos colaboradores em mapear processos; Ausência de profissional capacitado para mapear processos; Desconhecimento da importância de ter processo mapeado	Descontinuidade do processo de avaliação na ausência do (s) executante (s) do processo; Incapacidade de detectar atividades que potencialmente poderiam ser automatizadas; Impossibilidade de novos colaboradores aprender o processo de forma mais fácil e em menos tempo; Falta de interatividade com os outros processos (desconhecimento do todo)
Deixar de aplicar o processo de avaliação (quando implantado)	Competências insuficientes dos profissionais (conhecimento, habilidades e atitudes); Ausência ou realocação de recursos humanos	Desenvolvimento do acervo bibliográfico inconsistente; Inexistência da retroalimentação do macroprocesso, pois ele ""trava no processo de avaliação""; Novas seleções e aquisições sem considerar o status da coleção atual; Impossibilidade de descarte ou desbaste; Descarte ou desbaste não desenvolvido ou desenvolvido de forma incondizente com a coleção atual
Avaliação inadequada ou incorreta do acervo bibliográfico (quando implantado o processo)	Não obediência aos critérios estabelecidos; Competências insuficientes (conhecimentos, habilidades e atitudes)	Desbaste ou descarte inadequado de materiais (não desbastar ou descartar o necessário); Materiais não utilizados ocupam espaço que poderia ser mais bem aproveitado; Acervo bibliográfico se apresenta de forma incoerente com a realidade
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	Inexistência do processo de avaliação; Não aplicação do processo de avaliação; Falta de recursos humanos	Desconhecimento dos pontos fortes e fracos do acervo; Incapacidade de constatar e corrigir fraquezas existentes no acervo; Falta de informações para subsidiar o processo de seleção e aquisição; Inexistência de controle do desenvolvimento do acervo

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 32 dispõe os riscos mapeados segundo nível organizacional, categoria do risco e risco orçamentário/financeiro:

Quadro 32 – Identificação de riscos – Avaliação de coleções

Eventos de Risco	Nível organizacional	Categoria do risco	Risco orçamentário / financeiro
Inexistência de critérios para avaliação dos materiais bibliográficos	Tático	Político	Não
Inexistência do processo de avaliação de coleções	Tático	Conformidade	Sim
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Tático	Processo	Não
Deixar de aplicar o processo de avaliação (quando implantado)	Operacional	Conformidade	Não
Avaliação inadequada ou incorreta do acervo bibliográfico (quando implantado o processo)	Operacional	Processo	Sim
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	Operacional	Processo	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

A inexistência do processo de avaliação de coleções compromete os processos de seleção, aquisição, desbaste e descarte de materiais, pois sem avaliação se desconhece as atuais coleções, seus pontos fortes e fraquezas. Sem a existência de estudo ou análise do acervo bibliográfico, uma coleção pode estar mais completa do que outra e mesmo assim pode-se selecionar e adquirir material bibliográfico para ela, em detrimento da outra incompleta.

Além disso, sem avaliar adequadamente as coleções, os processos de desbaste e descarte são prejudicados, pois pode-se descartar algo necessário que complemente determinada coleção, sendo necessário adquiri-lo ou adquirir material semelhante para completá-la. Em virtude de tais exemplos, a inexistência do processo foi considerada como risco orçamentário e/ou financeiro.

4.5.2.5 Desbaste e descarte de dos materiais bibliográficos

No processo de desbaste e descarte de coleções foram mapeados 05 (cinco) eventos de riscos. O Quadro 33 apresenta os eventos de riscos identificados, bem como suas causas e consequências.

Quadro 33 – Identificação de riscos – Desbaste e descarte de coleções

Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Inexistência de critérios para desbaste e descarte dos materiais bibliográficos	Política de desbastamento e descarte de materiais (parte da PFDC) insuficiente e incompleta	Incapacidade de desenvolver o processo de desbaste e descarte de materiais por falta de diretrizes
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	Decisão administrativa; Falta de recursos humanos; Ausência de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes); Ausência de diretrizes na política de avaliação (parte da PFDC)	Acúmulo de materiais bibliográficos com porquíssima ou sem nenhuma utilização; Demora na busca do material bibliográfico desejado; Falta de espaço para armazenamento dos materiais bibliográficos; Desenvolvimento do acervo bibliográfico de forma não racional
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Inexistência do processo; Dificuldade dos colaboradores em mapear processos; Ausência de profissional capacitado para mapear processos; Desconhecimento da importância de ter processo mapeado	Descontinuidade do processo de desbaste e descarte na ausência do (s) executante (s) do processo; Incapacidade de detectar atividades que potencialmente poderiam ser automatizadas; Impossibilidade de novos colaboradores aprender o processo de forma mais fácil e em menos tempo; Falta de interatividade com os outros processos (desconhecimento do todo)
Deixar de aplicar os processos de desbaste e descarte (quando implantados)	Competências insuficientes dos profissionais (conhecimento, habilidades e atitudes); Ausência ou realocação de recursos humanos	Materiais selecionados não são desbastados ou descartados; Acúmulo de materiais bibliográficos em locais inadequados; Diminuição ou má otimização do espaço físico; Desenvolvimento sem qualidade do acervo bibliográfico; "Enchimento" da coleção; Não restauração de materiais que deveriam ser restaurados
Desbaste ou descarte inadequado dos materiais bibliográficos (quando implantado o processo)	Não obediência aos critérios estabelecidos; Competências insuficientes (conhecimentos, habilidades e atitudes); Ausência de interatividade com o processo de avaliação	Materiais que poderiam ser reaproveitados ou restaurados podem ser descartados; Materiais que deveriam ser descartados podem ser desbastados; Incapacidade de localizar materiais que deveriam estar separados provisória e temporariamente, mas tiveram destinação incerta; Restauração de materiais que deveriam ser descartados

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 34 dispõe os riscos mapeados segundo nível organizacional, categoria do risco e risco orçamentário/financeiro:

Quadro 34 – Identificação de riscos – Desbaste e descarte de coleções

Eventos de Risco	Nível organizacional	Categoria do risco	Risco orçamentário / financeiro
Inexistência de critérios para desbaste e descarte dos materiais bibliográficos	Tático	Político	Sim
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	Tático	Conformidade	Sim
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Tático	Processo	Não
Deixar de aplicar os processos de desbaste e descarte (quando implantados)	Operacional	Processo	Não
Desbaste ou descarte inadequado dos materiais bibliográficos (quando implantado o processo)	Operacional	Processo	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a inexistência do processo de descarte de materiais bibliográficos consolidado com critérios definidos, existe a possibilidade de descartar materiais aleatoriamente que poderiam ser necessários às coleções da CSB. Nesse contexto, seria necessário adquirir novamente tais materiais, podendo utilizar de recursos financeiros para isso. Em virtude de tais exemplos, a inexistência do referido processo foi considerada como risco orçamentário e/ou financeiro.

De modo semelhante, quando implantado o processo, caso ele seja desenvolvido de modo inadequado ou inapropriado, as consequências são idênticas às elencadas no parágrafo anterior.

4.5.3 Análise e avaliação de riscos

Nesta etapa, de acordo com a metodologia de gestão de riscos adotada pela universidade, os riscos identificados foram pontuados de 1 (um) a 5 (cinco) tanto para probabilidades como para impactos obtendo o risco inerente do evento.

4.5.3.1 Política de formação e desenvolvimento de coleções

Conforme o Tabela 6, a PFDC apresentou 01 (um) evento de risco avaliado como muito alto, 01 (um) evento de risco avaliado como alto e 05 (cinco) eventos de risco avaliados como médio. Totalizando 07 (sete) avaliações de risco inerente:

Tabela 6 – Análise e avaliação dos riscos – Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções

Eventos de Risco	Probabilidade	Impacto	Risco inerente	
Desatualização da PFDC	4	5	20	Muito Alto
Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	2	5	10	Médio
Ausência diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	2	5	10	Médio
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	2	5	10	Médio
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	2	5	10	Médio
Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	2	5	10	Médio
Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	3	5	15	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como a PFDC é um instrumento norteador utilizado como diretriz para se formar e desenvolver coleções, o impacto dos eventos de riscos identificados foi considerado crítico, pois comprometem todos os processos relacionados à formação e o desenvolvimento racional do acervo.

4.5.3.2 Seleção dos materiais bibliográficos

Conforme o Tabela 7, o processo de seleção dos materiais bibliográficos apresentou 01 (um) evento de risco avaliado como muito alto, 04 (quatro) eventos de risco avaliados como alto, 05 (cinco) eventos de risco avaliados como médio e 01 (um) evento de risco avaliado como baixo. Totalizando 11 (onze) avaliações de risco inerente:

Tabela 7 – Análise e avaliação dos riscos – Seleção dos materiais bibliográficos

Eventos de Risco	Probabilidade	Impacto	Risco inerente	
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados	2	5	10	Médio
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação	2	4	8	Médio
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos	2	4	8	Médio
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1	4	8	Baixo
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	3	4	12	Alto
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	4	5	20	Muito Alto
Seleção de materiais redundantes	4	3	12	Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	5	3	15	Alto
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	5	3	15	Alto
Seleção de materiais em suporte inadequado ou inapropriado	3	3	9	Médio
Não selecionar materiais de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos ou não atender às diretrizes da CAPES	2	5	10	Médio

Fonte: Elaborado pelo autor.

Constatou-se que a falta de profissionais para executar o processo de seleção é um gargalo neste processo, acarretando incapacidade de execução do processo de forma otimizada, sobrecarregando profissionais e gerando possibilidade de erro humano, pois o processo é concentrado em apenas por 01 (um) profissional.

4.5.3.3 Aquisição dos materiais bibliográficos

Conforme o Tabela 8, o processo de aquisição dos materiais bibliográficos apresentou 04 (quatro) eventos de risco avaliados como muito alto, 03 (três) eventos de risco avaliados como alto, 04 (quatro) eventos de risco avaliados como médio e 02 (dois) eventos de risco avaliados como muito baixo. Totalizando 13 (treze) avaliações de risco inerente:

Tabela 8 – Análise e avaliação dos riscos – Aquisição dos materiais bibliográficos

Eventos de Risco	Probabilidade	Impacto	Risco inerente	
Escassez ou falta de recursos para aquisição	4	5	20	Muito Alto
Falta de espaço físico para acomodação dos materiais	2	5	10	Médio
Disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos	5	4	20	Muito Alto
Aquisição de materiais em desacordo com os estabelecidos na etapa de seleção	1	3	3	Muito baixo
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	5	3	15	Alto
Fornecedor não entregar os materiais durante o andamento do contrato	2	4	8	Médio
Materiais bibliográficos recebidos de forma incorreta (quantidades, títulos, exemplares etc.)	1	2	2	Muito baixo
Ausência de critérios claros e específicos no termo de doação de materiais (aquisição por doação)	2	4	8	Médio
Acúmulo de materiais doados ou comprados	4	5	20	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	5	3	15	Alto
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	4	4	16	Alto
Aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	5	5	25	Muito Alto
Utilização de processos inflexíveis de aquisição de livros, não permitindo a substituição de títulos	3	3	9	Médio

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os eventos de risco avaliados com maior grau de severidade se destacam a escassez ou falta de recursos financeiros para aquisição, pois o contingenciamento de gastos tem sido uma grande dificuldade para aquisição de materiais bibliográficos.

A disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos adquiridos também apresentou elevado grau de severidade, pois existem muitos materiais adquiridos por compra que necessitam ser processados para disponibilização à comunidade acadêmica e muitas vezes tornam-se obsoletos ou ultrapassados por não serem disponibilizados tempestivamente. O acúmulo de materiais doados também se enquadra nesta mesma situação. Constatou-se que apenas 01 (um) servidor desenvolve as atividades de registro e processamento técnico dos materiais adquiridos, sendo necessária ajuda de servidores de outras funções para que o processamento possa ser desenvolvido.

Por fim, a aquisição de materiais eletrônicos também apresentou elevado grau de severidade, pois os materiais eletrônicos presentes na CSB se apresentam em plataforma de biblioteca virtual, comportando aproximadamente 8.000 (oito mil) títulos, sendo que a plataforma disponibiliza aplicativo para acesso off-line, possibilitando que usuários localizados

em regiões remotas sem acesso à internet tenham acesso os materiais off-line. No entanto, tal aplicativo não foi contratado, sendo uma oportunidade para se fomentar o acesso à informação.

4.5.3.4 Avaliação de coleções

Conforme o Tabela 9, o processo de avaliação de coleções apresentou 02 (dois) eventos de risco avaliados como muito alto, 01 (um) evento de risco avaliado como alto, 02 (dois) eventos de risco avaliados como médio e 01 (um) evento de risco avaliado como baixo. Totalizando 06 (seis) avaliações de risco inerente:

Tabela 9 – Análise e avaliação dos riscos – Avaliação de coleções

Eventos de Risco	Probabilidade	Impacto	Risco inerente	
Inexistência de critérios para avaliação dos materiais bibliográficos	1	5	5	Baixo
Inexistência do processo de avaliação de coleções	5	5	25	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	5	3	15	Alto
Deixar de aplicar o processo de avaliação (quando implantado)	2	5	10	Médio
Avaliação inadequada ou incorreta do acervo bibliográfico (quando implantado o processo)	2	5	10	Médio
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	5	5	25	Muito Alto

Fonte: Elaborado pelo autor.

A inexistência do processo de avaliação de coleções apresentou elevado grau de severidade, pois ele não existe na CSB. Sendo de fundamental importância na formação e desenvolvimento de coleções, esse processo estabelece a relevância e ajuste do acervo de acordo com objetivos da biblioteca, orientando os processos de seleção, aquisição, desbaste e descarte. Sem a sua existência o acervo bibliográfico não pode se desenvolver de forma racional.

4.5.3.5 Desbaste e descarte dos materiais bibliográficos

Conforme o Tabela 10, o processo de desbaste e descarte dos materiais bibliográficos apresentou 01 (um) evento de risco avaliado como muito alto, 01 (um) evento de risco avaliado como alto, 01 (um) evento de risco avaliado como médio e 02 (dois) eventos de risco avaliados como baixo. Totalizando 05 (cinco) avaliações de risco inerente:

Tabela 10 – Análise e avaliação dos riscos – Desbaste e descarte dos materiais bibliográficos

Eventos de Risco	Probabilidade	Impacto	Risco inerente	
Inexistência de critérios para desbaste e descarte dos materiais bibliográficos	1	5	5	Baixo
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	5	5	25	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	5	3	15	Alto
Deixar de aplicar os processos de desbaste e descarte (quando implantados)	2	5	10	Médio
Desbaste ou descarte inadequado dos materiais bibliográficos (quando implantado o processo)	1	5	5	Baixo

Fonte: Elaborado pelo autor.

A inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos foi avaliada com elevado grau de severidade, pois após a função de avaliação de coleções pode ser necessário desbastar e/ou descartar materiais. Sem a existência de tal processo o acervo pode não se desenvolver de forma racional e não apresentar boa qualidade.

4.5.4 Tratamento de riscos

Uma vez definido o risco inerente de cada evento, foram identificados os controles administrativos existentes para se tratar o risco. Em seguida, os riscos foram tratados segundo o roteiro de auditoria do TCU, baseado no nível de confiança dos controles existentes, e com isso se obteve o risco residual de cada evento de risco.

4.5.4.1 Política de formação e desenvolvimento de coleções

A PFDC apresentou risco inerente de nível médio ou superior em todos os eventos de riscos avaliados. Nesse contexto, segundo o plano de gestão de riscos da UFGD, todos eventos identificados deveriam passar por tratamentos de mitigação visando a redução de chance de ocorrência (probabilidade) e/ou impacto de sua ocorrência. Conforme Tabela 11:

Tabela 11 – Tratamento dos riscos - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções

Eventos de Risco	Controle		RI	NC		RR
Desatualização da PFDC	Inexistente	20	Muito Alto	0,0	20	Muito Alto
Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio
Ausência diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio
Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio
Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	Inexistente	15	Alto	0,0	15	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: RI – Risco inerente; NC – Nível de confiança; RR – Risco residual.

Entretanto, não foram encontrados mecanismos de controle para nenhum dos eventos de riscos. Nesse contexto, utilizando do roteiro de auditoria do TCU baseado no nível de confiança dos controles, o risco residual de cada evento avaliado permaneceu o mesmo.

4.5.4.2 Seleção dos materiais bibliográficos

Com exceção do evento de risco: comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica, todos os demais eventos avaliados no processo de seleção dos materiais bibliográficos apresentaram risco inerente de nível médio para cima. Nesse contexto, tais eventos deveriam passar por tratamentos de mitigação visando a redução de chance de ocorrência (probabilidade) e/ou impacto de sua ocorrência. De acordo com a Tabela 12:

Tabela 12 – Tratamento dos riscos – Seleção dos materiais bibliográficos

Eventos de Risco	Controle	RI	NC	RR		
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação	Inexistente	8	Médio	0,0	8	Médio
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos	Inexistente	8	Médio	0,0	8	Médio
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	Inexistente	4	Baixo	0,0	4	Baixo
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	Inexistente	12	Alto	0,0	12	Alto
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	Inexistente	20	Muito Alto	0,0	20	Muito Alto
Seleção de materiais redundantes	Inexistente	12	Alto	0,0	12	Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Inexistente	15	Alto	0,0	15	Alto
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	Inexistente	15	Alto	0,0	15	Alto
Seleção de materiais em suporte inadequado ou inapropriado	Inexistente	9	Médio	0,0	9	Médio
Não selecionar materiais de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos ou não atender às diretrizes da CAPES	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: RI – Risco inerente; NC – Nível de confiança; RR – Risco residual.

No entanto, não foram encontrados mecanismos de controle para nenhum desses eventos. Consequentemente, o risco residual de cada evento avaliado permaneceu idêntico ao risco inerente.

4.5.4.3 Aquisição dos materiais bibliográficos

O processo de aquisição dos materiais bibliográficos apresentou 04 (quatro) eventos de risco avaliados como muito alto, 03 (três) eventos de risco avaliados como alto, 04 (quatro) eventos de risco avaliados como médio. Nesse contexto, tais eventos deveriam passar por tratamentos de mitigação visando a redução de chance de ocorrência (probabilidade) e/ou impacto de sua ocorrência. De acordo com a Tabela 13:

Tabela 13 – Tratamento dos riscos – Aquisição dos materiais bibliográficos

Eventos de Risco	Controle	RI		NC	RR	
Escassez ou falta de recursos para aquisição	Mediano	20	Muito Alto	0,40	12	Alto
Falta de espaço físico para acomodação dos materiais	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio
Disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos	Inexistente	20	Muito Alto	0,0	20	Muito Alto
Aquisição de materiais em desacordo com os estabelecidos na etapa de seleção	Inexistente	3	Muito baixo	0,0	3	Muito baixo
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	Inexistente	15	Alto	0,0	15	Alto
Fornecedor não entregar os materiais durante o andamento do contrato	Inexistente	8	Médio	0,0	8	Médio
Materiais bibliográficos recebidos de forma incorreta (quantidades, títulos, exemplares etc.)	Satisfatório	2	Muito baixo	0,60	1	Muito baixo
Ausência de critérios claros e específicos no termo de doação de materiais (aquisição por doação)	Satisfatório	8	Médio	0,60	3	Muito baixo
Acúmulo de materiais doados ou comprados	Inexistente	20	Muito Alto	0,0	20	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Inexistente	15	Alto	0,0	15	Alto
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	Inexistente	16	Alto	0,0	16	Alto
Aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	Inexistente	25	Muito Alto	0,0	25	Muito Alto
Utilização de processos inflexíveis de aquisição de livros, não permitindo a substituição de títulos	Inexistente	9	Médio	0,0	9	Médio

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: RI – Risco inerente; NC – Nível de confiança; RR – Risco residual.

Os controles existentes, para o evento de risco: escassez ou falta de recursos para aquisição, mitigaram o risco inerente de nível muito alto para um risco residual de nível alto. No entanto, o plano de gestão de riscos enfatiza que os eventos elencados como alto e muito alto devem ter mecanismos de controle suficientes para que o risco residual seja pelo menos médio. Diante disso, os controles existentes são insuficientes para mitigar o risco até o nível médio.

