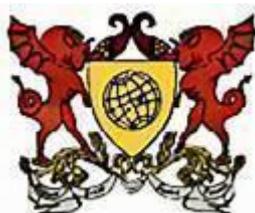




**Ministério da Educação
Universidade Federal de Viçosa
Auditoria Interna**

RELATÓRIO DE AUDITORIA Nº 03/2023:

Consultoria em Gestão de Riscos



**Avenida Peter Henry Rolfs, s/n, Centro de Vivência, *Campus* Universitário
36570-900 – Viçosa-MG – Telefones: (31) 3612-1061 E-mail: auditoria@ufv.br**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Demetrius David da Silva
Reitor

Rejane Nascentes
Vice-Reitora

Marcos Ribeiro Furtado
Secretário de Órgãos Colegiados

Elilce de Figueiredo Rodrigues
Chefe de Gabinete – Reitoria

Equipe da Auditoria Interna

Mateus Henrique de Castro Dias
Auditor-Chefe

Érica Monteiro Andrade Barreto
Chefe de Expediente

Aline Xisto Rodrigues

Artur de Assis Rangel Crespo

Flávia dos Reis Arruda

Laís Silva Dias

Luís Otávio Pacheco

Maria Olímpia dos Santos Silva

Paula Carolina Santos Lopes

Missão

Aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliações, assessoria e conhecimento objetivo baseado em risco, que garantam o aprimoramento da governança pública.

Auditoria Interna Governamental

A auditoria interna governamental é uma atividade independente e objetiva, de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações da UFV, auxiliando-a a alcançar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada, para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controles internos e governança.

Consultoria

Consiste em assessoramento, aconselhamento e outros serviços relacionados fornecidos à Administração Superior com a finalidade de respaldar as operações da UFV. Tem como finalidade agregar valor à Instituição e melhorar os seus processos de governança, de gestão de riscos e de controles internos, de forma condizente com seus valores, estratégias e objetivos, sem que o auditor interno governamental assuma qualquer responsabilidade que seja da administração.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDIN?

A Audin realizou trabalho de consultoria no tema gerenciamento de riscos, auxiliando a Instituição na elaboração da Matriz de Riscos Relevantes, da Política de Gestão de Riscos (PGRC) e do Plano de Gestão de Riscos, visando melhorar os processos de governança, por meio do aprimoramento da gestão de riscos da UFV, em consonância com o Decreto nº 9.203/2017 e Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016.

POR QUE A AUDIN REALIZOU ESSE TRABALHO?

Em 2020, devido a inexistência de uma política formal de gestão de riscos na Instituição e pela necessidade de elaboração do plano anual de auditoria interna (PAINT) baseado em riscos, a Audin sugeriu à Administração Superior o presente serviço consultivo, que gerou uma oportunidade de desenvolver a atividade de consultoria em tema estratégico e de alta relevância institucional.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA AUDIN? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Concluiu-se que a consultoria realizada foi uma oportunidade mútua de desenvolvimento e aprendizagem para os órgãos envolvidos, pois oportunizou à Auditoria Interna executar um serviço relevante sobre a temática gestão de riscos. Foi possível apresentar o tema à alta gestão, iniciar a identificação dos eventos de riscos mais relevantes dos macroprocessos institucionais e instituir uma política de gestão de riscos e controles internos. Propôs-se uma base metodológica para elaboração do Plano de Gestão de Risco. Recomendase normatizar os indicadores que serão utilizados para medição do desempenho da Gestão de Risco conforme preconizado na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Audin	Auditoria Interna Governamental da UFV
CGU	Controladoria Geral da União
Consu	Conselho Universitário da UFV
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DGI	Diretoria de Governança Institucional
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas
MOT	Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAINT	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PPO	Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
PGRC	Política de Gestão de Riscos e Controles
TCU	Tribunal de Contas da União
UFV	Universidade Federal de Viçosa

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	1
2. RESULTADOS DO TRABALHO	3
2.1. ETAPA 1 - MATRIZ DE RISCOS RELEVANTES	3
2.2.1 METODOLOGIA UTILIZADA PARA ELABORAÇÃO DA MATRIZ	3
2.2.2 A MATRIZ DE RISCOS ELABORADA	3
2.2. ETAPA 2 - POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS	4
2.2.1 METODOLOGIA UTILIZADA PARA ELABORAÇÃO DA POLÍTICA	4
2.2.2 A POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS APROVADA	6
2.3. ETAPA 3 - PLANO DE GESTÃO DE RISCOS	6
2.2.1 METODOLOGIA INDICADA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO	6
2.2.2 O PLANO DE GESTÃO DE RISCOS DA UFV – AÇÃO EM DESENVOLVIMENTO	15
3. RECOMENDAÇÕES	17
4. CONCLUSÃO	18
ANEXO	20

1. INTRODUÇÃO

O tema relacionado à gestão de riscos foi trazido pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, onde se estabeleceu a necessidade do gerenciamento sistemático de riscos por parte dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, cabendo à alta administração das organizações públicas manter, monitorar e aprimorar o sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional.

