

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA

Ação de Avaliação da Governança no que tange à atuação do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGRC)

Exercício 2022

Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC)

Auditoria Interna (AUDIN)

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA Nº 202201

Ação 01 do Planejamento Anual de Auditoria Interna 2022

Unidade envolvida: Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles (CGRC)

Missão

Promover o fortalecimento da gestão por meio de atuação independente de avaliação dos processos institucionais sob a perspectiva de riscos e racionalização dos controles internos, assessorando a governança da UFABC no alcance de seus objetivos.

Visão

Ser reconhecida como uma entidade de referência em Auditoria Interna na esfera do serviço público federal, aprimorando cada vez mais seus processos e serviços, de forma ética, visando a excelência do controle interno como instrumento de gestão governamental.

Valores

Ética: Praticar a ética, a verdade, a honestidade, transparência e o respeito em todos os relacionamentos, especialmente nos que decorram do exercício da função;

Competência e qualidade: Atuar de forma dedicada, criativa e inovadora;

Independência: Atuar de forma independente e imparcial procurando sempre a clareza dos fatos apurados;

Trabalho em equipe: Desenvolver os trabalhos de forma conjunta buscando a unidade e uniformidade dos pareceres;

Cientes internos bem atendidos: Buscar contribuir para a gestão como um todo por meio de apontamentos pertinentes;

Excelência: Busca incessante de melhoria contínua, assegurando alto padrão de desempenho no exercício de cada uma de nossas ações;

Compromisso com resultados: Dedicção plena para superação das metas assumidas com os órgãos de controle interno e externo, clientes internos e comunidade acadêmica.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA AUDIN?

Ação de
avaliação da
atuação do
Comitê de
Governança,
Gestão de
Riscos e
Controles
(CGRC)

POR QUE A AUDIN REALIZOU ESSE TRABALHO?

O Tribunal de Contas da União (TCU) vem realizando, sistematicamente, levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público e estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança. Nesse sentido, foi editado o Acórdão TCU-Plenário nº 2164/2021 contendo o Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG). Tendo em vista o vasto repositório de temas e pontos abordados no Acórdão, foi realizado um recorte em pontos estratégicos da governança na UFABC com o propósito de verificar de que forma o CGRC tem atuado no propósito de fornecer caminhos para que a Instituição avance no tema.

SUMÁRIO

1.	INFORMAÇÕES	5
2.	ESCOPO DOS EXAMES	6
3.	CONSTATAÇÕES	7
4.	ENCAMINHAMENTOS	24
	ANEXOS	25

I. INFORMAÇÕES

Conforme previsto no Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT do exercício de 2022, da Fundação Universidade Federal do ABC - UFABC, a Ordem de Serviço - OS nº 01/2022 determinou como objeto de auditoria a avaliação de Governança, objetivando verificar como tem atuado o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles – CGRC da UFABC, a respeito dos pontos estratégicos relacionados ao gerenciamento de riscos e à gestão de continuidade de negócios adotados pela Universidade, principalmente à luz do Acórdão do Tribunal de Contas da União - TCU nº. 2164/2021, evidenciando as ações adotadas pelo Comitê a partir da ciência do citado acórdão e possíveis oportunidades de melhoria.

Tendo em vista não se tratar especificamente de uma unidade organizacional, mas sim de um Comitê, que congrega vários membros organizacionais e não possui apoio técnico de nenhuma área (com ponto físico próprio, lotação), foi solicitada reunião inicial com o Chefe de Gabinete do Reitor (e quem mais este julgasse pertinente), para a apresentação do Programa de Auditoria - PA, visando uma breve explanação do que seria avaliado.

Nesse sentido, em reunião ocorrida em 06/04/2022, com a presença da AUDIN, do Chefe de Gabinete e da Pró-Reitora de Administração (membro do CGRC) foi exposta a motivação e os pontos de avaliação, bem como a metodologia pretendida. Oportunidade, na qual, a Pró-Reitora fora indicada como interface de contato para a presente ação.

Ante ao exposto, foi elaborado o Relatório Preliminar de Auditoria - RPA, o qual fora apresentado primeiramente ao Chefe de Gabinete e à Pró-Reitora de Administração, em 13/06/2022 e, em seguida a todos os membros do CGRC, em ocasião disponibilizada em 11/07/2022. Nessa última, foram expostos todos os pontos de melhoria constatados e a metodologia utilizada, bem como o passo-a-passo do que se esperava do Comitê frente ao Relatório Preliminar, principalmente, a oportunidade de reuniões para busca conjunta de soluções entre AUDIN e CGRC, no intuito de se construir as providências para atender ao que o TCU entende como caminho para se atingir a boa governança, além de permitir o processo efetivo de implantação das melhorias acordadas.

Foi estipulado prazo (15 dias, 26/07/2022) para que o Comitê se inteirasse do referido relatório e propusesse datas para as reuniões de busca conjunta de

soluções. O CGRC, por sua vez, não se utilizou dessa possibilidade, preferindo providenciar por si só o Plano de Providências, entregue por meio do preenchimento da tabela-modelo à AUDIN em 06/10/2022.

Dessa forma, foi então elaborado o presente Relatório Final, que se compõe de quatro capítulos: I – Informações; II – Escopo dos exames, detalhando as questões avaliadas; III – Constatações em termos gerais, que se encontram mais detalhadamente explanadas no Anexo I deste relatório, para as quais foram apresentadas as considerações do Comitê e a análise da AUDIN; e IV – Encaminhamentos esperados após a ciência deste Relatório Final.

II. ESCOPO DOS EXAMES

Os trabalhos transcorreram no período de 01/03 a 03/06/2022, por meio de análise documental das respostas à Solicitação de Auditoria - SA encaminhada pela a AUDIN à interface indicada pelo Comitê; consultas a sítios eletrônicos da internet; exames das informações obtidas a partir do levantamento do Índice integrado de Governança e Gestão Pública - iGG, do TCU; dentre outras fontes de consulta.

Na realização desta ação foram respeitadas as normas de auditoria aplicáveis à Administração Pública, não havendo, por parte dos envolvidos, restrição aos trabalhos da AUDIN.

Diante do escopo da ação, constante do Programa de Auditoria, buscou-se evidenciar: como se encontra a Universidade perante aos conceitos de Governança, Gerenciamento de Riscos e Gestão da Continuidade do Negócio, procurando responder às questões de auditoria a seguir detalhadas.

I. O CGRC se reúne e participa ativamente das estratégias institucionais de implantação de gerenciamento de riscos, gestão de continuidade de negócios e, interage com a atuação das demais unidades da segunda linha institucional de defesa da Alta Administração?

II. Tendo em vista os resultados trazidos pelo Relatório de iGG do TCU, qual a estratégia e o plano de ação adotado pelo CGRC para acompanhamento e certificação de que a Gestão implantará melhorias nos pontos críticos apontados no relatório?

É relevante ressaltar que a presente ação objetivou, muito além de apresentar inconformidades ou ausência de aplicações legais, demonstrar¹ que outras Instituições Federais de Ensino Superior - IFES avançaram no tema e trazer boas práticas a serem avaliadas e adaptadas à realidade da UFABC.

A seguir são apresentadas as constatações, de forma ampla/geral, quanto às questões avaliadas, a manifestação e proposta de providência do CGRC e a análise da AUDIN.

III. CONSTATAÇÕES

No presente capítulo serão indicadas as constatações amplas e gerais que envolvem os temas avaliados, quais sejam: Gestão de Riscos, Governança e Gestão de Continuidade do Negócio. Porém, antes de adentrarmos aos resultados das análises realizadas, é preciso ressaltar que, para cada uma das constatações a seguir apresentadas, há um caminho, um processo a ser seguido, com diversas etapas e entregas em cada uma delas, para que a UFABC possa desenvolver ações que melhore sua atuação nos temas.

Não serão pormenorizadas aqui as etapas de cada uma das constatações, pois se tratam de tarefas específicas, que devem estar contidas em Planos, Projetos a serem elaborados e seguidos de acordo com a Governança da UFABC, sendo ações de cunho estratégico, mas que exigem operações técnicas no intuito de concretizá-las.

Quanto à orientação para os próximos passos da presente avaliação, esclarecemos que o Anexo I – Tabela do Plano de Providências - trouxe uma planilha² contendo as seguintes informações: - *Deveres quanto à Gestão de Riscos e de Continuidade de Negócios, segundo o TCU e normativos*; - um resumo sucinto do que foi constatado pela a AUDIN quanto às análises realizadas; e - as sugestões de Melhoria / Recomendações da AUDIN.

Essa Tabela (Anexo I) foi entendida como o Plano de Providências – PP. Nela, o responsável pelo objeto avaliado (no caso, o CGRC) se manifestou quanto ao que foi constatado e se comprometeu a realizar os procedimentos necessários,

¹ A AUDIN encaminhou, a 105 IFES, pedidos de informação via e-SIC para levantamento das ações adotadas para desenvolver o tema governança, gestão de riscos e controles internos.

² Arquivo encaminhado em modo eletrônico aberto que o CGRC editou e preencheu conforme julgou necessário.

expondo como isso será realizado; o responsável pela respectiva etapa e, o prazo de Monitoramento em que a AUDIN poderá verificar o andamento da implantação.

