

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS – Esan
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional -
Profiap**

ANDRÉ RODRIGO BRITES DE ASSUNÇÃO

**GERENCIAMENTO DE RISCO: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-
REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA FUNDAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

CAMPO GRANDE - MS
2018

ANDRÉ RODRIGO BRITES DE ASSUNÇÃO

**GERENCIAMENTO DE RISCO: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-
REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA FUNDAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – Profiap – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública, sob a orientação do Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva.

CAMPO GRANDE – MS
Março 2018

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ASSUNÇÃO, André Rodrigo Brites de. **Gerenciamento de Risco: um Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2017, xxxp.

Documento formal, autorizando reprodução deste relatório para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Escola de Administração e Negócios e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

ANDRÉ RODRIGO BRITES DE ASSUNÇÃO

GERENCIAMENTO DE RISCO: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ- REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

Trabalho de Conclusão Final apresentado como exigência para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, à banca examinadora, no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP – da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Campo Grande, 26 de Março de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva, UFMS - Campo Grande/MS

Orientador

Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre UFMS - Campo Grande/MS

Examinador Interno

Prof. Dr. Robert Schiaveto de Souza UFMS – Campo Grande/MS

Examinador Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, que diariamente me dá forças para perseguir meus sonhos e alcançar todos os objetivos a que me proponho.

Aos meus pais, por tudo que me ajudaram a conquistar e por sempre acreditarem que eu sou capaz.

Ao meu companheiro Dionatan, pelo amor, paciência e por sempre estar ao meu lado em todos os momentos.

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva, que me guiou da maneira mais competente para a realização deste trabalho.

Aos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul que cooperaram fornecendo informações e submetendo-se a entrevistas para a realização da pesquisa.

Aos meus amigos, por me compreenderem em todas as vezes em que eu não pude estar presente, bem como aos meus colegas de trabalho da Auditoria Interna, pelo apoio e compreensão.

RESUMO

O gerenciamento de riscos apresenta-se como uma ferramenta que auxilia as organizações a alcançarem seus objetivos estratégicos e de rentabilidade, prevenindo falhas e perdas. O aumento da complexidade de organizações contemporâneas torna esta ferramenta ainda mais importante. Apesar disto, ainda há pouca literatura no Brasil que trata deste tema, resultando em uma heterogeneidade de práticas adotadas pelas diversas organizações. Neste contexto, este estudo busca demonstrar um método simples e prático fundamentado em base teórica, de identificação e avaliação de riscos através do mapeamento de processos, visando contribuir para gerenciamento de riscos. Apresenta-se como um estudo de caso realizado na Coordenadoria de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. A pesquisa embasou-se na experiência do autor e na literatura existente. As rotinas foram avaliadas por meio de ilustração em formato de fluxograma, facilitando a identificação e estudo dos riscos inerentes aos processos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Risco. Gestão de Pessoas. Controles Internos. Mapeamento de Processos. Matriz de Risco.

ABSTRACT

Risk management is a tool that supports organizations reach their strategic and profitability objectives, preventing failures and losses. The increase of the complexity of contemporary organizations makes this practice even more important. Despite this, there is still little literature in Brazil that deals with the subject, resulting in a heterogeneity of practices adopted by the several organizations. In this context, this study seeks to demonstrate a simple and practical method based on theoretical basis of risks identification and assessment through the mapping of processes, aiming to contribute to risk management. A case study is presented at the Coordenadoria de Gestão de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. The research was based on the author's experience and the limited literature found. The routines were evaluated by illustration in flowchart format, facilitating the identification and study of the inherent risks of the processes.

Key-words: Risk Management. People Management. Internal Control. Process Mapping. Risk Matrix.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz <i>SWOT</i>	28
Quadro 2 – Matriz de Impacto e Probabilidade	35
Quadro 3 – Gerenciamento do Risco.....	37
Quadro 4 – Forma Estrutural da Metodologia.....	38
Quadro 5 – Relação e Codificação dos Entrevistados.....	44
Quadro 6 – Riscos e Controles	49
Quadro 7 – Riscos e Controles da CAP	59
Quadro 8 – Sugestões à Progep para Mitigar os Riscos	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relacionamento Entre os Princípios da Gestão de Riscos, Estrutura e Processo	23
Figura 2 – Relacionamento Entre Riscos, Componentes e Unidades da Organização	26
Figura 3 – Diagrama de Ishikawa	29
Figura 4 – Mapeamento do Processo Aprovação de Férias	33
Figura 5 – Processo de Categorização	45
Figura 6 – Desenho da Pesquisa	47
Figura 7 – Organograma da Progep	51
Figura 8 – Processo Aposentadoria	52
Figura 9 – Diagrama de Ishikawa do Processo Aposentadoria	53
Figura 10 – Processo Abono de Permanência	54
Figura 11 – Diagrama de Ishikawa do Processo Abono de Permanência	55
Figura 12 – Processo Alteração de Conta	56
Figura 13 – Diagrama de Ishikawa do Processo Alteração de Conta	57
Figura 14 – Categorização dos Riscos da CAP/Progep	57
Figura 15 – Matriz de Probabilidade x Impacto da CAP	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA – American Accounting Association

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AICPA – American Institute of Certified Public Accounts

Aud – Auditoria Interna

AS/NZS – Standards Australia and Standard New Zeland

BPMN – Business Process Modeling Notation

CAP – Coordenadoria de Administração de Pessoal

Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CD - Conselho Diretor

CGGP – Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoal

CGU – Controladoria Geral da União

Coso - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Dipa – Divisão de Aposentadoria e Pensão

Dipg – Divisão de Pagamento

Dirm – Divisão de Registros e Movimentação

Enanpad – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

ERM – Enterprise Risk Management

EUA – Estados Unidos da América

FEI – Financial Executives International

FERMA – Federation of European Risk Management Associations

Fonaitec – Associação Nacional dos Servidores Integrantes das Auditorias Internas do Ministério da Educação

GRH – Gerência de Recursos Humanos

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

IIA – Institute of Internal Auditors

IMA – Institute of Management Accountants.

IN - Instrução Normativa

MP - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

Progep - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Prad – Pró-Reitoria de Administração

Rtr - Reitoria

SGP – Sistema de Gestão de Pessoal

Siape – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

TCU – Tribunal de Contas da União

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Pergunta Problema	15
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Risco	18
2.1.1 Classificação dos Tipos de Risco	20
2.2 Gerenciamento de Risco	22
2.2.1 Mapeamento de Processo	31
2.3 Matriz de Riscos	34
3 METODOLOGIA	38
3.1 Classificação Quanto aos Objetivos da Pesquisa	38
3.2 Classificação Quanto à Natureza da Pesquisa	39
3.3 Classificação Quanto à Escolha do Objeto de Estudo.....	40
3.4 Classificação Quanto à Técnica de Coleta de Dados	41
3.5 Classificação Quanto à Técnica de análise de Dados	44
3.5.1 Processo de Categorização	45
3.5.2 Desenho da Pesquisa	47
3.6 Gerenciamento de Risco Por Meio de Mapeamento de Processos	48
3.7 Resgate Histórico da CAP e Progep da UFMS	49
3.8 Oportunidade de Intervenção	52

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1 Categorias Analíticas	61
4.1.1 Necessidade de Mapeamento de Processo, Seu Entendimento e Relação com Controles Internos	61
4.1.2 Entendimento da Gestão de Risco e Controles Internos	62
4.1.3 Identificação dos Riscos e a Importância de Mensurá-los	64
4.1.4 Contribuição do Mapeamento de Processos como Ferramenta de Controle para a Gestão de Risco	65
4.1.5 Legislação a Respeito de Recursos Humanos Bastante Oscilante	66
4.1.6 Ausência de Suporte para Entendimento Jurídico dos Atos Normativos	67
4.1.7 Despreparo do Servidor	68
4.1.8 Presença de Ruídos de Comunicação Organizacional Interna	69
4.1.9 Ausência de Reuniões	70
4.1.10 Tendência à Centralização	71
4.2 Plano de Ação para Mitigar os Riscos	72
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
APÊNDICE	83

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a perspectiva mundial, no tocante à gestão pública, foi marcada por reformas na estrutura dos Estados, em busca de novas formas de gerência com a intenção de que fosse abandonado o tradicional modelo burocrático weberiano, para dar espaço a uma nova administração pública, mais semelhante à iniciativa privada, com fortes traços gerencialistas, que passasse a visar o resultado pautando-se nos princípios de eficiência e eficácia (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Segundo esse autor, esse modelo de administração pública se diferencia daquela velha administração pública burocrática por seguir os princípios do gerencialismo, “ideário que floresceu durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan” (PAES DE PAULA, 2005 P. 37) no Reino Unido e nos Estados Unidos respectivamente. Para Bresser-Pereira (1998a), no Brasil dos anos 90, essa ideologia foi encarada como uma alternativa de modelo de gestão capaz de proporcionar à administração pública alcançar seus objetivos, enfatizar a profissionalização e se valer cada vez mais de práticas de gestão do setor privado, enfim, um modelo que serviria de referência para os três níveis governamentais – federal, estadual e municipal.

Esse novo momento de reforma estatal no Brasil ergueu-se sob bases empreendedoras, ferramentas e estratégias típicas das organizações empresariais. De acordo com Harvey (1992), o movimento gerencialista no setor público baseou-se na cultura do empreendedorismo, e se consolidou nas últimas décadas por meio da criação de um código de valores e condutas que orientou a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos. Isto exigiu uma mudança de pensamento do gestor público para uma postura mais voltada a resultados, comprometendo-se mais com o cidadão em prestar um serviço público de melhor qualidade, sendo, para isso, necessário traçar novas metas, com a missão de alcançá-las da forma mais eficiente e eficaz.

Orientado a se organizar de forma a garantir, dentre outros, o controle, o poder público distanciou-se dos velhos hábitos burocráticos substituindo-os por práticas já comuns no meio empresarial, qual seja, os controles internos e as auditorias internas que a exemplo do setor privado, passaram a desenvolver importante papel no ambiente organizacional público.

Atualmente as práticas mais contemporâneas de controle abordam a problemática dos riscos a que uma organização está sujeita. Em 1992, o Coso - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (tradução nossa) publicou a obra *Internal Control – Integrated Framework*, ou seja, Controle Interno – Estrutura Integrada (tradução nossa). Trata-se de uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos das empresas, bem como avaliar e aperfeiçoar seus sistemas de controle interno.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Coso, inicialmente denominado *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, ou Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Independentes (tradução nossa), foi criado em 1985 nos Estados Unidos, como uma iniciativa independente para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros. Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos patrocinada por cinco das principais associações de classes de profissionais ligadas à área financeira nos Estados Unidos: AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), AAA (*American Accounting Association*), FEI (*Financial Executives International*), IIA (*The Institute of Internal Auditors*) e IMA (*Institute of Management Accountants*). Coso (2007), define a gestão do risco como, um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, direção e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a estrutura organizacional, potenciais eventos, capazes de afetar o seu sucesso.

Valendo-se das boas práticas adotadas no setor privado, e principalmente seguindo os ensinamentos do Coso, quer esse trabalho analisar e avaliar os procedimentos administrativos da Coordenadoria de Administração de Pessoal, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e propor uma forma de gerenciamento de riscos

A grande contribuição para o despertar de um estudo a respeito do risco e de seu gerenciamento adveio da participação do pesquisador e autor deste trabalho em congressos, fóruns e cursos de capacitação, sempre com o apoio da Controladoria Geral da União, órgão que, ultimamente, tem se dedicado a disseminar o conhecimento sobre gestão de risco em meio às organizações públicas.

A despeito da importância, verifica-se que o tema ainda é pouco abordado. De fato, ainda há escassez de bibliografia dedicada a estudar o risco mormente no setor público, situação que se reflete na dificuldade de se encontrar publicações e artigos em revistas, considerando o

conceito Qualis da Capes de A1 até B2 (no período de 2012 a 2017) ou de trabalhos publicados nos anais do Enanpad – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (no período de 2012 a 2017). Entretanto, tais dificuldades só contribuíram para que houvesse mais empenho do autor na busca de se elaborar um trabalho que conseguisse demonstrar a relevância da gestão de risco para a administração pública.

1.1 Pergunta Problema

Como procede o gerenciamento de riscos no âmbito da Coordenadoria de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar e avaliar os procedimentos administrativos da Coordenadoria de Administração de Pessoal, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e propor uma forma de gerenciamento de riscos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever os processos administrativos mais críticos encontrados na CAP/Progep;
- Identificar e descrever os principais riscos encontrados na rotina administrativa da Coordenadoria de Administração de Pessoal/Progep sob a ótica da gestão de riscos;
- Estabelecer uma Matriz de Risco, com indicadores que possibilitem revelar o grau de risco que a unidade está disposta a suportar e buscar novas formas de tratá-los e mitigá-los.

1.3 Justificativa

A administração pública vive um momento em que não poderá mais postergar a implantação de uma política de gestão de riscos. Isso porque desde 2016 já existem normativos que exigem dos órgãos públicos medidas voltadas a essa implantação. A Instrução Normativa Conjunta n.º 01 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria Geral da União de 10 de maio de 2016, determina expressamente uma atuação da administração pública federal já em seu art. 1º: “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.”

A Instrução Normativa Conjunta n.º 01 não apenas expressa essa determinação, mas também cuida de detalhar quando e como deve ser feita essa implantação:

Art. 17. A política de gestão de riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal em até doze meses a contar da publicação desta Instrução Normativa, deve especificar ao menos: I – princípios e objetivos organizacionais; II – diretrizes sobre: a) como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização; b) como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos; c) como será medido o desempenho da gestão de riscos; d) como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos; e) a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos; e III – competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade.

Além disto, vale pontuar que a Auditoria Interna da UFMS já se debruçou sobre o tema gestão de risco e elaborou o Relatório de Auditoria n.º 01/2016 AUD/UFMS, intitulado Auditoria de Levantamento da Gestão de Riscos e Controles Internos da UFMS. De acordo com o relatório o assunto ganhou relevância porque em 2015 o item “Gestão de Riscos e Controles Internos” passou a ser uma das inovações do Relatório de Gestão da UFMS, componente da política de avaliação da governança dos órgãos públicos, objeto das auditorias mais recentes do Tribunal de Contas da União.

O trabalho realizado pela Auditoria Interna da UFMS serviu como meio de divulgar a gestão de risco e até mesmo um incentivo para uma mudança de comportamento na administração pública, já que foram constatadas nas diversas unidades auditadas pouco conhecimento a respeito do tema, fragilidades com relação aos controles, em decorrência da ausência de pessoal, sistemas, infraestrutura ou falta de capacitação dos servidores, dentre outros problemas identificados.

Com relação a Pró-Reitoria selecionada como objeto de estudo nesta pesquisa, justifica-se pelo fato de ser a Unidade responsável pelos recursos humanos da universidade. A Pró-

Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), possui competências que envolvem grandes responsabilidades e os principais processos administrativos que afetam diretamente a vida funcional dos servidores da UFMS, tais como folha de pagamento, aposentadoria, saúde do servidor e fichas funcionais.

A universidade como uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), prioriza o ensino de graduação, a pós-graduação, pesquisa e extensão que são as atividades fim da instituição. Essas atividades são desenvolvidas por outras Pró-Reitorias, mas a Progep desenvolve atividades puramente administrativas, ou atividades-meio. Dentro de seu planejamento estratégico mais conhecido como PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional para 2015-2019, a UFMS contempla mais as atividades fim com ações e diretrizes institucionais. Conforme o PDI 2015-2019, apenas uma das seis de suas diretrizes institucionais contempla a atividade meio que envolve a Pró-Reitoria selecionada.

Diante deste fato, é de se concluir que, não obstante o volume de processos administrativos essenciais para o funcionamento da instituição, a Pró-Reitoria é carente de atenção e valorização das suas atividades. Certo que o reflexo dessa situação é o descontentamento do servidor que sente a desvalorização do capital humano, evidenciada pela ausência de pessoal capacitado e frágil infraestrutura, elementos que podem se tornar relevantes para a potencialização do risco e diminuição do alcance dos objetivos da organização.

Tendo em vista o alcance dos objetivos estabelecidos, este trabalho desenvolve-se em sessões que assim se apresentam: a Seção 2 traz o **Referencial Teórico** proposto e que dá fundamentação à pesquisa; a Seção 3 aponta a **Metodologia** trilhada pelo autor e descreve as estratégias utilizadas durante o processo de coleta e análise dos dados; a Seção 4 **Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados**, onde são apresentados os resultados do trabalho e descritas as categorias importantes para embasar essa pesquisa; e por fim a Seção 5 com a **Conclusão** do trabalho, respondendo à pergunta-problema além de constatar se todos os objetivos foram atingidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico desenvolve-se da seguinte forma: a subseção 2.1 irá tratar das questões referentes ao risco e apresentar seu conceito, o item 2.1.1 apresentará a classificação dos tipos de risco, tendo como principal objetivo estabelecer qual risco se trata no âmbito deste projeto; a subseção 2.2 passa a abordar o gerenciamento desse risco que será identificado e também fará a diferenciação entre gestão e gerenciamento de risco, nesse momento irá, oportunamente, no item 2.2.1, falar da importância de se utilizar o mapeamento de processo na gestão de risco, e por fim a subseção 2.3 será reservada para conceituar e estabelecer uma métrica capaz de organizar uma eficiente matriz de riscos.

2.1 Risco

Estudar o risco dentro das organizações é atividade considerada relativamente nova, que teve início somente na década de 1970. Uma volta no tempo, rumo às raízes históricas o que se encontra de importante a respeito de risco é o artigo *The Risk Management Revolution*, de Kloman, publicado na revista *Fortune*, em julho de 1976. Depois vieram as publicações em 1992 do Coso: *Internal Control - Integrated Framework* (Coso-IC ou Coso I), e em 1995, em trabalho conjunto das entidades padronizadoras *Standards Australia and Standards New Zealand*: a norma técnica *Risk Management Standard, AS/NZS 4360:1995* o primeiro modelo padrão oficial para a gestão de riscos.

O tema ganhou relevância nos primeiros anos do século XXI, mais precisamente em 2002 com a promulgação, pelo governo dos Estados Unidos, da chamada Lei Sarbanes-Oxley, e em 2004 com a segunda publicação do Coso o *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (Coso-ERM ou Coso II). E em 2009 foi publicada a norma técnica Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, o qual provê princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (ABNT, 2009).

Todo trabalho que trata de riscos ressalta a importância de se lidar com o fato de que as organizações estão sujeitas a influências de fatores internos e externos que podem afetar diretamente seus resultados, gerando um momento de incerteza com efeito sobre os objetivos da organização, o que recebe o nome de risco (ABNT, 2009). Portanto, o risco deve ser

encarado como um efeito que a incerteza exerce sobre os objetivos da organização, ou como bem caracteriza o Coso (2007), um desvio em relação ao esperado, seja positivo ou negativo, muitas vezes caracterizado pelas consequências de um evento e a sua probabilidade de ocorrência.

Um conceito mais claro e completo sobre risco é o de ser “um evento ou fato de maior probabilidade de ocorrência, para o qual haveria maior quantidade de informações, tornando possível o conhecimento e a avaliação de suas consequências” (DAMODARAN, 2009, p. 23). Segundo a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA, 2003), a gestão de risco é a política adotada pelas organizações com o fim de analisar metodicamente os riscos inerentes às suas atividades, e assim, atingem uma vantagem sustentada nas atividades individuais e no conjunto das atividades.

De fato, as organizações devem desenvolver mecanismos e técnicas para entender e lidar com o efeito das incertezas nos seus objetivos. Entretanto, as organizações e as partes interessadas estão dispostas a aceitar diferentes graus de riscos, dependendo da sua atitude em relação a eles. De acordo com o *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK, 2013, p. 311) a atitude das organizações e das partes interessadas em relação aos riscos pode ser influenciada por um número de fatores, que são classificados de forma ampla em três tópicos:

Apetite de risco, que é o grau de incerteza que uma entidade está disposta a aceitar, na expectativa de uma recompensa; tolerância a riscos, que é o grau, a quantidade ou o volume de risco que uma organização ou um indivíduo está disposto a tolerar; limite de riscos, que se refere às medidas ao longo do nível de incerteza ou nível de impacto no qual uma parte interessada pode ter um interesse específico. A organização aceitará o risco abaixo daquele limite. A organização não tolerará o risco acima daquele limite.

Em outras palavras quer dizer que a atitude de cada organização em relação ao risco será de acordo com sua própria realidade, pois somente ela detém a prerrogativa de determinar sua capacidade de lidar com incertezas, seu limite de níveis de riscos e estipular o que será ou não aceitável, bem como qual será o ponto de tolerância a riscos diante do qual poderá selecionar uma resposta a eles. Portanto, é importante considerar que cada organização possui sua própria estrutura, cultura e operações, ou seja, a cada uma cabe se organizar e gerir seus riscos da maneira que melhor lhe convém (BERRY; PHILLIPS, 1998).

Obviamente que o simples fato de existir atividade em um ambiente organizacional, gera a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações em que as consequências, constituem oportunidades para agregar valores, ou então, ameaças que podem comprometer o sucesso das atividades (FERMA, 2003). Portanto, é necessário que a organização tenha o máximo

conhecimento de sua estrutura, do que ela faz, para que, assim, possa prever os eventos ligados às suas atividades, a fim de identificar de forma mais rápida o que representa uma oportunidade ou uma ameaça. Na mesma esteira anda o Coso (2007, p.112), pois afirma: “A administração identifica os eventos em potencial capazes de afetar a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos – aqueles que podem provocar impacto positivo ou negativo, ou ambos”.

É relevante a organização ter essa noção para melhor diferenciar os eventos capazes de causar impacto negativo, ou seja, as ameaças, às quais se dá o nome de riscos e os eventos que trazem vantagens, os quais representam as oportunidades. A importância está no fato de que a administração avalia os riscos e gera uma resposta, enquanto as oportunidades são canalizadas de volta aos processos de fixação de objetivos ou da estratégia da organização (COSO, 2007).

Aprofundando o estudo sobre riscos, pode-se chegar às suas mais variadas categorias e tipos. A classificação de risco não é consensual na literatura, contudo destaca-se a posição de Drew e Kendrick (2005), os quais classificam os riscos de acordo com a sua origem, natureza, impacto, probabilidade de ocorrência ou duração.

2.1.1 Classificação dos Tipos de Risco

A classificação dos tipos de risco é importante não só para direcionar as prioridades e atenção da administração, mas também para ajudar a construir modelos de causa e efeito e designar sistemas de medição de gestão de riscos, o que mais adiante será abordado no item 2.3 que irá tratar do tema matriz de risco.

Retomando, os riscos podem ter origem em fatores internos ou externos à organização (DREW; KENDRICK, 2005). Em relação aos riscos externos, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC,2007), são eventos associados ao ambiente macroeconômico, político, social, natural ou setorial em que a organização está inserida, tais como o nível de expansão de crédito, o grau de liquidez do mercado, tecnologias emergentes, instabilidades políticas, conflitos sociais, catástrofes ambientais, problemas de saúde pública, entre outras. Neste caso, a organização, em geral, não exerce um controle direto sobre esses eventos e pode estar bem preparada para, na medida do possível, antecipá-los e reagir o mais rapidamente possível aos mesmos.

