



Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Socioeconômico

Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

TURMA FORA DE SEDE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

Marco José Santos Silva

**Gestão de Riscos na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: Uma proposta de
integração ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**

Florianópolis

2023

Marco José Santos Silva

**Gestão de Riscos na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: Uma proposta de
integração ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**

**Dissertação de Mestrado submetida ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre.**

**Orientadora: Profa. Helen Fischer
Günther, Dr^a**

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Marco José Santos

Gestão de riscos na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: uma proposta de integração ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI / Marco José Santos Silva ; orientador, Helen Fischer Günther, 2023.

119 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, , Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Riscos. 3. Gestão de Riscos. 4. Planejamento Estratégico. 5. Plano de Desenvolvimento Institucional. I. Günther, Helen Fischer.

II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Marco José Santos Silva

**Gestão de Riscos na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: Uma proposta de
integração ao Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora
composta pelos seguintes membros:

Profa. Helen Fischer Günther, Dr^a.

Universidade Federal de Santa Catarina – PPGAU - UFSC

Prof. Alessandro Gustavo Souza Arruda, Dr.

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - PPGCC/PROFIAP – UFMS

Profa. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, Dr^a.

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - PPGAD /PPGCC/PROFIAP – UFMS

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Profa. Helen Fischer Günther, Dr^a

Orientadora

Florianópolis, 2023

Dedico este trabalho à minha família, minha grande fonte de inspiração. Nos momentos felizes, confraternizamos e nos momentos não tão felizes, abraçamos. Leticia, Maria Luiza e Leonardo, meu muito obrigado.

Agradecimentos

Este trabalho foi realizado por várias mãos. Agradeço primeiramente a Deus, o Grande Arquiteto do Universo, bem como aos bons espíritos, que nos momentos mais difíceis mostraram-me que eu era capaz.

Letícia, Maria Luiza e Leonardo, esposa e filhos: nos momentos de minhas ausências (e não foram poucos), além de não deixarem a “peteca cair”, continuaram emanando energias positivas. Vocês foram e são heróis.

Dulce Tristão, minha Pró-reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFMS, inspiradora e amiga: saiba que cada gesto e cada palavra de incentivo foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Familiares, amigos e colegas de jornada, que sempre foram parte importante nessa empreitada também, meu muito obrigado.

Minha mãe, Ivanete, que com sua história de vida e seu exemplo, me fez compreender e acreditar que não há limites, quando se tem vontade. Mamãe, minha eterna gratidão.

Professora Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo que esteve a frente da parceria entre a UFMS e a UFSC para a realização do Mestrado em Administração Universitária – turma fora de sede.

E por último, mas não menos importante, minha orientadora, Professora Dra. Helen: sua paciência e apontamentos, sempre pertinentes, foram imprescindíveis para meu crescimento acadêmico e profissional. Agradeço cada palavra, cada mensagem, cada “dica”.

Muito obrigado a todos!!!!

Que a minha vontade de vencer seja maior
que o meu medo de falhar.

Autor desconhecido

RESUMO

Os riscos são inerentes à atividade humana, seja no âmbito pessoal, como no profissional. Estamos sujeitos a riscos a todo tempo. E da mesma forma é no mundo corporativo. Toda e qualquer ação a ser executada visando atingir metas ou o cumprimento de prazos, está sujeita a uma ou mais situações que podem acontecer e se tornar um empecilho para o alcance daquilo que foi proposto. Por tal motivo, a gestão de riscos se torna instrumento imprescindível para antever possíveis eventos de riscos aos quais os objetivos empresariais possam estar sujeitos, de modo que sejam monitorados e tratados, caso ocorram. Este trabalho teve por objetivo analisar a gestão de riscos atualmente existente na Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Foi considerado o Plano de Gestão de Processos e Riscos 2022-2024 para descrição do processo homônimo sobre o qual desenvolveu-se a proposta de integração ao Plano de Desenvolvimento Institucional - principal instrumento de planejamento estratégico da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. A metodologia adotada foi a pesquisa do tipo qualitativa, por meio de uma pesquisa descritiva, caracterizando-se como um estudo de caso. Realizou-se a coleta de dados através de revisão documental e técnica de participante. Ao final do estudo, conseguiu-se apresentar um esquema, no qual fica proposto que sejam priorizados na gestão de riscos os processos diretamente vinculados ao alcance dos objetivos estratégicos, fazendo-se uma análise verticalizada, derivando nesta sequência: objetivos estratégicos propostos no Plano de Desenvolvimento Institucional – processos estratégicos – processos táticos e processos operacionais.

Palavras-chave: Riscos. Gestão de Riscos. Planejamento Estratégico. Plano de Desenvolvimento Institucional. Modelo.

ABSTRACT

Risks are inherent to human activity, whether on a personal or professional level. We are subject to risks at all times. And the same is true in the corporate world. Any and all actions to be carried out in order to achieve goals or meet deadlines are subject to one or more situations that may occur and become an obstacle to achieving what was proposed. For this reason, risk management becomes an essential tool for anticipating possible risk events to which business objectives may be subject, so that they are monitored and dealt with, if they occur. This work aimed to analyze the risk management currently existing at the Federal University of Mato Grosso do Sul Foundation. The 2022-2024 Process and Risk Management Plan was considered to describe the homonymous process on which the proposal for integration into the Institutional Development Plan was developed - the main strategic planning instrument of the Federal University of Mato Grosso do Sul Foundation. The adopted methodology was a qualitative research, through a descriptive research, characterized as a case study. Data collection was carried out through document review and participant technique. At the end of the study, it was possible to present a scheme, in which it is proposed that processes directly linked to the achievement of strategic objectives are prioritized in risk management, making a vertical analysis, deriving in this sequence: strategic objectives proposed in the Plan of Institutional Development – strategic processes – tactical processes and operational processes.

Keywords: Risks. Risk Management. Strategic Planning. Institutional Development Plan. Model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Apresentação da síntese do referencial teórico.....	23
Figura 2 – Roteiro de análise de normativos.....	40
Figura 3 – Modelo de gestão de processos e riscos.....	50
Figura 4 – Proposta de integração da gestão de riscos aos objetivos estratégicos do PDI.....	53
Figura 5 – Proposta de integração da gestão de riscos aos objetivos estratégicos do PDI – Simulação.....	55

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela 1 – Fontes de dados utilizados.....	37
Tabela 2 – Classificação da criticidade dos processos.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

AGECOM – Agência de Comunicação Social e Científica

AGETIC – Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação

AGINOVA – Agência de Internacionalização e de Inovação

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

CES - Câmara de Educação Superior

CGIRC - Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno

CGU - Controladoria Geral da União

CNE - Conselho Nacional de Educação

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPDO - Câmpus de Dourados

DIDES – Diretoria de Desenvolvimento Sustentável

DIPLAN – Diretoria de Planejamento Institucional

Faalc - Faculdade de Artes, Letras e Comunicação

Facfan - Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição

Fach - Faculdade de Ciências Humanas

Facom - Faculdade de Computação

Fadir - Faculdade de Direito

Faed - Faculdade de Educação

Faeng - Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia

Famed - Faculdade de Medicina

Famez - Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia

Faodo - Faculdade de Odontologia

FORPLAD/IFES - Fórum Nacional de Pró-reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior

GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

ICBCG - Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande

IES – Instituições de Ensino Superior

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

Inbio - Instituto de Biociências

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

Infi - Instituto de Física

Inisa - Instituto Integrado de Saúde

Inma - Instituto de Matemática

Inqui - Instituto de Química

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PE – Planejamento Estratégico

PGI - Plano de Governança Institucional

PGIRCI - Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos

PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

PROADI – Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura

PROAES – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

PROECE – Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação

PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

PROPP – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

TCU – Tribunal de Contas da União

UEMT - Universidade Estadual de Mato Grosso

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	16
1.1 – Contextualização e Justificativa	18
1.2 - Objetivo Geral	21
1.3 - Objetivos Específicos.....	21
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 – Gestão de Riscos.....	23
2.2 – Gestão de Riscos no Setor Público	25
2.3 – Gestão de Riscos em Instituições Federais de Ensino Superior – IFES	26
2.4 – Planejamento Estratégico	28
2.5 – Planejamento Estratégico no Setor Público	31
2.6 – Plano de Desenvolvimento Institucional nas Instituições de Ensino Superior – IES.....	32
3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 - Classificação da Pesquisa	36
3.2 – Unidade de Análise	39
3.3 – Instrumento de Pesquisa e Técnica de Coleta de Dados	39
4 – CARACTERIZAÇÃO PRELIMINAR DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS.....	41
4.1 – Plano de Desenvolvimento Institucional na Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Histórico.....	43
5 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	47
6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52

7 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES	56
REFERÊNCIAS	59
ANEXO A - Objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da UFMS.....	64
ANEXO B - RESOLUÇÃO Nº 134-COUN/UFMS, DE 15 DE OUTUBRO DE 2021.....	70
ANEXO C – Plano de Gestão de Processos e Riscos 2022-2024	82
Anexo I - Plano de Ação para Gestão de Riscos na UFMS.....	111

1 – INTRODUÇÃO

Inserida num ambiente complexo e cercado de incertezas, a administração pública está em busca de melhorar seus mecanismos de controle. O atual cenário globalizado é incerto, tornando as inúmeras transações executadas pelo governo mais difíceis de serem gerenciadas (ARAÚJO, 2019).

De acordo com Schwella (2005), os limites entre as questões domésticas e os assuntos globais tornam-se cada vez mais fluidos. Os problemas enfrentados pelos dirigentes públicos tornam-se cada vez mais complexos. Alguns deles são altamente técnicos, como, por exemplo, entender e lidar com as causas do aquecimento global. Outros podem ser suscetíveis a diferentes interpretações ideológicas, como o possível impacto da redução de impostos na promoção do crescimento econômico, o que conduz a diagnósticos e a possíveis cursos de ação controversos.

No âmbito da gestão pública, os governantes prestam serviços aos cidadãos, das mais diferentes naturezas, desde política, econômica, saúde, educação e infraestrutura, tornando-se fundamental para a organização de um país. Visto isso, a busca pela qualidade desses serviços deve ser constante, plena e transparente (SOUZA JUNIOR; SILVA, 2016).

Ao longo dos anos, a gestão dos serviços públicos tem enfrentado diversas mudanças e reformas, ora aproximando-se das entidades privadas, ora desenvolvendo metodologias próprias. Soma-se a isso a necessidade de uma aplicação de recursos mais eficiente e transparente, como responsabilidade inerente ao ente governamental. Essas mudanças refletem a necessidade que as instituições públicas têm de adequar-se a um mundo onde o desenvolvimento econômico sustenta sua aceleração e a tecnologia muda constantemente, tornando as relações econômicas e sociais cada vez mais complexas (NUNES; MOTA; CABRAL; SANTOS, 2020)

Tal como as organizações ao redor do mundo, o setor público em diversos países, veem se adaptando ao ambiente de mudanças contínuas, vivenciado nos últimos anos, mediante a adoção de estruturas de governança e práticas administrativas fortemente voltadas para gerenciar riscos que possam impedir ou dificultar a realização de suas missões e o alcance de seus objetivos. Tem estabelecido estruturas de controle interno capazes de responder adequadamente aos riscos identificados e, assim, garantir razoável certeza quanto ao alcance de seus objetivos, à consecução de suas missões e, por conseguinte, à continuidade e sustentabilidade de seus negócios (SOUZA; BRASIL, 2017)

Nesse contexto, a gestão de riscos atua como ferramenta importante para auxiliar os gestores na identificação de eventos ou situações capazes de fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos definidos pelas instituições, ou ainda de minimizar os impactos negativos se o risco se transformar em realidade (NUNES; MOTA; CABRAL; SANTOS, 2020). Na mesma medida, a premissa inerente ao gerenciamento de riscos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, 2007) apud NUNES; MOTA; CABRAL; SANTOS, 2020).

Segundo Ávila (2014), o sucesso na implementação do gerenciamento de risco deverá resultar em melhorias na qualidade dos serviços públicos e na eficácia das políticas públicas. Deverá igualmente apoiar um diálogo entre cidadãos e o serviço público sobre a natureza do risco e como se pode melhor operar em um ambiente de incerteza e de recursos limitados.

Com as mudanças que vêm sendo introduzidas na administração pública, nas duas últimas décadas, em vários países do mundo, a qualidade da gestão pública torna-se fundamental para a melhoria dos resultados almejados. Como as atividades públicas têm características específicas, pois visam produzir resultados e valores essenciais à população, o apoio ao desenvolvimento dos dirigentes públicos requer conteúdos e metodologias específicas; requer também um alinhamento de ações entre as esferas administrativas (federal, estadual e municipal) e as instituições de capacitação de políticas para a melhoria da gestão governamental.

No setor público, uma preocupação central na gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público – os riscos sempre devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público. Por conseguinte, a decisão acerca de como equacionar os benefícios e perdas potenciais é o principal aspecto da gestão de riscos nas instituições (ÁVILA, 2014).

As organizações públicas estão sujeitas a eventos de fraude, desvios, corrupção e da ineficiente aplicação dos recursos públicos. No entanto, segundo Grateron (1999) apud Araújo e Gomes (2021), o setor público tem obrigação de gerar satisfação a um amplo leque de necessidades sociais, exigindo, pois, a gestão rigorosa dos recursos públicos limitados, visando o cumprimento de suas obrigações sociais.

Frente ao exposto, a presente pesquisa visa apresentar uma resposta para seguinte questão: como integrar a gestão de riscos aos objetivos estratégicos da Universidade Federal

de Mato Grosso do Sul tendo como objeto norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI?

A questão de pesquisa foi construída a partir do envolvimento do pesquisador, autor do presente estudo, na temática ora abordada, bem como na oportunidade de revisão de critérios de criticidade para delimitação de processos a serem submetidos a gestão de riscos, conforme poderá ser observado na sequência do trabalho.

1.1 – Contextualização e Justificativa

Tendo como referência a comumente chamada de “Nova Gestão Pública”, percebe-se que vários instrumentos gerenciais têm sido “importados” da iniciativa privada. O que é válido, desde que sua aplicabilidade resulte no alcance daquilo a que foi proposto. A troca de procedimentos, de modelos de gestão entre o setor público e o privado pode contribuir com a criação de um conjunto de conhecimentos que beneficie todas as áreas de gestão.

Para Saraiva (2010) a existência de um setor econômico privado forte, modernizado e com recursos, permite visualizar essas instâncias de mútua cooperação entre Estado e empresas. Isto é particularmente importante no que diz respeito às fontes de financiamento para projetos públicos. Adequados esquemas de cooperação permitem a ampliação da atividade em matéria de construção de infraestrutura e prestação de serviços públicos. É o caso dos sistemas de concessão e de parcerias público-privadas e outras formas de participação do setor privado em atividades de interesse público. Conhecimentos adquiridos em áreas como gestão de projetos, de processos e de riscos, por exemplo, mesmo considerando as particularidades existentes nas administrações pública e privada, poderiam ser aplicados em ambas.

O gerenciamento de riscos é uma premissa intrínseca ao processo decisório de todas as organizações. De acordo com Ávila (2014), o processo gerencial no setor público precisa de ferramentas de controle que auxiliem na tomada de decisões. E dentre essas ferramentas, a gestão de riscos tem importância destacada. Na visão de Vieira e Barreto (2019) gestão de riscos é o conjunto de procedimentos por meio dos quais as organizações identificam, analisam, avaliam, tratam e monitoram os riscos que podem afetar negativamente o alcance dos objetivos. A gestão de riscos é um instrumento que contribui para melhorar o desempenho por meio da identificação de oportunidades e a redução da probabilidade e/ou impacto dos riscos, além de apoiar os esforços de garantia da conformidade dos agentes aos princípios éticos e às normas legais.

Cada vez mais, o serviço público tem sido forçado a tomar decisões difíceis sobre riscos de saúde, riscos ambientais, riscos ao bem-estar econômico e riscos envolvidos na prestação de serviços, entre vários outros. As responsabilidades e deveres do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão de riscos. A gestão eficaz de riscos é crucial para o serviço público; a capacidade de tomar decisões corretas em relação a políticas, programas e serviços públicos, em ambiente caracterizado por incertezas, torna-se fundamental (ÁVILA, 2014).

Uma instituição pública de ensino, como ente da administração pública federal, necessita, portanto, de instrumentos que lhe possibilitem gerenciar os riscos inerentes às suas operações. A presunção do impacto das incertezas sobre o desempenho organizacional leva os gestores a ponderar sobre quais são os esforços necessários para constituir uma linha de defesa que possa oferecer segurança razoável à organização no cumprimento dos seus objetivos e metas (UFMS, 2019).

Desta forma, considerando a Gestão Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior, a gestão de riscos assume uma função interdisciplinar por abarcar um currículo de estudos em muitos níveis de decisão, pelo que, consistindo em uma estrutura que flui por toda a organização, o sistema de gestão de riscos, ao contrário do que possa parecer, não é implementado apenas em ambientes de controle, mas em toda a cadeia de valor como um componente administrativo. De acordo com Sedrez e Fernandes (2011), sendo essas instituições com características peculiares, que atuam em um mercado específico e que, assim enfrentam riscos específicos, essas entidades necessitam de um adequado sistema de controle e gestão de riscos, para que possam aumentar a segurança da gestão, planejar suas metas conhecendo melhor os eventos que podem impedir seu cumprimento e, conseqüentemente, aumentar as chances de atingirem seus objetivos.

A gestão de riscos é imprescindível para que as Instituições de Ensino Superior identifiquem os riscos a que estão expostas, medindo-os, controlando-os e adequando-os aos seus objetivos, que sempre devem ser entendidos como uma relação risco-retorno (SEDREZ; FERNANDES, 2011).

Da mesma forma que qualquer entidade, as Instituições de Ensino Superior possuem objetivos e estruturas organizacionais e distribuem responsabilidades e competências, recursos e tecnologias, produzindo serviços demandados pela sociedade, assumindo riscos e buscando resultados. Para que isso ocorra de forma ordenada, é necessário que tais objetivos, ações e resultados, sejam integrados a uma adequada gestão de risco (SEDREZ; FERNANDES, 2011).

E, neste cenário de Instituições de Ensino Superior, enquadra-se a unidade de análise desta pesquisa, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS.

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como uma instituição pública que é, necessita conhecer os eventuais riscos a que está exposta, de modo a realizar a gestão desses riscos, apoiada inclusive em sua política de gestão de integridade, riscos e controles internos, aprovada no ano de 2021, bem como em seu plano de gestão de processos e riscos 2022 – 2024, a serem mais detalhados em seções posteriores.

Na administração pública, incertezas ocorrem a todo e qualquer momento. Independentemente de sua motivação, a incerteza pode impactar, em vários níveis, resultados planejados. Assim sendo, ao falar-se de gerenciamento de riscos, pode-se associa-lo ao efeito da incerteza no alcance dos objetivos organizacionais.

Há diversos órgãos governamentais que adotam a gestão de riscos como procedimento estratégico. Com a advento da Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016, elaborada pelo então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria Geral da União, a qual dispôs sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, a adoção de mecanismos que possam realizar o gerenciamento de riscos tornou-se ainda mais necessário.

A gestão eficaz de riscos reduz a probabilidade e a severidade de eventos indesejáveis. Podemos evitar eventos indesejáveis ou negativos prevendo sistematicamente os riscos, avaliando a sua importância, gerenciando suas consequências e aprendendo enquanto atravessamos esse ciclo. No entanto, a gestão eficaz de riscos implica também prever os riscos futuros e saber lidar de maneira proativa com eles – gestão proativa em vez de reativa. Frequentemente, podemos superar adversidades sendo proativos na previsão de riscos e na criação de condições que nos permitam evitá-los (HILL; DINSDALE, 2003).

A implementação efetiva de mecanismos que possibilitem a gestão de riscos, dentre outras consequências, permitirá que a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, analise e reanalise processos e procedimentos, de modo a buscar soluções que minimizem chances de não atingir os resultados propostos, os quais visam a eficiência e excelência naquilo que é entregue para a sociedade.

De ordem prática, o tema proposto para a presente pesquisa é atualmente bastante discutido e trabalhado na UFMS, o que subsidia o entendimento do nível de relevância do tema para tal Instituição. No entanto, mesmo com uma política de gestão de integridade, riscos e

controles internos, aprovada no ano de 2021, poucos mecanismos administrativos foram criados e estruturados de modo a tornar mensurável o aprendizado alcançado até então.

No âmbito teórico, toda a pesquisa bibliográfica realizada, demonstra uma lacuna de trabalhos científicos que tragam como abordagem central a integração da gestão de riscos ao PDI em instituições públicas de ensino superior, tema proposto na presente pesquisa. Assim sendo, a realização da pesquisa buscou contribuir com a literatura disponível, afim de ampliar o leque de estudos na área.

Por fim, o objeto de pesquisa do presente projeto tem total aderência à linha de pesquisa Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária, abarcada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU, da Universidade Federal de Santa Catarina, não envolve financiamento e o seu autor tem familiaridade com o tema pesquisado, por ser parte integrante da equipe que discute a implementação da gestão de riscos na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

1.2 - Objetivo Geral

Descrever uma proposta para integrar a gestão de riscos aos objetivos estratégicos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), tendo como objeto norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

1.3 - Objetivos Específicos

1. Examinar os objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e os riscos mapeados pela IFES;
2. Identificar e correlacionar os processos, nos ambientes operacionais, táticos e estratégicos, aos objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI;
3. Propor abordagem integrativa para gestão de riscos e estratégia organizacional.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

Com o advento do Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, o qual dispõe sobre a “política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”,

várias instituições públicas viram-se obrigadas a repensar seu conjunto de mecanismos de administração e gestão, de forma a adequar-se ao estabelecido no normativo legal. O referido Decreto conceitua como governança pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Ainda fazendo referência ao Decreto, uma das diretrizes da governança pública é: “implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores” (Brasil, 2017, p.1).

Risco, segundo o Tribunal de Contas da União (2018), é o efeito da incerteza sobre objetivos estabelecidos. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos. Ao abordar o gerenciamento de riscos, busca-se exatamente antever eventuais riscos que possam comprometer ações estratégicas, implantando-se práticas que busquem identificá-los e lista-los, fornecendo, de tal forma, informações pormenorizadas a seu respeito, o que fará com que a organização analise a probabilidade de acontecimentos, impactos causados e formas de tratamento, o que subsidiará a tomada de decisão em caráter gerencial e/ou operacional.