Nota-se que entre as exigências normativas e as providências que seriam indicadas pelo CGRC, foi exposto todo o resultado de um trabalho de pesquisa, verificação e análise realizado pela a AUDIN junto às demais IFES brasileiras. É a coluna de "*Boa Prática Identificada*", onde fica demonstrado ser possível a implementação das práticas recomendadas nos temas, a exemplo das Universidades indicadas, a partir das quais, exemplos e inspirações puderam ser vistos para que a UFABC utilizasse de modelo para a implementação de seus avanços.

Isto posto, passemos às constatações de cunho geral, as etapas das providências propostas na manifestação do CRGC e a análise da AUDIN, reforçando que um detalhamento maior pode ser verificado na Tabela do Plano de Providências (Anexo I).

3.1. Constatação 1: Ausência de um processo institucional de Gestão de Riscos.

Muito além de ser uma obrigatoriedade da Administração Pública - Decreto nº. 9.203/2017 - a Gestão de Riscos é primordial para consecução dos objetivos da Instituição e, segundo os parâmetros do TCU, deve ser estruturada de modo sistêmico, como um processo institucional.

A UFABC instituiu o CGRC em março de 2017, por meio da Portaria da Reitoria nº. 121 e aprovou sua Política de Gerenciamento de Riscos mais de dois anos depois, em outubro de 2019, segundo a Portaria nº. 353.

Questionado quanto à sua atuação, o CGRC declarou (Ofício nº. 658/2022/ProAd) que "*(...)se reúne semanalmente(...)para tratar de assuntos diversos de interesse da Universidade e da gestão(...)*" e que os assuntos, normalmente são os que "*(...)estão em evidência, são estratégicos ou, de alguma forma, apresentam potencial de risco(...)*" e ainda que, "*(...)o registro dos temas debatidos dá-se através de propostas de resolução - a serem apreciadas pelos conselhos superiores e demais comissões/comitês da universidade e portarias(...)*", não havendo registro de atas nem Plano de Ação do CGRC.

Assim, é respondido a ambas as questões de auditoria, no que tange à Gestão de Riscos e a atuação do CGRC: não há processo institucional de Gestão de Riscos na UFABC e não há um plano para que seja implementado institucionalmente. Nem mesmo é um assunto específico de pauta do Comitê, apesar de informar que "*(...) Após a disponibilização do Acórdão [nº 2164/2021 - TCU/Plenário], este será tema de uma futura reunião do Comitê no primeiro semestre de 2022(...)*".

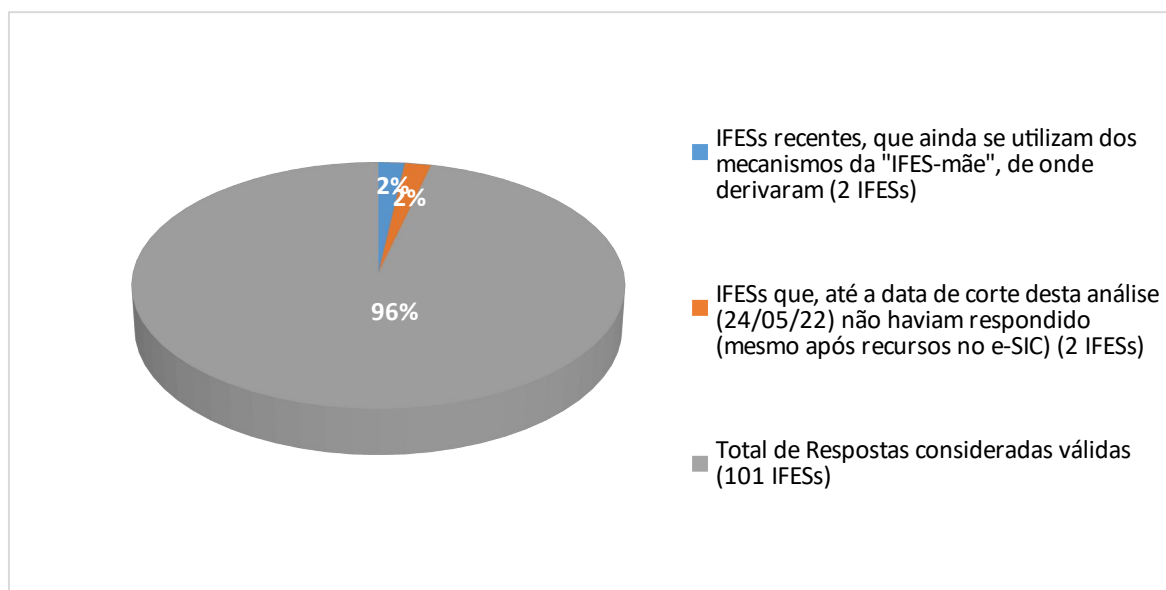
A Gestão de Riscos é obrigatória à Administração Pública, pois, segundo o artigo 17, do Decreto nº. 9.203/2017, "*(...)a alta administração das organizações (...) deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, 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, observados (...) a implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público (...)às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização (...) de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos(...)*" [Grifos adicionados].

Além disso, a Gestão de Riscos já vem sendo requerida pelos órgãos de controle há mais de cinco anos, como a Controladoria-Geral da União – CGU dispõe no artigo 1º, da Instrução Normativa Conjunta/IN/MP/CGU nº. 01 de 2016, segundo o qual "*(...)os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança(...)*". E o TCU, em seu Acórdão nº. 2348/2017-Plenário alerta que "*(...) é recomendável que a Administração Pública realize a gestão de risco(...)*" [Grifos adicionados].

Como mencionado, no intuito de agregar valor à Alta Administração da UFABC, a AUDIN buscou possíveis boas práticas junto a outras IFES que já percorreram o caminho da gestão de riscos e possui seu funcionamento implementado, instituído.

Inicialmente, faz-se necessário apresentar o universo pesquisado, as respostas recebidas e quais foram consideradas válidas para os parâmetros apresentados no decorrer deste relatório, como pode ser visto no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 - Universo Pesquisado: (105) IFESs consultadas via e-SIC



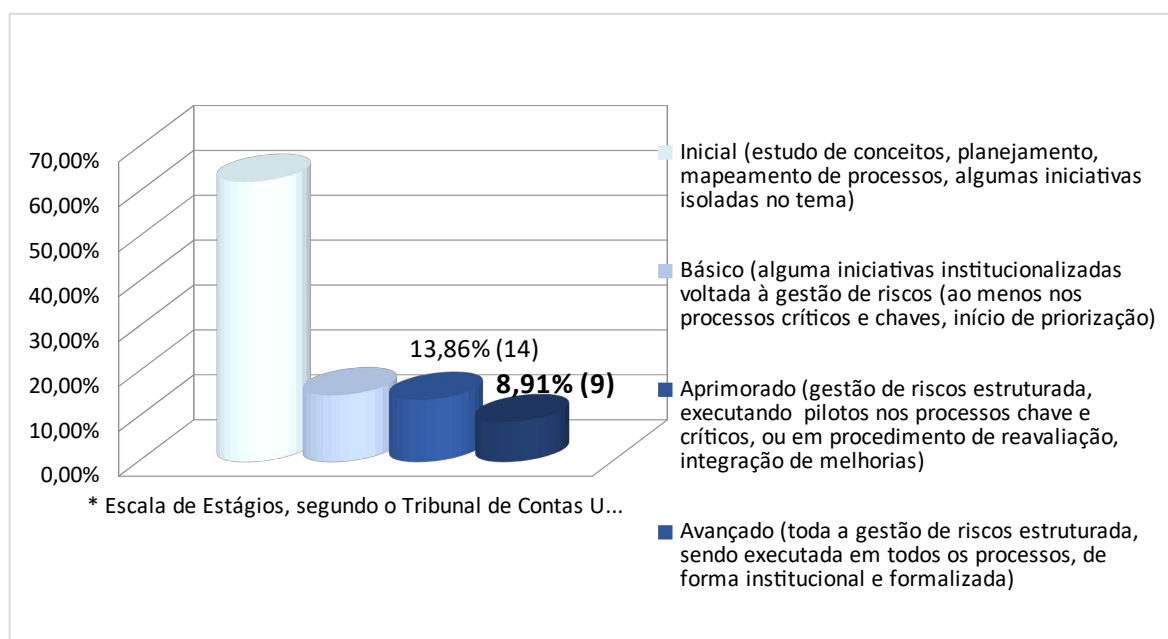
Fonte: AUDIN, por meio de informações obtidas da análise dos e-SICs.

Do Gráfico 1 apresentado, é possível observar que foram consultadas todas as IFES consideradas pelo TCU, ou seja, 105 (cento e cinco) instituições. Das quais, porém, duas (UFCAT - Universidade Federal de Catalão e UFJ - Universidade Federal de Jataí) não foram consideradas, devido a declararem que ainda utilizam os mecanismos de Gestão de Riscos, Governança e Controles da IFES de origem (UFG – Universidade Federal de Goiás) e; apenas outras duas não responderam até a data de corte dessa análise (24/05/22), resultando, portanto, em 101 (cento e uma) respostas consideradas válidas.

