



Universidade Federal de Ouro Preto

Unidade de Auditoria Interna

Relatório de Auditoria

Avaliação da maturidade do
Gerenciamento de Riscos na UFOP

Novembro de 2022

Relatório de Auditoria nº 3/2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Visão Geral do Objeto	1
2. PLANEJAMENTO DO TRABALHO DE AUDITORIA	2
2.1 Escopo e Questões de Auditoria	2
2.2 Metodologia	2
2.3 Fundamentação	3
3. EXECUÇÃO DOS TRABALHOS	3
4. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO	4
4.1 Análise da dimensão Ambiente	4
4.1.1 - 1º Componente: Liderança	4
4.1.2 - 2º Componente: Políticas e Estratégias	6
4.1.3 - 3º Componente: Pessoas	7
Avaliação e Conclusão – Dimensão Ambiente	9
4.2 Análise da dimensão Processos	11
4.2.1 - 1º Componente: Identificação e Análise de Riscos	11
4.2.2 - 2º Componente: Avaliação e Respostas a Riscos	12
4.2.3 - 3º Componente: Monitoramento e Comunicação dos Riscos	14
Avaliação e Conclusão – Dimensão Processos	15
4.3 Recomendações	16
5. CONCLUSÃO	16



1. INTRODUÇÃO

Cuida-se de trabalho de avaliação da maturidade do gerenciamento de riscos e controles internos na Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), previsto como a Ação de Auditoria nº 03 dentre as ações de avaliação especificadas no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) para 2022.

1.1 Visão Geral do Objeto

No Brasil, consoante lembrado por Marcus Braga no artigo *Risco Bottom Up*, publicado na Revista CGU¹, a gestão de riscos aplicada às atividades governamentais teve entrada na pauta nacional com a edição do [Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967](#), que estipula em seu artigo 14 a simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem puramente formais ou cujo custo de operacionalização seja superior ao risco.

O Tribunal de Contas da União - TCU fortaleceu o assunto especialmente a partir de 2013, quando abordou amplamente a temática, a partir da divulgação de trabalho de levantamento, com estabelecimento de indicador para avaliar o grau de maturidade nas entidades da administração federal indireta no que diz respeito à gestão de riscos e controles internos. Assim, foi proposto o acompanhamento da disseminação de metodologias sobre gestão de riscos nos órgãos do Poder Executivo. Naquele mesmo ano, foi divulgado, no âmbito do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), guia de orientação para gerenciamento de riscos². Já em 2014, o TCU publicou o roteiro “Dez Passos para a Boa Governança”, que inclui a necessidade das organizações implantarem um sistema de gestão de riscos. Em 2018, aquele mesmo órgão de controle divulgou também o roteiro “10 Passos para a boa Gestão de Riscos”³.

O conjunto orientativo ganhou contornos de determinação com a edição, em 2016, da [Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1](#), disciplinando a implementação da gestão de riscos na administração pública federal e estipulando prazo para o estabelecimento da política de riscos nessas organizações. Desde então, diversas instituições do poder executivo federal publicaram políticas de gestão de riscos e iniciaram sua operacionalização. Com a publicação do [Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#), essa ferramenta foi constituída como diretriz da governança pública, fundamentando os controles internos, a fim de privilegiar ações estratégicas de prevenção. Ademais, delimitou-se como atribuição da alta administração dos órgãos governamentais o estabelecimento, manutenção e aprimoramento de um sistema de gestão de riscos.

Para além dessas regulamentações, a instrumentalização da gestão de riscos vem sendo fomentada em distintos normativos, aplicando a temas específicos, a exemplo de regulações recentes como a [Instrução Normativa SGD/Ministério da Economia nº 1, de 4 de abril de 2019](#), na área de tecnologia da informação, e o [Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019](#), relativo à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Igualmente, a gestão de riscos passou a ser importante ferramenta nas atividades de controles interno e externo governamentais. Para esse sentido conduz a [Instrução Normativa CGU nº 3, de 9 de junho de 2017](#), que aprova o referencial técnico da atividade de auditoria interna governamental no Poder Executivo Federal, apresentando como um dos princípios fundamentais nas suas práticas o alinhamento às estratégias, objetivos e riscos da unidade auditada. Orienta, ainda, para que as atividades de auditoria busquem auxiliar as organizações a partir da

¹ Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/103/pdf_41

² Disponível em: <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2021/04/projeto-de-desenvolvimento-do-guia-de-orientacao-para-o-gerenciamento-de-riscos.pdf>

³ Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>



aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

Vislumbra-se, assim, que a gestão de riscos deixou de ser considerada apenas uma ferramenta técnica, para alçar o status de um modelo direcionador de gestão, com o condão de aprimorar as capacidades institucionais e propiciar maior controle social (Santos Jr. et al., 2018)⁴.

Para acompanhar essa evolução, a Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP instituiu o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP nos moldes da [Portaria Reitoria nº 33, de 01 de fevereiro de 2020](#). O mencionado Comitê elaborou e publicou a Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da organização ([Resolução CUNI nº 2205, de 30 de abril de 2019](#)). Posteriormente, buscando corroborar a boa governança pública, foi publicado também o Programa de Integridade ([Resolução CUNI nº 2387, de 16 de dezembro de 2020](#)) e a designação do Comitê de Integridade e Transparência, que dentre suas atribuições destacava-se o apoio ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos no levantamento de riscos para a integridade e proposição de programa de tratamento.

