



Ministério da Educação – MEC
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO - PROPLAN

RELATÓRIO SOBRE A GESTÃO DE RISCOS INERENTES AOS PROCESSOS

1. PÚBLICO ATINGIDO

Interno (equipe do projeto): 4 servidores e 1 estagiário.

Externo: Todos os servidores e gestores das unidades/subunidades vinculadas diretamente ao processo de Afastamento Eventual.

2. RESUMO E ATIVIDADES REALIZADAS

Conforme a Instrução Normativa Número 01 de 2016 de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança no âmbito do Poder Executivo Federal, a UFSM incluiu atividades de gestão de riscos ao alinhamento de seu Projeto de Modernização Administrativa.

Assim, foi desenvolvido um modelo piloto para gestão de riscos a nível operacional na instituição baseado na experiência da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sendo este apresentado pelo Doutorando em Engenharia de Produção, e diretamente envolvido na gestão de riscos desta universidade, Anderson Luis Walker Amorin. Destaca-se que em cases de grandes instituições de ensino (Harvard, Stanford, Yale, UFSC e UFRGS), as metodologias propostas foram adaptadas às suas realidades. Assim, para a UFSM a equipe de gestão de riscos propôs e testou uma metodologia singular para a instituição.

Como referências bibliográficas para desenvolver o piloto, foram utilizadas a Norma NBR “ISO 31000:2009 de Gestão de riscos – Princípios e diretrizes” e o guia “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” do Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* (COSO), organização sem fins lucrativos e referência internacional na gestão de riscos em organizações.

Revisadas as metodologias, definiu-se que a gestão de riscos deveria ser executada de maneira cíclica, com etapas de: identificação; análise qualitativa; análise quantitativa; planejamento e execução de respostas; e monitoramento. Além disso, definiu-se a classificação dos riscos como: operacionais; de imagem/reputação; legais; e financeiros/orçamentários.

Foi proposto um modelo operacional baseado em uma análise por processos, sendo que para o piloto foi selecionado o processo de “Afastamento Eventual”, uma vez que além de já estar devidamente mapeado, apresenta 57 etapas, sendo uma



Ministério da Educação – MEC
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO - PROPLAN

Tabela 1: Riscos Identificados no processo de Afastamento Eventual.

#	Risco
1	Afastamento sem abrir o processo
2	Abrir o tipo de processo errado
3	Abrir o processo fora do prazo
4	Autorizar um afastamento sem respaldo legal
5	Autorizar um afastamento com informações erradas ou incompletas
7	Responder judicialmente por possíveis erros
8	Falta de recursos após aprovação da direção
9	Servidor abre o afastamento com informações incompletas ou erradas
10	Processo parado na caixa postal
11	Minuta da publicação no DOU sair com informações erradas ou incompletas
12	Autorização de afastamento incorreto ou com falta de critérios
13	Ausência de chefia designada no período gerando repercussão financeira desnecessária
14	Falsidade ideológica por empréstimo de senhas para outra pessoa efetuar o registro
15	Afastamento com processo parado porém não sabe-se como acessar as informações para alterá-las
16	Abusos e desvios de finalidade por parte do servidor requisitante
17	Pedir o afastamento porém não se afastar cancelando o processo
18	Pedir o afastamento porém não se afastar não cancelando o processo

Logo, iniciou-se a etapa seguinte com o segundo encontro. Este teve o objetivo realizar análises qualitativas e quantitativas dos riscos identificados. Destaca-se, que acabou-se realizando a dinâmica em um único grupo. Basicamente, a equipe da gestão de riscos desenvolveu uma planilha a qual foi preenchida pelos servidores. Esta abrangia uma escala *Likert* de 1 (menos grave) a 5 (mais grave) relacionando as dimensões e os riscos. Sobretudo, esta escala tinha o intuito de mensurar o impacto de determinado risco ao processo em três dimensões: servidores envolvidos, qualidade no processo, e tempo no processo. Foi calculada a média entre cada uma dessas dimensões a fim de resultar em um impacto total de cada risco. Além disso, a escala também mediu uma dimensão de probabilidade de ocorrência de cada risco, gerando a probabilidade total. Os valores de impacto total e probabilidade total foram multiplicados, resultando no *score* para cada risco. Como



Ministério da Educação – MEC
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO - PROPLAN

resultado desta etapa cita-se a identificação de 7 riscos prioritários: “Autorizar um afastamento com informações erradas ou incompletas”, “Servidor abre o afastamento com informações incompletas ou erradas”, “Autorização de afastamento incorreto ou com falta de critérios”, “Processo parado na caixa postal”, “Abrir o tipo de processo errado”, “Afastamento com processo parado porém não sabe-se como acessar as informações para alterá-las”, e “Abrir o processo fora do prazo” uma vez que seus *scores* foram superiores à média dos *scores* de todos os riscos.