No contexto da Universidade Federal de Viçosa (UFV), o [Relatório de Gestão](#) do exercício de 2019 destacou a inexistência de uma política formal de gestão de riscos (pág. 43). No âmbito da Auditoria Interna (Audin) havia o anseio de que a UFV estabelecesse formalmente o gerenciamento de riscos, uma vez que o [Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental \(MOT\)](#) orienta, para fins de elaboração do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna (PAINT), que o planejamento das atividades de auditoria interna se baseie, primeiramente, no mapeamento dos riscos realizado pela gestão para definição dos trabalhos prioritários de auditoria do exercício seguinte.

Deste modo, devido à importância do tema e considerando a dificuldade, à época, em se estabelecer um processo organizado de gerenciamento de riscos no âmbito da UFV, a Audin sugeriu à Administração Superior o presente trabalho de consultoria, objetivando auxiliá-la na implantação de um processo sistemático de gestão de riscos.

Após a concordância da Administração Superior, representada pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PPO) e a recém-criada Diretoria de Governança Institucional (DGI), firmou-se o termo de compromisso do trabalho, por meio do processo SEI 23114.911590/2020-78, que teve como escopo:

- Assessoramento e facilitação no mapeamento dos processos mais relevantes da UFV;
- Assessoramento e facilitação na identificação dos eventos de risco dos processos mais relevantes da UFV e sua correspondente classificação;

- Assessoramento e facilitação para construção de uma Matriz de Riscos comportando os riscos mais relevantes, considerando os macroprocessos finalísticos e de apoio;
- Assessoramento e facilitação no estabelecimento de uma política de gestão de riscos; e
- Assessoramento e facilitação na implantação do Plano de Gestão de Riscos conforme definido na política de gestão de riscos.

A consultoria foi dividida em 3 etapas, representadas na figura 1:

Figura 1: Etapas do serviço de consultoria

1-Matriz de Riscos	2-Política de Gestão de Riscos	3-Plano de Gestão de Riscos
<ul style="list-style-type: none"> • Inserção do tema junto às pró-reitorias • Levantamento dos processos e riscos mais relevantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição da política • Cumprimento da legislação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimoramento do levantamento dos processos e riscos • Gestão efetiva dos riscos

Fonte: Termo de Compromisso – processo 23114.911590/2020-78

As etapas 1 e 2 (Matriz de Riscos e a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos) foram concluídas, respectivamente em 2020 e 2021, e proporcionaram, a inserção do tema junto à Administração Superior, no âmbito das pró-reitorias, e regulamentaram a estrutura do gerenciamento de riscos na Instituição, com a aprovação da política de gestão de riscos, preconizada no art. 17 da Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº 01/2016.

A terceira e última etapa (Plano de Gestão de Riscos) não será objeto de acompanhamento da Audin, como se pensou inicialmente, por se tratar de atividade de caráter permanente de gestão da Instituição. Neste caso, a Audin contribuiu com sugestões metodológicas para elaboração do referido plano, oferecendo, uma metodologia de identificação, classificação, mensuração, tratamento e monitoramento dos riscos a serem geridos.

2. RESULTADOS DO TRABALHO

2.1. ETAPA 1 - MATRIZ DE RISCOS RELEVANTES

A primeira entrega prevista no cronograma estabelecido no Termo de Compromisso foi a matriz de riscos relevantes, finalizada no mês de novembro de 2020. Devido ao curto prazo, optou-se por desenvolver uma matriz considerando apenas os macroprocessos da Instituição, pois as partes envolvidas decidiram utilizá-la na elaboração do [Plano Anual de Atividades de Auditoria \(PAINT\)](#) do exercício de 2021, cuja entrega estava prevista para o mês de novembro de 2020.

2.2.1 Metodologia utilizada para elaboração da matriz

Ao consultar o plano de integridade da UFV definiu-se que cada uma das 7 (sete) pró-reitorias e a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) representam um macroprocesso institucional. Dessa forma, a equipe de consultoria juntamente com a equipe da DGI/PPO, fizeram um levantamento dos principais processos e riscos inerentes, isto é, sem a avaliação dos controles existentes, atrelados a cada pró-reitoria e a CPPD. Ressalta-se que neste momento não foi levado em consideração as diretorias vinculadas às pró-reitorias.

