

# **Incorporando a Gestão de Riscos à Gestão por Processos na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM -**

# PROJETO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA REITORIA DA UFSM

## Objetivos:

Modernização das unidades administrativas ligadas à Reitoria, incluindo Pró-Reitorias e Unidades Suplementares.

Programa de modernização administrativa



**GESTÃO**  
POR COMPETÊNCIAS  
UFSM



**GESTÃO**  
**ARQUIVÍSTICA**



**GOVERNANÇA e**  
**GESTÃO DE RISCOS**

# JUSTIFICATIVA

Instrução Normativa 01/2016 de Controles Internos,  
Gestão de Riscos e Governança no âmbito do Poder  
Executivo Federal

**Gestão de Riscos** como suporte à fase de  
otimização/melhorias de processos

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Como referências bibliográficas para desenvolver o piloto, foram utilizadas:

- ✓ Norma NBR “ISO 31000:2009 de Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes”.
- ✓ Guia “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” do Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway* (COSO).

# APLICAÇÃO

Inicialmente foi desenvolvido um ciclo para testar a metodologia de maneira que possibilitasse identificar as dificuldades do processo e corrigir algumas falhas que porventura pudessem comprometer a eficácia dos resultados esperados.

Selecionado o processo de **“Afastamento Eventual de Servidores”**:  
apresenta 57 etapas

# METODOLOGIA

Revisadas as metodologias, definiu-se que a Gestão de Riscos deveria ser executada de maneira cíclica, com as seguintes etapas:



**Foram propostas inicialmente três etapas presenciais com os servidores dos setores envolvidos no processo:**

**1ª Etapa: Identificação dos Riscos**

**2ª Etapa: Análise dos Riscos**

**3ª Etapa: Plano de Ação**

## 1ª Etapa:

- ✓ Tinha como intuito identificar riscos, tal como compreender características dos mesmos, razões, efeitos, e possíveis soluções.
- ✓ Isso se deu através da ferramenta de *brainstorming*.
- ✓ Finalizada a primeira etapa presencial, a equipe responsável pelo projeto classificou os riscos identificados.

# Identificação dos Riscos

#	Risco	Razões e causas	Efeitos	Possíveis soluções
1	Afastamento sem abrir o processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de interesse na busca por informação</li> <li>* Situações inesperadas</li> <li>* ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ausência do registo nas ocorrências funcionais do servidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitação sobre afastamento</li> <li>* Divulgação de informações</li> <li>...</li> </ul>
2	Abrir o processo fora do prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de interesse na busca por informação</li> <li>* Situações inesperadas</li> <li>* ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Documento autorizativo do afastamento que deveria ser prévio acaba sendo gerado em datas posteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitação sobre afastamento</li> <li>* Divulgação de informações</li> <li>...</li> </ul>
3	Autorizar um afastamento sem respaldo legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Análise pouco criteriosa</li> <li>* Falta de informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ausência injustificada do servidor no local de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitação sobre afastamento</li> <li>* Divulgação de informações</li> <li>...</li> </ul>
4	Processo parado na caixa postal	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de acesso à caixa postal</li> <li>* Férias/afastamento do servidor da caixa postal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Documento autorizativo do afastamento que deveria ser prévio acaba sendo gerado em datas posteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Campanha de atualização periódica de email no SIE</li> <li>* CPD criar uma requisição de processos na caixa postal</li> </ul>
...	...	...	...	...

## 2ª Etapa:

- ✓ Este teve o objetivo realizar análises qualitativas e quantitativas dos riscos identificados.
- ✓ Basicamente, a equipe do projeto desenvolveu uma planilha a qual foi preenchida pelos servidores.
- ✓ Esta abrangia uma escala Likert de 1 (menos grave) a 5 (mais grave) relacionando as dimensões e os riscos.

