Modelo de Governança em Gestão Corporativa de Riscos

Universidade Federal de Juiz de Fora

O presente Modelo constitui-se na base sobre a qual as iniciativas de Gestão Corporativa de Riscos no âmbito da UFJF deverão se amparar, pois é capaz de nortear e estabelecer os princípios, as políticas e as regras procedimentais sobre o tema.

ufjf | ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

MODELO DE GOVERNANÇA EM GESTÃO CORPORATIVA DE RISCOS DA UFJF

Reitoria

Prof. Dr. Marcus Vinicius David

Vice-reitoria

Profa. Dr. Girlene Alves da Silva

Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

Prof. Dr. Eduardo Salomão Condé

Pró-reitoria Adjunta de Planejamento, Orçamento e Finanças

Jucilene Melandre da Silva

Escritório de Processos

Fábio Silva de Figueiredo

ELABORAÇÃO

Fábio Silva de Figueiredo

COLABORAÇÃO

Frederico Augusto d'Avila Riani

Versão 1.0
Agosto de 2022

APRESENTAÇÃO

O objetivo principal do presente documento é apresentar o Modelo de Governança em Gestão Corporativa de Riscos da Universidade Federal de Juiz de Fora[1]. O modelo tem a finalidade de orientar a implementação, execução, gestão e monitoramento de todas as iniciativas de Gestão Corporativa de Riscos no âmbito da UFJF.

Neste documento apresentam-se os fundamentos da Gestão de Riscos no Setor Público e detalham-se os modelos de referência, os objetivos, bem como o processo de gestão de riscos aplicado à Universidade Federal de Juiz de Fora.

[1] Aprovado por meio da Resolução n° 3, de 18 de agosto de 2022, do Comitê de Governança, Riscos e Controles da Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/escritoriodeprocessos/legislacao-normas/>

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de Juiz de Fora no intuito de criar e aprimorar sua estrutura de governança, tem implementado diversas ações com o objetivo de fortalecer os mecanismos de integridade, riscos e controles internos da gestão trazendo maior eficiência, eficácia, efetividade e, sobretudo, transparência a suas ações.

Nesse sentido, a instituição tomou diversas iniciativas para a implantação de um modelo de gestão de riscos, desde meados de 2018, iniciando com a coleta de informações nos diversos órgãos da Universidade, por meio da Assessoria do Gabinete, que concentrou os dados em planilha e compilou os resultados mais importantes para servir de fundamento para elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT).

Em seguida, buscou a qualificação de diversos servidores da Administração Superior com o incentivo à participação em curso estruturado, a partir da matriz de risco desenvolvida pelo então Ministério do Planejamento, com a finalidade de implementar a gestão de riscos em suas unidades administrativas[2]. Neste momento, a UFJF adotou como ferramenta para a gestão de riscos a plataforma *Ágatha* para o monitoramento das atividades. Entretanto, a dificuldade em seu uso levou ao seu abandono.

Devido ao formato adotado pela Portaria 1.553/2019, com cada órgão realizando o seu próprio processo de gestão de riscos, constatou-se que não havia centralização das informações pela Universidade, impedindo a análise global do processo. Ademais, contatou-se também a inexistência de um processo de monitoramento, controle e avaliação do plano de ações de combate ou mitigação dos riscos identificados.

Diante deste quadro e tendo passado a excepcionalidade de gestão imposta pela pandemia da Covid-19, agora em 2022, a Administração Superior está tomando um novo caminho ao identificar o Escritório de Processos como o órgão da Universidade qualificado para o desenvolvimento de um processo para a implantação do Modelo de Gestão de Riscos e o seu monitoramento, que seja institucional e possa, efetivamente, servir de instrumento de governança.

Assim, o Escritório de Processos da UFJF, estrutura organizacional que tem o objetivo de implantar práticas coordenadas de Gestão por Processos na instituição entra nesse contexto para promover suporte gerencial à institucionalização e manutenção das

[2] A Portaria UFJF 1.553 de 2019, implementa as ações de gestão de riscos no âmbito da UFJF estabelecendo que este processo deveria ser atividade corriqueira e sistemática, fundamentada em matrizes de riscos e de riscos à integridade construídas conjuntamente com os setores envolvidos, cabendo aos titulares das unidades administrativas a sua implementação (BRASIL, 2019).

ações de Gestão de Riscos no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora, em sintonia com seu Modelo de Governança de Processos[3].

O Modelo aqui apresentado tem como referencial básico a estrutura conceitual de Gestão de Riscos, denominada COSO – ERM[4] (ou, simplesmente, COSO II), apresentada pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Entretanto, a utilização de um referencial conceitual não é suficiente para a aplicação prática em uma organização. Nesse sentido, o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a Controladoria Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), estabeleceram metodologias que possibilitaram a operacionalização desse modelo nas organizações públicas federais.

Esse modelo é, portanto, uma adaptação dessas três metodologias à realidade estratégica e operacional da Universidade Federal de Juiz de Fora, tendo por base o referencial teórico do COSO II, bem como o Modelo de Governança de Processos da instituição.

[3] Modelo de Governança de Processos da UFJF (MGOP), disponível em <https://www2.ufjf.br/escritoriodeprocessos/wp-content/uploads/sites/50/2016/06/Documento-Modelo-de-Governan%C3%A7a-de-Processos-UFJF-v1.1.pdf >

[4] O COSO publicou o Enterprise Risk Management – integrated framework (COSO II ou COSO-ERM), em 2004, sendo um documento utilizado como referência na gestão de riscos corporativos. COSO-ERM foi elaborado com a finalidade de orientar as organizações no gerenciamento de riscos corporativos, além da aplicação de boas práticas a respeito desse tema.