A pesquisa consistiu no envio de perguntas (vide Anexo II) a respeito de Governança, Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios, das quais foram obtidas as informações compiladas como boas práticas nesse relatório.

No que diz respeito especificamente à Gestão de Riscos, observou-se que, apesar de ainda não ser a maioria dentre as IFES, 23 (vinte e três) delas já se encontram entre os estágios “Aprimorado” (14) e “Avançado” (9) na Gestão de Riscos, segundo a escala do TCU, como demonstramos no Gráfico 2, a seguir.

Gráfico 2 - Estágio* em que se encontra a Gestão de Riscos da IFES



Fonte: AUDIN, por meio de informações obtidas da análise dos e-SICs.

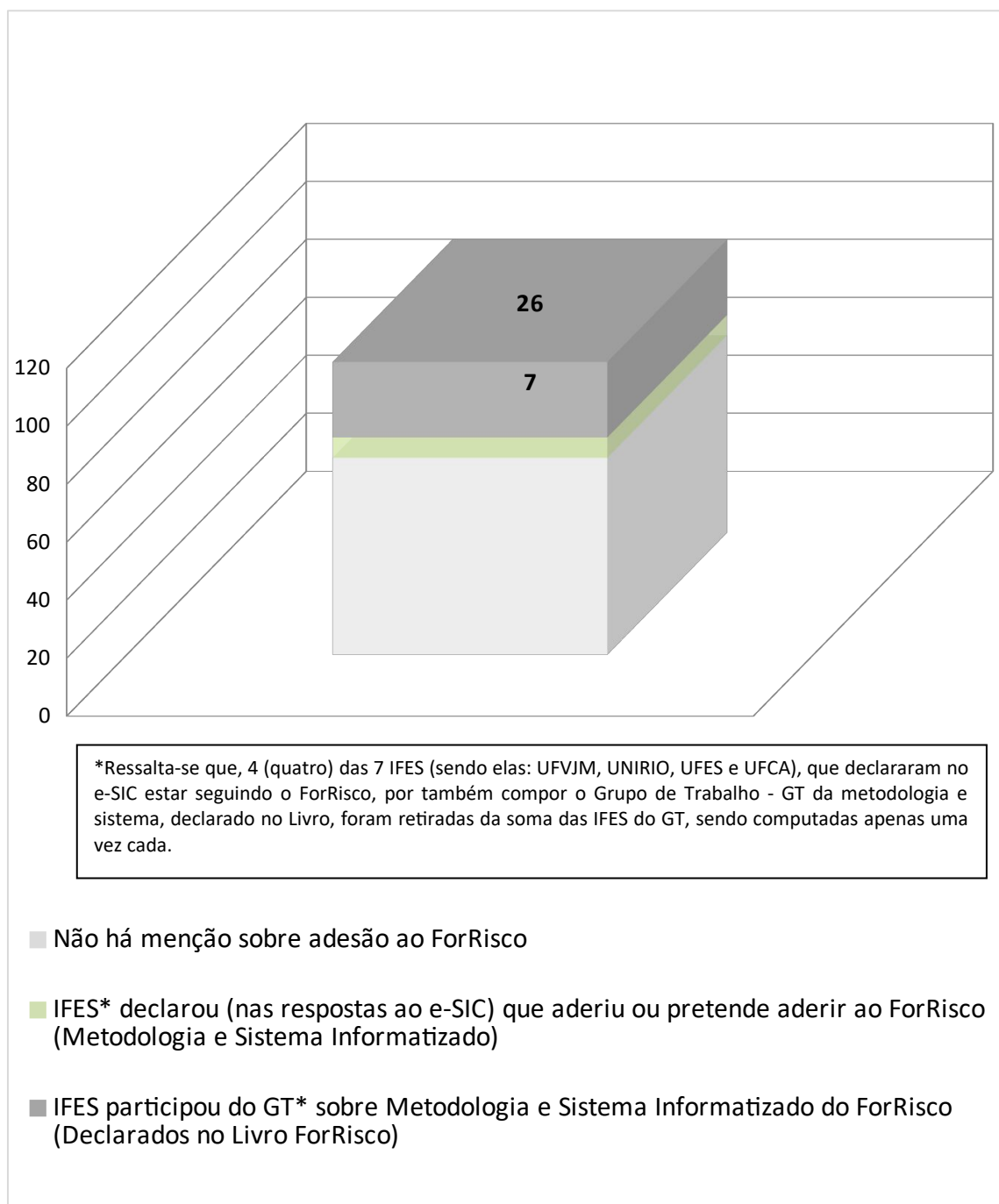
Depreende-se do Gráfico 2 que existem, no mínimo, nove exemplos de Instituições no estágio avançado a quem a UFABC poderá consultar, acessar os documentos, verificar os métodos utilizados, estudar os meios e obter, no que couber, como modelos para realizar sua própria Gestão de Riscos.

Ademais, quando se trata de Gestão de Riscos, as IFES possuem ainda uma vantagem em relação às demais Instituições governamentais, pois além de possuírem a possibilidade de adesão ao intitulado “ForRisco”, uma metodologia suportada por uma ferramenta de gerenciamento ([PlataformaFor](#)), o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das IFES - ForPlad participou diretamente do apoio ao seu desenvolvimento.

Segundo o coordenador do projeto, Prof. Eduardo Gomes Salgado, da [UNIFAL-MG](#), o software é parte integrante do projeto de pesquisa intitulado “*Gestão de Riscos nas Universidades Federais: Elaboração de Modelo de Referência e Implantação do Sistema*”, que teve como objetivo a criação de uma metodologia e o desenvolvimento de uma ferramenta que possibilitassem às instituições públicas realizar o gerenciamento de seus riscos, envolvendo a elaboração, implementação, manutenção, monitoramento, avaliação e revisão de seu plano de gerenciamento de riscos.

Nota-se no Gráfico 3, a seguir, que existem, no mínimo, 33 boas práticas de IFES que possuem conhecimento, já aderiram ou pretendem aderir ao ForRisco.

Gráfico 3 - Boas Práticas de Aderência ao ForRisco

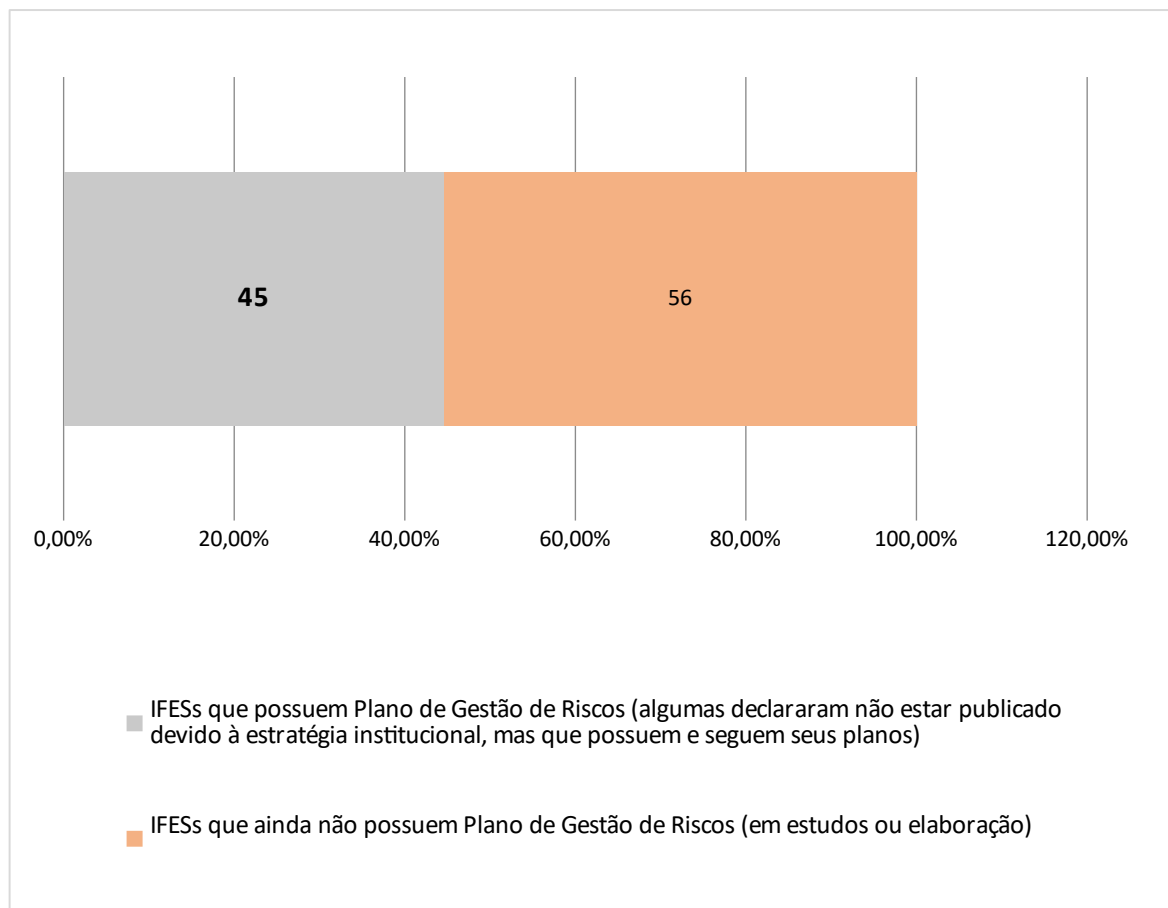


Fonte: AUDIN, por meio de informações obtidas da análise dos e-SICs.