O referencial teórico foi construído a partir de análise da literatura disponível em bases de dados, tais como: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Rede Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Acadêmico, além de pesquisas em normativos internos disponíveis em outras plataformas, aplicando-se em seguida a revisão narrativa.

Os estudos de revisão narrativa têm como finalidade mapear tendências problematizadoras, metodológicas e conceituais, focalizando sua análise na problematização, referencial teórico e aspectos metodológicos da pesquisa (ROTHER, 2007; VOSGERAU; ROMANOVSKI, 2014).

O estudo iniciou-se a partir da temática gestão de riscos, gestão de riscos no setor público, passando por gestão de riscos em Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, abordando também conceitos como: planejamento estratégico, planejamento estratégico público (planejamento institucional) e plano de desenvolvimento institucional (planejamento estratégico das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES).

Figura 1: Apresentação da síntese do referencial teórico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Buscou-se encontrar subsídios teóricos baseados em autores seminais e também em normativos legais que tratam do objeto da pesquisa, dentre os quais podemos destacar o Referencial Básico de Gestão de Riscos, produzido pelo Tribunal de Contas da União (2018) e o ForRisco: um guia prático para gestão de riscos em instituições públicas, elaborado por grupo de trabalho vinculado ao Fórum Nacional de Pró-reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior – FORPLAD/IFES.

2.1 – Gestão de Riscos

O risco está intrinsecamente ligado às atividades do ser humano. Podemos entender o risco como a possibilidade que um determinado evento possui de acontecer e, caso aconteça, tenha impacto (positivo ou negativo) em algum aspecto relevante. O Risco pode ser considerado um evento imprevisto que terá impacto nos objetivos da empresa, e que deve ser identificado, analisado e avaliado (CARVALHO, P.; CARVALHO, M., 2018).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no seu Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, o termo “risco” é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa “ousar” (em inglês, *to dare*). Costuma-se entender risco como possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolvem a

quantificação e a qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações (ASSI, 2021).

O risco é o efeito que a incerteza tem sobre os objetivos da organização. É a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem a realização ou alcance dos objetivos, combinada com o impacto dessa ocorrência sobre os resultados pretendidos (TCU, 2018a, p. 8). Não existe risco zero. O risco é inerente a qualquer atividade e impossível de eliminar. Há inúmeros riscos inerentes à gestão dos recursos públicos, às operações das agências públicas, à fiscalização dos resultados desses processos etc. É a gestão desse risco que é o elemento-chave para a gestão das agências públicas que visam efetivamente gerar valor para a sociedade (VIEIRA e BARRETO, 2019).

A gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. Para elevar a chance de alcançar objetivos, as organizações adotam desde abordagens informais até abordagens altamente estruturadas e sistematizadas de gestão de riscos, dependendo de seu porte e da complexidade de suas operações (TCU, 2018a, p. 12). A gestão de riscos é fundamental para apoiar os agentes da governança das agências públicas no cumprimento de suas responsabilidades de gerar, preservar e entregar valor público em benefício da sociedade (VIEIRA e BARRETO, 2019).

A Gestão de Riscos tem como objetivo sistematizar as ações com a finalidade de identificar, dimensionar e priorizar riscos, em um processo, que deve ser submetido continuamente a avaliações e revisões, isto é, deve-se não apenas identificar e analisar os riscos, mas manter um monitoramento periódico dos mesmos. Nesse sentido, a Gestão de Riscos proporciona os meios e recursos para o gerenciamento dos eventos que possam influenciar o andamento ou resultado de um projeto (SANTOS, PINTO, GOMES, SILVA e DAMIANI, 2011).

Em termos gerais, segundo Vieira e Barreto (2009), gestão de riscos refere-se à arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos eficazmente, enquanto gerenciar riscos refere-se à aplicação dessa arquitetura para o gerenciamento dos riscos nos diversos contextos específicos em que os objetivos de uma organização são perseguidos (ABNT, 2009, p. 6). Os princípios da gestão de riscos representam condições que precisam estar incorporadas à estrutura e ao processo para que a gestão de riscos seja eficaz e se torne parte da cultura da organização, traduzindo-se em um conjunto “compartilhado de atitudes, valores e comportamentos que caracterizam como a organização aborda o risco” (TCU, 2018a,

p. 53). A estrutura de gestão de riscos é a maneira como a entidade se organiza para gerenciar os riscos de sua atividade, representando o conjunto de componentes e arranjos organizacionais para a concepção, a implementação, o monitoramento, a análise crítica e a melhoria contínua da gestão de riscos por meio de toda a organização, incluindo a política de gestão de riscos, os manuais, os recursos, a definição de responsabilidades e objetivos que permitirão incorporar a gestão de riscos em todos os níveis da organização (ABNT, 2009, p. 2).

2.2 – Gestão de Riscos no Setor Público

A questão da gestão de riscos surge de forma pujante na discussão recente da Administração Pública, com a publicação de normativos, articulações em rede, projetos legislativos, cursos e eventos. Uma onda nova, que invade repartições e diálogos entre os servidores, merecendo reflexões sobre o que seria necessário para que este movimento todo não se dissipe, em um rompante a ser esquecido como tantas outras valorosas ideias (BRAGA, 2017).

A gestão eficaz de riscos é crucial para o serviço público; a capacidade de tomar decisões corretas em relação a políticas, programas e serviços, em ambiente caracterizado por incertezas, é fundamental. Cada vez mais, o serviço público tem sido forçado a tomar decisões difíceis sobre riscos de saúde, riscos ambientais, riscos ao bem-estar econômico, riscos tecnológicos e riscos envolvidos na prestação de serviços, entre vários outros. As responsabilidades e deveres do governo em relação ao bem público exigem a adoção de práticas e estratégias eficazes de gestão de riscos (HILL; DINSDALE, 2003).

Ainda segundo Hill e Dinsdale (2003), o governo enfrenta riscos em muitas de suas funções: por exemplo, na sua função de proteger os direitos públicos, de criar condições para a prosperidade econômica, de preservar a integridade do meio ambiente, de tomar medidas para melhorar a saúde humana ou na prestação de serviços governamentais. O objetivo da gestão de riscos é aumentar os benefícios e reduzir os custos de atividades cujos resultados são incertos. Em praticamente todos os casos, a gestão de riscos exige que os responsáveis pelas decisões compatibilizem interesses conflitantes na tentativa de encontrar solução ideal e aceitável. Essas soluções para problemas relacionados à gestão de riscos envolvem os seguintes tipos de escolhas políticas: identificar e orientar pessoas para que modifiquem o seu comportamento; reduzir os riscos por meio da regulamentação (ou de outros instrumentos); ou compensar pessoas que tenham sido negativamente afetadas por um evento de risco.

Depreende-se que os riscos, dentro de uma organização do setor público, possuem uma amplitude geralmente muito maior do que os riscos financeiros, operacionais ou de capital do setor privado tradicional. O setor público, em diversos níveis (federal, estadual ou municipal) é responsável por uma ampla gama de serviços, como a saúde, educação, proteção do meio ambiente, regulamentação da indústria e provisão de seguridade social. A prestação de serviços nesse contexto de políticas públicas e o desenvolvimento apresentam algum grau de risco. Além disso, o governo geralmente tem que lidar com uma disponibilidade de recursos mais finita e controlada do que o setor privado para lidar com esses riscos (ARAÚJO, 2019)

De acordo com Souza e Brasil (2017), riscos são eventos inesperados, ocorridos na prática da operação das organizações e que impactam seus objetivos e não qualquer coisa que pode dar errado. Podem ser destacados como riscos no setor público situações como falta de medicamentos, falhas nos serviços prestados, diminuição do crescimento econômico, demanda de serviço maior que a oferta, atraso nos cronogramas dos projetos, queda na arrecadação, descontinuidade administrativa, restrição indevida de uma licitação, pagamento por serviços não prestados, desvios de recursos, sobrepreço, superfaturamento, conluio entre licitantes, fraudes, evasão escolar, etc. Eventos incertos, porém mensuráveis, que merecem tratamento.

A intenção da gestão de riscos é diminuir os custos de atividades incertas e aumentar os benefícios sociais e econômicos. O governo lida com os riscos por meio de diversas funções, como por exemplo, a função de assistência social, da saúde e da educação, criar condições para a estabilidade e prosperidade econômica, proteger o meio ambiente, os direitos, dentre outros serviços públicos prestados (ÁVILA, 2014).

2.3 – Gestão de Riscos em Instituições Federais de Ensino Superior – IFES

A gestão de risco pode ser aplicada a toda organização, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como em funções, atividades e projetos específicos. A estrutura da gestão de risco está incorporada no âmbito das políticas e práticas estratégicas e operacionais de toda organização (ABNT, 2009).

De acordo com Sedrez e Fernandes (2011) as Instituições de Ensino Superior, e aqui entendemos poder incluir também as Federais de Ensino Superior, como entidades com características peculiares, estão inseridas em um mercado que se apresenta cada vez mais dinâmico e onde a concorrência é fator de grande preocupação. Ainda segundo os autores, como essas instituições tem características peculiares e que atuam em um mercado específico e que,

assim, enfrentam riscos específicos, essas entidades necessitam de um adequado sistema de controle e gestão de riscos, para que possam aumentar a segurança da gestão, planejar suas metas conhecendo melhor os eventos que podem impedir seu cumprimento e, conseqüentemente, aumentar as chances de atingirem seus objetivos.

Considerando Sedrez e Fernandes (2011), da mesma forma que qualquer entidade, as Instituições de Ensino Superior, e mais uma vez incluímos aqui as Federais de Ensino Superior, possuem objetivos e estruturas organizacionais e distribuem responsabilidades e competências, recursos e tecnologias, produzindo serviços demandados pela sociedade, assumindo riscos e buscando resultados. Para que isso ocorra de forma ordenada, é necessário que tais objetivos, ações e resultados, sejam integrados a uma adequada gestão de risco.

De acordo com a ABNT (2009), quando implementada e mantida, a gestão de riscos pode possibilitar para uma organização:

- a) aumentar a probabilidade de atingir os objetivos;
- b) encorajar uma gestão proativa;
- c) estar atento para a necessidade de identificar e tratar os riscos através de toda a organização;
- d) melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- e) atender às normas internacionais e requisitos legais e regulatórios pertinentes;
- f) melhorar o reporte das informações financeiras;
- g) melhorar a governança;
- h) melhorar a confiança das partes interessadas;
- i) estabelecer uma base confiável para a tomada de decisão e o planejamento;
- j) melhorar os controles;
- k) alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- l) melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
- m) melhorar o desempenho em saúde e segurança, bem como a proteção do meio ambiente;
- n) melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- o) minimizar perdas;
- p) melhorar a aprendizagem organizacional; e
- q) aumentar a resiliência da organização.

Na organização pública os riscos existem e quando não gerenciados toda a sociedade pode sofrer seus efeitos. Tanto cidadãos quanto a sociedade perdem tempo e dinheiro se programas do governo e serviços públicos associados não são entregues de forma adequada e em tempo hábil (GESPÚBLICA, 2013 apud MACHADO, 2014). Ainda de acordo com GesPública (2013) apud Machado (2014), o gerenciamento de riscos pode ajudar as organizações públicas a melhorar a eficiência, eficácia e efetividade de diversas formas, como: melhoria na entrega de serviços ao cidadão, melhor utilização de recursos, melhor planejamento e melhor gerenciamento de programas e projetos, além disso, aumenta a confiança do cidadão na capacidade do Governo de entregar os serviços prometidos, no sistema de governança e na utilização adequada dos recursos públicos. E quando se aborda as organizações públicas, encontram-se neste contexto, as Instituições Federais de Ensino Superior.

No Brasil, a atuação dos órgãos de controle, como a Controladoria Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), está criando, gradativamente, condições para que se crie um cenário, onde a gestão de riscos possa ser efetivamente implementada também nas universidades federais, como ocorreu com a edição da Instrução Normativa Conjunta n. 1/2016, elaborada pela CGU e pelo Ministério do Planejamento, que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão na administração federal. Além disso, o TCU passou a exigir que os relatórios anuais de gestão das organizações públicas tragam informações a respeito da estrutura de controles internos das unidades, bem como informações sobre gerenciamento de risco desde 2010, por meio de sua Decisão Normativa n. 107/2010. Na sequência, o Ministério da Educação (MEC) também editou recentemente a Portaria MEC n. 234/2018, que traz recomendações técnicas de observância às melhores práticas para gestão de riscos.

2.4 – Planejamento Estratégico

Neste tempo de desafios no cenário mundial para as organizações, as mudanças acontecem em meio à sociedade da informação, do conhecimento e da aplicação tecnológica. Trata-se de um ambiente de contínuas transformações nas relações sociais e econômicas, e nesse contexto as organizações perceberam que o mais importante é compreender as mutações deste mercado, pois isso pode ser a chave para o sucesso organizacional. Essa compreensão elevou a importância pela dimensão "estratégia", evidenciada no meio das organizações pelo Planejamento Estratégico (CASTRO, BRITO, SANTOS e VARELA, 2015).

Segundo Teixeira, Dantas e Barreto (2015), em qualquer área ou setor que se encaixe, para obter sucesso, as organizações necessitam ter planejamento adequado, que funcionem, precisando ainda elaborar estratégias que resultem no cumprimento de metas e objetivos estabelecidos. Estas estratégias devem tornar realidade os pensamentos e as diretrizes traçadas pela administração.

O planejamento estratégico enfoca as medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que ela esteja inserida, através da análise interna e externa deste ambiente, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos de um lado, e por outro, identificar as ameaças e oportunidades (TEIXEIRA et al., 2015).

O planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização (REZENDE, 2008).

Ainda de acordo com Rezende (2008), o planejamento estratégico é elaborado por meio de diferentes e complementares técnicas administrativas com o total envolvimento das pessoas da organização e eventualmente de pessoas do meio ambiente externo à organização. É formalizado para articular políticas e estratégias organizacionais visando produzir resultados profícuos na organização e do seu meio ambiente. É uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro. É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização.

Conforme Pazzini e Coltro (2016), o planejamento estratégico possui cinco características fundamentais:

- a) Está voltado para as relações entre a organização e o ambiente de tarefa. Portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Tem as decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos.
- b) É orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é em longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada apenas em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um desejado lugar no futuro. É mais voltado para os problemas do futuro do que os de hoje.
- c) É compreensivo. Envolve a organização como uma totalidade, envolve todos os seus recursos para obter efeitos de sinergia de todas as capacidades e potencialidade da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico.

- d) É um processo de construção de consenso. Dada à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos eles a direção futura que melhor convenha a todos.
- e) É uma forma de aprendizagem organizacional. Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a se ajustar a um ambiente complexo, competitivo e mutável.

Sendo o autoconhecimento a base para ações estratégicas, que visam alcançar aonde a organização quer chegar, as etapas iniciais do planejamento estratégico são a definição da missão, visão e valores e o diagnóstico organizacional, para que sejam determinados seus objetivos estratégicos (PINTO, 2020).

De acordo com Oliveira (2015) a missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderia atuar; portanto, a missão representa a razão de ser da empresa.

A visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar, com adequada competência estratégica (OLIVEIRA, 2013).

No que tange aos valores, segundo Oliveira (2010) esses representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. Pode-se afirmar que os valores se tornam tão mais importantes para a empresa, quando a alta administração se envolve, profissional e motivacionalmente, com as questões do modelo de gestão da empresa.

Scorsolini-Comin (2012) afirma que a tríade missão, visão e valores organizacionais não apenas foi criada em torno de um discurso ligado à qualidade (para se ter qualidade, é preciso alinhar e uniformizar a forma de registrar os objetivos da empresa, suas metas e atitudes), mas também como possível forma de conter os sentidos que estavam à deriva e que poderiam levar a diferentes leituras ou a interpretações carregadas de polissemia acerca das organizações. Assim, nesses ambientes, mais do que uniformizar o discurso em torno do que se

almeja (criando uma coesão organizacional), pode-se conter os sentidos pulverizados no espaço discursivo, a fim de priorizar a assunção de uma única identidade.

2.5 – Planejamento Estratégico no Setor Público

Segundo de Araújo e Silva e Gonçalves (2011) as organizações públicas estão em busca da excelência na prestação de serviços e do reconhecimento pela sociedade de que são instituições eficientes e que cumprem seu papel. Para tanto, estão envidando esforços para implementar as melhores práticas de gestão.

Os defensores do Planejamento Estratégico apontam que suas vantagens estão em nortear as ações prioritárias da instituição, estabelecer prazos e metas e monitorar o desempenho através de indicadores. Além disso, a implementação de uma metodologia de Planejamento Estratégico, com definição e monitoramento de metas, desencadeia mudança na cultura organizacional, especialmente no setor público, pois a condição de estabilidade dos servidores e os planos de remuneração não geram muita motivação por desempenhos extraordinários (DE ARAÚJO E SILVA E GONÇALVES, 2011).

No setor público, o processo de planejamento precisa observar referenciais diferentes em relação ao setor privado. Se gerenciar estratégias no setor privado é um desafio, no setor público é um desafio ainda maior. Existem diversos tipos de organizações e cada organização possui planejamentos e estratégias diferentes. As organizações públicas apresentam características particulares que as diferem das organizações do setor privado, visto que a missão fundamental do governo é “fazer o bem”, e não “fazer dinheiro” (SANTOS D., SANTOS L. e PEREIRA, 2015).

Devido à ausência de competitividade e de outras formas de se mensurar desempenho, a percepção e o senso de utilidade de adoção do Planejamento Estratégico, como usualmente aplicado em ambientes competitivos, podem ser diferentes. Neste sentido, a utilização de Planejamento Estratégico (PE) no setor público é mais recente que na esfera privada, e, nos últimos anos, seu uso vem crescendo gradualmente (DA SILVEIRA; LUNKES apud PEREIRA, 2006)

Apesar de existirem certas limitações na aplicação do Planejamento Estratégico em órgãos públicos, visto que o foco não é lucro nem busca de vantagens competitivas, este tema tem sido muito difundido nos últimos tempos, pois a excelência na prestação dos serviços ao cidadão passou a ser priorizada (DE ARAÚJO E SILVA E GONÇALVES, 2011).

Nesse sentido, nas Instituições de Ensino Superior - IES o planejamento estratégico se materializa por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, documento que expressa os objetivos, metas, estratégias, diretrizes e ações necessárias para sua implementação em alinhamento com a visão e missão institucional (VIEIRA; SILVA, 2016).

2.6 – Plano de Desenvolvimento Institucional nas Instituições de Ensino Superior – IES

As transformações que vêm ocorrendo no processo de planejamento das instituições de ensino superior, devido aos avanços tecnológicos, trazem mudanças sociais, econômicas e políticas, e exigem ações para a melhoria na qualidade do ensino (DAL MAGRO e RAUSCH, 2012)

Ainda segundo Dal Magro e Rausch (2012), a qualidade no ensino está diretamente relacionada ao modelo de gestão utilizado pelas universidades. Desta forma, o modelo de gestão burocrático trouxe grandes avanços no passado. No entanto, esse modelo é gerador de extensa burocracia, devido à maior preocupação com aspectos legais e formais dos atos administrativos, deixando em segundo plano a avaliação dos resultados, não atendendo aos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação. Já a gestão focada na avaliação e nos resultados trouxe transformações no planejamento e na gestão das instituições de ensino superior, de forma a atender as demandas por novas tecnologias, geração de conhecimento, eficiência interna e eficácia organizacional.

Guedes e Scherer (2015), afirmam que nos últimos anos a Educação Superior do Brasil vem apresentando mudanças significativas na legislação. Entre elas, cabe destacar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), o qual visa observar as Instituições de Ensino Superior (IES) em todas as suas instâncias: na articulação de seus setores, seus gestores e seus atores.

Em 2004, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) introduziu no processo avaliativo das Instituições de Ensino Superior (IES) o Planejamento Estratégico (PE), denominando-o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse documento passou a ser um requisito para os atos de credenciamento e reconhecimentos das IES. O documento PDI deve expressar a identidade da IES no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas e científicas que desenvolvem ou que pretendem desenvolver num período determinado. Ao influenciar as IES, o PDI também influencia as Instituições Federais de Ensino

Superior (IFES) pelo fato das mesmas também apresentarem como atividades afins o ensino, a pesquisa e a extensão. Nessa perspectiva, as IFES, ao atenderem os requisitos exigidos pelo MEC, de forma competente, racional, organizada e dinâmica, precisam buscar a prática de uma gestão apoiada na inovação, na reorganização de suas estruturas e canais de comunicação internos e externos (GUEDES; SCHERER, 2015).

Nesta perspectiva, se faz necessário observar e elaborar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para reorganizar e planejar a gestão acadêmica e administrativa das universidades federais brasileiras. A construção de uma identidade para as Instituições de Ensino Superior depende de diversos fatores, sendo um deles a implantação de um Plano de Desenvolvimento Institucional que priorize a construção do conhecimento e da cidadania dos acadêmicos (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012)

O PDI é um importante instrumento de auxílio para as Instituições de Ensino Superior. Ele engloba métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino, uniformidade das tarefas administrativas e gestão financeira eficiente. Com esses pressupostos, ele fornece informações relevantes para as Instituições de Ensino Superior Públicas. Essas informações fazem com que as instituições se mantenham competitivas no mercado e, além disso, controlem eficientemente seus recursos financeiros, viabilizando o investimento em infraestrutura, em profissionais qualificados e em novas tecnologias (DAL MAGRO; RAUSCH, 2012).

O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI aparece pela primeira vez no Decreto nº 3.860, de julho de 2001 - no Art. 17, inciso II, alínea “b” - como requisito para a avaliação de instituições de ensino superior - IES, a ser executada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (BRASIL, 2001).

O Conselho Nacional de Educação – CNE por intermédio da Resolução nº 10 da Câmara de Educação Superior - CES, em 11 de março de 2002, regulamentou o credenciamento e reconhecimento de Instituições de Ensino Superior, condicionando-os à aprovação do PDI pelo MEC (Art. 6º, §1º). A Resolução 10/2002 27 CNE/CES definiu o PDI como um “compromisso da instituição com o Ministério da Educação” (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2002, n.p.) e forneceu diretrizes quanto ao seu conteúdo.

Em 14 de abril de 2004, entrou em vigor a Lei nº 10.861, que, entre outras providências, instituiu o Sistema Nacional de Avaliação de Educação Superior - SINAES e manteve como obrigatória a apresentação do PDI na avaliação de instituições de educação superior (BRASIL, 2004).

O Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006, revogou o Decreto 3.860/2001 e incluiu o PDI como documento necessário ao credenciamento e reconhecimentos de IES, faculdades, centros universitários e universidades (BRASIL, 2006).