Os controles existentes, para o evento de risco: ausência de critérios claros e específicos no termo de doação de materiais (aquisição por doação), mitigaram o risco inerente de nível médio para um risco residual de nível muito baixo. Deste modo, os controles existentes são suficientes para manter o evento dentro do apetite de riscos da instituição.

Para os demais eventos com risco inerente nível médio ou superior, não existem mecanismos de controle.

4.5.4.4 Avaliação de coleções

O processo de avaliação de coleções apresentou 02 (dois) eventos de risco avaliados como muito alto, 01 (um) evento de risco avaliado como alto, 02 (dois) eventos de risco avaliados como médio. Nesse contexto, tais eventos deveriam passar por tratamentos de mitigação visando a redução de chance de ocorrência (probabilidade) e/ou impacto de sua ocorrência. De acordo com a Tabela 14:

Tabela 14 – Tratamento dos riscos – Avaliação de coleções

Eventos de Risco	Controle	RI		NC	RR	
Inexistência de critérios para avaliação dos materiais bibliográficos	Inexistente	5	Baixo	0,0	5	Baixo
Inexistência do processo de avaliação de coleções	Inexistente	25	Muito Alto	0,0	25	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Inexistente	15	Alto	0,0	15	Alto
Deixar de aplicar o processo de avaliação (quando implantado)	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio
Avaliação inadequada ou incorreta do acervo bibliográfico (quando implantado o processo)	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	Inexistente	25	Muito Alto	0,0	25	Muito Alto

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: RI – Risco inerente; NC – Nível de confiança; RR – Risco residual.

No entanto, não foram encontrados mecanismos de controle para nenhum desses eventos. Consequentemente, o risco residual de cada evento avaliado permaneceu idêntico ao risco inerente.

4.5.4.5 Desbaste e descarte de materiais bibliográficos

O processo de desbaste e descarte de materiais bibliográficos apresentou 01 (um) evento de risco avaliado como muito alto, 01 (um) evento de risco avaliado como alto, 01 (um) evento de risco avaliado como médio. Nesse contexto, tais eventos deveriam passar por tratamentos de mitigação visando a redução de chance de ocorrência (probabilidade) e/ou impacto de sua ocorrência. De acordo com a Tabela 15:

Tabela 15 – Tratamento dos riscos – Descarte e desbaste de materiais bibliográficos

Eventos de Risco	Controle	RI		NC	RR	
Inexistência de critérios para desbaste e descarte dos materiais bibliográficos	Inexistente	5	Baixo	0,0	5	Baixo
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	Inexistente	25	Muito Alto	0,0	25	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Inexistente	15	Alto	0,0	15	Alto
Deixar de aplicar os processos de desbaste e descarte (quando implantados)	Inexistente	10	Médio	0,0	10	Médio
Desbaste ou descarte inadequado dos materiais bibliográficos (quando implantado o processo)	Inexistente	5	Baixo	0,0	5	Baixo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: RI – Risco inerente; NC – Nível de confiança; RR – Risco residual.

Entretanto, não foram encontrados mecanismos de controle para nenhum dos eventos de riscos. Nesse contexto, o risco residual de cada evento avaliado permaneceu o idêntico ao risco inerente.

4.5.5 Monitoramento e análise crítica

Como não existe gestão de riscos implantada na CSB, torna-se impossível aplicar o monitoramento. É necessário primeiramente a existência de mecanismos de controle para se avaliar e revisar continuamente os riscos e tomar decisões a partir das informações obtidas com o monitoramento.

Durante o procedimento de tratamento dos eventos de risco, constatou-se que a maior parte deles apresenta risco inerente sem mecanismos de controle. Nesse contexto, necessita-se criar os mecanismos para posteriormente monitorá-los periodicamente. A próxima seção traz uma proposta de mecanismos criados para serem aplicados nos eventos de riscos mapeados.

5 RECOMENDAÇÕES, PLANO DE AÇÃO E PRODUTO TÉCNICO OU TECNOLÓGICO

O plano de gestão de riscos da UFGD enfatiza que eventos de risco com risco inerente de níveis médio, alto e muito alto devem passar por mecanismos de controle visando redução do risco. Além disso, o plano enfatiza que riscos elencados como alto e muito alto devem ter mecanismos de controle suficientes para que o risco residual seja pelo menos médio.

Nesse contexto, foram propostos mecanismos de controle contendo atividades de controle mitigadoras para serem implantadas nos processos mapeados.

5.1 POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

A PFDC é o instrumento que fornece as diretrizes para formação e desenvolvimento racional do acervo bibliográfico. A última atualização da política da CSB ocorreu por meio da Resolução COUNI nº 127 de 06/10/2014. Em novembro de 2018, firmou-se a comissão interna para elaboração da nova política, mas até o momento ainda não desenvolvida.

Nesse contexto, a política de 2014 continua a vigor, sendo extremamente necessário sua atualização, sob pena do acervo bibliográfico não se desenvolver de forma racional e não dispor de boa qualidade.

Diante disso, uma das ações sugeridas foi a constituição de comissão permanente para elaboração, atualização periódica, acompanhamento fiscalização da execução da política. O Quadro 35 apresenta sugestões de ações mitigadoras, bem como a área onde o mecanismo de controle será implementado.

Quadro 35 – Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções – criação de mecanismos de controle

Eventos de Risco	Risco inerente	Risco residual	Nível organizacional	Novo controle	Onde será implantado
Desatualização da PFDC	Muito Alto	Muito Alto	Tático	Constituir comissão para atualização: “Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções”; Reavaliar a PFDC a cada 02 (dois) anos	CSB; DFC
Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	Médio	Médio	Tático	Analisar se a PFDC é considerada como planejamento; Caso não seja, providenciar a elaboração do planejamento, discriminando os objetivos que se pretende atingir para os próximos 04 (quatro) anos	DFC
Ausência diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	Médio	Médio	Tático	Conferir se existem diretrizes estabelecidas na PFDC e/ou no planejamento; Caso não existam, atualizar a política e/ou planejamento	DFC
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	Médio	Médio	Estratégico	Conferir se a PFDC está alinhada com os objetivos da universidade	CSB
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	Médio	Médio	Estratégico	Conferir se a PFDC está alinhada com os objetivos da biblioteca	CSB
Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	Médio	Médio	Tático	Analisar a existência de plano de ações, metas e indicadores para concretização do planejamento preestabelecido; Caso não existam, providenciar a elaboração do mesmo	DFC
Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos instrumentos estratégicos	Alto	Alto	Estratégico	Rever ou alterar os instrumentos estratégicos: missão, visão, valores e objetivos; Verificar se os serviços oferecidos estão de acordo com as inovações tecnológicas. Caso não estejam, planejar a implantação das inovações necessárias; Prover recursos em múltiplos formatos que atendam às necessidades dos usuários	CSB

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: RI – Risco inerente; RR – Risco residual.

As demais ações mitigadoras sugeridas envolvem planejamento e diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções, desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade e da CSB, metas, indicadores de desempenho e a capacidade da CSB em atingir sua missão, visão, valores e objetivos.

O Quadro 36 expõe os responsáveis pelos mecanismos de controle sugeridos e o modo como serão implementados:

Quadro 36 – Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções – criação de mecanismos de controle

Eventos de Risco	Responsável pela Implementação	Como será Implementado
Desatualização da PFDC	Chefe da CSB; Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da PFDC	Coordenador de serviços de biblioteca autoriza instrução de serviço com a constituição da comissão para início imediato dos trabalhos; Comissão analisa, avalia e, se necessário, atualiza a PFDC; Após a avaliação, a comissão deve reavaliar a política a cada 02 (dois) anos
Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da PFDC	A comissão analisará se a PFDC equivale como planejamento; Caso não seja equivalente, a comissão se encarregará de elaborar um planejamento de formação e desenvolvimento de coleções para o prazo de 04 (quatro) anos
Ausência diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da PFDC	A comissão deve analisar e constatar se existem diretrizes norteadoras na política e/ou planejamento; Caso não existam, deve providenciar a atualização do documento
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da PFDC	A comissão deve analisar e constatar se a política está alinhada com os objetivos institucionais; Caso não esteja, deve providenciar a atualização do documento
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da PFDC	A comissão deve analisar e constatar se a política está alinhada com os objetivos organizacionais da biblioteca; Caso não esteja, deve providenciar a atualização do documento
Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	Chefe da DFC	A DFC deverá elaborar tais ferramentas; Caso já existam, deverão ser avaliadas a cada 6 (seis) meses
Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos instrumentos estratégicos	Chefe da CSB	O chefe da CSB analisará, juntamente com equipe da DFC e DIREF, se a biblioteca está atualizada quanto às últimas inovações e tecnologias em termos de fornecimento de informação de qualidade. Caso não esteja, analisará o impacto financeiro necessário para atualização versus o custo-benefício (impacto das melhorias no fornecimento dos serviços); A mesma equipe analisará a possibilidade de fornecimento de materiais especiais (não somente bibliográficos). Caso se decida por implantar a utilização de materiais especiais, a DFC deve analisar, planejar e operacionalizar tais aquisições. Caso se decida por não implantar, deve se alterar os objetivos da biblioteca: "prover serviços e recursos em múltiplos formatos"

Fonte: Elaborado pelo autor.

A comissão a ser criada desempenhará um papel ativo na maior parte das ações mitigadoras sugeridas. Além disso, o fato de ser permanente facilitará a atualização, execução e fiscalização da política.

Apesar de não possuir natureza de processo organizacional, a política de formação de coleções apresentou riscos residuais elevados que precisam ser mitigados, pois ela é o pilar para o desenvolvimento de todos os processos relacionados à formação e desenvolvimento de coleções.

5.2 SELEÇÃO DOS MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS

Apesar dos eventos de riscos relacionados aos critérios para seleção de materiais a serem adquiridos por compra, doação ou intercâmbio e seleção de materiais em suporte inadequado ou em desacordo com os projetos pedagógicos dos cursos apresentarem risco residual nível médio, ou seja, dentro do apetite de risco da instituição, tais eventos apresentaram risco inerente nível médio, inaceitável pelo CGRC, necessitando de ações mitigadoras. Nesse contexto foram propostas ações mitigadoras de risco para tais eventos.

O evento de risco que apresentou grau mais elevado foi a falta de profissionais para executar o processo. Sugeriu-se dimensionar a quantidade necessária de profissionais, bem como formas de captar os recursos humanos necessários.

O Quadro 37 apresenta os mecanismos de controle sugeridos e a área onde devem ser implementados:

Quadro 37 – Seleção dos materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle

Eventos de Risco	Risco inerente	Risco residual	Novo controle	Onde será implantado
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados	Médio	Médio	Conferir se a PFDC apresenta critérios atualizados, adequados ou suficientes para seleção de materiais a serem adquiridos por compra; Caso não apresente, atualizar a política	SESAQ
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação	Médio	Médio	Conferir se a PFDC apresenta critérios atualizados, adequados ou suficientes para recebimento de materiais por doação; Caso não apresente, atualizar a política	SESAQ
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos	Médio	Médio	Conferir se a PFDC apresenta critérios atualizados, adequados ou suficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos; Caso não apresente, atualizar a política	SESAQ
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	Baixo	Baixo	-	-
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	Alto	Alto	Obter um diagnóstico situacional sobre a comunidade acadêmica (perfis dos usuários, cursos atuais, novos cursos, novas linhas de pesquisa, projetos, acessibilidade etc.); Com o diagnóstico, será possível planejar ações condizentes com as necessidades da comunidade acadêmica; Elaborar relatório resumido com dados quantitativos; Atualizar o relatório anualmente	SESAQ
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	Muito Alto	Muito Alto	Diagnosticar a quantidade exata de colaboradores de acordo com a dimensão e capacidade de atendimento da biblioteca; Caso sejam necessários novos colaboradores, analisar a possibilidade de captar recursos humanos via concurso público e terceirização	DFC
Seleção de materiais redundantes	Alto	Alto	Consolidar todos os mecanismos de comunicação com a comunidade acadêmica em um relatório geral para evitar a redundância de necessidades	SESAQ
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão (POP)	Alto	Alto	Mapear o processo de seleção; Elaborar o POP das atividades do processo	SESAQ
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	Alto	Alto	Dividir e estabelecer tarefas individuais e coletivas. Elencar atribuições individuais para cada membro; Estabelecer cronograma para conclusão das atribuições; Seguir fielmente o estabelecido no fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão; Caso a comissão continue a não desenvolver seus trabalhos, sugerir às autoridades competentes publicação com instrução de serviço orientando que as atribuições elencadas serão atividades primárias de cada membro, tendo que ser executada primariamente em detrimento de outras atividades	SESAQ
Seleção de materiais em suporte inadequado ou inapropriado	Médio	Médio	Analisar a quantidade de usuários que necessitam de acessibilidade; Analisar barreiras que impedem os usuários de obterem acesso à informação e selecionar o suporte ideal para cada situação	SESAQ
Não selecionar materiais de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos ou	Médio	Médio	Seguir fielmente o procedimento operacional padrão; Encaminhar formalmente a lista de materiais selecionados para Comissão de seleção de materiais bibliográficos instituída pela UFGD	SESAQ

não atender às diretrizes da CAPES			(CSMB); Caso a comissão não se manifeste, comunicar ao Coordenador de Serviços de Biblioteca para que proceda junto às autoridades superiores sugerindo a edição de instrução normativa orientando que as atribuições da comissão sejam atividades prioritárias em detrimento de outras atividades	
------------------------------------	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: RI – Risco inerente; RR – Risco residual.

Como o processo de seleção dos materiais bibliográficos está diretamente ligado à SESAQ, a maior parte das ações de controle mitigadores sugeridas apresenta o chefe da SESAQ como responsável pela implementação dos controles. As demais ações devem ser implementadas pela Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções (sugestão de comissão a ser criada), chefe da DFC, chefe da CSB e pela Comissão de seleção de materiais bibliográficos instituída pela UFGD (CSMB). De acordo com o Quadro 38:

Quadro 38 – Seleção dos materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle

Eventos de Risco	Responsável pela Implementação	Como será Implementado
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados	Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da PFDC	A comissão deve analisar se a PFDC apresenta critérios de seleção para compra de materiais bibliográficos; Caso não tenha, deve providenciar a atualização da política
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação	Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da PFDC	A comissão deve analisar se a PFDC apresenta critérios para recebimento de materiais bibliográficos por doação; Caso não tenha, deve providenciar a atualização da política
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos	Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da PFDC	A comissão deve analisar se a PFDC apresenta critérios para intercâmbio de materiais bibliográficos; Caso não tenha, deve providenciar a atualização da política
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	-	-
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	Chefe da DFC; Chefe da SESAQ	A DFC e SESAQ deve estruturar um estudo detalhado da comunidade acadêmica; Estabelecer contato direto e constante com as Pró-Reitorias de Graduação e Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa, no sentido de antecipar futuras mudanças e, conseqüentemente, necessidades que possam ocorrer na estrutura universitária; Buscar meios para identificar o perfil dos docentes, discentes e técnicos administrativos da

		universidade quanto à utilização e/ou potencial utilização da biblioteca universitária
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	Chefe da DFC	Buscar normas bibliotecárias que relacionem capacidade de atendimento, dimensão da biblioteca e quantitativo de profissionais necessários para desenvolvimento de trabalhos; Discriminar e motivar a necessidade de novos profissionais demonstrando a real necessidade da biblioteca baseando-se na análise e necessidades da biblioteca, encaminhando para o Coordenador de Serviços de Biblioteca para providências
Seleção de materiais redundantes	Chefe da SESAQ	Analisar e decidir o melhor meio para consolidação das necessidades da comunidade em um relatório único
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Chefe da SESAQ; Chefe da Seção Administrativa (SECAD)	SECAD consulta SESAQ e elabora o fluxo do processo; SESAQ elabora o POP de acordo com as atividades mapeadas
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	CSMB; Chefe da CSB	Presidente da comissão divide e delega tarefas individuais e coletivas para seus membros; Comissão estabelece cronograma para execução das atividades; Coordenador de Serviços de Biblioteca comunica às autoridades competentes sobre tal fato. Sugere a edição de instrução normativa orientando que as atribuições da comissão sejam atividades prioritárias em detrimento de outras atividades
Seleção de materiais em suporte inadequado ou inapropriado	Chefe da SESAQ	Chefe da SESAQ deve articular com as unidades competentes que tratam sobre acessibilidade, visando obter informações demográficas e sobre barreiras enfrentadas pelos membros da comunidade acadêmica; SESAQ deve selecionar materiais adequados a esse público usuário
Não selecionar materiais de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos ou não atender às diretrizes da CAPES	Chefe da SESAQ	O Chefe da SESAQ se responsabiliza pelo fiel cumprimento do procedimento operacional padrão pela sua equipe; O Chefe da SESAQ se comunica por meio dos canais oficiais com a CSMB, enviando a lista dos materiais selecionados para ratificação; Caso a comissão não se manifeste, o Chefe da SESAQ deve comunicar às autoridades superiores para providências

Fonte: Elaborado pelo autor.

Alguns dos mecanismos de controle sugeridos dependem da criação de outros. Por exemplo, a ação sugerida: “o chefe da SESAQ se responsabiliza pelo fiel cumprimento do procedimento operacional padrão pela sua equipe” depende das ações sugeridas: “SECAD consulta SESAQ e elabora o fluxo do processo; SESAQ elabora o POP de acordo com as atividades mapeadas”.

Para o evento de risco: “comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica”, não houve necessidade de criação de mecanismos de controle, pois o risco residual apresentou nível baixo.

5.3 AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS

No processo de aquisição dos materiais bibliográficos, dentre os eventos de riscos que apresentaram maior grau de severidade se destaca a: “escassez ou falta de recursos para aquisição”. Neste evento, os mecanismos de controle existentes foram suficientes para reduzir o risco inerente de muito alto para um risco residual alto. No entanto, ainda inaceitável segundo o apetite de risco da UFGD.

Diante disso, propôs a ação de controle mitigadora implantar e/ou amadurecer as modalidades de aquisição por doação e intercâmbio, como forma alternativa de aquisição na ausência de recursos financeiros para compra. De acordo com o Quadro 39:

Quadro 39 – Aquisição dos materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle

Eventos de Risco	Risco inerente	Risco residual	Novo controle	Onde será implantado
Escassez ou falta de recursos para aquisição	Muito Alto	Alto	Implantar e/ou amadurecer as modalidades de aquisição por doação e intercâmbio	SESAQ
Falta de espaço físico para acomodação dos materiais	Médio	Médio	Implantar o processo de avaliação de coleções	DFC
Disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos	Muito Alto	Muito Alto	Avaliar se a quantidade de recursos humanos empregado no processamento técnico dos materiais é suficiente; Enviar as solicitações de materiais a serem adquiridos com a antecedência necessária para entrega e disponibilização à comunidade; Fiscalização adequada da execução contratual das disponibilizações de materiais bibliográficos via biblioteca digital	SERPT; SESAQ
Aquisição de materiais em desacordo com os estabelecidos na etapa de seleção	Muito baixo	Muito baixo	-	-
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	Alto	Alto	Implantar a modalidade de intercâmbio entre bibliotecas universitárias	SESAQ
Fornecedor não entregar os materiais durante o andamento do contrato	Médio	Médio	Convocar o segundo colocado imediatamente para fornecer os materiais (caso não exista, realizar nova licitação); Priorizar materiais e avaliar a possibilidade de intercâmbio (quando implantado) e/ou doações para adquirir materiais necessários	Divisão de contratos (DICON); SESAQ
Materiais bibliográficos recebidos de forma incorreta	Muito baixo	Muito baixo	-	-

(quantidades, títulos, exemplares etc.)				
Ausência de critérios claros e específicos no termo de doação de materiais (aquisição por doação)	Médio	Muito baixo	-	-
Acúmulo de materiais doados ou comprados	Muito Alto	Muito Alto	Analisar a quantidade de material doado que precisa ser processado; Elaborar plano para processar todo material "parado" de acordo com a capacidade operacional; Analisar a necessidade de recursos humanos para execução do processo e solicitar a captação de novos caso seja necessário; Instruir pessoal responsável pelo recebimento a seguir o fluxo de processo ou procedimento operacional padrão.	SERPT
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Alto	Alto	Mapear o processo de aquisição (compra, doação e intercâmbio); Elaborar o POP das atividades do processo	SESAQ
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	Alto	Alto	Escolher a modalidade de licitação mais adequada à contratação; Priorizar materiais em caso de eventual redução de recursos; Avaliar a possibilidade de intercâmbio (quando implantado) para adquirir materiais necessários (caso não exista recurso para compra); Convocar o segundo colocado imediatamente para fornecer os materiais (caso não exista, realizar nova licitação); Fiscalizar o fluxo do processo e procedimento operacional padrão	Divisão de Compras (DICOMP); DICON; SESAQ; DFC
Aquisição de materiais digitais disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	Muito Alto	Muito Alto	Disponibilizar aplicativo de acesso off-line das plataformas de livros on-line à comunidade acadêmica; Analisar o impacto da utilização dos materiais digitais em detrimento dos materiais físicos	SESAQ
Utilização de processos inflexíveis de aquisição de livros, não permitindo a substituição de títulos	Médio	Médio	Comunicar à DICOMP as peculiaridades de se comprar materiais bibliográficos, elencando a necessidade de flexibilidade para se substituir títulos; Decidir em conjunto com a DICOMP o modo mais vantajoso para se adquirir materiais bibliográficos	SESAQ

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os eventos de risco: “disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos”, “acúmulo de materiais doados ou comprados” e “aquisição de materiais eletrônicos

disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)” também apresentaram risco residual com maior nível de severidade possível.