Ainda no que tange à Gestão de Riscos, foi possível aferir ainda que muitas IFES, mesmo não estando com seus gerenciamentos em níveis aprimorados ou

avançados, já possuem seus Planos de Gestão de Riscos elaborados, como pode-se perceber da análise do Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4 – IFES com Plano de Gestão de Riscos



Fonte: AUDIN, por meio de informações obtidas da análise dos e-SICs.

Do Gráfico 4 evidenciam-se 45 boas práticas no tema, ou seja, IFES que já possuem o Plano e podem servir de base de pesquisa para um modelo próprio da UFABC, tais como: a [UNIFAL](#), o [CEFET-RJ](#), a [UFRA](#) e demais instituições que podem ser consultadas na Tabela de Levantamento de Boas Práticas – Anexo II deste relatório.

Segundo a CGU, o [Plano de Gestão de Riscos](#) é o documento que comporta todo o planejamento detalhado sobre o Gerenciamento de Riscos: etapas, responsáveis, métodos, modelos institucionais padronizados, prazos, etc. Assim, o Plano de Gestão de Riscos tem a finalidade de especificar os controles; a estrutura; a tipologia; a criticidade; a matriz e níveis de riscos; a definição do apetite e da

tolerância; o tratamento dos riscos; bem como definir as metodologias e ferramentas necessárias ao apoio da Gestão de Riscos. Fornece, também, diretrizes norteadoras, sendo um ponto de partida detalhado de “como” será realizado o gerenciamento de riscos da organização, “por (ou para) quem” ficará a responsabilidade de cada uma das etapas e, “quando” serão entregues cada uma delas, constando, inclusive, o modo de revisão e implementação de melhorias, um verdadeiro ciclo PDCA, constituindo-se em um processo de contínuo de aprendizado.

III.1.1. Manifestação do CGRC à Constatação 1: Obtido por e-mail enviado à AUDIN em 06 de outubro de 2022, nos seguintes termos.

Quando da aprovação da Política de Gerenciamento de Riscos da UFABC, em outubro de 2019, ficou acordado que a Pró-Reitoria de Administração seria a primeira área a elaborar seu Plano de Gestão de Riscos, de forma a servir como modelo e auxiliar as demais áreas na elaboração de seus documentos(...)podemos utilizar dessa proposta para retomar a implantação do processo de gestão de riscos na UFABC. Contudo(...) entendemos que algumas ações devem ser executadas antes ou de forma concomitante com essa elaboração, de forma a melhor estruturar o processo(...) a necessidade de elaboração do Regimento Interno do Comitê de Governança, Riscos e Controles, a eventual revisão da Política de Gerenciamento de Riscos ou elaboração e material complementar para melhor orientar as áreas na elaboração de seus Planos, a definição de ferramenta de sistema para auxiliar e padronizar os planos a serem elaborados, a criação de espaço específico na página eletrônica da UFABC para disponibilização de materiais e informações relacionadas ao tema de Governança na UFABC, dentre outros(...) procuraremos definir como essas ações estão ligadas a cada um dos deveres listados (...).

Nomear um subgrupo do CGRC para avaliar a Política de Gestão de Riscos, bem como conhecer a Plataforma ForRisco e outras eventualmente disponibilizadas, para definir qual será utilizada pela UFABC. O subgrupo definido (...) com o apoio da Secretaria Geral, elaborará propostas de Regimento Interno do CGRC, a ser validada pelo Comitê em uma de suas reuniões semanais, com posterior aprovação pela Reitoria.

Considerando que a segunda linha de defesa indicada na Política de Gerenciamento de Riscos é personificada no CGRC, quando da elaboração Regimento Interno do CGRC(...) deverão ser definidas e designadas as funções e atividades dos membros deste Comitê e (...) definidas e designadas as funções e atividades dos membros deste Comitê.

Para além das análises de riscos que já são realizadas nas reuniões semanais do CGRC, deverá ser pautado mensalmente nas reuniões do CGRC, temas específicos de Governança, tais como aprovação do Regimento Interno, análise dos planos de gestão das áreas, revisão das Políticas, status do processo em cada uma das áreas, principais atividades de Governança e debates sobre o papel do CGRC.

Seguindo as estratégias e materiais complementares elaborados e aprovados pelo CGRC (...) a experiência adquirida na Divisão de Importação e com o apoio da Auditoria Interna, serão realizadas ações/oficinas as demais áreas da ProAd para levantamento dos processos, identificação de seus objetivos, riscos relacionados e ações para mitigação dos riscos.

Após levantamento dos processos, identificação de seus objetivos, riscos relacionados e ações para mitigação dos riscos, será elaborado o Plano de Gestão de Riscos da ProAd, a ser apresentado e aprovado pelo CGRC com posterior divulgação na página de Governança da UFABC. Nesse espaço deverão ser publicados todos os materiais relacionados à gestão de riscos, tais como Planos, atas, relatórios, etc.

Conforme são realizadas as ações (...) deverão ser identificadas as próximas áreas que iniciarão o processo de mapeamento dos processos e elaboração dos Planos de Gestão de Riscos. Esse processo deve ser constante e permanentemente monitorado/acompanhado pelo CGRC.

Os relatórios de auditoria interna que apontarem riscos deverão ser apresentados ao CGRC, que deverá atuar junto às áreas responsáveis para tratamento e mitigação destes, definindo os agentes responsáveis por acompanhar cada uma das ações críticas identificadas.

3.2. Constatação 2: Ausência de um Modelo de Governança Institucional

Segundo os referenciais da Administração Pública, dentre eles o do TCU, as instituições públicas devem definir e publicar o Modelo de Governança Institucional

adotado, contendo minimamente as principais informações a respeito, tais como: instâncias e membros da Governança da UFABC e suas responsabilidades e funções; os pontos de decisões críticas e respectivas alçadas, com a devida segregação de funções; diretrizes para relacionamento da UFABC com cada uma das partes interessadas; como se dará a avaliação periódica (ciclo PDCA) quanto aos procedimentos institucionais de governança, etc.

Não foi encontrada lista própria de membros de todas as instâncias internas de Governança da UFABC, nem mesmo espaço específico dedicado à Governança nos meios institucionais da Universidade. Na resposta à SA nº. 05/22, no Ofício nº. 658/2022/ProAd, não é mencionado a adoção e publicação de Modelo de Governança Institucional pelo CGRC nem qualquer direcionamento do Comitê nesse sentido, evidenciando-se que o tema “Governança” ainda é bastante incipiente na Universidade. Motivo pelo qual, possa ser uma das razões que leva, muitas vezes, a uma possível confusão entre os conceitos de Gestão e Governança.

Há de se estabelecer que, mesmo sendo papéis executados pelas mesmas pessoas, tratam-se de instâncias diferentes. A Governança é todo o modo como a organização é norteada, ou seja, os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Já a Gestão é o sistema de processos e controles necessários para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela Governança. A Gestão está sujeita às diretrizes, às políticas e ao monitoramento estabelecidos pela Governança.

Essas diferenças costumam ficar bem nítidas quando se trata de instituição que possua distinção entre as pessoas que executam esses papéis, por exemplo: Governança é o Conselho de Administração ou, o Proprietário da empresa, enquanto Gestão é executada pelo Presidente, pelos Diretores, Gerentes. Mas como na UFABC (e na maioria das IFES) ambos os papéis acabam sendo designados às mesmas pessoas (Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores), os conceitos se mesclam e as ações de cada uma das instâncias se confundem. Além dos exemplos citados, cabe lembrar que a Governança é composta de toda uma estrutura que a envolve, como se pode verificar na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Sistema de Governança em organizações públicas



Fonte: [Referencial Básico de Governança do TCU](#)

Tendo como base o Sistema indicado pelo TCU na Figura 1, é possível elaborar o próprio modelo de governança da instituição, como fizeram algumas IFES, como a [UFLA - Universidade Federal de Lavras](#), a [UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro](#), a [UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais](#), a [UNIFAL - Universidade Federal de Alfenas](#), a [UNILA - Universidade Federal da Integração Latino-americana](#), o [IFSul - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense](#), [UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco](#), entre outras (Anexo II).

Nota-se que, dentre as principais diferenças entre as instâncias de Governança e Gestão, podemos citar a forma como atuam em seus diferentes papéis, como descrito na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Sistema de Governança em organizações públicas

Governança	Gestão
O que fazer	Como fazer
Direção	Processo de trabalho
Avaliar, direcionar, monitorar	Planejar, Executar, Controlar e Agir (PDCA)
Liderança (Conselhos e Instâncias da Alta Administração)	Gestores

Tabela 1 – Principais diferenças entre governança e gestão (Fonte: [adaptado de BRASIL, 2015](#))

É preciso ter cautela, porém, quando se faz essa separação entre esses conceitos, pois apesar de não se confundirem, eles se relacionam entre si, como exposto na Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Relação entre Governança e Gestão



Fonte: [Referencial Básico de Governança do TCU](#)

É possível observar, na Figura 2, que a Governança estabelece a estratégia e aponta a direção, além de monitorar e avaliar o que faz a Gestão. Já a Gestão, por sua vez, realiza o ciclo PDCA (planeja, executa, controla e corrige) e devolve à Governança a prestação de contas (o *Accountability*) do que realizou.