Após o levantamento dos eventos de riscos, causas e consequências, foi feita a validação dos mesmos junto às pró-reitorias e CPPD, ocasião em que os responsáveis puderam opinar, alterar e/ou acrescentar outros riscos e, na sequência, realizou-se a classificação do risco, considerando a probabilidade de ocorrência e o seu impacto, em escalas como “baixo”, “médio” ou “alto”.

A matriz, no modelo 3 x 3, considerou 8 macroprocessos, sendo 3 finalísticos (Ensino, Pesquisa e Extensão) e 5 de apoio (Administração, Assuntos Comunitários, Comissão Permanente do Pessoal Docente, Gestão de Pessoas e Planejamento e Orçamento).

2.2.2 A matriz de riscos elaborada

Foram mapeados 30 processos e identificados 59 eventos de riscos, sendo 35 classificados como “altos”, representados pela cor vermelha na matriz, 17 considerados de grau “médio”, na cor amarela e 7 identificados como riscos “baixos”, na cor verde, conforme figura 2:

Figura 2: Matriz de riscos relevantes da UFV

Matriz de Riscos UFV				
Probabilidade	Alta	Médio (0)	Alto (1)	Alto (17)
	Média	Baixo (1)	Médio (5)	Alto (17)
	Baixa	Baixo (5)	Baixo (1)	Médio (12)
		Baixo	Médio	Alto
Impacto				
Legenda: () Corresponde a frequência de ocorrência de risco com mesma classificação.				

Fonte: DGI/Audin

A relação dos processos e macroprocessos utilizados para o mapeamento dos riscos relevantes está disponível na página [Integridade e Gestão de Riscos](#) da DGI, onde se pode obter, em detalhes, a descrição, o evento, a causa, a consequência e a ação de tratamento do risco, entre outras informações.

2.2. ETAPA 2 - POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

A segunda entrega prevista no cronograma estabelecido no Termo de Compromisso foi estabelecer uma política de gestão de riscos na Instituição, conforme estabelecido no art. 17 da Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº 01/2016.

2.2.1 Metodologia utilizada para elaboração da política

Inicialmente, coube à DGI elaborar o documento base para implantação de uma política de gestão de riscos. Partindo-se da proposta apresentada pela DGI, a equipe de consultoria utilizou a técnica de *benchmarking* em outras instituições que continham políticas

de gestão de riscos consolidadas e verificou a adequação da minuta proposta com a legislação de regência do tema.

A avaliação realizada pela equipe de consultoria permitiu o diagnóstico e proposição de sugestões de melhorias, de modo a aperfeiçoar o documento antes de sua publicação. No processo de elaboração das sugestões consideraram-se as divergências entre o cenário identificado na Instituição e os parâmetros definidos na legislação, que representam a situação ou cenário ideal.

As principais sugestões da equipe de consultoria para a PGRC foram:

- a) Inserir preâmbulo seguindo os modelos de documentos da UFV;
- b) Utilizar somente os conceitos que estão referenciados no texto;
- c) Acrescentar os princípios e construir os objetivos da PGRC tendo como base o art. 15 da IN CGU/MP nº 01/2016 e c/c o art. 4º da Política de Gestão de Riscos da Controladoria Geral da União (CGU);
- d) Descrever a relação entre as instâncias da instituição e suas respectivas responsabilidades na gestão de riscos;
- e) Utilizar a matriz 5x5, uma vez que a mesma possibilita uma classificação mais abrangente do risco. Assim, o impacto poderá ser classificado como “insignificante”, “pequeno”, “moderado”, “grande” e “catastrófico”; já a probabilidade poderá ser classificada como “muito baixa”, “baixa”, “média”, “alta” e “muito alta”;
- f) Definir indicadores para medir o desempenho da gestão de riscos; e
- g) Acrescentar a análise SWOT como ferramenta de apoio, conforme preconizado na metodologia ForRisco.

De modo colaborativo, foram feitas ao todo 18 sugestões na minuta da Política de Gestão de Risco, onde a maior parte foi aceita integralmente pela DGI (72%).

A principal sugestão não acatada, em função do exíguo prazo para aprovação da PGRC no âmbito do Conselho Universitário, foi a definição de indicadores desempenho voltados para a gestão de riscos, regra prevista no art. 17, alínea c, da Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº 01/2016.