Os eventos “disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos” e “acúmulo de materiais doados ou comprados” apresentaram como causa um problema recorrente: recursos humanos insuficientes. Nesse contexto, parte dos controles propostos está relacionado a adequação da quantidade necessária de pessoal para possibilitar o processamento técnico e disponibilização dos materiais em tempo hábil para comunidade. O Quadro 40 demonstra as sugestões elencadas:

Quadro 40 – Aquisição dos materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle

Eventos de Risco	Responsável pela Implementação	Como será Implementado
Escassez ou falta de recursos para aquisição	Chefe da DFC; Chefe da SESAQ	Buscar as melhores práticas de intercâmbio de materiais em bibliotecas universitárias consideradas como referência; Utilizar das competências bibliotecárias (conhecimentos, habilidades e atitudes) para implantação; Em uma eventual contingência ou ausência de recursos, adquirir materiais por essas modalidades
Falta de espaço físico para acomodação dos materiais	Chefe da DFC	Buscar as melhores práticas de avaliação de coleções em bibliotecas universitárias consideradas como referência; Utilizar das competências bibliotecárias (conhecimentos, habilidades e atitudes)
Disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos	Chefe da DFC; Chefe SERPT; Chefe da SESAQ; Fiscais e gestores de contratos administrativos	Analisar a capacidade que cada profissional utiliza para processar determinada quantidade de material bibliográfico e adequar de acordo com a necessidade de profissionais; Calcular o tempo médio para entrega de materiais bibliográficos de acordo com o fornecedor e termo de contrato administrativo. Realizar os pedidos de materiais considerando tais critérios; IMR e testes constantes e contínuos das plataformas virtuais
Aquisição de materiais em desacordo com os estabelecidos na etapa de seleção	-	-
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	Chefe DFC; Chefe da SESAQ	Buscar as melhores práticas de intercâmbio de materiais em bibliotecas universitárias consideradas como referência; Utilizar das competências bibliotecárias (conhecimentos, habilidades e atitudes)
Fornecedor não entregar os materiais durante o andamento do contrato	Chefe da SESAQ; Chefe da DICON	Chefe da SESAQ, ao tomar conhecimento da desistência do fornecedor, se comunica imediatamente com a DICON, visando articular a convocação do segundo colocado para assinatura de contrato; SESAQ analisa as possibilidades de aquisição por doação ou intercâmbio (quando implantado)
Materiais bibliográficos recebidos de forma incorreta (quantidades, títulos, exemplares etc.)	-	-
Ausência de critérios claros e específicos no termo de	-	-

doação de materiais (aquisição por doação)		
Acúmulo de materiais doados ou comprados	Chefe da DFC; Chefe da SERPT; Chefe da SESAQ	Articular força tarefa para analisar a quantidade de material doado que necessita ser processado; Elaborar cronograma com metas graduais até terminar o processamento de todo material; A necessidade de recursos humanos será entendida e mais bem compreendida durante a execução desse processo. Caso entenda-se que existe a necessidade de novos, comunicar a coordenação para decisão
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Chefe da SESAQ; Chefe da SECAD	SECAD consulta SESAQ e elabora o fluxo do processo; SESAQ elabora o POP de acordo com as atividades mapeadas
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	Chefe da DICOMP; Chefe da SESAQ; Chefe da DICON; Chefe da DFC	Chefe da DICOMP define a modalidade mais adequada aos objetivos da contratação; Chefe da SESAQ define a prioridade de materiais para compra caso haja contingência de recursos financeiros; Chefe da SESAQ analisa possibilidade e/ou desenvolve o processo de intercâmbio (quando implantado) para aquisição de materiais (alternativa à escassez de recursos); Chefe da DICON providencia a assinatura de contrato com o próximo fornecedor, caso o primeiro colocado não assine; Chefe da DFC fiscaliza a execução dos procedimentos operacionais padrões
Aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	Chefe da SESAQ	Analisar os contratos de acesso digital de plataforma de livros online e verificar a existência de aplicativo com acesso off-line das plataformas; Providenciar upgrade para disponibilizar o eventual aplicativo com acesso off-line à comunidade acadêmica; Desenvolver estudo sobre o impacto da utilização de materiais digitais e compará-lo estatisticamente com a utilização dos materiais físicos para melhor tomada de decisão sobre aquisição
Utilização de processos inflexíveis de aquisição de livros, não permitindo a substituição de títulos	Chefe da CSB; Chefe da SESAQ; Chefe da Coordenadoria de compras; Chefe da DICOMP	Coordenador de Serviços de Biblioteca articula reunião com o Chefe da Seção de Seleção e Aquisição, Coordenador de Compras e Chefe da Divisão de Compras; Explica-se as peculiaridades da aquisição por compra de materiais bibliográficos; Todos chegam a um comum acordo sobre a melhor modalidade para se comprar materiais bibliográficos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, o evento “aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)” se destacou por estar relacionado à missão da CSB: “fomentar o acesso à informação de qualidade, por meio de gestão estratégica, inovação e tecnologias”. Mesmo com a existência de aplicativo que permite o acesso off-line aos materiais bibliográficos (salvar para ver off-line), sua indisponibilização faz com que acadêmicos localizados em regiões remotas, sem acesso à internet, não acessem tais materiais. Isso poderia ser sanado se disponibilizado tal ferramenta tecnológica à comunidade acadêmica.

Diante disso, faz-se necessário análise do contrato administrativo da plataforma de biblioteca virtual no sentido de aditar o contrato possibilitando o incremento do aplicativo, o qual causará impacto no fornecimento de acesso à informação.

5.4 AVALIAÇÃO DE COLEÇÕES

Apesar de constar na atual PFDC, foi constatado que o processo de avaliação não é desenvolvido na CSB. Novamente, a falta de recursos humanos foi apontada como causa para este evento de risco.

Nesse contexto, como ação de controle mitigadora, foi proposto a captação de recursos humanos e a criação da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais, sendo uma seção voltada para avaliação, desbaste e descarte de materiais, funções biblioteconômicas ausentes e/ou deficientes na CSB.

O processo de avaliação de coleções se relaciona diretamente com os processos de seleção, aquisição, desbaste e descarte de materiais. Envolve análise e julgamento em relação aos objetivos estabelecidos na PFDC. O acervo é avaliado se está sendo desenvolvido de forma racional, fornecendo informações ou subsídios para controlar e/ou alterar processos e/ou ações que estão impedido esse desenvolvimento. O Quadro 41 apresenta as ações de controle mitigadoras propostas:

Quadro 41 – Avaliação de coleções – criação de mecanismos de controle

Eventos de Risco	Risco inerente	Risco residual	Novo controle	Onde será implantado
Inexistência de critérios para avaliação dos materiais bibliográficos	Baixo	Baixo	-	-
Inexistência do processo de avaliação de coleções	Muito Alto	Muito Alto	Captar os recursos humanos necessários e criar a "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais (SADM)"; Implantar o processo de avaliação de coleções; Reavaliar as coleções anualmente	SADM
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Alto	Alto	Mapear o processo de avaliação; Elaborar o POP das atividades do processo	SADM
Deixar de aplicar o processo de avaliação (quando implantado)	Médio	Médio	Definir metas e indicadores de desempenho; Acompanhar periodicamente os indicadores de desempenho	SADM
Avaliação inadequada ou incorreta do acervo bibliográfico (quando implantado o processo)	Médio	Médio	Após a implantação de metas e indicadores de desempenho, avaliar a capacidade operacional necessária. Recursos humanos X Capacidade de trabalho; Seguir fielmente o fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	SADM
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	Muito Alto	Muito Alto	Estudar, analisar e estabelecer um panorama geral sobre a coleção atual.	SADM

Fonte: Elaborado pelo autor.

Não foram constatados mecanismos de controle para todos os eventos de risco identificados no processo. Além da inexistência do processo de avaliação de coleções, o evento de risco: “inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico” apresentou maior grau de severidade. Diante disso, foi proposto a realização de estudo e análise visando estabelecer um diagnóstico sobre o acervo, no sentido de conhecer seus pontos fortes, suas fraquezas e necessidades para subsidiar os processos de seleção e futuras aquisições. O Quadro 42 demonstra como as ações propostas devem ser implementadas:

Quadro 42 – Avaliação de coleções – criação de mecanismos de controle

Eventos de Risco	Responsável pela Implementação	Como será Implementado
Inexistência de critérios para avaliação dos materiais bibliográficos	-	-
Inexistência do processo de avaliação de coleções	Chefe da CSB; Chefe da DFC; Chefe da SADM	Analisar a atual PFDC e planejar meios de implantar o processo de avaliação; Estudar o processo de avaliação (como ele é desenvolvido) em universidades referenciais; Implantar o processo de avaliação com base nas diretrizes da política de avaliação (parte da PFDC), competências e pesquisas em bibliotecas semelhantes
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Chefe da DFC; Chefe da SADM; Chefe da SECAD	SECAD consulta DFC e SADM e elabora o fluxo do processo; DFC e SADM elaboram o POP de acordo com as atividades mapeadas
Deixar de aplicar o processo de avaliação (quando implantado)	Chefe da DFC; Chefe da SADM	Chefe da DFC, em conjunto com o Chefe da SADM formula metas e indicadores de desempenho baseando-se em como o processo de avaliação é desenvolvido em universidades consideradas referência e nos conhecimentos bibliotecários; Os indicadores de desempenho são monitorados periodicamente
Avaliação inadequada ou incorreta do acervo bibliográfico (quando implantado o processo)	Chefe da DFC; Chefe da SADM	Chefe da DFC, em conjunto com o Chefe da SADM, analisam se a quantidade de recursos humanos presente na seção é suficiente para capacidade operacional desempenhar suas atribuições de forma satisfatória; Chefe da DFC monitora e fiscaliza a execução do fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	Chefe da DFC; Chefe da SADM	Pesquisar como o estudo/análise é desenvolvido em universidades referenciais; Desenvolver em conjunto o estudo obtendo um panorama geral do acervo bibliográfico

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, foi sugerido a criação de metas e indicadores para monitorar a execução do processo. Com o dever de atingir metas mediante indicadores de desempenho, o processo será constantemente monitorado e aprimorado, contribuindo para um conhecimento geral e atualizado do acervo. Deste modo, os objetivos da PFDC terão maiores chances de serem atingidos.

5.5 DESBASTE E DESCARTE DE MATERIAIS BIBLIOGRÁFICOS

Os processos de desbaste e descarte de materiais bibliográficos são fundamentais para que o acervo apresente boa qualidade e se desenvolva racionalmente. Apesar de ser mencionado na atual PFDC, foi constatado que este processo não é desenvolvido pela CSB. A falta de recursos humanos novamente foi apontada como uma das causas para este evento de risco.

Diante disso, o evento que apresentou maior grau de severidade foi a “inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos”, sendo sugerida sua implantação como atividade de controle mitigadora. O Quadro 43 apresenta as ações de controle mitigadoras propostas:

Quadro 43 – Desbaste e descarte de materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle

Eventos de Risco	Risco inerente	Risco residual	Novo controle	Onde será implementado
Inexistência de critérios para desbaste e descarte dos materiais bibliográficos	Baixo	Baixo	-	-
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	Muito Alto	Muito Alto	Implantar o processo de descarte e/ou desbaste de materiais bibliográficos	SADM
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Alto	Alto	Mapear o processo de Aquisição (compra, doação e intercâmbio); Elaborar o POP das atividades do processo	SADM
Deixar de aplicar os processos de desbaste e descarte (quando implantados)	Médio	Médio	Definir metas e indicadores de desempenho; Acompanhar periodicamente os indicadores de desempenho	SADM
Desbaste ou descarte inadequado dos materiais bibliográficos (quando implantado o processo)	Baixo	Baixo	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

A “inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão” também apresentou grau elevado, sendo sugerido como ação mitigadora o mapeamento do processo e o desenvolvimento de procedimentos operacionais padrão. O Quadro 44 demonstra como as ações de controle propostas devem ser implementadas:

Quadro 44 – Desbaste e descarte de materiais bibliográficos – criação de mecanismos de controle

Eventos de Risco	Responsável pela Implementação	Como será Implementado
Inexistência de critérios para desbaste e descarte dos materiais bibliográficos	-	-
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	Chefe da DFC	Identificar a necessidade de novos colaboradores; Captar novos colaboradores (se necessário); Analisar a atual PFDC e planejar meios de implantar o processo de avaliação; Estudar o processo de avaliação (como ele é desenvolvido) em universidades referenciais; Implantar o processo de avaliação com base nas competências e pesquisas em bibliotecas semelhantes
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Chefe da DFC; Chefe da SADM; Chefe da SECAD	SECAD consulta DFC e SADM e elabora o fluxo do processo; DFC e SADM elaboram o POP de acordo com as atividades mapeadas
Deixar de aplicar os processos de desbaste e descarte (quando implantados)	Chefe da SADM	Chefe da DFC, baseando-se em como o processo de desbaste e descarte é desenvolvido em universidades consideradas referência e nos conhecimentos bibliotecários, formula, em conjunto com o Chefe da SADM, metas e indicadores de desempenho; Os indicadores de desempenho são monitorados periodicamente
Desbaste ou descarte inadequado dos materiais bibliográficos (quando implantado o processo)	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar do evento de risco: “deixar de aplicar os processos de desbaste e descarte (quando implantados)” apresentar risco residual médio, ou seja, dentro do apetite de risco da universidade, o plano de gestão de riscos orienta que risco inerente considerados médio, alto e muito alto precisam ter mecanismos de controle.

Nesse contexto, foi proposta a ação mitigadora de implantar metas e indicadores para incentivar o desenvolvimento do processo e obter informações para tomada de decisão e retroalimentação do macroprocesso de formar e desenvolver coleções.

Por fim, a pesquisa de como o processo de desbaste e descarte é desenvolvido em outras universidades federais foi sugerida como forma de obter as melhores práticas desenvolvidas na Administração Pública. Entende-se que casos de sucesso podem ser adaptados ao contexto organizacional da CSB e desenvolvido de acordo com as peculiaridades da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar o projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD, constatou-se uma ligação direta com a função biblioteconômica de formar e desenvolver coleções, abrangidas por elementos como a PFDC, os processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de materiais bibliográficos.

Nesse contexto, foram mapeados os processos chaves envolvidos no projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico. Embora a PFDC não tenha natureza de processo organizacional, foi considerada como tal para fins de gerir riscos relacionados a ela.

Em sequência, analisou-se a atual conjuntura do plano de gestão de riscos proposto pela UFGD, descrevendo as etapas da metodologia de gestão de riscos adotada pela instituição para aplicá-la nos processos chaves mapeados. Nesta última etapa, constatou-se a necessidade de aprimoramentos no mapa de riscos proposto pela universidade.

Dentre os aprimoramentos, sugeriu-se a mudança do mapa de riscos de uma planilha do *Microsoft Excel* para uma planilha do *Google Sheets*, pelo fato da UFGD possuir conta administrativa *Google Workspace*. Foram também criados campos como nível organizacional: estratégico, tático e operacional, pois proporciona clareza em classificar o evento de risco quanto ao nível organizacional. Além da criação do campo categoria de risco administrativo, pois entende-se que alguns eventos de riscos se localizam neste segmento.

Com a operacionalização do plano de gestão de riscos no projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico da UFGD, bem como com as sugestões de mecanismos de controles propostos, entende-se como iniciada a gestão baseada em riscos no ambiente da CSB.

Conforme o Apêndice I, existe um cronograma de implementação para cada mecanismo de controle proposto. Nesse contexto, ao implantar as ações de controle sugeridas, pode-se constatar a existência de algum mecanismo de controle que não tenha sido identificado. Deste modo, o nível de confiança do controle do evento de risco será automaticamente aumentado e, conseqüentemente, o risco residual será reduzido, podendo atingir nível de risco médio – nível de risco residual aceito de acordo com o apetite de riscos da instituição.

Como atualmente não existe gestão de riscos na CSB, quando implementadas as ações de controle sugeridas, os eventos de riscos sofrerão automaticamente uma análise mais profunda sobre seus mecanismos de controle, podendo deixar de ser considerados como riscos,

continuar com o mesmo status ou mutar para um novo evento risco com maior ou menor severidade. Neste último caso, possivelmente novas formas de controle serão necessárias e, com isso, a gestão de riscos vai desenvolvendo certo grau de maturidade. Isso deve acontecer sucessivamente até que se desenvolva uma cultura de gestão de riscos na CSB.

Durante a operacionalização do plano de gestão de riscos, constatou-se algumas necessidades evidentes e temerárias. A desatualização da PFDC pode ser considerada um gargalo na biblioteca, pois a última atualização se deu em 2014, passados 08 (oito) anos até os dias atuais.

Contatou-se que o documento PFDC é o pilar para que o acervo bibliográfico apresente boa qualidade e se desenvolva racionalmente. Sem ele ampliar e/ou atualizar o acervo bibliográfico torna-se um trabalho extremamente dificultoso, pois necessita de diretrizes, objetivos e metas para se formar e desenvolver um acervo satisfatório e adequado às necessidades dos usuários. Isto somente pode ser obtido com uma política atualizada e condizente com a realidade vivenciada pela comunidade acadêmica.

A falta de recursos humanos para executar os processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de materiais bibliográfico foi outra necessidade agravante, pois a maioria dos processos chaves envolvidas no projeto estruturante carece de pessoal para executá-los de maneira satisfatória.

O fato de apenas um servidor desenvolver as funções de seleção e aquisição, somado com o não desenvolvimento de trabalhos pela comissão de seleção; e apenas um servidor para realizar as atividades de registros e processamento técnico, sendo necessário o deslocamento de outros servidores de outras funções para que o processamento possa ser desenvolvido; a inexistência do processo de avaliação, desbaste e descarte de materiais, demonstram a relevância desta necessidade. Faz-se necessário a captação de novos recursos humanos para que os processos analisados sejam desenvolvidos de maneira satisfatória.

Outra necessidade explícita, relacionada à ausência de recursos humanos, é a inexistência dos processos de avaliação, desbaste e descarte de materiais bibliográficos. Funções essenciais para se formar e desenvolver coleções. A inexistência desses processos coloca em xeque todo projeto de ampliação e atualização do acervo bibliográfico.