O Decreto 5.773/2006, que não está mais vigente, vai um pouco além, detalhando os elementos que devem constar no Plano de Desenvolvimento Institucional, entre outros, a missão, objetivos e metas da instituição, projeto pedagógico, cronograma, organização administrativa e pedagógica, perfil docente, infraestrutura, planos de acessibilidade, ofertas de educação à distância, mestrado e doutorado, além de informações sobre biblioteca e laboratórios. O Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 é o mais atual a tratar do assunto, que define em seu artigo 21 os elementos mínimos que devem constar no PDI (BRASIL, 2017c):

Art. 21. Observada a organização acadêmica da instituição, o PDI conterá, no mínimo, os seguintes elementos:

I - missão, objetivos e metas da instituição em sua área de atuação e seu histórico de implantação e desenvolvimento, se for o caso;

II - projeto pedagógico da instituição, que conterá, entre outros, as políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão;

III - cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição e de cada um de seus cursos, com especificação das modalidades de oferta, da programação de abertura de cursos, do aumento de vagas, da ampliação das instalações físicas e, quando for o caso, da previsão de abertura de campus fora de sede e de polos de educação à distância;

IV - organização didático-pedagógica da instituição, com a indicação de número e natureza de cursos e respectivas vagas, unidades e campus para oferta de cursos presenciais, polos de educação à distância, articulação entre as modalidades presencial e a distância e incorporação de recursos tecnológicos;

V - oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu, quando for o caso;

VI - perfil do corpo docente e de tutores de educação à distância, com indicação dos requisitos de titulação, da experiência no magistério superior e da experiência profissional não acadêmica, dos critérios de seleção e contratação, da existência de plano de carreira, do regime de trabalho, dos procedimentos para substituição eventual dos professores do quadro e da incorporação de professores com comprovada experiência em áreas estratégicas vinculadas ao desenvolvimento nacional, à inovação e à competitividade, de modo a promover a articulação com o mercado de trabalho;

VII - organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e 28 divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados;

VIII - projeto de acervo acadêmico em meio digital, com a utilização de método que garanta a integridade e a autenticidade de todas as informações contidas nos documentos originais;

IX - infraestrutura física e instalações acadêmicas (...) (BRASIL, 2017c, n.p.).

Segundo Silva (2013), o PDI e pode contribuir para a gestão das universidades federais brasileiras, pois:

a) oportuniza aos membros da comunidade universitária que participaram do processo de elaboração e implementação dos planejamentos, conhecerem suas instituições;

b) a partir desse conhecimento, possibilita traçar perspectivas para as universidades, visionando-as em um futuro desejado pela comunidade universitária;

c) ao traçar um horizonte, a gestão não se vê em um vazio, mas sim diante de metas, objetivos e ações estratégicas que devem cumprir, não atuando às cegas ou pioneiramente, e minimizando os riscos de sua atuação;

d) quando o processo é participativo, as ações das gestões são legitimadas e respaldadas pela comunidade universitária, facilitando a aceitação das práticas acadêmicas e administrativas;

e) dentre esses respaldos, está a possibilidade de recusa pelos gestores de projetos pessoais ou particularizados que não foram contemplados no momento da aprovação dos planejamentos. Um exemplo é a liberação de recursos para setores ou pessoas, ou a autorização de afastamento do servidor para cursar pós-graduação, sem que haja retorno para a instituição;

f) evidencia à gestão mudanças dos anseios da comunidade universitária e sociedade, expondo a necessidade de rever certos objetivos institucionais para se adaptar ao ambiente interno e externo;

g) ao realizar o diagnóstico institucional, possibilita o mapeamento dos processos, evidenciando tramitações e cargos desnecessários ou que emperram a efetividade das ações universitárias;

h) oportuniza continuidade administrativa, pois apesar da troca de reitor, que é um cargo político, as ações institucionais continuam, pois os planejamentos são institucionais, e não da gestão;

i) permite que a universidade tenha uma visão competitiva, ao oportunizar para a instituição o delineamento de ações para o futuro que a torne referência local, regional e até internacional.

A relação entre PDI e Planejamento Estratégico, decorre de sua posição de nas instituições de ensino superior. O PDI é o instrumento que apoia a gestão, alinha ações que se vincula ao processo de avaliação institucional, como determinado no decreto de regulamentação, promove impacto direto no processo de desenvolvimento e expansão, bem como, permite que a IES assuma sua posição no processo de construção e transferência de conhecimento, articulando ações na perspectiva da indissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e gestão (DIAS, SOUSA e VIEIRA, 2017).

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O caminho e os passos seguidos no decorrer da pesquisa compõem sua metodologia e apresentam as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados (testes, técnicas de agrupamento de dados, elaboração de tabelas, descrição e codificação). Os objetivos da pesquisa foram levados em conta para a definição da metodologia. A metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

3.1 - Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa é de natureza aplicada, pois tem ênfase prática na solução de um problema, gerando resposta a questões específicas relacionadas com a ação, desempenho ou gerando conhecimento para aplicação nas tomadas de decisões gerenciais imediatas (COPPER; SCHINDLER, 2003). Portanto, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois o objetivo é apresentar um “produto” acerca de um cenário real presente na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, qual seja: como vincular a gestão de riscos aos objetivos estratégicos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, tendo como objeto norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI

Em relação aos objetivos propostos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca resolver a questão do estudo, e ainda, descreve o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo o uso de técnicas de coleta de dados, e sua avaliação (Cooper; Schindler, 2003). Para atingir os objetivos propostos neste estudo, na análise das informações coletadas, utiliza-se a abordagem qualitativa.

Para Cooper e Schindler (2003), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que descrevem, decodificam, traduzem e fazem entender os fenômenos que ocorrem, ou ainda, é o processo de reflexão e análise da realidade que busca explicar o porquê das coisas, utilizando-se de métodos e técnicas que possibilitam compreender de forma detalhada o objeto de estudo.

No tocante aos meios de levantamento de dados, a pesquisa enquadra-se como documental, uma vez que, segundo Silva, Machado, Saccol e Azevedo (2012), cabe destacar que os documentos são fontes importantes de coleta de dados. De fato, a coleta de dados em documentos pode ser usada nas mais diferentes estratégias de pesquisas, não apenas como técnica principal da pesquisa documental. Pode-se utilizá-la como suporte a estudos de campo, levantamentos, estudos de caso, pesquisa-ação etc., pois permite ao pesquisador tanto elaborar novos conhecimentos como buscar explicações e novos enfoques sobre o tema pesquisado.

Foram utilizados como fonte de dados, as constantes na tabela abaixo:

Tabela 1 – Fontes de dados utilizados

Fonte	Finalidade
Organograma da UFMS	Avaliar as unidades administrativas que poderão contribuir de alguma forma com a pesquisa
Documentos do planejamento estratégico	Avaliar normativos inerentes ao tema pesquisado
Informações no site da UFMS	Avaliar informações inerentes ao tema pesquisado bem como o nível de fidedignidade e das informações disponíveis
Projetos	Avaliar a existência de estudos anteriores no âmbito da UFMS
Atas de reuniões	Analisar decisões tomadas relativas ao tema pesquisado em grupos de trabalhos que discutem a gestão de riscos na UFMS
Manuais internos	Avaliar documentos que tem correlação com gestão de riscos
Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos	Avaliar a abrangência do normativo aprovado, bem como sua aplicabilidade atual

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sob a ótica apresentada por Yin (2010) o estudo de caso surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos, permitindo uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos. Ainda, segundo o autor, ao se triangular fontes de evidência com a utilização de diferentes técnicas de coleta e análise de dados (entrevistas estruturadas e semiestruturadas, grupos focais, questionários, gravações, filmagens, observações diretas entre outras), é possível ampliar e aprofundar o objeto ou o fenômeno sob investigação.

Conforme Yin (2010), destacam-se duas formas principais de técnica de observação: a direta e a participante. O autor afirma que, ao se realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo, cria-se a oportunidade de fazer observações diretas. Além disso, as observações podem variar de atividades formais a atividades informais de coleta de dados. Formalmente, pode-se desenvolver, por exemplo, roteiros de observação para avaliar a incidência de certos tipos de comportamentos durante certos períodos de tempo no campo, observações de reuniões, atividades de passeio, trabalho de fábrica, experimentos, salas de aula e outras atividades. De maneira informal, podem-se realizar observações diretas ao longo da visita de campo, incluindo aquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como aquelas provenientes de entrevistas. A observação participante é uma modalidade de observação na qual o pesquisador não é apenas um observador passivo. Em vez disso, o pesquisador pode assumir uma variedade de funções dentro de uma pesquisa e pode, de fato, participar dos eventos que estão sendo estudados (YIN, 2010).

Considerando que o autor da pesquisa realizada atua diretamente no Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno da UFMS, tendo acesso a todas as informações relativas a gestão de riscos no âmbito da UFMS, o pesquisador utilizou a técnica de observação participante.

Segundo Denzin (2009), o processo de triangulação pode ser classificado nos seguintes tipos: 1) triangulação de fontes de dados ou triangulação de dados – refere-se ao uso de diferentes fontes de dados; 2) triangulação do investigador – utilizado para detectar os vieses de possíveis resultados influenciados por características pessoais, em que se faz uma comparação sistemática das diferentes influências dos pesquisadores sobre a questão e os resultados; 3) triangulação de teorias - consiste em uma análise comparada dos dados por meio de vários pontos de vista teóricos; 4) triangulação metodológica – diferentes abordagens metodológicas são utilizadas para a condução de uma única pesquisa, essa triangulação pode ser dentro do método ou entre métodos

Portanto, em resumo, trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo e propositivo, e ainda, um estudo de caso, pois utiliza uma estrutura de dados já existente e tem como objetivo analisar as informações coletadas e apresentar um modelo de gestão de riscos para a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, tendo como referência o plano de desenvolvimento institucional.

3.2 – Unidade de Análise

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS

3.3 – Instrumento de Pesquisa e Técnica de Coleta de Dados

De acordo com Cooper e Schindler (2003), a coleta de dados pode variar desde uma simples observação em um local até um levantamento grandioso de corporações multinacionais localizadas em diferentes partes do mundo. O método selecionado determina como os dados serão coletados.

De acordo com Rother (2007), os artigos de revisão, assim como outras categorias de artigos científicos, são uma forma de pesquisa que utilizam de fontes de informações bibliográficas ou eletrônicas para obtenção de resultados de pesquisas de outros autores, com o objetivo de fundamentar teoricamente um determinado objetivo. Duas categorias de artigos denominados de revisão são encontradas na literatura: As revisões narrativas e as revisões sistemáticas, que embora sob a denominação de Revisão, têm características e objetivos diferentes.

Os artigos de revisão narrativa são publicações amplas, apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento ou o "estado da arte" de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou contextual. As revisões narrativas não informam as fontes de informação utilizadas, a metodologia para busca das referências, nem os critérios utilizados na avaliação e seleção dos trabalhos. Constituem, basicamente, de análise da literatura publicada em livros, artigos de revista impressas e/ou eletrônicas na interpretação e análise crítica pessoal do autor (ROTHER, 2007)

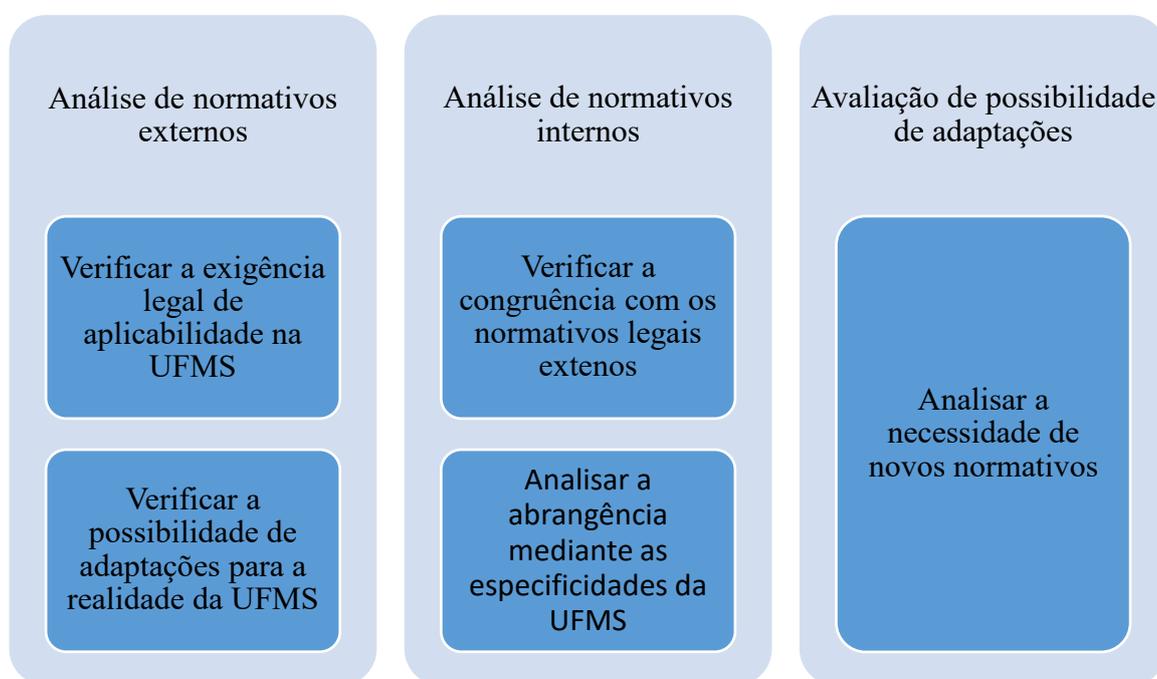
Ainda conforme Rother (2007), essa categoria de artigos têm um papel fundamental para a educação continuada pois permitem ao leitor adquirir e atualizar o conhecimento sobre uma temática específica em curto espaço de tempo; porém, não possuem metodologia que

permitam a reprodução dos dados e nem fornecem respostas quantitativas para questões específicas. São considerados artigos de revisão narrativas e são qualitativos.

Para a pesquisa em tela, os dados foram coletados fazendo-se uso de revisão bibliográfica, revisão narrativa, bem como normativos internos, programas e políticas já instituídas no âmbito da UFMS que tenham relação com gestão de riscos, inclusive trabalhos técnicos sobre o tema, dos quais o autor da presente pesquisa participou.

Como um dos produtos gerados a partir da revisão, foi elaborado um roteiro para mapeamento e condução da observação e da análise da instituição objeto da pesquisa. Foi estabelecido como roteiro básico previsto:

Figura 2 – Roteiro de análise de normativos



Fonte: Elaborado pelo autor.

O objetivo da construção do roteiro disposto na figura 2 foi o de identificar possíveis lacunas de interpretações entre normatização externa e interna, bem como as possibilidades de adaptações, considerando as especificidades da UFMS. No entanto, por não ser este o foco principal da pesquisa, não houve aprofundamento do tema.

4 – CARACTERIZAÇÃO PRELIMINAR DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) teve sua origem em 1962, com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande, na cidade de Campo Grande, que seria o embrião do ensino superior público no Sul do então Estado de Mato Grosso.

Em 26.07.1966, pela Lei Estadual nº 2.620, esses cursos foram absorvidos com a criação do Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande (ICBCG), que reformulou a estrutura anterior, instituiu departamentos e criou o curso de Medicina.

O Governo de Estado de Mato Grosso, em 1967, criou em Corumbá o Instituto Superior de Pedagogia e, em Três Lagoas, o Instituto de Ciências Humanas e Letras, ampliando assim a rede pública estadual de ensino superior.

Integrando os Institutos de Campo Grande, Corumbá e Três Lagoas, a Lei Estadual nº 2.947, de 16.09.1969, criou a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT).

Em 1970, foram criados os Centros Pedagógicos de Aquidauana e Dourados; incorporados à UEMT. Com a divisão do Estado de Mato Grosso, foi concretizada a federalização da instituição que passou a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pela Lei Federal nº 6.674, de 05.07.1979. O então Centro Pedagógico de Rondonópolis, sediado em Rondonópolis/MT, passou a integrar a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

Além da sede em Campo Grande, onde funcionam as unidades setoriais Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição (Facfan), Instituto de Biociências (Inbio), Instituto Integrado de Saúde (Inisa), Faculdade de Ciências Humanas (Fach), Faculdade de Educação (Faed), Faculdade de Artes, Letras e Comunicação (Faalc), Faculdade de Computação (Facom), Faculdade de Direito (Fadir), Faculdade de Medicina (Famed), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (Famez), Faculdade de Odontologia (Faodo) e Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia (Faeng); Instituto de Matemática (Inma), Instituto de Química (Inqui) e Instituto de Física (Infi) a UFMS mantém Câmpus em Aquidauana, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas, descentralizando o ensino para atender aos principais pólos de desenvolvimento do Estado.

A UFMS possui cursos de graduação e pós-graduação, ambos presenciais e a distância. Os cursos de pós-graduação englobam os cursos de especialização e os programas de mestrado e doutorado.

Visando atingir os objetivos essenciais de aprimoramento do ensino e estímulo às atividades de pesquisa e de extensão, a UFMS vem participando ativamente da preservação dos recursos naturais do meio ambiente de Mato Grosso do Sul, especialmente da fauna e flora do Pantanal, região onde está inserida.

O Campus de Dourados (CPDO) foi transformado na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), com a sua instalação ocorrida em 01.01.2006, de acordo com a Lei nº 11.153, de 29.07.2005.

No ano de 2018, por meio da Resolução do Conselho Diretor, foi instituído o Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno – CGIRCI. O Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles é um comitê permanente de apoio à governança da UFMS, nos termos do Plano de Governança Institucional da UFMS, instituído e alterado pelas Resoluções do Conselho Diretor nº 145, de 28 de dezembro de 2018, e nº 43, de 28 de maio de 2020, cuja consolidação normativa ocorreu através da Resolução nº 122-CD/UFMS, de 25 de fevereiro de 2021.

A finalidade do CGIRCI, além do permanente apoio à governança institucional, é a promoção do desenvolvimento eficiente e permanente da cultura institucional para a Governança, desta forma, é primordial ao CGIRCI estabelecer ações consistentes com os princípios da ética pública, transparência e eficácia gerencial, no sentido de assegurar que o cumprimento dos objetivos estratégicos da UFMS resulte do esforço e do compromisso desta instituição com os valores e os resultados sustentáveis almejados pela sociedade.

As competências específicas do Comitê consistem em:

- a) Promover o desenvolvimento contínuo dos servidores responsáveis pela governança e pela gestão de integridade, de riscos e de controles internos da gestão;
- b) Definir ações para disseminação da cultura e do modelo de gestão de integridade, riscos e controle interno na UFMS;
- c) Assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos, das políticas, das diretrizes, das metodologias e dos mecanismos para a comunicação e a

institucionalização da gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão;

- d) Propor metodologias e mecanismos de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão, com supervisão do modelo de gestão; e
- e) Opinar em assuntos de atuação do Comitê.

Como corolário da consecução dos objetivos deste Comitê, foi definida e aprovada a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da UFMS (PGIRCI), que instituída pela Resolução do Conselho Universitário nº 134/2021 de 15 de outubro de 2021, aprova a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, o Programa de Integridade e a Política de Prevenção e do Combate à Fraude e Corrupção no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

As normas complementares, metodologias, manuais e procedimentos preconizados no PGIRCI se aplicam às pessoas, física ou jurídica, que desenvolvem alguma atividade na UFMS, porquanto, este instrumento, alcança servidores, estudantes, prestadores de serviços, colaboradores, estagiários, bolsistas, consultores externos, dentre outros.

Desta forma, consubstanciada nos princípios da governança pública, o PGIRCI almeja consolidar sua credibilidade institucional junto à sociedade por meio da sustentabilidade dos seus serviços.

Como parte integrante da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, o Programa de Integridade e a Política de Prevenção e do Combate à Fraude e Corrupção, convém destacar o capítulo específico que trata sobre gestão de riscos, o qual apresenta os objetivos e diretrizes da gestão de riscos no âmbito da UFMS.

4.1 – Plano de Desenvolvimento Institucional na Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Histórico

O primeiro passo para a construção do PDI foi dado com a construção do Plano de Gestão para o biênio 2003-2004, documento esse que, ao levar em consideração o cenário da educação para o século XXI, foram realizadas as análises dos ambientes externo e interno, identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, definição da missão, visão de futuro e dos pressupostos básicos a serem seguidos, além da

definição das áreas estratégicas, objetivos, estratégias e metas para o período, criou lastro referencial para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (UFMS, 2019).

Na elaboração do PDI dos períodos 2005/2009 e 2010/2014, concebendo-se todos os pressupostos acima declarados, foi estabelecida uma plataforma de trabalho em que foram identificadas a missão, a visão e as diretrizes para o desenvolvimento pretendido pela UFMS, num firme propósito de consolidar a universidade como campo de conhecimento moderno, autônomo e cidadão, capaz de intervir no meio onde está inserido e promover transformações que possibilitem a valorização do homem e do seu meio (UFMS, 2019).

A participação da comunidade na construção do PDI, nos dois períodos supracitados, foi efetiva, vez que se houve espaço para que a comunidade se manifestasse quanto às propostas entendidas necessárias ao atendimento das suas demandas. Face ao volume de propostas apresentadas, fez-se necessário consolidar e sistematizar as propostas equivalentes e, dessa forma, elas foram agrupadas às áreas afins, quais sejam, Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação; Extensão, Assistência Estudantil e Corpo Discente; Administração e Recursos Humanos, para que pudessem se conformar nos respectivos planos de metas (PDI 2005/2009) e na matriz estratégica (PDI 2010/2014; UFMS, 2019).

A avaliação dos resultados, por sua vez, foi um procedimento adotado a partir de 2010, quando se definiu a periodicidade da avaliação de desempenho, em termos de alcance, das metas que foram pactuadas no âmbito do PDI pelas áreas estratégicas de Ensino de Graduação, Extensão e Apoio ao Estudante, Pesquisa e Pós-graduação e Fortalecimento Institucional. Assim, ao final de cada exercício, compreendidos no PDI 2010/2014, procedeu-se à avaliação do alcance das metas e foram elaborados indicadores de desempenho para as áreas estratégicas, os quais foram disponibilizados no sitio www.pdi.ufms.br, na aba downloads para conhecimento (UFMS, 2019).