1. DEFINIÇÕES BÁSICAS

Para melhor entendimento da Gestão Corporativa de Riscos, há que se apresentar algumas definições fundamentais à compreensão do tema.

1.1 Governança Pública

Toda organização pública existe em função da necessidade dos serviços prestados para os cidadãos ou das políticas públicas que ela é capaz de implementar. Estruturas organizacionais públicas que não agregam valor à sociedade não coadunam com os objetivos gerais do Estado. Assim, há sempre a necessidade de aumentar a capacidade de entrega de resultados satisfatórios à sociedade, em termos de serviços e políticas públicas. A Governança pública serve exatamente para isso: aumentar e preservar o valor que o Estado entrega aos que o mantêm (TCU, 2020a).

O decreto 9.203/2017 dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conceituando-a como:

> "conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2017)".

Assim, a governança pública é **função direcionadora**, estabelecendo as diretrizes organizacionais, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses do(s) proprietário(s) e partes interessadas. A gestão, por sua vez, recebe o direcionamento superior e se preocupa com a qualidade da implementação desta direção, com eficácia e eficiência, ou seja, a gestão é **função executiva**, responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas (pela governança), executar os planos e fazer o controle de indicadores e **de riscos**. (TCU, 2020a).

Portanto, gerenciar **riscos é uma das funções essenciais para a boa governança** uma vez que fornece garantia razoável para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. A integração da gestão de riscos à governança corporativa é apontada em diversos modelos de melhores práticas e está inserida no Referencial de Governança do TCU (TCU, 2020a).

1.2 Gestão de Riscos

O decreto 9.203/2017 conceitua a gestão de riscos como sendo:

> "um processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos" (BRASIL, 2017).

No mesmo sentido, o Tribunal de Contas da União a conceitua como possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance dos objetivos (TCU, 2020b).

Assim, a gestão de riscos é um instrumento gerencial que auxilia a alta administração no aperfeiçoamento da gestão pública, estando intimamente associada ao Princípio Constitucional da Eficiência, uma vez que sua implementação proporciona ganhos em termos de entrega de resultados e alcance dos objetivos institucionais (TCU, 2020b).

Um dos aspectos mais importantes de qualquer sistema de gestão de riscos é dissociá-lo da ideia de que sua implementação é um trabalho burocrático ou desnecessário. É, ao contrário, importante instrumento gerencial capaz de promover melhorias significativas de médio e longo prazos, fazendo parte do planejamento estratégico da instituição e da execução de processos de trabalho relevantes para a consecução das finalidades públicas.

Segundo o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos elaborado no âmbito do Programa GesPública, (BRASIL, 2014), o gerenciamento de riscos é imprescindível para o cumprimento da missão das organizações públicas. A gestão de riscos, ao identificar, analisar, avaliar e desenvolver estratégias de contingenciamento aos riscos coloca a ênfase na pró-atividade e não na reatividade, o que, consequentemente, torna a gestão mais eficiente (ITM, 2015).

Nesse contexto, a gestão de riscos deve ser uma ação contínua e integrada aos processos de trabalho da organização. Sua aplicação aumenta significativamente a chance de sucesso nas ações organizacionais, demonstrando uma atitude responsável dos gestores em relação aos recursos públicos.

Todavia, a gestão de riscos pode parecer um tema abstrato e longe do cotidiano operacional dos gestores públicos. Frente a dezenas de normas e melhores práticas, fica custoso à organização adotar um modelo de gestão de riscos eficaz e aplicável na prática. O propósito do presente modelo é justamente romper com esse subjetivismo e apresentar um modelo concreto, objetivo e prático.

1.3 Riscos de Integridade

A Controladoria Geral da União (CGU) estabelece risco de integridade como aqueles que configuram ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção (BRASIL, 2018). Em outras palavras, risco à integridade é um evento relacionado a irregularidade e/ou desvios éticos, que possam comprometer os objetivos, valores e padrões éticos da instituição.

A partir dessa definição, pode-se inferir que o risco de integridade não deve ser entendido apenas em termos de infração às normas, mas como sendo um risco que engloba atos de fraude, abuso de poder/influência, conflito de interesses, uso indevido e vazamento de informação sigilosa, como também práticas antiéticas (BRASIL, 2020).

Em geral, os atos relacionados à quebra de integridade envolvem afronta direta aos princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência), implicando alguma forma de deturpação, desvio ou negação da finalidade pública ou do serviço público a ser entregue ao cidadão (BRASIL, 2020).

Os riscos de integridade compõem uma das sete categorias de riscos apresentadas neste modelo e devem ser analisadas em conjunto com os demais riscos dos processos: risco estratégico, operacional, orçamentário, reputação, fiscal e conformidade.

2. A GESTÃO CORPORATIVA DE RISCOS: REFERENCIAL BÁSICO

Conforme mencionado, a Gestão de Riscos na UFJF tem como fundamento o modelo apresentado em 2004 pelo COSO, denominado COSO – ERM, que ainda hoje é tido como referência no tema gestão de riscos corporativos. Esse modelo foi projetado com o objetivo de orientar as organizações no estabelecimento de um processo de gestão de riscos corporativos e na aplicação de boas práticas sobre o assunto.