Diante disso, após sanada a necessidade de recursos humanos, foi proposta a criação de uma seção voltada especificamente para avaliação, desbaste e descarte de materiais bibliográficos. Acredita-se que o desenvolvimento do processo de avaliação proporcionará um melhor entendimento sobre a conjuntura do acervo bibliográfico presente na CSB e, com isso,

materiais serão desbastados e/ou descartados, liberando espaço para aquisição de materiais atualizados, bem como evitando o enchimento do acervo.

Oportunamente, cabe mencionar algumas limitações desta pesquisa. Apesar de não constar na literatura como um processo, a preservação e restauração de materiais bibliográficos é de fundamental importância para função de formar e desenvolver coleções. Nesse contexto, recomenda-se considerar a preservação e restauração como um processo organizacional no próximo ciclo de monitoramento de riscos.

Além disso, a literatura também elenca uma função biblioteconômica ainda mais abrangente: formação, desenvolvimento e organização de coleções. Esta, por sua vez, abrange também a organização de coleções para disponibilização, envolvendo o processamento técnico e armazenagem dos materiais bibliográficos. É recomendado a inclusão destes elementos como processos nos próximos ciclos de monitoramento.

Como recomendações de novas pesquisas e para fins de complemento deste projeto, torna-se relevante a operacionalização do plano de gestão de riscos na função biblioteconômica de dinamização das coleções, abrangendo os processos de referência, divulgação, orientação e auxílio aos usuários, circulação e reprodução de materiais. No contexto organizacional da CSB, tal função pertence ao nível tático: divisão de referência.

Além disso, existe a função gerencial, a qual abrange elementos como planejamento, organização, direção e controle, funções interpessoais, informacionais e decisórias. No contexto organizacional da CSB, tal função pertence ao nível estratégico: Coordenadoria de Serviços de Biblioteca.

Entende-se que a operacionalização do plano de gestão de riscos da UFGD no projeto estruturante de ampliação e atualização do acervo bibliográfico é o marco inicial para continuidade, aprimoramento e maturidade da gestão de riscos na CSB e, em caráter mais amplo, na universidade como um todo.

Com os resultados e experiências advindas desta proposta de operacionalização, sugere-se nova implantação da metodologia em outro projeto estruturante ou outra unidade administrativa/acadêmica, contribuindo ainda mais para maturação da gestão de riscos na universidade.

Ampliar e atualizar o acervo bibliográfico é um meio para se fomentar o acesso à informação de qualidade e suplementar os programas de ensino, pesquisa e extensão, sendo um fator chave de sucesso para se atingir a missão institucional da universidade.

REFERÊNCIAS

ABE, Seiji; OZAWA, Mamoru; KAWATA, Yoshiaki. **Science of Societal Safety**. Singapore: Springer Singapore, 2019. (Trust).v. 2. (Trust). ISBN: 978-981-13-2774-2. DOI: 10.1007/978-981-13-2775-9. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-981-13-2775-9>. Acesso em: 25 maio. 2021.

ABID, Abdelaziz. Memory of the World - Preserving our Documentary Heritage. *In: 64TH IFLA GENERAL CONFERENCE*, 64, 1998, Amsterdam. **Anais [...]**. Amsterdam: IFLA, 1998 Disponível em: <https://archive.ifla.org/IV/ifla64/64intro.htm>. Acesso em: 8 jul. 2021.

ABID, Abdelaziz. Preserving and sharing access to our documentary heritage. **Unesco Digital Library**, [S. l.], p. 13, 2011. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265230>. Acesso em: 8 jul. 2021.

ANDERSEN, Torben Juul; GARVEY, Maxine; ROGGI, Oliviero. **Managing Risk and Opportunity**. [s.l.] : Oxford University Press, 2014. ISBN: 9780199687855. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199687855.001.0001. Disponível em: <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780199687855.001.0001/acprof-9780199687855>. Acesso em: 30 maio. 2021.

ANDERSEN, Torben Juul; SAX, Johanna. **Strategic Risk Management**. [s.l.] : Routledge, 2019. ISBN: 9780429456381. DOI: 10.4324/9780429456381. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9780429456381>. Acesso em: 25 maio. 2021.

ANDERSEN, Torben Juul; YOUNG, Peter C. **Strategic Risk Leadership**. Abingdon, Oxon ; New York: Routledge, 2020. ISBN: 9781003006220. DOI: 10.4324/9781003006220. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781000028720>. Acesso em: 25 maio. 2021.

ANDERSON, Richard J.; FRIGO, Mark L. Creating and protecting value: Understanding and Implementing Enterprise Risk Management. **Coso**, [S. l.], p. 36, 2020. Disponível em: <https://www.coso.org/Shared Documents/COSO-ERM-Creating-and-Protecting-Value.pdf>. Acesso em: 25 maio. 2021.

ANDRADE, Diva Carraro De; VERGUEIRO, Waldomiro. **Aquisição de materiais de informação**. Briquet de Lemos, 1996. ISBN: 85-86637-09-S.

ARAÚJO, Artur Alves De. **Gestão de risco no setor público: percepção do gerenciamento de riscos nas Universidades Federais**. 2019. Recife, 2019. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8486>. Acesso em: 9 mar. 2021.

ARRUDA, Corinto Lucca; MENCHINI, Fernando; RUSSO, Paschoal Tadeu. Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que Influenciam o Planejamento Estratégico. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 241–254, 2019. ISSN: 2175-5825. ISBN: 0000000272. DOI: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i2.341. Disponível em: <https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/341>. Acesso em: 22 jul. 2021.

ASSI, M. **Gestão De Riscos Com Controles Internos - Como vencer os desafios e manter a eficiência dos negócios**. 1. ed., São Paulo: Saint Paul Publishing (Brazil), 2012. ISBN: 9788580040500. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580040500/>. Acesso em: 7 maio. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO/IEC 27001:2006 - Tecnologia da informação - Sistemas de gestão da segurança da informação - Requisitos**. Rio de Janeiro. ISBN: 154891:2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos**. 2. ed., Rio de Janeiro. ISBN: 9788507011002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT ISO GUIA 73: Gestão de riscos – Vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009 a. ISBN: 9788507018407.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2009 - Gestão de riscos — Princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009 b. ISBN: 9788507018384.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2015 - Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos**. 3. ed., Rio de Janeiro. ISBN: 978-85-07-05801-4.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000:2018 - Gestão de riscos - Diretrizes**. 2. ed., Rio de Janeiro: ABNT, 2018. ISBN: 978-85-07-07470-0.

BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais**. Timburi: Cia do e-Book, 2018. ISBN: 9788555851315. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=JNNeDwAAQBAJ>. Acesso em: 31 maio. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto. São Paulo: Edições 70, 2016. ISBN: 978-85-62938-04-7.

BATTLES, M. **Library: An Unquiet History**. New York: W. W. Norton, 2011. ISBN: 9780393078626. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=biOuVvLifDoC>. Acesso em: 2 jun. 2021.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 11. ed., Petrópolis: Vozes, 2013. ISBN: 9788532627278 8532627277.

BERMEJO, Paulo et al. **ForRisco: gerenciamento de riscos em instituições públicas na prática**. Brasília: Evobiz, 2018. ISBN: 978-85-53102-04-4. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/page/governanca/gestao-de-riscos/metodologia-de-gestao-de-risco-adotada-pela-ufvjm/livro-forrisco-gerenciamento-de-riscos-em-instituicoes-publicas-na-pratica/view>. Acesso em: 31 maio. 2021.

BISWAS, Pretesh. Gestão de Risco de Qualidade. **ISO Consultant in kuwait**, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://isoconsultantkuwait.com/2019/05/09/1594/>. Acesso em: 27 maio. 2021.

BOHOLM, Åsa. **Anthropology and Risk**. New York: Routledge, 2015. ISBN: 9781315797793. DOI: 10.4324/9781315797793. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781317754619>. Acesso em: 25 maio. 2021.

BOLIN, Mary K. Chapter 1 - Introduction. In: BOLIN, Mary K. B. T. The 21st Century Academic Library (org.). **Chandos Information Professional Series**. [s.l.] : Chandos Publishing, 2018. p. 1–16. ISBN: 978-0-08-101866-8. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-101866-8.00001-X>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978008101866800001X>. Acesso em: 4 jun. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 27 out. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Guia de gestão de riscos do Ministério da Economia**. Brasília: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/224375>. Acesso em: 29 ago. 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Metodologia de gestão de riscos**. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/institucionais/arquivos/cgu-metodologia-gestao-riscos-2018.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2021.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA/CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Brasília: Presidência da República/CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 11 maio. 2020.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Plano estratégico do Tribunal de Contas da União 2015 - 2021**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2015. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/tcu/paginas/planejamento/2021/index.html>. Acesso em: 11 out. 2021.

BRASIL. 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”.** (Republicação). Brasília 2017. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/69/10/AC/EA/4623C5105A76E0C52A2818A8/BTCU_ESP_ECIAL_18_de_22_05_2017 - Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/69/10/AC/EA/4623C5105A76E0C52A2818A8/BTCU_ESP_ECIAL_18_de_22_05_2017_-_Roteiro_de_Auditoria_de_Gestao_de_Riscos.pdf). Acesso em: 18 jan. 2021.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 18 jan. 2021.

CASTIGLIONE, James. Facilitating employee creativity in the library environment. **Library Management**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 159–172, 2008. ISSN: 0143-5124. DOI: 10.1108/01435120810855296. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01435120810855296/full/html>.

CBBD. O livro, a biblioteca e leitura: conhecer o passado para entender a (r) evolução tecnológica. **XXV Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documento e Ciência da Informação**, Florianópolis, p. 1–9, 2013. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/2312>. Acesso em: 2 jun. 2020.

COSO ADVISORY COUNCIL. **Enterprise risk management framework: Integrating with Strategy and Performance COSO's Fundamental Principle**. 2017. ISSN: 09707077. ISBN: 9781945498862. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2021.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission. COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos -Estrutura Integrada. **PricewaterhouseCoopers LLP**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 01–141, 2007. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 5. ed., Porto Alegre: Grupo A, 2021. ISBN: 978-65-81334-19-2. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786581334192>. Acesso em: 6 maio. 2021.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **The essentials of risk management**. New York. ISBN: 9780071821155 0071821155. Disponível em: <https://learning.oreilly.com/library/view/-/9780071818513/?ar>. Acesso em: 14 fev. 2021.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009. ISBN: 9788577804580 8577804585. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577804580>. Acesso em: 7 maio. 2021.

DE SOUSA, Monique Regina Bayestorff Duarte. **Gestão de riscos nas universidades federais brasileiras**. 2018. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/198251>. Acesso em: 8 mar. 2021.

DE SOUZA, G. S.; DOS SANTOS, A. R.; DIAS, V. B. **Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizagem**. Porto Alegre: Animal, 2013. ISBN: 9788567375106. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=fba8AQAAQBAJ>. Acesso em: 28 dez. 2021.

DENTCH, Milton P. **The ISO 9001 : Using the Process Approach to Build a Quality Management System**. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2016. ISBN: 9780873899383.

DOORN, Neelke. Sabine Roeser, Rafaela Hillerbrand, Per Sandin, Martin Peterson (eds): Handbook of Risk Theory: Epistemology, Decision Theory, Ethics, and Social Implications of Risk. **Science and Engineering Ethics**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 1409–1411, 2013. ISSN: 1353-3452. DOI: 10.1007/s11948-012-9362-y. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11948-012-9362-y>. Acesso em: 7 maio. 2021.

FARIAS, Daniela Ramos. **Plano de emergência para bibliotecas universitárias**. 2019. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/199583>. Acesso em: 8 jul. 2021.

FEDERAL DEPOSIT INSURANCE CORPORATION. **A Brief History of Deposit Insurance in the United States**. Washington: FDIC, 1998.

FERREIRA, Gilda Pires. **A biblioteca universitária em perspectiva sistêmica**. Recife: Convênio MEC/DAU e Universidade Federal de Pernambuco, 1977.

FISCHHOFF, Baruch; KADVANY, John David. **Risk: a very short introduction**. New York: Oxford University Press Inc, 2011. ISBN: 9780199576203 0199576203.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Grupo A, 2009. ISBN: 9788536318523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536318523/pageid/1>. Acesso em: 27 jun. 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012. ISBN: 978-85-65848-13-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788565848138>. Acesso em: 27 jun. 2021.

FOWLER, Rena K. The university library as learning organization for innovation: An exploratory study. **College and Research Libraries**, [S. l.], v. 59, n. 3, p. 220–231, 1998. ISSN: 00100870. DOI: 10.5860/crl.59.3.220. Disponível em: <https://crl.acrl.org/index.php/crl/article/view/15204>. Acesso em: 4 jun. 2021.

FRANCO, Fernando. **Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas**. 2017.

FRAPORTI, Simone; BARRETO, Jeanine. **Gerenciamento de riscos [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. ISBN: 978-85-9502-335-2. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 26 maio. 2021.

FRASER, John; SIMKINS, Betty J.; NARVAEZ, Kristina. **Implementing enterprise risk management: case studies and best practices**. Hoboken: Wiley, 2015. ISBN: 9781118691960.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI-2013-2017**. Dourados/MS: UFGD, 2013. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PDI-2013-2020/PDI Versão Final/PDI UFGD 2013-2017 - COMPLETO.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Portaria nº 358 de 10 de maio de 2017**. Dourados/MS: UFGD, 2017. Disponível em: <http://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/2621.pdf>. Acesso em: 11 maio. 2020.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Resolução nº 112 de 28 de junho de 2018**. Dourados/MS: UFGD, 2018 a. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/RESOLUCOES-COUNI/Res. 112-2018 Aprova Política de Gestão de Riscos da UFGD.pdf>. Acesso em: 11 maio. 2020.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Resolução nº 258 de 29 de novembro de 2018**. Dourados/MS: UFGD, 2018 b. Disponível em: [https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/BIBLIOTECA/Regulamento da Biblioteca/BS 3369 do dia 13-12-2018 Resolução COUNI 258 do dia 29-11-2018 \(Aprovar novo regulamento da Coordenadoria de Serviços de Biblioteca da UFGD\).pdf](https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/BIBLIOTECA/Regulamento da Biblioteca/BS 3369 do dia 13-12-2018 Resolução COUNI 258 do dia 29-11-2018 (Aprovar novo regulamento da Coordenadoria de Serviços de Biblioteca da UFGD).pdf). Acesso em: 31 maio. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Instrução de Serviço nº 7 de 15 de maio de 2018**. Dourados/MS: UFGD, 2018 c. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/3045.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Instrução de Serviço nº 16 de 12 de novembro 2018**. Dourados/MS: UFGD, 2018 d. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/3321.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Instrução de Serviço nº 11 de 06 de julho de 2018**. Dourados/MS: UFGD, 2018 e. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/3114.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Portaria nº 301 de 11 de maio de 2020**. Dourados/MS: UFGD, 2020 a. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PLANO-DE-GESTAO-DE-RISCO/Plano de Gestão de Risco/Portaria RTR nº 301 Aprova o plano gestão de riscos da UFGD.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Relatório de Gestão 2020**. Dourados/MS: UFGD, 2020 b. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PRESTACAO-DE-CONTAS/Prestação de Contas/relatorio de gestao 2020_ 30 06 2021.pdf. Acesso em: 22 dez. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Plano de Desenvolvimento Institucional - UFGD 2021-2025: diagnóstico 2013-2020**. Dourados/MS: UFGD, 2021 a. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/documentacao-de-elaboracao-e-apoio>. Acesso em: 5 jan. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Fluxo do processo de Gestão de Riscos**. 2021b. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PLANO-DE-GESTAO-DE-RISCO/Plano de Gestao de Risco/Fluxo gestao de risco.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Resolução nº 184 de 16 de dezembro de 2021**. Dourados/MS: UFGD, 2021 c. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PDI-2022-2026/PDI Versão Final/Res. 184_Aprova Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2022-2026 - assinada.pdf. Acesso em: 31 maio. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2026**. Dourados/MS: UFGD, 2021 d. Disponível em: [https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PDI-2022-2026/PDI Versão Final/Documento PDI 2022-2026 \(sem diagramação\).pdf](https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PDI-2022-2026/PDI Versão Final/Documento PDI 2022-2026 (sem diagramação).pdf). Acesso em: 11 mar. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Resolução nº 31 de 24 de maio de 2021**. Dourados/MS: UFGD, 2021 e. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/boletins/4617.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Mapa estratégico UFGD (atual)**. 2022a. Disponível em: <https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PLANO-DE-GESTAO-DE-RISCO/Plano de Gestao de Risco/Mapa estrategico do plano de risco.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **PDI 2022-2026**. 2022b. Disponível em: <https://www.ufgd.edu.br/secao/pdi-2022-2026/index>. Acesso em: 31 maio. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed., São Paulo: Grupo GEN, 2017. ISBN: 978-85-97-01292-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012934>. Acesso em: 7 maio. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed., São Paulo: Grupo GEN, 2019. ISBN: 978-85-970-2098-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597020991>. Acesso em: 6 maio. 2019.

GODFREY, P. C.; LAURIA, E.; BUGALLA, J.; NARVAEZ, K. **Strategic Risk Management: New Tools for Competitive Advantage in an Uncertain Age**. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2020. ISBN: 9781523086962. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=pJWwDwAAQBAJ>. Acesso em: 13 jan. 2021.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 14. ed., Rio de Janeiro: Record, 2015. ISBN: 9788501049650.

GREEN, Philip E. J. **Enterprise Risk Management**. [s.l.] : Elsevier, 2016. ISBN: 9780128006337. DOI: 10.1016/C2013-0-18651-5. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/C20130186515>. Acesso em: 30 maio. 2021.

HARDY, Karen. **Enterprise Risk Management: A Guide for Government Professionals**. San Francisco, CA: Wiley, 2015. ISBN: 9781118911020.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard; PETER F. DRUCKER FOUNDATION. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997. ISBN: 8586082457 9788586082450.

HIGGINS, SUSAN. **Managing Academic Libraries**. [s.l.] : Elsevier, 2017. ISBN: 9781843346210. DOI: 10.1016/C2013-0-16846-8. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/C20130168468>. Acesso em: 6 jun. 2021.

HM GOVERNMENT. **The Orange Book Management of Risk: Principles and Concepts**. [s.l.] : HM Government, 2020. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/866117/6.6266_HMT_Orange_Book_Update_v6_WEB.PDF. Acesso em: 26 jul. 2021.

HM TREASURY. **The Orange Book Management of Risk: Principles and Concepts**. London. ISBN: 1845320441. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191513/The_Orange_Book.pdf. Acesso em: 26 jul. 2021.

HOLLAND, Dutch. **Successful Organizational Change: Completing Healthcare Projects on Target on Time and on Budget**. [s.l.] : Xlibris, 2012. ISBN: 1477129545 9781477129548.

HOPKIN, Paul. **Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management**. 5. ed., London: Kogan Page, 2018. ISBN: 9780749483074.

HUBBARD, Douglas W. **The failure of risk management: why it's broken and how to fix it**. 2. ed., Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. ISBN: 9781119522034 111952203X.

HUBER, Christian. Risks and Risk-Based Regulation in Higher Education Institutions. **Tertiary Education and Management**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 83–95, 2009. ISSN: 1358-3883. DOI: 10.1080/13583880902869554. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13583880902869554>. Acesso em: 10 maio. 2021.

HUBER, Michael; ROTHSTEIN, Henry. The risk organisation: or how organisations reconcile themselves to failure. **Journal of Risk Research**, [S. l.], v. 16, n. 6, p. 651–675, 2013. ISSN: 1366-9877. DOI: 10.1080/13669877.2012.761276. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13669877.2012.761276>. Acesso em: 7 jun. 2021.

IIA. IIA position paper: The role of internal auditing in enterprise-wide risk management. **The Institute of Internal Auditors**, [S. l.], n. January, p. 1–8, 2009. ISBN: 9781621003250. Disponível em: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public Documents/PP The Role of Internal Auditing in Enterprise Risk Management.pdf>. Acesso em: 30 maio. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia**. São Paulo: IBGC, 2017. ISBN: 9788599645505.