Ao longo de pouco mais de uma década adotando o PDI para subsidiar a gestão universitária, a UFMS conseguiu viabilizar uma cultura voltada ao planejamento estratégico, fortemente sintonizado com as demandas da sua comunidade, proporcionar uma visão de conjunto da sua ambiência, oportunizar o conhecimento das potencialidades e fragilidades e, sobretudo, congregar esforços para o desencadeamento das ações corretivas necessárias. Concebendo de tal forma o planejamento estratégico, a UFMS vem realizando a sua missão institucional com a desenvoltura daqueles que reconheceram no planejamento estratégico um instrumento de mudanças e de aprendizagem organizacional (UFMS, 2019).

Desde o primeiro PDI, a UFMS totaliza quatro volumes, sendo o primeiro para o período de 2005 a 2009, o segundo para 2010 a 2014, o terceiro para 2015 a 2019 e o quarto para 2020 a 2024.

A administração pública contemporânea tem apresentado novos desafios ao planejamento estratégico. As demandas por maior racionalidade na utilização dos recursos disponíveis, maior capacidade no alcance de resultados, melhor interação com o ambiente interno e externo são alguns dos atributos exigidos no atual contexto da gestão pública. Nessa acepção, a substituição do pensamento burocrático pelo sistêmico se faz imprescindível, pelo que, somente a postura assertiva, dinâmica e proativa dos gestores públicos viabiliza, efetivamente, a função social de uma organização pública (UFMS, 2022)

O desafio, porquanto, consiste em manter a organização integrada às demandas da sociedade no que diz respeito à prestação do serviço e, fundamentalmente, a sua eficácia. Visando melhorar a capacidade gerencial das instituições de ensino superior, o Ministério da Educação (MEC) estabeleceu pelo Decreto 5.773 de 09/05/06, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O plano consiste em um instrumento de planejamento de uma instituição, espaço em que se definem os objetivos e as metas de desenvolvimento para longo prazo, bem como as ações necessárias à concretização do planejamento estratégico. Em síntese, o PDI é o documento que identifica a instituição de ensino superior no que concerne à sua filosofia de trabalho, missão, visão e cultura; demonstrando, ainda, quais são os caminhos pelos quais a instituição elegeu percorrer para se consolidar um bem público indispensável ao exercício da cidadania (UFMS, 2022).

Na consolidação de uma cultura voltada para os resultados, muito requisitada na atual conjuntura da administração pública, a UFMS concebeu um modelo de gestão fortemente apoiado no planejamento estratégico e na avaliação de desempenho, perpassado, sobretudo, em um contexto de mudanças culturais. Entendendo que aperfeiçoar e fortalecer as práticas de gestão e os procedimentos avaliativos implica melhorar a capacidade de administrar demandas tão diversas como complexas, o Plano de Desenvolvimento Institucional PDI 2015-2019 foi concebido para que as estratégias de ação, nele estabelecidas, alcançassem as necessidades da sociedade e demonstrassem a capacidade de consolidação da UFMS como um bem público indispensável ao exercício da cidadania. Nesse ensejo, o planejamento estratégico apontou as diretrizes pelas quais se concretizariam os programas e suas respectivas metas de desenvolvimento institucional, no prazo e nos padrões de qualidade adequados (UFMS, 2022).

O PDI atual da UFMS, compreende o período de 2020 a 2024, e apresenta logo em seu início, informações acerca da missão, visão e valores:

A missão, a visão e os valores da UFMS são os princípios fundamentais que norteiam a Instituição e indicam a forma como a Universidade deseja se posicionar no mundo e ser reconhecida. Em linhas gerais, a missão é aquilo que a Instituição é, a visão é onde ela quer chegar, e os valores são os códigos de conduta ela que respeita e emprega. A UFMS é uma Instituição pública federal de educação superior, de qualidade, gratuita, financiada pelos cidadãos brasileiros, inclusiva e socialmente referenciada, que atua mediante processos integrados de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo e inovação; para gerar, difundir, socializar e aplicar conhecimentos que contribuam para a melhoria da qualidade de vida do ser humano em um ambiente sustentável, e formar profissionais que atendam aos anseios da sociedade brasileira.

Missão: Desenvolver e socializar o conhecimento, formando profissionais qualificados para a transformação da sociedade e o crescimento sustentável do país.

Visão: Ser uma universidade reconhecida nacional e internacionalmente por sua excelência no ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Valores:

Ética: ter como padrão de conduta a busca pela verdade, a honestidade, a moralidade, a coerência e a probidade administrativa.

Respeito: reconhecer as pluralidades das pessoas e dos saberes, os direitos de todos, as normas e os recursos disponíveis, para uma convivência harmônica.

Transparência: adotar como prática proativa o acesso e a oferta permanente de informações relevantes da UFMS para conhecimento da sociedade.

Efetividade: aplicar os recursos públicos de forma eficiente, eficaz e transparente para assegurar o cumprimento da missão.

Interdisciplinaridade: apropriar de forma integrada os diversos saberes

para a construção e a socialização do conhecimento, visando a melhoria dos processos e da capacidade criativa.

Profissionalismo: adotar as melhores práticas, comportamentos e atitudes norteadas pelo respeito, seriedade, objetividade, efetividade e legalidade.

Sustentabilidade: incorporar estratégias, ideias, atitudes e ações responsáveis nas dimensões econômica, social, ambiental, cultural e institucional.

Independência: assegurar a liberdade, os direitos e as responsabilidades individuais e comunitárias, atuando com imparcialidade e autonomia, respeitando o público a fim de garantir o avanço da Educação Superior.

Segundo Silva (2013) apud Cardoso (2006) o impacto do PDI sobre as IES é positivo, e quanto maior a cultura de planejamento e maior absorção pelos gestores dos conhecimentos sobre as técnicas de utilização dessa ferramenta, melhor estará a instituição, e por consequência, a educação superior brasileira. Deixa-se uma cultura de gestão retroativa para uma cultura proativa.

5 – APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O início efetivo das discussões acerca da gestão de riscos na UFMS, datam do ano de 2018, a partir da publicação da Resolução nº 100 – Conselho Diretor, de 04 de setembro de 2018, que dispõe sobre a Plano de Governança Institucional - PGI no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A referida Resolução, traz em seu Art. 9º os comitês permanentes que compõem o PGI, conforme segue:

Art. 9º Os Comitês Permanentes que compõem o PGI/UFMS são:

I - Comitê de Gestão de Pessoas (CGP);

II - Comitê de Governança Digital (CGD);

III - Comitê de Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária (CGBAR);

IV - Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI); (grifo nosso.).

V - Comitê de Gestão de Contratações e Logística Sustentável (CGCLOS);

VI - Comitê de Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade (CGEFA); e

VII - Comitê de Gestão de Inclusão, Internacionalização e Ações Afirmativas (CGIIAF).

A finalidade do CGIRCI, além do apoio à governança institucional, é a promoção do desenvolvimento eficiente e permanente da cultura institucional para a Governança, desta forma, é primordial ao CGIRCI estabelecer ações consistentes com os princípios da ética pública, transparência e eficácia gerencial, no sentido de assegurar que o cumprimento dos objetivos estratégicos da UFMS resulte do esforço e do compromisso desta instituição com os valores e os resultados sustentáveis almejados pela sociedade.

As competências específicas do Comitê consistem em:

1 - Promover o desenvolvimento contínuo dos servidores responsáveis pela governança e pela gestão de integridade, de riscos e de controles internos da gestão;

2 - Definir ações para disseminação da cultura e do modelo de gestão de integridade, riscos e controle interno na UFMS;

3 - Assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos, das políticas, das diretrizes, das metodologias e dos mecanismos para a comunicação e a institucionalização da gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão;

4 - Propor metodologias e mecanismos de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão, com supervisão do modelo de gestão; e

5 - Opinar em assuntos de atuação do Comitê.

Em 1º de abril de 2019, por meio da Portaria nº 455, o Reitor da UFMS constituiu uma Comissão de assessoramento vinculada ao Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, sob a presidência do autor da presente pesquisa, para elaborar o mapeamento de riscos em contratações de bens e serviços. O trabalho da Comissão produziu um relatório técnico denominado: Mapeamento de Riscos – Relatório Técnico de Avaliação, datado de outubro de

2019. Em resumo, a partir do Relatório Técnico, foi possível expandir as discussões acerca da metodologia a ser utilizada pela UFMS e de um conceito importante, no tocante a gestão de risco, o mapeamento de processos.

A Resolução nº 268 – Conselho Diretor, datada de 02 de junho de 2022, aprova o Plano de Gestão de Processos e Riscos para o período de 2022 a 2024 na UFMS. Convém observar que a gestão de riscos, na UFMS, é tratada como uma etapa da gestão de processos, porém, a presente pesquisa, restringe-se a gestão de riscos, não abordando a gestão de processos de maneira geral.

Os princípios que norteiam a Gestão de Processos e Riscos na UFMS são descritos da seguinte forma:

1 - Foco estratégico: A Gestão de Processos e Riscos deve contribuir e viabilizar o alcance da missão institucional.

2 - Clareza: A Gestão de Processos e Riscos deve apresentar uma linguagem simples e de fácil compreensão, transformando informações complexas em informações acessíveis a toda comunidade acadêmica.

3 - Concisão: Os documentos e informações relacionados à Gestão de Processos e Riscos da UFMS devem ser reduzidos ao essencial e transmitir a mensagem de maneira sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse institucional;

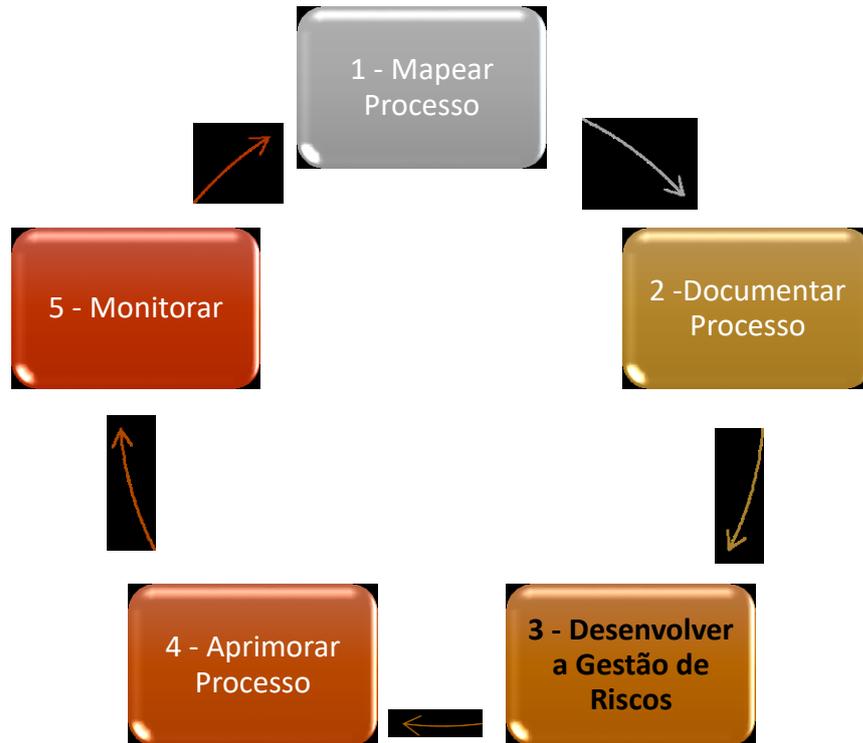
4 - Confiabilidade: A Gestão de Processos e Riscos deve gerar informações fidedignas capazes de fundamentar o processo de decisões nos diversos níveis de gestão.

5 - Integração: O modelo aplicado deve incorporar os conceitos de Processos, Riscos e Gestão do Conhecimento.

6 - Melhoria contínua: A Gestão de Processos e Riscos deve ser uma cultura institucional. Para tal, deve-se entender que o processo está em um constante ciclo de avaliação e melhoria.

O modelo atualmente utilizado para a gestão de processos e riscos na UFMS é apresentado abaixo:

Figura 3 – Modelo de gestão de processos e riscos



Fonte: Plano de Gestão de Processos e Riscos da UFMS 2022-2024, adaptado pelo autor.

A Figura 3 representa o ciclo da Gestão de Processos e Riscos da UFMS, que foi concebido em cinco fases: (1) mapear processo; (2) documentar processo; (3) desenvolver a gestão de riscos; (4) aprimorar o processo e (5) monitorar.

Especificamente, a fase 3 – Desenvolver a gestão de riscos, objeto da presente pesquisa, é detalhada, segundo o plano de gestão de processos e riscos, da seguinte forma:

1 – Análise preliminar: nesta fase, os riscos são identificados, avaliados e analisados a fim de gerar planos de tratamentos e ações de monitoramento;

2 – Identificação dos eventos de riscos: Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, como suas causas, consequências, probabilidade de ocorrência e impacto (caso o evento ocorra);

3 – Avaliação dos eventos de riscos: Esta etapa tem por objetivo descrever a resposta ao evento risco considerando os seguintes elementos: (1) qual a resposta será dada ao risco; (2) quais são as ações de prevenção; (3) quais as ações de contingência (o que fazer caso o evento de risco ocorra) e (4) o monitoramento do risco (com que frequência deve ser verificada a ocorrência do evento). Vale destacar que o fato de descrever ações de prevenção,

monitoramento e periodicidade de monitoramento não implica, necessariamente, na implementação das mesmas. Para esta etapa o foco é estritamente a avaliação do risco em prol da geração de informações que serão usadas como subsídios para tomada de decisão de quais respostas devem ser dadas considerando o nível de risco do evento identificado;

4 – Plano de ação para tratamento dos riscos: Considerando o cenário delineado até o momento, torna-se possível a elaboração de um plano de ação para tratamento do evento encontrado. Para tal, é importante considerar o "apetite ao risco" da unidade e da UFMS além de descrever as ações que serão realizadas em busca seguintes objetivos: (1) Evitar a ocorrência do evento risco ou eliminar todas as consequências do mesmo; (2) Redução da probabilidade de ocorrência do evento; (3) Redução do impacto causado aos objetivos do processo e da organização (caso o evento de risco ocorra).

Ainda, segundo o plano de gestão de processos e riscos, a definição de prioridade do processo que passará pela aplicação do modelo deve seguir o critério de classificação da criticidade do processo, conforme descrito na tabela abaixo:

Tabela 2 – Classificação da criticidade dos processos

Criticidade	Descrição
Muito Alta	O processo impacta na conformidade com órgãos de controle externo
Alta	O processo impacta diretamente nas atividades finalísticas da UFMS
Média	O processo impacta na Matriz Orçamentária da UFMS
Baixa	O processo impacta em mais de uma unidade na UFMS
Muito Baixa	O processo impacta apenas a própria unidade

Fonte: Plano de gestão de processos e riscos da UFMS 2022-2024.

A tabela 2 é atualmente adotada pela UFMS para a definição do nível de criticidade dos processos analisados, porém depreende-se da que não é utilizado como fator preponderante, para a análise da criticidade dos processos, o impacto que eles podem provocar no atingimento dos objetivos e indicadores estratégicos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI.

Os objetivos estratégicos constantes no PDI 2020-2024, são representados por meio de uma matriz estratégica, o que pode ser observado no Anexo A, sistematizada para estabelecer uma relação de esforço e resultado, onde consta, para cada um dos seis objetivos estratégicos indicadores, descrição da forma de cálculo dos mesmos, unidades responsáveis e as metas projetadas para cada indicador por ano. Os objetivos estratégicos são:

- a) Aprimorar o Ensino de Graduação e de Pós-graduação;
- b) Integrar a Universidade e a Sociedade por meio da Extensão, Cultura, Esporte e Comunicação Científica e Social;
- c) Promover o Desenvolvimento Estudantil em um Ambiente Inclusivo;
- d) Qualificar e internacionalizar a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, o empreendedorismo e a inovação;
- e) Consolidar as Práticas de Gestão, de Governança, de Compliance e de Sustentabilidade; e
- f) Fortalecer o desenvolvimento pessoal em ambiente acolhedor.

6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Souza (2007), O PDI passa a ser o ponto de partida, norteando o desenvolvimento da universidade, cumprindo, assim, o determinado nas exigências legais, como um documento essencial à gestão universitária e, conseqüentemente, à definição do modelo a ser implantado.

Após análise do PDI da UFMS para o período de 2020 a 2024, especialmente no tocante aos objetivos estratégicos, com vistas a compreender a sua utilização, ou não, nos critérios para definição de processos a serem submetidos a gestão de riscos, tem-se como atendido o objetivo específico nº 1.

A presente pesquisa utilizou como piloto, o objetivo nº 5 – Consolidar as Práticas de Gestão, Governança, Compliance e Sustentabilidade, especificamente o indicador nº 5.4 – Execução orçamentária de custeio e capital. Justifica-se tal piloto, por ser essa a área de atuação do autor da pesquisa. No entanto, a proposta ora apresentada pode ser aplicada para todos os outros objetivos e indicadores do PDI.

Utilizando-se o piloto proposto na presente pesquisa, foram identificados os processos, no âmbito estratégico, que têm impacto direto nas metas estabelecidas. Tais processos foram

analisados de maneira ampla, o que ocasionou a sua descrição de maneira pormenorizada, inclusive sendo detalhados em subprocessos, os quais tiveram seus eventos de riscos avaliados, categorizados e mapeados.

De acordo com Costa e Moreira (2018) mapeamento de processos surge como uma importante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos organizacionais. O mapeamento é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição.

Conforme De Mello (2008), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

O mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas de mapeamento que nos mostram diferentes enfoques sendo que a correta interpretação destas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto dependendo do que se vai mapear (DE MELLO, 2008).

O mapeamento de processo implica maior precisão do que uma diagramação e tende a agregar detalhes acerca não somente do processo, mas também de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, evento e resultados. Mapas de processo fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, com variação nos níveis de detalhamento (UFMS, 2022).

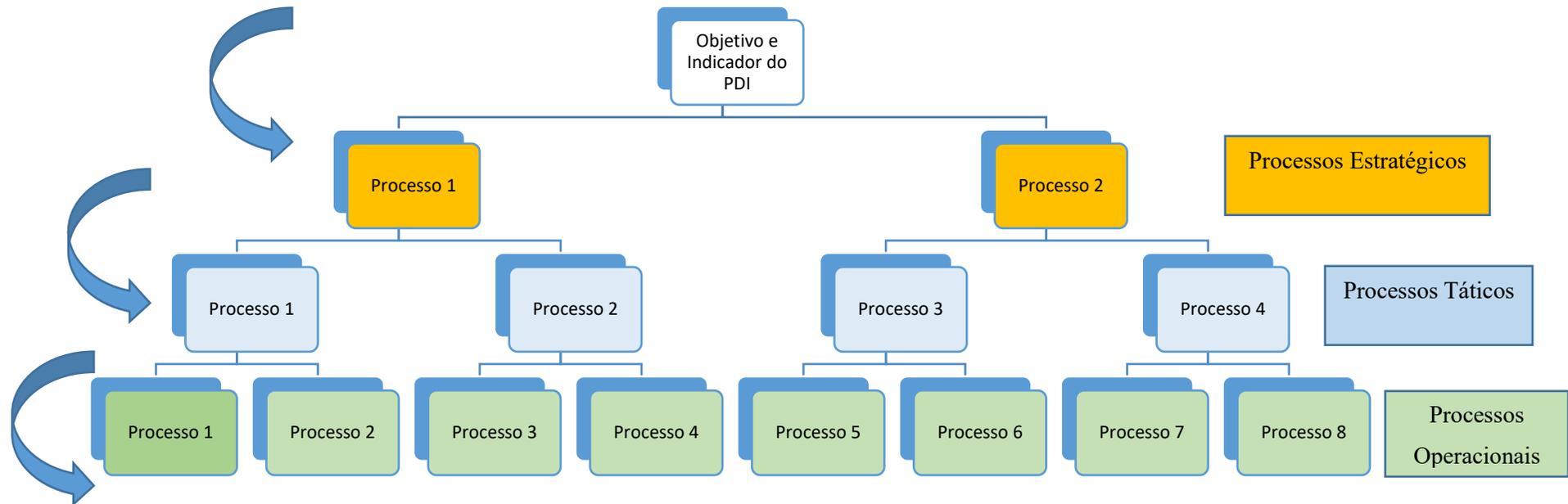
A análise da correlação de forma verticalizada, entre processos nos ambientes operacional, tático e estratégico, de forma a impactarem no alcance dos objetivos estratégicos, conforme demonstrado na figura 4, vai ao encontro do objetivo específico nº 2.

Considerando que Souza (2007) afirma que o PDI deverá ser o indicador de um novo modelo de gestão que adequará os rumos da universidade à consecução de seus objetivos e será construído de forma democrática, com a participação de todos os atores que direta ou indiretamente atuam, tanto na parte acadêmica quanto na administrativo-financeira, e que a avaliação e acompanhamento do desempenho institucional, por meio de seus resultados, alimentam as alterações e adequações necessárias às modificações em seu modelo de gestão universitária ora em funcionamento, uma análise verticalizada dos processos que vinculam-se diretamente ao alcance dos indicadores e objetivos constantes no PDI, pode ser implementada,

o que atende ao proposto no objetivo específico nº 3, alterando de tal forma os critérios atualmente utilizados para definição do nível de criticidade dos processos, conforme apresentado na tabela 2.