De acordo com o COSO-ERM, a gestão de riscos corporativos é:

> "Processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade" (COSO, 2004, tradução livre).

O modelo é representado por um cubo, no qual cada uma das faces visíveis representa: i) tipos de objetivos (estratégico, operacional, comunicação e conformidade); ii) níveis da estrutura organizacional; iii) componentes da gestão de riscos (ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos de risco; avaliação de riscos; resposta a riscos; atividades de controle; informações e comunicações e monitoramento).

Figura 1 - Cubo de COSO II (adaptado)

Desse modelo, extrai-se a percepção de que os riscos corporativos devem ser gerenciados a partir dos objetivos estratégicos da organização, que se desdobrarão em objetivos operacionais. Daí a necessidade de associar a gestão de riscos à estratégia organizacional. Da mesma forma, há a necessidade de constante comunicação ao

longo de todo o processo a todas as partes interessadas e, como não poderia deixar de ser, espera-se que todo o processo atenda aos preceitos de conformidade com as normas e regulamentos da organização.

No que tange às fases da gestão de riscos (componentes do modelo), as primeiras etapas são a definição do ambiente interno e a fixação de objetivos. Tais etapas se referem basicamente à definição do referencial estratégico[5] da organização e das respectivas unidades organizacionais e aos objetivos estratégicos definidos no planejamento estratégico da organização. Destaca-se, portanto, que o ambiente interno retrata a filosofia da instituição no contexto da gestão de riscos, dando o "tom" da organização quando o assunto é análise e tratamento de riscos.

Nas fases subsequentes encontram-se: i) identificação de riscos; ii) avaliação de riscos e iii) resposta aos riscos. Tais fases são autoexplicativas e compõem a etapa de análise de riscos do modelo. As atividades de controle são aquelas que permitem a redução ou administração dos riscos. Compreendem políticas, procedimentos e mecanismos internos de gestão como: segregação de funções, estabelecimento de alçadas nos processos, restrição de acesso físico, *logs* em sistemas etc.

Informações e comunicações dão acesso a informações íntegras e confiáveis para o alcance eficiente e eficaz dos objetivos da gestão de riscos. Por fim, o monitoramento é atividade constante, cíclica e fundamental para que os efeitos benéficos da gestão de riscos se perpetuem na organização, além de fornecer *feedback* para a retroalimentação do sistema.

3 O PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS NA UFJF

O processo de operacionalização da gestão corporativa de riscos na Universidade Federal de Juiz de fora se fundamenta nas seguintes etapas:

1. Identificação dos macroprocessos;
2. Identificação do contexto
3. Mapeamento dos riscos
   3.1. Identificação dos eventos de riscos;
   3.2. Avaliação dos riscos;

[5] Referencial estratégico é o nome que se dá para o conjunto de quatro conceitos que permeiam o planejamento estratégico e que orientam toda a organização: Negócio, Missão, Visão e Valores da Organização. Negócio: representa o ramo de atividades no qual a instituição atua; Missão: expressão da essência da entidade, de seus propósitos, ou, mais precisamente, da sua própria razão de existi; Visão: traduz uma imagem de futuro ideal construída a partir do consenso dos membros de uma organização; e Valores: conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa. Fornecem sustentação na tomada de decisão e na elaboração de políticas organizacionais.

3.3. Resposta aos riscos identificados;
3.4. Desenvolvimento do plano de ação
4. Monitoramento/melhoria contínua.

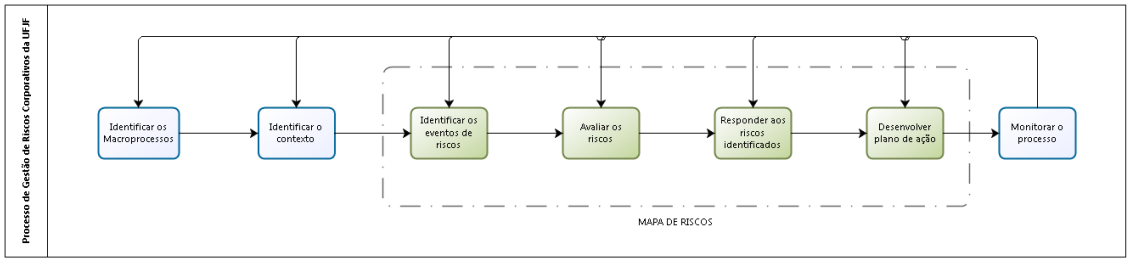


Figura 2 - Processo de gestão corporativa de riscos da UFJF

A gestão corporativa de riscos na instituição tem como ferramenta de operacionalização a planilha documentadora de gestão de riscos do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Todo o processo será conduzido pelos próprios **titulares dos órgãos de deliberação superior** (Conselho Superior e os Conselhos Setoriais) e dos **órgãos de administração superior** (Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias e Assessorias da Reitoria) e será **assessorado diretamente pelo Escritório de Processos**[6] que os auxiliará na determinação dos seus respectivos macroprocessos bem como na fase de mapeamento dos riscos e monitoramento do processo.