Por outro lado, riscos internos são eventos originados na própria estrutura da organização pelos seus processos, quadro de pessoal ou do seu ambiente tecnológico. A

organização pode e deve, então, interagir diretamente com uma ação proativa (IBGC, 2007). De acordo com a sua natureza o IBGC (2007) classifica os riscos em três categorias: riscos estratégicos, riscos financeiros e riscos operacionais.

Os riscos estratégicos estão associados à tomada de decisão dos órgãos máximos e podem gerar perda substancial no valor econômico da organização. Exemplos de riscos estratégicos são falhas na antecipação ou reação ao movimento da concorrência, como por exemplo, fusões e aquisições ou diminuição da quota do mercado de produtos da empresa, causada por obsolescência em função de desenvolvimento de nova tecnologia pela concorrência. Ainda sobre riscos estratégicos Coimbra (2006) acrescenta que também podem estar associados ao ambiente mutável, ao surgimento de uma nova tecnologia, aos movimentos na arena competitiva, às exigências regulatórias, às alterações nos hábitos dos clientes, dentre outras. Considerando a opinião de autores diversos (MCGEE, 2005; SLYWOTZKY; DRZIK, 2005; IBGC, 2007), os riscos estratégicos podem ser divididos em subcategorias, relacionadas com a indústria, tecnologia, marca, concorrência, cliente e ambiente sociopolítico.

Os riscos financeiros são definidos pelo IBGC (2007) como aqueles associados às operações que definem a estrutura de reinvestimento da atividade. Assim, podem estar relacionados com o risco de crédito, risco da taxa de juro, risco cambial e de mercado (JORION, 2001 e IBGC, 2007).

Por fim, os riscos operacionais estão associados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, clientes e receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos e sistemas internos da atividade normal (CULP, 2001; JORION, 2001 e IBGC, 2007). Os riscos operacionais geralmente acarretam redução, degradação ou interrupção, total ou parcial, das atividades, precipuamente quando ocorre impacto negativo na reputação da organização, além da potencial criação de passivos financeiros, legais e ambientais (IBGC, 2007). O Coso (2007) relaciona quatro categorias de riscos de acordo com os objetivos de uma organização: estratégicos, operações, imagem e conformidade.

A categoria estratégica refere-se às metas e objetivos da organização que apoiam a missão; a de operação aponta para uma utilização eficaz e eficiente dos recursos. A de imagem está relacionada com a opinião pública negativa a respeito de uma organização, tanto pelas suas ações, quanto produtos, histórico ou prestação de serviços. A do risco de conformidade consiste na ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes de violações ou da não conformidade relativamente às leis, regulamentos, determinações específicas, contratos, regras de conduta e de relacionamento com clientes, práticas instituídas ou princípios éticos que

se materializem em sanções de carácter legal, na limitação das oportunidades de negócio, na redução do potencial de expansão ou na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais (COSO, 2007).

Feitos esses esclarecimentos é bastante oportuno pronunciar que este trabalho está direcionado ao estudo do risco de conformidade e operacional, considerando a teoria e as particularidades do ambiente objeto dessa pesquisa, ou seja, a Coordenadoria de Administração de Pessoal da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da UFMS.

2.2 Gerenciamento de Risco

Uma premissa já consolidada sobre riscos é que toda organização, seja ela com ou sem fins lucrativos ou órgão de governo, existe para gerar valor para as partes interessadas. Bastante enfatizado, mas necessário reiterar, que todas as organizações precisam aprender a lidar com as incertezas e o grande desafio dos gestores é determinar o nível de incerteza que ela está preparada para enfrentar na medida em que se empenha para aumentar o valor para as partes interessadas. Também já abordado, mas importante frisar, que as incertezas geram riscos, bem como as oportunidades, ambos os elementos possuem potencial tanto para destruir quanto para e oportunidades, os quais possuem potencial tanto para destruir quanto para agregar valor no contexto organizacional. O gerenciamento de riscos, por sua vez, possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, os riscos e as oportunidades a elas associados de forma a aprimorar a capacidade de geração de valor.

Não raro encontrar na literatura, as expressões "gestão de riscos" e "gerenciamento de riscos" ambas indistintamente utilizadas. Em termos gerais, gestão de riscos refere-se à arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos eficazmente, enquanto que gerenciamento de riscos se refere à execução dessa arquitetura para riscos específicos (ABNT, 2009). Esta pesquisa adota a distinção feita pela ABNT (2009) seguindo também o posicionamento do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União, que em sua Portaria n.º 915, de 12 de abril de 2017 assim discriminou:

Art. 2º Para fins dessa Portaria, considera-se: [...] VII - gestão de riscos: arquitetura (princípios, objetivos, estrutura, competências e processo) necessária para se gerenciar riscos eficazmente; IX – gerenciamento de riscos: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos e situações e fornecer segurança razoável no alcance dos objetivos organizacionais (BRASIL, 2017, p. 66).

A definição de gestão de riscos varia conforme a concepção de vários autores. Para Berry e Phillips (1998) a gestão de riscos pode ser entendida como um método defensivo que auxilia na redução das incertezas e previne, de certa forma, os resultados indesejados. Gerir os riscos, portanto, consiste em aplicar técnicas para conter as incertezas existentes na realização dos objetivos e estratégias das organizações (BERRY; PHILLIPS, 1998). De acordo com a FERMA (2003), é um componente fundamental na gestão estratégica de qualquer organização. Consiste em um processo no qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas atividades, com o intuito de atingir uma vantagem em cada atividade individual e nas atividades como um todo, identificando e tratando-os a fim de acrescentar valor de forma sustentada a todas as atividades da organização.

Por sua vez o Coso (2007), define o gerenciamento de riscos como, um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, direção e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a estrutura organizacional, potenciais eventos, capazes de afetar o seu desempenho. A **Figura 1** ilustra essa estratégia, ou seja, um modelo de gestão proposto pela ABNT a ser aplicada por meio do gerenciamento de riscos.

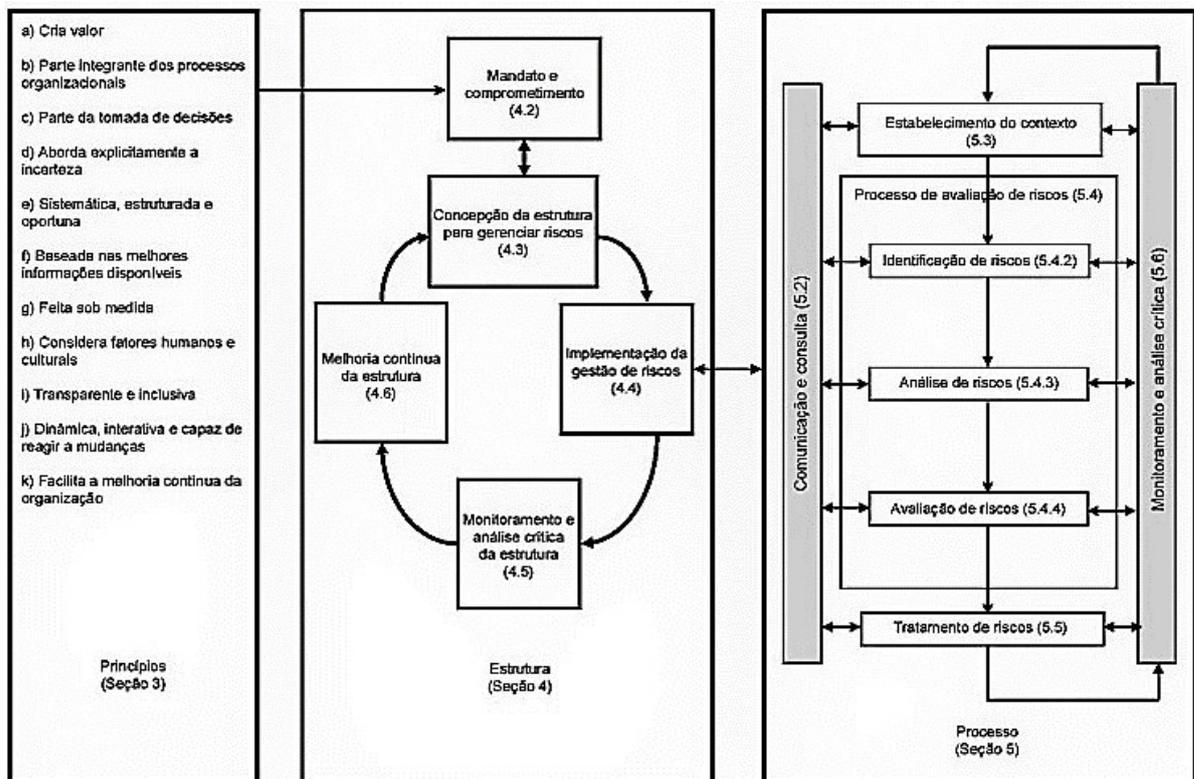


Figura 1 — Relacionamentos Entre os Princípios da Gestão de Riscos, Estrutura e Processo

Fonte: ABNT NBR (ISO 31000:2009)

Segundo a **Figura 1** para a gestão de riscos ser eficaz, convém que uma organização, em todos os níveis, atenda aos 11 princípios descritos na Seção 3 (de a a k). De acordo com o primeiro (a) a gestão de riscos cria e protege valor, ou seja, ela contribui para a realização demonstrável dos objetivos e para a melhoria do desempenho referente, por exemplo, à segurança e saúde das pessoas, à conformidade legal e regulatória, à aceitação pública, à proteção do meio ambiente, à qualidade do produto, ao gerenciamento de projetos, à eficiência nas operações, à governança e à reputação.

A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais (b), ou melhor, não é uma atividade autônoma separada das principais atividades e processos da organização, chegando a incluir o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças. O terceiro princípio (c) pressupõe que a gestão de riscos é parte da tomada de decisões, auxiliando os tomadores de decisão a fazer escolhas conscientes, priorizar ações e distinguir entre formas alternativas de ação. O quarto (d) determina que a gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza, leva em consideração a incerteza, a natureza dessa incerteza, e como ela pode ser tratada.

Como quinto (e) princípio tem-se que uma abordagem sistemática, oportuna e estruturada para a gestão de riscos contribui para a eficiência e para os resultados consistentes, comparáveis e confiáveis. O sexto (f) descreve que a gestão de riscos se baseia nas melhores informações disponíveis. As entradas para o processo de gerenciar riscos são baseadas em fontes de informação, tais como dados históricos, experiências, retroalimentação das partes interessadas, observações, previsões, e opiniões de especialistas. Entretanto, convém que os tomadores de decisão se informem e levem em consideração quaisquer limitações dos dados ou modelagem utilizados, ou a possibilidade de divergências entre especialistas.

A gestão de riscos é feita sob medida, isto é, pelo sétimo (g) princípio ela deve estar alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco. O oitavo (h) princípio considera fatores humanos e culturais, reconhecendo as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.

Conforme o nono (i) princípio, a gestão de riscos é transparente e inclusiva. O envolvimento apropriado e oportuno de partes interessadas e, em particular, dos tomadores de decisão em todos os níveis da organização assegura que a gestão de riscos permaneça pertinente e atualizada. O décimo princípio (k) determina que a gestão de riscos seja dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças. Na medida em que acontecem eventos externos e internos, o

contexto e o conhecimento modificam-se, o monitoramento e a análise crítica de riscos são realizados, novos riscos surgem, alguns se modificam e outros desaparecem.

E por último a gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização. Convém que as organizações desenvolvam e implementem estratégias para melhorar a sua maturidade na gestão de riscos juntamente com todos os demais aspectos da sua organização.

A Seção 4 da **Figura 1** refere-se ao sucesso da gestão de riscos que irá depender da eficácia da estrutura de gestão a qual fornece os fundamentos e os arranjos que irão incorporá-la através de toda a organização, em todos os níveis. A estrutura auxilia a gerenciar riscos eficazmente através da aplicação do processo de gestão de riscos em diferentes níveis e dentro de contextos específicos da organização, e ainda assegura que a informação sobre riscos proveniente desse processo seja adequadamente reportada e utilizada como base para a tomada de decisões e a responsabilização em todos os níveis organizacionais aplicáveis.

Analisando os componentes da estrutura ilustrados na **Figura 1**, por mandato e comprometimento, deve-se entender que a introdução da gestão de riscos, e a garantia de sua contínua eficácia requerem comprometimento forte e sustentado a ser assumido pela administração da organização, bem como um planejamento rigoroso e estratégico para obter-se esse comprometimento em todos os níveis. O segundo componente, concepção da estrutura para gerenciar riscos, envolve: entendimento da organização e seu contexto, o que implica avaliar e compreender os contextos externo e interno da organização, uma vez que estes podem influenciar significativamente a concepção da estrutura; estabelecimento da política de gestão de riscos, isto é, estabeleça claramente os objetivos e o comprometimento da organização em relação à gestão de riscos; que a organização assegure que haja responsabilização, autoridade e competência apropriadas para gerenciar riscos, incluindo implementar e manter o processo de gestão de riscos, e assegurar a suficiência, a eficácia e a eficiência de quaisquer controles; que aloque recursos apropriados para o desenvolvimento da gestão de risco; estabelecimento de mecanismos de comunicação interna e reporte a fim de apoiar e incentivar a responsabilização e a propriedade dos riscos; e por fim estabelecimento de mecanismos de comunicação e reporte externos por meio do qual a organização desenvolverá e implementará um plano sobre como se comunicará com partes interessadas externas.

Como terceiro componente da estrutura tem-se a implementação da gestão de riscos que abrange a implementação da estrutura para gerenciar riscos e a implementação do processo de gestão de riscos. O quarto componente, monitoramento e análise crítica da estrutura, descreve que a organização meça o desempenho da gestão de riscos utilizando indicadores, os quais

devem ser analisados criticamente, de forma periódica, para garantir sua adequação; meça periodicamente o progresso obtido, ou o desvio, em relação ao plano de gestão de riscos; analise criticamente de forma periódica se a política, o plano e a estrutura da gestão de riscos ainda são apropriados, dado o contexto externo e interno das organizações; reporte sobre os riscos, sobre o progresso do plano de gestão de riscos e como a política de gestão de riscos está sendo seguida; e analise criticamente a eficácia da estrutura da gestão de riscos.

O último componente apresentado na Seção 4 é a melhoria contínua da estrutura. De acordo com ele as decisões tomadas sobre a política, o plano e a estrutura da gestão de riscos podem ser melhoradas com base nos resultados do monitoramento e das análises críticas. Convém que essas decisões visem melhorias na capacidade de gerenciar riscos da organização e em sua cultura de gestão de riscos.

Com relação ao gerenciamento de riscos, existem diversas metodologias que podem ser empregadas, no entanto, algumas etapas são básicas para que os riscos possam ser identificados e gerenciados: identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento (DIONNE, 2013; FADUN, 2013; KUTSCH; HALL, 2009). Ainda analisando a **Figura 1**, pela perspectiva dos autores, pode-se concluir que o gerenciamento do risco está exatamente na aplicação das diferentes etapas do processo demonstrado na Seção 5, que será mais bem detalhada quando forem descritas cada uma destas etapas.

De maneira não muito diferente, O Coso (2007), na obra Gerenciamento de Riscos Corporativos Estrutura Integrada, estabeleceu uma matriz tridimensional para ilustrar a estrutura que deve ser arquitetada por uma organização com elementos, que ele chama de componentes da gestão de risco, que guardam semelhança com a proposta da ABNT, conforme se observa na **Figura 2**.



Figura 2 – Relacionamento Entre Riscos, Componentes e Unidades da Organização

Fonte: Coso (2007, p.07)

A matriz apresenta uma estrutura com base nos riscos em relação aos objetivos organizacionais divididos nas quatro categorias já abordadas, dispostos nas colunas verticais quais sejam: estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade. Os oito componentes da gestão de risco estão representados nas linhas horizontais, as quais “atravessam” as linhas verticais indicando que devem ser aplicados a as categorias de risco. E por fim, uma terceira dimensão do cubo que dispõe a organização e suas unidades.

Este trabalho irá fazer um breve comentário do processo que envolve o gerenciamento de risco, reportando-se ainda à **Figura 1** em sua Seção 5, abordando as etapas: identificação, análise, avaliação e tratamento do risco, esta última englobando a resposta a risco, controles e monitoramento, comunicação e consulta, além de mitigação dos riscos.

Na primeira etapa, de identificação, é preciso gerar uma lista abrangente de riscos baseada em eventos – causas e consequências potenciais - que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos. Convém que a organização aplique ferramentas e técnicas de identificação de riscos que atendam às suas particularidades e, essencialmente, sejam adequadas aos seus objetivos e capacidades e aos riscos enfrentados (ABNT, 2009). Conforme descrito por Teixeira Neto e Araújo (2007, p. 15), a “[...] base de qualquer gerenciamento de riscos está subordinada a correta identificação dos riscos inerentes à organização [...]”. As técnicas de identificação e classificação dos riscos compreendem *brainstorming*, Delphi, entrevista, análise da Matriz *SWOT*, lista de verificação, diagrama de causa e efeito ou Diagrama de Ishikawa.

A técnica de *brainstorming* pode ocorrer por meio de reuniões em que os participantes obtêm uma lista de riscos identificáveis e passíveis de avaliação, ou seja, o que importa é a quantidade de ideias, e não a qualidade (MEIRELES, 2001; ROVAI, 2005; TURNER, 1999). O produto dessa reunião deve ser uma lista de riscos prioritários, que depois será utilizada como base na etapa de análise (DAYCHOUM, 2010). Essa técnica considera a análise de cenários internos e externos, e sua única desvantagem pode ser o excesso de riscos levantados (PINTO, 2012).

A Delphi busca o consenso de especialistas no assunto, sendo que o grupo é reduzido e não se encontra pessoalmente permitindo que uma pessoa não influencie na resposta e opinião da outra e, como não requer reuniões, pode ser mais fácil de ser realizada por não depender da agenda dos participantes (DAYCHOUM, 2010; ROVAI, 2005; WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000). A técnica consiste na entrega de um questionário a cada participante solicitando ideias

de riscos relevantes para o negócio, já classificados por tipo de risco, e as respostas são entregues ao coordenador da atividade (ROVAI, 2005).

A técnica de entrevista é realizada com executivos da empresa de forma individual, o que possibilita um trabalho mais focado, por ser um grupo reduzido de pessoas (PINTO, 2012). O responsável pelo processo identifica os envolvidos e os orienta sobre a atividade, dando-lhes informações importantes, como as de cenário interno e externo. Os responsáveis identificam os riscos com base em suas experiências e nas informações que foram repassadas pelo responsável pelo processo (DEL CAÑO; DE LA CRUZ, 2002; ROVAI, 2005).

Quadro 1 – Matriz SWOT

Ambiente Interno	Forças (características internas que representam uma facilidade para o alcance dos objetivos)	Oportunidades (situações positivas do ambiente externo que permitem o cumprimento da Missão da Unidade)	Ambiente Externo
	Fraquezas (fatores internos que oferecem risco à execução do processo)	Ameaças (situações externas sobre as quais se tem pouco controle, que representam dificuldades para o cumprimento da Missão da Unidade)	

Fonte: BRASIL (2017, p. 24)

A Matriz *SWOT* é outra técnica, segundo Rovai (2005), para a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Del Caño e De La Cruz (2002) declaram que, para formatar a Matriz *SWOT*, são identificados os pontos fortes (*Strengths*) e os pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) da empresa, após a análise dos ambientes conforme ilustrado no **Quadro 1**. Silva et al. (2011, p. 2) tratam a Matriz *SWOT* como “[...] uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização”.

Outra importante ferramenta utilizada para a identificação de riscos é a lista de verificação, ou *checklist*, podendo ser conceituada como um instrumento destinado a coletar informações quanto à ocorrência de determinados eventos e é desenvolvida com base no conhecimento acumulado de informações (MEIRELES, 2001; ZAGUINI, 2012). Rovai (2005) mostra que a vantagem de seu uso está relacionada à rapidez e simplicidade, e a desvantagem

é a utilização de um número mais limitado de riscos, por ser impossível construir uma lista muito grande.

O Diagrama de Causa e Efeito, ou Diagrama de Ishikawa, representado na **Figura 3**, é um gráfico que tem a finalidade de discutir sobre as causas de um problema e analisar os efeitos decorrentes disso (DEL CAÑO; DE LA CRUZ, 2002). Bezerra (2014) expõe que o diagrama considera que pode haver seis tipos de causas diferentes: 1) o método utilizado para executar o trabalho; 2) a máquina utilizada; 3) a medida; 4) o meio ambiente; 5) a mão de obra; e 6) o material utilizado. Rovai (2005) também afirma que o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta que pode ser utilizada na identificação de riscos e suas causas, sendo também conhecido como espinha de peixe, em decorrência da confecção do diagrama que lembra uma espinha de peixe.

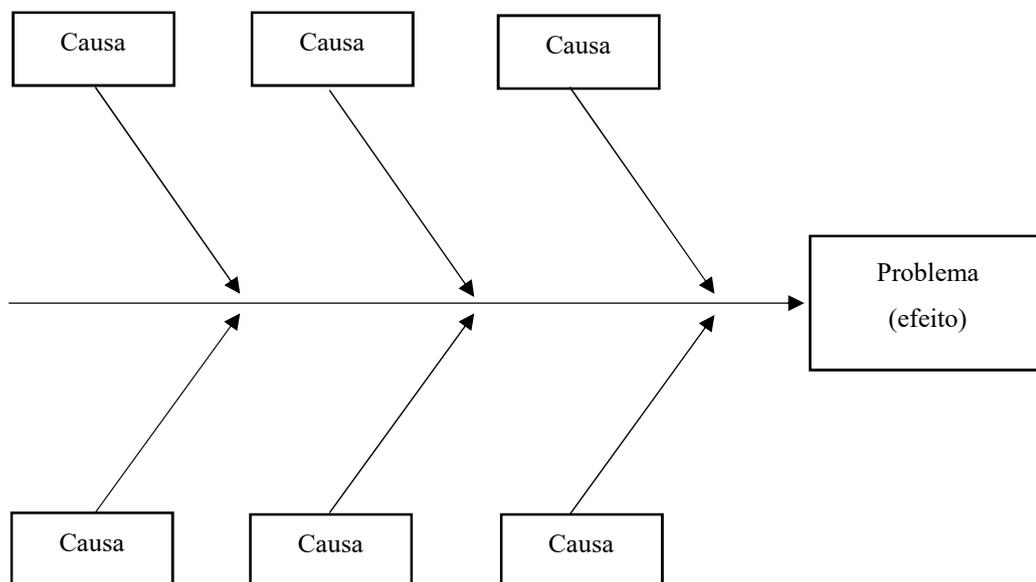


Figura 3 – Diagrama de Ishikawa

Fonte: BRASIL (2017, p.28)

Detalhando a **Figura 3**, pode-se trabalhá-la da seguinte forma: devido a <causa/fonte>, poderá acontecer <descrição do evento de risco>, o que poderá levar a <descrição do impacto/efeito/consequências> impactando no <objetivo de processo> (BRASIL, 2017). Esta será a ferramenta utilizada nesta pesquisa para a identificação dos riscos.