Em resumo, a proposta ora apresentada, pode ser traduzida pelo esquema a seguir:

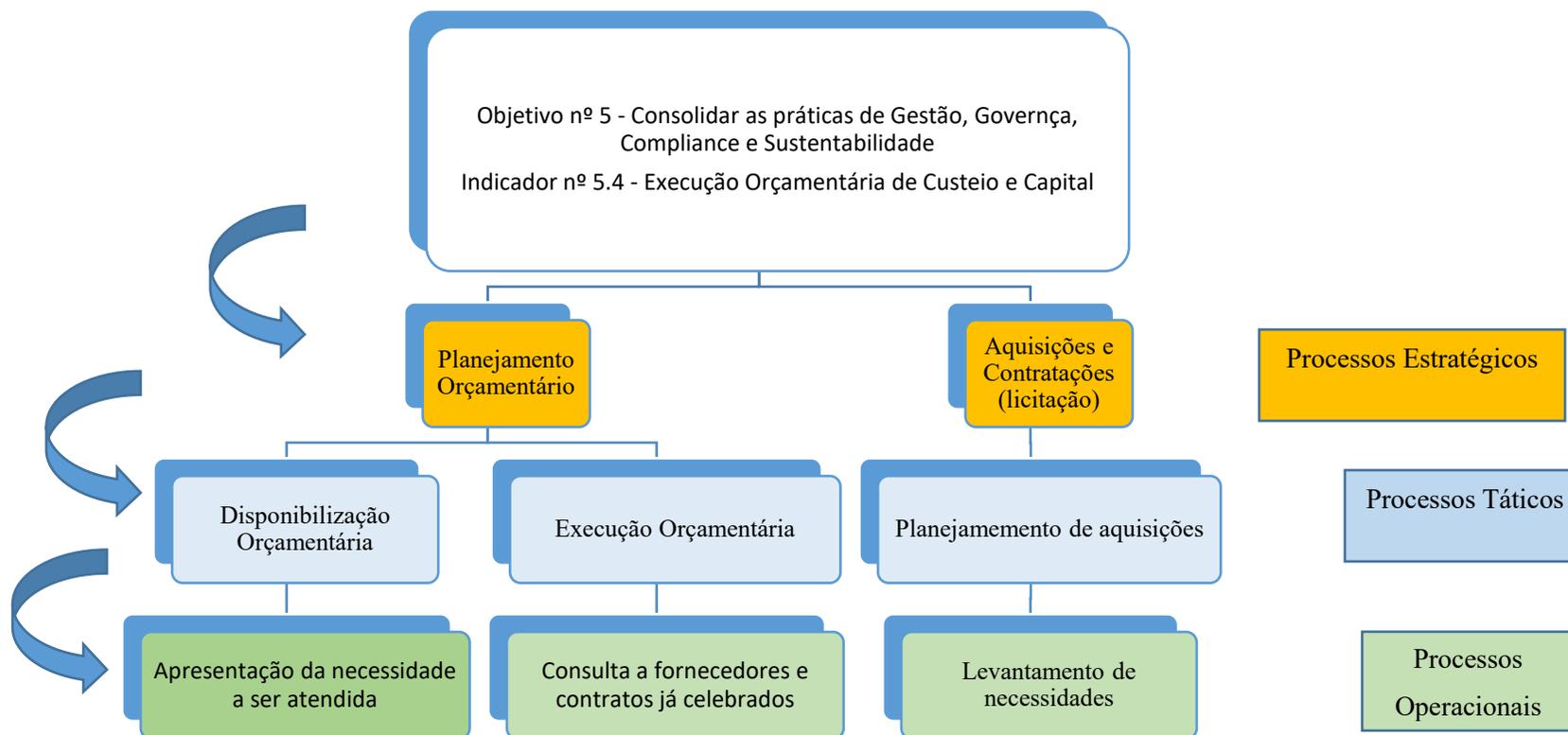
Figura 4 – Proposta de integração da gestão de riscos aos objetivos estratégicos do PDI



Fonte: Elaborado pelo autor.

O esquema apresentado na figura 4, propõe a submissão a gestão de riscos aos processos que estão diretamente vinculados aos objetivos estratégicos do PDI, uma vez que é no PDI da instituição que são definidos os objetivos estratégicos da organização, realizada a análise de ameaças e oportunidades do ambiente externo, verificados os pontos fortes e fragilidades do ambiente interno, bem como, são definidos os referenciais estratégicos, tais como: missão, visão e valores, metas e ações da organização. Esses processos passariam a ser tratados como críticos, devido ao impacto que podem representar no alcance dos objetivos estratégicos.

Figura 5 – Proposta de integração da gestão de riscos aos objetivos estratégicos do PDI – Simulação



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A figura 5, exemplifica a integração entre processos estratégicos, táticos e operacionais a um objetivo estratégico e um indicador do PDI: Objetivo nº 5 – Consolidar as práticas de gestão, governança compliance e sustentabilidade; Indicador nº 5.4 – Execução orçamentária de custeio e capital. Neste caso, e segundo o modelo proposto, todos os processos descritos deveriam ser submetidos a gestão de riscos (conforme ciclo apresentado na figura 3), por serem críticos, uma vez que estão diretamente vinculados a um objetivo estratégico da UFMS.

De acordo com modelo atualmente utilizado para atribuir o nível de criticidade dos processos (tabela 2), o impacto desses, nos objetivos estratégicos constantes no PDI, ainda não é considerado.

Deste modo, com base nos resultados desta pesquisa, considerando que o PDI é o documento mais abrangente da instituição, o qual aponta para diretrizes estratégicas institucionais e educacionais tanto para o ensino, pesquisa, extensão e gestão, esse deveria ser utilizado para a definição dos processos a serem submetidos a gestão de riscos.

7 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Atendendo ao objetivo geral: *Descrever uma proposta para integrar a gestão de riscos aos objetivos estratégicos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, tendo como objeto norteador o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI*, o presente trabalho, após responder também aos objetivos específicos, subsidiado pela análise documental, foi possível apresentar uma proposta para a gestão de riscos integrada aos objetivos e indicadores estratégicos dispostos no PDI, para Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, fazendo com que os processos diretamente vinculados a esses objetivos tornem-se críticos.

O plano de gestão de processos e riscos da UFMS 2022-2024, instrumento vigente que direciona as ações referentes a gestão de riscos, estabelece critérios muito claros, no entanto, não aponta o PDI, como referência para a tomada de decisões, no tocante a definição de criticidade dos processos. Optou-se por outros requisitos, que também são relevantes, no entanto, foi possível, a partir dos estudos realizados para o presente trabalho, compreender que o PDI sintetiza o “olhar de futuro” da universidade. E, em sendo esse “olhar de futuro”, poderia ser o critério de maior peso para a definição dos processos a serem analisados, sob a perspectiva da gestão de riscos.

É importante observar que a temática gestão de riscos, ainda é insipiente no âmbito da UFMS, e que todo um esforço tem sido realizado ao longo dos últimos anos para se avançar, destacando-se aqui a otimização de uma unidade dentro do organograma institucional com as competências para discutir e implementar ações referentes a gestão de riscos, além da atuação do próprio Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno – CGIRC.

Ao longo dos estudos para o presente trabalho, o pesquisador pode observar que a gestão de riscos ainda é associada a mais um mecanismo burocrático, mais um normativo que visa “engessar” o serviço público, o que não é verídico.

A implementação efetiva de mecanismos que possibilitem a gestão de riscos, integrada diretamente ao planejamento estratégico, dentre outras consequências, tende a permitir que a uma Instituição Pública de Ensino Superior, analise e reanalise processos e procedimentos, de modo a buscar soluções que minimizem as chances de não atingir os resultados propostos, os quais visam a eficiência e excelência naquilo que é entregue para a sociedade. E este, é um ponto bastante sensível dentro da gestão universitária.

O modelo proposto na presente pesquisa, torna-se referência para a UFMS - no tocante a gestão de riscos – e, os objetivos constantes no PDI. A partir do conhecimento pleno de tais objetivos, bem como de seus indicadores vinculados, a materialização em processos é o próximo passo, ou seja, transformar as ações necessárias para o alcance dos indicadores e objetivos em processos formais, seguindo normativos legais.

A reflexão necessária para a maturação dos processos que impactam diretamente nos indicadores e objetivos do PDI, deve ser um exercício constante, visando a melhoria contínua de tais processos.

O destaque neste mecanismo de reflexão, que aqui chamamos de maturação, além de revisitar constantemente rotinas de trabalho, trazendo à tona a possibilidade de serem alteradas, tende a constatar que eventualmente processos para os quais são despendidos grande força de trabalho, tem pouca ou nenhuma relação direta com indicadores e objetivos do PDI, o que pode torna-los passíveis de priorização em outro momento.

Em resumo, a adoção do modelo proposto nesta pesquisa, leva a considerar como prioridade, os processos que impactam diretamente nas entregas da UFMS à sociedade. Os objetivos e indicadores estabelecidos no PDI é que devem o norteador dos processos a eles vinculados.

Por fim, sugere-se que, além da implementação do modelo proposto, novos estudos sejam realizados acerca da vinculação da gestão de riscos diretamente ao PDI, de modo a colaborar com o crescimento e fortalecimento das universidades, em especial, as federais.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.
- ARAÚJO, Artur; GOMES, Anailson Marcio. Risk management in the public sector: challenges in its adoption by Brazilian federal universities. **Revista Contabilidade & Finanças**. 2021, v. 32, n. 86, pp. 241-254. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1808057x202112300>>. Epub 26 Abr 2021. ISSN 1808-057X. <https://doi.org/10.1590/1808057x202112300>. Acesso em: 11 fev 2022.
- ARAÚJO, Artur Alves de. **Gestão de risco no setor público: percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais**. 2019. 229 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife.
- ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. Saint Paul Editora, 2021.
- ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de Riscos no Setor Público. **REVISTA CONTROLE, DOCTRINA E ARTIGOS**, Fortaleza: TCE-CE, v. 12, n. 2, dez. 2014.
- BRAGA, M. V. de A. Risco Bottom Up: Uma reflexão sobre o desafio da implementação da gestão de riscos no setor público brasileiro. **Revista da CGU, [S. l.]**, v. 9, n. 15, 2018. DOI: 10.36428/revistadacgu.v9i15.103. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/103.
- BRASIL, Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 28 jan. 2021
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília, DF, 2018 Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 28 jan 2021.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa TCU 207/2010. Brasília, DF, 2010. Disponível em <https://auditoria.mpu.mp.br/prestacao-de-contas-do-mpu/contas-de-exercicios-anteriores/contas-do-exercicio-de-2015/exercicio-de-2010/decisao-normativa-tcu-2010-107-relatorios-de-gestao.pdf/view>. Acesso em: 11 dez 2021.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP); Controladoria-Geral da União (CGU). Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016. Disponível em <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 10 dez 2021
- BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 234 de 15 de Março de 2018. Disponível em https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/6848798/do1-2018-03-16-portaria-n-234-de-15-de-marco-de-2018-6848794. Acesso em: 11 dez 2021
- BRASIL. Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. Brasília, DF:

Presidência da República, 2001. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860.htm. Acesso em: 18 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 18 jan. 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017c. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 18 jan. 2022

CARVALHO; P. L.; CARVALHO, M. A. R. A implantação do sistema de gestão de riscos no âmbito da Polícia Militar do estado do Tocantins. **Aturá Revista Pan-Amazônica de Comunicação**, v. 2, n. 3, p. 224- 243, 2018.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; SANTOS, R. S. dos; VARELA, J. H. de S. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **Revista Holos**, v. 2, p. 195-211, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Resolução nº. 10, de 11 de março de 2002. Dispõe sobre o recredenciamento, transferência de manutenção, estatutos e regimentos de instituições de ensino superior, autorização de cursos de graduação, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, normas e critérios para supervisão do ensino superior do Sistema Federal de Educação Superior. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/reso10.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2022.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração** – 7ª edição. Porto Alegre. Bookman, 2003

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, vol. 11, núm. 1, 2018 Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319355896008>

DA SILVEIRA, Mariana; LUNKES, Rogerio João. Planejamento estratégico no setor público e sua elaboração em instituições federais de educação. **REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 4, n. 1, p. 28-47, 2018.

DAL MAGRO, C. B.; RAUSCH, R. B. (2012). PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS. **Administração: Ensino E Pesquisa**, 13(3), 427-453. <https://doi.org/10.13058/raep.2012.v13n3.85>

DE MELLO, Ana Emília N. Salomon. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2008. 117p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá).

DENZIN, N. K. *The Research Act: T A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Routledge. (2009). <https://doi.org/10.4324/9781315134543>. Acesso em: 10 fev.2022.

DIAS, P. H. R. de C.; SOUSA, J. C.; VIEIRA, C. C. F. **Estratégia institucional: relação entre o PDI, PPI e planejamento estratégico no IFB**. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, p. 334–349, 2017. DOI: 10.22633/rpge.v21.n2.2017.10069. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10069>. Acesso em: 7 abr. 2023.

GALVÃO, M. C.; RICARTE, I. L. M. (2020). Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. DOI: 10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>.

GUEDES, Eleanara Pereira; SCHERER, Flávia Luciane. O processo de elaboração do plano de desenvolvimento institucional (pdi): Um estudo de caso. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 240-253, 2015.

HILL, Stephen; DINSDALE, Geoff. **Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público** / Stephen Hill, Geoff Dinsdale; traduzido por Luís Marcos B. L. de Vasconcelos. Brasília: ENAP, 2003.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: Um Guia Prático**. Via Litterarum, 2010.

MACHADO, Maria José da Costa. **A gestão de riscos como ferramenta de apoio a execução do planejamento estratégico da SEFAZ-PI**. 2014. xvi, 121 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro. **APGS**, Viçosa, v.2, n.1, pp. 110-135, jan./mar. 2010.

MORESI, Eduardo. **Metodologia de Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília – UCB. Brasília, DF, 2003.

NUNES, N. T. S.; MOTA, S. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. A produção científica brasileira sobre gestão de riscos no setor público: uma análise bibliométrica. **Revista Do Serviço Público**, v. 71, n. 4, p. 887-920, 2020. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i4.4292>

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015

PALUDO, A. V. **Administração Pública – Teoria e mais de 500 Questões**. Elsevier Editora Ltda. 2010.

PAZZINI, Érica Santos Francischinelli; COLTRO, Alex. A função do planejamento estratégico dentro de uma organização. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 20, n. 32, p. 55-62, 2016

PINTO, Joseane Batalha. **Gestão de Riscos no Setor Público: uma proposta de modelagem do processo da UFAM**. 2020. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus (AM), 2020.

REZENDE, Denis Alcides (2008). **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem** [online]. 2007, v. 20, n. 2, pp. v-vi. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>>. Acesso em: 10 fev 2022.

SANT'ANNA RAMOS VOSGERAU, Dilmeire; PAULIN ROMANOWSKI, Joana. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, v. 14, n. 41, p. 165-189, jul. 2014. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/2317>>. Acesso em: 10 fev. 2022.

SANTOS, F.; PINTO, A. R. S.; GOMES, L. A.; SILVA, R.; DAMIANI, J. S. (2011). Identificação de Riscos em Compras do Setor Público: Um Estudo de Caso. **Revista de Gestão e Projetos**, V. 2, n. 1, p. 69-87. doi:<https://doi.org/10.5585/gep.v2i1.31>

SANTOS, Daniella Ribeiro Sá dos; SANTOS, Luciano Pessoa dos; PEREIRA, Maria do Socorro Barbosa. Governança na Gestão Pública: a importância do planejamento estratégico e a escolha da ferramenta adequada, um estudo de caso da SEFIN – RO. **Revista FARO Ciência**, v.2, n.2, p.76-82, 2015.

SARAIVA, E. J. Administração Pública e Administração de Empresas: Quem Inspira a Quem? **Revista ADM.MADE**, ano 10, v.14, n.3 p.1-8, 2010. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/100/103>. Acesso em: 04 abr. 2022.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 56, n. 3, p. 259-276. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1415>>. Acesso em: 22 abr. 2022.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **Revista PSICO**, v. 43, n. 3, p. 325-333, 2012.

SEDREZ, Célia de Souza; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de Riscos nas Universidades e Centros Universitários do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, Edição Especial 2011, p. 70-93.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES DO SETOR PÚBLICO. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria** [Internet].2011;4(3):458-476. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273421614010>

SILVA, Lisiane Vasconcelos; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de Pesquisa em Administração – Uma Abordagem Prática**. Editora Unisinos, 2012.

SILVA, Julio Eduardo Ornelas. Contribuições do plano de desenvolvimento institucional e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais brasileiras. 2017. Dissertação (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Florianópolis, Florianópolis-SC, 2017.

SOUZA, Kleberon; BRASIL, Franklin. **Como gerenciar riscos na Administração Pública Estudo Prático em Licitações**. Curitiba: Editora Negócios Públicos do Brasil, 2017.

SOUZA, J. S. C. **Gestão universitária em instituições particulares: Os documentos institucionais como indicadores do modelo de gestão**. 2007. Tese de Doutorado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2007.

SOUZA JUNIOR, M.; SILVA, M. Z. Gestão pública estadual: percepção dos gestores sobre a qualidade dos controles internos. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 15, n. 46, p. 47-60, 2016. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2283>. Acesso em: 04 abr. 2022

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, v.1, n.2, p.104-123, 2015.

TRIBUNAL DE CONSTAS DA UNIÃO. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília, DF, 2018 Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 28 jan 2022.

UFMS. Resolução do Conselho Universitário nº 134, de 15 de outubro de 2021, aprova a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, o Programa de Integridade e a Política de Prevenção e do Combate à Fraude e Corrupção no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em <https://www.ufms.br/comite->

de-gestao-de-integridade-riscos-e-controle-interno/gestao-de-integridade/. Acesso em: 10 dez. 2021.

UFMS. Resolução do Conselho Diretor nº 100, de 04 de setembro de 2018, dispõe sobre o Plano de Governança Institucional no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em <https://www.ufms.br/comite-de-gestao-de-integridade-riscos-e-controle-interno/gestao-de-integridade/>. Acesso em: 24 jan. 2023.

UFMS. Resolução do Conselho Diretor nº 268, de 02 de junho de 2022. Dispõe sobre a aprovação do Plano de Gestão de Processos e Riscos 2022-2024 da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2022/11/Plano-de-Gestao-de-Processos-e-Riscos-2022-2024.pdf>. Acesso em 24 jan. 2023

UFMS. Histórico da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em <https://www.ufms.br/universidade/historico/>. Acesso em: 10 dez. 2021.

UFMS. Histórico da PDI. Disponível em <https://pdi.ufms.br/historico-do-pdi//>. Acesso em: 19 jan. 2023.

UFMS. Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em <https://www.ufms.br/universidade/plano-de-desenvolvimento-institucional/>. Acesso em: 19 jan. 2023.

UFMS. Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Disponível em <https://www.ufms.br/comite-de-gestao-de-integridade-riscos-e-controle-interno/>. Acesso em: 10 dez. 2021.

UFMS. Mapeamento de Riscos. Disponível em https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2020/01/Mapeamento_de_Risco_2019_out.pdf. Acesso em: 08 abr. 2022.

VIEIRA, Viviana Beatriz Huespe Aquino; SILVA, Elizandra da. **Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, v, 2016, São Paulo. Anais... São Paulo, 2016. p. 1-13

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A – Objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 da UFMS

OBJETIVO	INDICADORES	META					MÉTRICA	UNIDADE GESTORA
		2020	2021	2022	2023	2024		
1. APRIMORAR O ENSINO DE GRADUAÇÃO E DE PÓS-RADUAÇÃO	1.1. Sucesso da graduação.	49%	50%	52%	56%	60%	$(\sum \text{diplomados no curso no ano} / \sum \text{ingressantes do curso no ano de ingresso do início do curso}) \times 100$	PROGRAD
	1.2. Preenchimento de vagas na graduação	-	-	92%	95%	97%	$(\sum \text{alunos matriculados na graduação no ano} / \sum \text{de vagas ofertadas existentes}) \times 100$	PROGRAD
	1.3. Sucesso da pós-graduação stricto sensu .	85%	87%	87%	88%	88%	$(\sum \text{diplomados na pós-graduação no ano} / \sum \text{ingressantes na pós-graduação no ano de ingresso}) \times 100$	PROPP
	1.4. Matriculados na pós-graduação lato sensu .	-	10%	10%	10%	10%	$[(\sum \text{estudantes matriculados no ano em curso} / \sum \text{matriculados ano anterior}) - 1] \times 100$	PROECE
	1.5. Preenchimento de vagas na pós-graduação stricto sensu .			92%	95%	100%	$(\sum \text{alunos matriculados na pós-graduação no ano} / \sum \text{de vagas ofertadas existentes}) \times 100$	PROPP
	1.6. Qualidade dos programas de pós-graduação stricto sensu .	3,82	3,83	3,90	3,91	3,92	$(\sum \text{dos conceitos de mestros e doutorados} / \sum \text{mestros e doutorados})$	PROPP
	1.7. Qualidade dos cursos de graduação.	-	-	3,75	3,9	4,1	$(\sum \text{dos conceitos CPC avaliados} / \sum \text{de cursos avaliados})$	PROGRAD

<p>2. INTEGRAR A UNIVERSIDADE E A SOCIEDADE POR MEIO DA EXTENSÃO, CULTURA, ESPORTE E COMUNICAÇÃO CIENTÍFICA E SOCIAL</p>	2.1. Publicações da Editora UFMS.	49%	50%	52%	56%	60%	$((\sum \text{publicações no ano} / \sum \text{publicações no ano anterior}) - 1) \times 100$	AGECOM
	2.2. Interação nas mídias sociais.	20%	25%	30%	35%	37%	$[(\sum \text{de pessoas que interagem nas plataformas de comunicação da UFMS no ano em curso} / \sum \text{de pessoas que interagem nas plataformas de comunicação da UFMS no ano anterior}) - 1] \times 100$	AGECOM
	2.3. Atendimentos na extensão, na cultura e no esporte.	-	5%	10%	5%	5%	$[(\sum \text{atendimentos no ano em curso} / \sum \text{atendimentos ano anterior}) - 1] \times 100$	PROECE

OBJETIVO	INDICADORES	MET A					MÉTRICA	UNIDADE GESTORA
		2020	2021	2022	2023	2024		
3. PROMOVER O DESENVOLVIMENTO ESTUDANTIL EM AMBIENTE INCLUSIVO	3.1. Estudantes em vulnerabilidade socioeconômica beneficiários da assistência estudantil.	35%	35%	35%	40%	40%	$(\sum \text{de estudantes beneficiários} / \sum \text{estudantes da UFMS com renda inferior a 1,5 salários mínimos}) \times 100$	PROAES
	3.2. Sucesso acadêmico dos beneficiários da assistência estudantil.	70%	72%	74%	76%	78%	$(\sum \text{de estudante beneficiários com taxa de aproveitamento das disciplinas superior ou igual a 0,8} / \sum \text{de estudantes beneficiados}) \times 100$	PROGRAD PROAES