IRM. Risk Appetite and Tolerance guidance paper. **Risk Guidance Paper**, [S. l.], p. 1–42, 2011. Disponível em: <https://www.theirm.org/resources/find-a-resource/risk-appetite-and-tolerance-guidance-for-practitioners/>. Acesso em: 30 maio. 2021.

JUHL, Kirsten. Standardization of risk versus the risk of standardization. *In: Standardization and Risk Governance*. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge, 2019. p. 16–39. DOI: 10.4324/9780429290817-3. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781000731255/chapters/10.4324/9780429290817-3>. Acesso em: 11 jul. 2021.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um tratamento conceitual**. [s.l.] : Editora Pedagógica e Universitária Ltda - E.P.U, 1979. ISBN: 9788512603407.

KLOMAN, H. Felix. **A Brief History of Risk Management. Enterprise Risk Management**: Wiley Online Books. 2011. ISBN: 9781118267080. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118267080.ch2>. Acesso em: 15 fev. 2021.

KNIGHT, Frank H. **Risk, Uncertainty, and Profit**. New York: Online Library of Liberty, 1921.

LEWIS, Laurie K. **Organizational change: creating change through strategic communication**. 2. ed., Oxford: Wiley, 2019. ISBN: 9781119431244 1119431247.

LIMA, ARNALDO JOSÉ De. **Bases epistemológicas das principais propostas teóricas na formulação do planejamento estratégico para bibliotecas universitárias**. 2003. UFSC, Florianópolis, 2003. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87013>. Acesso em: 7 jun. 2021.

LINO, Lucia Alves da Silva; HANNESCH, Ozana; AZEVEDO, Fabiano Cataldo De. Política de preservação no gerenciamento de coleções especiais: um estudo de caso no museu de astronomia e ciências afins. **anais da biblioteca nacional**, [S. l.], v. 123, p. 59–77, 2007. Disponível em: <http://www.informacoesociedade.ufpb.br/html/IS1510507>. Acesso em: 8 jul. 2021.

LOUISOT, Jean-Paul.; KETCHAM, Christopher. **ERM - enterprise risk management issues and cases**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014. ISBN: 9781118539521 1118539524.

LUNA, Sergio Vasconcelos De. **Planejamento de Pesquisa: uma Introdução**. 2. ed., São Paulo: EDUC, 2011. ISBN: 978-85-283-0408-4.

MACIEL, Alba Costa.; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro (RJ); Niterói: Interciencia: Intertexto, 2006. ISBN: 8571930384 9788571930384.

MAIA, Luiz Cláudio Gomes; SANTOS, Maria De Souza Lima. Gestão da biblioteca universitária: análise com base nos indicadores de avaliação do MEC. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 100–119, 2015. ISSN: 1413-9936. DOI: 10.1590/1981-5344/2079. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362015000200100&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 11 jan. 2022.

MARCHETTI, Anne M.; EBRARY, Inc. **Enterprise risk management best practices from assessment to ongoing compliance**. Hoboken, N.J.: Wiley, 2012. ISBN: 978-1-118-14951-5.

MARCONI, Maria; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2003. ISSN: 9788522457588. ISBN: 8522433976. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597026580>. Acesso em: 6 maio. 2021.

MARTENS, Frank; RITTENBERG, Larry. Risk Appetite – Critical to Success. **Coso**, [S. l.], p. 1–40, 2020. Disponível em: <https://www.coso.org/Shared Documents/COSO-Guidance-Risk-Appetite-Critical-to-Success.pdf>. Acesso em: 22 maio. 2021.

MARTINS, Wilson. **A palavra escrita história do livro, da imprensa e da biblioteca: com um capítulo referente à propriedade literária**. São Paulo: Ática, 2001. ISBN: 8508057571 9788508057573.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed., São Paulo: Grupo GEN, 2016. ISBN: 978-85-97-00881-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597008821>. Acesso em: 27 dez. 2021.

MILANESI, Luís Augusto. **O que é biblioteca**. 1. ed., São Paulo: Brasiliense, 1983. ISBN: 85-11-01094-7.

MINTZBERG, Henry.; LAMPEL, Joseph.; QUINN, James Brian.; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2008. ISBN: 9788536305875 8536305878.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho De. Desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 4, n. 2, p. 1, 2007 a. ISSN: 1678-765X. DOI: 10.20396/rdbci.v4i2.2018. Disponível em: <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2018>. Acesso em: 13 jan. 2022.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho De. Formação e desenvolvimento de coleções em bibliotecas especializadas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 17, n. 1 SE-Relatos de Experiência, 2007 b. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/463>. Acesso em: 13 jan. 2022.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho De. Gestão de coleções para bibliotecas especializadas: uma perspectiva teórica para o planejamento de recursos informacionais. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 5, n. 2, p. 95–105, 2018 a. ISSN: 2358-0763. DOI: 10.28998/cirev.2018v5n2h. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/5198>. Acesso em: 13 jan. 2022.

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho De; GALLOTTI, Mônica Marques Carvalho; CECATTO, Adriano. Desafios para a biblioteca pública no processo de planejamento da formação e desenvolvimento do acervo. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, [S. l.], v. 22, n. 48, p. 15, 2016. ISSN: 1518-2924. DOI: 10.5007/1518-2924.2017v22n48p15. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2017v22n48p15>. Acesso em: 13 jan. 2022.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. Implementando a gestão de riscos no setor público. **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**, Brasília, p. 181, 2018 b.

MÖLLER, Niklas. The Concepts of Risk and Safety. In: ROESER, Sabine et al. (org.). **Handbook of Risk Theory**. Dordrecht: Springer Netherlands, 2012. p. 55–85. E-book. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-94-007-1433-5_3. Acesso em: 20 jun. 2022.

MONIZ, Richard J. **Practical and Effective Management of Libraries**. Oxford: Chandos Publishing, 2010. ISBN: 978-1-84334-578-7. DOI: 10.1533/9781780630236. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/book/9781843345787>. Acesso em: 3 jun. 2021.

MORIGI, Valdir José; SOUTO, Luzane Ruscher. Entre o passado e o presente: as visões de biblioteca no mundo contemporâneo. **Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 189–206, 2005. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/432>. Acesso em: 2 jun. 2021.

NASSIF, Monica Erichsen. **Subsídios para formulação de políticas de preservação de acervos de biblioteca: um estudo de caso**. 1992. Belo Horizonte, 1992. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-984MWR>. Acesso em: 8 jul. 2021.

OKOYE, Ngozi Vivian. **Behavioural Risks in Corporate Governance**. New York, NY: Routledge, 2015. ISBN: 9781317701415. DOI: 10.4324/9781315780078. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781317701415>. Acesso em: 30 maio. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças De. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed., São Paulo: Atlas, 2007. ISBN: 9788522445929.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças De. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34. ed., São Paulo: Atlas, 2018. ISBN: 978-85-97-01683-3.

OLIVEIRA, Joelma Gualberto De. **Processo de avaliação do INEP / MEC de bibliotecas universitárias pertencentes às instituições de educação superior privadas de Belo Horizonte**. 2010. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/ECID-87BKMR>. Acesso em: 11 jan. 2022.

OLIVEIRA, Nidei. A biblioteca das instituições de ensino superior e os padrões de qualidades do MEC: uma análise preliminar. **Perspectivas em ciência da informação (Impresso)**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 207–221, 2002. ISSN: 1413-9936. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/409>. Acesso em: 7 jun. 2021.

OLSEN, Odd Einar. The standardization of risk governance. *In: Standardization and Risk Governance*. Abingdon, Oxon ; New York, NY : Routledge, 2020. |: Routledge, 2019. p. 3–15. ISBN: 9780429290817. DOI: 10.4324/9780429290817-2. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9780429290817-2/standardization-risk-governance-odd-einar-olsen>. Acesso em: 3 ago. 2020.

OLSON, David L.; WU, Desheng. Risk Matrices. *In: Enterprise Risk Management Models*. Springer Texts in Business and Economics: Springer, Berlin, Heidelberg, 2020. p. 17–31. DOI: 10.1007/978-3-662-60608-7_2. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-60608-7_2. Acesso em: 13 jan. 2021.

PADOVEZE, Clóvis Luís.; BERTOLUCCI, Ricardo Galinari. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria: Enterprise Risk Management (EMR)**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2013. ISBN: 9788522479078.

PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano; WHITE, Oriana Monarca. **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro Elsevier, 2012. ISBN: 9788535246759 8535246754.

PEREIRA, Eunice Martins. **Proposta de um Plano de Emergência para o Arquivo Histórico da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa**. 2012. Lisboa, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10362/9426>. Acesso em: 7 jul. 2021.

PINTO, Joseane Batalha; NOGUEIRA, Ricardo Jorge da Cunha Costa; CERQUINHO, Kleomara Gomes. Avaliação das políticas de gestão de riscos das universidades federais quanto ao atendimento à instrução normativa 01/2016: evaluation of risk management policies of the federal universities concerning compliance with normative instruction 01/2016. **Brazilian Journal of Production Engineering - BJPE**, [S. l.], p. 227–244, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/31574>. Acesso em: 24 nov. 2021.

PMI. **Gerenciando mudanças nas associações: um guia de práticas**. Tradução: Dinah Eluze Sales Leite. 1. ed., São Paulo: Editora Saraiva, 2017. ISBN: 9788547208202. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547208202/>. Acesso em: 21 jan. 2021.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL LTDA; INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Integrado com Estratégia e Performance (Sumário Executivo)**. [s.l.] : PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda (PwC), 2017. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41825>. Acesso em: 21 jul. 2021.

PRITCHARD, PMP. **Risk Management**. 5. ed., Boca Raton, FL: Auerbach Publications, 2014. ISBN: 9780429438967. DOI: 10.1201/9780429438967. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781482258462>. Acesso em: 31 maio. 2021.

RACZKOWSKI, Konrad. **Risk Management in Public Administration**. Cham: Springer International Publishing, 2017. ISSN: 0860-6846. ISBN: 978-3-319-30876-0. DOI: 10.1007/978-3-319-30877-7. Acesso em: 1 jul. 2021.

RENN, Ortwin; ORTLEB, Julia; BENIGHAUS, Ludger; BENIGHAUS, Christina. Risks. *In: Safe or Not Safe*. New York, NY: Springer New York, 2011. p. 1–40. ISBN: 978-1-4419-7868-4. DOI: 10.1007/978-1-4419-7868-4_1. Disponível em: http://link.springer.com/10.1007/978-1-4419-7868-4_1. Acesso em: 6 maio. 2021.

RIESCH, Hauke. Levels of Uncertainty. *In: ROESER, Sabine; HILLERBRAND, Rafaela; SANDIN, Per; PETERSON, Martin (org.). Handbook of Risk Theory: Epistemology, Decision Theory, Ethics, and Social Implications of Risk*. Dordrecht: Springer Netherlands, 2012. p. 87–110. ISBN: 978-94-007-1433-5. DOI: 10.1007/978-94-007-1433-5_4. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-94-007-1433-5_4. Acesso em: 6 maio. 2021.

ROESER, Sabine; HILLERBRAND, Rafaela; SANDIN, Per; PETERSON, Martin. **Handbook of Risk Theory**. Dordrecht: Springer Netherlands, 2012. v. 1 ISBN: 978-94-007-1432-8. DOI: 10.1007/978-94-007-1433-5. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-94-007-1433-5>. Acesso em: 6 maio. 2021.

ROWLEY, Jennifer. The library as a learning organization. **Library Management**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 88–91, 1997. ISSN: 01435124. ISBN: 0969647061068. DOI: 10.1108/01435129710157707. Acesso em: 4 jun. 2021.

SAARTI, Jarmo; JUNTUNEN, Arja. From the Rhetoric of Quality Management to Managing Self-Organizing Processes: A Case Study on an Expert Organization. *In: GARTEN, Edward D.; WILLIAMS, Delmus E.; NYCE, James M.; TALJA, Sanna (org.). Advances in Library Administration and Organization*. [s.l.] : Emerald Group Publishing Limited, 2007. v. 25p. 97–112. (Advances in Library Administration and Organization). ISBN: 978-1-84950-484-3, 978-0-7623-1411-9. DOI: 10.1016/S0732-0671(07)25005-9. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0732-0671\(07\)25005-9](https://doi.org/10.1016/S0732-0671(07)25005-9). Acesso em: 4 jun. 2021.

SAIDON, Intan Marzita; SAID, Roshima. **Ethics, Governance and Risk Management in Organizations**. Singapore: Springer Singapore, 2020. (Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application). (Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application). ISBN: 978-981-15-1879-9. DOI: 10.1007/978-981-15-1880-5. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-981-15-1880-5>. Acesso em: 30 maio. 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução: Daisy Vaz De Moraes. Porto Alegre: Penso, 2013. ISBN: 978-85-65848-36-7.

SANTA ANNA, Jorge. Trajetória histórica das bibliotecas e o desenvolvimento dos serviços bibliotecários: da guarda informacional ao acesso. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 13, n. 1, p. 138, 2015. ISSN: 1678-765X. DOI: 10.20396/rdbci.v13i1.1585. Disponível em: <http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1585>. Acesso em: 2 jun. 2020.

SANTA ANNA, Jorge. O contexto organizacional e seus reflexos no desenvolvimento de coleções: Um estudo à luz das diferentes modalidades de bibliotecas. **Revista ACB**,

Florianópolis, v. 22, n. 1, p. 5–22, 2017. ISSN: 1414-0594. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/index>. Acesso em: 13 jan. 2021.

SANTOS, Josiel Machado. O processo histórico evolutivo das bibliotecas da Antiguidade ao Renascimento. **Vida de ensino**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 175–189, 2012. ISSN: 1980-6949. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/237>. Acesso em: 1 jun. 2021.

SAX, Johanna; ANDERSEN, Torben Juul. Making Risk Management Strategic: Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning. **European Management Review**, Copenhagen, v. 16, n. 3, p. 719–740, 2019. ISSN: 1740-4754. DOI: 10.1111/emre.12185. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/emre.12185>. Acesso em: 26 maio. 2021.

SCHANDL, Annette; FOSTER, Philip L. **The Institute of Internal Auditors (IIA) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Preface COSO Board Members**. [s.l.] : COSO, 2019. Disponível em: <https://www.coso.org/Shared Documents/CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2021.

SPINELLI JUNIOR, Jayme. **Guia de preservação & segurança da Biblioteca Nacional**. 2009. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2703>. Acesso em: 8 jul. 2021.

TEIJGELER, René. **A conservação preventiva da herança documental em climas tropicais: uma bibliografia anotada**. Lisboa: B.N., 2007. ISBN: 978-972-565-389-0. Disponível em: <http://purl.pt/13853>. Acesso em: 8 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Plano de Gestão de Riscos**. Minas Gerais: UNIFAL, 2018. Disponível em: https://www.unifal-mg.edu.br/cgrci/wp-content/uploads/sites/90/2019/10/Plano_Gestao_de_Riscos_Aprovado_18_01_2019-1.pdf. Acesso em: 5 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Relato Integrado 2020**. Minas Gerais: UNIFAL, 2020. Disponível em: https://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/wp-content/uploads/sites/53/2021/12/Relato_Integrado-2020_Unifal-MG.pdf. Acesso em: 22 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução nº 008/2017- CUni**. Boa Vista: UFRR, 2017. Disponível em: http://ufrr.br/conselhos/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=7340:resolucao-008-2017-cuni-aprova-o-plano-de-gesto-de-riscos-da-ufrr&id=231:resolucoes-2017&Itemid=403. Acesso em: 5 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Relatório de gestão 2020**. Natal: UFRN, 2020. Disponível em: <https://ufrn.br/resources/documentos/relatoriodegestao/RelatoriodeGestao2020.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Resultados da Gestão de Riscos UFF até Outubro de 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.uff.br/?q=resultados-da-gestao-de-riscos-uff-ate-outubro-de-2021>. Acesso em: 22 dez. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. **Plano de Gestão de Riscos**. Belém: UFRA, 2019. Disponível em: https://propladi.ufra.edu.br/images/conteudo/GovRisInt/riscos/plano_de_gesto_de_risco_ufra_aprovada.pdf. Acesso em: 5 jul. 2021.

VARGUES, Maria Margarida Pedroso Correia. **A estrutura organizacional das bibliotecas universitárias em Portugal**. 2016. Tese (Doutorado) - Évora, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/19729>. Acesso em: 9 jun. 2020.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Seleção de materiais de informação: princípios e técnicas**. 3. ed., Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2010. ISBN: 978-8585637-41-5.

VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. Desenvolvimento de coleções: uma nova visão para o planejamento de recursos informacionais. **Ciência da Informação**, [S. l.], v. 22, n. 1, 1993. ISSN: 1518-8353. DOI: 10.18225/ci.inf.v22i1.512. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/21835>. Acesso em: 13 jan. 2022.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019. ISBN: 9788525601070. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>. Acesso em: 15 jan. 2021.

WEITZEL, Simone da Rocha. Desenvolvimento de coleções: origem dos fundamentos contemporâneos. **Transinformação**, Campinas, v. 24, n. 3, p. 179–190, 2012. ISSN: 0103-3786. DOI: 10.1590/S0103-37862012000300003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862012000300003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 11 jan. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**. 5. ed., Porto Alegre: Grupo A, 2015. ISBN: 9781452242569. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582602324>. Acesso em: 29 dez. 2021.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: Penso, 2016. ISBN: 978-85-8429-083-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788584290833>. Acesso em: 6 maio. 2021.

**APÊNDICE I – MAPA DE RISCOS DO PROJETO ESTRUTURANTE DE
AMPLIAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DO ACERVO BIBLIOGRÁFICO**

Subprocessos / Atividades	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade acadêmica; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado do acervo bibliográfico; 2 - Execução de processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções baseando-se em parâmetros aleatórios e desconcertantes com a realidade da instituição; 2 - Inexistência ou insuficiência de interação entre os processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou suplementar objetivos da universidade; 2 - Diminuição da relevância organizacional da biblioteca.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico em desacordo com os objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos do acervo; 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas dvds, ods, materiais impressos em braille, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizacional (biblioteca); 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organizacionais (biblioteca).
Comunicação	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacordo com as necessidades da comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de forma incoerente e desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desnecessários ou redundantes; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito de materiais desnecessários ou redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades para se desenvolver coleções; 2 - Aquisição de materiais por modalidade menos vantajosa (intercâmbio poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção; 4 - Inexecução da atividade (apesar de constar na política).	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo bibliográfico desconsiderando os anseios e realidade vivenciada pela comunidade; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas dos usuários; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	1 - Ausência de planejamento prévio; 2 - Esforços concentrados em outras atividades; 3 - Decisão administrativa.	1 - Falta de informações para tomada de decisão; 2 - Falta de informação para o planejamento da formação e desenvolvimento de coleções; 3 - Desconhecimento da realidade vivenciada pela comunidade acadêmica; 4 - Desconhecimento de mudanças ou alterações na comunidade acadêmica; 5 - Desconhecimento do perfil e necessidades de informação da comunidade acadêmica.