2. PLANEJAMENTO DO TRABALHO DE AUDITORIA

2.1 Escopo e Questões de Auditoria

O objetivo principal da ação foi avaliar a maturidade da gestão de riscos na UFOP e identificar os aspectos que necessitam ser aperfeiçoados. A abordagem adotada pela Unidade de Auditoria Interna objetivou responder, dentre outras questões secundárias, as seguintes questões de auditoria:

- Qual é o grau de maturidade da UFOP quanto ao ambiente de gestão de riscos?
- Qual é o grau de maturidade da UFOP quanto aos processos de gestão de riscos?

Os critérios utilizados foram extraídos do Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos⁵, desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União, com base nos principais referenciais internacionais em governança e gestão de riscos.

O modelo é composto por quatro dimensões, Ambiente, Processos, Parcerias e Resultados, que podem ser avaliados de maneira independente. Já as questões e os itens de avaliação deste trabalho foram revistos e adaptados de modo a tornar a obtenção de respostas mais assertivas e permitir avaliações mais claras e objetivas, e assim conferir segurança às conclusões. Mais do que isso, buscou-se restringir a análise aos pontos que, de fato, pudessem agregar valor à organização. Nesse sentido, apenas 2 (duas) dimensões foram abordadas nessa primeira análise: **ambiente e processos**.

A limitação do escopo da análise, sem abranger as dimensões parcerias e resultados, decorre de uma decisão técnica, segundo a qual essas avaliações, a partir da percepção preliminar de baixa maturidade organizacional, não geram impacto significativo, neste momento de análise, para a instituição.

2.2 Metodologia

As análises se deram com base nas entrevistas, informações e documentos disponibilizados pelos gestores através de respostas às solicitações de auditoria, sendo que nenhuma restrição foi imposta ao trabalho.

⁴ Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6802/1/3991-Texto%20do%20Artigo-21240-1-10-20211227.pdf>

⁵ Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/gestao-de-riscos-avaliacao-da-maturidade.htm>

Os componentes (ou dimensões ambiente e processos) foram avaliados a partir de questões, decompostas em subquestões e itens de controle (Matriz de Planejamento), para permitir análises mais claras e objetivas sobre o grau de maturidade organizacional em cada uma das boas práticas avaliadas, de maneira que foi possível pontuar as deficiências e elencar as conclusões da Auditoria Interna.

2.3 Fundamentação

[Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016](#)
[Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017](#)
[Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP](#)
[Programa de Integridade da UFOP](#)
[Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021](#)
[Resolução CUNI nº 2553, de 21 de junho de 2022](#)
[Portaria Reitoria nº 382, de 28 de junho de 2022](#)
[Portaria Reitoria nº 559, de 08 de setembro de 2022](#)

3. EXECUÇÃO DOS TRABALHOS

A avaliação foi realizada com base no seguinte método de análise: 1) Registro das deficiências durante o processo de coleta das informações prestadas pela UFOP quanto ao processo avaliado; 2) Avaliação de Componente – análise do impacto das deficiências na existência e funcionamento em cada componente avaliado; e, 3) Avaliação Geral da Dimensão – considera os resultados da avaliação dos componentes e avalia se estão operando em conjunto e de forma integrada, verificando se o conjunto das deficiências configura uma deficiência material (ou grande deficiência).

Em obediência ao modelo de avaliação da maturidade em gestão de riscos elaborado pelo TCU, as análises foram realizadas por dimensão, desdobradas em componentes:

- **Dimensão: Ambiente**
 - Componente: Liderança
 - Componente: Políticas e Estratégias
 - Componente: Pessoas

- **Dimensão: Processos**
 - Componente: Identificação e Análise de Riscos
 - Componente: Avaliação e Resposta a Riscos
 - Componente: Monitoramento e Comunicação

Depois de analisado o contexto organizacional, passa-se a avaliação dos componentes, que segue a regra de verificação, segundo a qual nas hipóteses de não existir uma boa prática ou de mais de uma boa prática não funcionar, o componente é considerado como não existente. A finalidade de se destacar os itens de verificação não atendidos, é de se identificar quais medidas devem ser adotadas pela organização para que as boas práticas de gestão de riscos existam e funcionem.

Ressalta-se ainda, que a metodologia deste trabalho não possui o propósito de avaliar riscos específicos ou avaliar a adequação de controles internos de processos operacionais determinados.

4. RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

4.1 Análise da dimensão Ambiente

Na dimensão ambiente, a questão-base se resume em: **qual é o grau de maturidade da UFOP em relação ao ambiente de gestão de riscos?**

O objetivo é avaliar se a organização possui capacidade, ou reúne as condições necessárias, para o gerenciamento de riscos e controles prosperar e fornecer segurança razoável ao cumprimento da missão institucional.

Para alcance do objetivo proposto para avaliação da dimensão ambiente, portanto, 3 (três) componentes (liderança; políticas e estratégias; e, pessoas) foram analisados: 1) A alta administração exerce suas responsabilidades de governança e a gestão de riscos? 2) As políticas e estratégias relacionadas à gestão de riscos são definidas, comunicadas e executadas? 3) As pessoas, na organização, entendem seus papéis e responsabilidades relacionados à gestão de risco e estão preparadas para exercê-los?