4. QUALIFICAR E INTERNACIONALIZAR A PESQUISA CIENTÍFICA, O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO, EMPREENDEDORISMO E A INOVAÇÃO	4.1. Estudantes da graduação que participam de programas e projetos de ensino, pesquisa, extensão, empreendedorismo, inovação e desenvolvimento institucional.	3%	3%	3,5%	3,5%	5,0%	$(\sum \text{estudantes de graduação participantes de programas} / \sum \text{de estudantes de graduação}) \times 100$	PROPP PROGRAD PROECE AGINOVA
	4.2. Empreendimentos tecnológicos e sociais incubados.	10%	10%	10%	10%	10%	$[(\sum \text{empreendimentos tecnológicos e sociais incubados ano em curso} / \sum \text{empreendimentos tecnológicos e sociais incubados ao ano}) - 1] \times 100$	AGINOVA PROECE
	4.3. Pedidos de proteção intelectual depositados.	5%	5%	10%	10%	10%	$[(\sum \text{de pedidos depositados ano em curso} / \sum \text{de pedidos depositados ano anterior}) - 1] \times 100$	AGINOVA
	4.5. Acordos e parcerias para Ciência, Tecnologia e Inovação em âmbito nacional e internacional.	10%	10%	10%	10%	15%	$[(\sum \text{de acordo e parcerias no ano} / \sum \text{de acordos e parcerias ano anterior}) - 1] \times 100$	AGINOVA
	4.6. Impacto da produção científica e tecnológica.	30%	35%	40%	45%	50%	$(\sum \text{produção científica qualificada a partir do 3º quartil do Scopus} / \sum \text{produção científica}) \times 100$	PROPP
	4.7. Programas e projetos de extensão, pesquisa, empreendedorismo, ensino, inovação, sustentabilidade e desenvolvimento institucional vinculados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS.	-	-	10%	10%	10%	$(\sum \text{de projetos de programas e projetos no ano} / \sum \text{de projetos de programas e projetos ano anterior}) \times 100$	PROGRAD PROECE PROPP

OBJETIVO	INDICADORES	META					MÉTRICA	UNIDADE GESTORA
		2020	2021	2022	2023	2024		
5. CONSOLIDAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO, GOVERNANÇA, COMPLIANCE E SUSTENTABILIDADE	5.1. Melhoria de infraestrutura física.	40%	40%	50%	60%	70%	$(\sum \text{edificações reformadas e ou revitalizadas} / \sum \text{reformas e ou revitalizações planejadas}) \times 100$	PROADI
	5.2. Edificações adaptadas à acessibilidade.	10%	20%	30%	40%	50%	$(\sum \text{edificações novas e antigas adaptadas} / \sum \text{edificações}) \times 100$	PROADI
	5.3. Melhoria em Tecnologia da Informação e serviços digitais.	70%	75%	80%	85%	85%	$(\text{Metas realizadas PDTIC no ano} / \text{total de metas previstas no PDTIC no ano}) \times 100$	AGETIC
	5.4. Execução orçamentária de custeio e capital.	97%	98%	99%	100%	100%	$(\sum \text{recursos executados} / \sum \text{limite disponibilizados}) \times 100$	PROPLAN
	5.5. Índice de Gestão e Governança institucional.	-	90%	91%	92%	93%	$(\sum \text{do ranking de gestão e governança alcançado} / \sum \text{possível alcançável}) \times 100$	PROPLAN
	5.6. Atendimento ao Plano de Logística Sustentável.	80%	80%	85%	85%	100%	$(\sum \text{metas realizadas no PLS} / \sum \text{metas previstas no PLS}) \times 100$	PROADI DIDES

6. PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL EM AMBIENTE ACOLHEDOR	6.1. Servidores beneficiados com ações de desenvolvimento pessoal.	10%	15%	20%	25%	30%	Total de servidores e colaboradores capacitados / total de servidores e colaboradores	PROGEP
	6.2. Servidores beneficiados com ações de saúde e qualidade de vida.	5%	10%	15%	20%	25%	$(\sum \text{servidores e colaboradores beneficiados} / \sum \text{total de servidores e colaboradores}) \times 100$	PROGEP

ANEXO B - RESOLUÇÃO Nº 134-COUN/UFMS, DE 15 DE OUTUBRO DE 2021

RESOLUÇÃO Nº 134-COUN/UFMS, DE 15 DE OUTUBRO DE 2021. Aprova a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, o Programa de Integridade e a Política de Prevenção e do Combate à Fraude e Corrupção no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, no uso de suas atribuições legais, e tendo em vista o disposto na Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, e nos art. 17 e 19 do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, e na Portaria nº 1.089, de 25 de abril de 2018, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, e no art. 6º do Decreto nº 10.756, de 27 de julho de 2021, e considerando o contido no Processo nº 23104.017591/2021-24, resolve:

Art. 1º Fica aprovada a Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, o Programa de Integridade e a Política de Prevenção e do Combate à Fraude e Corrupção no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 2º A Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos, o Programa de Integridade e a Política de Prevenção e do Combate à Fraude e Corrupção tem por objetivo estabelecer os princípios, diretrizes, responsabilidades e competências para a implantação da gestão de integridade, riscos e controles internos, com o propósito de fomentar a credibilidade institucional, garantindo segurança na consecução da sua missão, da continuidade e sustentabilidade dos serviços prestados à sociedade.

Art. 3º A presente Política é aplicada à Comunidade Universitária da UFMS, integrada pelos Docentes, Técnico-administrativo em Educação e estudantes regularmente matriculados nos Cursos de Graduação e de Pós-graduação, extensiva aos colaboradores, prestadores de serviços, fornecedores e instituições, pessoa física ou pessoa jurídica, que desempenhem atividades de relacionamento administrativo e/ou acadêmico com a Universidade.

CAPÍTULO II DO PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Art. 4º O Programa de Integridade tem como objetivos:

I - estabelecer um conjunto de medidas para prevenção de ocorrência de possíveis desvios na entrega dos resultados esperados para sociedade;

II - fomentar a inovação e a adoção de boas práticas de gestão pública para manter, em constantes melhoria e fortalecimento, o ambiente institucional pautado pela ética e probidade;

III - estimular o comportamento íntegro no âmbito da UFMS; e

IV - promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à investigação, à correção, ao monitoramento de desvios éticos, ilícitos administrativos, e atos de fraude e de corrupção.

Art. 5º O Programa de Integridade da UFMS orienta-se pelas seguintes diretrizes:

I - busca da promoção da cultura ética e da integridade institucional, do respeito aos preceitos legais e aos princípios da UFMS e da Administração Pública;

II - fortalecimento do sistema de tomada de decisão embasado em CT&I, em estudos técnicos, operacionais, jurídicos e econômico-financeiros, para prover informações íntegras, confiáveis e imparciais;

III - análise de perfis e promoção de capacitações específicas para ocupação dos cargos de gestão e liderança da UFMS;

IV - conscientização de gestores e servidores sobre os padrões de comportamento esperados no relacionamento com cidadãos, instituições parceiras e demais membros da sociedade na execução das atividades da UFMS;

V - transparência ativa, com disponibilidade de informações tempestivas relevantes às partes interessadas, atendendo aos requisitos legais; e

VI - implantação de mecanismos próprios e independentes, de comunicação e relação com o público, visando receber informações sobre possíveis desvios de conduta e casos de corrupção e fraude.

Art. 6º O Programa de Integridade será implementado por meio do Plano de Integridade da UFMS, que deverá mapear os riscos de integridade e avaliar as medidas de promoção a integridade existentes, com a finalidade de identificar o grau de vulnerabilidade na Instituição e propor medidas para sua mitigação.

Parágrafo único. A elaboração, a implementação e o monitoramento do Plano de Integridade na UFMS caberá ao Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI) da UFMS.

CAPÍTULO III DA POLÍTICA DE PREVENÇÃO E DO COMBATE À FRAUDE E À CORRUPÇÃO

Art. 7º A Política de Prevenção e do Combate à Fraude e à Corrupção tem como objetivo reforçar o compromisso com a integridade no cumprimento de sua missão

institucional, estabelecendo diretrizes que visam à prevenção e ao combate às práticas de fraude e corrupção, os respectivos aprimoramentos dos sistemas e controles internos, além da adoção de recomendações e boas práticas internacionais.

Art. 8º São diretrizes das melhores práticas transversais de gestão estratégica e de eficiência administrativa e acadêmica

I - ausência de conflito de interesses: as atividades, rotinas e relacionamentos institucionais devem pautar-se sempre no interesse público e missão da UFMS;

II - ocupação de Cargo de Direção, Função Gratificada e Função Comissionada de Coordenação de Curso: idoneidade moral e reputação ilibada do servidor, aliado ao perfil profissional ou formação acadêmica compatível com o cargo ou função e transição de gestão estruturada, com o objetivo de assegurar a continuidade administrativa e contribuir para a promoção da boa governança;

III - promoção de melhorias de processos internos: comprometimento com o monitoramento e melhoria contínua dos processos internos relacionados ao combate à fraude e à corrupção e no gerenciamento de riscos voltados à integridade;

IV - relacionamento com agentes públicos, fornecedores, parceiros e terceiros e com o poder público: pautado pela ética e integridade, de forma transparente e voltados ao interesse público e institucional;

V - responsabilização: o cometimento de irregularidade praticada por servidor, estudante ou ente público ou privado sujeitará os responsáveis às sanções civis, penais e administrativas, na forma da legislação em vigor.

VI - recuperação de danos: adoção de medidas administrativas e/ou judiciais com vistas à recomposição do dano ao erário ou à imagem institucional;

VII – reporte de situações suspeitas: qualquer suspeita de fraude e corrupção deverá ser imediatamente comunicada às autoridades competentes e/ou à Ouvidoria da UFMS, por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação sendo assegurado o sigilo das informações fornecidas e a preservação da identidade do denunciante.

VIII - resposta a indícios de fraude e corrupção: a autoridade competente deverá iniciar investigação interna com o intuito de apurar preliminarmente as circunstâncias do fato e identificar autoria e materialidade, sempre que houver conhecimento de irregularidades praticadas, utilizando-se dos meios probatórios admitidos em lei necessários à elucidação dos fatos; e

IX - transparência e accountability: disponibilização de informações, incluindo os resultados alcançados, nas atividades-meio e nas atividades finalísticas, de modo a permitir o acompanhamento do desempenho das atividades da Universidade pelo controle social.

Parágrafo único. No que se refere ao disposto no inciso V, além das penalidades impostas pela Lei de Licitações e Contratos, a decisão que impuser sanção a agentes infratores considerará a fundamentação, a natureza e a gravidade da infração cometida; os danos que dela provierem para a administração pública; as circunstâncias agravantes ou atenuantes; os antecedentes do agente; o nexo de causalidade; e a culpabilidade.

CAPÍTULO IV DA GESTÃO DE RISCOS

Art. 9º A gestão de riscos tem como objetivos e diretrizes:

I - geração de valor e oportunidades de melhoria de processos para auxiliar a tomada de decisões baseada em riscos;

II - adoção de boas práticas de governança de forma sistemática, estruturada e oportuna, com o objetivo de alcançar e manter a transparência e a qualidade das informações, buscando melhor reputação perante a sociedade e geração de valor para todas as demais partes interessadas;

III - dinamismo, formalizado por meio de metodologias, normas, manuais e procedimentos, com adoção de uma linguagem padrão de gestão de riscos;

IV - utilização de modelos e metodologias de gerenciamento de riscos, com padrões formalizados a estrutura da gestão de riscos capaz de se adequar às estratégias, iniciativas e estrutura organizacional da UFMS;

V - estabelecimento de papéis e responsabilidades;

VI - estabelecimento e manutenção da infraestrutura necessária para a gestão de riscos com uma base adequada e integrada de tecnologia, processos e pessoas, proporcionais aos riscos, baseados na relação custo-benefício e na agregação de valor à Instituição, estabelecendo mecanismos de comunicação claros e objetivos;

VII – integração da gestão de riscos aos processos de planejamento estratégico, tático e operacional, à gestão, aos objetivos Institucionais e à cultura organizacional;

VIII - análise periódica da gestão de riscos de forma a assegurar a eficácia do gerenciamento de riscos por meio de revisões frequentes, buscando a melhoria contínua dos controles internos da gestão; e

IX - comprometimento com a promoção de uma cultura de integridade e de gestão de riscos disseminando informações necessárias ao fortalecimento da cultura e da valorização do gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão.

§ 1º As metodologias e as ferramentas implementadas deverão possibilitar a obtenção de informações à tomada de decisão, à consecução dos objetivos institucionais e ao gerenciamento, e à manutenção dos riscos dentro de padrões definidos pelas instâncias supervisoras.

§ 2º A medição do desempenho da gestão de riscos deverá ser realizada mediante atividades contínuas.

§ 3º A capacitação em gestão de riscos dos agentes públicos que exercem cargo, função ou que trabalhem ou que prestem serviços na UFMS, deve ser desenvolvida de forma continuada, por meio de soluções educacionais, em todos os níveis.

§ 4º O desenvolvimento e a implementação de atividades de controle da gestão deverão considerar a avaliação de mudanças internas e externas, que contribuam para identificação e avaliação de vulnerabilidades que impactam os objetivos institucionais.

§ 5º Cada risco deve estar associado a um gestor de risco com atuação para seu gerenciamento.

Art. 10. Para o processo de mapeamento e avaliação dos riscos, deverão ser considerados os seguintes tipos de riscos:

I – Risco Financeiro/Orçamentário: eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária;

II – Risco de Imagem/Reputação: danos à reputação da organização, acarretando impactos na percepção de seu valor pelas partes interessadas, e no alcance da visão institucional;

III – Risco de Integridade: vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraude, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta;

IV – Risco legal/de conformidade: não atendimento aos normativos legais, bem como sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela Instituição;

V – Risco operacional: possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas/tecnologias, ou de eventos externos; e

VI – Risco Socioambiental: eventos que influenciam negativamente o desempenho social e ambiental da Instituição.

Art. 11. Na implementação e atualização do modelo de gestão de riscos os A equipe envolvida na implementação do modelo de gestão de riscos deverá observar os seguintes componentes:

I – identificação dos eventos de riscos: especificar possíveis causas, consequências, tipo do risco, probabilidade e impacto;

II – avaliação dos eventos de riscos: especificar a resposta ao risco, ações de prevenção, contingência e a periodicidade de monitoramento adequado para o evento;

III – plano de ação para tratamento dos riscos altos e extremos: especificar como ocorrerá o tratamento, o responsável e a data prevista para encerramento da ação;

IV – monitoramento de riscos altos e extremos: acompanhar o desempenho dos indicadores de riscos, supervisionar a implantação e manutenção dos planos de ação e verificar o alcance das metas estabelecidas, através de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes;

V – comunicação dos riscos: atingir todas as partes interessadas, sendo realizada de maneira clara, objetiva e em prazos que possibilitem a execução das responsabilidades; e

VI – melhoria contínua do processo de gestão de riscos: analisar criticamente o processo de gestão de riscos, de maneira regular e consistente, com o objetivo de garantir os benefícios esperados.

CAPÍTULO V DOS CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO

Art. 12. São diretrizes e objetivos dos Controles Internos da Gestão na UFMS:

I - implementação dos contratos internos da gestão integrada aos processos de trabalho e em sinergia com os servidores e os gestores institucionais;

II - definição e operacionalização dos controles internos da gestão e governança considerando os riscos internos e externos a fim de reduzir a ocorrência de riscos ou impactos sobre os objetivos institucionais;

III - implementação dos controles internos da gestão efetiva e compatível com a natureza, complexidade, grau de importância e riscos dos processos de trabalhos; e

IV - criação de condições pela alta administração para que os procedimentos efetivos de controles internos integrem as práticas de gerenciamento de riscos.

CAPÍTULO VI DAS INSTÂNCIAS DE SUPERVISÃO E DAS RESPONSABILIDADES

Art. 13. As Instâncias de Supervisão têm como função precípua apoiar os diversos níveis hierárquicos da UFMS e seus órgãos, com o objetivo de integrar as atividades de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão nos processos e atividades organizacionais.

Art. 14. Os níveis de estrutura com as respectivas atribuições para o gerenciamento de riscos são definidos nas três linhas abaixo:

I - primeira linha: gestores proprietários dos riscos relacionados aos seus processos de trabalho, bem como, pela implantação de controles internos para gerenciamento;

II - segunda linha: Unidades ou órgãos que dão suporte aos gestores operacionais na aplicação do modelo de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos; e

III – terceira linha: Auditoria Interna Governamental na avaliação dos controles internos da gestão, executados na primeira linha.

Art. 15. As Instâncias de Supervisão na UFMS são:

I – Comitê de Governança Institucional;

II – Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos;

III – Assessoria de Gestão e Governança de Processos e Riscos;

IV – Auditoria Interna Governamental;

V - Ouvidoria, VI – Corregedoria;

VII - Unidades da Administração Central;

VIII – Unidades da Administração Setorial; e

IX – Unidades Suplementares. Parágrafo único. Compete aos Comitês de Governança Institucional, e de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos atuar na segunda linha conforme competências estabelecidas na Política de Governança Institucional da UFMS.

Art. 16. Compete à Assessoria de Gestão e Governança de Processos e Riscos, como instância de supervisão, atuar na segunda linha, com a responsabilidade de desenvolver, orientar, coordenar, monitorar e aprimorar o modelo de gestão de riscos da UFMS.

Art. 17. Compete à Auditoria Interna Governamental:

I – atuar, na terceira linha, no gerenciamento eficaz de integridade, riscos e controles da UFMS, procedendo à avaliação da operacionalização dos controles internos da gestão, da

governança e do processo de gerenciamento de riscos, com foco na melhoria contínua dos processos organizacionais;

II - examinar o gerenciamento de integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis e operacionais para evitar fraude, erros, ineficiências e outras irregularidades causadas por agentes internos e externos, contribuindo para minimizar os riscos envolvidos no desempenho das atividades organizacionais;

III - apoiar a alta administração no gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão;

IV - auxiliar na supervisão dos sistemas de gerenciamento de integridade, riscos e controles internos;

V - aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança, e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras; e

VI - acompanhar, assessorar, avaliar e contribuir para o fortalecimento da gestão da UFMS, especialmente para aprimoramento dos controles internos.

Art. 18. Compete à Ouvidoria e à Corregedoria:

I – atuar, na segunda linha, no gerenciamento eficaz de integridade, riscos e controles da UFMS, com foco na melhoria contínua dos processos organizacionais;

II - indicar, com base na casuística, áreas estratégicas para o gerenciamento de integridade e adequação e eficácia dos controles internos para evitar fraude, erros, ineficiências e outras irregularidades causadas por agentes internos e externos, contribuindo para minimizar os riscos envolvidos no desempenho das atividades organizacionais;

III - apoiar a alta administração no gerenciamento de integridade, riscos e controles internos da gestão; e

IV - acompanhar, assessorar, avaliar e contribuir para o fortalecimento da gestão da UFMS, especialmente para aprimoramento dos controles internos.

Parágrafo único. A Corregedoria da UFMS atuará como Unidade Setorial do Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (Sipef).

Art. 19. Compete às Unidades da Administração Central (UACs), às Unidades da Administração Setorial (UAS) e às Unidades Suplementares (US):

I – atuar, na primeira linha, no gerenciamento eficaz de integridade, riscos e controles da UFMS, com foco na melhoria contínua dos processos organizacionais;

II - assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a Política de Gestão de Riscos da UFMS;

III – monitorar e documentar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na exposição ao risco em níveis adequados; e

IV - garantir que as informações relevantes e suficientes sobre o risco estejam disponíveis para subsidiar o processo de tomada de decisão.

CAPÍTULO VI DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 20. A Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos deverá ser implementada de forma gradual em todas as áreas da UFMS, priorizando os processos que impactam diretamente nos objetivos estratégicos definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) integrado ao Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da UFMS e àqueles relacionados à possibilidade de ocorrência de fraude e corrupção.

Art. 21. Os casos omissos desta Política deverão ser submetidos à apreciação do Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos.

Art. 22. Fica revogada a Resolução nº 61, de 31 de maio de 2019. Art.

23. Esta Resolução entra em vigor em 1º de novembro de 2021.

MARCELO AUGUSTO SANTOS TURINE, Presidente.

ANEXO – GLOSSÁRIO (Resolução nº 134-Coun/UFMS, de 15 de outubro de 2021.)

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: conjunto de órgãos, serviços e entidades da administração pública direta ou indireta, e seus respectivos agentes, em âmbito Federal, Estadual, Municipal, nos poderes Legislativo, Judiciário e Executivo.

AGENTE PÚBLICO: qualquer pessoa que exerça função pública, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função. Equipara-se ao agente público quem trabalha em empresa prestadora de serviço contratada ou conveniada para a execução de atividade típica da Administração Pública.

ALTA ADMINISTRAÇÃO: envolve os Dirigentes do primeiro e segundo escalão, assim entendidos como os ocupantes de Cargo de Direção no nível de hierarquia imediatamente inferior e sucessivo ao do dirigente máximo, ou que seja responsável por ato de gestão que possa causar impacto na economicidade, eficiência e eficácia da gestão da Unidade.

AVALIAÇÃO DE RISCO: processo permanente de identificação e análise dos riscos relevantes para o alcance dos objetivos da Instituição.

ATO LESIVO: qualquer ato ou omissão que cause prejuízos diretos ou indiretos ao interesse e/ou patrimônio público em detrimento do interesse de terceiros e que contrariem os princípios da Administração Pública.

COMPLIANCE: significa “estar em conformidade com”, obedecer, satisfazer o que foi imposto, comprometer-se com a integridade. Uma Organização “em compliance” é aquela que, por cumprir e observar rigorosamente a legislação à qual se submete e aplicar princípios éticos nas suas tomadas de decisões, preserva ileso sua integridade e resiliência, assim como de seus colaboradores e da alta administração.

COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA: conglomerado composto por docentes, integrantes da Carreira do Magistério Superior, técnico-administrativos integrantes da Carreira TécnicoAdministrativa, e estudantes regulares dos Cursos de Graduação e de Pós-Graduação da UFMS.

CONFLITO DE INTERESSES: situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública.

CONTROLES INTERNOS DA GESTÃO: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pelas Unidades da UFMS, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável aos processos.

CORRUPÇÃO: ato ou efeito de se corromper, oferecer algo a sujeito público ou privado, com o objetivo de obter vantagem indevida para si ou para outrem.

DESVIOS ÉTICOS E DE CONDUTA: atos cometidos em desconformidade com os valores éticos e normas de conduta aplicáveis à organização, passíveis de responsabilização dos agentes pelas ações.

DUE DILIGENCE: processo que envolve o estudo, a análise e a avaliação detalhada de informações de uma determinada área, abarcando aspectos financeiros, contábeis, de pessoal, patrimonial, tecnológicos e disciplinares.

ENRIQUECIMENTO ILÍCITO: acréscimo ao patrimônio pessoal sem justa causa, decorrente de fins ilícitos ou através do tráfico de influência.

ÉTICA: conjunto de atributos baseados na postura moral, nos bons costumes, no bom comportamento, na boa-fé dos servidores da Instituição, na realização de suas atribuições e relações sociais, em observância aos princípios do interesse público.

FRAUDE: qualquer ato arditoso, enganoso, de má-fé, de falseamento ou ocultação da verdade, com o intuito de lesar ou enganar terceiro.

GESTÃO: conjunto de processos de planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das ações e atividades a fim de atingir os objetivos da Universidade.