A segunda fase é análise de riscos, momento em que se desenvolve a compreensão dos riscos. A etapa de análise é o momento de definir o que será feito com cada um dos riscos, e devem ser levados em consideração a probabilidade e o impacto de cada um (RAMOS, 2009). Essa avaliação é responsável por determinar se o risco é aceitável ou tolerável, e a partir dela são definidas as formas de tratamento, que, por sua vez, é o processo para modificar o risco

(ABNT, 2009; TEIXEIRA NETO; ARAÚJO, 2007). Essa fase será abordada no item 2.3 quando tratar de matriz de risco.

A etapa de resposta ao risco “[...] envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções [...]” (ABNT, 2009, p. 19), mas a seleção da opção mais adequada deve equilibrar os custos e os esforços de implementação e seus benefícios. O Coso (2007) classifica as ações dessa fase nas seguintes categorias:

Evitar – Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de produtos, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão. Reduzir – São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia-a-dia. Compartilhar – Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a realização de transações de *hedging* ou a terceirização de uma atividade. Aceitar – Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Ao determinar respostas a riscos, a administração deverá levar em conta que “Evitar” sugere que nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável. “Reduzir” ou “Compartilhar” reduzem o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco, enquanto aceitar indica que o risco inerente já esteja dentro das tolerâncias ao risco.

Atividades de controles são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para reduzir os riscos que a unidade tenha optado por responder, também denominadas de procedimentos de controle (COSO, 2007). As atividades de controles devem estar distribuídas por toda a unidade, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão preventivos e identificáveis, bem como a preparação prévia de planos de contingência/continuidade em resposta a possível materialização de eventos de riscos.

Em alguns casos a atividade de controle aborda diversos riscos e às vezes são necessárias diversas atividades para resposta a apenas um risco. Conhecido o nível de risco, deve-se verificar qual estratégia a ser adotada para responder ao evento de risco. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos em confronto com a avaliação que se fez do risco (Matriz de Riscos).

As ações para responder os eventos de riscos devem ser compatíveis com a tolerância a riscos, considerar a relação custo benefício, refletir se o efeito da resposta afeta a probabilidade ou o impacto, ou ambos, e designar um responsável pelas respostas (proprietário do risco). Além disso, é permitido ao gestor do processo alterar a resposta a risco, tanto para

adotar uma ação onde poderia aceitar o risco e não adotar controle, como deixar de adotar uma ação onde deveria adotar uma ação de controle, tudo isso com apresentação de justificativa e validação pela unidade de gestão de risco superior (COSO, 2007).

Finalmente a fase de monitoramento, bastante importante pelo fato de que as técnicas de gerenciamento de riscos utilizadas por uma organização não podem ser eternas, isso porque ao longo do tempo “as respostas a risco que se mostravam eficazes anteriormente podem tornar-se inócuas; as atividades de controle podem perder a eficácia ou deixar de ser executadas, ou os objetivos podem mudar” (COSO, 2007, p. 83). A atividade de monitoramento pode ser periódica ou acontecer em resposta a um fato específico. De acordo com a ABNT (2009) convém que o processo de monitoramento abranja todos os aspectos do processo da gestão de riscos com a finalidade de:

Garantir que os controles sejam eficazes e eficientes no projeto e na operação; obter informações adicionais para melhorar o processo de avaliação dos riscos; analisar os eventos (incluindo os “quase incidentes”), mudanças, tendências, sucessos e fracassos e aprender com eles; detectar mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações nos critérios de risco e no próprio risco, as quais podem requerer revisão dos tratamentos dos riscos e suas prioridades; e identificar os riscos emergentes (ABNT, 2009, p. 20).

2.2.1 Mapeamento de Processo

As organizações são compostas pela interação entre os diversos processos operacionais que as compõem. É por meio dos processos que as empresas irão alcançar seus objetivos, desenvolvendo seus produtos e/ou entregando seus serviços. Os processos possuem alto reflexo sobre o desempenho das empresas e, por isso, seu conhecimento e compreensão são muito importantes.

Assim, difícil prosseguir com o estudo de riscos sem que a organização como um todo conheça, ao menos, a definição de processo que numa primeira perspectiva pode ser entendida como “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que representam relações lógicas entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa” (OLIVEIRA, 2006, p. 09).

Segundo Chase, Aquiliano e Jacobs (2004, p.92) “um processo é qualquer parte de uma organização que recebe entradas e os transforma em saídas que, espera-se, sejam de maior valor para a organização do que as entradas”.

Cruz (2009) afirma que as organizações são compostas por pessoas, processos e sistemas, havendo, obviamente uma inter-relação entre estes elementos, sendo esses responsáveis pela eficiência da empresa. Para que esta relação seja a mais perfeita possível e venha a garantir o sucesso no alcance dos objetivos da organização, é necessário, primeiramente, que as pessoas procurem adquirir o máximo de conhecimento a respeito dos seus processos. “Entender como os processos funcionam é essencial para garantir a competitividade de uma organização. Um processo que não se encaixa com as necessidades da firma irá lhe punir todo o minuto que a empresa opera”, segundo os ensinamentos de Chase, Aquiliano e Jacobs (2004, p.92)

De acordo com Bragg (2009) o mapeamento dos processos é de irrefutável importância, considerando-o como uma ferramenta indispensável para o aumento da eficiência de processos e ainda afirma:

É necessário documentar cuidadosamente o fluxo de um processo antes que ele possa ser aprimorado. Depois que o aprimoramento tenha ocorrido, o novo processo deve ser cuidadosamente documentado para que as pessoas que realizam as funções possam entender como fazê-lo (BRAGG, 2009, p.317).

Os principais resultados obtidos com o conhecimento e documentação dos processos são o nivelamento do conhecimento dos colaboradores, a disponibilização de ferramentas para fortalecimento dos controles internos, a identificação de riscos de suas atividades e avaliação desses riscos. Existem diversas formas de analisar e descrever um processo. De Sordi (2008) descreve o fluxo de trabalho do processo como sendo “a sequência de execução das diversas atividades que o compõem, indicando a atividade ou as atividades possíveis de execução após a conclusão de cada uma de suas atividades.” (DE SORDI, 2008, p.62)

Uma forma mais detalhada de entender e analisar o processo é, de acordo com Chase, Aquiliano e Jacobs (2004, p. 94):

Uma boa forma de começar a analisar um processo é com um diagrama mostrando os elementos básicos do processo - tipicamente tarefas, direções e áreas de armazenamento. Tarefas são mostradas como retângulos, direções como setas e as áreas de armazenamento ou outros itens são triângulos como invertidos [...]. Pontos de decisão são ilustrados como um losango com as direções diferentes.

Para auxiliar na elaboração do mapeamento e documentação dos fluxos de trabalhos, mais conhecidos como processos, foram desenvolvidos diversos *softwares* com as mais variadas funcionalidades. Cruz (2009) alerta para o fato de que existem diversos sistemas que podem ser utilizados, uns se limitam apenas a desenhar famosos fluxogramas, outros

possibilitam também que se modelem e simulem os processos, e outros mais avançados ainda permitem que se possa fazer tudo isso e que ainda se publique na *web* toda a documentação referente.

Esta pesquisa irá contar com o auxílio do *Bizagi Modeler* que é um *software* de notação e modelagem de processos de negócio BPMN (Business Process Modeling Notation), desenvolvido para sistemas operacionais Windows, capaz de oferecer simplicidade na hora de modelar processos. A **Figura 4** traz um exemplo de processo mapeado utilizando-se o *Bizagi Modeler*.

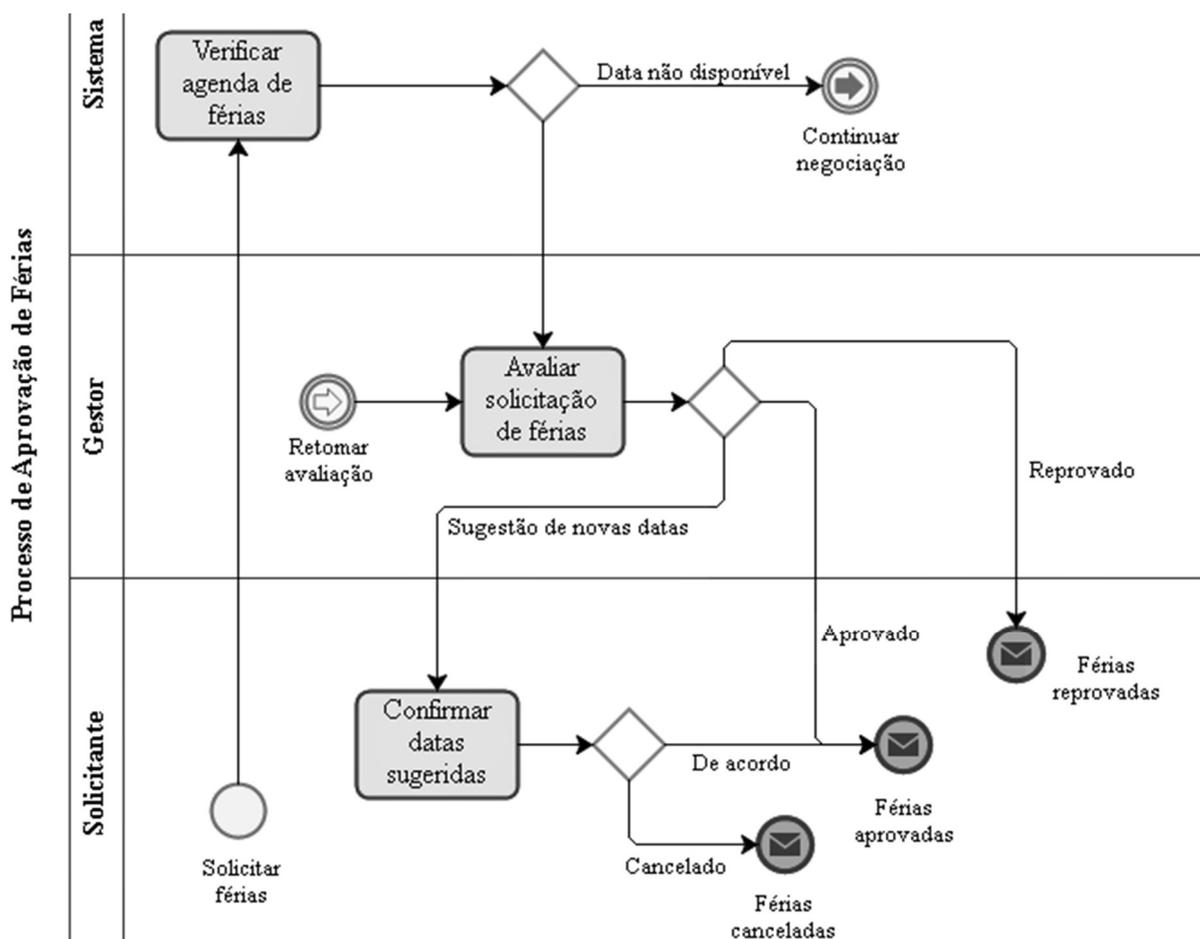


Figura 4 – Mapeamento do Processo Aprovação de Férias

Fonte: MORTARI (2012) – adaptado pelo autor

A **Figura 4** é um exemplo de mapeamento que ilustra a modelagem do fluxo de solicitação de férias dentro de uma determinada organização. A unidade responsável pelos recursos humanos atribuiu um nome à rotina, que no caso da **Figura 4**, atribuiu-se o nome de

Processo de Aprovação de Férias. Também foram identificados os três autores interessados do processo: Solicitante, Gestor e Sistema.

O processo se inicia com a pessoa interessada acionando no sistema para que verifique a agenda de férias. Após essa verificação, surgem duas hipóteses: no caso de não houver data disponível, o processo retoma negociação e após volta para o Gestor e retoma o fluxo, no caso de houver disponibilidade de data, o processo é encaminhado ao Gestor que avalia a solicitação de férias e dessa avaliação podem resultar três possíveis decisões. A primeira é reprovar as férias e comunicar ao Solicitante. A segunda é aprovar a solicitação e comunicar ao Solicitante. Por último, o Gestor pode decidir por sugerir novas datas e levar ao conhecimento do Solicitante.

Dando prosseguimento ao fluxo, no caso de o Gestor sugerir novas datas, o Solicitante deve confirmar as datas sugeridas e, se não estiver de acordo, as férias são, portanto, canceladas. De outra forma, acordando com a sugestão de datas, a solicitação de férias é, finalmente, aprovada.

2.3 Matriz de Riscos

Após toda essa abordagem sobre riscos, seu gerenciamento e os controles internos de uma organização, importa fazer uma relação entre todos esses conceitos apresentados. Gerenciar o risco por meio de sua identificação e avaliação pode ser bastante oportuno quando se coloca em prática o mapeamento de processos. Isso porque a organização estará diante de uma ferramenta, que como já visto anteriormente, possibilita reconhecer eventos que se revelam verdadeiras ameaças e que contribui para uma eficiente catalogação dos riscos. É este exatamente o objetivo desse trabalho, que propõe gerenciar as ameaças a partir do mapeamento de processos, identificando-as e analisando-as por meio de uma técnica de mensuração.

Essa técnica, já bastante utilizada, conforme Martin et. al (2004), Spira e Page (2003), Bergamini Junior (2005), trata-se de uma estratégia útil para implantar e aprimorar os controles internos com base na identificação e mensuração dos riscos organizacionais. Segundo Crouhy; Galai e Mark (2004) é possível considerar a existência de duas abordagens de mensuração de riscos: a qualitativa e a quantitativa. Em ambas, a mensuração é definida a partir do conhecimento das variáveis frequência (ou probabilidade de ocorrência) e severidade (ou impacto), associadas aos eventos de perdas identificados nos processos das empresas.

Pela abordagem qualitativa, o nível de risco é avaliado a partir da atribuição de critérios de classificação à frequência e à severidade, enquanto pela abordagem quantitativa o risco é avaliado por modelos probabilísticos (JORION, 2001). Neste trabalho, considera-se a abordagem qualitativa.

A análise qualitativa pode ser feita por meio de uma matriz, que recebe o nome de Matriz de Risco, em que o nível de risco será definido pela composição das variáveis frequência e severidade (impacto), associadas aos eventos de perda (fatores de risco) inerentes ao processo avaliado (MARSHALL, 2002; CROUHY; GALAI; MARK, 2004). A matriz de riscos será a ferramenta a ser empregada na análise de riscos de processos conforme será demonstrado nesta pesquisa.

A técnica de análise de frequência (probabilidade de ocorrer o evento) e severidade (impacto) apresenta critérios para pontuar os riscos, definindo valores para baixa, média e alta frequência, além da pontuação utilizada para determinar a severidade de cada um (RAMOS, 2009; THAHEEM; DE MARCO, 2013). O **Quadro 2** é um exemplo de matriz, a qual foi elaborada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), e utiliza a pontuação de 1 a 5 para indicar tanto os critérios de probabilidade quanto o de impacto. Esta pesquisa irá basear-se no modelo de matriz de risco apresentado pelo Tribunal de Contas da União.

Quadro 2 - Matriz de Impacto x Probabilidade

		Probabilidade				
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Impacto	Muito alto	Médio 5	Elevado 10	Extremamente elevado 15	Extremamente elevado 20	Extremamente elevado 25
	Alto	Médio 4	Elevado 8	Elevado 12	Extremamente elevado 16	Extremamente elevado 20
	Médio	Médio 3	Elevado 6	Elevado 9	Elevado 12	Extremamente elevado 15
	Baixo	Baixo 2	Médio 4	Elevado 9	Elevado 8	Elevado 10
	Muito Baixo	Baixo 1	Baixo 2	Médio 3	Médio 4	Médio 5

Fonte: BRASIL (2015, p.04)

Na matriz do **Quadro 2** verifica-se que foi previamente desenvolvida uma tabela de atribuição de pontos a qual determina que para ocorrências muito baixas atribui-se o número 1 e para muito altas o número 5. Assim, tem-se para ocorrência muito baixa de impacto x probabilidade o valor 1, que resulta no nível de risco baixo. De acordo com o **Quadro 2** conclui-se que são possíveis quatro níveis de risco a saber: baixo para valores de 1 a 2, médio para valores de 3 a 5, elevado para valores de 6 a 14, e extremamente elevado para valores iguais ou superiores a 15.

Conforme o quadro, cada risco é classificado de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e impacto em um objetivo, se ele realmente ocorrer. Deve-se deixar claro que a organização é quem determina quais combinações de probabilidade e impacto resultarão em uma classificação que estará de acordo com os termos descritivos e valores adotados pela própria organização (PMBOK, 2013).

Importante esclarecer que a análise não necessita limitar-se à abordagem qualitativa podendo serem os riscos priorizados e submetidos a análise quantitativa e planejamento de respostas com base na classificação (PMBOK, 2013). As classificações dos riscos são designadas com base na avaliação da sua probabilidade e impacto. A avaliação da importância de cada risco e a prioridade de atenção obtém-se também por meio desta matriz, a qual especifica as combinações de probabilidade e impacto que resulta em uma nivelção do risco como de prioridade baixa, média, elevada e extremamente elevada conforme o **Quadro 2**. Podem ser usados diferentes termos descritivos ou valores numéricos, dependendo da preferência organizacional.

Como pode-se observar no **Quadro 2**, o resultado a que se chega com o auxílio da matriz é o nível de risco de cada categoria eleita pela própria organização. Assim a organização já terá condições de avaliar a importância e dar prioridade para as categorias que representem maior risco, de acordo com os seus parâmetros particulares. É importante ressaltar que cada matriz resultará em diferentes níveis de risco, pois leva em consideração características, prioridades e formas de funcionamento muito específicas de cada organização.

O ponto central deste trabalho é apresentar uma proposta de gerenciamento de risco, que irá se resumir no quadro a seguir:

Quadro 3 - Gerenciamento do Risco

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Alto	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos
Médio	Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Baixo	Indica que o risco já está dentro da tolerância	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Fonte: Adaptado de COSO (2007)

O **Quadro 3** apresenta a forma mais simples a que se pode chegar em se tratando de nivelamento de risco. Neste quadro foram considerados os níveis mais básicos que se pode constatar: alto, médio e baixo. Assim, para uma perfeita gestão do risco, após definir o nível, a unidade deverá descrevê-lo, considerando seus padrões de tolerância ao risco. Para cada nível de risco deverão ser estabelecidos os critérios de resposta, mais uma vez considerando os parâmetros específicos de cada organização, e o tipo de resposta. No **Quadro 3** foram estabelecidos 3 tipos de resposta: aceitar, reduzir e evitar. Mas é importante lembrar que as repostas podem ser as mais variadas, dependendo da política de aceitação de risco da organização. E, por fim, serão determinadas medidas de correção, chamadas ação de controle, as quais descrevem as decisões que deverão ser tomadas, de acordo com cada tipo de resposta para cada nível de risco.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentadas as escolhas metodológicas para o delineamento do trabalho, divididas da seguinte maneira: classificação quanto ao objetivo da pesquisa, classificação quanto à natureza da pesquisa, e classificação quanto à escolha do objeto de estudo. Já no que se refere às técnicas de pesquisa os estudos podem utilizar as divisões a seguir: classificação quanto à técnica de coleta de dados e classificação quanto à técnica de análise de dados. No final será apresentado o desenho da pesquisa.

Quadro 4 – Forma Estrutural da Metodologia

CLASSIFICAÇÃO				
Quanto aos objetivos da pesquisa	Quanto à natureza da pesquisa	Quanto à escolha do objeto de estudo	Quanto à técnica de coleta de dados	Quanto à técnica de análise de dados
Exploratória	Qualitativa	Estudo de caso único	Triangulação	Triangulação na análise

Fonte: Adaptado de De Oliveira (2011)

No **Quadro 4** é apresentada de forma estrutural como pode ser classificada a metodologia científica. Nos itens subsequentes cada uma dessas classificações será explicada e justificada.

3.1 Classificação Quanto aos Objetivos da Pesquisa

Na visão de Malhotra (2001), em termos amplos, as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias ou conclusivas. As conclusivas, por sua vez, podem ser subdivididas em causais ou descritivas. Entretanto, Castro (1976), de modo genérico, assevera que existem três tipos de pesquisa: a exploratória, a descritiva e a explicativa, em que cada uma trata o problema de forma diferente. Por fim, seguindo a mesma forma de pensar de Castro (1976), de acordo com Lakatos e Marconi (2010) poderá haver três tipos de pesquisas cujos objetivos se diferem: a exploratória, a descritiva e a experimental. Enfim, nota-se que os autores usam nomes diferentes para basicamente três tipos de pesquisa que retratam os mesmos objetivos, sendo: exploratória, descritiva e explicativa, que também pode ser denominada de experimental ou causal.

Portanto, quanto aos objetivos da pesquisa, pode-se afirmar que o presente trabalho irá compreender a pesquisa exploratória, pois, segundo Selltitz et al. (1965) e Gil (2002), os estudos exploratórios buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir familiaridade acerca do fenômeno a ser investigado, já que seu objetivo principal é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias.

De acordo com Malhotra (2001) é provável que as pesquisas exploratórias sejam indicadas nos casos em que o processo de pesquisa é mais flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa e a análise dos dados é qualitativa e a técnica utilizada para sua coleta seja feita de múltiplas formas, como por exemplo, por meio de triangulação de dados. Reforçando tal ideia, de acordo com Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis, pois os métodos empregados podem compreender uma variedade de técnicas, tais como: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

3.2 Classificação Quanto à Natureza da Pesquisa

Quanto à natureza, segundo De Oliveira (2011), as pesquisas científicas podem ser classificadas, em dois tipos básicos: qualitativa e quantitativa, ou um misto dos dois tipos (quali-quantitativa). Para se atingir os objetivos propostos na introdução deste trabalho, optou-se pela estratégia de pesquisa qualitativa, pois, tal abordagem traz para a pesquisa respostas às questões próprias de determinado ambiente, cuja realidade não possa ser tratada de forma quantificada, permitindo maior profundidade à investigação (MINAYO, 2009), ou seja, como afirma Richardson (1985, p. 39) "em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares".

Justifica-se a abordagem qualitativa para este trabalho, pois ele não se presta apenas a enumerar ou medir eventos, tampouco empregar ferramentas estatísticas para análise de dados. Seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos puramente quantitativos. A expressão “pesquisa qualitativa” melhor se enquadra para definir o método aqui utilizado, pois ela compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados e tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre a teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979).

Métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais (DOWNEY; IRELAND, 1979). Isto porque estudos de avaliação de características do ambiente organizacional são especialmente beneficiados por métodos qualitativos, embora estes não sirvam só para essa finalidade. Por outro lado, ainda segundo os autores, enfoque quantitativo presta-se menos para questões em que eliminar o viés do observador seja fundamental para a análise do fenômeno.