Assim, ter um Modelo de Governança estabelecido significa ter institucionalizado, publicado e ser de amplo conhecimento, integrado de maneira a facilitar o entendimento, todas as instâncias que a compõe e o papel que cada uma exerce; os membros de cada instância e seus cargos e funções; os procedimentos de inter-relação entre eles; expondo, publicamente, todo o funcionamento dessa grande engrenagem e sua interação com a Gestão. Além de uma prática de reiterada importância pelos principais órgãos de controle, demonstra ainda atendimento ao princípio da transparência pública que, traz consigo o controle social, pois, dessa forma, a principal “cliente” da Administração Pública - a sociedade poderá entender, interagir e, eventualmente, cobrar a instituição em relação ao modo de como a política pública é executada.

3.2.1. Manifestação do CGRC à Constatação 2: Obtido por e-mail enviado à AUDIN em 06 de outubro de 2022, nos seguintes termos.

Seguindo o modelo do Tribunal de Contas da União (TCU), o CGRC deverá estudar, elaborar e divulgar sua Estrutura de Governança e preparar material relacionado a cada um dos eixos para serem validados pelo CGRC e divulgados na página de Governança da UFABC. Para tanto, poderá dividir o Comitê em subgrupos que avaliem e apresentem propostas e documentos relacionados à Liderança (boas práticas da Universidade para garantir que pessoas capacitadas façam parte da alta gestão), Estratégia (formalização e divulgação de ações de planejamento, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano Diretor de Tecnologia da Informação, Agenda Prioritária, entre outros) e Controle (acompanhamento e monitoramento das demais ações, podendo ser caracterizado pela própria Gestão de Riscos, Prestação de Contas, Transparência, etc). Todos esses materiais devem ser aprovados no âmbito do CGRC e divulgados à sociedade em espaço público na página eletrônica da UFABC. Etapas: Apresentação da Estrutura de Governança (seguindo modelo do TCU) e definição dos subgrupos que discutirão cada um dos eixos de Governança; Análise e apresentação das propostas para cada um dos eixos temáticos; Acompanhamento contínuo da estrutura de governança.

À medida que avançamos na elaboração e revisão dos documentos de Governança Institucional, será necessário dar maior visibilidade e publicar esses em área específica na página da UFABC, conferindo mais transparência e centralizando as informações de Governança da UFABC em um único ambiente. A Assessoria de Comunicação e Imprensa criará e manterá atualizado um espaço na página eletrônica da UFABC para divulgação das informações, orientações e documentos que tratam de Governança e Integridade. À medida que os documentos, materiais e estrutura são aprovados pelo CGRC, deverá ser feito o encaminhamento à Assessoria de Comunicação e Imprensa para divulgação na página da UFABC.

3.3. Constatação 3: Ausência de Gestão de Continuidade do Negócio.

Em resposta à SA nº. 05/2022, por meio do Ofício/ProAd nº. 658/2022, não foi informado o posicionamento do CGRC perante a Gestão de Continuidade do Negócio – GCN. Porém, em resposta ao iGG do TCU, no “*Relatório individual da autoavaliação*” (Anexo ao Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário), o indicador de código

2110 – “Capacidade de Gerir Riscos”, em seu subitem de código 2115 – “A organização executa processo de gestão de continuidade do negócio”, apresenta a UFABC inserida na faixa de “Inexpressivo” (de 0 a 14,9%) evidenciando que a Universidade ainda não possui a Gestão de Continuidade do Negócio institucionalizada.

Cabe ressaltar que, segundo o TCU (baseado Norma ABNT NBR/ISO/IEC 15999:2007, que institui o código de melhores práticas para Gestão de continuidade de negócios, combinado com a adaptação da Norma Complementar nº 06/IN01/DSIC/GSI/PR/ 2009), a Gestão de Continuidade do Negócio refere-se à habilidade da Instituição Pública de recuperar e manter operações, processos e funções críticas, apesar de circunstâncias ou situações adversas. Ou seja, possuir um planejamento e procedimentos previamente estabelecidos em resposta a essas adversidades, de modo que consiga continuar suas operações, processos e funções cruciais mediante um evento adverso de grandes proporções, por exemplo. Isso considerando toda a instituição, o que ela realmente precisa para sobreviver.

A ideia central da GCN é responder à pergunta: “O que não pode parar na Instituição para que ela sobreviva a uma catástrofe?” E assim se planejar para minimizar os impactos de interrupções nas atividades críticas da organização, definindo os recursos (físicos, tecnológicos e humanos) bem como todos os procedimentos necessários para reduzir os impactos negativos nessas operações cruciais da Instituição, caso ocorra um evento negativo. Nesse processo é relevante separar o que é vital do que é importante, pois apenas o vital deve ser levado em consideração nesse momento, evitando-se duplicar todo o ambiente de trabalho.

Nas Figuras 3 e 4 a seguir, é possível verificar que a Gestão de Continuidade de Negócio segue etapas de planejamento e preparação, e possui um Ciclo de Vida para sua ocorrência.

Figura 3 – Planejamento e Preparação para a Gestão de Continuidade de Negócios



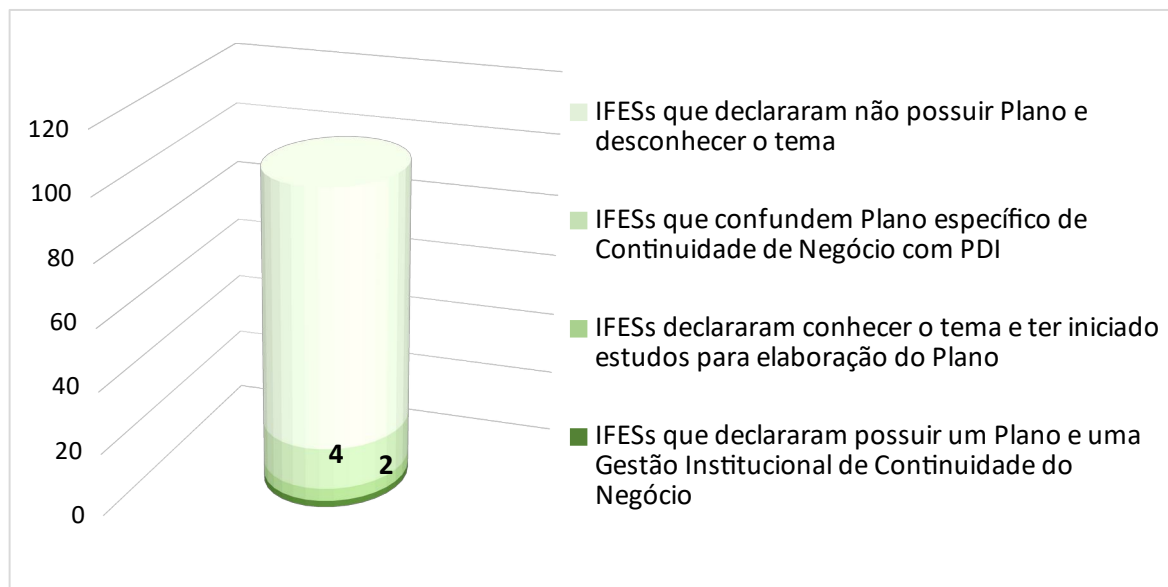
Figura 4 – Etapas da Gestão de Continuidade de Negócios



Fonte (Fig.3 e 4): [Soluções para Gestão de Continuidade de Negócios](#), adaptado de Marshal e Mclennan Companies e Metodologia Protiviti.

Em relação às boas práticas encontradas no tema de Gestão Continuidade de Negócios - GCN, nota-se no Gráfico 5 que, apesar de estar longe de ser a maioria, verificam-se 6 possíveis boas práticas de iniciação no tema. Inclusive, 2 delas, ([UFRN](#) e [UFTPR](#)) já se encontram com Planos instituídos, podendo servir de modelo para que a UFABC estude e elabore sua própria GCN.

Gráfico 5 - Gestão (e Plano) Institucional de Continuidade do Negócio



Fonte: AUDIN, por meio de informações obtidas da análise dos e-SICs.