4.1.1 - 1º Componente: Liderança

Subquestão analisada

A alta administração exerce suas responsabilidades de governança e a gestão de riscos?

Objetivo

O objetivo específico desta subquestão é avaliar se os responsáveis pela governança e [Alta Administração](#) assumem um compromisso forte com a implementação da gestão de riscos na UFOP, e se exercem supervisão para obter o comprometimento de todos com a gestão de riscos em todos os níveis da organização, promovendo-a e dando suporte, de modo que possam ter uma expectativa razoável de que, no cumprimento da missão institucional, a organização entende e é capaz de gerenciar os riscos associados à sua estratégia para atingir seus objetivos e gerar valor para as partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como vetores principais.

Constatação 01

A governança com foco no processo de gerenciamento de riscos na UFOP foi retomada recentemente, utilizando como base sua Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles. No que se refere à estrutura, processos, orientações, supervisões e a política de capacitação em riscos, as disposições estão elencadas na minuta do Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos⁶ que será submetida ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, ou seja, um documento ainda preparatório e importante para o sequenciamento do processo na instituição.

Causa

Constatação que se baseia essencialmente nas seguintes deficiências:

a) A minuta do Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos é um documento preparatório, que será discutida e submetida à aprovação pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos.

⁶ Processo SEI nº 23109.009998/2022-19



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Unidade de Auditoria Interna

- b) A definição de responsabilidade pelos riscos organizacionais (propriedade sobre os riscos), e procedimentos para reporte de riscos relevantes e supervisão do cumprimento das normas e orientações gerais de gestão de riscos são intenções dispostas no Plano de Gestão de Riscos e portanto, não sendo cabível a averiguação do funcionamento pela Auditoria Interna.
- c) As questões relacionadas à consciência de riscos ainda não integram o conteúdo de cursos e programas voltados para o desenvolvimento de gestores.
- d) A minuta do Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos elenca instâncias internas de apoio à governança de riscos, tais como comitê de governança, riscos e controles; auditoria interna; coordenadoria de processos e projetos organizacionais; e descreve as Linhas de Defesa na UFOP, mas ainda não é possível determinar sua efetividade.
- e) A gestão de riscos não é integrada aos processos de gestão. Não há processos definidos e disciplinados de gerenciamento de riscos na implementação do planejamento estratégico e nas atividades operacionais mais relevantes.
- f) Os riscos não estão incorporados aos processos de governança, em especial, não estão sendo monitorados por indicadores específicos de riscos, embora alguns indicadores de desempenho estejam sendo controlados nas Reuniões da Alta Administração e conforme o acompanhamento realizado pela gestão (https://docs.google.com/spreadsheets/u/2/d/e/2PACX-1vSLjoNeROAR5EesP9oupME-1i4p-7rgY_AXhl3epVzmNASlyBwQDxagEDAU5Sn2Gw_qmFx06-5lB80/pubhtml#).
- g) O CUNI e a Alta Administração não tomam decisões com base nos riscos à que a organização está exposta, tampouco supervisiona a gestão formalizada dos riscos, em razão de os gestores dos processos não gerenciarem os riscos e/ou reportá-los às estruturas superiores de gestão e governança.
- h) Não há declaração de Appetite e Tolerância à riscos, o que aumenta a chance da organização de se expor a riscos não desejados e de não alcançar os objetivos organizacionais mais relevantes.
- i) Os setores de governança não definiram o nível de maturidade a ser alcançado para gerenciamento de riscos, pois a implementação do processo de gerenciamento de riscos está em fase inicial, em que a possibilidade de evolução da cultura de gestão de riscos e a implementação ou melhoria de estruturas, normas e processos essenciais à governança organizacional só será possível como decorrência da maturidade no processo.

Efeitos

De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

- a) afeta a implementação de uma cultura orientada a riscos para fornecer segurança razoável ao cumprimento da missão institucional e para geração de valor para as partes interessadas;
- b) impacta a implementação do planejamento estratégico, na medida em que aspectos relevantes para tomada de decisão e definição das ações deixam de ser consideradas;
- c) impacta na realização dos objetivos de negócio em todos os níveis da organização, na medida em que não se exige, incentiva e supervisiona a gestão de riscos;

d) diminui a probabilidade dos setores de governança e a alta administração serem notificados de modo regular e oportuno sobre as exposições da organização a riscos, sobre os riscos mais significativos e sobre como a administração está respondendo a esses riscos, de maneira a tomar decisão assertivas;

e) torna inviável a realização, através dos setores de governança, de revisão sistemática do portfólio de riscos em contraste com o apetite a riscos para fornecer direcionamento claro sobre quais e como os riscos devem ser tratados;

f) compromete a evolução da governança organizacional, na medida em que a não declaração da maturidade almejada inviabiliza a gestão das ações necessárias para o atingimento da qualidade que se pretende alcançar;

g) afeta a eficiência, economicidade e efetividade dos processos organizacionais, em razão do não alinhamento das linhas de controle aos riscos organizacionais;

Manifestação do(a) Gestor(a)

Em resposta ao Relatório Preliminar, a gestão apresentou a seguinte informação: “Com a estruturação da Coordenadoria de Processos e Projetos Organizacionais e a adoção ao sistema FoRiscos, espera-se que a UFOP, a partir de 2023, consiga delimitar os riscos críticos da instituição. A delimitação dos principais riscos fornecerá subsídios para a determinação do apetite de riscos da instituição e proporcionará um mapeamento e tratamento adequado dos riscos.”