3.3 Classificação Quanto à Escolha do Objeto de Estudo

Quanto à escolha do objeto de estudo, o presente trabalho pode ser classificado como um estudo de caso (único), pois segundo Yin (2005), tal classificação é a mais adequada quando a pesquisa for caracterizada por um estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, o que pode permitir maior e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados. [...] “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais relacionados” [...] (YIN, 2005, p.20). Esse autor defende a ideia de que o estudo de caso deve ser a estratégia escolhida quando as questões da pesquisa se concentram em questões do tipo “como” e “por que”. O foco da pesquisa são acontecimentos contemporâneos, nos quais a manipulação de eventos comportamentais não é possível.

Já para Gil (2002, p.54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Em uma comparação da estratégia de estudo de caso e a estratégia de pesquisa histórica, Yin (2005, p. 26) afirma que:

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas nele envolvidas.

Sobre os benefícios da utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa, Yin (2005, p. 20) afirma que:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real - tais como ciclos de vidas individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Sobre o escopo de um estudo de caso, Yin (2005, p.32) leciona que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Em outras palavras o objeto do estudo de caso é a análise profunda de uma unidade de estudo. No entender de Godoy (1995, p. 25) “visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.”

3.4 Classificação Quanto à Técnica de Coleta de Dados

Em relação à estratégia de coleta, optou-se pela triangulação de dados, que ocorreu por meio de roteiro de entrevista (pesquisa semiestruturada), observação participante aberta e análise documental.

Em se tratando da entrevista semi-estruturada, atenção tem sido dada à formulação de perguntas que seriam fundamentais para o tema a ser investigado (TRIVINOS, 1987; MANZINI, 2003). Para Triviños (1987, p. 146) “a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa.” Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semi-estruturada “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade” (TRIVINOS, 1987, p.152) além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Para Manzini (1990/1991, p. 154), “a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual se confecciona um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.” Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Um ponto semelhante, para ambos os autores, se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa. Dessa forma, Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o entrevistado.

Assim a entrevista foi orientada por um roteiro previamente elaborado com perguntas básicas de acordo com os objetivos da pesquisa, fundamentadas no referencial teórico e definidas em categorias *a priori*, planejado a partir de uma matriz de amarração (APÊNDICE).

A princípio, o roteiro de perguntas foi aplicado à pessoa que ocupava o cargo de maior liderança na Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, objetivando-se averiguar sua visão estratégica quanto aos riscos. A entrevista com o Pró-Reitor foi agendada com uma antecedência de 07 dias. Ela ocorreu no dia 02 de agosto de 2017, às 09 horas, no gabinete na Progep, durou cerca de 90 minutos e sua transcrição gerou um total de 10 laudas de material.

Em seguida foi entrevistada a pessoa que ocupava o cargo de Chefia da Coordenadoria de Administração de Pessoal, a qual substitui o titular do cargo de Pró-Reitor da Progep em suas ausências. A entrevista foi agendada com uma antecedência de 08 dias e ocorreu no dia 03 de agosto de 2017, às 10 horas, em lugar reservado na Progep, durou cerca de 135 minutos e sua transcrição gerou um total de 18 laudas de material.

Posteriormente foram entrevistados os chefes das divisões subordinados à Chefia de Coordenadoria de Administração de Pessoal. Primeiramente foi entrevistada a pessoa que ocupava o cargo de Chefe da Divisão de Pagamento. A entrevista foi agendada com antecedência de 08 dias e ocorreu no dia 03 de agosto de 2017, às 16 horas, em lugar reservado na Progep. O tempo de duração da entrevista foi de 110 minutos e sua transcrição gerou um total de 13 laudas de material.

Na sequência foi entrevistada a pessoa que ocupava o cargo de Chefe da Divisão de Registro e Movimentação, agendada com antecedência de 05 dias e ocorreu no dia 08 de agosto de 2017, às 08 horas. A entrevista deu-se em local reservado, durou cerca de 85 minutos e sua transcrição resultou num material com 10 laudas. Para o mesmo dia foi agendada, com antecedência também de 05 dias, a entrevista com a pessoa que ocupava o cargo de Chefe da Divisão de Aposentadoria e Pensão. A entrevista foi em lugar reservado, às 09 horas e 40 minutos, o tempo de duração foi de 120 minutos e sua transcrição gerou um material com 12 laudas.

Por fim dois representantes do nível operacional, ocupantes do cargo de assistente administrativo, foram agendados para o dia 09 de agosto de 2017, com antecedência de 06 dias. A primeira entrevista foi com a pessoa lotada na Divisão de Registro e Movimentação. A entrevista ocorreu às 08 horas, em local reservado, durou cerca de 110 minutos e a transcrição gerou um material com 11 laudas. A última pessoa, lotada na Coordenadoria de Administração

de Pessoal, foi entrevistada em local reservado, às 10 horas, com duração de cerca de 60 minutos e a transcrição da entrevista resultou em 06 laudas de material.

Dando continuidade à triangulação, no que tange à observação participante de forma aberta, nas palavras de Roesch (2005, p. 161) “ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho”. Diferente da observação participante de forma oculta que ocorre na forma inversa, quando existe a permissão para que seja realizada a pesquisa, mas nem todos tem esse conhecimento.

A forma de observação participante aberta é a ideal sob perspectivas éticas e de relacionamento, porém pode tornar a obtenção de informações mais difícil, pois os profissionais da empresa, sabendo que estão sendo analisados, tenderão a agir de forma diferente da forma habitual e, até mesmo, podem encobrir informações importantes para não prejudicarem a si mesmos ou aos seus colegas de trabalho. De acordo com Roesch (2005, p. 162) “Seu principal problema é conseguir aceitação e confiança do pessoal. Para tanto, o êxito de sua pesquisa vai depender de sua capacidade de conseguir aceitação e confiança do pessoal”.

Assim, a observação participante aberta deu-se nos momentos em que houveram os primeiros contatos com a Progep, a fim de solicitar ao Pró-Reitor e a Chefe da Coordenadoria de Administração de Pessoal permissão para que a pesquisa pudesse se desenvolver naquele local. Desde este primeiro momento já foram observadas as rotinas das unidades da Progep e comportamento de servidores lotados na unidade. Isto foi importante para, posteriormente, confrontar as observações previamente feitas com as falas dos entrevistados, contribuindo no processo de categorização dos dados coletados nas entrevistas.

E por fim, completando a triangulação de coleta de dados, tem-se a análise documental que serviu de apoio para subsidiar as informações coletadas. Importante ressaltar a contribuição da análise documental como fonte de dados para uma pesquisa, pois conforme destaca Roesch (2005, p. 165):

Uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais etc.

Para subsidiar esta pesquisa foram consultados os seguintes documentos relacionados à Progep:

- Processos Mapeados da Coordenadoria de Administração de Pessoal.
- Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;

- Resolução do Conselho Diretor nº 35, de 6 de março de 2017 – Que fixa as competências das unidades integrantes da estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SiapeNet
- Sistema de Gestão de Pessoal – SGP/Progep

3.5 Classificação Quanto à Técnica de Análise de Dados

Os entrevistados foram selecionados tendo em vista o cargo que ocupam e não pela pessoa em si. Para garantir o caráter impessoal da pesquisa, não serão divulgados os nomes dos servidores, mas os mesmos serão representados pelos códigos de identificação do **Quadro 5**.

Quadro 5 – Relação e Codificação dos Entrevistados

Indivíduos Pesquisados	Cargo Ocupado	Código do entrevistado
Nível Estratégico	Pró-Reitor	E1
Nível Tático (01)	Chefe da Coordenadoria de Administração de Pessoal	T1
Nível Tático (02)	Chefe da Divisão de Pagamento	T1.1
Nível Tático (03)	Chefe da Divisão de Aposentadoria e Pensão	T1.2
Nível Tático (04)	Chefe da Divisão de Registros e Movimentação	T1.3
Nível Operacional (01)	Assistente em Administração	O1
Nível Operacional (02)	Assistente em Administração	O2

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

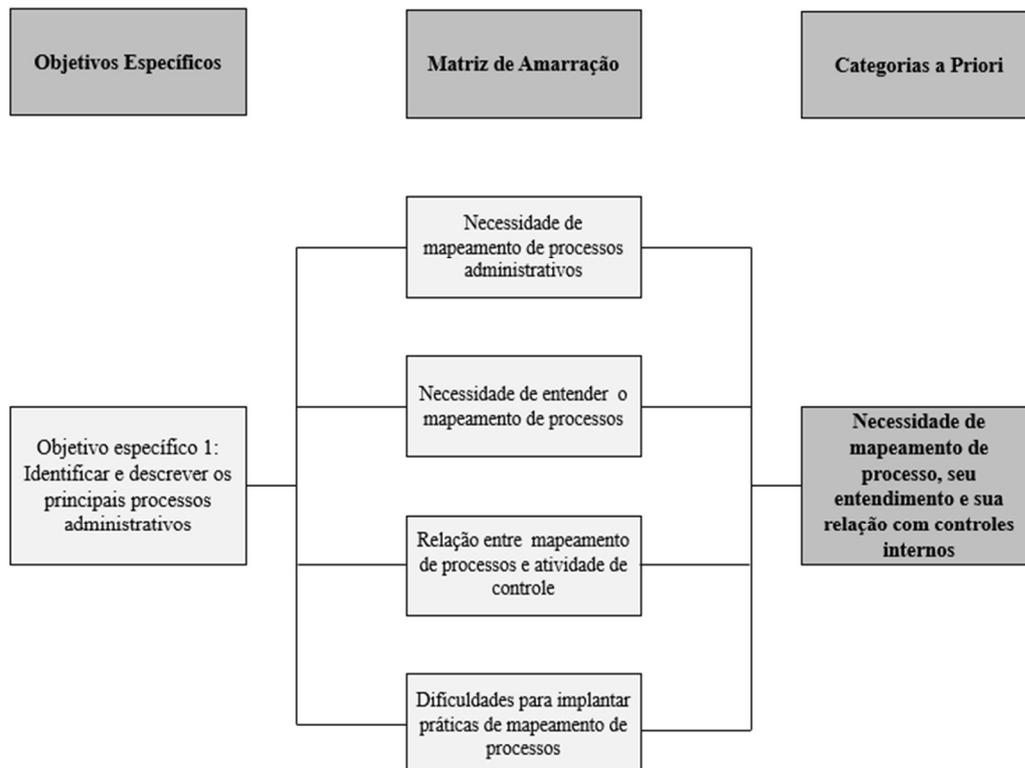
Assim, a primeira pessoa selecionada foi a que ocupava o cargo de maior liderança na Progep, qual seja o cargo de Pró-Reitor, pelo fato de representar a unidade e possuir uma visão estratégica de toda a Progep. A segunda pessoa a ser escolhida foi a que ocupava o cargo de Chefe de Coordenadoria de Administração de Pessoal, pelo fato de ser quem substitui o Pró-Reitor em suas ausências, e por esse motivo, possui uma visão estratégica e ao mesmo tempo tática da unidade pesquisada.

Foi necessário ouvir também as pessoas que estão no cargo de nível tático, ou seja, de chefia das divisões que compõem a CAP. Assim foram escolhidas as pessoas que ocupam o cargo de chefes das Divisões de Pagamento, Registro e Movimentação e de Aposentadoria e Pensão. E com intuito de ouvir pessoas de todos os níveis organizacionais, foi solicitado à chefia

da CAP indicação de duas pessoas do nível operacional que pudessem colaborar com a pesquisa. Assim foram indicadas as pessoas que ocupavam o cargo de assistente administrativo, sendo uma delas lotada na Coordenadoria de Administração de Pessoal e outra lotada na Divisão de Registro e Movimentação. Desta maneira foram selecionadas um total de 7 pessoas representantes dos 3 níveis organizacionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

3.5.1 Processo de Categorização

A análise foi feita por meio da categorização realizada em dois momentos distintos: *a priori* e *a posteriori*. Primeiramente, com base nos objetivos específicos afinados com o referencial teórico, foram eleitas categorias que serviram de base, para a elaboração das perguntas do roteiro de entrevistas por meio da matriz de amarração (APÊNDICE 1 – Matriz de Amarração). Para cada objetivo específico foram identificadas 4 categorias que agrupadas por assunto resultaram em 1 categoria *a priori*. A **Figura 5** ilustra detalhadamente o processo de categorização deste primeiro momento:



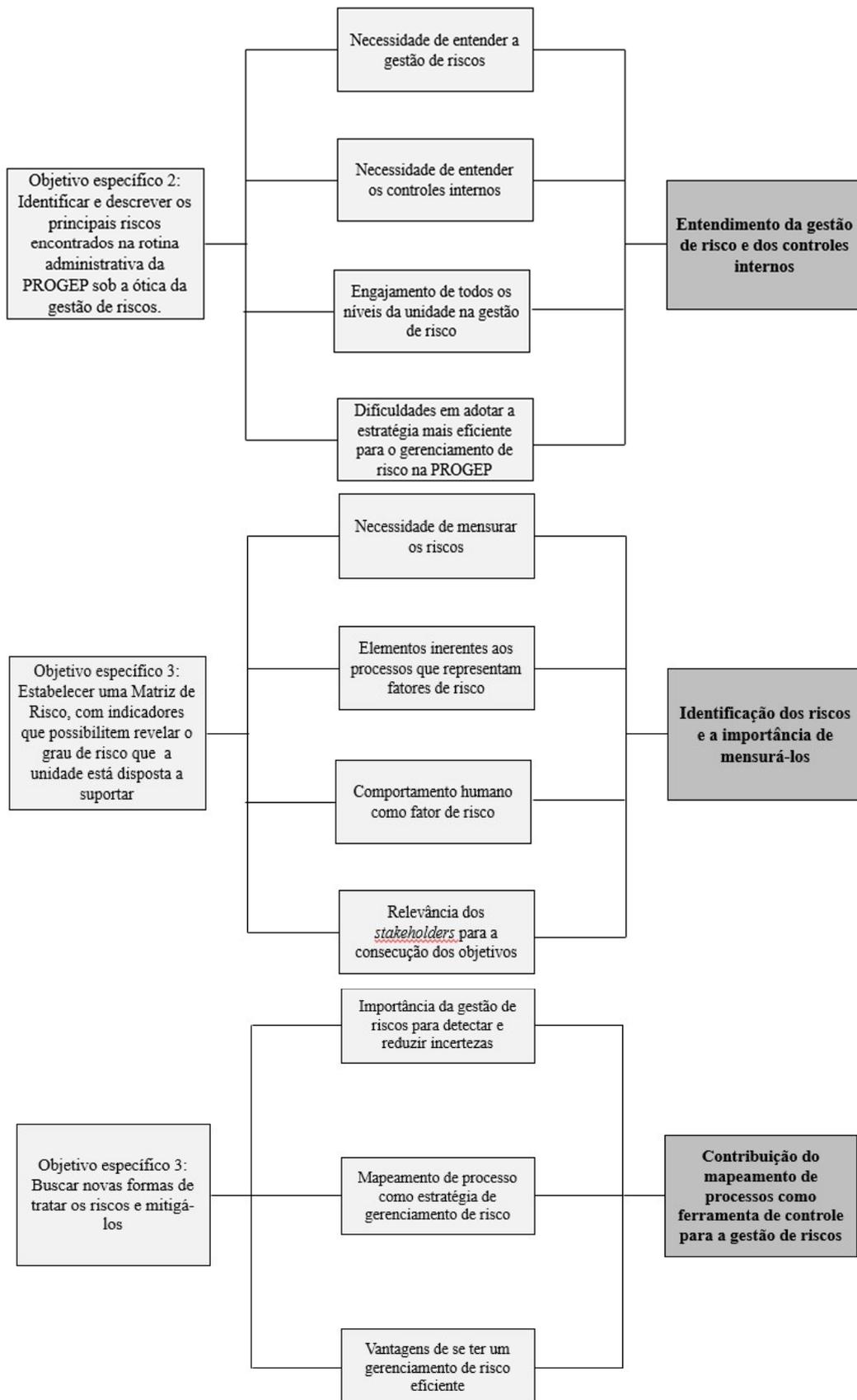


Figura 5 – Processo de Categorização

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a **Figura 5**, do objetivo específico 1 extraiu-se a categoria: necessidade de mapeamento de processo, seu entendimento e sua relação com controles internos. Do objetivo específico 2 resultou a categoria: entendimento da gestão de risco e controles internos. Do objetivo específico 3 resultou a categoria: identificação dos riscos e a importância de mensurá-los. E, por fim, a última categoria resultou, também, do objetivo específico 3: contribuição do mapeamento de processos como ferramenta de controle para a gestão de riscos. O objetivo específico 3, pela sua relevância, foi dividido em duas partes, sendo por esse motivo o único que resultou duas categorias *a priori*.

O segundo momento do processo de categorização se deu quando ocorreu a entrevista efetivamente. Na ocasião foram observados, comportamentos, rotinas e principalmente as falas dos entrevistados. Durante a entrevista foi observado que algumas informações se repetiam nas falas dos entrevistados o que deu origem a agrupamentos de dados e que, posteriormente, contribuíram para eleger as seguintes categorias que receberam o nome de categorias *a posteriori*: *i.* legislação a respeito de recursos humanos bastante oscilante; *ii.* ausência de suporte para entendimento jurídico dos atos normativos; *iii.* despreparo do servidor; *iv.* presença de ruídos de comunicação organizacional interna; *v.* ausência de reuniões; *vi.* tendência à centralização; *vii.* relacionamento hierárquico.

3.5.2 Desenho da Pesquisa

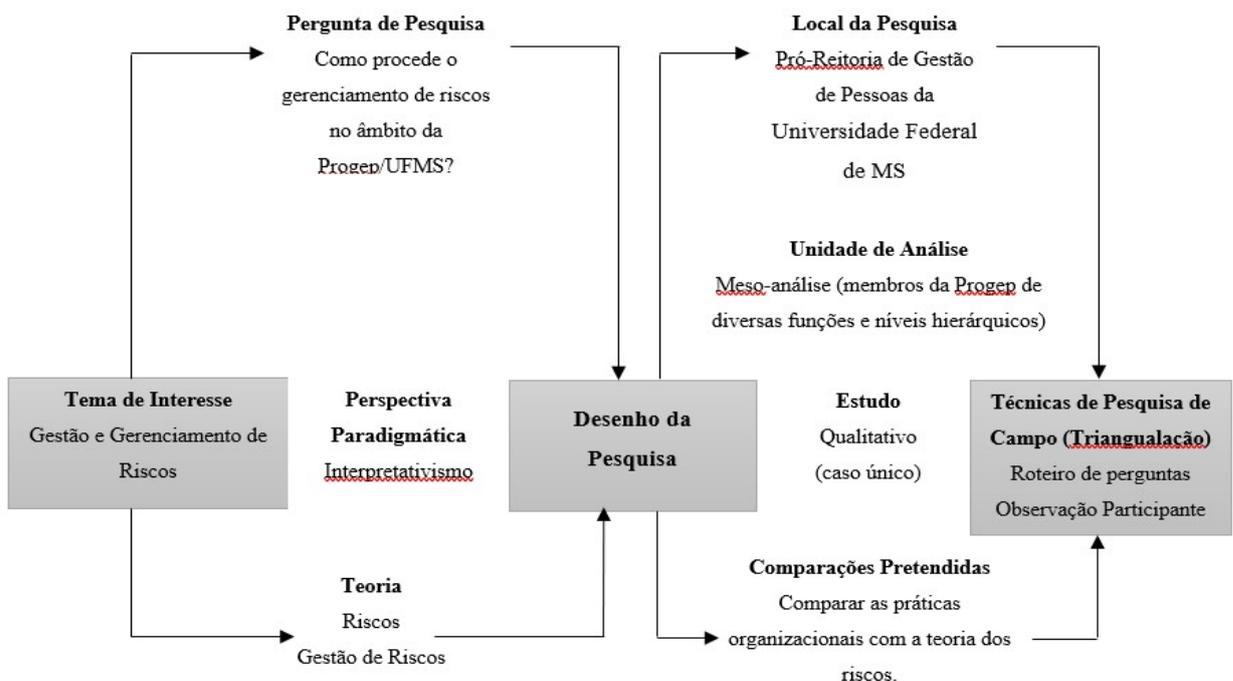


Figura 6 - Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

A **Figura 6** ilustra os elementos desta pesquisa: a Pergunta Problema (Como procede o gerenciamento de riscos no âmbito da Progep/UFMS?); a Perspectiva Paradigmática (Interpretativismo); a teoria (Riscos e Gestão de Riscos); o Local de Pesquisa (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul); os Participantes (membros da Progep de diversas funções e níveis hierárquicos); o Método de Estudo (caso único); e as Comparações Pretendidas (Comparar as práticas organizacionais com a teoria dos riscos).

3.6 Gerenciamento de Risco Por Meio de Mapeamento de Processos

O desenvolvimento desta metodologia baseia-se na experiência do pesquisador como auditor interno da UFMS e de conhecimentos adquiridos em cursos de capacitação ofertados pela Controladoria Geral da União e fóruns e oficinas realizados pela Associação Nacional dos Servidores Integrantes das Auditorias Internas do Ministério da Educação, mas também fundamentado na bibliográfica consultada e já apresentada neste trabalho, tendo como principal referência as obras do Coso e ABNT NBR ISO 31000.

Objetiva-se, portanto, que essa metodologia contribua na busca de uma gestão de riscos adequada valendo-se do mapeamento de processos internos, oportunamente identificando, avaliando e tratando os riscos, com a consequente mitigação por meio do desenvolvimento de novas formas de controles internos e que deve adotar os seguintes passos:

(i) definir o apetite e tolerância ao risco e o método de avaliação dos riscos: essa etapa deve ser realizada através de entrevista, a qual irá definir quais serão os riscos aceitáveis, a tolerância a variações nos objetivos estabelecidos e a forma como é medido o impacto dos riscos e sua probabilidade de ocorrência; (ii) mapear processos e controles internos: Essa tarefa deve ser realizada através de entrevista com pessoas ligadas aos processos analisados. Após o entendimento dos processos, desenha-se o fluxograma dos processos, utilizando-se um *software* voltado à documentação e modelagem de processo chamado *Bizagi*. Durante este procedimento, o foco é a identificação dos controles e riscos existentes. Os fluxos dos processos desenhados a partir das entrevistas são apresentados para os entrevistados a fim de garantir que eles representem fielmente as atividades desenvolvidas; (iii) identificar os riscos existentes: a partir dos fluxos dos processos, os principais riscos existentes são levantados. Essa tarefa deve ser realizada com o suporte de um quadro de riscos e controles, onde os riscos de cada parte do fluxo serão detalhados. O **Quadro 6** ilustra o modelo a ser utilizado nesta pesquisa; (iv) entender os riscos identificados: com os riscos identificados na etapa anterior, é possível realizar

um confronto da realidade do setor com os riscos identificados durante a entrevista com envolvidos nos processos selecionados. Neste momento são realizadas perguntas para verificar como os riscos levantados são entendidos pelos servidores, se existem controles manuais ou automatizados para mitigar os riscos. Caso haja controles, eles são questionados, com o intuito de verificar se eles não possuem falhas. O resultado deste trabalho será registrado no campo procedimento de validação demonstrado no **Quadro 6**. *(v) avaliar o impacto e a probabilidade de ocorrência dos riscos*: Através de entrevistas com as chefias e os servidores envolvidos, procede-se, então, uma análise qualitativa da probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos por meio da elaboração de matriz de risco. O resultado desta análise deve ser registrado no campo probabilidade e impacto do **Quadro 6**;

Quadro 6 – Riscos e Controles

Nome do Unidade					
Risco	Impacto	Probabilidade	Controle	Deficiência Identificada	Recomendação
A categoria de risco avaliada	O impacto determinado pela unidade	A probabilidade de ocorrência de acordo com a unidade	O controle que a unidade entende ser eficaz	A deficiência dos seus processos constatada pela unidade	Qual medida corretiva ou preventiva deve ser adotada

Fonte: Elaborado pelo Autor

(vi) analisar riscos x controles: nessa etapa, ocorre a análise para verificar se todos os principais riscos estão cobertos por controles. Assim, ocorre a identificação da eventual necessidade de implementação de controles adicionais para mitigar os principais riscos. Também é analisada a existência de controles com falhas; *(vii) propor melhorias*: para aqueles riscos identificados para os quais não há controle eficiente, são propostos controles adicionais. Esses controles adicionais aos processos são incluídos nos fluxos dos processos, originando fluxos com melhorias, cuja implantação deverá ser proposta aos interessados nos processos mapeados.