2.2.2 A política de gestão de riscos aprovada

A [Política de Gestão de Riscos e Controles Internos \(PGRC\)](#) foi aprovada pelo Conselho Universitário (Consu) em 10 de junho de 2021, consubstanciada na Resolução Consu nº 07/2021, e estabelece, segundo a DGI *“as diretrizes gerais em gestão de riscos a serem utilizadas na UFV, em caráter multicampi, contemplando a adoção da Matriz de Riscos 5 x 5 nos procedimentos adotados na Instituição, assim como a definição do fluxo da gestão de riscos.”*

Trata-se de um instrumento que visa proporcionar ao gestor ferramentas que o permitem realizar a gestão e controle de riscos em suas atividades, considerando o adequado dimensionamento dos riscos que possam impactar no alcance dos objetivos estratégicos da UFV (art. 2º da PGRC), compreendendo todos que, de alguma forma, desempenham atividades na Instituição.

2.3. ETAPA 3 - PLANO DE GESTÃO DE RISCOS

A terceira e última etapa constitui-se em auxiliar na elaboração do Plano de Gestão de Riscos da Instituição, de modo a efetivar a PGRC e consolidar a prática de gerenciamento formal de riscos na UFV.

A Audin indicou a metodologia descrita a seguir, como fruto de sua própria experiência no levantamento de seus riscos, onde a equipe de consultoria pode aprimorar os seus conhecimentos em gestão de riscos de forma prática, consolidando os entendimentos teóricos e desenvolvendo uma metodologia para a elaboração da gestão de riscos tanto da Audin quanto da Gestão.

2.2.1 Metodologia indicada para elaboração do plano

Para elaboração do plano, desenvolveu-se uma metodologia capaz de ser aplicada no âmbito dos órgãos da UFV, levando-se em conta a análise de ambiente e a experiência vivida pela Audin, quando da elaboração de seu plano de gestão de riscos.

Para elaboração do Plano de Gestão de Riscos a literatura sobre o tema traz a necessidade de identificar os objetivos da organização e o contexto em que a mesma está inserida, como ponto inicial do trabalho.

Para organizar as informações e elaborar a matriz de risco, optou-se por utilizar como ferramenta de trabalho uma planilha adaptada às necessidades da Instituição, que teve como base a planilha documentadora do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e a planilha modelo da CGU. A planilha sugerida conta com as seguintes abas: SWOT, Mapa de Riscos, Escalas Impacto e Probabilidade, Escala Controles e Níveis Risco e Plano de Ação.

OBJETIVOS E ANÁLISE SWOT

O primeiro passo é a identificação dos objetivos/competências do órgão e dos processos desenvolvidos para atingimento destes. Faz-se aqui uma correlação de quais objetivos cada processo atende. É válido uma autocrítica se os processos existentes são suficientes para execução de todas as competências e objetivos e ainda, se existe algum processo não necessário às atribuições da unidade.

Feita a identificação dos objetivos/competências e dos processos relacionados realiza-se um estudo detalhado do processo em si. Primeiramente, é necessário identificar qual é o objetivo do processo, quais leis e regulamentos são intrínsecos ao mesmo e quais sistemas precisam ser empregados para a sua execução. Feito isso, sugere-se a elaboração da análise SWOT de cada processo, identificando-se assim os pontos fracos e fortes (características internas – atribuídas a unidade) e as ameaças e oportunidades (características externas – que a unidade não tem controle):

- **Pontos Fortes:** Quais são as aptidões mais fortes e, conseqüentemente, as vantagens do seu setor sobre outro similar? Quais são as atividades melhor realizadas? Quais são os melhores recursos? Qual é a sua maior vantagem competitiva? Qual é o nível de satisfação dos clientes?
- **Pontos Fracos:** Quais lacunas e fraquezas podem ser encontradas no setor em comparação aos demais setores similares? De que maneira a equipe e a relação com os clientes poderiam melhorar? Como é a qualificação das pessoas no setor? Quais são as reclamações mais frequentes?

- **Oportunidades:** Como podemos agregar mais valor aos nossos produtos e/ou serviços? Quais são os desejos e objetivos dos nossos clientes e como podemos cumpri-los? Que tendências estão em alta em nosso setor? Quais condições políticas, econômicas ou sociais podem ser favoráveis? Existem novidades tecnológicas às quais podemos aderir? Quais influências climáticas ou sazonais podem ser favoráveis?
- **Ameaças:** Quais ameaças podem afetar a operação do setor? Qual a maior preocupação sobre seus clientes? Algum produto tem grande potencial de falha? Problemas no abastecimento de insumos? Mudanças tecnológicas podem afetar sua atividade? Quais condições políticas, econômicas ou sociais podem ser desfavoráveis? Quais influências climáticas ou sazonais podem ser desfavoráveis?

Sequencialmente, identifica-se os subprocessos/atividades que fazem parte de cada processo e verifica-se qual objetivo/competência que ele visa atender. Somente após essa associação, inicia-se a identificação dos principais eventos de riscos relacionados ao processo.

IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Para a identificação dos eventos de riscos, a metodologia sugere considerar os pontos fracos e as ameaças com o seguinte questionamento: **“Qual evento de risco essa fraqueza (ponto fraco) e/ou ameaça pode gerar?”**. A resposta será atribuir a fraqueza/ameaça identificada a um ou mais eventos de riscos. É importante que cada ponto fraco/ameaça esteja relacionado a pelo menos um evento de risco.

Para cada evento de risco são definidas as causas que podem levar à sua ocorrência e as respectivas consequências que a concretização do evento pode gerar. Nesse momento é comum surgir o questionamento se a questão levantada é mesmo a causa ou o risco ou até mesmo a consequência.

Sendo assim, para verificação do conteúdo aplica-se a seguinte frase sugerida pela capacitação ministrada pela CGU “Gestão de Riscos e Controles Internos”:

Devido a (CAUSAS/FONTES), poderá acontecer (DESCRIÇÃO DA INCERTEZA – EVENTO DE RISCO), o que poderá levar a (DESCRIÇÃO DO IMPACTO/CONSEQUÊNCIA/EFEITO) impactando no/na (DIMENSÃO DE OBJETIVO IMPACTADA).

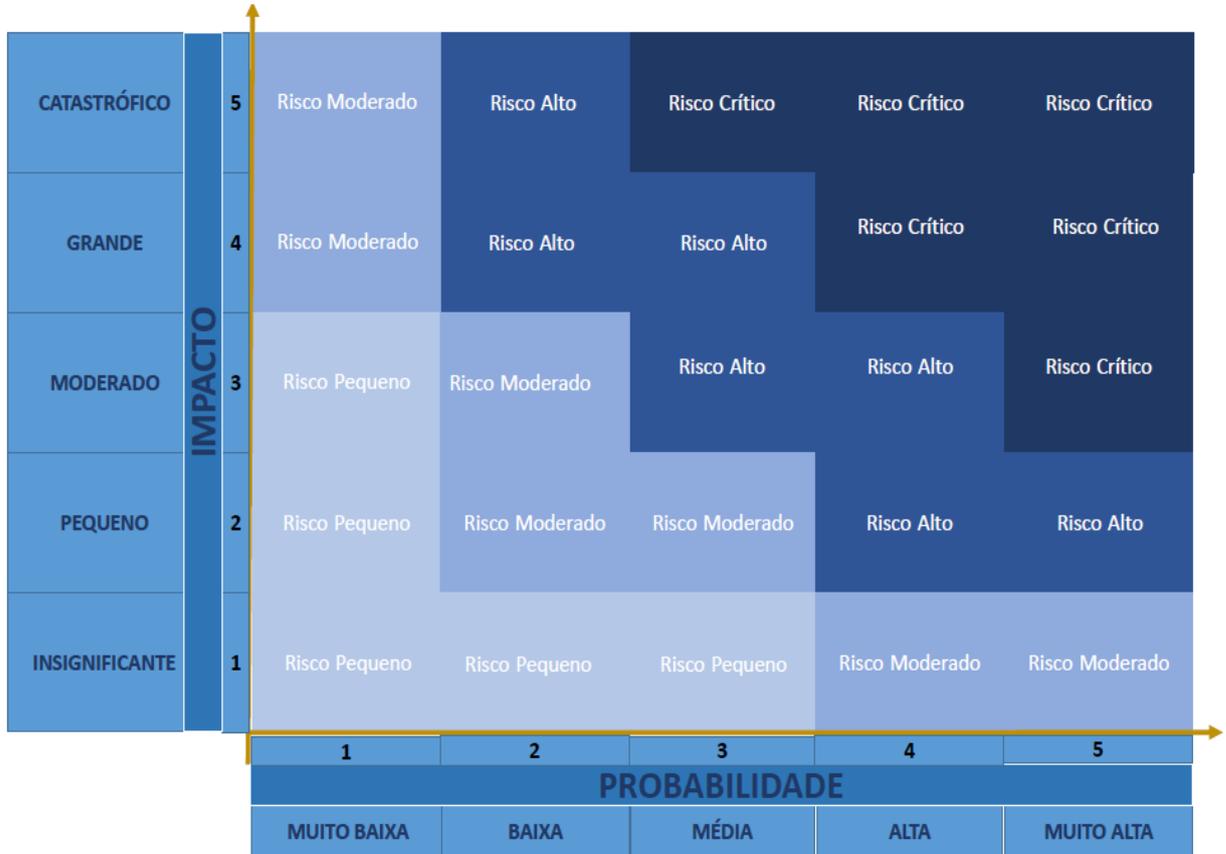
Quadro 1: Riscos por categoria – PGRC

Categoria	Descrição
Riscos de imagem ou reputação do órgão	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da UFV em cumprir sua missão institucional, interferindo diretamente na imagem do órgão
Riscos financeiros ou orçamentários	Eventos que podem comprometer a capacidade da UFV de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária e financeira
Riscos legais	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades da UFV
Riscos operacionais	Eventos que podem comprometer as atividades da unidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas, afetando o esforço da gestão quanto à eficácia e eficiência dos processos organizacionais