4.1.2 - 2º Componente: Políticas e Estratégias

Subquestão analisada

As políticas e estratégias relacionadas à gestão de riscos são definidas, comunicadas e executadas?

Objetivo

O objetivo específico desta questão é avaliar se a UFOP dispõe de políticas e estratégias de gestão de riscos definidas, comunicadas e postas em prática, de maneira que o risco seja considerado na elaboração da estratégia, dos objetivos e planos em todos os níveis críticos da entidade, e gerenciado nas operações, funções e atividades relevantes das diversas partes da organização.

Constatação 02

Não há formalização do Planejamento Estratégico com integração ao gerenciamento de riscos da UFOP. Os riscos não foram formalmente considerados na definição da estratégia, dos objetivos, dos planos ou operações críticas da organização.

Causa

A constatação baseia-se essencialmente nas seguintes deficiências:

a) As diretrizes gerais para o processo de gerenciamento de riscos estão desenhadas na minuta do Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos. O citado documento encontra-se em fase de análise e aprovação sendo composto das seguintes etapas: Mobilização, Identificação, Análise, Avaliação, Tratamento, Monitoramento e Controle. Com isso, a análise, avaliação, tratamento e monitoramento das ameaças e fraquezas da organização são intenções dispostas no Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos, não estando portanto formalizadas as criações de projetos estratégicos ou ações estruturais para mitigação ou prevenção. Tudo isto, aliado ao fato de



que o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente foi elaborado antes da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP.

- b) A comunicação da Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles internos, e as suas normas subsidiárias, de forma a internalizar o direcionamento da Política e processo de gerenciamento de riscos, é um processo incipiente. Necessitando de melhorias para evitar as fugas de alinhamento.
- c) A definição, comunicação, monitoramento ou revisão do apetite ao risco são intenções dispostas no Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP, um documento preparatório, em fase análise e aprovação.

Efeitos

De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

- a) impacta na implementação de estratégias ao passo que a falta de adoção de medidas estratégicas de tratamento de riscos ou ausência de gerenciamento dos mesmos implica em falta de conhecimento dos aspectos que podem afetar as operações;
- b) impacta na implementação de estratégias na medida em que a falha de comunicação do planejamento estratégico gera problemas de compreensão dos objetivos, metas que devem ser atingidos, conquistados, e, conseqüentemente, falhas de todas as ordens na gestão organizacional, de desenho de processo, arquitetura organizacional, alocação de recursos, priorização de demandas, etc;
- c) compromete a tomada de decisões estratégicas durante o ciclo do planejamento estratégico na medida em que a falha na definição de metas e indicadores provoca problemas na geração de informação relevante nos processos de monitoramento e avaliação da estratégia;
- d) compromete a eficiência e economicidade operacional porque o desconhecimento dos riscos não permite prevenir eventos e mitigar os impactos, bem como gera gastos excessivos no emprego de ações corretivas e conseqüentemente reduz a capacidade de evolução da qualidade dos processos.

Manifestação do(a) Gestor(a)

Em resposta ao Relatório Preliminar, a gestão apresentou a seguinte informação: “Visando uma maior integração, as áreas de Governança, Gestão de Riscos e Integridade foram integradas à área de Gestão de Processos. Com a unificação das áreas, busca-se uma maior confiabilidade dos dados. Como as ações de Governança e Planejamento Estratégico estão sob a responsabilidade da PROPLAD, espera-se que as informações produzidas possam subsidiar a formulação de ações estratégicas mais objetivas, concisas e eficientes. Além disso, o Comitê definiu uma agenda quinzenal de reuniões para deliberações.”

4.1.3 - 3º Componente: Pessoas

Subquestão analisada

As pessoas na organização entendem seus papéis e responsabilidades relacionados à gestão de riscos e estão preparadas para exercê-los?

Objetivo

Avaliar se as pessoas na organização estão informadas, habilitadas e autorizadas para exercer os seus papéis e as suas responsabilidades no gerenciamento de riscos e controles; entendem esses papéis e



os limites de suas responsabilidades, e como os seus cargos se encaixam na estrutura de gerenciamento de riscos e controle interno da organização.

Constatação 03

As pessoas têm baixa compreensão sobre gerenciamento de riscos e não são capacitadas para essa função. A definição de papéis e responsabilidades, diretrizes e sistemas para dar suporte à gestão de riscos são intenções dispostas no Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, documento preparatório para sua implantação, que carece de análise e aprovação pelo Comitê de Governança.