3.7 Resgate Histórico da Cap e Progep da UFMS

O setor responsável pelos assuntos relacionados a recursos humanos da UFMS, até o ano de 2011, era a Gerência de Recursos Humanos (GRH). A extinta GRH era vinculada à Pró-Reitoria de Administração (Prad), e era composta por 5 divisões a saber: Divisão de Pagamento,

Divisão de Registro e Movimentação, Divisão de Recrutamento, Desenvolvimento e Avaliação, Divisão de Medicina do Trabalho e Assistência ao Servidor e Divisão de Aposentadoria e Pensão.

A partir de 1/7/2011, a GRH deu lugar a Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoal (CGGP), por meio da Portaria Rtr n.º 476, de 30 de junho de 2011. Por meio desse instrumento houve a reestruturação administrativa da universidade, e a unidade de recursos humanos passou a ter *status* de Pró-Reitoria. Outra alteração é que ela deixou de pertencer à Prad, e ganhou nova estrutura administrativa, passando a ser subdividida em 3 novas Coordenadorias: Coordenadoria de Assistência à Saúde, Coordenadoria de Desenvolvimento e Recrutamento e Coordenadoria de Administração de Pessoal.

Como foi dito, a Portaria n.º 476 criou 3 novas Coordenadorias que passaram a compor a estrutura da CGGP, dentre elas a Coordenadoria de Administração de Pessoal. Esse normativo estabeleceu que a CAP iria absorver as Divisões de Pagamento, de Registro e Movimentação e de Aposentadoria e Pensão. A Coordenadoria adquiriu, na ocasião, a atual estrutura, contudo a CGGP, em dezembro de 2012, passou por mais uma modificação, transformando-se, enfim, em Pró-Reitoria.

Essa nova modificação deu-se, precisamente, em 10/12/2012, data em que foi publicada no Boletim de Serviços da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul a Resolução do Conselho Universitário n.º 70, de 5 de dezembro de 2012, a qual alterou a denominação da Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoal para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho.

E finalmente, por meio da Resolução do Conselho Universitário n.º 02 de 20 de janeiro de 2017, foi alterada a estrutura organizacional da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, e com relação à unidade, objeto de estudo desta pesquisa, foi suprimida a palavra Trabalho do seu nome, assumindo a hodierna nomenclatura de Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, sem alterar a sigla Progep. A **Figura 7** traz o organograma atual da unidade.

De acordo com a **Figura 7**, o organograma da Progep/UFMS segue um padrão de estrutura funcionalista, hierárquico e unilateral, com todas as divisões dependentes de suas coordenadorias específicas e estas, por sua vez, subordinadas ao Gabinete da Pró-Reitoria. Como se sabe, em estruturas assim, é possível que a comunicação ocorra em sentido único, de cima para baixo. Outro aspecto interessante desse tipo de estrutura organizacional remete ao fato de que geralmente seus gestores são escolhidos a partir de pessoas pertencentes ao ciclo social do principal gestor da organização.

Portanto, tais características podem trazer importantes indicativos sobre a forma pela qual a Unidade está propensa ou não à exposição aos riscos. Dependerá sobremaneira da visão e da experiência do Pró-Reitor sobre as questões operacionais de cada Divisão e Seção, cuja prerrogativa envolve a definição de uma estratégia setorial para mitigação dos riscos inerentes ao processo.

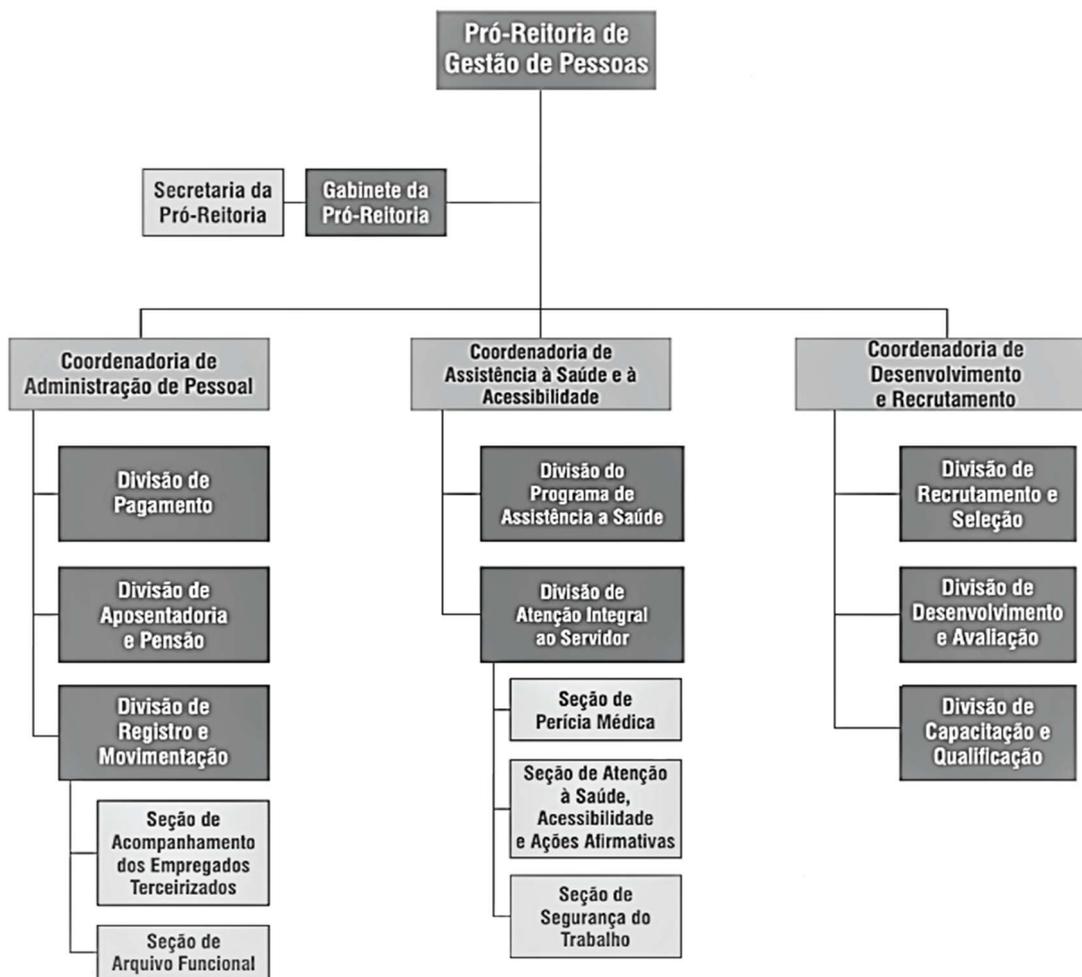


Figura 7 – Organograma da Progep

Fonte: Organograma – site da UFMS¹

Dessa forma, para cumprir os objetivos propostos do estudo, conforme a indicado na **Figura 7**, foi investigada toda a Progep, em especial a Divisão de Aposentadoria e Pensão, da Coordenadoria de Administração de Pessoal (CAP), por representar maior risco, segundo os graves problemas de reparo e ajustes ao se (re)processar aposentadorias irregulares, situações

¹ Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2018/01/organograma-JANEIRO-2018.pdf&hl=pt_BR> Acesso em jan. 2018.

que envolvem desligamento definitivo do servidor da atividade do serviço público. [notas da análise documental e da observação participante].

3.8 Oportunidade de Intervenção

Nesta seção serão apresentados os principais processos da CAP, quais sejam: Aposentadoria; Abono de Permanência e; Alteração de Conta. Justifica-se, pois, são processos burocráticos complexos, que exigem por parte dos técnicos e analistas, chefes de divisão e dos coordenadores um domínio completo das criticidades de suas etapas e verificação de eventos de risco. Após o mapeamento dos processos, foi elaborado uma Diagrama de Causa e Efeito, ou Diagrama de Ishikawa, para identificar a criticidade de cada processo analisado. Vale

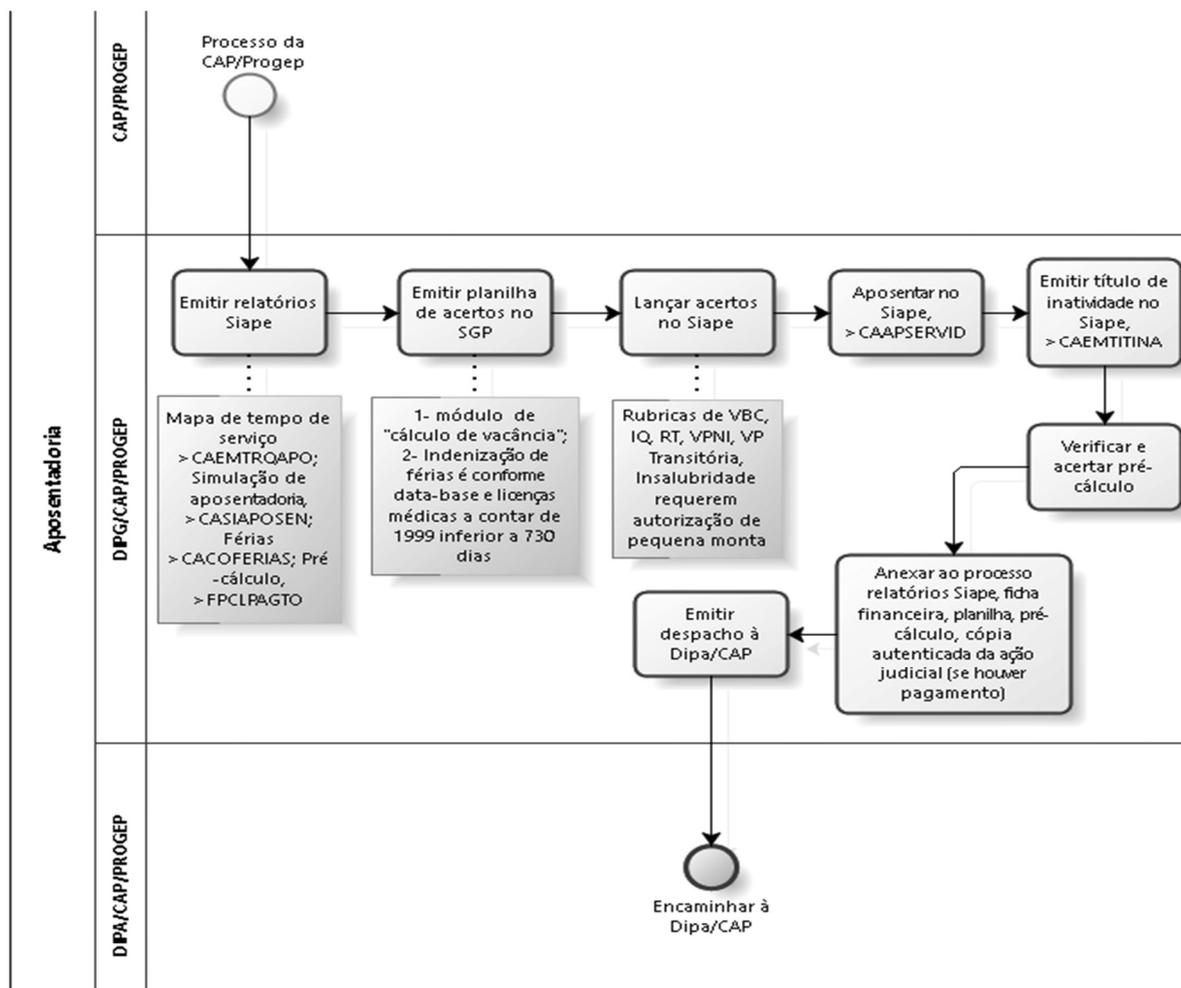


Figura 8 – Processo Aposentadoria

Fonte: Dados obtidos pela análise documental e observação participante

ressaltar que alguns desses processos já se encontravam posteriormente mapeados pelos seus responsáveis, oportunidade pela qual houve envolvimento direto do pesquisador deste estudo, justificando, assim, o critério metodológico de observador participante.

De acordo com a **Figura 8**, o processo se inicia pela emissão dos relatórios do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), conforme análise e verificação dos seus critérios administrativos, segue a emissão de planilhas do Sistema de Gestão de Pessoas da Unidade (SGP), o qual determinará a verificação dos acertos do Siape, etapa que dá início de fato à aposentadoria do servidor no âmbito do Siape, perfazendo sua emissão de inatividade.

A partir desse mapeamento, foi identificado, pelo servidor da Unidade, o seguinte problema identificado nas análises realizadas no Diagrama de Ishikawa, conforme a **Figura 9**:

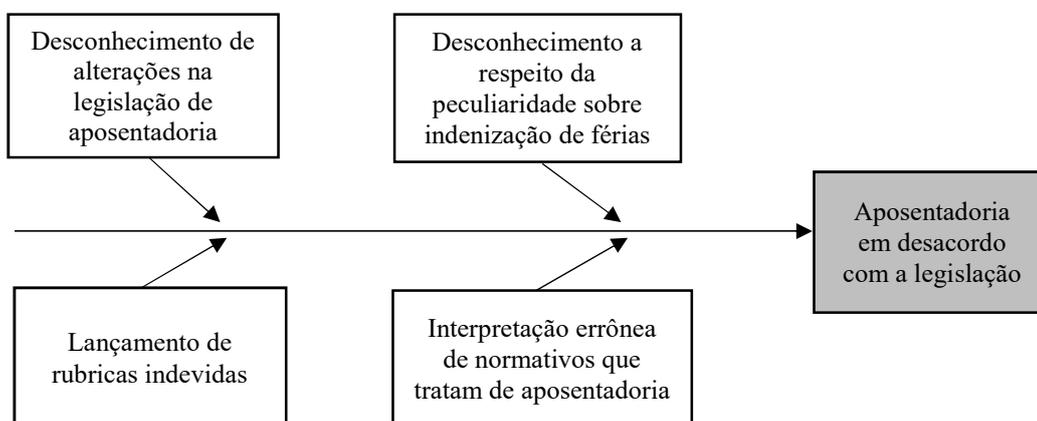


Figura 9 – Diagrama de Ishikawa do Processo Aposentadoria

Fonte: Elaborado pelo autor

A **Figura 9** mostra um problema decorrente da Aposentadoria que se encontra em desacordo com a legislação vigente. As possíveis causas identificadas pelo entrevistado são: (1) desconhecimento de alterações na legislação de aposentadoria; (2) desconhecimento a respeito da peculiaridade sobre indenização de férias; (3) lançamento de rubricas indevidas; (4) Interpretação errônea de normativos que tratam de aposentadoria [notas de observação participante e análise documental].

O segundo processo submetido a teste foi o da **Figura 10** e faz referência ao processo de Abono Permanência.

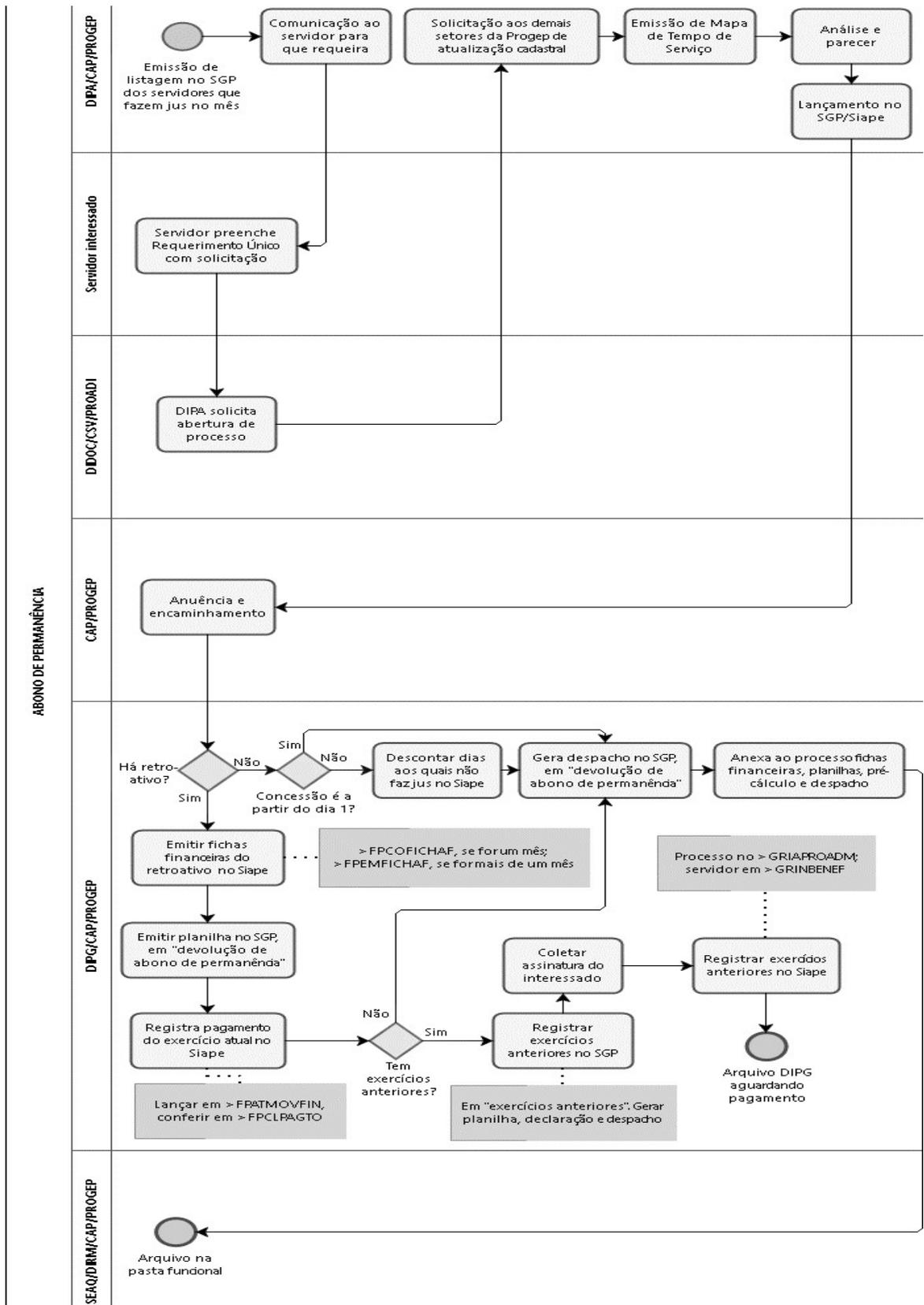


Figura 10 – Processo Abono de Permanência

Fonte: Dados obtidos pela análise documental e observação participante

De acordo com a **Figura 10**, o processo relativo à solicitação de abono de permanência inicia-se efetivamente com a emissão de mapa de tempo de serviço, análise e parecer, e lançamento no Sistema de Gestão de Pessoas da Unidade (SGP). Após anuência há a análise da existência de pagamento de retroativo, não havendo são feitas as considerações acerca da data de concessão, gerado despacho no SGP e anexado ao processo fichas financeiras, planilhas pré-cálculo e concessão de fato do abono de permanência. Havendo pagamento de retroativos, são emitidas fichas financeiras no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), registros nos Siape e após verificações é arquivado para aguardar pagamento de exercícios anteriores, mas segue o trâmite até a finalização e consequente concessão da solicitação de abono de permanência.

Como no exemplo anterior, por meio do Diagrama de Causa e Efeito chegou-se ao seguinte problema, igualmente identificado por pessoa do setor objeto deste trabalho:

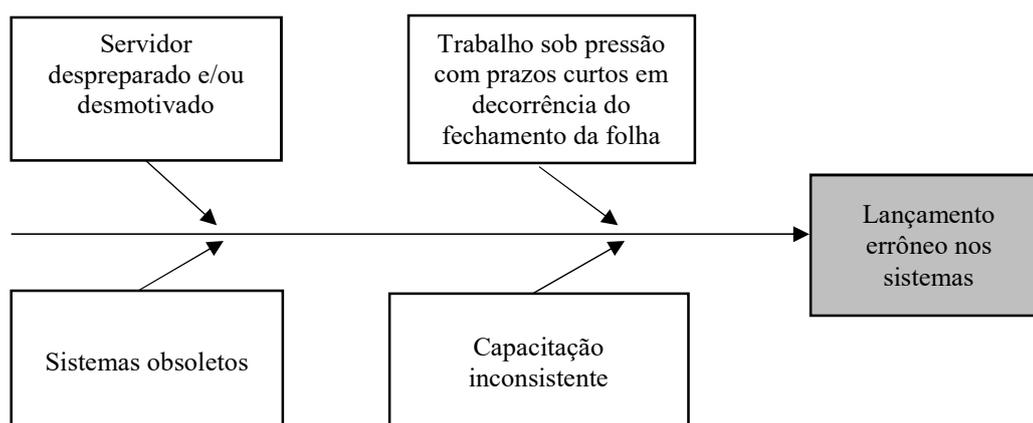


Figura 11 – Diagrama de Ishikawa do Processo Abono de Permanência

Fonte: Elaborado pelo autor

A **Figura 11** mostra o problema de lançamento errôneo nos sistemas. Suas possíveis causas são: (1) servidor despreparado e/ou desmotivado; (2) trabalho sob pressão com prazos curtos em decorrência do fechamento da folha; (3) sistemas obsoletos; (4) capacitação inconsistente. [notas de observação participante e análise documental].

O terceiro processo analisado foi o de alteração de contas, cujo mapeamento é ilustrado na **Figura 12**.