Fonte: Resolução Consu nº 07/2021

Com os eventos de riscos identificados e classificados, a próxima etapa consiste na avaliação dos riscos considerando a sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto, a fim de verificar qual o nível de risco a que a Instituição está exposta e assim determinar qual o melhor tratamento para o mesmo. Para tanto a PGRC, adotou a matriz de riscos do tipo 5 x 5, conforme figura a seguir:

Figura 3: Matriz de Riscos 5 x 5 da PGRC



Fonte: Resolução Consu nº 07/2021

Em relação a classificação quanto a probabilidade de ocorrência, o risco deve ser classificado da seguinte maneira:

Quadro 2: Escala de probabilidade – PGRC

Peso	Probabilidade
5	Muito Alta - o evento é esperado na maioria das circunstâncias
4	Alta - o evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias
3	Média - o evento deve ocorrer em algum momento
2	Baixa - o evento pode ocorrer em algum momento
1	Muito baixa - o evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais

Fonte: Resolução Consu nº 07/2021

Já em relação ao impacto do evento de risco, caso ele se concretize, temos a seguinte classificação:

Quadro 3: Escala de impacto – PGRC

Peso	Impacto
5	Catastrófico - o impacto ocasiona colapso às ações de gestão, a viabilidade estratégica pode ser comprometida;
4	Grande - o impacto comprometem acentuadamente as ações de gestão, os objetivos estratégicos podem ser fortemente comprometidos;
3	Moderado - o impacto é significativo no alcance das ações de gestão;
2	Pequeno - o impacto é pouco relevante no alcance das ações de gestão;
1	Insignificante - o impacto é mínimo no alcance das ações de gestão.

Fonte: Resolução Consu nº 07/2021

Para determinar o nível do risco é feita a multiplicação dos pesos atribuídos ao impacto e probabilidade. O risco poderá ser classificado como pequeno, moderado, alto e crítico:

Quadro 4: Nível de risco - PGRC

Nível de riscos	Pontuação
Risco Crítico	pontuação $\geq 15 \leq 25$;
Risco Alto	pontuação $\geq 8 \leq 12$;
Risco Moderado	pontuação $\geq 4 \leq 6$;
Risco Pequeno	pontuação $\geq 1 \leq 3$.

Fonte: Resolução Consu nº 07/2021

RISCO INERENTE E RESIDUAL

Para desenvolver o Plano de Gestão de Risco, primeiro, é necessário identificar o **risco inerente** onde será atribuída uma pontuação de impacto e probabilidade para cada evento de risco desconsiderando qualquer tipo de controle, mesmo que esse já esteja implementado. É pensar na ocorrência do evento de risco sem nenhuma medida de tratamento. O resultado trará a classificação do risco, caso ele aconteça sem qualquer ação de controle.

Após calcular o risco inerente, o próximo passo é identificar os controles existentes para cada evento de risco. Para tanto, as forças identificadas na análise SWOT tornam-se controles. É feito também uma análise das oportunidades a fim de verificar se elas também são objetos de controles para o risco.

Posteriormente, é feita uma análise desses controles a fim de verificar a sua efetividade na mitigação do risco, verificando-se o desenho dos controles internos adotados, as possíveis limitações existentes e se de fato são implementados pela Gestão. Essa análise permitirá que os proprietários dos riscos determinem o “risco de controle” que, segundo a Orientação Prática: Serviços de Auditoria da CGU, *“consiste na possibilidade de que o sistema de controle interno estabelecido não seja capaz de prevenir ou detectar oportunamente a materialização do evento de risco”*

Sugere-se a adoção de uma escala para avaliação preliminar dos Controles e do Risco de Controle, conforme tabela 1:

Tabela 1: Avaliação preliminar dos controles e do risco de controle

Avaliação do Controle*	Situação do controle existente	Nível de Confiança nos controles (NC)	Risco de Controle (RC), ou seja, 1 - NC
Inexistente	Controle não existe, não funciona ou não está implementado.	Nenhum nível de confiança. Considerando RI igual a 1,00 e NC igual a zero, temos 1,00 - 0.	1,00
Fraco	Controle não institucionalizado; está na esfera de conhecimento pessoal dos operadores do processo; em geral realizado de maneira manual.	Nível de Confiança de 20%. Os controles são capazes de mitigar 20% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,20.	0,80
Mediano	Controle razoavelmente institucionalizado, mas pode falhar por não contemplar todos os aspectos relevantes do risco ou porque seu desenho ou as ferramentas que o suportam não são adequados.	Nível de Confiança de 40%. Os controles são capazes de mitigar 40% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,40.	0,60
Satisfatório	Controle institucionalizado e embora passível de aperfeiçoamento, é sustentado por ferramentas adequadas e mitiga o risco razoavelmente.	Nível de Confiança de 60%. Os controles são capazes de mitigar 60% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,60.	0,40
Forte	Controle institucionalizado e sustentado por ferramentas adequadas, podendo ser considerado em um nível de "melhor prática"; mitiga o risco em todos os aspectos relevantes.	Nível de Confiança de 80%. Os controles são capazes de mitigar 80% dos eventos. Risco de controle = 1,00 - 0,80.	0,20

Fonte: Controladoria Geral da União

Realizada esta análise, uma nova mensuração do risco é realizada para entender o quanto os controles já utilizados foram capazes de reduzir os efeitos do evento de risco. Essa nova classificação trará o **risco residual**, ou seja, a qual nível de risco, considerando os controles já existentes, a organização está exposta. Nesse momento, é possível verificar se as ações adotadas são suficientes para reduzir o nível de risco a um nível aceitável. Caberá então ao gestor determinar, considerando o tipo do risco e o custo/benefício, quais tratamentos serão dados a cada evento de risco.

Sendo assim, ações de controles deverão ser sugeridas para cada risco, levando-se em consideração a resposta ao risco, conforme a tabela contida no anexo III da Resolução Consu nº 07 de 2021:

Quadro 5: Tipo de Resposta ao risco - PGRC

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem/eliminem as causas e/ou efeitos
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Moderado	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco. (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Fonte: Resolução Consu nº 07/2021

PLANO DE AÇÃO

A fim de se ter um plano de ação voltado para gestão de risco, para cada ação proposta para controle do evento de risco, deverá ser definida a área e o responsável pela sua execução, como será implementado e qual o período para a execução (data inicial e final).

Complementando a elaboração do Plano de Gestão de Risco, é necessário gerar a matriz de risco no modelo 5x5, considerando os riscos residuais. A escala a ser seguida na aplicação desta é pontuada conforme o nível de risco e deverá seguir o modelo exposto na figura 3, em conformidade com o anexo II da PGRC.

Para finalizar a elaboração do Plano de Gestão de Risco, os dados produzidos nesta metodologia deverão ser lançados na plataforma FOR RISCO, conforme a orientação da DGI.

2.2.2 O Plano de Gestão de Riscos da UFV – ação em desenvolvimento

As informações relativas ao plano de gestão de riscos foram organizadas na página da DGI, pelo link: <https://dgi.ufv.br/riscos/>, onde constam, inclusive, informações sobre o “Histórico da Gestão de Riscos na UFV”, e de como se deu o levantamento dos Riscos mais relevantes em Macroprocessos no ano de 2020, bem como o andamento para a construção do plano, a partir de 10 passos para sua efetivação:

- 1– Análise de Contexto,
- 2 – Capacitação em Gestão de Processos,
- 3 – Mapeamento de Processos,
- 4 – Capacitação em Gestão de Riscos,
- 5 – Identificação dos Riscos,
- 6 – Análise e Avaliação dos Riscos,
- 7 – Tratamento dos Riscos,
- 8 – Elaboração de Plano de Ação e Contingência,
- 9 – Monitoramento e Controle e
- 10 – Comunicação e Consulta

A DGI tem empreendido ações para disseminação da cultura de mapeamento de processos, a partir da implantação do Escritório de Processos, incumbido dessa tarefa. Algumas dessas ações estão descritas abaixo:

- Reformulação da página da DGI em setembro de 2020;
- Mapeamento, avaliação e racionalização dos processos organizacionais na UFV, iniciado em 2021;
- Definição dos Serviços do Escritório de Processos da UFV em março de 2022;
- Realização de capacitação sobre boas práticas de governança nos *campi* de Rio Paranaíba e Florestal em maio de 2022; e

- Promoção do evento sobre Implementação do Escritório de Processos, Gestão de Riscos e Convênios e Parcerias no campus Viçosa em agosto de 2022.