A adoção da estratégia de mapeamento de riscos por meio dos macroprocessos tem fundamento na possibilidade de se percorrer toda a cadeia de valor[7] da universidade, permitindo que a gestão de riscos perpasse todos os processos essenciais, sejam eles finalísticos ou de suporte. Desde a implantação da Gestão por Processos na UFJF, o Escritório de Processos tem buscado integrar a estrutura organizacional funcional da instituição aos seus processos de trabalho, por meio de uma **estrutura orientada a processos**, ou seja, por meio de uma perspectiva matricial da estrutura organizacional que permita visualizar a instituição não somente pelas suas "caixas" funcionais, mas também por meio de seus macroprocessos de trabalho. Essa concepção mais horizontalizada permite uma visão sistêmica da organização.

[6] Dentre as atribuições do Escritório de Processos (EP) estão a de concentrar as iniciativas de Gestão por Processos na UFJF, contribuindo para a eficiência organizacional, além de contribuir e auxiliar a instituição nas ações de gestão da integridade, riscos e controles internos no âmbito dos processos mapeados e modelados pelo EP (BRASIL, 2021b).

[7] A Cadeia de Valor é um instrumento de gestão utilizado para o gerenciamento de processos de uma organização. Foi criada por Michael Porter, em 1985. Ela indica todas as atividades que a organização realiza para gerar valor ao cliente. A cadeia de valor é uma série de processos interligados (elos) que são necessários para viabilizar uma percepção positiva dos clientes a respeito dos produtos/serviços (valor) de uma organização. Os processos finalísticos geram valor diretamente ao cliente; os processos de suporte geram valor indiretamente, apoiando os processos finalísticos.

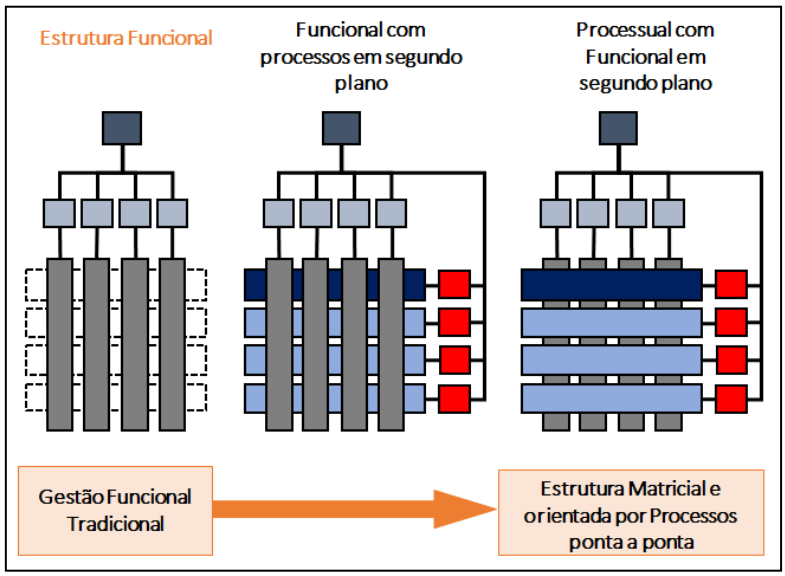


Figura 3 - Estrutura organizacional orientada por processos

A figura a seguir, representa a Cadeia de Valor da Universidade Federal de Juiz de Fora, na qual se evidenciam seus macroprocessos finalísticos e seus macroprocessos de suporte, relacionando-os à sua estrutura funcional.

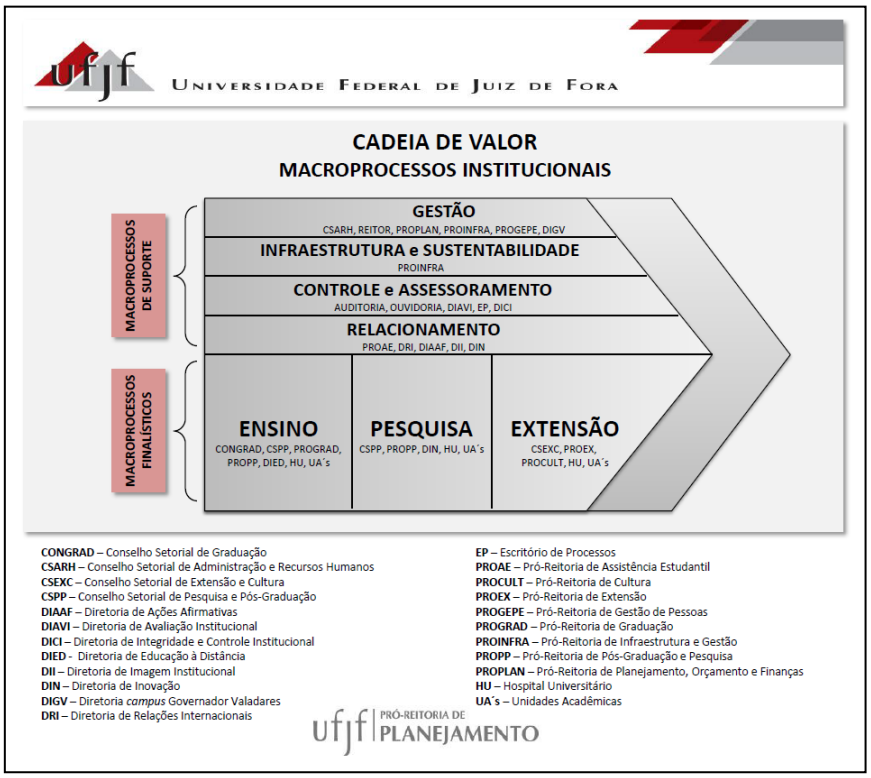


Figura 4 - Cadeia de Valor da UFJF

Nada impede, porém, que os titulares dos órgãos a depender de suas demandas internas, aplique o processo de gestão de riscos a outros processos internos de gestão ou, até mesmo, a atividades, tarefas ou projetos.