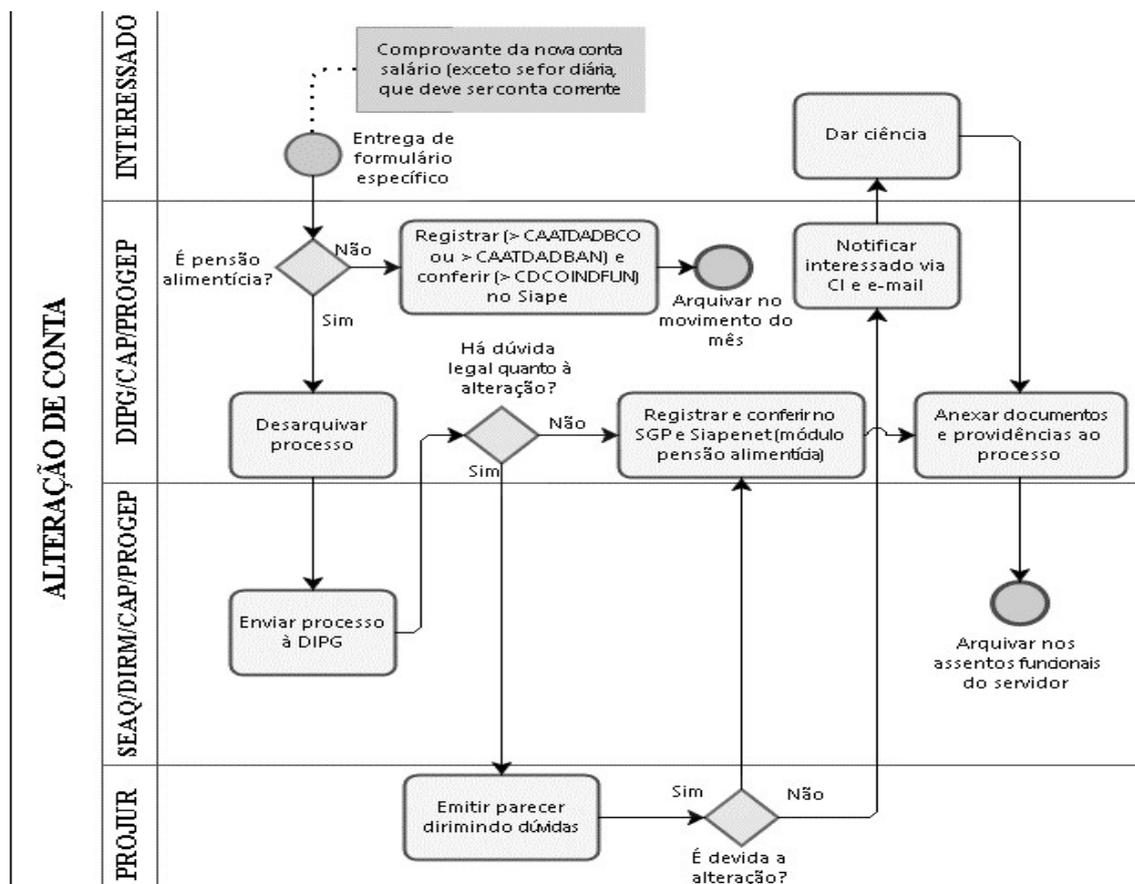


Figura 12 – Processo Alteração de Conta

Fonte: Base de Dados da Progep

De acordo com a **Figura 12**, o processo inicia-se com a verificação da possibilidade de ser conta referente a pagamento de pensão alimentícia. Não sendo, segue para registro e consequente atendimento da solicitação. Contudo, no caso de se referir a conta para depósito de pensão alimentícia, procede com o desarquivamento, emissão de parecer, registro nos sistemas, (SGP e Siape), e anexar documentação ao processo etapa que finaliza e atende a solicitação.

Igual aos processos anteriores, também por meio do Diagrama de Causa e Efeito chegou-se ao seguinte problema, identificado por pessoa do setor objeto deste trabalho:

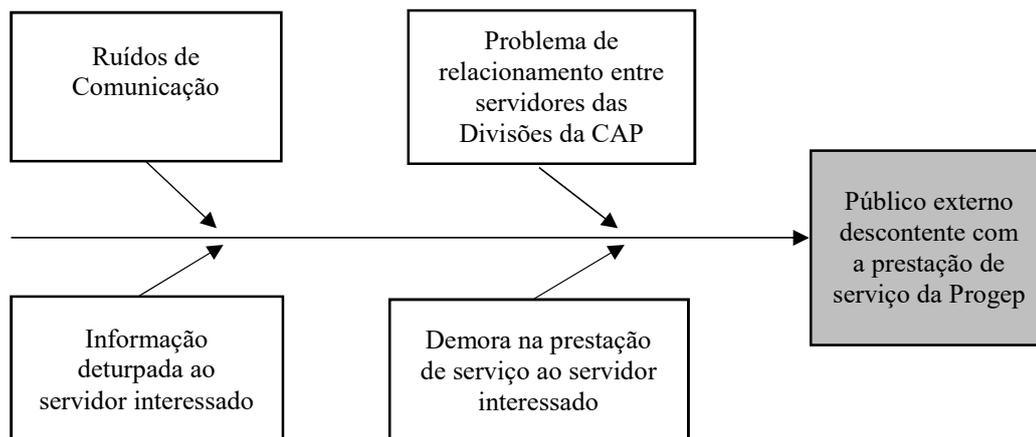


Figura 13 – Diagrama de Ishikawa do Processo Alteração de Conta

Fonte: Elaborado pelo autor

A **Figura 13** mostra o problema do público externo descontente com a prestação de serviço da Progep. Suas possíveis causas são: (1) ruídos de comunicação; (2) problema de relacionamento entre servidores das Divisões da CAP; (3) informação deturpada ao servidor interessado; (4) demora na prestação de serviço ao servidor interessado [notas de observação participante e análise documental].

Feitas essas primeiras avaliações, os problemas foram, então, identificados e categorizados dentro da classificação de risco apresentada no item 2.1.1. Assim foram identificados os riscos de conformidade, operacional e imagem nas atividades da CAP/Progep, conforme **Figura 14**.

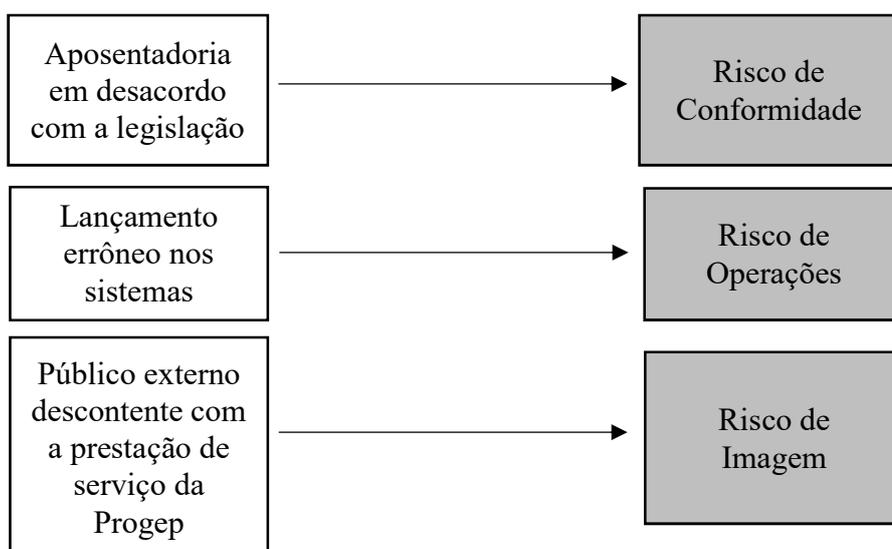


Figura 14 – Categorização dos Riscos da CAP/Progep

Fonte: Elaborado pelo autor

Findada a identificação do risco, estabeleceu-se uma matriz de probabilidade x impacto (**Figura 15**) com o fim de mensurar o risco da unidade, lembrando que os indicadores foram alocados pelos próprios servidores da unidade.

		PROBABILIDADE		
		Baixa	Média	Alta
		1	2	3
IMPACTO	Alto	Baixo	Médio	Alto
	3	3	6	9
	Médio	Baixo	Médio	Médio
	2	2	4	6
	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
	1	1	2	3

Legenda:

Resultado	Nível de Risco
De 1 a 3	Baixo
De 4 a 6	Médio
De 7 a 9	Alto

Figura 15 – Matriz de Probabilidade x Impacto

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o risco de conformidade, foram atribuídos indicadores de alta probabilidade e alto impacto, ou seja, 3x3 cujo resultado corresponde, de acordo com a **Figura 15**, ao nível de risco alto. Para o risco de operação ou operacional, com relação ao impacto recebeu escore 3 e para probabilidade 2, resultando em nível de risco médio. Por último, foi avaliado com escore 2 para ambos critérios, cujo resultado enquadra o risco de imagem no nível médio.

A avaliação desses componentes inerentes aos riscos da CAP/Progep, permite, sob a perspectiva do próprio servidor da unidade, preencher o **Quadro 6** da subseção 3.6 que tratou do gerenciamento de risco por mapeamento de processos. Dessa forma, após seu preenchimento, foi possível não só identificar, mas também descrever os principais riscos encontrados na rotina administrativa da Coordenadoria de Administração de Pessoal/Progep sob a ótica da Gestão de Riscos, resultando no **Quadro 7**.

Quadro 7 – Riscos e Controles da CAP

Coordenadoria de Administração de Pessoal					
Risco	Impacto	Probabilidade	Controle	Deficiência Identificada	Recomendação
Conformidade	Alto	Alta	Atualizar os mapeamentos de processos de aposentadoria sempre que houver modificação na legislação	Aposentadoria em desacordo com a legislação	Leitura habitual do Diário Oficial da União e do Boletim de Serviços da UFMS e participar de grupos de discussão sobre normas de aposentadoria
Operacional	Alto	Média	Mapear todas rotinas administrativas, mormente as que envolvam lançamento em sistemas	Lançamento errôneo nos sistemas	Mais investimento no fator humano e capacitação de servidores
Imagem	Médio	Média	Rever os fluxos dos processos e tornar mais célere a prestação de serviço	Público externo descontente com a prestação de serviço da Progep	Identificar eventuais conflitos entre servidores da CAP e evitar que os problemas internos prejudiquem a boa prestação de serviço

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Diante das análises obtidas, verifica-se que para o risco de conformidade o impacto e a probabilidade foram considerados altos, teria como controle a atualização dos mapeamentos de processos de aposentadoria sempre que houver modificação na legislação, a deficiência identificada foi a possibilidade de ocorrer aposentadoria em desacordo com a legislação e a recomendação de leitura habitual do Diário Oficial da União e do Boletim de Serviços da UFMS e participar de grupos de discussão sobre normas de aposentadoria .

Para o risco operacional o impacto foi considerado alto e a probabilidade média, como medida de controle seria mapear todas rotinas administrativas, mormente as que envolvam lançamento em sistemas, como deficiência identificada foi detectado o lançamento errôneo nos sistemas e recomendação mais investimento no fator humano e capacitação de servidores.

Fechando essa análise, tem-se o risco de imagem impacto e probabilidade avaliados com indicadores médios, para o controle, suscitou-se a ideia de planejar uma revisão dos fluxos dos processos e tornar mais célere a prestação de serviço, a deficiência identificada foi o público

externo descontente com a prestação de serviço da Progep e a recomendação de identificar eventuais conflitos entre servidores da CAP e evitar que os problemas internos prejudiquem a boa prestação de serviço.

É importante pontuar que essa análise deve ser feita de acordo com a percepção dos servidores que fazem parte da unidade avaliada, assim como se procedeu nesta pesquisa. Devem ser considerados todos os componentes que refletem a visão do setor e a ideologia do local, considerando fatores como as rotinas e política de gestão da organização. Também se faz necessário esclarecer que não é um estudo estático, podendo ser feito periodicamente e levantados os pontos que mudaram ou permaneceram após a implantação das medidas necessária para a correção das deficiências identificadas.

Essa explanação do **Quadro 7** encerra a sessão de metodologia e atende ao objetivo geral deste trabalho, qual seja: Analisar e avaliar os procedimentos administrativos da Coordenadoria de Administração de Pessoal, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e propor uma forma de gerenciamento de riscos. A próxima sessão irá tratar dos dados levantados, mais importantes para a elaboração desta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção discorre sobre os dados mais importantes extraídos das entrevistas e fundamentais para contribuir com esta pesquisa. São consideradas as categorias apresentadas na **Figura 5** e tem como foco principal verificar o perfil comportamental dos entrevistados, analisar sua capacidade de argúcia aos riscos, os quais todos os processos então expostos, bem como procurou observar suas angústias e sentimentos ao atuar na CAP/Progep/UFMS.

Em seguida, será apresentado um quadro analítico, que tem como requisito principal cumprir parte do último objetivo específico, que é buscar novas formas de tratar e mitigar os riscos.

4.1 Categorias Analíticas

Tem-se, portanto, como categorias de análise: (1) Necessidade de Mapeamento de Processo, seu Entendimento e Relação com Controles Internos; (2) Entendimento da Gestão de Risco e Controles Internos; (3) Identificação dos Riscos e a Importância de Mensurá-los; (4) Contribuição do Mapeamento de Processos como Ferramenta de Controle para a Gestão de Riscos; (5) Legislação a respeito de Recursos Humanos Bastante Oscilante; (6) Ausência de Suporte para Entendimento Jurídico dos Atos Normativos; (7) Despreparo do Servidor; (8) Presença de Ruídos de Comunicação Organizacional Interna; (9) Ausência de Reuniões; (10) Tendência à Centralização.

4.1.1 Necessidade de Mapeamento de Processo, seu Entendimento e Relação com Controles Internos

Como a proposta deste trabalho é fazer um estudo sobre o gerenciamento do risco a partir de rotinas administrativas mapeadas, viu-se, portanto, a necessidade de explorar o entendimento acerca do assunto no âmbito da Progep, mais especificamente, na CAP. Durante a pesquisa *in loco*, constatou-se que, em todos os níveis organizacionais, o mapeamento é o meio mais fácil de se entender processos administrativos de uma determinada unidade. Todos os entrevistados entendem que é uma ferramenta bastante prática para se fazer conhecer e

entender as atividades desenvolvidas, seja no caso de servidores novos no setor, seja no caso de atividades mais difíceis de se desempenhar, conforme relata a entrevistada **O2**:

O que o mapeamento contribui, na minha área, o que eu faço em conjunto com a chefia, é a facilidade. O que até agora ela mostrou, não na parte de riscos, o que ela me demonstrou, é que ela já fez o mapeamento da CAP inteira, e é para facilitar quando a gente tiver alguma dúvida, o que é pra fazer, pra onde mandar ou o de onde vem, essa parte que eu uso. Desde quando eu entrei, a CAP tem os fluxogramas dos processos e isso a minha chefe me mostrou.

Com relação a controles internos, a linha de raciocínio de todos os servidores que participaram da entrevista foi de que quanto mais o setor investe em escrever ou mapear seus processos, mais ele está investindo em prevenção de ocorrência de eventos indesejados. É dizer que o mapeamento de processo consegue esclarecer de forma clara e objetiva todas as informações inerentes a um processo em particular, e as chances de ocorrer erros diminuem. Há consenso de entendimento entre os entrevistados de que essa é uma forma inteligente de fortalecer os controles internos das unidades, o que pode ser notado na fala do entrevistado **T1.3**:

Quando se mapeia o processo todos os servidores sabem o que tem que ser feito. Então eles vão conseguir estudar, planejar aquele processo, aquele serviço e vão conversar/falar a mesma língua. Eu acredito que essa é a importância. Dá uma ideia de organização, de coisa controlada.

Com relação a essa primeira categoria, as informações revelaram um alto nível de entendimento dos entrevistados a respeito de mapeamento de processo, bem como sua contribuição para o fortalecimento dos controles internos e consequentemente, para a eficiência da gestão de riscos.

O entrevistado **T1.1** foi além dos demais colegas, demonstrando a facilidade de se constatar riscos com o auxílio do processo mapeado aberto na tela do computador, apontando os momentos críticos aos quais ele atribuía o nome de gargalo, [...] *“esse aqui é um ponto em que eu pessoalmente confiro toda a folha de pagamento. Aqui existe um gargalo. E aqui nesse ponto existe outro gargalo”*. É exatamente esse tipo de pensamento que este trabalho quer disseminar no serviço público, ou seja, o mapeamento de processo como meio facilitador de identificação e análise do risco.

4.1.2 Entendimento da Gestão de Risco e Controles Internos

Esta categoria revelou entendimentos divergentes entre os servidores representantes dos três níveis organizacionais entrevistados. Com relação ao nível estratégico foi verificado que o tema gestão de risco não é assunto desconhecido, ou como nas palavras do entrevistado **E1**, “*já ouvi falar em palestras, encontros de Pró-Reitores que estive presente*”. Existe uma opinião formada a respeito de gestão de risco, sabe que é algo que trará benefícios para a instituição, mas que ainda não foi definido uma estratégia de implantação na Progep.

Já no nível tático foi observado que o entendimento sobre gestão de risco é fruto de curso de capacitação que já foi ofertado pela instituição e, portanto, também não é assunto desconhecido. Mas foi observado que no âmbito da Progep não há reuniões ou discussões dentro da unidade, principalmente com a participação de todos os servidores, com o fim de difundir os conceitos de gestão de risco para todos os níveis organizacionais, conforme pode-se concluir da fala do entrevistado **T1.2**:

A Progep em si mesmo não tem promovido, foi só uma vez. Foi falado no assunto, mas quem estava presente eram apenas os chefes. Não havia participação de todo o pessoal da Progep. Mas entendo que tinha que acontecer reuniões com participação de todos, porque quando se tem reunião só com os chefes, subentende-se que os chefes passam para os outros. Eu tenho feito isso, mas não posso falar pelas outras divisões, então por isso eu acho que seria interessante a participação até mesmo do operacional.

Também foi observado que, apesar de haver algum conhecimento a respeito de risco e seu gerenciamento, não há, ainda falando do nível tático, uma ideia sólida a respeito de sua implantação. Isto ficou evidente durante as entrevistas pelo fato de que a maioria dos entrevistados revelou ter fortes controles, mas não demonstrou saber fazer uma correlação de controles com gestão de riscos.

Analisando a fala dos servidores do nível operacional, ficou bastante claro que a noção de gestão de risco presente apenas nos níveis estratégico e tático, mas aí parou. O operacional ainda está muito carente de conhecimento e capacitação a respeito do assunto, conforme as indagações da pessoa entrevistada **O2** “*o que seria gestão de riscos?*”, ou da **O1** “*eu não sei muito bem o que são esses riscos*”. Com relação a controles internos, a deficiência de conhecimento é menor, sendo demonstrado até mesmo uma noção bastante satisfatória, como se depreende da entrevista com a **O1**:

Têm também os *check lists* que a gente aprimorou, nas verificações das pastas funcionais, que a gente faz muito. Tinha o *check list* só que as perguntas eram muito confusas, e quem fazia antes ticava tudo que tinha e dava a impressão de que foi verificado tudo. Por isso eu mudei a estrutura do *check list*, coloquei fazer isso, mudar isso, acho que ficou muito bom para controle nosso.

4.1.3 Identificação dos Riscos e a Importância de Mensurá-los

Um dos objetivos desta pesquisa é mapear os principais processos da Coordenadoria de Administração de Pessoal. Por ser uma unidade bastante avançada nessa questão, facilitou bastante a pesquisa uma vez que não foi necessário começar do zero cada um dos processos. Contudo, não são todos os servidores que fazem esses mapeamentos. No que tange à Divisão de Pagamento, a atual chefia tem participado fortemente na elaboração dos mapeamentos. Quanto à Divisão de Movimentação e Registro e a Divisão de Aposentadoria e Pensão também estão com seus processos mapeados, porém estes foram elaborados pela chefe da Coordenadoria de Administração de Pessoal.

A importância de mapear é, a princípio, demonstrar na prática como identificar os riscos visualizando o processo, como no caso em questão, na tela do computador. Como os processos já estavam mapeados, foi solicitado ao entrevistado que demonstrasse aqueles que considerasse de maior relevância.

Assim, foi feito primeiramente com o servidor **T1.1**, um teste prático, questionando a respeito de incertezas que poderiam refletir oportunidade ou risco dentro de uma rotina:

Já houve uma situação aqui bastante interessante, na verdade é esse aqui, o trâmite de quando o servidor morre e vai gerar pensão e ele tem algum valor devolvendo, tem uma devolução ao erário. O entendimento do Código Civil é de que vai arcar com a pensão, com a herança, mas vai arcar também com a dívida. Mas quando se fala de folha de pagamento, não pode porque a pessoa está contando com a pensão integral sem o abatimento de 10% de alguma demanda que o cônjuge ou finado pai tenha em folha. São só trâmites legais, mas a gente não tem muita margem de trabalho. Aliás a margem de trabalho é zero. Se nesse ponto aqui eu quiser colocar o desconto eu vou lá e coloco, só que vou errar. Se a pessoa tiver conhecimento da legislação ela pode requerer a suspensão do desconto, pode fazer uma denúncia e é aqui o ponto da incerteza, porque a gente pensando em aproveitar uma oportunidade para queimar etapas dentro de um processo, pode, ao invés disso sofrer consequências de sindicância, PAD, por ter cometido um equívoco, que reduziu em percentual a remuneração daquela pessoa. Então isso é uma incerteza, que poderia gerar uma oportunidade, mas que não pode ser aproveitada, justamente pelo fato de que não queremos correr riscos e porque somos muito ligados na legislação.

Pela fala do entrevistado nota-se com clareza que há um apurado conhecimento acerca do assunto, do que é incerteza, e da diferença de oportunidade e risco. Sabe colocar em prática

estes conceitos e, melhor ainda, consegue identificá-los no mapeamento de processo como fora feito no exemplo acima citado.

Com relação a mensuração, **T1.1** demonstrou a mesma habilidade notada durante a identificação do risco *“A probabilidade de ocorrer o evento é sempre baixa, embora o impacto seja alto, mas probabilidade é baixa. Acaba dando um valor moderado, porque a frequência é baixa, até mesmo por conta dos controles de revisão que são feitos na Divisão.”*

O nível operacional não demonstrou tanto conhecimento como o revelado acima, mas conseguiu assimilar durante a entrevista a noção da importância de se mensurar o risco, a exemplo da afirmação de **O2** *“Medir é importante para gente ficar alerta. Cuidar do risco, se o risco é identificado pode-se tentar sanar, adaptar, diminuir o risco.”*

4.1.4 Contribuição do Mapeamento de Processos como Ferramenta de Controle para a Gestão de Riscos

Conforme já foi abordado no referencial teórico, não resta dúvida que antes de falar de riscos e controle, é necessário ter conhecimento dos processos da unidade. Foi constatado nas entrevistas que os servidores têm esse pensamento e enxergam o mapeamento de processo como uma ferramenta de controle eficiente.

Neste ponto, a metodologia empregada foi, ao final da entrevista, submeter perguntas ao entrevistado para conhecer a opinião de cada servidor a respeito de se utilizar o mapeamento de processos para gerenciar o risco. As respostas foram bastante satisfatórias, e a aceitação foi unânime. Em outras palavras, todos veem com bons olhos a gestão de riscos a partir do mapeamento de processos, como se percebe na opinião da entrevistada **O2**:

Eu acredito que é mais eficiente porque toda vez que a gente procura minimizar os riscos, identificar e depois minimizar a gente está melhorando o nosso serviço, o nosso atendimento. A gente tendo controle dos riscos, não passando riscos é um serviço por excelência.