GESTÃO DE RISCOS: processo de natureza permanente, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, de modo a mantê-los compatível com a propensão a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos. Gestão por processos: é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos, automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

GERENCIAMENTO DE RISCOS DE INTEGRIDADE: adoção de controles internos com o objetivo de diminuir o risco de corrupção e fraudes, condutas ilegais e/ou antiéticas, bem como aumentar a capacidade de detecção e remediações das irregularidades que venham a ocorrer, com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao cumprimento dos objetivos institucionais.

GERENCIAMENTO DE RISCOS: conjunto de atividades que visam identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos que afetam negativamente a consecução dos objetivos organizacionais da UFMS.

GESTOR: agente público ocupante de Cargo de Direção, Função Gratificada, Função Comissionada de Coordenação de Curso, ou que seja responsável por ato de gestão que possa causar impacto na economicidade, eficiência e eficácia da gestão da Unidade.

GOVERNANÇA PÚBLICA: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

IMPACTO: efeito resultante da ocorrência de um evento.

INTEGRIDADE: cultura ética que previne e coíbe amplamente a ocorrência de conflitos de interesse, de práticas de nepotismo, de desvios de conduta e de atos de corrupção ou fraude.

INTEGRIDADE PÚBLICA: alinhamento consistente e aderente a valores éticos, princípios e normas para garantir e priorizar os interesses públicos sobre os interesses privados.

MEDIDAS DE INTEGRIDADE: iniciativas adotadas pela UFMS para prevenção, detecção e correção de atos de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta. Essas medidas podem incluir a adoção de Código de Ética ou de Conduta, a adoção de normas

internas sobre temas de integridade (sobre prevenção do conflito de interesses, prevenção do nepotismo, prevenção da corrupção, etc.), a criação de canais de denúncias, a realização de treinamentos e campanhas, a definição de valores e princípios que deverão pautar a atuação de colaboradores e dirigentes - tanto internamente, quanto na relação com o público externo (gestores, órgãos de controle, fornecedores, organismos internacionais, etc.) -, entre outros.

MONITORAMENTO: atividade sistemática e periódica que permite avaliar a qualidade do sistema do controle interno.

NATUREZA DE RISCO: classificação que permite a organização dos riscos em função das áreas da instituição que são afetadas pelos eventos.

NÍVEL DE RISCO: indicador da periculosidade de um risco, obtido por meio da multiplicação dos valores atribuídos à probabilidade e ao impacto do risco nos objetivos.

PLANO DE INTEGRIDADE: documento, aprovado pela alta administração, que organiza as medidas de integridade a serem adotadas em determinado período de tempo, devendo ser revisado periodicamente.

PROGRAMA DE INTEGRIDADE PÚBLICA: medida administrativa de gestão estratégica por meio da qual se identifica, trata e gerencia, de forma sistemática, os riscos de violação de integridade de uma organização para melhoria da governança, tendo como foco principal estruturar, reforçar, manter a cultura de integridade institucional, bem como prevenir e combater potenciais atos de fraude e corrupção que possam impedir que a organização preste serviços de qualidade à sociedade e de forma eficiente e eficaz.

RESPOSTA AO RISCO: estratégia adotada (tratar, evitar, transferir ou aceitar) em relação aos riscos mapeados e avaliados.

PROBABILIDADE: frequência esperada de ocorrência de um evento com base em séries históricas e/ou na percepção dos gestores.

RISCO: representa tanto um perigo quanto uma oportunidade, combinado com a probabilidade de ocorrência de determinado evento.

RISCO À INTEGRIDADE: vulnerabilidade que pode favorecer ou facilitar a ocorrência de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e/ou desvios éticos e de conduta, podendo comprometer os objetivos da Instituição.

TOLERÂNCIA AOS RISCOS: faixa de desvios em relação aos níveis de riscos determinados como aceitáveis por uma organização durante o desempenho de suas operações.

TRANSPARÊNCIA: garantia para que a sociedade obtenha informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público.

Consiste em disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de interesse coletivo ou geral produzidas ou custodiadas pela Instituição, no âmbito de suas competências, em local de fácil acesso ou na internet.

TRANSPARÊNCIA ATIVA: divulgação, por iniciativa dos órgãos e entidades, independentemente de requerimentos, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas, no âmbito de suas competências, em local de fácil acesso ou na internet.

TRÊS LINHAS: adoção de níveis de estrutura com as respectivas atribuições para o gerenciamento de riscos.

SINAIS DE ALERTA (Red Flags): conjunto de circunstâncias incomuns por natureza ou destoantes da atividade normal, que denunciam que algo pode precisar de investigação.

UNIDADE DE GESTÃO DE RISCO: unidade do organograma, ou assessoria, vinculada diretamente à reitoria que possua as competências de orientar, coordenar, apoiar, desenvolver, monitorar e aprimorar o modelo de Gestão de Riscos da UFMS.

VANTAGEM INDEVIDA: qualquer benefício, econômico ou não, recebido de forma ilícita ou irregular.

ANEXO C – Plano de Gestão de Processos e Riscos 2022-2024

Introdução

O Plano de Gestão de Processos e de Riscos 2022-2024 tem o objetivo de estabelecer princípios, diretrizes, práticas, métodos e ferramentas para a aplicação e disseminação da cultura de gerenciamento de processos e riscos na UFMS.

Orientado pelas boas práticas dos temas aqui tratados, o foco deste plano é a simplificação e a maturidade da gestão, a partir de aprimoramento de processos de trabalho e adequado gerenciamento de riscos, eliminando etapas desnecessárias, definindo e monitorando indicadores em prol do alcance dos objetivos organizacionais e estratégicos da UFMS.

1. Princípios e Diretrizes da Gestão de Processos e Riscos

Os princípios, diretrizes gerais e propósitos da Gestão de Riscos, bem como os componentes envolvidos na construção do presente plano estão alinhados com a [Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da UFMS, Resolução nº 134-COUN/UFMS, de 15 de Outubro de 2021.](#)

Também foram considerados guias de referência mundial e instrução normativa do governo federal nos temas abordados: (1) CBOK, Gestão de Processos; (2) Coso, Gestão de Riscos e (3) Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 de 2016, que dispõe sobre a sistematização de práticas relacionadas à governança, à gestão de riscos e aos controles internos no âmbito de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

1.1 Princípios

Os princípios que norteiam a Gestão de Processos e Riscos na UFMS descritos da seguinte forma:

- ❖ **Foco estratégico:** A Gestão de Processos e Riscos deve contribuir e viabilizar o alcance da missão institucional.
- ❖ **Clareza:** A Gestão de Processos e Riscos deve apresentar uma linguagem simples e de fácil compreensão, transformando informações complexas em informações acessíveis a toda comunidade acadêmica.
- ❖ **Concisão:** Os documentos e informações relacionados à Gestão de Processos e Riscos da UFMS devem ser reduzidos ao essencial e transmitir a mensagem de maneira sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse institucional;
- ❖ **Confiabilidade:** A Gestão de Processos e Riscos deve gerar informações fidedignas capazes de fundamentar o processo de decisões nos diversos níveis de gestão.
- ❖ **Integração:** O modelo aplicado deve incorporar os conceitos de Processos, Riscos e Gestão do Conhecimento.
- ❖ **Melhoria contínua:** A Gestão de Processos e Riscos deve ser uma cultura institucional. Para tal, deve-se entender que o processo está em um constante ciclo de avaliação e melhoria.

1.2. Diretrizes

O desenvolvimento da Gestão de Processos e Riscos na UFMS deve ser fundamentado na transformação do processo, que, por sua vez, surge da convergência de três perspectivas: (1) Pessoas, (2) Processos e (3) Tecnologia. Tal diretriz é apresentada na Figura 1 e sua compreensão é essencial para o sucesso da implementação deste plano.

Não são recentes os esforços e resultados que evidenciam a tecnologia como uma poderosa aliada institucional, revisando, aprimorando e transformando em digitais os processos da

UFMS. A Transformação Digital deve sempre ser considerada na Gestão de Processos e Riscos uma vez que a mesma está intimamente ligada à maneira como a UFMS se organiza, opera e se relaciona com toda a comunidade.

**GESTÃO DE PROCESSOS E RISCOS
DIRETRIZES**

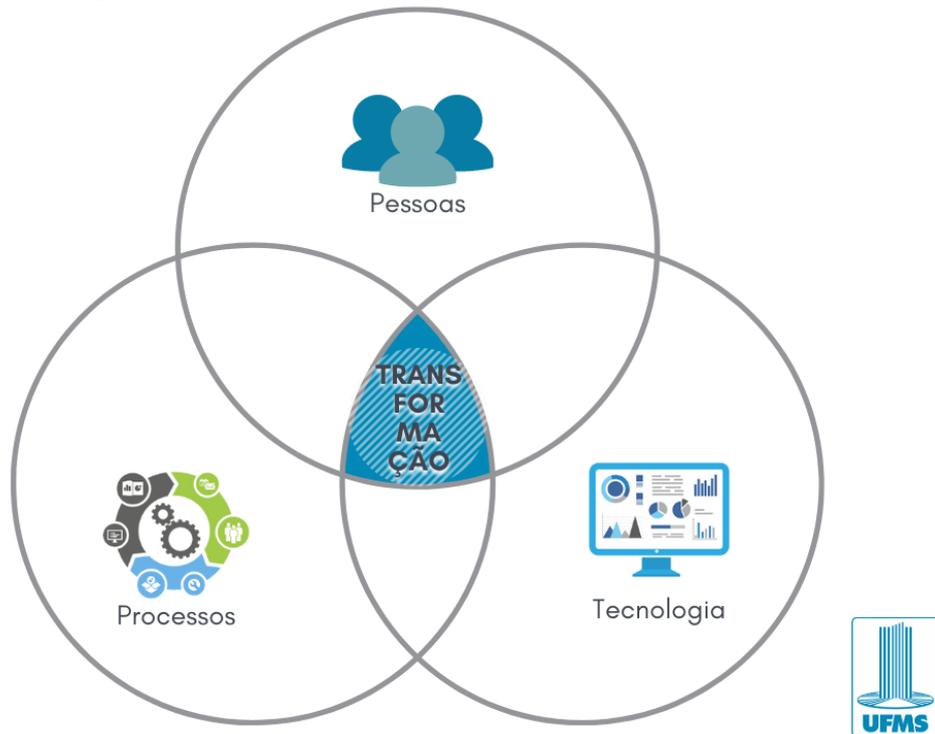


Figura 1: Diagrama de representação das diretrizes da Gestão de Processos e Riscos

2. Conceitos e Definições da Gestão de Processos e Riscos

Antes de abordar detalhes do Modelo de Gestão de Processos e Riscos e suas estruturas, é importante apresentar conceitos fundamentais dos objetos deste plano.

. Capacitações e manuais são disponibilizados pela UFMS, por meio do portal [Simplifica UFMS](#), a fim de fomentar a aplicação e a disseminação dos conhecimentos que circundam os temas abordados.

2.1 Conceitos e Definições da Gestão de Processos

O Quadro 1 destaca alguns termos básicos necessários e relevantes para a compreensão de Gestão de Processos.

Conceito	Descrição
Mapeamento de processos	Implica maior precisão do que uma diagramação e tende a agregar detalhes acerca não somente do processo, mas também de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Mapas de processo fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, com variação nos níveis de detalhamento
Maturidade em processos	Ponto no qual os processos são explicitamente definidos, administrados, medidos, controlados e otimizados. O nível de maturidade é obtido pela comparação do estado atual dos processos versus práticas definidas em modelos de maturidade em processos disponíveis na comunidade
BPM	<i>Business Process Management</i> Disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta-a-ponta. Engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i> Conjunto de padrões gráficos que especificam símbolos usados em diagramas e modelos de processos. Permite modelar diferentes aspectos de fluxos de processos e fluxos de trabalho. Além da padronização de símbolos, busca uniformizar a terminologia e a técnica de modelagem

Quadro 1: descrição de conceitos básicos para o Modelo de Gestão de Processos

Os conceitos de processo, subprocesso, atividade e tarefa são expressões que têm relação, porém apresentam distinções em suas definições. O Quadro 2 demonstra o conceito de cada uma delas e como se relacionam.

Conceito	Descrição
Processo	Ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas
Subprocesso	Conjunto de atividades ou tarefas mais específicas e distintas que compõem o processo principal.
Atividade	As atividades na hierarquia do processo são ações mais específicas, de menor complexidade e com objetivo determinado. São todas atividades rotineiras, administrativas e/ou técnicas, estabelecidas nos procedimentos de cada processo ou de operações.
Tarefa	parte específica do trabalho, menor enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade

Quadro 2: descrição dos termos de processos

A Figura 2 apresenta um exemplo das diferenças entre processo, subprocesso e tarefas. V A notação BPMN permite diversas formas de demonstrar um processo e esta é apenas uma das possibilidades de apresentar tais conceitos.

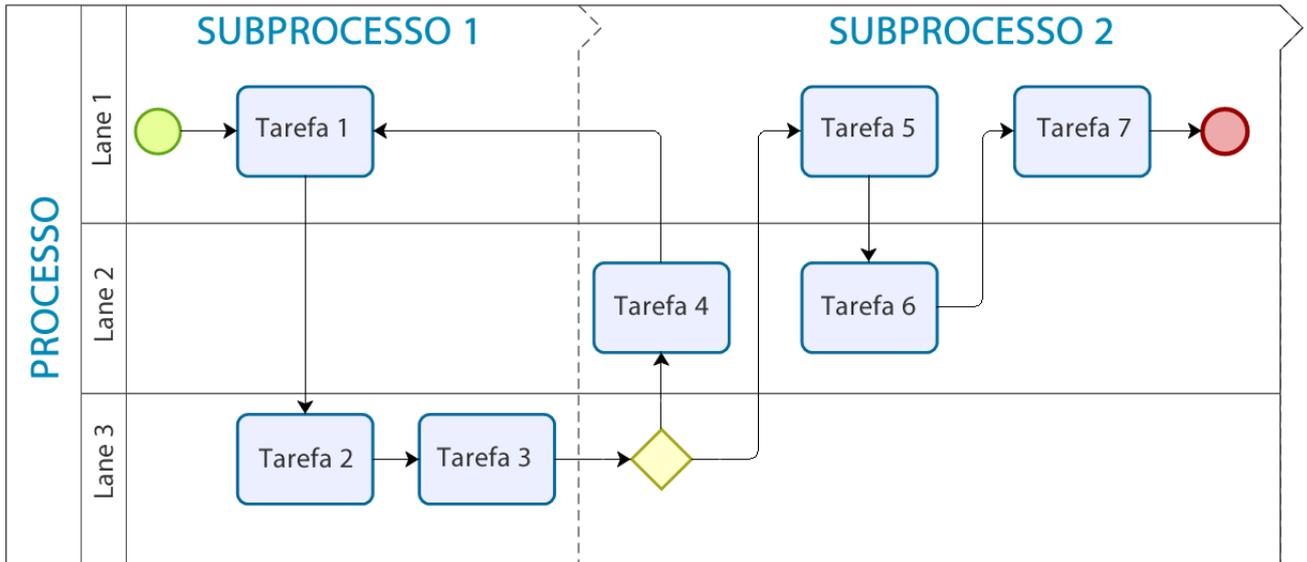


Figura 2: Exemplo de processo, subprocesso e tarefas

Os termos presentes no BPM, *As-Is* e *To-be*, também precisam ser pormenorizados, uma vez que representam dois momentos de um processo e podem ser descritos conforme apresentados no Quadro 3.

Conceito	Descrição
<i>As-is</i>	Representa o estado atual dos processos de negócio
<i>To-be</i>	Representa o estado futuro de processos de negócio. Visa produzir alternativas para o estado atual (AS-IS) e incorpora melhores práticas, redesenho, reengenharia e/ou mudança de paradigma

Quadro 3: descrição dos termos *As-Is* e *To-Be*

A Figura 3 representa, simplificadamente, os momentos descritos, na qual, no momento *As-Is*, duas tarefas seriam executadas em sequência e, no momento *To-Be*, passam a ser executadas em paralelo a fim de prover uma melhoria desejada ao processo.

GESTÃO DE PROCESSOS RISCOS
CONCEITOS AS-IS E TO-BE

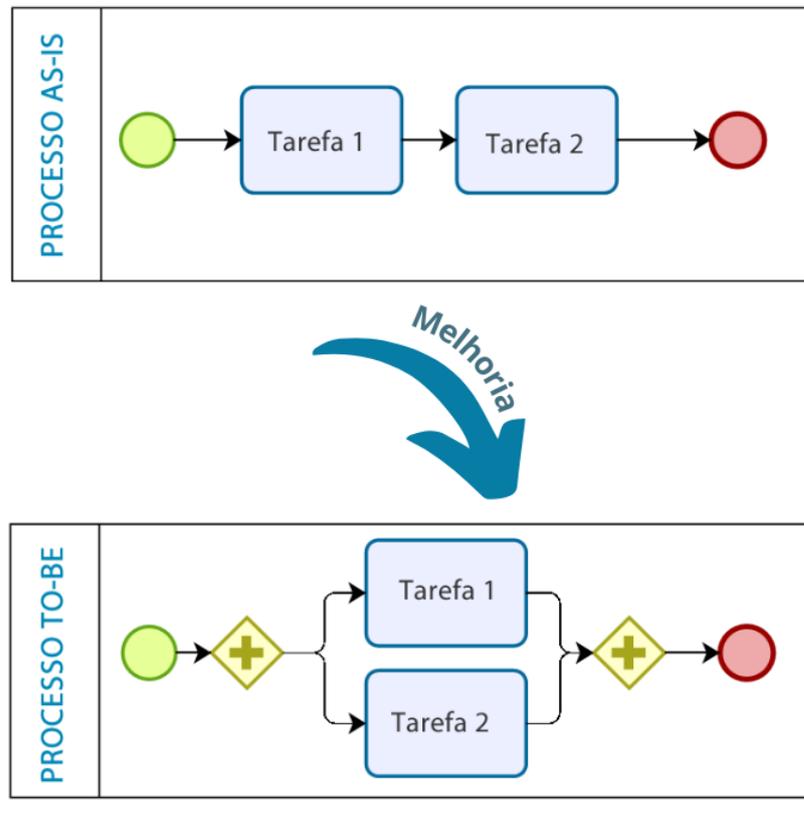


Figura 3: Exemplo dos conceitos *As-Is* e *To-Be*

2.1.1 Definição da Criticidade dos Processos

Após a identificação de um processo deve ser feita uma classificação conforme sua criticidade. Para o ambiente da UFMS, a classificação dos processos é realizada utilizando-se a escala e critérios apresentados no Quadro 4.

Criticidade	Descrição
Muito Alta	O processo impacta na conformidade com órgãos de controle externo
Alta	O processo impacta diretamente nas atividades finalísticas da UFMS
Média	O processo impacta na Matriz Orçamentária da UFMS
Baixa	O processo impacta em mais de uma unidade na UFMS
Muito Baixa	O processo impacta apenas a própria unidade

Quadro 4: Escala de Criticidade de Processos Administrativos

2.2 Conceitos e Definições da Gestão de Riscos

O Quadro 5 destaca os termos básicos necessários e relevantes para a compreensão do assunto.

Conceito	Descrição
Gerenciamento de riscos	Processo destinado a identificar, avaliar, tratar e monitorar potenciais eventos que venham a impactar no alcance dos objetivos estratégicos da instituição.
Evento de Risco	Descrição de um evento ou ocorrência que venha a ter impacto no alcance dos objetivos. O evento de risco é medido em termos de impacto e de probabilidade.
Nível de risco	Magnitude de um risco, calculada a partir da equação envolvendo Probabilidade X Impacto de um evento de Risco
Apetite a risco	O apetite ao risco é caracterizado pelo nível de risco, de forma qualitativa, a organização está disposta a correr. No contexto atual, de acordo com a <i>Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da UFMS</i> , todos os riscos identificados com os níveis Altos e Extremos (detalhes na Seção 2.2.4) precisam ser tratados.
Medidas de contingência	Refere-se às ações que podem ser executadas a fim de contingenciar as consequências de um evento ocorrido.
Medidas de prevenção	Refere-se às ações que podem ser executadas a fim de prevenir a ocorrência do evento listado (antes da ocorrência do evento);
Respostas ao risco	Representa a ação que deve ser executada considerando cada evento identificado. As opções de resposta podem ser: aceitar, compartilhar, evitar ou reduzir (detalhes na Seção 2.2.6, Quadro 9).
Tratamento de riscos	Visa a redução das probabilidades e/ou impactos do evento identificado de forma que o risco residual (aquele que permanece após a resposta da administração) esteja dentro dos níveis aceitáveis definidos pela organização.
Monitoramento de riscos	Refere-se à frequência (diária, semanal, mensal, semestral, etc) com que o evento listado necessita ser monitorado a fim de controlar e identificar sua ocorrência.

Quadro 5: descrição de conceitos básicos para o Modelo de Gestão de Riscos

Além destes, alguns conceitos precisam ser compreendidos e contextualizados para o ambiente da UFMS, tais como: (1) tipos de riscos; (2) escala de probabilidades; (3) escala de impactos; (4) escala de classificação de risco inerente e (5) matriz de probabilidade X impacto.

Vale destacar que todos os conceitos e definições aqui apresentados nortearão toda a Gestão de Riscos na UFMS. No presente documento, está sendo tratado o viés da Gestão de Riscos

aplicada ao processos de trabalho, entretanto, outros podem ser os objetos do tema em questão, tais como:

- ❖ Planos estratégicos institucionais;
- ❖ Planos táticos institucionais;
- ❖ Unidades Organizacionais e suas competências;
- ❖ Procedimentos Operacionais Padrões;
- ❖ Serviços prestados e serviços de TIC;
- ❖ Projetos, ações e atividades que dão suporte à realização dos objetivos institucionais.