3.1 Identificação dos Macroprocessos

Primeiramente, cabe destacar que podem ser objetos da gestão de riscos quaisquer objetivos, resultados, metas, processo de trabalho, atividades, projetos, informações, iniciativa, unidade organizacional ou ação de planejamento institucional. Para o contexto da UFJF, conforme já mencionado, a gestão de riscos terá como objeto os **processos de trabalho**.

Dessa forma, a primeira etapa é a identificação de todos os macroprocessos dos órgãos de deliberação superior (Conselho Superior e os Conselhos Setoriais) e dos órgãos de administração superior (Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias e Assessorias da Reitoria).

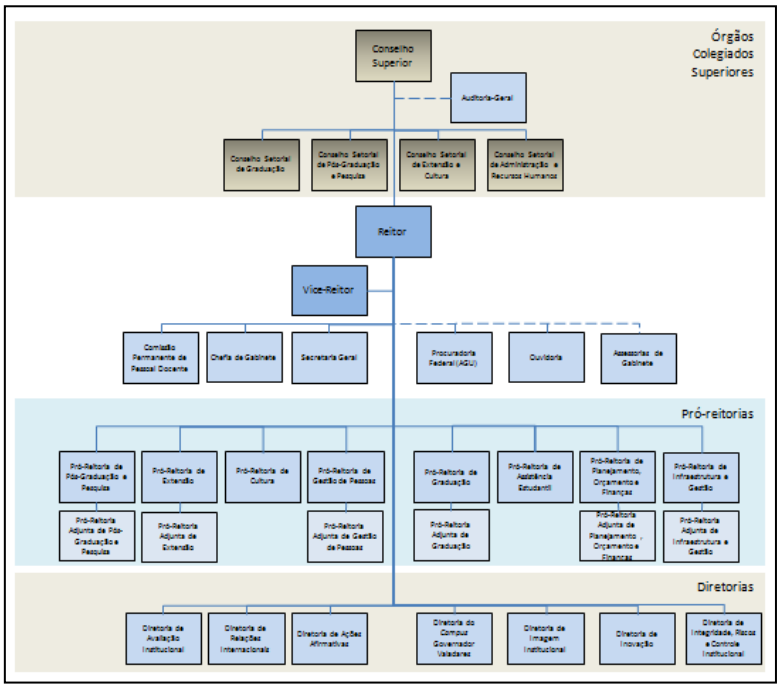
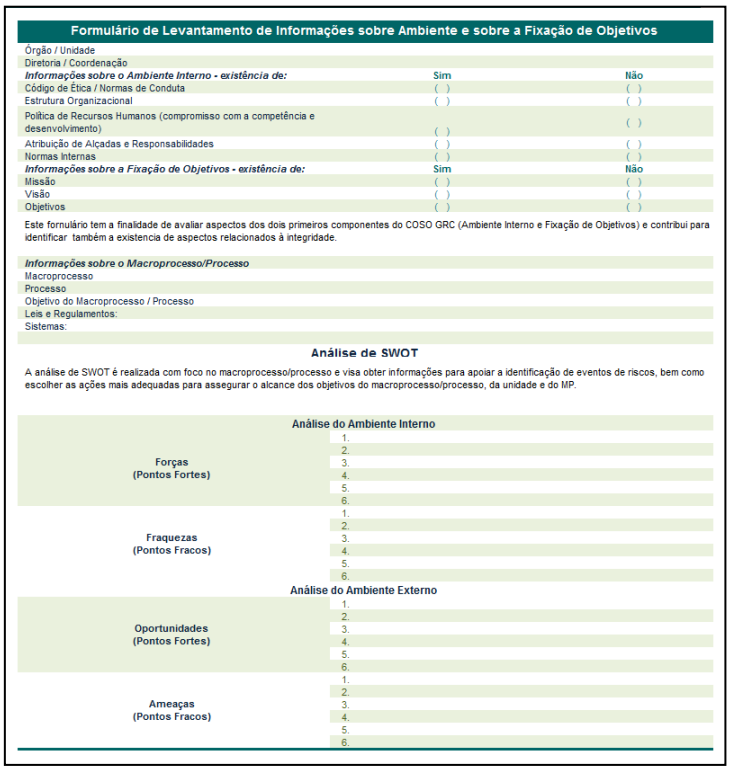


Figura 5 - Estrutura da Administração Superior da UFJF

3.2 Identificação do Contexto

A identificação do contexto consiste em levantar informações básicas sobre o setor e sobre o macroprocesso, de forma a compreender todo o contexto interno e externo daquele macroprocesso de trabalho. Portanto, a identificação do contexto inclui a análise SWOT[8] realizada com foco naquele macroprocesso.