O representante tático **T1.1** em sua resposta demonstrou conhecimento diferenciado a respeito do assunto, fazendo uma relação entre mapeamento de processo e gestão de risco bem próxima da sugerida neste trabalho:

Eu não vejo uma coisa sem relação com a outra. Na verdade, não é condição *"sine qua non"*, mas eu não vejo uma coisa desligada da outra. Se já não consegue identificar o risco, que é muito mais fácil de identificar quando você mapeia o processo, imagina sem mapeamento! Eu entendo que fazer gerenciamento de risco sem mapeamento de

processo é como planejar a construção de um sobrado e por alguma limitação você colocar forro e não fazer a laje. No caso de um sobrado é melhor fazer a laje e não rebocar do que fazer forro e pintar a casa.

De maneira em geral a pesquisa foi bem recepcionada e a proposta apresentada neste trabalho foi recebida de forma positiva pelos servidores que se prestaram a colaborar com este estudo.

4.1.5 Legislação a respeito de Recursos Humanos Bastante Oscilante

Em 100% das falas houve uma associação do risco da unidade com o fato de a legislação que versa sobre recursos humanos ser bastante oscilante. O que foi informado é que, os servidores da Progep estão sujeitos a normativos que orientam suas atividades, e os comandos destes normativos estão sempre mudando. Esse cenário bastante instável aumenta a probabilidade de ocorrência de eventos baseados em riscos de conformidade, de acordo com a classificação no referencial teórico, já apresentada no item 2.1 deste trabalho.

Pela entrevista foi constatada uma insatisfação unânime com essa situação, pois dentre os objetivos da unidade, está o de que sempre seguir a legislação para fazer o trabalho da forma mais correta possível, mas se a legislação muda constantemente, há que se concluir que não é tarefa das mais fáceis atingir esse objetivo, conforme se infere da entrevista do representante do nível tático, **T1.2**:

No caso de aposentadoria e pensão a autoridade máxima é o Tribunal de Contas. Não interessa, ele falou que está errado, então está errado! Ele que está no topo do fechamento do nosso processo. Em 2014 nós tivemos que rever todos os processos, na verdade, rever os processos de aposentadoria desde 2010. Então foi 2010, 2011, 2012 e 2013, foram 4 anos inteiros porque a Orientação Normativa do Ministério do Planejamento que alterou essa interpretação da insalubridade saiu dia 24 de dezembro de 2013, publicaram nesse dia, mas quem que leu? Ninguém, mas também se lesse não adiantaria de nada e nós aqui da DIPA ficamos em choque. A Orientação Normativa modificou a forma de fazer a insalubridade e mandou rever todos os atos praticados anteriormente. Achamos isso totalmente errado. Nós estamos correndo esse risco de não ter o direito adquirido respeitado por conta de determinações do governo que são publicadas da noite para o dia.

Como já afirmado acima, foram vários relatos de descontentamento com essa constante alteração dos normativos, como pode-se observar da fala de **T1.3**:

Sim, até mesmo porque aqui a gente lida muito com legislação que muda a todo tempo, e se eu sou uma pessoa que não está atenta eu cometo um erro baseado numa legislação que já não está mais vigente. Acontece muito em quintos, nós tivemos

um problema de quintos dias atrás, onde um servidor tinha lá uma instrução que dava a ele tantos quintos de uma função, só que ele se baseou numa legislação que não estava mais em vigor, era outra legislação. Então isso tem que alterar, e gera um efeito financeiro na vida da pessoa, porque a pessoa perde dinheiro com isso. Então para essas coisas tem que ter muita atenção.

Todos os entrevistados afirmaram que a unidade está sujeita a risco de conformidade, avaliando o nível do risco em alto, com a exceção do tático **T1**, que afirmou:

Mas essa questão de risco alto eu acho, a minha opinião particular, é muito teórico. Eu diria que isso tudo não contribui muita coisa. Na vivência diária, eu diria que os riscos aqui são muito baixos. Eu classificaria como tudo isso muito teórico. Eu vivencio sempre a situação aqui e acho que o risco é baixo. Para você poderia ser alto, mas pra mim é uma situação que daqui a pouquinho eu resolvo, não resolvo agora, mas daqui a pouco eu resolvo. Por isso eu disse que é uma classificação muito teórica, e depende muito de cada um que vem aqui analisar. Então quem executa ou quem faz isso vai dizer que, eu e no meu caso vou falar por mim e não pelos outros, eu vou dizer que é um risco baixo.

4.1.6 Ausência de Suporte para Entendimento Jurídico dos Atos Normativos

Os entrevistados fizeram questão de pontuar as dificuldades que enfrentam em suas atividades diárias em decorrência da constante mudança na legislação. Acontece que não foi constatado apenas esse problema, mas também, a insegurança, por parte dos servidores da Progep, em interpretar os normativos que versam sobre matéria típica de recursos humanos.

Isto porque, conforme os entrevistados, há receio em tomar decisões com base em novas orientações ou instruções normativas, por exemplo, sem que haja respaldo de algum departamento ou setor que possa dar suporte jurídico, como pode-se depreender da entrevista de **T1.2**:

Eu sempre falo, nós estamos trabalhando aqui, nós temos toda a legislação, a gente pode não saber toda ela, mas poderia ir buscar. A gente hoje não tem treinamento para isso, a gente não conta com pessoas que a gente possa tirar dúvidas. Que trabalhou e trabalha com isso. Mas como, hoje, saber de tudo? Como se atualizar?

As decisões no serviço público não são de caráter pessoal, ou seja, não se pode fazer para um porque é amigo e deixar de fazer para o outro, simplesmente, porque o outro é desafeto ou inimigo pessoal. O serviço público não deve se prestar a servir de meio de facilitação ou vingança. Como garantia da impessoalidade, existe, precipuamente, o caráter legal dos atos administrativos, ou seja, estes devem-se respaldar ou embasar em algum instrumento normativo: orientação normativa, instrução normativa, portaria, decreto, lei ou acórdão.

Contudo a lei pode conter textos que não são claros e objetivos, podem dar margem a interpretações dúbias ou tornarem-se comando de difícil aplicação. É exatamente esta situação que foi levantada pelos entrevistados, como bem se observa na fala de **O1**:

Porque a legislação muda muito, é orientação, instrução normativa e a gente aqui na Progep trabalha muito com isso. Só que aqui não tem alguém pra cuidar disso, pra lidar disso, orientar que mudou algo. A gente sente muita falta de respaldo nisso de alguém que orienta nisso, que interpreta. Aquele processo foi feito baseado naquele momento, de repente mudou e a mudança influenciou os outros e uma determinada chefia viu aquilo daquele jeito, naquele momento, só que naquele momento já havia mudado, mas ela não sabia. O que acontece? Você faz um trabalho depois tem que fazer o retrabalho. Aí o que acontece? Aí vem servidor, dizer: poxa, mas eu entreguei isso na época? Por que ninguém me avisou que estava errado? Então a gente enfrenta muito isso aqui na DIRM.

A situação de insegurança, principalmente da chefia, observada na fala do operacional é reforçada pela fala do próprio nível tático, conforme reporta **T1**:

Essa parte de legislação, a gente está sempre buscando. O que a gente não tem é o apoio nas devidas interpretações disso. Então fica uma interpretação muito exclusiva do setor. E quem está mexendo fica inseguro, é isso que eu sinto. Vamos colocar numa situação prática. Foi fazer um diagnóstico e foi dado um diagnóstico negativo. Não existe a hipótese de perguntar uma segunda ou terceira opinião? O que eu digo desse respaldo é essa segunda ou terceira opinião de dizer que aquilo que a gente está fazendo é o certo ou o mais próximo do certo. Então, o controle do risco fica muito centrado em uma unidade só. Então essa unidade tem que ler, interpretar e colocar para execução e aí pode-se incorrer em risco. Sempre que eu puder recorrer à outra interpretação eu recorro, aliás eu recorria, quando existia a DILP, mas hoje ela não existe mais e ficamos muito refém de nossas próprias interpretações. Só que eu sou contadora, não sou profissional da área jurídica e isso me deixa muito insegura.

4.1.7 Despreparo do Servidor

Outro fator que foi identificado, capaz de contribuir com o aumento dos níveis de risco da unidade, é o despreparo do servidor. Isto, conforme os entrevistados, justifica-se pelo fato de que o servidor que não está bem preparado para o exercício de suas funções gera situações indesejadas dentro do setor, como por exemplo: revisão dos seus atos, supervisão minuciosa por parte da chefia e, muitas vezes, o retrabalho.

O que foi destacado pelos entrevistados, referente a esta questão, é que essas situações indesejadas interferem na boa prestação das suas próprias funções, mormente no que se refere ao dispêndio de tempo e pessoal com tarefas que já foram feitas, como explica **T1.3** em sua entrevista:

Necessário revisar porque tem muita coisa que foi feita no passado que eu vejo, que eu enxergo, hoje, que foi feita de qualquer jeito, por servidor despreparado e que não tinha compromisso com a instituição. Isso atrapalha porque tem que desperdiçar

tempo, pessoal e atenção com coisas que foram lançadas de qualquer jeito, já foram feitas, mas tem que fazer de novo porque são coisas importantes que, futuramente, prejudicará servidores, principalmente os mais antigos que estão à beira da aposentadoria, porque na hora do pedido de aposentadoria tem que estar tudo certo

A Progep é composta por bons servidores, mas também existem pessoas descompromissadas e desinteressadas. Além disso, existem aqueles que não se enquadram nas rotinas da Pró-Reitoria. Resumindo, trata-se de uma unidade que apresenta uma diversidade de perfis, e dentre elas estão pessoas que poderiam estar lotadas em outro local, que poderiam ser mais bem aproveitadas, mas ao contrário, acabam prejudicando a unidade no que se refere ao alcance de seus objetivos, o que foi pontuado de forma bem interessante pelo nível estratégico **E1**:

É uma diversidade de pessoas e eu não tenho a mínima medição anterior, as pessoas são lotadas aqui por “achômetro”, não existe uma medição de qual o perfil profissiográfico dessa pessoa, a pessoa assume o concurso na UFMS e não é feita nenhuma medição de onde seria bom colocar tal pessoa. E por esse motivo, claro, eu não tenho o melhor aproveitamento do meu povo, pois muitos estão aqui entravando, portanto, deixam de contribuir para alcance dos resultados aqui da Progep.

4.1.8 Presença de Ruídos de Comunicação Organizacional Interna

Este é um ponto bastante delicado observado dentro da CAP. Há uma dificuldade de relacionamento que extrapola o limite do profissional, configurando-se problemas de afinidade pessoal. Essa situação afeta a comunicação entre as divisões, e umas das consequências disso é o aumento do nível de risco. Segundo as informações transmitidas pelos entrevistados, as divisões que compõem a CAP dependem uma do trabalho da outra, como pode-se notar na fala de **T1.3**:

Porque a Progep é uma unidade com várias divisões só que todas têm que estar falando a mesma língua, dentro do mesmo sistema. Se a DIRM não lança corretamente as licenças, na hora da aposentadoria o tempo de serviço vai ficar errado lá na DIPA. Então tudo isso prejudica o servidor, e claro a Progep fica com a fama de que não faz coisas certas.

Nota-se nesta fala que para o sucesso das atividades da Coordenadoria é necessário que haja bom relacionamento entre as suas divisões. Para que o resultado das atividades seja alcançado sem incorrer em erros, é necessário que as divisões trabalhem em conjunto e cooperem uma com as outras. Todavia, o convívio entre elas está sendo prejudicado por questões pessoais como se percebe da fala da pessoa entrevistada **O1**:

Às vezes é uma coisa pequena, poderia ter sido resolvido entre as duas divisões. A chefe de coordenadoria já tem muita coisa pra fazer, sem falar que às vezes ela está substituindo o Pró-Reitor. Ela às vezes está cumulando Pró-Reitoria e Coordenadoria e ainda tem que fazer esse tipo de coisa pequena. Então esse problema de comunicação é coisa simples. Mas não, você está fazendo seu trabalho, a chefe da coordenadoria para o que está fazendo, chama você que tem que parar também pra ir lá resolver um problema de comunicação de algo que poderia ser pequeno.

Como se pode observar, o relato de **O1** corrobora a percepção de que os ruídos de comunicação estão atrapalhando a rotina administrativa do setor. Isto porque essa última fala revela também um fato interessante que está relacionado com o aumento da carga de trabalho de uma pessoa em decorrência de problemas de afinidade de servidores. Todo esse transtorno trouxe à chefia da CAP novas atribuições, qual seja, a de intermediar o relacionamento entre as duas divisões causadoras desse inconveniente. Isto posto, mais uma responsabilidade foi assumida pela chefia da CAP, mas é importante frisar que a medida é paliativa e com a intenção de evitar que o risco nas atividades se torne ainda maior, como se justifica **T1** durante sua entrevista:

Um processo que não guarda direito, que não segue uma ordem certa, o setor estabelece essa ordem, seja por data, por ordem cronológica, por protocolo, por setor, a unidade estabelece isso. Esse tipo de problema nós não temos, mas os problemas que existem são problemas que já se tornaram coisas pessoais, que envolviam questão de serviço. São pessoas que não se afinam por questão de serviço. E pra amenizar esse problema, eu alterei a rotina de trabalho. Antes era de uma divisão direto pra outra. Eu mudei o fluxo do processo, eu me enfiei no meio entre as duas divisões para evitar atritos e erros propositais. Apesar desses problemas que existem, mesmo com essas divergências, o resultado final acontece. Ele demora um pouco mais? Sim, acaba não sendo do jeito que eu gostaria, mas, pelo menos, a gente nunca perdeu o prazo por conta dessa falta de bom convívio de pessoas, que não é de todo mundo, só de duas divisões em específico.

4.1.9 Ausência de Reuniões

Como o tema gerenciamento de risco é pouco conhecido no setor público, essa pesquisa preocupou-se em obter informações a respeito de como está sendo feita a orientação dos chefes da Progep quanto ao assunto e se eles repassam esses conhecimentos para os demais servidores a eles subordinados. A questão de realizar reuniões seria uma eficiente forma de compartilhar o conhecimento adquirido pelas chefias, principalmente por quem detém os cargos de nível estratégico e tático, conforme a ideia de **T1.3**:

Mas entendo que tinha que acontecer reuniões com participação de todos, porque quando se tem reunião só com os chefes, subentende-se que os chefes passam para os outros. Eu tenho feito isso, mas não posso falar pelas outras divisões, então por isso eu acho que seria interessante a participação até mesmo do operacional. As reuniões, atualmente, partem da CAP, não da Pró-Reitoria. A exemplo da implantação do SEI

que tivemos que solicitar à Chefe da Coordenadoria que promovesse uma reunião com todo mundo, para passar a todos a data de implantação do sistema, necessidade de ajustar como seria feita a implantação. Era um sistema novo entrando em operação e quase ninguém sabendo mexer. Por isso foi solicitada essa reunião, mas era apenas na CAP.

Essa linha de raciocínio conduziu a entrevista para uma melhor exploração desse ponto. Conforme relatos dos entrevistados, foi revelado que as rotinas de reuniões da Progep não são frequentes, podendo-se afirmar até que são inconsistentes, conforme relata **T1.1** *“O atual Pró-Reitor não possui o hábito de reunir todos da Progep para dirimir dúvidas sobre legislação, novos procedimentos, implantação de novas sistemáticas, ou até mesmo gestão de risco”*. O que foi percebido é que a CAP promove reuniões internas, todavia, na maioria das vezes são convocados apenas os chefes das 3 divisões, não havendo o envolvimento de todo o seu pessoal. Portanto, conclui-se que as reuniões não são promovidas com todas as coordenadorias da Progep e, as que são de iniciativa da CAP, nem sempre envolvem o operacional.

Nesse sentido, afirmou **O2** *“Pela Progep eu nunca vi nada, eu já participei desse tipo de reunião, já tive dentro da nossa sala, a DIPG com a CAP, que a gente trabalha juntos, a gente faz o trabalho praticamente juntos”*. Enfim, não há reuniões nem sobre gestão de risco nem sobre outros temas com todos da Progep, ou seja, as diversas sub-unidades da Pró-Reitoria não têm oportunidade de trocar experiências, de compartilhar conhecimentos, ou simplesmente trocar informações, conforme relata **T1.2** *“Atualmente, se vai ter concurso ninguém nem fica sabendo que vai ter concurso e olha que a CDR, assim como a CAP, faz parte da Progep”*.

4.1.10 Tendência à Centralização

As rotinas administrativas são bem definidas dentro da CAP, mas quanto a distribuição delas, pode-se observar que muitas tarefas, e dentre elas pode-se citar as mais importantes para este trabalho, relacionadas a mapeamento de processo e controle, ficam muito centralizadas no nível tático. Quando se trata de processos mapeados, a Divisão de Pagamento é a que está mais avançada, porém o que se verifica da própria entrevista com o nível tático é que o operacional não participa dessa elaboração, conforme posiciona **T1.1**, *“Porque entendemos que o processo tem que ser estabelecido por quem tem maior conhecimento que está lidando com diversas demandas”*.

A entrevista com o nível operacional **O1** corroborou a conclusão de que a atividade de mapear está muito centralizada ainda:

Então meu chefe pediu pra gente fazer o mais detalhado possível esses roteiros, para depois ele verificar e passar para a nossa chefe de Coordenadoria, pra depois ela incluir no *Bizagi*. Então a princípio essa foi a orientação que a gente teve, melhorar esses “esqueminhas”, melhorar esses roteiros para depois serem mapeados no *Bizagi*.

Como já foi discutido na seção 3, não resta dúvidas que o mapeamento de processo é uma ferramenta útil para o gerenciamento do risco. Entender de processo, ao ponto de dominar as técnicas de modelagem, contribui para a diminuição dos níveis de risco, porém a CAP não possui esse entendimento de que é necessário disseminar essa ideia dentro do setor. Por essa razão mantém as atividades ainda centralizadas principalmente na chefia da Coordenadoria de Administração de Pessoal e na chefia da Divisão de Pagamento.

Não há orientações das chefias aos demais com o fim de repassar o conhecimento, bem como não há delegação da função de mapear, como se nota da entrevista de O1 *“Orientações sobre mapeamento de processo o chefe não tem passado, de nada. O que ele pediu foi pra gente fazer os roteiros da função, dos trabalhos que a gente exerce ali na divisão”*.

Essa constatação revela dois fatores que contribuem para o aumento dos níveis de risco da CAP: a sobrecarga de tarefas concentradas em apenas duas pessoas e o desinteresse em compartilhar o conhecimento, principalmente acerca de risco e seu gerenciamento.

Com relação ao primeiro ponto, é fácil concluir que se várias obrigações se concentram em uma única pessoa, haverá maior possibilidade de erro em decorrência do desgaste pessoal e do grande volume de atividades que essa pessoa terá que desempenhar. O segundo ponto é interessante porque releva que a política de gestão da unidade retira do servidor, ocupante dos cargos de nível operacional, a possibilidade de adquirir novos conhecimentos, e por consequência os impede de contribuir com a gestão de risco do setor onde estão lotados.

4.2 Plano de Ação para Mitigar os Riscos

Esta seção tem como objetivo sugerir um plano de ação para mitigar os principais fatores de riscos encontrados na Progep. Cabe ressaltar que nem todas as categorias identificadas no estudo foram especificadas no quadro, exatamente pelo fato de algumas delas estarem de forma direta ou indireta correlatas às outras. Nesse caso a primeira categoria (Entendimento do mapeamento de processo e sua relação com controles internos) aglutinou, por semelhança, à segunda categoria (Entendimento da gestão de risco e controles internos); à terceira categoria (Identificação dos riscos e a importância de mensurá-los) e à quarta categoria (Contribuição do mapeamento de processos como ferramenta de controle para a gestão de riscos). Em seguida, a

quinta categoria (Legislação a respeito de recursos humanos bastante oscilante) abarcou por semelhança à sexta (Ausência de Suporte para Entendimento Jurídico dos Atos Normativos) e à sétima categoria (Despreparo do Servidor).

Já a oitava (Presença de Ruídos de Comunicação Organizacional Interna); nona (Ausência de Reuniões) e décima categoria (Tendência à Centralização) não sofreram aglutinações por serem mais específicas.

Quadro 8 – Sugestões à Progep para Mitigar os Riscos

Riscos Decorrentes de	Curto Prazo	Médio Prazo	Resultados Esperados
Entendimento do mapeamento de processo e sua relação com controles internos.	Oportunizar treinamentos e incentivar leitura técnica sobre gestão de processos e OSM - Organização, Sistemas e Métodos.	Criar uma comissão especializada em OSM, que fará uma análise profunda de todos os processos organizacionais da Progep.	Possuir todos os processos mapeados, os principais riscos identificados e todos os procedimentos descritos e publicados no sítio eletrônico da Unidade. Possibilitar que todos os servidores recebam treinamentos <i>on the job</i> em cima desses controles internos e a cada seis meses, oportunizar sua atualização.
Legislação a respeito de recursos humanos bastante oscilante;	Estreitar as parcerias com os órgãos de controle interno (Auditoria/UFMS), bem com os externos (CGU e MPF), como forma de criar métodos de controle das informações mais eficazes.	Estabelecer uma parceria mais profunda e abrangente com a Agência de Informação e Tecnologia (Agetic) e com o Setor Jurídico da Instituição, para aprimorar a forma de pesquisa da legislação pertinente à Progep, bem como dos atos administrativos à ela, como forma de proporcionar um LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento para todos os servidores da Unidade.	Espera-se que os servidores possam não apenas estar cientes sobre a legislação externa e interna à Progep, bem como receber o devido suporte jurídico para seu entendimento e aplicação.
Presença de ruídos de comunicação organizacional interna	Reformar o obsoleto, opressor, escuro e disfuncional prédio que hoje abriga a Progep/UFMS. Favorecer o fluxo livre da informação, eliminar as paredes de alvenaria, dar transparência aos	Promover a integração dos servidores não só da Progep como da própria UFMS, por meio do compartilhamento de ideias entre todas as unidades administrativas da Instituição, promoção de reuniões sistemáticas	Melhorar a qualidade de vida dos servidores da Progep e fazer com que sua mudança sirva de exemplo e plano piloto para as demais unidades administrativas da UFMS, que hoje sofrem

	eventos internos, bem como estabelecer conjuntamente um Planejamento Estratégico da Unidade.	que promovam as funções de recursos humanos da Progep.	com o mesmo problema.
Ausência de reuniões	Promover reunião mais dinâmicas, do tipo Walkabout (visitas matinais diárias para verificação dos quadros de gestão à vista).	Definição de metas atingíveis, tais como: redução de reclamações, aumento das atividades de treinamento e capacitação do servidor, melhoria da QVT, redução do absenteísmo e rotatividade setorial.	Como isso, pretende-se melhorar a eficiência do setor e a visão positiva que toda a Instituição passará a ter da Progep.
Tendência à centralização	Delegar funções (e nunca responsabilidades)	Estabelecer uma Matriz de Polivalência Profissional	Servidores mais motivados e interessados com o trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho surgiu da necessidade de serem estudadas técnicas que representem boas práticas para conduzir a administração pública por caminhos menos burocráticos, porém confiáveis. Foi seguindo essa linha de pensamento que foram traçados os objetivos desta pesquisa. Como objetivo geral foi estabelecido que esta pesquisa buscasse analisar e avaliar os procedimentos administrativos da Coordenadoria de Administração de Pessoal, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e propor uma forma de gerenciamento de riscos.