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade acadêmica; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado do acervo bibliográfico; 2 - Execução de processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções baseando-se em parâmetros aleatórios e descondizentes com a realidade da instituição; 2 - Inexistência ou insuficiência de interação entre os processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou suplementar objetivos da universidade; 2 - Diminuição da relevância organizacional da biblioteca.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico em desacordo com os objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos do acervo; 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas, DVDs, CDs, materiais impressos em braille, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizacional (biblioteca); 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organizacionais (biblioteca).
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacordo com as necessidades da comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de forma incoerente e desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desnecessários ou redundantes; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito de materiais desnecessários ou redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades para se desenvolver coleções; 2 - Aquisição de materiais por modalidade menos vantajosa (intercâmbio poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção; 4 - Inexecução da atividade (apesar de constar na política).	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo bibliográfico desconsiderando os anseios e realidade vivenciada pela comunidade; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas dos usuários; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
	1 - Ausência de planejamento prévio; 2 - Esforços concentrados em outras atividades;	1 - Falta de informações para tomada de decisão; 2 - Falta de informação para o planejamento da formação e desenvolvimento de coleções; 3 - Desconhecimento da realidade vivenciada pela comunidade acadêmica;	

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade acadêmica; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado do acervo bibliográfico; 2 - Execução de processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções baseando-se em parâmetros aleatórios e descondizentes com a realidade da instituição; 2 - Inexistência ou insuficiência de interação entre os processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou suplementar objetivos da universidade; 2 - Diminuição da relevância organizacional da biblioteca.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico em desacordo com os objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos do acervo; 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas DVDs, CDs, materiais impressos em braille, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizacional (biblioteca); 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organizacionais (biblioteca).
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacordo com as necessidades da comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de forma incoerente e desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desnecessários ou redundantes; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito de materiais desnecessários ou redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades para se desenvolver coleções; 2 - Aquisição de materiais por modalidade menos vantajosa (intercâmbio poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção; 4 - Inexecução da atividade (apesar de constar na política).	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo bibliográfico desconsiderando os anseios e realidade vivenciada pela comunidade; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas dos usuários; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	1 - Ausência de planejamento prévio; 2 - Esforços concentrados em outras atividades; 3 - Decisão administrativa.	1 - Falta de informações para tomada de decisão; 2 - Falta de informação para o planejamento da formação e desenvolvimento de coleções; 3 - Desconhecimento da realidade vivenciada pela comunidade acadêmica; 4 - Desconhecimento de mudanças ou alterações na comunidade acadêmica; 5 - Desconhecimento do perfil e necessidades de informação da comunidade acadêmica.	

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade acadêmica; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado do acervo bibliográfico; 2 - Execução de processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções baseando-se em parâmetros aleatórios e descondizentes com a realidade da instituição; 2 - Inexistência ou insuficiência de interação entre os processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou suplementar objetivos da universidade; 2 - Diminuição da relevância organizacional da biblioteca.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico em desacordo com os objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos do acervo; 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas, DVDs, CDs, materiais impressos em braille, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizacional (biblioteca); 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organizacionais (biblioteca).
Comunicação	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacordo com as necessidades da comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de forma incoerente e desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desnecessários ou redundantes; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito de materiais desnecessários ou redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades para se desenvolver coleções; 2 - Aquisição de materiais por modalidade menos vantajosa (intercâmbio poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção;	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo bibliográfico desconsiderando os anseios e realidade vivenciada pela comunidade; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas dos usuários; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Conseq
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da com 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadeq 2 - Execução de processos de seleção, a descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organi 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de cole aleatórios e descondizentes com a realid 2 - Inexistência ou insuficiência de intera 3 - Não atendimento dos objetivos organi 4 - Aquisição, avaliação, desbaste e descarti
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou supler 2 - Diminuição da relevância organizaci
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acer objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organi 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas dvds, ods, materiais impressos em braile, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão orga 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em de comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos d desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo biblio suporte apropriado (eletrônico, físico, bra	
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários 3 - Ausência de local adequado para dep redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas (eletrônico, físico, braile).	
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunid 2 - Aquisição de materiais por modalidade poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas (eletrônico, físico, braile).	
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção; 4 - Inexecução da atividade (apesar de constar na política).	1 - Formação e/ou desenvolvimento do a os anseios e realidade vivenciada pela α 2 - Não considerar ou ouvir as demandas 3 - Possível crescimento do acervo, mas (eletrônico, físico, braile).	
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	1 - Ausência de planejamento prévio; 2 - Esforços concentrados em outras atividades; 3 - Decisão administrativa.	1 - Falta de informações para tomada de 2 - Falta de informação para o planejame de coleções; 3 - Desconhecimento da realidade vivenc 4 - Desconhecimento de mudanças ou al 5 - Desconhecimento do perfil e necessid acadêmica.	

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Conseqüências
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado; 2 - Execução de processos de seleção, a descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções aleatórios e desconducentes com a realidade; 2 - Inexistência ou insuficiência de interação; aquisição, avaliação, desbaste e descarte
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou superar objetivos organizacionais; 2 - Diminuição da relevância organizacional
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo não atendendo aos objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fraquezas; 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas, DVDs, CDs, materiais impressos em braile, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizacional; 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos
Comunidade acadêmica	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacordo com a comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de forma desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico sem suporte apropriado (eletrônico, físico, braile)
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desnecessários; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito de materiais redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas (eletrônico, físico, braile).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades; 2 - Aquisição de materiais por modalidade que poderia ser mais vantajosa; 3 - Possível crescimento do acervo, mas (eletrônico, físico, braile).
	Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção; 4 - Inexecução da atividade (apesar de constar na política).	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo não atendendo aos anseios e realidade vivenciada pela comunidade acadêmica; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas da comunidade acadêmica; 3 - Possível crescimento do acervo, mas (eletrônico, físico, braile).
	Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	1 - Ausência de planejamento prévio; 2 - Esforços concentrados em outras atividades; 3 - Decisão administrativa.	1 - Falta de informações para tomada de decisões; 2 - Falta de informação para o planejamento de coleções; 3 - Desconhecimento da realidade vivenciada pela comunidade acadêmica; 4 - Desconhecimento de mudanças ou necessidades da comunidade acadêmica; 5 - Desconhecimento do perfil e necessidades da comunidade acadêmica.

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Conseqüências
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado; 2 - Execução de processos de seleção, aquisição e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções aleatórios e desconectados com a realidade; 2 - Inexistência ou insuficiência de interação com a comunidade, aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou superar os objetivos organizacionais; 2 - Diminuição da relevância organizacional.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo não alinhados aos objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos; 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas, DVDs, CDs, materiais impressos em braile, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizacional; 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organizacionais.
Comunicação	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacordo com a comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de forma desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico sem suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desnecessários; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito de materiais redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas não adequado (eletrônico, físico, braile).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades; 2 - Aquisição de materiais por modalidade que poderia ser mais vantajosa; 3 - Possível crescimento do acervo, mas não adequado (eletrônico, físico, braile).
	Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção;	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo não alinhados aos anseios e realidade vivenciada pela comunidade; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas da comunidade; 3 - Possível crescimento do acervo, mas não adequado.
	Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção;	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo não alinhados aos anseios e realidade vivenciada pela comunidade; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas da comunidade; 3 - Possível crescimento do acervo, mas não adequado.

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado; 2 - Execução de processos de seleção, aquisição e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções baseadas em critérios aleatórios e descondizentes com a realidade da comunidade; 2 - Inexistência ou insuficiência de interação em processos de aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou suplementar o acervo; 2 - Diminuição da relevância organizacional da biblioteca.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico não atendendo aos objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos; 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas dvds, cds, materiais impressos em braile, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizacional; 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organizacionais
Política de seleção de materiais	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desconformidade com a comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de forma desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico sem o suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desnecessários; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito de materiais redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem o suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades para aquisição de materiais por modalidade menos custosa (poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem o suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).
	Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção; 4 - Inexecução da atividade (apesar de constar na política).	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo não atendendo os anseios e realidade vivenciada pela comunidade acadêmica; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas dos usuários; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem o suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).
	Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	1 - Ausência de planejamento prévio; 2 - Esforços concentrados em outras atividades; 3 - Decisão administrativa.	1 - Falta de informações para tomada de decisões; 2 - Falta de informação para o planejamento de atividades de formação e desenvolvimento de coleções; 3 - Desconhecimento da realidade vivenciada pela comunidade acadêmica; 4 - Desconhecimento de mudanças ou alterações nas necessidades da comunidade acadêmica; 5 - Desconhecimento do perfil e necessidades da comunidade acadêmica.

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequên
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado d 2 - Execução de processos de seleção, aquisição e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacion 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções bi aleatórios e descondizentes com a realidade da 2 - Inexistência ou insuficiência de interação em aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou suplementar 2 - Diminuição da relevância organizacional da l
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo bibli objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacion 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas DVDs, CDs, materiais impressos em braile, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizac 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organi
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacord comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de form desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desn 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito d redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem q (eletrônico, físico, braile).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades p 2 - Aquisição de materiais por modalidade menc poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem q (eletrônico, físico, braile).
	Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção; 4 - Inexecução da atividade (apesar de constar na política).	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo t os anseios e realidade vivenciada pela comunid 2 - Não considerar ou ouvir as demandas dos u 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem q (eletrônico, físico, braile).
	Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	1 - Ausência de planejamento prévio; 2 - Esforços concentrados em outras atividades; 3 - Decisão administrativa.	1 - Falta de informações para tomada de decisã 2 - Falta de informação para o planejamento da de coleções; 3 - Desconhecimento da realidade vivenciada p 4 - Desconhecimento de mudanças ou alteraçõe 5 - Desconhecimento do perfil e necessidades c acadêmica.

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequênc
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado d 2 - Execução de processos de seleção, aquisição e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacion 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções b aleatórios e descondizentes com a realidade da 2 - Inexistência ou insuficiência de interação em aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou suplementar 2 - Diminuição da relevância organizacional da
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo bibli objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacion 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas, DVDs, CDs, materiais impressos em braile, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizaci 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organi
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacord comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de form desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).	
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desn 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito d redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem q (eletrônico, físico, braile).	
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunitades p 2 - Aquisição de materiais por modalidade men poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem q (eletrônico, físico, braile).	
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção;	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo l os anseios e realidade vivenciada pela comunid 2 - Não considerar ou ouvir as demandas dos u 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem q	

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade acadêmica; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado do acervo bibliográfico; 2 - Execução de processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções baseando-se em parâmetros aleatórios e descondizentes com a realidade da instituição; 2 - Inexistência ou insuficiência de interação entre os processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou suplementar objetivos da universidade; 2 - Diminuição da relevância organizacional da biblioteca.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico em desacordo com os objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos do acervo; 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas DVDs, ods, materiais impressos em braile, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizacional (biblioteca); 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organizacionais (biblioteca).
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacordo com as necessidades da comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de forma incoerente e desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desnecessários ou redundantes; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito de materiais desnecessários e redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades para se desenvolver coleção; 2 - Aquisição de materiais por modalidade menos vantajosa (intercâmbio poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).
	Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção; 4 - Inexecução da atividade (apesar de constar na política).	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo bibliográfico desconsiderando os anseios e realidade vivenciada pela comunidade; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas dos usuários; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braile).
	Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	1 - Ausência de planejamento prévio; 2 - Esforços concentrados em outras atividades; 3 - Decisão administrativa.	1 - Falta de informações para tomada de decisão; 2 - Falta de informação para o planejamento da formação e desenvolvimento de coleções; 3 - Desconhecimento da realidade vivenciada pela comunidade acadêmica; 4 - Desconhecimento de mudanças ou alterações na comunidade acadêmica; 5 - Desconhecimento do perfil e necessidades de informação da comunidade acadêmica.

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade acadêmica; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado do acervo bibliográfico; 2 - Execução de processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções baseando-se em parâmetros aleatórios e descondizentes com a realidade da instituição; 2 - Inexistência ou insuficiência de interação entre os processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou suplementar objetivos da universidade; 2 - Diminuição da relevância organizacional da biblioteca.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico em desacordo com os objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos do acervo; 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas DVDs, CDs, materiais impressos em braille, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizacional (biblioteca); 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organizacionais (biblioteca).
Política de seleção de materiais	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacordo com as necessidades da comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de forma incoerente e desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desnecessários ou redundantes; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito de materiais desnecessários ou redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades para se desenvolver coleção; 2 - Aquisição de materiais por modalidade menos vantajosa (intercâmbio poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção; 4 - Inexecução da atividade (apesar de constar na política).	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo bibliográfico desconsiderando os anseios e realidade vivenciada pela comunidade; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas dos usuários; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).
	Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	1 - Ausência de planejamento prévio; 2 - Esforços concentrados em outras atividades; 3 - Decisão administrativa.	1 - Falta de informações para tomada de decisão; 2 - Falta de informação para o planejamento da formação e desenvolvimento de coleções; 3 - Desconhecimento da realidade vivenciada pela comunidade acadêmica; 4 - Desconhecimento de mudanças ou alterações na comunidade acadêmica; 5 - Desconhecimento do perfil e necessidades de informação da comunidade acadêmica.

Subprocesso / Atividade	Identificação de Eventos de Riscos		
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências
Política de formação e desenvolvimento de coleções	Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Decorrer do tempo; 2 - Novas TICs; 3 - Surgimento de novas legislações; 4 - Inexistência de revisão ou reavaliação periódica.	1 - Acervo bibliográfico desatualizado; 2 - Não atendimento dos anseios da comunidade acadêmica; 3 - Desatualização tecnológica; 4 - Política ultrapassada ou insuficiente; 5 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Inexistência de diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes).	1 - Desenvolvimento incoerente e inadequado do acervo bibliográfico; 2 - Execução de processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte de forma não interativa; 3 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 4 - Tomadas de decisões incorretas.
	Ausência de diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - Desconhecimento da relevância das diretrizes na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Competências insuficientes (conhecimento, habilidades e atitudes) para se elaborar a política.	1 - Formação e desenvolvimento de coleções baseando-se em parâmetros aleatórios e descondizentes com a realidade da instituição; 2 - Inexistência ou insuficiência de interação entre os processos de seleção, aquisição, avaliação, desbaste e descarte.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da universidade (instituição a qual a biblioteca está vinculada); 2 - Desconhecimento do potencial da biblioteca como meio para se atingir os objetivos institucionais.	1 - Incapacidade de fomentar e/ou suplementar objetivos da universidade; 2 - Diminuição da relevância organizacional da biblioteca.
	Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - Desconsideração da missão, visão e objetivos da biblioteca.	1 - Formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico em desacordo com objetivos organizacionais (biblioteca).
	Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - Dificuldades no entendimento e implantação das ferramentas de gestão; 2 - Competências insuficientes dos gestores (conhecimento, habilidades e atitudes); 3 - Decisão administrativa (não implementação).	1 - Não atendimento dos objetivos organizacionais; 2 - Tomadas de decisões incorretas; 3 - Desconhecimento dos pontos fortes e fracos do acervo; 4 - Incapacidade de corrigir fraquezas do acervo.
	Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções desatualizada; 2 - Incapacidade de acompanhar as inovações em tecnologia da informação e comunicação; 3 - Não dispor de equipamentos tecnológicos apropriados para disseminar o uso das novas tecnologias; 4 - Abranger em seu acervo apenas materiais bibliográficos. Não abranger materiais especiais (mapas, atlas, DVDs, CDs, materiais impressos em braille, recursos audiovisuais, etc.).	1 - Incapacidade de atingir a missão organizacional (biblioteca); 2 - Incapacidade de atingir aos objetivos organizacionais (biblioteca).
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Seleção e compra de materiais em desacordo com as necessidades da comunidade acadêmica; 2 - Seleção dos materiais bibliográficos de forma incoerente e desparametrizada; 3 - Possível crescimento do acervo bibliográfico, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Recebimento de doações de materiais desnecessários ou redundantes; 2 - Acúmulo de materiais desnecessários; 3 - Ausência de local adequado para depósito de materiais desnecessários e redundantes; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
	1 - Política de seleção de materiais (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções) insuficiente e incompleta.	1 - Incapacidade de aproveitar oportunidades para se desenvolver coleção; 2 - Aquisição de materiais por modalidade menos vantajosa (intercâmbio poderia ser mais vantajoso); 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado (eletrônico, físico, braille).	
	1 - Falta de mecanismos para comunicação; 2 - Mecanismos inadequados ou insuficientes; 3 - Ausência de previsão na política de seleção;	1 - Formação e/ou desenvolvimento do acervo bibliográfico desconhecendo os anseios e realidade vivenciada pela comunidade; 2 - Não considerar ou ouvir as demandas dos usuários; 3 - Possível crescimento do acervo, mas sem qualidade ou suporte apropriado.	

Evento de Risco	Nível de Risco Residual	O que?			Onde?	Quem?
		Controle Proposto / Ação Proposta			Área onde será implementado	Responsável Implementação
		Descrição	Tipo	Objetivo		
Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	Muito Alto	1 - Constituir comissão para atualização: "Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções"; 2 - Reavaliar a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções a cada 02 (dois) anos.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Coordenação de Serviços de Biblioteca.	1 - Coordenador de serviços de biblioteca; 2 Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções.
Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	Médio	1 - Analisar se a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções é considerada como planejamento; 2 - Caso não seja, providenciar a elaboração do planejamento, discriminando os objetivos que se pretende atingir para os próximos 04 (quatro) anos.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Divisão de Formação de Coleções.	1 - Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções.
Ausência diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	Médio	1 - Conferir se existem diretrizes estabelecidas na Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções e/ou no planejamento; 2 - Caso não existam, atualizar a política e/ou planejamento.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Divisão de Formação de Coleções.	1 - Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções.
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	Médio	1 - Conferir se a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções está alinhada com os objetivos da universidade.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Coordenação de Serviços de Biblioteca.	1 - Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções.
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	Médio	1 - Conferir se a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções está alinhada com os objetivos da biblioteca.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Coordenação de Serviços de Biblioteca.	1 - Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções.
Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	Médio	1 - Analisar a existência de plano de ações, metas e indicadores para concretização do planejamento preestabelecido; 2 - Caso não existam, providenciar a elaboração do mesmo.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Divisão de Formação de Coleções.	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções.
Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	Alto	1 - Rever ou alterar os instrumentos estratégicos: missão, visão, valores e objetivos; 2 - Verificar se os serviços oferecidos estão de acordo com as inovações tecnológicas. Caso não estejam, planejar a implantação das inovações necessárias; 3 - Prover recursos em múltiplos formatos que atendam às necessidades dos usuários.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Coordenação de Serviços de Biblioteca.	1 - Coordenador de Serviços de Biblioteca.
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	Médio	1 - Conferir se a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções apresenta critérios atualizados, adequados ou suficientes para seleção de materiais a serem adquiridos por compra; 2 - Caso não presente, atualizar a política.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções.
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	Médio	1 - Conferir se a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções apresenta critérios atualizados, adequados ou suficientes para recebimento de materiais por doação; 2 - Caso não presente, atualizar a política.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções.
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	Médio	1 - Conferir se a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções apresenta critérios atualizados, adequados ou suficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos; 2 - Caso não presente, atualizar a política.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções.
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	Baixo	-			-	-