Na execução do mapeamento de processos, os proprietários dos riscos (Reitor, Pró-Reitores, Diretores de *Campus* ou de Centro de Ciências), designaram as equipes setoriais de multiplicadores (gestores de riscos) responsáveis para, em seu nome, realizar a gestão de riscos sobre os processos sob sua responsabilidade.

Nesta etapa, os processos são identificados, mapeados e alinhados aos objetivos estratégicos da instituição. Os portfólios de projetos definidos seguem a metodologia BPM (*Business Process Modeler*) e seu detalhamento pode ser acompanhado na página do Escritório de Processos, pelo link: <https://dgi.ufv.br/portfolio-de-processos-mapeados>

A conclusão da etapa de mapeamento de processos está prevista para dezembro de 2023. A partir de então, as ações de capacitações em gestão de riscos serão realizadas com as equipes setoriais de multiplicadores (gestores de riscos), de modo a promover a identificação dos riscos, sua análise e avaliação, o tratamento a ser dado aos riscos, e a elaboração de plano de ação e contingência, previstos nas etapas de 4, 5, 6, 7 e 8, respectivamente

Após a elaboração do Plano de Ação e Contingência, as ações relacionadas à gestão de riscos deverão ser monitoradas (Passo 9: Monitoramento e Controle), por meio da Plataforma ForRisco, cabendo ao gestor a parametrização dos períodos de intervalos do monitoramento, a indicação dos responsáveis por fazer o acompanhamento dos Planos de Ação, entre outras ações.

A 10ª e última etapa, comunicação e consulta, ocorrerá, assim como a 9ª Etapa, durante todo o processo de gestão de riscos. Os gestores de riscos deverão comunicar e/ou consultar as autoridades da estrutura de governança da UFV acerca de eventos adversos na gestão de riscos, assim considerados, aqueles que resultam em aumento na exposição de riscos institucionais ou a possibilidade de oportunidades detectadas no processo.

Todo o procedimento deve ser pautado nos relatórios computacionais gerados na Plataforma For Risco e apresentados para avaliação do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGRC).

3. RECOMENDAÇÕES

Com a finalidade de auxiliar a Instituição no aperfeiçoamento do gerenciamento de riscos governamentais, apresenta-se as seguintes recomendações:

3.1. Normatizar por meio da Política de Gestão de Riscos e Controles Internos os indicadores que serão utilizados para a medição do desempenho da Gestão de Risco da Instituição.

4. CONCLUSÃO

Conclui-se que a consultoria junto à DGI para tratamento da gestão de riscos da UFV contribuiu para um avanço no tema dentro da Instituição, uma vez que possibilitou:

- A apresentação do tema às pró-reitorias, destacando a importância de se gerir riscos no âmbito institucional;
- A iniciação em gestão de riscos, a identificação dos eventos de riscos mais relevantes dos macroprocessos institucionais – por meio do levantamento em planilha e utilização da matriz 3x3;
- A elaboração de um plano de auditoria interna baseado em riscos da gestão – a partir do exercício 2021;
- A aprovação de uma política de gestão de riscos institucional, cumprindo a determinação legal exposta na IN MP/CGU nº 01/2016 e Decreto 9.203/2017 – por meio da Resolução Consu nº 07/2021;
- A indicação de base metodológica para a implantação do Plano de Gestão de Riscos de acordo com a PGRC.

Em relação à PGRC, face ao exame realizado após as contribuições da equipe de consultoria, conclui-se que foi atendido praticamente a totalidade do disposto na legislação vigente, restando a definição dos indicadores que serão utilizados para medição do desempenho da Gestão de Risco da Instituição e que esses sejam incluídos na política no momento de sua atualização, conforme art.17 da IN MP/CGU nº 01/ 2016.

Ofereceu-se uma base metodológica para elaboração do Plano de Gestão de Risco permitindo identificar, avaliar, tratar, monitorar e analisar criticamente os riscos que possam impactar na implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da UFV no cumprimento da sua missão institucional.

Após a implementação do Plano de Gestão de Riscos no âmbito institucional, uma nova matriz de riscos deverá ser construída considerando a matriz 5x5, conforme previsto na PGRC, em substituição à matriz, do tipo 3x3.

Diante do exposto, a consultoria realizada foi uma oportunidade mútua de desenvolvimento e aprendizagem para os órgãos envolvidos, pois possibilitou à Auditoria Interna executar um serviço relevante sobre a temática gestão de riscos, a qual vem se destacando no contexto das universidades federais e deixou para a UFV o desafio de otimizar os seus processos de trabalho em consonância com as melhores práticas de gerenciamento de riscos.

ANEXO

Link de acesso: [PLANILHA MODELO PARA GERENCIAMENTO DE RISCOS](#)