Causa

A constatação, se deve especificamente aos seguintes itens:

- a) As pessoas não são capacitadas, orientadas ou sensibilizadas para cumprir suas responsabilidades em gestão de riscos.
- b) Os gestores das unidades, por força da ausência de diretrizes e de capacitação, não realizam de maneira formal e sistêmica a gestão de riscos, bem como não compreendem seu papel dentro da estrutura geral de gestão de riscos.
- c) Os gestores setoriais não são orientados para gerenciamento de risco. E, os riscos setoriais não são gerenciados de maneira sistêmica, mesmo nas hipóteses em que tenham potencial de atingir outras áreas.
- d) A Coordenadoria de Processos e Projetos Organizacionais da UFOP foi designada recentemente como setor responsável pela proposição e monitoramento do gerenciamento de riscos, apoiando e facilitando o processo por meio de metodologia e ferramentas. Da mesma maneira, o procedimento de orientação e monitoramento do gerenciamento de riscos em todas as áreas bem como a integração do gerenciamento de riscos combinada com uma comunicação eficaz junto à alta administração é um processo em fase de construção.
- e) Os riscos setoriais não são gerenciados de maneira sistêmica, mesmo nas hipóteses em que tenham potencial para atingir outras áreas.
- f) Os gestores setoriais não sabem quais riscos e controles devem ser mantidos em níveis adequados por não possuírem sistemas e/ou ferramentas, e ainda, tampouco são orientados e monitorados para riscos.
- g) A construção de um plano de auditorias baseadas em risco é prejudicada por não ser possível o acesso a uma base de dados com os riscos associados aos objetivos organizacionais, bem como de seus controles implementados.

Efeitos

De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

- a) compromete a cultura de gestão de riscos na medida em que a capacitação e sensibilização são a base para efetiva implementação da gestão de riscos;



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Unidade de Auditoria Interna

b) afeta a eficiência e a efetividade da gestão de riscos, pois a falta de capacitação compromete a qualidade do processo, a padronização e a avaliação crítica essencial para o ciclo de aperfeiçoamento;

c) compromete a implementação de estratégias ao passo que a falta de capacitação impacta na qualidade da informação produzida para tomada de decisão;

d) afeta a eficiência e a efetividade da gestão de riscos, pois a falta de definição das competências, papéis e responsabilidades, além de gerar retrabalho, não permite que informações relevantes cheguem tempestivamente ao destinatário certo e da maneira adequada.

Manifestação do(a) Gestor(a)

Em resposta ao Relatório Preliminar, a gestão apresentou a seguinte informação: “A Coordenadoria de Processos está sendo estruturada para abarcar as áreas de Gestão de Riscos, Governança e Gestão da Integridade. A expectativa é que o setor possa oferecer, com o apoio da PROGEP e do Comitê de Governança e Gestão de Riscos, atividades como workshops, cursos e palestras a comunidade universitária, fomentando os temas. Pretende-se de imediato, orientar os servidores à realização de cursos online, além de incluí-los na capacitação “Integração”, conduzida pela PROGEP.”

Avaliação e Conclusão – Dimensão Ambiente

Considerando que foram identificadas deficiências relevantes, a avaliação geral é de que, atualmente, não existe ambiente de gestão de riscos na UFOP. Em que pese haver planejamento estratégico e o gerenciamento intuitivo dos riscos operacionais de algumas unidades, não há ainda diretrizes, estrutura, normas e processos que permitam a realização integral da gestão de riscos em todos os níveis organizacionais, de maneira que o sistema de riscos e controles aumentem a capacidade de sucesso e reduzam os riscos de não alcance da missão organizacional.

Neste momento, importante pontuar que a UFOP está atualizando seu organograma e delineando formalmente as competências dos setores e unidades, o que irá agregar valor e maturidade à implantação do processo de gerenciamento de riscos⁷. É válido ressaltar que a implementação do processo de gerenciamento de riscos, será determinante também para o sucesso na formulação e elaboração do próximo Plano de Desenvolvimento Institucional, na medida em que serão identificados e avaliados os riscos associados a estratégia, viabilizando a construção de programas ou projetos estratégicos para assegurar razoável segurança de alcance dos objetivos organizacionais.

Quanto às Linhas de Defesa da UFOP, dispostas no Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos, trazemos um ponto de reflexão, o Modelo das Três Linhas, um pronunciamento *The Institute of Internal Auditors* (The IIA), traduzido pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil passou por atualizações em 2020⁸. Sua arquitetura está mais condizente com as propostas dispostas no Plano da UFOP.

As três linhas do novo modelo ficaram esquematizadas conforme a figura a seguir.

⁷ [Resolução CUNI nº 2553, de 21 de junho de 2022](#): Nova estrutura organizacional da Universidade Federal de Ouro Preto.

[Portaria Reitoria nº 382, de 28 de junho de 2022](#): Comissão visando a elaboração de proposta de atualização da Portaria nº 540, que trata da delegação de competência da Adm. Central da UFOP.

⁸ Disponível em: [MODELO DAS TRÊS LINHAS DO IIA 2020a-2020](#)

O Modelo das Três Linhas do The IIA



Figura 1: Modelo das Três Linhas do IIA 2020

As mudanças observadas são a supressão da palavra “defesa” do termo Modelo de Três Linhas de Defesa, demonstrando que a função de cada uma das linhas não está para defender, mas sim para gerenciar e agregar valor. Reforça o fato que a boa governança encoraja ações proativas para alcançar objetivos, enfatiza que o gerenciamento de riscos é responsabilidade da gestão, sendo a 2ª Linha um suporte especializado para 1ª linha.