A partir do referencial teórico, momento em que foi feito um levantamento da literatura que aborda o assunto, constatou-se a carência de obras ou artigos que versem sobre o tema. Não obstante esta primeira dificuldade, a pesquisa ganhou relevância e, de forma dogmática, procurou construir um raciocínio consistente capaz de servir como fonte de estudos para outros pesquisadores que queiram contribuir com ideias inovadoras para o Poder Público.

Assim, reportando-se novamente ao objetivo geral, foi delineado, meticulosamente, um fundamento teórico capaz de ilustrar a importância de se implantar a gestão de risco no serviço público a partir de mapeamento de processo. Para isso, foi necessário entender as rotinas administrativas da unidade pesquisada, para demonstrar a complexidade dos processos, e identificar pontos críticos em processos mapeados.

Dessa forma foi alcançado o primeiro objetivo específico, uma vez que foram identificados e descritos os principais processos administrativos encontrados na Progep. Essa primeira etapa foi exemplificativa, não exaurindo todos os processos, contudo foram analisados os principais de acordo com a perspectiva dos servidores da unidade pesquisada e observação participante.

A temática central sugeriu esse primeiro momento para demonstrar que o excesso de burocracia não garante que administração pública esteja imune a cometer erros. De outra sorte, foram apresentados processos que ainda apresentam pontos críticos em suas etapas. Isto porque a rotina de trabalho da Coordenadoria de Administração de Pessoal/Progep demanda dos assistentes administrativos, chefes de divisão e dos coordenadores um domínio completo das especificidades dos processos para posterior avaliação de incertezas. Nesse momento a pesquisa passou a abordar o segundo objetivo específico, quando identifica e descreve os principais

riscos encontrados na rotina administrativa da Coordenadoria de Administração de Pessoal sob a ótica da gestão de riscos.

Essa análise a respeito da criticidade das etapas dos processos, com o auxílio do mapeamento de processo, demonstrou a importância de se valer dessa ferramenta durante o gerenciamento do risco. Entender o processo, identificar suas fragilidades e fazer identificação de eventos indesejados conduziu o trabalho para uma última etapa, ou seja, o terceiro objetivo específico deste estudo. O último desafio foi o de estabelecer uma Matriz de Risco, com indicadores que possibilitassem revelar o grau de risco que a unidade está disposta a suportar e buscar novas formas de tratá-los e mitigá-los.

Foi fundamental extrair os resultados da matriz, pois dessa forma, foi possível a avaliação de elementos que representam os riscos da CAP/Progep. Assim, permitiu-se, posteriormente, organizar os componentes importantes para a compreensão das principais causas da problemática que envolve os riscos da unidade, revelando a baixa tolerância e apetite ao risco na CAP/Progep.

Após mensurar os riscos, e elaborar um estudo particularizado para a CAP/Progep, foi possível esquematizar um plano de ação, com base nos dados obtidos por meio de entrevista e observação participante, com contribuições de melhorias e até mesmo formas de evitar as incertezas, atingindo assim o terceiro objetivo específico da pesquisa.

Insta esclarecer que a metodologia da gestão de riscos é composta por etapas as quais foram explanadas na pesquisa. Na aplicação dessa metodologia, é importante registrar, organizar, documentar e referenciar os dados e informações coletados, visando evidenciar o embasamento do resultado e subsidiar a sua aprovação pelas unidades de nível estratégico. Cabe ressaltar que em qualquer iniciativa de desenvolvimento de metodologias, é fundamental a realização de ajustes para se adequar ao contexto da unidade que elabora o gerenciamento de risco. É dizer que devem fazer parte dos processos das unidades a elaboração de cronograma para a realização dos trabalhos, observados os prazos institucionais, e submeter núcleo estratégico para aprovação e acompanhamento.

Esse trabalho além de buscar atender aos objetivos estabelecidos, também descreveu e demonstrou o processo de gerenciamento proposto, como resposta à pergunta problema da pesquisa que questiona a forma como se procede o gerenciamento de riscos no âmbito da Coordenadoria de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 31000**. Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.

_____. **NBR ISO 6023**. Informação e Documentação: Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n.24, p.149-188, Dez., 2005.

BERRY, Andrew; PHILLIPS, Julian. **Pulling it Together**. Risk Management. New York, v. 45, n. 9, p. 53-58, sep. 1998.

BEZERRA, Filipe. Diagrama de Ishikawa: causa e efeito. **Portal Administração**. 2014. Disponível em: <<http://www.portaladministracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

BRAGG, Steven M. **Just-in-time Account**: how to decrease costs and increase efficiency. 3ª ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão**. Brasília, 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e a Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta n.º 1. Dispõe sobre os controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, maio. 2016. Seção 1, p. 14.

_____. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Portaria n.º 915, de 2017. Institui a Política de Gestão de Riscos – PGR do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, abr. 2017. Seção 1, p. 66.

_____. Tribunal de Contas da União. Processo de Tomada de Contas-TC n.º 028.192/2014-1. **Relatório. Levantamento. Gestão da Dívida Pública Federal. Identificação de Riscos Mais Relevantes e de Questões que Ensejam a Atuação do TCU. Determinação. Arquivamento**. Relator: Ministro José Mucio Monteiro, Brasília, DF, jul.

2015. Disponível em: <<http://www://drive.google.com/file/d/0B0voPDVxfHq8X2R3NXFZR2xOem8/view>>. Acesso em 26 de maio 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, 1996.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP/Editora 34, 1998a.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J.; JACOBS, F. Robert. **Operations Management for Competitive Advantage**. McGraw-Hill Companies, 2004.

COIMBRA, F. C. **Estruturação de Unidade de Gestão de Riscos Operacionais em Bancos: Um Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado Em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2006.

Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Coso. **Internal Control – Integrated Framework**. New York: AICPA, 1992.

_____. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. Executive Summary. United States, Sep. 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/documentos/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em 14 de jan. 2017

CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. **Gerenciamento de Risco uma Abordagem Conceitual e Prática: Uma Visão Integrada dos Riscos de Crédito, Operacional e de Mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, São Paulo: SERASA, 2004.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CULP, Christopher L. **The Risk Management Process: Business Strategy and Tactics**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2001.

DAMODARAN, A. **Gestão Estratégica do Risco**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás**. Catalão-GO, 2011.

DEL CAÑO, A.; DE LA CRUZ, M. P. **Integrated methodology for project risk management**. **Journal of Construction Engineering and Management**, [S.l.], v. 128, n. 6, p. 473-485, dec. 2002.

DIONNE, Georges. Risk Management: History, Definition, and Critique. **Risk Management and Insurance Review**. United States, v. 16, n. 2, p. 147- 166, sep. 2013.

DREW, Stephen A. W.; KENDRICK, Terry. Risk Management: the five pillars of corporate governance. **Journal of General Management**, UK, v.31, n.2, p.19-36, 2005.

DOWNEY, H. Kirk; IRELAND, R. Duane. Quantitative versus qualitative: Environmental assessment in organizational studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 630-637, 1979.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS - FERMA. Normas de Gestão de Riscos. Portugal: **FERMA**, 2003.

FADUN, Olajide Solomon. Risk Management and Risk Management Failure: Lessons for Business Enterprises. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. United States, v. 3, n. 2, p. 225-239, Feb. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. In **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna: Uma Pesquisa Sobre as Origens da Mudança Cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo, 2007.

JORION, Philippe. (2001). **Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk**. Irvine: McGraw-Hill Professional, 2001.

KUTSCH, Elmar; HALL, Mark. The Rational Choice of Not Applying Project Risk Management in Information Technology Projects. **Project Management Journal**. United States, v. 40, n. 3, p. 72-81, sep. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. - São Paulo: Atlas 2010.

MAANEN, John Van. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa aplicada: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. **In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: eduel, 2003. p.11-25.

MARSHALL, Christopher L. **Medindo e Gerenciando de Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTIN, N.C.; SANTOS, L.R.; DIAS FILHO, J.M. Governança Empresarial, Riscos e Controles Internos: A Emergência de um Novo Modelo de Controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n. 34, p. 7-22, janeiro/abril 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCGEE, Melanie W. **Measuring the Payoffs of Strategic Risk Management**. CMA Management, Texas, p.30-35, 2005..

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas administrativas para identificar observar e analisar problemas**. Arte & Ciência, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social. **Teoria, método e criatividade**. 28 ed. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MORTARI, Carlos Eduardo. Melhores Práticas de Modelagem BPMN. In Blog **iProcess Soluções em Tecnologia**, 2012. Disponível em: <<http://www.http://blog.iprocess.com.br/2012/11/melhores-praticas-de-modelagem-bpmn/#comments>> Acesso em: 15 jun. 2107.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 2006.

PAES DE PAULA, A. P. **Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

PINTO, Eduardo da Silveira Sardinha. **Gestão de riscos corporativos em uma empresa de telecomunicações**. 2012. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2012.

PMBOK, GUIA. Um Guia do Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 5ª ed. EUA, In: **Project Management Institute**, 2013.

RAMOS, Cássio H. F. **Análise de Risco Empresarial**. Santa Catarina: Qalytool, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo et al. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2005.

ROVAI, Ricardo Leonardo. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos: estudo de múltiplos casos**. 2005. 364 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, Andréia Aparecida da et al. A utilização da matriz swot como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. **In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 8., 2011. São Paulo: Anais SEGet, p. 1-11, 2011.

SLYWOTZKY, Adrian J.; DRZIK, John. Countering the Biggest Risk of All. **Harvard Business Review**, Boston, 2005.

SPIRA, L. F.; PAGE, M. Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 16, n. 4, p. 640-661, 2003.

TEIXEIRA NETO, Otávio Augusto; ARAÚJO, Vagner Pereira de. **Implementando um modelo de gerenciamento corporativo de riscos em sistemas de transporte de passageiros sobre trilhos**. 2007. Disponível em: <http://www.ferrovia.com.br/arquivos/artigos/gerenciamento_riscos_jun_07.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

THAHEEM, Muhammad Jamaluddin; DE MARCO, Alberto. A Survey on Usage and Diffusion of Project Risk Management Techniques and Software Tools in the Construction Industry. In: Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology. **World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET)**, p. 1-8, 2013.

TURNER, J. Rodney. **The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations**. McGraw Hill, 1999.

WRIGHT; James Terence Coulter; GIOVINAZZO; Renata Alves. Deslphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Cadernos de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 01, n. 12, 2º trim, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** – 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1

Matriz de Amarração

<p>Objetivo Geral: Analisar e avaliar como se procede o gerenciamento de riscos no âmbito da Coordenadoria de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.</p> <p>Objetivo Específico 1: Identificar e descrever os processos administrativos mais críticos encontrados na Progep.</p>			
CATEGORIAS A PRIORI (REF TEÓRICO)	DETALHAMENTO TEÓRICO	AUTORES	QUESTIONAMENTOS
Necessidade de Mapeamento de Processos Administrativos	“um conjunto estruturado de atividades sequenciais que representam relações lógicas entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”	(OLIVEIRA, 2006, p. 09)	Nível Estratégico: Qual a visão da Progep com relação a necessidade de se mapear seus processos? Nível Tático: Qual a importância de se mapear seus processos? Nível Operacional: Qual a importância de se mapear os processos das atividades que você desempenha no seu setor?
Necessidade de entender o Mapeamento de Processos	“entender como os processos funcionam é essencial para garantir a competitividade de uma organização. Um processo que não se encaixa com as necessidades da firma irá lhe punir todo o minuto que a empresa opera. ”	(CHASE; AQUILIANO; JACOBS, 2004, p.92)	Nível Estratégico: Como é feita a conscientização sobre a necessidade de se mapear os processos da unidade? Nível Tático: Explique o que está sendo feito para incluir práticas de mapeamento de processos nas rotinas do setor. Nível Operacional: Discorra sobre quais orientações você tem recebido da chefia para incluir práticas de mapeamento de processos.
Relação entre Mapeamento de Processo e Atividades de Controle.	“o mapeamento dos processos é de irrefutável importância, considerando-o como uma ferramenta indispensável para o aumento da eficiência de processos”.	(BRAGG, 2009)	Nível Estratégico: De que forma o mapeamento de processo pode contribuir com atividades de controles? Nível Tático: De que forma o mapeamento de processo pode contribuir com atividades de controles? Nível Operacional: De que forma o mapeamento de processo pode contribuir com atividades de controles?
Dificuldades para Implantar Práticas de Mapeamento de Processos.	“Uma boa forma de começar a analisar um processo é com um diagrama mostrando os elementos básicos do processo - tipicamente tarefas, direções e áreas de armazenamento. Tarefas são mostradas como retângulos, direções como setas e as áreas de armazenamento ou outros itens são triângulos como invertidos [...].	(CHASE; AQUILIANO; JACOBS, 2004, p. 94)	Nível Estratégico: Quais as principais dificuldades da Progep para que alcance a totalidade dos seus processos mapeados? Nível Tático: Quais as principais dificuldades da CAP/Divisão para que alcance a totalidade dos seus processos mapeados?

	Pontos de decisão são ilustrados como um losango com as direções diferentes.”		Nível Operacional: Quais as principais dificuldades você encontra para que alcance a totalidade dos seus processos mapeados?
--	---	--	--

Objetivo Geral: Analisar e avaliar como procede o gerenciamento de riscos no âmbito da Coordenadoria de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
Objetivo Específico 2: Identificar e descrever os principais riscos encontrados na rotina administrativa da Coordenadoria de Administração de Pessoal/Progep sob a ótica da gestão de riscos.

CATEGORIAS	DETALHAMENTO TEÓRICO	AUTORES	QUESTIONAMENTOS
Necessidade de Entender a Gestão de Riscos	“Em termos gerais, gestão de riscos refere-se à arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos eficazmente”.	(ABNT, 2009)	Nível Estratégico: Fale sobre a política de gestão de riscos na Progep. Nível Tático: Quais as contribuições da unidade na implantação de uma gestão de riscos? Nível Operacional: Quais medidas você tem notado no seu setor que poderiam ser consideradas como de gestão de riscos?
Necessidade de Entender os Controles Internos	“Atividades de controles são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para reduzir os riscos que a unidade tenha optado por responder, também denominadas de procedimentos de controle”	(COSO, 2007)	Nível Estratégico: De que forma ocorre o controle interno das atividades da Pró-Reitoria? Nível Tático: De que forma ocorre o controle interno das atividades da unidade? Nível Operacional: De que forma suas funções contribuem para as atividades de controle do seu setor?
Engajamento de todos os níveis da unidade na gestão de riscos.	“As atividades de controles devem estar distribuídas por toda a unidade, em todos os níveis e em todas as funções. Incluem uma gama de controles internos da gestão preventivos e detectivos, bem como a preparação prévia de planos de contingência/continuidade em resposta a possível materialização de eventos de riscos.”	(COSO, 2007)	Nível Estratégico: De que forma ocorre a participação de integrantes de todos os níveis organizacionais da Unidade nas discussões sobre gestão de risco? Nível Tático: Como são promovidos os debates e discussões sobre gestão de risco com participação de integrantes de todos os níveis organizacionais da Unidade? Nível Operacional: Discorra sobre os de debates ou reuniões sobre gestão de risco já promovidos pela Progep.
Dificuldades para Adotar a Estratégia Mais Eficiente para o	“Conhecido o nível de risco, deve-se verificar qual estratégia a ser adotada para responder ao evento de risco. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecidos em confronto com a avaliação que se fez do risco.”	(COSO, 2007) (ABNT, 2009)	Nível Estratégico: Quais desafios a Progep enfrentará para implantar um gerenciamento adequado aos seus riscos?

Gerenciamento do Risco na Progep	“A gestão de riscos é feita sob medida, isto é, pelo sétimo princípio ela deve estar alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco.”		Nível Tático: Quais desafios serão enfrentados para que seja implantado um gerenciamento de riscos adequado à Coordenadoria/Divisão? Nível Operacional: Quais as dificuldades você deve superar para melhor contribuir com o gerenciamento de risco no seu setor?
----------------------------------	---	--	--

Objetivo Geral: Analisar e avaliar como procede o gerenciamento de riscos no âmbito da Coordenadoria de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.
Objetivo Específico 3: Estabelecer uma Matriz de Risco, com indicadores que possibilitem revelar o grau de risco que a unidade está disposta a suportar e buscar novas formas de tratá-los e mitigá-los.

CATEGORIAS	DETALHAMENTO TEÓRICO	AUTORES	QUESTIONAMENTOS
Necessidade de Mensurar os Riscos.	“Mensurar os riscos trata-se de uma estratégia útil para implantar e aprimorar os controles internos com base na identificação e mensuração dos riscos organizacionais.”	(MARTIN ET. AL, 2004; SPIRA; PAGE, 2003; BERGAMINI JUNIOR, 2005)	Nível Estratégico: Qual o posicionamento da unidade diante da necessidade de se mensurar os riscos das rotinas administrativas? Nível Tático: Qual a importância de se mensurar os riscos das rotinas administrativas? Nível Operacional: Qual a sua opinião a respeito da necessidade de mensurar os riscos do seu setor?
Elementos Inerentes aos Processos que Representam Fatores de Riscos.	“A análise qualitativa pode ser feita por meio de uma matriz, que recebe o nome de Matriz de Risco, em que o nível de risco será definido pela composição das variáveis frequência e severidade (impacto), associadas aos eventos de perda (fatores de risco) inerentes ao processo avaliado.”	(MARSHALL, 2002; CROUHY; GALAI; MARK, 2004).	Nível Estratégico: Quais elementos são determinantes para a consecução dos objetivos da Progep? Por quê? Nível Tático: Quais elementos são determinantes para a consecução dos objetivos da CAP/Divisão? Por quê? Nível Operacional: Quais elementos você entende serem determinantes para o melhor desempenho de suas funções?
Comportamento humano como fator de Risco.	“A análise qualitativa pode ser feita por meio de uma matriz, que recebe o nome de Matriz de Risco, em que o nível de risco será definido pela composição das variáveis frequência e severidade (impacto), associadas aos eventos de perda (fatores de risco) inerentes ao processo avaliado.”	(MARSHALL, 2002; CROUHY; GALAI; MARK, 2004).	Nível Estratégico: Como o comportamento humano pode interferir no alcance dos objetivos da Progep? Nível Tático: Como o comportamento humano pode interferir no alcance dos objetivos da unidade?

	<p>“O oitavo princípio considera fatores humanos e culturais, reconhecendo as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.”</p>	(ABNT, 2009)	Nível Operacional: Como você entende que questões comportamentais do servidor podem influenciar na prestação do serviço?
Relevância dos Stakeholders para a consecução dos objetivos.	<p>“A análise qualitativa pode ser feita por meio de uma matriz, que recebe o nome de Matriz de Risco, em que o nível de risco será definido pela composição das variáveis frequência e severidade (impacto), associadas aos eventos de perda (fatores de risco) inerentes ao processo avaliado.”</p> <p>“O oitavo princípio considera fatores humanos e culturais, reconhecendo as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização.”</p>	<p>(MARSHALL, 2002; CROUHY; GALAI; MARK, 2004).</p> <p>(ABNT, 2009)</p>	<p>Nível Estratégico: De que forma os stakeholders (servidores, sociedade e governo) são relevantes quanto ao alcance dos objetivos da unidade? Por quê?</p> <p>Nível Tático: De que forma os stakeholders (servidores, sociedade e governo) são relevantes quanto ao alcance dos objetivos da unidade? Por quê?</p> <p>Nível Operacional: De que forma os stakeholders (servidores, sociedade e governo) são relevantes para a boa prestação do serviço? Por quê?</p>
Importância da Gestão de Riscos para Detectar e Reduzir Incertezas.	<p>“a gestão de riscos pode ser entendida como um método defensivo que auxilia na redução das incertezas e previne, de certa forma, os resultados indesejados.”</p>	(BERRY; PHILLIPS, 1998)	<p>Nível Estratégico: De que forma a Progep consegue detectar incertezas nas atividades administrativas por ela desempenhada?</p> <p>Nível Tático: De que forma a CAP/Divisão consegue detectar incertezas nas atividades administrativas por ela desempenhada?</p> <p>Nível Operacional: De que forma você detecta incertezas nas atividades administrativas que você desempenha?</p>
Mapeamento de Processos como Estratégia de Gerenciamento de Risco	<p>“Um processo que não se encaixa com as necessidades da firma irá lhe punir todo o minuto que a empresa opera.”</p> <p>“as organizações são compostas por pessoas, processos e sistemas, havendo, obviamente uma inter-relação entre estes elementos, sendo eles responsáveis pela eficiência da empresa.”</p>	<p>(CHASE; AQUILIANO; JACOBS, 2004, p.92)</p> <p>(CRUZ, 2009)</p>	<p>Nível Estratégico: Como a gestão central da Unidade enxerga o mapeamento de processos como uma estratégia para a política de gestão de riscos?</p> <p>Nível Tático: Qual a sua opinião em relação ao mapeamento de processos como uma estratégia para a política de gestão de riscos?</p> <p>Nível Operacional: Qual sua opinião em relação à contribuição do mapeamento de processos ao gerenciamento do risco.</p>
Vantagens de se Ter um Gerenciamento de Risco Eficiente.	<p>“define o gerenciamento de riscos como, um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, direção e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a estrutura organizacional, potenciais eventos, capazes de afetar o seu desempenho.”</p>	(COSO, 2007)	<p>Nível Estratégico: Descreva uma ocorrência negativa em que o gerenciamento de risco, se instalado, poderia ter evitado o evento indesejado.</p> <p>Nível Tático: Descreva uma ocorrência negativa em que o gerenciamento de risco, se instalado, poderia ter evitado o evento indesejado.</p>

			Nível Operacional: Descreva uma ocorrência negativa em que o gerenciamento de risco, se instalado, poderia ter evitado o evento indesejado.
Vantagens de se Ter um Gerenciamento de Risco Eficiente.	“Consiste em um processo no qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respectivas atividades, com o intuito de atingir uma vantagem em cada atividade individual e também nas atividades como um todo, identificando e tratando-os a fim de acrescentar valor de forma sustentada a todas as atividades da organização.”	(FERMA, 2003)	Nível Estratégico: Descreva uma ocorrência positiva em que o gerenciamento de risco evitou um possível evento indesejado. Nível Tático: Descreva uma ocorrência positiva em que o gerenciamento de risco evitou um possível evento indesejado. Nível Operacional: Descreva uma ocorrência positiva em que a gestão de risco instalada evitou um possível evento indesejado.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)