#	PROBABILIDADE	IMPACTO		
		SERVIDORES	QUALIDADE	TEMPO
1	Acontece 1 vez a cada 2 meses ou +	Praticamente não afeta os servidores	Praticamente não afeta a qualidade	Praticamente não consome tempo
2	Acontece 1 vez por mês	Afeta uma pequena parte dos servidores	Afeta uma pequena parte da qualidade	Consome uma pequena parte do tempo
3	Acontece 1 vez por semana	Afeta moderadamente os servidores	Afeta moderadamente a qualidade	Consome moderadamente tempo
4	Acontece 1 vez por dia	Afeta uma grande parte dos servidores	Afeta uma grande parte da qualidade	Consome uma grande parte do tempo
5	Acontece + de 1 vez por dia	Afeta os servidores na sua totalidade	Afeta muito a qualidade	Consome muito tempo

# RESULTADO DA MULTIPLICAÇÃO DOS VALORES DE IMPACTO X PROBABILIDADE

#	RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO			IMPACTO TOTAL	SCORE DE RISCO
			SERVIDORES	QUALIDADE	TEMPO DE PROCESSO		
1	Afastamento sem abrir o processo	4	4	1	1	2,0	8,00
2	Abrir o processo sem necessidade	1	2	1	2	1,7	1,67
3	Abrir o tipo de processo errado	4	3	3	4	3,3	<b>13,33</b>
4	Abrir o processo fora do prazo	3	3	4	4	3,7	<b>11,00</b>
5	Autorizar um afastamento sem respaldo legal	1	4	4	4	4,0	4,00
6	Autorizar um afastamento com informações erradas ou incompletas	5	4	5	5	4,7	<b>23,33</b>
7	Responder judicialmente por possíveis erros	1	2	5	5	4,0	4,00
8	Falta de recursos após aprovação da direção	1	3	4	4	3,7	3,67
9	Servidor abre o afastamento com informações incompletas ou erradas	5	4	5	5	4,7	<b>23,33</b>
10	Processo parado na caixa postal	5	2	4	5	3,7	<b>18,33</b>
11	Minuta da publicação no DOU sair com informações erradas ou incompletas	2	3	5	5	4,3	8,67
12	Autorização de afastamento incorreto ou com falta de critérios	5	4	5	5	4,7	<b>23,33</b>
13	Ausência de chefia designada no período gerando repercussão financeira desnecessária	2	4	4	4	4,0	8,00
14	Falsidade ideológica por empréstimo de senhas para outra pessoa efetuar o registro	3	4	4	2	3,3	10,00
15	Afastamento com processo parado porém não sabe-se como acessar as informações para alterá-las	4	3	3	3	3,0	<b>12,00</b>
16	Abusos e desvios de finalidade por parte do servidor requisitante	1	4	4	4	4,0	4,00
17	Pedir o afastamento porém não se afastar cancelando o processo	2	4	1	4	3,0	6,00
18	Pedir o afastamento porém não se afastar não cancelando o processo	1	4	3	4	3,7	3,67
						<b>Média scores</b>	<b>10,35</b>

## 3ª Etapa:

- ✓ Elaboração de plano de ação;
- ✓ A equipe do projeto foi responsável por sugerir propostas de ações para inibir e diminuir as causas dos riscos, baseando-se em possíveis soluções apresentadas na primeira etapa pelos servidores envolvidos.

Após aplicação e validação do processo metodológico, abaixo estão listados os principais resultados obtidos:

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



# OBRIGADO!

Programa de modernização administrativa



**GESTÃO**  
POR COMPETÊNCIAS  
UFSM



**GESTÃO**  
**ARQUIVÍSTICA**



**GOVERNANÇA e**  
**GESTÃO DE RISCOS**

## Coordenação

FRANK LEONARDO CASADO

## Membros:

EVANDRO GOMES FLORES

DANIELE MEDIANEIRA RIZZETTI

RAFAEL FELIN NEVES

TAIANI BACCHI KIENETZ

**Contato:** [modernizacao@ufsm.br](mailto:modernizacao@ufsm.br)