3.3.1. Manifestação do CGRC à Constatação 3: Obtido por e-mail enviado à AUDIN em 06 de outubro de 2022, nos seguintes termos

Cumprе registrar que já elaboramos na UFABC alguns documentos que, em essência, assemelham-se muito a um Plano de Continuidade do Negócio (PCN), como é o caso do Plano de Retomada das Atividades Presenciais, discutido e elaborado durante o período mais crítico da pandemia de Covid-19, e o Plano de Atendimento à Emergência (PAE), aprovado através da Portaria nº 2406/2022 - REIT e publicado no Boletim de Serviços nº 1137, de 26 de abril de 2022 (https://www.ufabc.edu.br/images/stories/comunicare/boletimdeservico/boletim_servico_ufabc_1137.pdf#page=12#). Ambos documentos procuram identificar cenários e situações críticas para orientar a comunidade sobre a forma correta de agir para evitar prejuízos à integridade física da comunidade e do patrimônio da UFABC. No PAE temos informações importantes à comunidade sobre a forma de comunicação, ação e melhoria contínua para controle de situações e condições de emergências, orientando sobre a correta forma de resposta a situações que eventualmente possam ocorrer, tais como, emergências químicas, princípio de incêndio, desastres naturais, ameaça de bomba, queda de árvore, entre outros.

Ainda que não possuam a estrutura de um Plano de Continuidade do Negócio, entendemos que esses documentos são exemplos positivos de que a Universidade está consciente da importância de se antever a riscos potenciais e elaborar Planos de Continuidade do Negócio para algumas áreas mais estratégicas.

Entendemos, contudo, que no momento, o mais importante seja efetivamente implantar a Política de Gestão de Riscos na Universidade, sendo o Plano de Continuidade do Negócio uma ação secundária, para quando o tema Gestão de Riscos esteja mais capilarizado na comunidade.

Após atender as ações e etapas propostas (...)o CGRC deve avaliar e, sendo momento oportuno, constituir subgrupo para elaboração de uma Política Institucional de Gestão de Continuidade do Negócio (PGCN), que deverá ser discutida e aprovada pelo Comitê e servirá de base para as áreas mais estratégicas elaborarem e/ou adaptarem seus Planos de Continuidade do Negócio. Entendemos que caberá ao Comitê identificar as principais áreas e prepará-las, capacitando e envolvendo seus Dirigentes, para elaboração dos Planos de forma a atender as orientações mais atualizadas dos órgãos de controle.

3.4. Análise da AUDIN:

Nota-se que o CGRC está se comprometendo a realizar, por etapas, mediante indicação de datas e responsáveis (vide detalhamento Anexo I) a implantação do Gerenciamento de Riscos na UFABC, bem como se compromete a, após o gerenciamento de riscos implementado, realizar a viabilização da Política e do Plano de Continuidade de Negócios.

A AUDIN entende se tratar de estratégia de médio e longo prazo, acatando as datas propostas pelo CGRC em suas etapas de implementação (mais próximo monitoramento em 31/01/2023, e mais distante em 01/07/2024) e, se compromete a apoiar a Alta Administração no que for possível, dentro de sua atuação, de modo a assessorar e agregar valor à Instituição no que tange ao tema.

Essas, portanto, foram as constatações, manifestações, análises e conclusões verificadas no decorrer desta ação de auditoria. No capítulo seguinte, seguem os encaminhamentos dos próximos passos esperados.

IV. ENCAMINHAMENTOS

Encaminhar via deste Relatório Final de Auditoria - RA e Anexos ao CGRC, por meio da servidora-membro indicada - Pró-Reitora de Administração, para que o Comitê tome conhecimento e passe a providenciar as etapas nos prazos acordados. Esclarecendo que, com os dados desse relatório e, em atendimento à transparência ativa de seus procedimentos, a AUDIN publicará, ao final desta ação, o presente Relatório Final de Auditoria - RA e, será emitida e publicada também uma Nota Final de Auditoria - NFA, que conterà as soluções por fim acordadas, com seus prazos para implementação, encerrando a fase de avaliação da presente ação e, iniciando a fase de Monitoramento que, será realizada por nova equipe da AUDIN, conforme seus protocolos próprios, fomentando, assim, o controle social.

Santo André, 27 de outubro de 2022.

À apreciação superior,

Patrícia Alves Moreira
Administradora - AIG

De acordo. Remeta-se conforme proposto.

Rosana de Carvalho Dias
Auditora-Chefe.

ANEXOS

I – Tabela do Plano de Providências.

Anexo I – Tabela do Plano de Providências (32 etapas) – CGRC – ref. RA nº. 202201

<p>Deveres quanto à Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios Institucionais (Segundo Trilhas iGG TCU, Normativos e Práticas Nacionais e Internacionais de Gestão de Riscos)</p>	<p>Como a UFABC faz (Constatado em Respostas às SAs, análises de documentos, e iGG TCU)</p>	<p>O CGRC se compromete a realizar as seguintes melhorias para atendimento (Plano de Providências)</p>	<p>Responsável pela Implementação da Etapa (Nome do Servidor /Área e Função que ocupa)</p>	<p>Data de Monitoramento o CGRC define uma data (dd/mm/aaaa) para a AUDIN verificar a melhoria implantada</p>	<p>Observações que o CGRC considera necessárias (Somente as não abrangidas em outra coluna específica)</p>
<p>Designação das instâncias responsáveis pelo ciclo sistêmico de gestão de riscos, inclusive com responsabilidades formalmente definidas para coordenar a implementação da estratégia, do plano e do programa de gestão de riscos abrangendo toda a organização</p>	<p>Designou formalmente apenas o CGRC, mas sem detalhar que se espera dele uma estratégia, programa e plano de implantação da gestão de riscos em toda a UFABC</p>	<p>O subgrupo definido pelo Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), contando com o apoio da Secretária Geral, elaborará propostas de Regimento Interno do CGRC, a ser validada pelo Comitê em uma de suas reuniões semanais, com posterior aprovação pela Reitoria</p>	<p>Carol Stuchi (ProPlaDI), Charles Morphy (ProPG), Marcelo Caetano (ProGrad) e Sara Alvarez (ProAd) - Apoio Carol Pinho (Secretaria Geral)</p>	<p>31/03/2023</p>	<p>Com o Regimento será possível definir melhor a estrutura do CGRC, a competência do Comitê e de seus membros, a organização da forma de trabalho, os registros de suas ações e canais de contato. Com isso, os membros terão maior conhecimento sobre suas responsabilidades e terão mais condições de se envolver nas demais ações propostas</p>
<p>Estratégia de implantação do processo de gestão de riscos na organização (mapeamento de processos prioritários; alocação de esforços); etapas bem definidas e cronograma a ser realizado</p>	<p>Não há uma estratégia de implantação e não há previsão (pelo CGRC) de iniciar esse processo institucional de gestão de riscos</p>	<p>Nomear um subgrupo do CGRC para avaliar a Política de Gestão de Riscos, bem como conhecer a Plataforma ForRisco e outras eventualmente disponibilizadas, para definir qual será utilizada pela UFABC.</p>	<p>Carol Stuchi (ProPlaDI), Charles Morphy (ProPG), Marcelo Caetano (ProGrad) e Sara Alvarez (ProAd)</p>	<p>31/03/2023</p>	<p>Na revisão da Política e na análise das ferramentas/sistemas disponíveis, o subgrupo poderá elaborar material complementar para melhor orientação das áreas na elaboração de seus Planos de Gestão de Riscos, definindo a estratégia de implantação do processo.</p>

Anexo I – Tabela do Plano de Providências (32 etapas) – CGRC – ref. RA nº. 202201

	Deveres quanto à Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios Institucionais (Segundo Trilhas iGG TCU, Normativos e Práticas Nacionais e Internacionais de Gestão de Riscos)	Como a UFABC faz (Constatado em Respostas às SAs, análises de documentos, e iGG TCU)	O CGRC se compromete a realizar as seguintes melhorias para atendimento (Plano de Providências)	Responsável pela Implementação da Etapa (Nome do Servidor / Área e Função que ocupa)	Data de Monitoramento o CGRC define uma data (dd/mm/aaaa) para a AUDIN verificar a melhoria implantada	Observações que o CGRC considera necessárias (Somente as não abrangidas em outra coluna específica)
3	Processo institucional de gestão de riscos formalizado e de conhecimento de todos	Não há um processo institucional de gestão de riscos				
4	Critérios de análise e avaliação de riscos padronizados na Instituição	Não há critérios de análise e avaliação de riscos padronizados na UFABC				
5	Orientações sobre encaminhamento de assuntos relacionados a riscos para instâncias decisórias adequadas	Apesar de o CGRC se reunir periodicamente, não trata desses encaminhamentos específicos ou do processo de implantação da gestão de riscos, mas sim, de alguns assuntos que consideram de risco e outros assuntos de gestão, sem encaminhamentos formais especificamente registrados	Seguindo as estratégias e materiais complementares elaborados e aprovados pelo CGRC (ação 2), com o a experiência adquirida na Divisão de Importação e com o apoio da Auditoria Interna, serão realizadas ações/oficinas as demais áreas da ProAd para levantamento dos processos, identificação de seus objetivos, riscos relacionados e ações para mitigação dos riscos.	Sara Alvarez e Vanessa Cervelin (ProAd) - Apoio Auditoria Interna	31/08/2023	Esta seria apenas uma primeira data de controle para verificação das ações desenvolvidas pelas Divisões que compõem a ProAd. A medida que a comunidade é envolvida nesse processo, preparamos multiplicadores que podem auxiliar as demais áreas na execução dessas atividades
6	Níveis de exposição a risco definidos, com formas de divulgação interna e periodicidade de revisão da gestão de riscos	Não há um processo institucional de gestão de riscos				
7	Percepção correta e ampla dos gestores acerca das suas responsabilidades com respeito à gestão de riscos	Não há um processo institucional de gestão de riscos e, com isso, não há distribuição de responsabilidades quanto a esse processo.				