		O que?			Onde?	Quem?
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	Alto	1 - Obter um diagnóstico situacional sobre a comunidade acadêmica (perfis dos usuários, cursos atuais, novos cursos, novas linhas de pesquisa, projetos, acessibilidade, etc); 2 - Com o diagnóstico, será possível planejar ações condizentes com as necessidades da comunidade acadêmica; 3 - Elaborar relatório resumido com dados quantitativos; 4 - Atualizar o relatório anualmente.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Divisão de Formação de Coleções.	1 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	Muito Alto	1 - Diagnosticar a quantidade exata de colaboradores de acordo com a dimensão e capacidade de atendimento da biblioteca; 2 - Caso sejam necessários novos colaboradores, analisar a possibilidade de captar recursos humanos via concurso público e terceirização.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções.	1 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções.
Seleção de materiais redundantes	Alto	1 - Consolidar todos os mecanismos de comunicação com a comunidade acadêmica em um relatório geral para evitar a redundância de necessidades.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Alto	1 - Mapear o processo de seleção; 2 - Elaborar o POP das atividades do processo.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição; 2 - Chefe da Seção Administrativa
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	Alto	1 - Dividir e estabelecer tarefas individuais e coletivas. Elencar atribuições individuais para cada membro; 2 - Estabelecer cronograma para conclusão das atribuições; 3 - Seguir fielmente o estabelecido no fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão; 4 - Caso a comissão continue a não desenvolver seus trabalhos, sugerir às autoridades competentes publicação com instrução de serviço orientando que as atribuições elencadas serão atividades primárias de cada membro, tendo que ser executada primariamente em detrimento de outras atividades.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Comissão de seleção de materiais bibliográficos instituída pela UFGD (CSMB); 2 - Coordenador de Serviços de Biblioteca.
Seleção de materiais em suporte inadequado ou inapropriado	Médio	1 - Analisar a quantidade de usuários que necessitam de acessibilidade; 2 - Analisar barreiras que impedem os usuários de obterem acesso à informação e selecionar o suporte ideal para cada situação.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.
Não selecionar materiais de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos e/ou não atender às diretrizes da CAPES	Médio	1 - Seguir fielmente o procedimento operacional padrão; 2 - Encaminhar formalmente a lista de materiais selecionados para Comissão de seleção de materiais bibliográficos instituída pela UFGD (CSMB); 3 - Caso a comissão não se manifeste, comunicar ao Coordenador de Serviços de Biblioteca para que proceda junto às autoridades superiores sugerindo a edição de instrução normativa orientando que as atribuições da comissão sejam atividades prioritárias em detrimento de outras atividades.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.
Escassez ou falta de recursos para aquisição	Alto	1 - Implantar e/ou amadurecer as modalidades de aquisição por doação e intercâmbio.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.
Falta de espaço físico para acomodação dos materiais	Médio	1 - Implantar o processo de avaliação de coleções	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Divisão de Formação de Coleções.	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções.
Disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos	Muito Alto	1 - Avaliar se a quantidade de recursos humanos empregado no processamento técnico dos materiais é suficiente; 2 - Enviar as solicitações de materiais a serem adquiridos com a antecedência necessária para entrega e disponibilização à comunidade; 3 - Fiscalização adequada da execução contratual das disponibilizações de materiais bibliográficos via biblioteca digital.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Registros e Processamento Técnico; 2 - Seção de Seleção e Aquisição	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - Chefe da Seção de Registros e Processamento Técnico; 3 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição; 4 - Fiscais e gestores de contratos administrativos.
Aquisição de materiais em desacordo com os estabelecidos na etapa de seleção	Muito baixo	-	-	-	-	-
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	Alto	1 - Implantar a modalidade de intercâmbio entre bibliotecas universitárias.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.
Fornecedor não entregar os materiais durante o andamento do contrato	Médio	1 - Convocar o segundo colocado imediatamente para fornecer os materiais (caso não exista, realizar nova licitação); 2 - Priorizar materiais e avaliar a possibilidade de intercâmbio (quando implantado) e/ou doações para adquirir materiais necessários.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Divisão de contratos; 2 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição; 2 - Chefe da Divisão de Contratos

		O que?			Onde?	Quem?
Material bibliográfico recebido de forma incorreta (quantidades, títulos, exemplares etc.)	Muito baixo	-			-	-
Ausência de critérios claros e específicos no termo de doação de materiais (aquisição por doação)	Muito baixo	-			-	-
Acúmulo de materiais doados ou comprados	Muito Alto	1 - Analisar a quantidade de material doado que precisa ser processado; 2 - Elaborar plano para processar todo material "parado" de acordo com a capacidade operacional; 3 - Analisar a necessidade de recursos humanos para execução do processo e solicitar a captação de novos caso seja necessário; 4 - Instruir pessoal responsável pelo recebimento a seguir o fluxo de processo ou procedimento operacional padrão.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Registros e Processamento Técnico.	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - Chefe da Seção de Processamento Técnico; 3 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Alto	1 - Mapear o processo de aquisição (compra, doação e intercâmbio); 2 - Elaborar o POP das atividades do processo.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição; 2 - Chefe da Seção Administrativa.
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	Alto	1 - Escolher a modalidade de licitação mais adequada à contratação; 2 - Priorizar materiais em caso de eventual redução de recursos; 3 - Avaliar a possibilidade de intercâmbio (quando implantado) para adquirir materiais necessários (caso não exista recurso para compra); 4 - Convocar o segundo colocado imediatamente para fornecer os materiais (caso não exista, realizar nova licitação de acordo com o item 1); 5 - Fiscalizar o fluxo do processo e procedimento operacional padrão.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Divisão de Compras; 2 - Seção de Seleção e Aquisição; 3 - Divisão de Contratos.	1 - Chefe da Divisão de Compras; 2 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição; 3 - Chefe da Divisão de Contratos; 4 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções.
Aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	Muito Alto	1 - Disponibilizar aplicativo de acesso off-line das plataformas de livros on-line à comunidade acadêmica.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.
Utilização de processos inflexíveis de aquisição de livros, não permitindo a substituição de títulos	Médio	1 - Comunicar à Divisão de Compras as peculiaridades de se comprar materiais bibliográficos, elencando a necessidade de flexibilidade para se substituir títulos; 2 - Decidir em conjunto com a Divisão de Compras o modo mais vantajoso para se adquirir materiais bibliográficos.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - Seção de seleção e Aquisição.	1 - Coordenador de Serviços de Biblioteca; 2 - Chefe da Seção de Seleção e aquisição; 3 - Coordenador de compras; 4 - Chefe da Divisão de Compras.
Inexistência de critérios para avaliação dos materiais bibliográficos	Baixo	-			-	-
Inexistência do processo de avaliação de coleções	Muito Alto	1 - Captar os recursos humanos necessários e criar a "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais"; 2 - Implantar o processo de avaliação de coleções; 3 - Reavaliar as coleções anualmente.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Coordenador de Serviços de Biblioteca; 2 - Divisão de Formação de Coleções; 3 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Alto	1 - Mapear o processo de avaliação; 2 - Elaborar o POP das atividades do processo.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais"; 3 - Chefe da Seção Administrativa.
Deixar de aplicar o processo de avaliação (quando implantado)	Médio	1 - Definir metas e indicadores de desempenho; 2 - Acompanhar periodicamente os indicadores de desempenho.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".
Avaliação inadequada ou incorreta do acervo bibliográfico (quando implantado o processo)	Médio	1 - Após a implantação de metas e indicadores de desempenho, avaliar a capacidade operacional necessária. Recursos humanos X Capacidade de trabalho; 2 - Seguir fielmente o fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	Muito Alto	1 - Estudar, analisar e estabelecer um panorama geral sobre a coleção atual.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".
Inexistência de critérios para desbaste e descarte dos materiais bibliográficos	Baixo	-			-	-

		O que?			Onde?	Quem?
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	Muito Alto	1 - Implantar o processo de descarte e/ou desbaste de materiais bibliográficos.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções.
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Alto	1 - Mapear o processo de Aquisição (compra, doação e intercâmbio); 2 - Elaborar o POP das atividades do processo.	Corretiva	Adotar Controle Novo	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais"; 3 - Chefe da Seção Administrativa.
Deixar de aplicar os processos de desbaste e descarte (quando implantados)	Médio	1 - Definir metas e indicadores de desempenho; 2 - Acompanhar periodicamente os indicadores de desempenho.	Preventiva	Adotar Controle Novo	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".
Desbaste ou descarte inadequado dos materiais bibliográficos (quando implantado o processo)	Baixo	-			-	-

Evento de Risco	Como?	Quando?		
	Como será Implementado	Data do Início	Data da Conclusão	Status
Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Coordenador de serviços de biblioteca autoriza instrução de serviço com a constituição da comissão para início imediato dos trabalhos; 2 - Comissão analisa avalia e, se necessário, atualiza a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 3 - Após a avaliação, a comissão deve reavaliar a política a cada 02 (dois) anos.	01/06/2022	15/06/2022	Não iniciado
Inexistência de planejamento (tático) para formação e desenvolvimento de coleções	1 - A comissão analisará se a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções equivale como planejamento; 2 - Caso não seja equivalente, a comissão se encarregará de elaborar um planejamento de formação e desenvolvimento de coleções para o prazo de 04 (quatro) anos.	15/06/2022	15/07/2022	Não iniciado
Ausência diretrizes para formação e desenvolvimento de coleções	1 - A comissão deve analisar e constatar se existem diretrizes norteadoras na política e/ou planejamento; 2 - Caso não existam, deve providenciar a atualização do documento.	15/06/2022	15/07/2022	Não iniciado
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da universidade	1 - A comissão deve analisar e constatar se a política está alinhada com os objetivos institucionais; 2 - Caso não esteja, deve providenciar a atualização do documento.	15/06/2022	15/07/2022	Não iniciado
Desalinhamento em relação à gestão estratégica da biblioteca	1 - A comissão deve analisar e constatar se a política está alinhada com os objetivos organizacionais da biblioteca; 2 - Caso não esteja, deve providenciar a atualização do documento.	15/06/2022	15/07/2022	Não iniciado
Inexistência de plano de ações, metas e indicadores de desempenho relacionados à formação e desenvolvimento do acervo bibliográfico	1 - A Divisão de Formação de Coleções deverá elaborar tais ferramentas; 2 - Caso já existam, deverão ser avaliadas a cada 6 (seis) meses.	01/07/2022	31/07/2022	Não iniciado
Incapacidade da biblioteca em atingir o disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Coordenador de Serviços de Biblioteca analisará, juntamente com equipe da Divisão de Formação de Coleções e Divisão de Referência, se a biblioteca está atualizada quanto às últimas inovações e tecnologias em termos de fornecimento de informação de qualidade. Caso não esteja, analisará o impacto financeiro necessário para atualização <i>versus</i> o custo-benefício (impacto das melhorias no fornecimento dos serviços); 2 - A mesma equipe analisará a possibilidade de fornecimento de materiais especiais (não somente bibliográficos). Caso se decida por implantar a utilização de materiais especiais, a Divisão de Formação de Coleções deve analisar, planejar e operacionalizar tais aquisições. Caso se decida por não implantar, deve se alterar os objetivos da biblioteca: "prover serviços e recursos em múltiplos formatos".	01/07/2022	31/07/2022	Não iniciado
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para seleção de materiais a serem comprados (fontes de seleção, número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - A comissão deve analisar se a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções apresenta critérios de seleção para compra de materiais bibliográficos; 2 - Caso não tenha, deve providenciar a atualização da política.	15/06/2022	15/07/2022	Não iniciado
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para recebimento de materiais por doação (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - A comissão deve analisar se a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções apresenta critérios para recebimento de materiais bibliográficos por doação; 2 - Caso não tenha, deve providenciar a atualização da política.	15/06/2022	15/07/2022	Não iniciado
Critérios desatualizados, inadequados ou insuficientes para intercâmbio de materiais bibliográficos (número de títulos/exemplares, prioridades, cobertura de assuntos com maior demanda, critérios qualitativos e quantitativos)	1 - A comissão deve analisar se a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções apresenta critérios para intercâmbio de materiais bibliográficos; 2 - Caso não tenha, deve providenciar a atualização da política.	15/06/2022	15/07/2022	Não iniciado
Comunicação falha ou insuficiente com a comunidade acadêmica	-	-	-	
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	1 - A Divisão de Formação de Coleções deve estruturar um estudo detalhado da comunidade acadêmica; 2 - Estabelecer contato direto e constante com as Pró-Reitorias de Graduação e Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa, no sentido de antecipar futuras mudanças e, consequentemente, necessidades que possam ocorrer na estrutura universitária; 3 - Buscar meios para identificar o perfil dos docentes, discentes e técnicos administrativos da universidade quanto à utilização e/ou potencial utilização da biblioteca universitária.	15/08/2022	15/09/2022	Não iniciado

	Como?	Quando?		
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	1 - Buscar normas bibliotecárias que relacionem capacidade de atendimento, dimensão da biblioteca e quantitativo de profissionais necessários para desenvolvimento de trabalhos; 2 - Discriminar e motivar a necessidade de novos profissionais demonstrando a real necessidade da biblioteca baseando-se na análise do item 1 e necessidades da biblioteca, encaminhando para o Coordenador de Serviços de Biblioteca para providências.	01/06/2022	30/06/2022	Não iniciado
Seleção de materiais redundantes	1 - Analisar e decidir o melhor meio para consolidação das necessidades da comunidade em um relatório único.	15/09/2022	15/10/2022	Não iniciado
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	1 - Seção Administrativa consulta Seção de Seleção e Aquisição e elabora o fluxo do processo; 2 - Seção de Seleção e Aquisição elabora o POP de acordo com as atividades mapeadas.	01/06/2022	30/06/2022	Não iniciado
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	1 - Presidente da comissão divide e delega tarefas individuais e coletivas para seus membros; 2 - Comissão estabelece cronograma para execução das atividades; 3 - Coordenador de Serviços de Biblioteca comunica às autoridades competentes sobre tal fato. Sugere a edição de instrução normativa orientando que as atribuições da comissão sejam atividades prioritárias em detrimento de outras atividades.	01/06/2022	01/06/2023	Não iniciado
Seleção de materiais em suporte inadequado ou inapropriado	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição deve articular com as unidades competentes que tratam sobre acessibilidade, visando obter informações demográficas e sobre barreiras enfrentadas pelos membros da comunidade acadêmica; 2 - Seção de Seleção e Aquisição deve selecionar materiais adequados a esse público usuário.	15/08/2022	15/09/2022	Não iniciado
Não selecionar materiais de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos e/ou não atender às diretrizes da CAPES	1 - O Chefe da Seção de Seleção e Aquisição se responsabiliza pelo fiel cumprimento do procedimento operacional padrão pela sua equipe; 2 - O Chefe da Seção de Seleção e Aquisição se comunica por meio dos canais oficiais com a Comissão de seleção de materiais bibliográficos instituída pela UFGD (CSMB), enviando a lista dos materiais selecionados para ratificação; 3 - Caso a comissão não se manifeste, o Chefe da Seção de Seleção e Aquisição deve comunicar às autoridades superiores para providências.	15/09/2022	15/10/2022	Não iniciado
Escassez ou falta de recursos para aquisição	1 - Buscar as melhores práticas de intercâmbio de materiais em bibliotecas universitárias consideradas como referência; 2 - Utilizar das competências bibliotecárias (conhecimentos, habilidades e atitudes) para implantação; 2 - Em uma eventual contingência ou ausência de recursos, seja possível adquirir materiais por essas modalidades.	01/11/2022	31/11/2022	Não iniciado
Falta de espaço físico para acomodação dos materiais	1 - Buscar as melhores práticas de avaliação de coleções em bibliotecas universitárias consideradas como referência; 2 - Utilizar das competências bibliotecárias (conhecimentos, habilidades e atitudes).	01/06/2022	31/07/2022	Não iniciado
Disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos	1 - Analisar a capacidade que cada profissional utiliza para processar determinada quantidade de material bibliográfico e adequar de acordo com a necessidade de profissionais; 2 - Calcular o tempo médio para entrega de materiais bibliográficos de acordo com o fornecedor e termo de contrato administrativo. Realizar os pedidos de materiais considerando tais critérios; 3 - IMR e testes constantes e contínuos das plataformas virtuais.	01/12/2022	31/01/2023	Não iniciado
Aquisição de materiais em desacordo com os estabelecidos na etapa de seleção	-	-	-	
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	1 - Buscar as melhores práticas de intercâmbio de materiais em bibliotecas universitárias consideradas como referência; 2 - Utilizar das competências bibliotecárias (conhecimentos, habilidades e atitudes).	01/11/2022	31/11/2022	Não iniciado
Fornecedor não entregar os materiais durante o andamento do contrato	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição, ao tomar conhecimento da desistência do fornecedor, se comunica imediatamente com a Divisão de Contratos, visando articular a convocação do segundo colocado para assinatura de contrato; 2 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição analisa as possibilidades de aquisição por doação ou intercâmbio (quando implantado).	-	-	Não iniciado
Materiais bibliográficos recebidos de forma incorreta (quantidades, títulos, exemplares etc.)	-	-	-	
Ausência de critérios claros e específicos no termo de doação de materiais (aquisição por doação)	-	-	-	
Acúmulo de materiais doados ou comprados	1 - Articular força tarefa para analisar a quantidade de material doado que necessita ser processado; 2 - Elaborar cronograma com metas graduais até terminar o processamento de todo material; 3 - A necessidade de recursos humanos será entendida e mais bem compreendida durante a execução desse processo. Caso entenda-se que existe a necessidade de novos, comunicar a coordenação para decisão.	01/12/2022	31/01/2023	Não iniciado
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	1 - Seção Administrativa consulta Seção de Seleção e Aquisição e elabora o fluxo do processo; 2 - Seção de Seleção e Aquisição elabora o POP de acordo com as atividades mapeadas.	01/07/2022	31/07/2022	Não iniciado

	Como?	Quando?		
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	1 - Chefe da Divisão de Compras define a modalidade mais adequada aos objetivos da contratação; 2 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição define a prioridade de materiais para compra caso haja contingência de recursos financeiros; 3 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição analisa possibilidade e/ou desenvolve o processo de intercâmbio (quando implantado) para aquisição de materiais (alternativa à escassez de recursos); 4 - Chefe da Divisão de Contratos providencia a assinatura de contrato com o próximo fornecedor, caso o primeiro colocado não assine; 5 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções fiscaliza a execução dos procedimentos operacionais padrões.	-	-	Não iniciado
Aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	1 - Analisar os contratos de acesso digital de plataforma de livros online e verificar a existência de aplicativo com acesso off-line das plataformas; 2 - Providenciar upgrade para disponibilizar o eventual aplicativo com acesso off-line à comunidade acadêmica	15/08/2022	15/09/2022	Não iniciado
Utilização de processos inflexíveis de aquisição de livros, não permitindo a substituição de títulos	1 - Coordenador de Serviços de Biblioteca articula reunião com o Chefe da Seção de Seleção e Aquisição, Coordenador de Compras e Chefe da Divisão de Compras; 2 - Explica-se as peculiaridades da aquisição por compra de materiais bibliográficos; 3 - Todos chegam a um comum acordo sobre a melhor modalidade para se comprar materiais bibliográficos.	01/11/2022	31/11/2022	Não iniciado
Inexistência de critérios para avaliação dos materiais bibliográficos	-	-	-	
Inexistência do processo de avaliação de coleções	1 - Analisar a atual política de formação e desenvolvimento de coleções e planejar meios de implantar o processo de avaliação; 2 - Estudar o processo de avaliação (como ele é desenvolvido) em universidades referenciais; 3 - Implantar o processo de avaliação com base nas diretrizes da política de avaliação (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções), competências e pesquisas em bibliotecas semelhantes.	01/06/2022	31/07/2022	Não iniciado
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	1 - Seção Administrativa consulta Divisão de Formação de Coleções e "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais" e elabora o fluxo do processo; 2 - Divisão de Formação de Coleções e "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais" elaboram o POP de acordo com as atividades mapeadas.	01/08/2022	31/08/2022	Não iniciado
Deixar de aplicar o processo de avaliação (quando implantado)	1 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções, em conjunto com o "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais" formula metas e indicadores de desempenho baseando-se em como o processo de avaliação é desenvolvido em universidades consideradas referência e nos conhecimentos bibliotecários; 2 - Os indicadores de desempenho são monitorados periodicamente.	01/08/2022	31/08/2022	Não iniciado
Avaliação inadequada ou incorreta do acervo bibliográfico (quando implantado o processo)	1 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções, em conjunto com o "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais", analisam se a quantidade de recursos humanos presente na seção é suficiente para capacidade operacional desempenhar suas atribuições de forma satisfatória; 2 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções monitora e fiscaliza a execução do fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão.	01/09/2022	30/09/2022	Não iniciado
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	1 - Pesquisar como o estudo/análise é desenvolvido em universidades referenciais; 2 - Desenvolver junto com a equipe o estudo obtendo um panorama geral do acervo bibliográfico.	01/08/2022	31/08/2022	Não iniciado
Inexistência de critérios para desbaste e descarte dos materiais bibliográficos	-	-	-	
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	1 - Identificar a necessidade de novos colaboradores; 2 - Captar novos colaboradores (se necessário); 3 - Analisar a atual política de formação e desenvolvimento de coleções e planejar meios de implantar o processo de avaliação; 4 - Estudar o processo de avaliação (como ele é desenvolvido) em universidades referenciais; 5 - Implantar o processo de avaliação com base nas competências e pesquisas em bibliotecas semelhantes.	01/10/2022	31/10/2022	Não iniciado
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	1 - Seção Administrativa consulta Divisão de Formação de Coleções e "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais" e elabora o fluxo do processo; 2 - Divisão de Formação de Coleções e "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais" elaboram o POP de acordo com as atividades mapeadas.	01/11/2022	30/11/2022	Não iniciado
Deixar de aplicar os processos de desbaste e descarte (quando implantados)	1 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções, baseando-se em como o processo de desbaste e descarte é desenvolvido em universidades consideradas referência e nos conhecimentos bibliotecários, formula, em conjunto com o "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais", metas e indicadores de desempenho; 2 - Os indicadores de desempenho são monitorados periodicamente.	01/11/2022	30/11/2022	Não iniciado

	Como?	Quando?		
Desbaste ou descarte inadequado dos materiais bibliográficos (quando implantado o processo)	-	-	-	

APÊNDICE II – PRODUTO TÉCNICO

Aplicação de metodologia de gestão de riscos no projeto estruturante de ampliar e atualizar o acervo bibliográfico da biblioteca da Universidade Federal da Grande Dourados

Operacionalização do plano de gestão de riscos



As informações obtidas permitiram operacionalizar o plano de gestão de riscos no projeto estruturante escolhido.