O novo modelo proposto ainda reforça a ideia que:

"Todos os papéis que trabalham juntos contribuem coletivamente para a criação e proteção de valor quando estão alinhados entre si e com os interesses priorizados dos stakeholders. O alinhamento das atividades é feito através da comunicação, cooperação e colaboração. Isso garante a confiabilidade, coerência e transparência das informações necessárias para a tomada de decisões baseada em riscos."

Outro ponto de reflexão, refere-se à Unidade de Gestão de Integridade (UGI). Considerando as expectativas da gestão, a Unidade de Gestão de Integridade terá seu papel destacado na estrutura de três linhas da UFOP?

Ou a menção das competências da Coordenadoria de Processos e Projetos na estrutura já são suficientes para abarcar o papel da UGI?



Essas são reflexões que a auditoria interna considera relevantes neste momento de elaboração do planejamento, e que cabe aos gestores avaliar a procedência e viabilidade dos questionamentos.

4.2 Análise da dimensão Processos

Na dimensão processo, a questão-base se resume em: **qual é o grau de maturidade da UFOP em relação ao processo de gestão de riscos?**

O objetivo é avaliar o processo de gestão de riscos adotado pela UFOP, procurando verificar em que medida a organização dispõe de um modelo de processo formal, com padrões e critérios definidos para: identificação, a análise e a avaliação de riscos; seleção e a implementação de respostas aos riscos avaliados; monitoramento de riscos e controles; e comunicação sobre riscos com partes interessadas, internas e externas.

Para alcance do objetivo proposto para avaliação da dimensão processo, 3 (três) componentes foram analisados: **1)** As atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente a todas operações, funções e atividades relevantes da organização (unidades, departamentos, divisões, processos e atividades que são críticos para a realização dos objetivos-chaves da organização)? **2)** As atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente aos riscos identificados e analisados como significativos? **3)** As atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente na organização?

4.2.1 - 1º Componente: Identificação e Análise de Riscos

Subquestão analisada

As atividades de identificação e análise de riscos são aplicadas de forma consistente a todas operações, funções e atividades relevantes da organização (unidades, departamentos, divisões, processos e atividades que são críticos para a realização dos objetivos-chaves da organização)?

Objetivo

Avaliar se a identificação e análise de riscos é realizada de forma consistente em relação a todas operações, funções e atividades relevantes para a realização dos objetivos-chave da organização, de modo a priorizar os riscos significativos identificados para as atividades subseqüentes de avaliação e resposta a riscos.

Constatação 04

A identificação e análise de riscos não é realizada de maneira formal, estruturada e sistematizada.

Causa

A constatação, se deve especificamente aos seguintes itens:

a) A intenção de implementação da etapa de Mobilização, que será precedida da identificação de riscos, está disposta no Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP. Planeja-se que na fase de Mobilização será formalizado o estabelecimento de contexto da organização.

b) A documentação das informações sobre os fatores internos e externos relevantes para análise, na etapa de definição de contexto ainda é uma intenção, não sendo cabível de avaliação pela Auditoria Interna.



Efeitos

De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

- a) compromete a identificação dos riscos, na medida em que o contexto organizacional e da unidade avaliada é essencial para a visualização das ameaças e oportunidades, sem a qual, eventos de risco podem não ser identificados ou não ser adequadamente identificados;
- b) impacta na efetividade dos projetos ou ações estratégicas, pois sem a compreensão do contexto, é provável que riscos-chave dos projetos não sejam gerenciados, afetando o alcance dos resultados pretendidos;
- c) gera fracassos organizacionais, na medida em que, não identificar e gerenciar os stakeholders, seus interesses e capacidade de influência nos processos, leva a organização para direções não desejadas ou de menor significância, frustrando ações prioritárias e resultados relevantes;
- d) compromete a comunicação dos riscos, ao passo que a falta de padronização dos critérios leva a classificações erradas e a problemas de comunicação, tanto informações que são encaminhadas de forma desnecessária, quanto informações que deixam de ser levadas às instâncias devidas;
- e) afeta a continuidade e segurança dos negócios, na medida em que a falta de registro sistemático de riscos pode gerar a descontinuidade de ações relevantes ou afetar o planejamento das operações ao longo do tempo com a alternância das lideranças.

Manifestação do(a) Gestor(a)

Em resposta ao Relatório Preliminar, a gestão apresentou a seguinte informação: “O modelo das três linhas será modificado, conforme orientação. Ressaltamos que em relação às atribuições dos cargos e setores, existe uma comissão, constituída pela PORTARIA REITORIA Nº 382, que proporcionará uma melhor identificação dos stakeholders. A CPPO está passando por reestruturação, de modo a abarcar as áreas de Governança, Gestão de Riscos e Integridade, com previsão de aumento no número de servidores. Um novo regimento está em elaboração, de modo a substituir a Resolução CUNI Nº 2020.”

4.2.2 - 2º Componente: Avaliação e Respostas a Riscos

Subquestão analisada

As atividades de avaliação e resposta a riscos são aplicadas de forma consistente aos riscos identificados?

Objetivo

Verificar se a avaliação de riscos e a seleção de respostas aos riscos identificados e analisados como significativos é realizada de forma consistente, para assegurar que sejam tomadas decisões conscientes, razoáveis e efetivas para o tratamento dos riscos identificados como significativos, e para reforçar a responsabilidade das pessoas designadas para implementar e reportar as ações de tratamento.