Anexo I – Tabela do Plano de Providências (32 etapas) – CGRC – ref. RA nº. 202201

<p>Deveres quanto à Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios Institucionais (Segundo Trilhas IGG TCU, Normativos e Práticas Nacionais e Internacionais de Gestão de Riscos)</p>	<p>Como a UFABC faz (Constatado em Respostas às SAs, análises de documentos, e IGG TCU)</p>	<p>O CGRC se compromete a realizar as seguintes melhorias para atendimento (Plano de Providências)</p>	<p>Responsável pela Implementação da Etapa (Nome do Servidor / Área e Função que ocupa)</p>	<p>Data de Monitoramento o CGRC define uma data (dd/mm/aaaa) para a AUDIN verificar a melhoria implantada</p>	<p>Observações que o CGRC considera necessárias (Somente as não abrangidas em outra coluna específica)</p>
<p>8 Designação das funções e atividades de segunda linha (responsáveis por facilitação, apoio e monitoramento das atividades de gestão de riscos)</p>	<p>Não há designações próprias de segunda linha formalmente definidos (e especialmente quanto à gestão de riscos, também não, tendo em vista que não há processo institucional de gestão de riscos)</p>	<p>Considerando que a segunda linha de defesa indicada na Política de Gerenciamento de Riscos é personificada no CGRC, quando da elaboração Regimento Interno do CGRC, tratado na ação 1, deverão ser definidas e designadas as funções e atividades dos membros deste Comitê</p>	<p>Carol Stuchi (ProPlaDI), Charles Morphy (ProPG), Marcelo Caetano (ProGrad) e Sara Álvarez (ProAd) - Apoio Carol Pinho (Secretaria Geral)</p>	<p>31/03/2023</p>	<p>Com o Regimento será possível definir melhor a estrutura do CGRC, a competência do Comitê e de seus membros, a organização da forma de trabalho, os registros de suas ações e canais de contato. Com isso, os membros terão maior conhecimento sobre suas responsabilidades e terão mais condições de se envolver nas demais ações propostas</p>
<p>9 Protocolos de comunicação definidos para compartilhamento de informações entre as instâncias de segunda linha, terceira linha, gestores e alta administração, visando a gestão de riscos</p>	<p>Não há um processo institucional de gestão de riscos e, com isso, não há protocolos próprios visando esse processo</p>	<p>Quando da elaboração Regimento Interno do CGRC, tratado na ação 1, deverão ser definidas e designadas as funções e atividades dos membros deste Comitê</p>	<p>Carol Stuchi (ProPlaDI), Charles Morphy (ProPG), Marcelo Caetano (ProGrad) e Sara Álvarez (ProAd) - Apoio Carol Pinho (Secretaria Geral)</p>	<p>31/03/2023</p>	<p>Com o Regimento será possível definir melhor a estrutura do CGRC, a competência do Comitê e de seus membros, a organização da forma de trabalho, os registros de suas ações e canais de contato. Com isso, os membros terão maior conhecimento sobre suas responsabilidades e terão mais condições de se envolver nas demais ações propostas</p>

Anexo I – Tabela do Plano de Providências (32 etapas) – CGRC – ref. RA nº. 202201

Deveres quanto à Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios Institucionais (Segundo Trilhas iGG TCU, Normativos e Práticas Nacionais e Internacionais de Gestão de Riscos)	Como a UFABC faz (Constatado em Respostas às SAs, análises de documentos, e iGG TCU)	O CGRC se compromete a realizar as seguintes melhorias para atendimento (Plano de Providências)	Responsável pela Implementação da Etapa (Nome do Servidor / Área e Função que ocupa)	Data de Monitoramento o CGRC define uma data (dd/mm/aaaa) para a AUDIN verificar a melhoria implantada	Observações que o CGRC considera necessárias (Somente as não abrangidas em outra coluna específica)
10 Lista pública das atividades realizadas pela segunda linha, ref. à gestão de riscos (p. ex.: publicação de manuais ref. a riscos, relatórios enviados à liderança, atividades de facilitação, reavaliações de registros de riscos, revisões de reportes de risco, supervisão de autoavaliações de riscos e controles internos, entre outros).	Não há um processo institucional de gestão de riscos e, com isso, não há lista própria de atividades visando esse processo	Após levantamento dos processos, identificação de seus objetivos, riscos relacionados e ações para mitigação dos riscos, será elaborado o Plano de Gestão de Riscos da ProAd, a ser apresentado e aprovado pelo CGRC com posterior divulgação na página de Governança da UFABC. Nesse espaço deverão ser publicados todos os materiais relacionados à gestão de riscos, tais como Planos, atas, relatórios, etc.	Sara Alvarez e Vanessa Cervelin (ProAd) - Apoio Auditoria Interna		Estamos considerando que o Plano de Gestão de Riscos da ProAd será apresentado e aprovado pelo CGRC até o final de 2023, estando publicado até 31/12/2023 para acompanhamento da Auditoria Interna no início do ano seguinte
11 Relatórios periódicos de autoavaliação que abordem a adequação do processo de gestão de riscos organizacional	Não há um processo institucional de gestão de riscos e, com isso, não há relatório e avaliações próprias visando esse processo			31/01/2024	
12 Inventário ou registro de riscos organizacionais/corporativos (matriz) ou Histórico formalizado de Incidentes de riscos relevantes, ao menos do último exercício	Não há um processo institucional de gestão de riscos e, com isso, não há matriz ou histórico formalizado próprio visando esse processo				

Anexo I – Tabela do Plano de Providências (32 etapas) – CGRC – ref. RA nº. 202201

Deveres quanto à Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios Institucionais (Segundo Trilhas iGG TCU, Normativos e Práticas Nacionais e Internacionais de Gestão de Riscos)	Como a UFABC faz (Constatado em Respostas às SAs, análises de documentos, e iGG TCU)	O CGRC se compromete a realizar as seguintes melhorias para atendimento (Plano de Providências)	Responsável pela Implementação da Etapa (Nome do Servidor / Área e Função que ocupa)	Data de Monitoramento o CGRC define uma data (dd/mm/aaaa) para a AUDIN verificar a melhoria implantada	Observações que o CGRC considera necessárias (Somente as não abrangidas em outra coluna específica)
13 Avaliações de riscos periódicas conduzidas em toda a organização	Não há um processo institucional de gestão de riscos e, com isso, não há avaliação de risco em toda a organização				
14 Técnicas e ferramentas utilizadas na etapa de identificação de riscos devidamente publicadas e transparentes					
15 Método de análise utilizado, descrição dos controles existentes perante os riscos					
16 Planos de tratamento dos riscos	Não há um processo institucional de gestão de riscos e, com isso, não há protocolos próprios visando esse processo	Conforme são realizadas as ações tratadas nos apontamentos 3, 4, 5, 6 e 7, deverão ser identificadas as próximas áreas que iniciarão o processo de mapeamento dos processos e elaboração dos Planos de Gestão de Riscos. Esse processo deve ser constante e permanentemente monitorado/acompanhado pelo CGRC	Dácio Matheus (Reitoria), Mônica Schröder (Vice-Reitoria) - Apoio Daniel Pansarelli (Gabinete da Reitoria) e Carol Pinho (Secretaria Geral)	31/10/2023	Considerando a data de aprovação das primeiras etapas por parte da ProAd, estamos considerando mais dois meses para que essas ações sejam discutidas pelo CGRC e definidas as próximas áreas que deverão, até essa primeira data de controle, iniciar o mapeamento de seus processos.
17 Formas de participação dos responsáveis pelo tratamento dos riscos no processo de escolha das respostas aos riscos					
18 Diretrizes e protocolos de comunicação estabelecidos para viabilizar o compartilhamento de informações sobre os riscos identificados					

Anexo I – Tabela do Plano de Providências (32 etapas) – CGRC – ref. RA nº. 202201