[8] A análise SWOT consiste em uma técnica de planejamento que utiliza uma matriz bidimensional na qual se analisam os ambientes interno e externo de forma a se identificar as forças e fraquezas (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo) de uma organização, processo, projeto, negócio ou unidade organizacional. Destina-se a



Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos

Órgão / Unidade
Diretoria / Coordenação

Informações sobre o Ambiente Interno - existência de:	Sim	Não
Código de Ética / Normas de Conduta	( )	( )
Estrutura Organizacional	( )	( )
Política de Recursos Humanos (compromisso com a competência e desenvolvimento)	( )	( )
Atribuição de Alçadas e Responsabilidades	( )	( )
Normas Internas	( )	( )
Informações sobre a Fixação de Objetivos - existência de:	Sim	Não
Missão	( )	( )
Visão	( )	( )
Objetivos	( )	( )

Este formulário tem a finalidade de avaliar aspectos dos dois primeiros componentes do COSO GRC (Ambiente Interno e Fixação de Objetivos) e contribui para identificar também a existencia de aspectos relacionados à integridade.

Informações sobre o Macroprocesso/Processo
Macroprocesso
Processo
Objetivo do Macroprocesso / Processo
Leis e Regulamentos:
Sistemas:

Análise de SWOT

A análise de SWOT é realizada com foco no macroprocesso/processo e visa obter informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como escolher as ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo, da unidade e do MP.

Análise do Ambiente Interno	
Forças (Pontos Fortes)	1. 2. 3. 4. 5. 6.
Fraquezas (Pontos Fracos)	1. 2. 3. 4. 5. 6.
Análise do Ambiente Externo	
Oportunidades (Pontos Fortes)	1. 2. 3. 4. 5. 6.
Ameaças (Pontos Fracos)	1. 2. 3. 4. 5. 6.

Figura 6 - Planilha de identificação do contexto

3.3 Mapeamento dos Riscos

As etapas subsequentes (identificação, avaliação, resposta aos riscos e plano de ação) compõem o processo de mapeamento de riscos.

3.3.1 Identificação dos eventos de risco

A terceira etapa do processo de gestão de riscos consiste na identificação dos eventos de riscos relacionados àquele macroprocesso. Essa etapa envolve a identificação dos eventos de riscos, suas causas, seus respectivos efeitos/consequências sobre os processos que compõem aquele macroprocesso, bem como a categorização dos eventos de risco.

Pela natureza multidisciplinar dessa atividade, recomenda-se que a identificação dos riscos seja realizada em oficinas de trabalho, pelo próprio titular do processo e/ou por servidores que tenham profundo conhecimento da execução daquele macroprocesso/processo.

---

especificar os objetivos de riscos do negócio ou projeto, e identificar os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis para alcançar esses objetivos.

Macroprocesso / Processo	Identificação de Eventos de Riscos				
	Eventos de Risco	Causas	Efeitos / Consequências	Categoria do Risco	Natureza do Risco orçamentário/ financeiro
Processo 01	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento n	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
Processo 02	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento n	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
Processo 03	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento n	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
Processo 04	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento n	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
Processo n	Evento 1	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento 2	1. 2. n.	1. 2. n.		Não
	Evento n	1. 2. n.	1. 2. n.		Não

Figura 7 – Planilha de identificação dos eventos de riscos

3.3.2 Avaliação dos riscos

A avaliação de riscos se refere ao desenvolvimento da compreensão sobre cada um dos eventos de risco. Essa etapa compreende a identificação e avaliação dos controles existentes sobre os eventos de riscos, bem como o cálculo dos riscos inerentes e residuais.

O risco inerente é calculado a partir da probabilidade e do impacto do risco. A probabilidade representa a chance de ocorrência do risco naquele processo, variando de muito baixa a muito alta. O impacto, por sua vez, mede o potencial de comprometimento do processo caso aquele risco se concretize. Por exemplo: um risco com grande potencial para comprometer um processo em sua totalidade é considerado um risco de alto impacto.

O risco residual, por sua vez, representa a matriz de probabilidade *versus* impacto dos riscos identificados após a implementação dos procedimentos de controle. Ou seja, realiza-se a mesma avaliação desenvolvida para o cálculo do risco inerente, porém considerando-se os controles existentes para aquele risco.

A partir da avaliação de impacto *versus* probabilidade calculada para os riscos inerentes e riscos residuais, obtém-se a **matriz de riscos**. Essa ferramenta é utilizada para a classificação do risco. Ela está particionada em quatro áreas que caracterizam o nível do risco em: **risco crítico, risco alto, risco moderado e risco pequeno**.

IMPACTO		Matriz de Riscos				
Catastrófico	5	5	10	15	20	25
Grande	4	4	8	12	16	20
Moderado	3	3	6	9	12	15
Pequeno	2	2	4	6	8	10
Insignificante	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
		< 10%	>=10% <= 30%	>=30% <= 50%	>=50% <= 90%	>90%

PROBABILIDADE

Escala de Nível de Risco	
Níveis	Pontuação
RC - Risco Crítico	13 a 25
RA - Risco Alto	7 a 12
RM - Risco Moderado	4 a 6
RP - Risco Pequeno	1 a 3