Constatação 05

A avaliação dos riscos e a definição das respostas não são realizadas de maneira formal, em razão de inúmeros aspectos, em especial, por falta de informações de qualidade e diretrizes e critérios de análise. As decisões, portanto, não asseguram razoável segurança sobre os riscos e sobre a efetividade dos controles.



Causa

A constatação, se deve especificamente aos seguintes itens:

- a) O estabelecimento de critérios para priorização de riscos de forma a orientar decisões seguras é uma intenção disposta no Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP.
- b) No momento não há formalização de resposta aos riscos e por isso, não é possível um levantamento do custo-benefício de todas as opções de tratamento.
- c) O envolvimento dos responsáveis pelo tratamento de riscos no processo de avaliação e seleção de controles não pode ser avaliado pela Unidade de Auditoria Interna, devido a ausência de formalização de resposta aos riscos.
- d) No momento não são elaborados os planos de tratamento dos riscos, não são registrados os motivos da implementação dos controles, bem como as atividades de controle instituídas e seus indicadores e critérios de análise. Essas medidas são intenções dispostas no Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP.
- e) Não são definidos os planos de monitoramento das atividades de controle e os responsáveis pela implementação e aprovação dos controles

Efeitos

De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

- a) comprometimento do alcance dos objetivos organizacionais, na medida em que a ausência de critérios adequados de priorização de riscos enseja o direcionamento de recursos para riscos de menor relevância organizacional e deixando sem tratamento riscos relevantes;
- b) afeta a eficiência e a economicidade das operações da organização, pois a ausência de critérios de priorização e a falta de análise de custo-benefício levam a organização a adotar medidas desnecessárias de tratamento para riscos de menor relevância ou de baixo custo-benefício;
- c) impacta na efetividade das ações de controle, pois não envolver os responsáveis pelo tratamento dos riscos na fase de avaliação e seleção redundam em controles não ajustados ou alinhados à finalidade de sua concepção ou mesmo à própria descontinuidade da ação de controle;
- d) comprometimento da materialização da estratégia organizacional e a continuidade do negócio, pois a não identificação dos riscos críticos e a falta de planos de contingência expõem a organização à eventos que podem gerar prejuízos organizacionais;
- e) afeta a comunicação de informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas, na medida em que a avaliação e seleção de respostas a riscos não são registrados.

Manifestação do(a) Gestor(a)

Em resposta ao Relatório Preliminar, a gestão apresentou a seguinte informação: “Com o mapeamento dos riscos e a definição do apetite a risco da instituição espera-se que atividades de avaliação e resposta a riscos sejam implantadas.”

4.2.3 - 3º Componente: Monitoramento e Comunicação dos Riscos

Subquestão analisada

As atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente na organização?

Objetivo

Avaliar se as atividades de monitoramento e comunicação estão estabelecidas e são aplicadas de forma consistente, para garantir que a gestão de riscos e os controles sejam eficazes e eficientes no desempenho e na operação.

Constatação 06

As diretrizes e os processos de monitoramento e comunicação não estão estabelecidos. Além disso, a organização não dispõe de sistemas e ferramentas, nem de estrutura de papéis e responsabilidades para controlar, avaliar e comunicar a evolução dos riscos e seus impactos nos objetivos organizacionais. Essas medidas são intenções dispostas no Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP, não sendo passível de avaliação pela Unidade de Auditoria Interna.

Causa

A constatação, se deve especificamente aos seguintes itens:

- a) Não estão estabelecidas as diretrizes e os protocolos de informação e comunicação do gerenciamento de riscos.
- b) Não há registro de sistema de informação que dê suporte ao gerenciamento de riscos;
- c) A função de supervisão e coordenação do processo de gestão de riscos está declarada no planejamento, no entanto, ainda não é executada.
- d) A falta de compartilhamento de informações prejudica a capacidade de compreensão sistêmica da organização e dificulta a gestão de riscos.
- e) Não existem indicadores-chave de risco e os resultados e objetivos relacionados aos riscos e aos controles não são monitorados.
- f) Os gestores não realizam autoavaliações periódicas para verificação do processo de gerenciamento de riscos.
- g) A auditoria interna não define seu escopo de atuação a partir do sistema de riscos e controles da organização.
- h) A auditoria interna não avalia a eficácia, eficiência e efetividade da gestão de riscos e dos controles estabelecidos por este processo.

Efeitos

De maneira geral, a não observância ou a deficiência nas boas práticas analisadas gera as seguintes consequências:

- a) comprometimento da tomada de decisão, pois a ausência de sistemas, diretrizes e protocolos para comunicação aumenta as chances de informações relevantes sobre riscos não serem destinadas às instâncias necessárias, na forma e no tempo adequado;

b) afeta a eficiência e a efetividade da gestão de riscos, na medida em que a falta de monitoramento não permite avaliar os resultados dos controles implantados e a necessidade de sua manutenção ou aperfeiçoamento;

c) impacta a qualidade da gestão de riscos, pois a ausência de instância de supervisão implica em maior probabilidade de não observância dos critérios exigidos e em despadronização do processo;

d) comprometimento do alcance da estratégia e dos objetivos organizacionais, na medida em que as auditorias internas não se baseiam no sistema de riscos e controles da organização.