	Deveres quanto à Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios Institucionais (Segundo Trilhas iGG TCU, Normativos e Práticas Nacionais e Internacionais de Gestão de Riscos)	Como a UFABC faz (Constatado em Respostas às SAs, análises de documentos, e iGG TCU)	O CGRC se compromete a realizar as seguintes melhorias para atendimento (Plano de Providências)	Responsável pela Implementação da Etapa (Nome do Servidor / Área e Função que ocupa)	Data de Monitoramento o CGRC define uma data (dd/mm/aaaa) para a AUDIN verificar a melhoria implantada	Observações que o CGRC considera necessárias (Somente as não abrangidas em outra coluna específica)
19	Sistema de informação que apoia a gestão de riscos	Não há não é utilizado sistema próprio para apoiar a gestão de riscos na UFABC	Conforme disposto na ação 2, um subgrupo do CGRC deverá avaliar a Política de Gestão de Riscos, bem como conhecer a Plataforma ForRisco e outras eventualmente disponibilizadas, para definir qual será utilizada pela UFABC.	Carol Stuchi (ProPlaDI), Charles Morphy (ProPG), Marcelo Caetano (ProGrad) e Sara Alvarez (ProAd)	31/03/2023	Na revisão da Política e na análise das ferramentas/sistemas disponíveis, o subgrupo poderá elaborar material complementar para melhor orientação das áreas na elaboração de seus Planos de Gestão de Riscos, definindo a estratégia de implantação do processo.
20	Discussões formais, pela instância superior de governança, acerca das recomendações emitidas pela auditoria interna	Não há plano ou protocolo específico dedicado a avaliar e atender à Auditoria Interna em relação aos riscos por ela apontados em seus relatórios reportados à Alta Administração	Para além das análises de riscos que já são realizadas nas reuniões semanais do CGRC, deverá ser pautado mensalmente nas reuniões do CGRC, temas específicos de Governança, tais como aprovação do Regimento Interno, análise dos planos de gestão das áreas, revisão das Políticas, status do processo em cada uma das áreas, principais atividades de Governança e debates sobre o papel do CGRC.	Daniel Pansarelli (Gabinete da Reitoria) e Carol Pinho (Secretaria Geral)	31/01/2023	Esta seria apenas uma primeira data de controle, considerando que algumas ações devem ser finalizadas até o final de 2022, mas a discussão de temas específicos de Governança nas reuniões do CGRC deve ser constante.
21	Plano ou protocolo próprio de atendimento e tratamento dos riscos apontados pelos relatórios de auditoria interna à alta administração	Não há plano ou protocolo específico dedicado a avaliar e atender à Auditoria Interna em relação aos riscos por ela apontados em seus relatórios reportados à Alta Administração	Os relatórios de auditoria interna que apontarem riscos deverão ser apresentados ao CGRC, que deverá atuar junto às áreas responsáveis para tratamento e mitigação destes, definindo os agentes responsáveis por acompanhar cada uma das ações críticas identificadas	Dácio Matheus (Reitoria), Mônica Schröder (Vice-Reitoria) - Apoio Daniel Pansarelli (Gabinete da Reitoria) e Carol Pinho (Secretaria Geral)	31/03/2023	Esta seria apenas uma primeira data de controle, mas a inclusão desses relatórios nas pautas das reuniões do CGRC deve ser constante.
22	Designação de gestores próprios para tratamento dos riscos analisados como críticos/finalísticos, respostas monitoradas e reporte de solução/tratamento com anuência do Comitê ou órgão responsável pela estratégia de Governança e Gestão de Riscos na Instituição	Não há um processo institucional de gestão de riscos e, com isso, não há protocolos próprios visando esse processo				

Anexo I – Tabela do Plano de Providências (32 etapas) – CGRC – ref. RA nº. 202201

	Deveres quanto à Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios Institucionais (Segundo Trilhas iGG TCU, Normativos e Práticas Nacionais e Internacionais de Gestão de Riscos)	Como a UFABC faz (Constatado em Respostas às SAs, análises de documentos, e iGG TCU)	O CGRC se compromete a realizar as seguintes melhorias para atendimento (Plano de Providências)	Responsável pela Implementação da Etapa (Nome do Servidor / Área e Função que ocupa)	Data de Monitoramento o CGRC define uma data (dd/mm/aaaa) para a AUDIN verificar a melhoria implantada	Observações que o CGRC considera necessárias (Somente as não abrangidas em outra coluna específica)
23	Na Governança Institucional, há a identificação e registro dos pontos de decisões críticas e respectivas alçadas, com a devida segregação de funções	Não há protocolos próprios de Governança Institucional definidos na UFABC	Apresentação da Estrutura de Governança (seguindo modelo do TCU) e definição dos subgrupos que discutirão cada um dos eixos de Governança	Dácio Matheus (Reitoria), Mônica Schröder (Vice-Reitoria) - Apoio Daniel Pansarelli (Gabinete da Reitoria) e Carol Pinho (Secretaria Geral)	30/06/2023	Data de acompanhamento da primeira etapa, que trata da apresentação da Estrutura de Governança (modelo TCU) e montagem dos subgrupos que apresentarão propostas para cada um dos eixos.
24	Avaliações periódicas sobre os processos de governança organizacional		Análise e apresentação das propostas para cada um dos eixos temáticos	Coordenadores dos subgrupos de (i) Liderança, (ii) Estratégia e (iii) Controle	31/12/2023	Após definição dos subgrupos, estes deverão apresentar propostas para cada um dos eixos, para posterior apresentação e aprovação no âmbito do CGRC. Estamos considerando que os trabalhos dos subgrupos serão desenvolvidos de 01/07 a 30/09/2023 para aprovação e divulgação até 31/12/2023, quando deve ser feito o monitoramento por parte da Auditoria Interna
25	Diretrizes de relacionamento para com todas (e cada uma) das partes interessadas	Não há protocolos próprios de Governança Institucional definidos na UFABC	Acompanhamento contínuo da estrutura de governança	Daniel Pansarelli (Gabinete da Reitoria) e Carol Pinho (Secretaria Geral)	01/02/2024	Considerando que o Modelo de Governança deve ser aprovado pelo CGRC até o final de 2023, estamos considerando que sua disponibilização no site da UFABC deve ocorrer após a aprovação que esta é apenas uma primeira data de monitoramento, pois este deve ser contínuo
26	Lista pública e de ampla divulgação constando: Nomes, contatos telefônicos e de e-mail dos membros das instâncias internas de governança e de apoio; seus cargos/funções e tempo de permanência nestes, além do Modelo de Governança adotado na instituição	Não foi encontrada lista própria de membros de todas as instâncias internas de Governança da UFABC, nem mesmo espaço específico dedicado à Governança nos meios institucionais da Universidade	Assessoria de Comunicação e Imprensa criará e manterá atualizado um espaço na página eletrônica da UFABC para divulgação das informações, orientações e documentos que tratam de Governança e Integridade. À medida que os documentos, materiais e estrutura são aprovados pelo CGRC, deverá ser feito o encaminhamento à Assessoria de Comunicação e Imprensa para divulgação na página da UFABC	Mariella Mian (Assessoria de Comunicação e Imprensa) e Daniel Pansarelli (Gabinete da Reitoria)	31/07/2023	Essa seria apenas uma primeira data de controle, mas o acompanhamento para essa etapa deve ser constante e periódico

Anexo I – Tabela do Plano de Providências (32 etapas) – CGRC – ref. RA nº. 202201

	Deveres quanto à Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios Institucionais (Segundo Trilhas iGG TCU, Normativos e Práticas Nacionais e Internacionais de Gestão de Riscos)	Como a UFABC faz (Constatado em Respostas às SAs, análises de documentos, e iGG TCU)	O CGRC se compromete a realizar as seguintes melhorias para atendimento (Plano de Providências)	Responsável pela Implementação da Etapa (Nome do Servidor / Área e Função que ocupa)	Data de Monitoramento o CGRC define uma data (dd/mm/aaaa) para a AUDIN verificar a melhoria implantada	Observações que o CGRC considera necessárias (Somente as não abrangidas em outra coluna específica)
27	Política institucional de Gestão de Continuidade do Negócio (PGCN) instituída, formalizada, pública e conhecimento explícito por toda a Gestão	Não há Política Institucional de Gestão de Continuidade do Negócio (PGCN) na UFABC				
28	Processo de gestão de continuidade do negócio formalizado					
29	Plano de continuidade do negócio (PCN) e nível de aprovação					
30	Análises de impacto sobre o negócio (Business Impact Analysis - BIA) realizadas sobre os processos organizacionais críticos	Não há Política Institucional de Gestão de Continuidade do Negócio (PGCN) na UFABC e, com isso, também não há qualquer derivação desse processo	Após atender as ações e etapas propostas nos itens 1 a 26 desta Proposta de Plano de Providências, o CGRC deve avaliar e, sendo momento oportuno, constituir subgrupo para elaboração de uma Política Institucional de Gestão de Continuidade do Negócio (PGCN), que deverá ser discutida e aprovada pelo Comitê e servirá de base para as áreas mais estratégicas elaborarem e/ou adaptarem seus Planos de Continuidade do Negócio. Entendemos que caberá ao Comitê identificar as principais áreas e prepará-las, capacitando e envolvendo seus Dirigentes, para elaboração dos Planos de forma a atender as orientações mais atualizadas dos órgãos de controle.	Dácio Matheus (Reitoria), Mônica Schröder (Vice-Reitoria) - Apoio Daniel Pansarelli (Gabinete da Reitoria) e Carol Pinho (Secretaria Geral)	01/07/2024	Considerando os prazos para conclusão das etapas citadas nas ações 1 a 26, entendemos que o início de 2024 seja o período mais adequado para avaliar se é o momento de elaborarmos a PGCN e, sendo o caso, iniciar as ações tratadas nos itens 27 a 32. Importante registrar que os responsáveis indicados na Coluna G não serão os responsáveis pela elaboração dos documentos, mas sim pela proposição de discussões do tema de forma a identificar o melhor momento e os agentes a serem envolvidos nessas ações.
31	Treinamentos periódicos realizados para execução dos planos de recuperação (p. ex.: simulações; testes de comunicação; campanhas de conscientização)					
32	Previsão de revisão periódica do PCN					