A pesquisa foi disponibilizada para os atores envolvidos no projeto visando aumentar o grau representativo da realidade.

Os resultados obtidos demonstraram que a biblioteca apresenta eventos de riscos críticos que comprometem a ampliação e atualização do acervo bibliográfico, necessitando de medidas saneadoras.

Foram propostas ações de controle mitigadoras para diminuir o nível de risco de tais eventos.

Com a implantação da gestão de riscos, entende-se que a biblioteca pode apresentar potencial para transformar esses eventos em oportunidades que melhorem os serviços ofertados à comunidade acadêmica.



Organização: Órgão administrativo vinculado à Reitoria da universidade, sendo composto por três unidades: Biblioteca Central, Biblioteca Setorial da FADIR e a Biblioteca Setorial do HU.

Finalidade: Preservar e disseminar o acesso à informação, por meio da inovação e tecnologias, suplementando os programas de ensino, pesquisa e extensão da UFGD.

Missão: Fomentar acesso à informação de qualidade, por meio de gestão estratégica, inovação e tecnologias, cooperando com os programas de ensino, pesquisa e extensão da UFGD.

Visão: Ser reconhecida pela excelência nos serviços prestados à comunidade, por intermédio da alteridade, dinamicidade e modernidade.

Objetivos:

Prover serviços em múltiplos formatos que atendam às necessidades informacionais dos usuários;

Reorganizar os espaços da biblioteca para melhor atender às demandas dos usuários;

Educar os usuários quanto aos serviços e recursos da biblioteca;

Aprimorar a interação com os acadêmicos, servidores e comunidade.



BIBLIOTECA

Projeto estruturante: Ampliar e atualizar o acervo bibliográfico da UFGD.

Objetivo: Permitir acesso mais amplo (físico e digital).

Ações:

Promover atualização e redimensionamento de periódicos e livros, de acordo com os projetos pedagógicos dos cursos;

Incentivar o uso do Portal de Periódicos CAPES e outros bancos;

Promover processos flexíveis de aquisição de livros, de modo a permitir a substituição de títulos;

Ampliar o acervo digitalizado;

Gerenciar as bibliografias básicas e complementares dos PPCs;

Adequar os materiais bibliográficos das bibliotecas da UFGD.

Problema relacionado: Dificuldades de atualização e ampliação do acervo bibliográfico.

AMPLIAR E ATUALIZAR O ACERVO BIBLIOGRÁFICO



Política de formação e desenvolvimento de coleções:
Documento formal que fornece diretrizes e critérios para se formar, desenvolver e atualizar coleções em uma biblioteca.

Seleção de materiais bibliográficos:
Seleção de quais itens devem ser incorporados segundo critérios estabelecidos na política de formação e desenvolvimento de coleções.

Aquisição de materiais bibliográficos:
Incorporação de materiais bibliográficos adquiridos por meio das modalidades: compra, permuta e doação.

Avaliação de materiais bibliográficos:
Estabelece a relevância e ajuste do acervo com base nos objetivos da biblioteca, permitindo traçar critérios quanto à aquisição, à acessibilidade e ao descarte de materiais.

Desbaste de materiais bibliográficos:
é a retirada de documentos pouco utilizados de uma coleção de uso frequente para outros locais como depósitos para eventuais consultas.

Descarte de materiais bibliográficos:
é a retirada definitiva do material do acervo da biblioteca, extinguindo os arquivos dos registros.



PROCESSOS ENVOLVIDOS NO PROJETO ESTRUTURANTE

Eventos de Risco	Nível Organizacional	Categoria do Risco	Risco orçamentário / financeiro	Risco Inerente			
				P	I	NR	
Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	Tático	Político	Sim	4	5	20	Muito Alto
Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	Estratégico	Político	Sim	3	5	15	Alto
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	Operacional	Processo	Sim	3	4	12	Alto
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	Tático	Pessoal	Sim	4	5	20	Muito Alto
Seleção de materiais redundantes	Operacional	Processo	Sim	4	3	12	Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Tático	Processo	Não	5	3	15	Alto
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	Operacional	Pessoal	Não	5	3	15	Alto
Escassez ou falta de recursos para aquisição	Estratégico	Orçamentário	Sim	4	5	20	Muito Alto
Disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos	Operacional	Processo	Sim	5	4	20	Muito Alto

Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes		Risco Residual			
	Descrição do Controle Atual	Nível de confiança	RI	NC	NR	
Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	20	0,0	20	Muito Alto
Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	15	0,0	15	Alto
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	12	0,0	12	Alto
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	20	0,0	20	Muito Alto
Seleção de materiais redundantes	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	12	0,0	12	Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	15	0,0	15	Alto
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	15	0,0	15	Alto
Escassez ou falta de recursos para aquisição	Previsão de despesas para o próximo exercício	(3) 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.	20	0,40	12	Alto
Disponibilização intempestiva dos materiais bibliográficos	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	20	0,0	20	Muito Alto

Evento de Risco	Descrição	Controle Proposto / Ação Proposta		
		Área onde será implementado	Responsável Implementação	Como será Implementado
Desatualização da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções	1 - Constituir comissão para atualização: "Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções"; 2 - Reavaliar a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções a cada 02 (dois) anos.	1 - Coordenação de Serviços de Biblioteca.	1 - Coordenador de serviços de biblioteca; 2 Comissão para elaboração, atualização, execução e fiscalização da política de formação e desenvolvimento de coleções.	1 - Coordenador de serviços de biblioteca autoriza instrução de serviço com a constituição da comissão para início imediato dos trabalhos; 2 - Comissão analisa avalia e, se necessário, atualiza a Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 3 - Após a avaliação, a comissão deve reavaliar a política a cada 02 (dois) anos.
Incapacidade da biblioteca em atingir ao disposto nos seus instrumentos estratégicos	1 - Rever ou alterar os instrumentos estratégicos: missão, visão, valores e objetivos; 2 - Verificar se os serviços oferecidos estão de acordo com as inovações tecnológicas; 3 - Prover recursos em múltiplos formatos que atendam às necessidades dos usuários.	1 - Coordenação de Serviços de Biblioteca.	1 - Coordenador de Serviços de Biblioteca.	1 - Coordenador de Serviços de Biblioteca analisará, juntamente com equipe da Divisão de Formação de Coleções e Divisão de Referência, se a biblioteca está atualizada quanto às últimas inovações e tecnologias em termos de fornecimento de informação de qualidade. Caso não esteja, analisará o impacto financeiro necessário para atualização versus o custo-benefício (impacto das melhorias no fornecimento dos serviços); 2 - A mesma equipe analisará a possibilidade de fornecimento de materiais especiais (não somente bibliográficos). Caso se decida por implantar a utilização de materiais especiais, a Divisão de Formação de Coleções deve analisar, planejar e operacionalizar tais aquisições. Caso se decida por não implantar, deve se alterar os objetivos da biblioteca: "prover serviços e recursos em múltiplos formatos".
Inexistência de estudo e/ou análise do perfil da comunidade acadêmica	1 - Obter um diagnóstico situacional sobre a comunidade acadêmica (perfis dos usuários, cursos atuais, novos cursos, novas linhas de pesquisa, projetos, acessibilidade, etc); 2 - Com o diagnóstico, será possível planejar ações condizentes com as necessidades da comunidade acadêmica; 3 - Elaborar relatório resumido com dados quantitativos; 4 - Atualizar o relatório anualmente.	1 - Divisão de Formação de Coleções.	1 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.	1 - A Divisão de Formação de Coleções deve estruturar um estudo detalhado da comunidade acadêmica; 2 - Estabelecer contato direto e constante com as Pró-Reitorias de Graduação e Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa, no sentido de antecipar futuras mudanças e, consequentemente, necessidades que possam ocorrer na estrutura universitária; 3 - Buscar meios para identificar o perfil dos docentes, discentes e técnicos administrativos da universidade quanto à utilização e/ou potencial utilização da biblioteca universitária.
Falta de profissionais para executar o processo de seleção	1 - Diagnosticar a quantidade exata de colaboradores de acordo com a dimensão e capacidade de atendimento da biblioteca; 2 - Caso sejam necessários novos colaboradores, analisar a possibilidade de captar recursos humanos via concurso público e terceirização.	1 - Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções.	1 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções.	1 - Buscar normas bibliotecárias que relacionem capacidade de atendimento, dimensão da biblioteca e quantitativo de profissionais necessários para desenvolvimento de trabalhos; 2 - Discriminar e motivar a necessidade de novos profissionais demonstrando a real necessidade da biblioteca baseando-se na análise do item 1 e necessidades da biblioteca, encaminhando para o Coordenador de Serviços de Biblioteca para providências.
Seleção de materiais redundantes	1 - Consolidar todos os mecanismos de comunicação com a comunidade acadêmica em um relatório geral para evitar a redundância de necessidades.	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Analisar e decidir o melhor meio para consolidação das necessidades da comunidade em um relatório único.
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	1 - Mapear o processo de seleção; 2 - Elaborar o POP das atividades do processo.	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição; 2 - Chefe da Seção Administrativa	1 - Seção Administrativa consulta Seção de Seleção e Aquisição e elabora o fluxo do processo; 2 - Seção de Seleção e Aquisição elabora o POP de acordo com as atividades mapeadas.
Comissão de seleção de materiais não desenvolve trabalhos	1 - Dividir e estabelecer tarefas individuais e coletivas. Elencar atribuições individuais para cada membro; 2 - Estabelecer cronograma para conclusão das atribuições; 3 - Seguir fielmente o estabelecido no fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão; 4 - Caso a comissão continue a não desenvolver seus trabalhos, sugerir às autoridades competentes publicação com instrução de serviço orientando que as atribuições elencadas serão atividades primárias de cada membro, tendo que ser executada prioritariamente em detrimento de outras atividades.	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Comissão de seleção de materiais bibliográficos instituída pela UFGD (CSMR); 2 - Coordenador de Serviços de Biblioteca.	1 - Presidente da comissão divide e delega tarefas individuais e coletivas para seus membros; 2 - Comissão estabelece cronograma para execução das atividades; 3 - Coordenador de Serviços de Biblioteca comunica às autoridades competentes sobre tal fato. Sugere a edição de instrução normativa orientando que as atribuições da comissão sejam atividades prioritárias em detrimento de outras atividades.
Escassez ou falta de recursos para aquisição	1 - Implantar e/ou amadurecer as modalidades de aquisição por doação e intercâmbio.	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções; 2 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Buscar as melhores práticas de intercâmbio de materiais em bibliotecas universitárias consideradas como referência; 2 - Utilizar das competências bibliotecárias (conhecimentos, habilidades e atitudes) para implantação; 2 - Em uma eventual contingência ou ausência de recursos, seja possível adquirir materiais por essas modalidades.
Disponibilização intertempista dos materiais bibliográficos	1 - Avaliar se a quantidade de recursos humanos empregado no processamento técnico dos materiais é suficiente; 2 - Enviar as solicitações de materiais a serem adquiridos com a antecedência necessária para entrega e disponibilização à comunidade; 3 - Fiscalização adequada da execução contratual das disponibilizações de materiais bibliográficos via biblioteca digital.	1 - Seção de Registros e Processamento Técnico; 2 - Seção de Seleção e Aquisição	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - Chefe da Seção de Registros e Processamento Técnico; 3 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição; 4 - Fiscais e gestores de contratos administrativos.	1 - Analisar a capacidade que cada profissional utiliza para processar determinada quantidade de material bibliográfico e adequar de acordo com a necessidade de profissionais; 2 - Calcular o tempo médio para entrega de materiais bibliográficos de acordo com o fornecedor e termo de contrato administrativo. Realizar os pedidos de materiais considerando tais critérios; 3 - IMR e testes constantes e contínuos das plataformas virtuais.

Eventos de Risco	Nível Organizacional	Categoria do Risco	Risco orçamentário / financeiro	Risco Inerente			NR
				P	I		
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	Tático	Conformidade	Sim	5	3	15	Alto
Acúmulo de materiais doados ou comprados	Operacional	Processo	Sim	4	5	20	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Tático	Processo	Não	5	3	15	Alto
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	Operacional	Processo	Não	4	4	16	Alto
Aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	Tático	Comunicação	Não	5	5	25	Muito Alto
Inexistência do processo de avaliação de coleções	Tático	Conformidade	Sim	5	5	25	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Tático	Processo	Não	5	3	15	Alto
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	Operacional	Processo	Sim	5	5	25	Muito Alto
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	Tático	Conformidade	Sim	5	5	25	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Tático	Processo	Não	5	3	15	Alto

Eventos de Risco	Identificação dos Controles Existentes		Risco Residual			
	Descrição do Controle Atual	Nível de confiança	RI	NC	NR	
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	15	0,0	15	Alto
Acúmulo de materiais doados ou comprados	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	20	0,0	20	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	15	0,0	15	Alto
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	16	0,0	16	Alto
Aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	25	0,0	25	Muito Alto
Inexistência do processo de avaliação de coleções	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	25	0,0	25	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	15	0,0	15	Alto
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	25	0,0	25	Muito Alto
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	25	0,0	25	Muito Alto
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	Inexistente	(1) Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implementados, isto é, não funcionais.	15	0,0	15	Alto

Evento de Risco	Controle Proposto / Ação Proposta			
	Descrição	Área onde será implementado	Responsável Implementação	Como será implementado
Ausência de intercâmbio ou compartilhamento de recursos com outras instituições	1 - Implantar a modalidade de intercâmbio entre bibliotecas universitárias.	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Buscar as melhores práticas de intercâmbio de materiais em bibliotecas universitárias consideradas como referência; 2 - Utilizar das competências bibliotecárias (conhecimentos, habilidades e atitudes).
Acúmulo de materiais doados ou comprados	1 - Analisar a quantidade de material doado que precisa ser processado; 2 - Elaborar plano para processar todo material "parado" de acordo com a capacidade operacional; 3 - Analisar a necessidade de recursos humanos para execução do processo e solicitar a captação de novos caso seja necessário.	1 - Seção de Registros e Processamento Técnico.	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - Chefe da Seção de Processamento Técnico; 3 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Articular força tarefa para analisar a quantidade de material doado que necessita ser processado; 2 - Elaborar cronograma com metas graduais até terminar o processamento de todo material; 3 - A necessidade de recursos humanos será entendida e mais bem compreendida durante a execução desse processo. Caso entenda-se que existe a necessidade de novos, comunicar a coordenação para decisão.
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	1 - Mapear o processo de aquisição (compra, doação e intercâmbio); 2 - Elaborar o POP das atividades do processo.	1 - Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição; 2 - Chefe da Seção Administrativa.	1 - Seção Administrativa consulta Seção de Seleção e Aquisição e elabora o fluxo do processo; 2 - Seção de Seleção e Aquisição elabora o POP de acordo com as atividades mapeadas.
Atraso na contratação de fornecedor de material bibliográfico	1 - Escolher a modalidade de licitação mais adequada à contratação; 2 - Priorizar materiais em caso de eventual redução de recursos; 3 - Avaliar a possibilidade de intercâmbio (quando implantado) para adquirir materiais necessários (caso não exista recurso para compra); 4 - Convocar o segundo colocado imediatamente para fornecer os materiais (caso não exista, realizar nova licitação de acordo com o item 1); 5 - Fiscalizar o fluxo do processo e procedimento operacional padrão.	1 - Divisão de Compras; 2 - Seção de Seleção e Aquisição; 3 - Divisão de Contratos.	1 - Chefe da Divisão de Compras; 2 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição; 3 - Chefe da Divisão de Contratos; 4 - Chefe da Divisão de Formação e Desenvolvimento de Coleções.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição define a prioridade de materiais para compra caso haja contingência de recursos financeiros; 3 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição analisa possibilidade e/ou desenvolve o processo de intercâmbio (quando implantado) para aquisição de materiais (alternativa à escassez de recursos); 4 - Chefe da Divisão de Contratos providencia a assinatura de contrato com o próximo fornecedor, caso o primeiro colocado não assine; 5 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções fiscaliza a execução dos procedimentos operacionais padrões.
Aquisição de materiais eletrônicos disponibilizados de modo insuficiente (com potencial de fornecimento maior)	1 - Disponibilizar aplicativo de acesso off-line das plataformas de livros online à comunidade acadêmica.	1 - Seção de seleção e Aquisição.	1 - Chefe da Seção de Seleção e Aquisição.	1 - Analisar os contratos de acesso digital de plataforma de livros online e verificar a existência do aplicativo com acesso off-line das plataformas; 2 - Providenciar upgrade para disponibilizar o eventual aplicativo com acesso off-line à comunidade acadêmica
Inexistência do processo de avaliação de coleções	1 - Captar os recursos humanos necessários e criar a "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais"; 1 - Implantar o processo de avaliação de coleções; 2 - Reavaliar as coleções anualmente.	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Coordenador de Serviços de Biblioteca; 2 - Divisão de Formação de Coleções; 3 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Analisar a atual política de formação e desenvolvimento de coleções e planejar meios de implantar o processo de avaliação; 2 - Estudar o processo de avaliação (como ele é desenvolvido) em universidades referenciais; 3 - Implantar o processo de avaliação com base nas diretrizes da política de avaliação (parte da Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções), competências e pesquisas em bibliotecas semelhantes.
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	1 - Mapear o processo de avaliação; 2 - Elaborar o POP das atividades do processo.	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais"; 3 - Chefe da Seção Administrativa.	1 - Seção Administrativa consulta Divisão de Formação de Coleções e "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais" e elabora o fluxo do processo; 2 - Divisão de Formação de Coleções e "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais" elaboram o POP de acordo com as atividades mapeadas.
Inexistência do estudo ou análise atual do acervo bibliográfico	1 - Estudar, analisar e estabelecer um panorama geral sobre a coleção atual.	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Pesquisar como o estudo/análise é desenvolvido em universidades referenciais; 2 - Desenvolver junto com a equipe o estudo obtendo um panorama geral do acervo bibliográfico.
Inexistência do processo de desbaste e/ou descarte de materiais bibliográficos	1 - Implantar o processo de descarte e/ou desbaste de materiais bibliográficos.	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções.	1 - Identificar a necessidade de novos colaboradores; 2 - Captar novos colaboradores (se necessário); 3 - Analisar a atual política de formação e desenvolvimento de coleções e planejar meios de implantar o processo de avaliação; 4 - Estudar o processo de avaliação (como ele é desenvolvido) em universidades referenciais; 5 - Implantar o processo de avaliação com base nas competências e pesquisas em bibliotecas semelhantes.
Inexistência de fluxo de processo e/ou procedimento operacional padrão	1 - Mapear o processo de Aquisição (compra, doação e intercâmbio); 2 - Elaborar o POP das atividades do processo.	1 - "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais".	1 - Chefe da Divisão de Formação de Coleções; 2 - "Chefe da Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais"; 3 - Chefe da Seção Administrativa.	1 - Seção Administrativa consulta Divisão de Formação de Coleções e "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais" e elabora o fluxo do processo; 2 - Divisão de Formação de Coleções e "Seção de Avaliação, Desbaste e Descarte de Materiais" elaboram o POP de acordo com as atividades mapeadas.