Figura 8 - Matriz de riscos

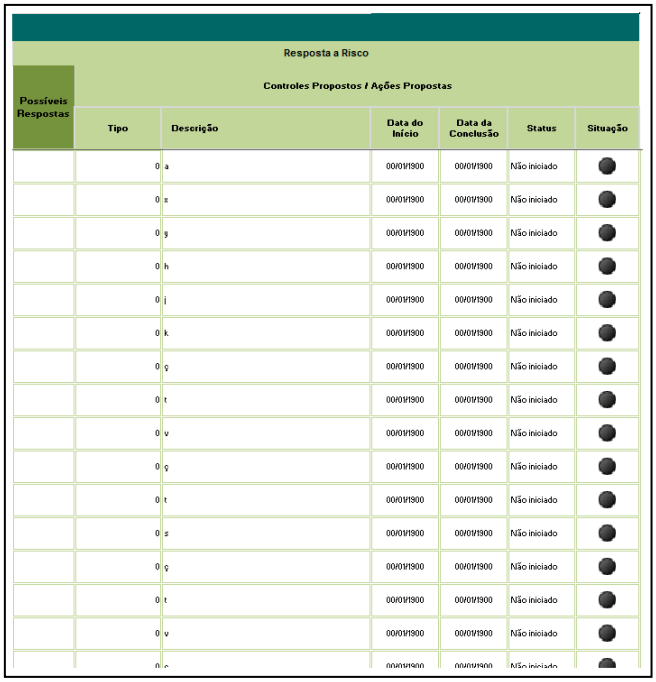
Dada a natureza multidisciplinar dessa atividade, recomenda-se que a avaliação dos riscos também seja realizada em oficinas de trabalho, pelo próprio titular do processo e/ou por servidores que tenham profundo conhecimento da execução daquele macroprocesso/processo. Inclusive, essa etapa pode ser realizada em conjunto com a etapa anterior.

Avaliação do Riscos								
Risco Inerente			Identificação dos Controles Existentes			Risco Residual		
P	I	NR	Descrição do Controle Atual	Avaliação quanto ao Desenho do Controle	Avaliação quanto a Operação do Controle	P	I	NR
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			4	1	Risco Moderado
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			2	5	Risco Alto
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno
1	0	Risco Pequeno	1. 2. n.			1	0	Risco Pequeno

Figura 9 - Planilha de avaliação dos riscos

3.3.3 Resposta aos riscos identificados

Compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco (crítico, alto, moderado ou pequeno). O nível do risco pode ser modificado por meio de medidas de resposta ao risco (medidas mitigadoras) que evitem, reduzam (mitiguem), transfiram (compartilhem) ou aceitem esses riscos.

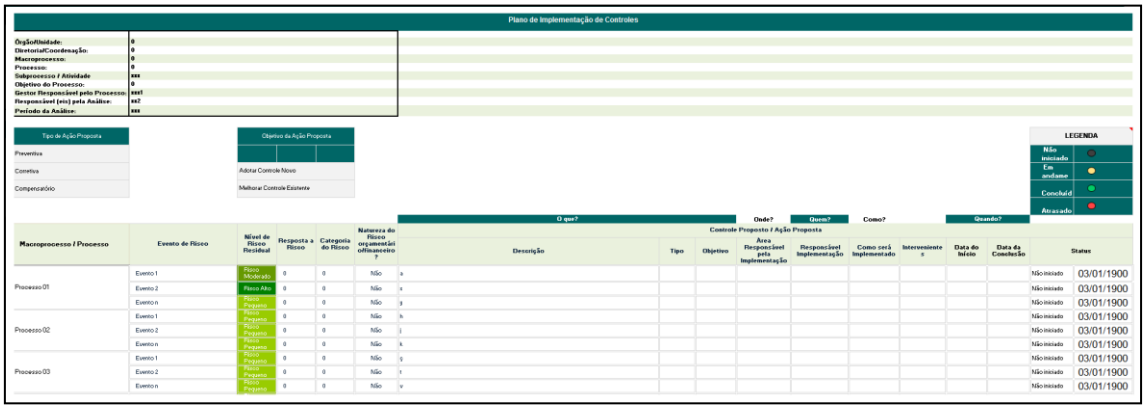


Resposta a Risco

Possíveis Respostas	Controles Propostos / Ações Propostas					
	Tipo	Descrição	Data do Início	Data da Conclusão	Status	Situação
	0	a	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	z	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	g	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	h	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	j	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	k	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	ç	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	t	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	ç	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	t	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	s	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	ç	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	t	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	v	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	
	0	c	00/01/1900	00/01/1900	Não iniciado	

Figura 10 - Planilha de resposta aos riscos

A resposta aos riscos identificados, inclui a adoção de um plano de ação para a implementação de controles em resposta àquele risco.



Plano de Implementação de Controles

ÓrgãoEntidade:	0
DiretoriaCoordenação:	0
Macroprocesso:	0
Processo:	0
Subprocesso / Atividade	xxx
Objetivo do Processo:	0
Gestor Responsável pelo Processo:	xxxl
Responsável (eis) pela Análise:	xxz
Período da Análise:	xxx