Manifestação do(a) Gestor(a)

Em resposta ao Relatório Preliminar, a gestão apresentou a seguinte informação: “A UFOP aderiu ao sistema FoRiscos e está organizando um banco de dados com a utilização do software Power BI, de modo melhor gerenciar os dados com relação a Gestão de Riscos e disponibilizar em página pública para acesso de toda sociedade.”

Avaliação e Conclusão – Dimensão Processos

Não há processos de gestão de riscos na UFOP. O número de deficiências relevantes identificadas na análise revela que o processo de gerenciamento de riscos – em que pese o esforço de algumas unidades, não ocorre na instituição, em especial, por força dos seguintes fatores:

a) a identificação e análise de riscos não é realizada de maneira formal, estruturada e sistematizada;

b) o contexto (fatores internos, externos e stakeholders) não é considerado, comprometendo todas as atividades do processo de gerenciamento de riscos;

c) a avaliação dos riscos e a definição das respostas não são realizadas de maneira consistente, em razão de inúmeros aspectos, em especial, por falta de informações de qualidade e diretrizes e critérios de análise, aumentando as chances de imprecisão e erro nos processos de tomada de decisão;

d) as diretrizes e os processos de monitoramento e comunicação não estão estabelecidos; e, por fim,

e) a organização não dispõe de sistemas e ferramentas, nem de estrutura de competência com arquitetura clara de papéis e responsabilidades para controlar, avaliar e comunicar a evolução dos riscos e seus impactos nos objetivos organizacionais.

Relevante pontuar que a Unidade de Gestão da Integridade formulou um questionário visando o levantamento dos riscos de fraude e corrupção na Universidade, assim como as medidas adotadas na atualidade para mitigá-los⁹. Foram obtidas 44 (quarenta e quatro) respostas, o correspondente a 40% do público alvo pretendido. Com isso, o Gestor da Integridade ponderou que ainda é necessário avançar na sensibilização dos servidores da Universidade quanto à importância do engajamento de cada um(a) na gestão da integridade em seus processos e atividades. E ainda, deixou evidenciado a necessidade que a organização especifique a metodologia que deverá ser utilizada pelos(as) gestores(as) para a identificação e categorização dos riscos, que podem estar ligados à integridade, à estratégia, aos processos operacionais.

⁹ Relatório disponível no Processo SEI nº 23109.009328/2022-01

4.3 Recomendações

De maneira geral, deficiências foram identificadas em todos os componentes avaliados. Através das análises realizadas, ficou demonstrado a baixa maturidade organizacional nas dimensões analisadas – ambiente e processo. O resultado, acima de tudo, revela que a organização necessita de um processo de aprimoramento do sistema de governança e gestão, que abrange aspectos que vão além da gestão de riscos e controles.

Dentre os principais aspectos estruturantes está a necessidade de:

Recomendação 01:

Engajamento e participação ativa do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP nos processos de tomada de decisões sensíveis.

Recomendação 02:

Aprovar o Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFOP.

Recomendação 03:

Realizar plano de capacitação e de treinamento em gestão de riscos.

Recomendação 04:

Desenvolver, indicar ou adquirir sistema de gerenciamento de riscos.

Recomendação 05:

Estruturar as 3 (três) linhas, fortalecendo as instâncias de supervisão, controle e auditoria para atuarem com base em risco.

Recomendação 06:

Gerir os riscos inerentes aos objetivos estratégicos e os riscos e oportunidades identificados em matriz SWOT.

Recomendação 07:

Mapear o fluxo do processo de gestão de riscos, estabelecendo o fluxo da comunicação e informação dos riscos.

Recomendação 08:

Aprovar matriz RACI (Responsável, Aprovador, Consultado e Informado) com identificação clara de responsabilidades no processo de gestão de riscos.

Recomendação 09:

Aprovar o nível de risco tolerado pela organização e o desempenho estratégico admitido.

5. CONCLUSÃO

As recomendações têm como finalidade indicar o processo de internalização da gestão de riscos no ambiente organizacional da UFOP. É importante ressaltar que as ações propostas são atividades contínuas e passíveis de aprimoramento na medida em que a maturidade do processo avança. Trata-se de semear um novo processo organizacional, estruturado sobre os pilares da eficiência,



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Unidade de Auditoria Interna

economicidade, eficácia, efetividade e ética, voltado para gerar resultados verdadeiramente alinhados à missão organizacional e às expectativas reais da sociedade.

Em síntese, a implantação da gestão de riscos e controles na UFOP é passo fundamental para a boa gestão e governança da organização, em razão do aperfeiçoamento promovido no processo de tomada de decisão, que passa a ser conduzido pela responsabilidade por resultados comprometidos e planejados.

Por fim, é de se ressaltar a importância do patrocínio da Chefia de Gabinete, que comprometeu-se a discutir o assunto com os gestores da instituição e colocou-se à disposição da Auditoria Interna para demonstrar o contexto do processo de gerenciamento de riscos.

Ouro Preto, 10 de novembro de 2022

TATIANE FIGUEIREDO SALOMAO
Coordenadora da Auditoria Interna
Universidade Federal de Ouro Preto