Finalmente, não houve um evento presencial para a terceira etapa (planos de ações), pois a equipe da gestão de riscos foi responsável por sugerir propostas de ações para inibir e diminuir as causas dos riscos., baseando-se em possíveis soluções apresentadas na primeira etapa pelos servidores envolvidos. Não foram sugeridas ações para os riscos: “Afastamento sem abrir o processo”, “Pedir afastamento, porém não se afastar cancelando o processo” e “Abusos e desvios de finalidade por parte do servidor requisitante”. Isto justifica-se por estes riscos terem causas relacionadas a questões pouco tangíveis para proposição de mecanismos de ação tal como ética, falta de interesse e situações inesperadas. Após desenvolvida a planilha com os riscos ranqueados, as ações, os responsáveis e as justificativas correspondentes ao plano de ação 5W2H de cada risco, uma cópia foi compartilhada via e-mail com cada setor que teve representantes nos eventos para receber *feedbacks*. Encorajou-se ainda os servidores a adicionar outras ações, além de editar ou até mesmo excluir qualquer uma proposta pela equipe da gestão de riscos caso julgassem necessário.

Por ora, a implementação dos planos de ação propostos, tal como a última etapa do ciclo referente ao monitoramento foram postergadas, pois, em um primeiro momento, deverão ser definidas e devidamente institucionalizadas as diretrizes de Gestão de Riscos a nível estratégico na UFSM.

3. RESULTADOS ALCANÇADOS

- ✓ Identificação de 18 riscos para o processo de “Afastamento Eventual”;
- ✓ 7 riscos priorizados pelo *score* calculado estar acima da média;
- ✓ Planos de ação 5W2H (faltando prazos e custos associados) para os 7 riscos prioritários mais 8 riscos não prioritários;



Ministério da Educação – MEC
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO - PROPLAN

- ✓ Foi possível testar a metodologia proposta; e,
- ✓ Validação da metodologia até a etapa de proposição de planos de ação.

4. CONCLUSÕES

Conclui-se que a metodologia proposta para a UFSM conseguiu identificar um número expressivo de riscos para um processo. Também foi possível levantar os dados necessários em dois eventos presenciais com os servidores envolvidos, metade do número inicial proposto de quatro eventos. Isto comprova que a metodologia é capaz de ser replicável em um curto período de tempo.

Por fim, ressalta-se que antes de padronizar essa metodologia a nível institucional, aconselha-se testar a mesma em uma amostra de processos administrativos a fim de comprovar sua eficiência. Outro fator é a necessidade de esperar a definição das diretrizes estratégicas.

Concluindo, este piloto teve como objetivo testar a primeira metodologia proposta a nível operacional na instituição, e parcialmente atingiu sua meta dadas as restrições atuais.

5. RELACIONAR ASPECTOS E DIFICULDADES TÉCNICOS E/OU ADMINISTRATIVOS

- ✓ A ausência de alguns servidores envolvidos na segunda etapa (de três grupos no primeiro encontro, só foi possível montar um no segundo encontro).
- ✓ Na metodologia proposta pelo doutorando da UFRGS o método sugerido para análise dos riscos era o *Fuzzy AHP*, o qual mostrou-se pouco aplicável ao caso em questão em virtude do grau de complexidade, pois demandaria tempo para capacitar e treinar os servidores envolvidos, para a realização da segunda etapa. Entretanto, a metodologia é uma oportunidade para aplicação na análise de dimensões de risco.

Ministério da Educação – MEC
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO - PROPLAN

- ✓ Definição das dimensões a serem analisadas no que tange seu impacto ao processo, sendo que, diversas instituições usam uma dimensão de custos, enquanto essa foi difícil de ser mensurada neste processo, e acabou sendo substituída por uma dimensão de servidores envolvidos.
- ✓ O compartilhamento da planilha do plano de ação com os servidores tinha como estratégia inicial ser realizada pela plataforma digital Google *Sheets*, porém esta ferramenta mostrou-se inviável pois só permite que usuários com contas de domínio do Google (@gmail) editem arquivos de maneira *online*. No caso, os domínios utilizados na UFSM geralmente não usam este domínio. Acabou-se por enviar um e-mail com uma cópia da planilha para cada setor envolvido, porém já foi identificada a oportunidade de executar esta etapa através do portal de questionários internos da UFSM em futuras aplicações da Gestão de Riscos.

6. FOTOS, VÍDEOS, PUBLICAÇÕES E OUTRAS MÍDIAS

Figura 2: Abertura do 1º encontro com os servidores.



Figura 3: Apresentação do processo mapeado no 1º encontro com os servidores.



Figura 4: Apresentação do modelo aplicado na UFRGS no 1º encontro com os servidores.



Figura 5: Servidores presentes no 1º encontro.



Figura 6: Apresentação referente ao 2º encontro.