Tipo de Ação Proposta
Preventiva
Corretiva
Compensatório

Objetivo da Ação Proposta		
Adotar Controle Novo		
Melhorar Controle Existente		

LEGENDA: Não iniciado; Em andamento; Concluído; Atrasado

						O que?			Onde?	Quem?	Como?	Quando?		
Macroprocesso / Processo	Evento de Risco	Nível de Risco Residual	Resposta a Risco	Categoria do Risco	Natureza do Risco orçamentário financeiro?	Controle Proposto / Ação Proposta: Descrição	Tipo	Objetivo	Área Responsável pela Implementação	Responsável Implementação	Como será Implementado	Intervenientes	Data do Início	Data da Conclusão	Status	
Processo 01	Evento 1	Risco Moderado	0	0	Não	a									Não iniciado	03/01/1900
	Evento 2	Risco Alto	0	0	Não	z									Não iniciado	03/01/1900
	Evento n	Risco Pequeno	0	0	Não	g									Não iniciado	03/01/1900
Processo 02	Evento 1	Risco Pequeno	0	0	Não	h									Não iniciado	03/01/1900
	Evento 2	Risco Pequeno	0	0	Não	j									Não iniciado	03/01/1900
	Evento n	Risco Pequeno	0	0	Não	k									Não iniciado	03/01/1900
Processo 03	Evento 1	Risco Pequeno	0	0	Não	ç									Não iniciado	03/01/1900
	Evento 2	Risco Pequeno	0	0	Não	t									Não iniciado	03/01/1900
	Evento n	Risco Pequeno	0	0	Não	v									Não iniciado	03/01/1900

Figura 11 - Planilha documentadora do plano de ação

Novamente, devido a natureza multidisciplinar dessa atividade, recomenda-se que a resposta aos riscos identificados também seja realizada em oficinas de trabalho, pelo

próprio titular do processo e/ou por servidores que tenham profundo conhecimento da execução daquele macroprocesso/processo.

3.4 Monitoramento/Melhoria Contínua

Compreende o acompanhamento e a verificação do desempenho ou da situação de elementos da gestão de riscos aplicado aos macroprocessos de trabalho. O monitoramento das ações de tratamento de riscos envolve a verificação contínua ou periódica do funcionamento da implementação e dos resultados das medidas mitigadoras e deve considerar o tempo necessário para que essas medidas produzam seus efeitos.

A efetiva implementação das ações relacionadas à Gestão Corporativa de Riscos terá como responsável principal o respectivo titular do macroprocesso de trabalho, sendo auxiliado pelas unidades internas de apoio à governança como a PROPLAN, o Escritório de Processos, a Auditoria Interna, a Diretoria de Integridade e Controle Institucional e o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC)[9].

No entanto, o monitoramento da efetiva implementação dessas ações terá como principais responsáveis a Pró-reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças e a Diretoria de integridade, nos termos da Portaria SEI nº 253/2021[10].

4. REPOSITÓRIO DE INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO CORPORATIVA DE RISCOS

O Repositório de informações institucionais sobre a gestão corporativa de riscos ficará sob a gestão do Escritório de Processos, e seu compartilhamento, disponibilização, tratamento e/ou compilação dos dados, respeitará as diretrizes do Comitê de Governança, Riscos e Controles da Universidade Federal de Juiz de Fora, bem como as normas e políticas referentes à proteção de dados, acesso a informações e dados abertos.

[9] Segundo o inciso VI, Art. 4º da portaria SEI nº 253 de 01 de março de 2021, compete ao CGRC "emitir recomendações para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos, do controle interno e para o cumprimento de suas deliberações" (BRASIL, 2021a).

[10] Segundo o inciso V, do Art. 5º da Portaria SEI nº 253 de 01 de março de 2021, "compete ao (à) Pró-Reitor(a) de Planejamento, Orçamento e Finanças, no que diz respeito à governança: [...] V- Monitorar a implementação, pelos responsáveis, das medidas definidas na matriz de risco e, em caso de não implementação, solicitar, formalmente, que as façam; com exceção aos riscos à integridade, cujo monitoramento ficará a cargo da Diretoria de Integridade e Controle Institucional."

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm> Acesso em: 25 jul. 2022.

_____. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Manual de Gestão de Riscos, Controles Internos e Integridade**. 1ª Ed. Brasília, 2020.

_____. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública - **O Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília, 2014.

_____. **Portaria n. 1.089**, de 25 de abril de 2018. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), Brasília, DF, 2018.

_____. **Portaria SEI/UFJF nº 253,** de 01 de março de 2021a. Institui o Comitê de Governança Riscos e Controles (CGRC), da Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: < http://www2.ufjf.br/integridade_controle/wp-content/uploads/sites/256/2021/12/PORTARIA.SEI-n%C2%BA-253-DE-01-DE-MAR%C3%87O-DE-2021.pdf> Acesso em: 25 jul. 2022.

_____. **Portaria SEI/UFJF nº 603**, de 26 de março de 2021b. Regulamenta e estabelece competências para o Escritório de Processos – EP, no âmbito da PROPLAN. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/planejamento/wp-content/uploads/sites/83/2021/05/SEI_23071.900042_2021_08-2-1.pdf> Acesso em: 29 jul. 2022.

COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, 2004. **Enterprise risk management** – integrated framework, 2004.

ITM. ITM *Platform*. **O que é a gestão de riscos?** 2015. Disponível em: <http://www.itmplatform.com/br/blog/o-que-e-a-gestao-de-riscos/>. Acesso em 26 jul. 2022.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Manual de gestão de riscos do TCU** / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), 2020b.

_____. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU** / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020a. 242p.

UFJF. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Modelo de Governança em Processos** – MGOP . Juiz de Fora: 2016. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/escritoriodeprocessos/legislacao-normas/> Acesso em: 25 jul. 2022.

_____. Universidade Federal de Juiz de Fora. **Plano de Desenvolvimento Institucional** – 2022 – 2026. Juiz de Fora: 2022. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/pdi/> Acesso em: 25 jul. 2022.