2.2.1 Tipos de Riscos

Considerando que não há na literatura um consenso na categorização de riscos, coube à UFMS analisar suas peculiaridades e definir os tipos a serem utilizados. No Quadro 6 são apresentados os tipos de riscos que devem ser utilizados na classificação de cada evento de risco:

Tipo	Descrição
Financeiro / Orçamentário	Eventos que produzem efeito na disponibilidade orçamentária da UFMS
Imagem / Reputação	Eventos que impactam negativamente a imagem da organização junto às partes interessadas
Integridade	Eventos que produzem efeito na probidade administrativa
Legal / Conformidade	Eventos derivados de alterações legislativas e/ou normativas que podem comprometer as atividades da UFMS (ou que podem causar o descumprimento de lei/normativo)
Operacional	Eventos que afetam a eficiência com que os recursos internos são apropriados pela organização quando da execução desta atividade
Socioambiental	Eventos que influenciam negativamente o desempenho social e ambiental da UFMS

Quadro 6: Tipos de riscos UFMS

2.2.2 Causas e Escala de Probabilidades

Durante a identificação dos eventos de risco, é necessário apontar as causas que originam tais eventos. A partir da análise das causas é possível inferir a probabilidade do evento ocorrer. A probabilidade é a chance de materialização do risco, ou seja, a chance do problema ocorrer. Para o processo estabelecido na UFMS, deve ser observada a escala de probabilidade apresentada no Quadro 7:

Probabilidade	Descrição	Peso
Muito Baixa (Improável)	Situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade	1
Baixa (Rara)	De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade	2
Média	De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade	3
Alta (Provável)	De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade	4
Muito Alta (Praticamente Certa)	De forma inequívoca o evento ocorrerá As circunstâncias indicam claramente essa possibilidade	5

Quadro 7: Escala de Probabilidades

2.2.3 Consequências e Escala de Impactos

Considerando cada evento identificado, as causas e probabilidades do mesmo, torna-se possível documentar as possíveis consequências de uma ocorrência. Tal análise serve como subsídio para apontar o impacto gerado, ou dano gerado, pela ocorrência do evento. No Quadro 8 é apresentada a escala de impacto que deve ser adotada no processo de gestão de riscos.

Impacto	Descrição	Peso
Muito Baixo (Mínimo)	Impacto Mínimo nos objetivos* Para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado	1
Baixo (Pequeno)	Impacto Pequeno nos objetivos* A concretização desse risco não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado	4
Médio	Impacto Moderado nos objetivos* Evento recuperável	9
Alto (Significativo)	Impacto Significativo nos objetivos* Evento de difícil reversão	16
Muito Alto	Impacto Catastrófico nos objetivos*	25

(Catastrófico)	Evento irreversível ou potencialmente irreversível	
*Objetivos: estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade		

Quadro 8: Escala de Impactos

2.2.4 Classificação de Nível de Risco Inerente (NRI)

O risco inerente é obtido da multiplicação dos pesos da Probabilidade X Impacto. Basicamente, trata-se do nível de risco que a organização está exposta antes de quaisquer ações de mitigação de risco terem sido levadas em conta, como atividades de tratamento e/ou controle.

A partir do resultado de Probabilidade X Impacto supramencionado, é possível obter a matriz de risco que será usada para definir os níveis de riscos no processo de gerenciamento de riscos, conforme apresentado na Figura 4.

IMPACTO	Muito Alto 25	25 RM	50 RA	75 RA	100 RE	125 RE
	Alto 16	16 RM	32 RM	48 RA	64 RA	80 RE
	Médio 9	9 RB	18 RM	27 RM	36 RM	45 RA
	Baixo 4	4 RB	8 RB	12 RB	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	3 RB	4 RB	5 RB
	Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5	
PROBABILIDADE						

Figura 4: Matriz de Risco / Probabilidade X Impacto.

As cores destacadas apresentam os níveis de riscos convencionados para o contexto da gestão de risco da UFMS. Na Figura 5 é apresentada a escala de classificação do Nível de Risco Inerente (NRI).

RB (Risco Baixo)	RM (Risco Médio)	RA (Risco Alto)	RE (Risco Extremo)
Probabilidade X Impacto	Probabilidade X Impacto	Probabilidade X Impacto	Probabilidade X Impacto
Entre 1 e 12	Entre 16 e 36	Entre 45 e 75	Entre 80 e 125

Figura 5: escala de classificação de risco inerente (NRI)

2.2.5 Avaliação dos Riscos

Após a fase de identificação dos riscos, é necessário avaliar cada um dos eventos listados. No processo de avaliação, muitas análises podem ser feitas, entretanto, para o contexto da UFMS, quatro itens são essenciais e indispensáveis: (1) resposta ao risco; (2) ações de prevenção; (3) ações de contingência; e (4) periodicidade de monitoramento.

2.2.6 Respostas ao Risco

A definição formal do termo *Resposta ao Risco* pode ser encontrada na Seção 2.2, deste documento, entretanto, é necessário apresentar, Quadro 9, a descrição de cada uma das possíveis respostas.

Tipo de Resposta	Descrição	
Aceitar / Tolerar	Deixar a atividade como está, não adotando qualquer medida. Esta resposta indica que o risco inerente já está dentro das tolerâncias ao risco	
Compartilhar / Transferir	Compartilhar o risco com terceiro. Exemplo: contratação de seguro ou terceirização da atividade	
Evitar	Não há qualquer medida capaz de impedir ou mitigar o evento de risco a um nível tolerável ou os esforços são maiores que os benefícios, tornando inviável a execução do processo de trabalho Por isso, opta-se por descontinuar a atividade e interromper o processo de trabalho	
Reduzir / Mitigar	Desenvolver e implementar medidas para impedir que o risco se concretize e/ou medidas para atenuar a probabilidade, o impacto e as consequências (caso o evento ocorra)	

Quadro 9: Tipos de respostas aos riscos

3. Papéis e Responsabilidades

Seguindo as referências de boas práticas, a UFMS realiza a gestão de processos e riscos de forma a integrar os diversos níveis de gestão e controle. Os papéis, responsabilidades e o plano de comunicação estão detalhados conforme apresentado na Figura 6.

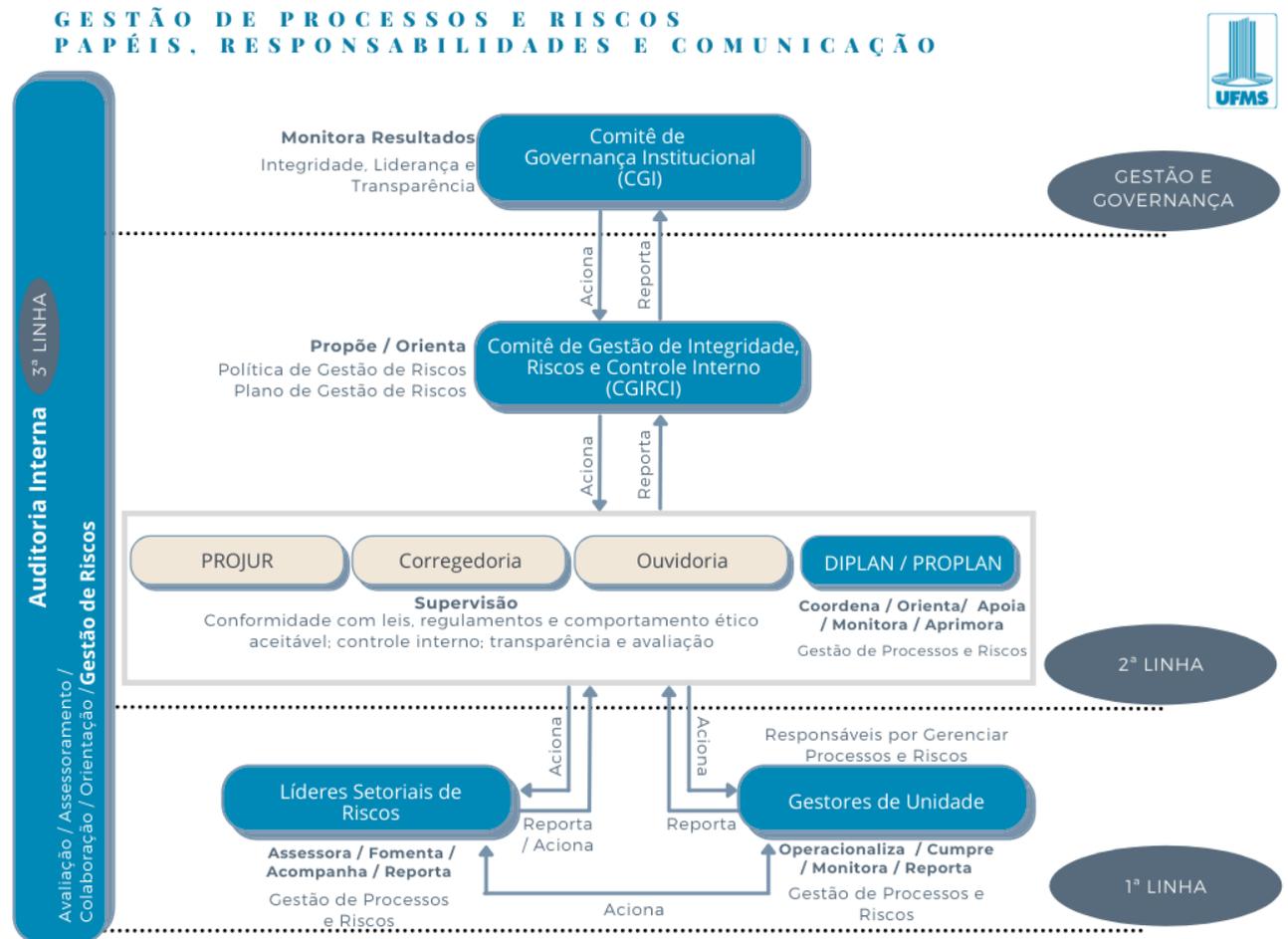


Figura 6: Papéis, responsabilidades e comunicação

A estrutura apresentada especifica os atores envolvidos no modelo de Três Linhas do gerenciamento eficaz de riscos e controles. O mencionado modelo foi amplamente difundido a partir da Declaração de Posicionamento do *The Institute of Internal Auditors (IIA)* e, resumidamente, propõe uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais.

A *Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da UFMS* define papéis e competências dos envolvidos, além da estrutura de governança e das instâncias de supervisão que atuam sobre o tema. O papel específico da *Assessoria de Gestão e Governança de*

Processos e Riscos será desempenhado pela Diretoria de Planejamento Institucional da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (DIPLAN/PROPLAN), com objetivo de consolidação institucional da implementação da Gestão de Riscos no âmbito da UFMS, permeando os trabalhos de planejamento, implantação, controle e monitoramento, garantindo a continuidade da aplicação e manutenção das políticas de Gestão de Riscos.

Os demais papéis, competências e responsabilidades são apresentados conforme os atores envolvidos descritos a seguir.

3.1 Comitê de Governança Institucional (CGI)

- ❖ Definição de diretrizes de Governança e Gestão de Processos e Riscos por meio de políticas, planos e modelos;
- ❖ Definição dos níveis de apetite a riscos da instituição;
- ❖ Definição e Supervisão das instâncias da Gestão de Processos e Riscos;
- ❖ Garantia de apoio institucional a fim de disseminar a cultura de Gestão de Processos e Riscos;
- ❖ Garantia de alinhamento da Gestão de Processos e Riscos aos padrões de integridade, ética e transparência da organização;
- ❖ Análise, manifestação e encaminhamento do Plano de Gestão de Processos e Riscos ao Conselho Diretor para aprovação;
- ❖ Monitoramento de resultados.

3.2 Comitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controle Interno (CGIRCI)

- ❖ Definição da estratégia de implementação de Gestão de Riscos;
- ❖ Apoio na definição dos níveis de apetite aos riscos de processos organizacionais;
- ❖ Definição dos responsáveis pelo gerenciamento de riscos organizacionais;
- ❖ Proposição e aprimoramento do modelo de Gestão de Riscos e suas revisões;
- ❖ Proposição do Plano de Gestão de Riscos alinhado aos padrões de integridade, ética e transparência da organização;
- ❖ Disseminação e promoção de temas que envolvam gestão de riscos.

3.3 Ouvidoria / Corregedoria / PROJUR

- ❖ Orientação aos gestores em relação à conformidade com leis, regulamentos de seus atos;
- ❖ Supervisão do comportamento ético aceitável, principalmente no que concerne ao combate à fraude e corrupção;

- ❖ Comprometimento com a gestão na disseminação de boas práticas de controle interno;
- ❖ Orientação aos gestores com relação à transparência de seus atos baseada na mitigação dos riscos; e
- ❖ Acompanhamento e avaliação da qualidade dos serviços prestados.

3.4 Auditoria

- ❖ Atividade de reporte à gestão e ao corpo administrativo visando promover e facilitar a melhoria contínua, com recomendações relativas à mitigação de riscos;
- ❖ Avaliação e assessoria independentes e objetivas sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, incluindo o controle interno;
- ❖ Análise de prestação de contas perante o corpo administrativo e a independência das responsabilidades da gestão;
- ❖ Reporte ao corpo administrativo sobre prejuízos à independência e objetividade e implantação de salvaguardas necessárias.

3.5 DIPLAN/PROLAN

- ❖ Coordenação a implantação e execução do Gestão de Processos e Riscos;
- ❖ Definição das ferramentas de Gestão de Processos e Riscos;
- ❖ Apoio ao CGIRCI em todas as suas funções relacionadas à Gestão de Riscos;
- ❖ Monitoramento da evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controle implementadas;
- ❖ Consolidação dos resultados do Plano de Gestão de Processos e Riscos para encaminhamento de relatórios às instâncias de supervisão;
- ❖ Proposição ou elaboração de capacitação continuada em Gestão de Processos e Riscos aos servidores da UFMS;
- ❖ Monitoramento do desempenho do plano e proposição de melhorias em prol do aprimoramento da Gestão de Processos e Riscos na UFMS;
- ❖ Aprovação das entregas e atividades de processos e riscos desenvolvidas pelas unidades;
- ❖ Coordenação do portfólio de informações relacionadas à Gestão de Processos das unidades;
- ❖ Proposição da utilização de melhores práticas de Gestão de Processos;
- ❖ Identificar e implantar as melhorias de processos; e

- ❖ Orientação às unidades:
 - Suporte na implantação do Modelo de Gestão de Processos e Riscos;
 - Suporte a identificação, análise e avaliação dos riscos dos processos organizacionais;
 - Método de respostas, medidas de controle de riscos sobre processos organizacionais; e
 - Utilização da ferramenta definida para gerenciamento de riscos institucionais.

3.6 Gestores de Unidade / Gestores de Processos e Riscos

- ❖ Comprometimento com a operacionalização e execução do Plano de Gestão de Processos e Riscos considerando o modelo institucional;
- ❖ Designação de líder setorial;
- ❖ Identificação e avaliação dos riscos dos processos organizacionais;
- ❖ Elaboração do plano de tratamento para os riscos identificados e execução do mesmo;
- ❖ Priorização da execução as atividades de gestão de processo na unidade sob sua responsabilidade;
- ❖ Monitoramento da evolução dos níveis de riscos e a efetividade das medidas de controles implementadas nos processos organizacionais;
- ❖ Disponibilização de informações quanto à execução das ações previstas no Plano de Gestão de Processos e Riscos que estejam sob suas responsabilidades;

3.7 Líderes setoriais

- ❖ Assessoramento ao gestor da unidade quanto aos assuntos relacionados à Gestão Processos e Riscos;
- ❖ Fomento da cultura de Gestão Processos e Riscos na unidade;
- ❖ Realização da interlocução entre sua unidade e a Secretaria de Governança em Processos e Riscos quanto às atividades de Gestão Processos e Riscos;
- ❖ Utilização das ferramentas disponibilizadas para Gestão de Processos;
- ❖ Aplicação do modelo e metodologia de Gestão de Processos definida neste documento.
- ❖ Acompanhamento da execução das ações da unidade previstas no Plano de Gestão de Processos e Riscos; e

- ❖ Disponibilização de informações quanto à execução das ações previstas no Plano de Gestão de Processos e Riscos que estejam sob responsabilidade da unidade.

Para a correta execução do modelo proposto, é essencial que todos os envolvidos no processo de gestão de riscos tenham conhecimento do referencial teórico que cerca o tema. Posto isso, toda a equipe envolvida no projeto (gestores, líderes setoriais, etc) deve ser capacitada conforme as orientações institucionais, de acordo orientações da DIPLAN/PROPLAN e previsão do PDP da UFMS.

4. Modelo de Gestão de Processos e Riscos

O modelo proposto orienta as fases a serem aplicadas para cada um dos processos de trabalho da unidade. A definição de prioridade do processo que passará pela aplicação do modelo deve seguir o critério de classificação da criticidade do processo, conforme descrito na Seção 2.1.1.

A Figura 7 representa o ciclo da Gestão de Processos e Riscos da UFMS, que foi concebido em cinco fases: (1) mapear processo; (2) documentar processo; (3) desenvolver a gestão de riscos; (4) aprimorar o processo e (5) monitorar.

As etapas estão dispostas de uma maneira cíclica a fim de atender a constante necessidade de melhoria contínua, o modelo permite a evolução da maturidade conforme ocorre a disseminação da cultura e aplicação de gestão de processos e riscos por todas as unidades da UFMS.

MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS E RISCOS

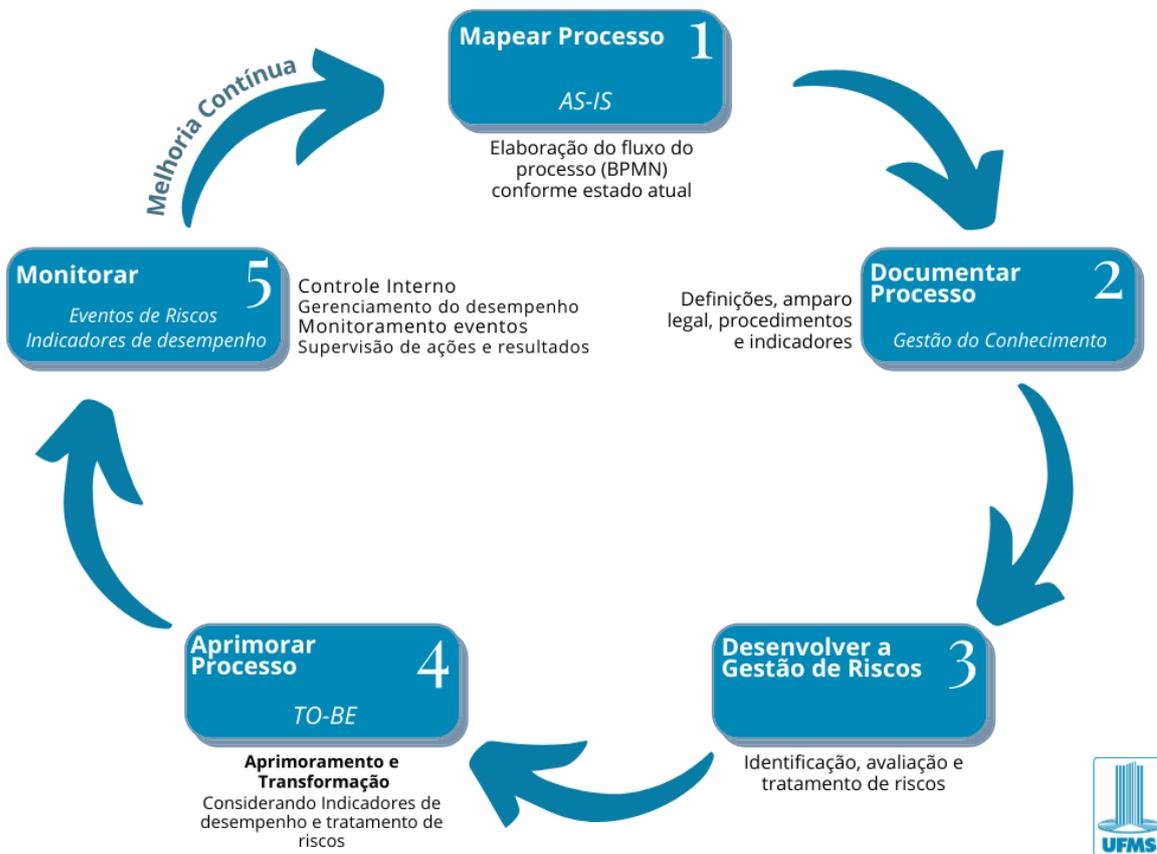


Figura 7: Modelo de Gestão de Processos e Riscos

4.1 Mapear processo, As-Is - Fase 1

Para mapear o processo, antes é preciso entendê-lo. Assim, é necessário levantar as informações que envolvem o processo. Documentações como regulamentos, normativos, manuais, fichas e cadastros contribuem, junto com o mapeamento, para a análise e entendimento do processo.

Feita a análise do processo a ser tratado, o líder setorial deve fazer o mapeamento do processo utilizando a Notação de Modelagem de Processos - BPMN, de forma a permitir que qualquer servidor da UFMS entenda os detalhes do fluxo das atividades e tarefas que compõem o processo tratado.

O líder setorial, em conjunto com os responsáveis, deve elaborar o mapeamento do processo, mesmo que seja transversal (entre duas ou mais unidades), desde que o processo seja de responsabilidade de sua unidade. Neste momento, não se deve confundir o conceito de processos com atividades ou tarefas, para evitar que apenas atividades ou tarefas sejam mapeadas e não os processos.

4.2 Documentar processo - Fase 2

Para compreensão desta fase, é necessário esclarecer seu alinhamento com a gestão do conhecimento vinculado ao modelo proposto e aos temas de processos e riscos. O foco principal da fase de documentação é viabilizar o compartilhamento, o acesso, a criação, a retenção e a integração dos conhecimentos relacionados ao processo em prol de melhores resultados.

Os benefícios esperados com a documentação adequada são:

- ❖ Melhorar a qualidade da tomada de decisões gerenciais, garantindo que conhecimento, informação e dados confiáveis estejam disponíveis ao longo do ciclo de vida do serviço;
- ❖ Permitir que a prestação de serviços seja mais eficiente e melhore a qualidade do serviço, aumente a satisfação e reduza o custo do serviço, reduzindo a necessidade de redescobrir o conhecimento;
- ❖ Assegurar que a equipe tenha uma compreensão clara e comum sobre o valor que seus serviços oferecem aos clientes e as formas como os benefícios são realizados com o uso desses serviços;
- ❖ Manter um sistema de gerenciamento de conhecimento de serviço que fornece acesso controlado ao conhecimento, informação e dados apropriados para cada público;
- ❖ Reunir, analisar, armazenar, compartilhar, usar e manter conhecimento, informação e dados em toda a organização do provedor de serviços.

A informação vinculada à Gestão de Processos e Riscos, deve estar estruturada e listada de forma que seja acessível tanto para o público interno (servidores e colaboradores, por exemplo), quanto para o público externo (pessoas que necessitam do resultado e/ou da entrega gerada pelo processo).

Uma premissa que deve ser considerada em todo modelo é a prática de versionamento do documento. Ou seja, todo processo mapeado, toda documentação gerada, todos os artefatos de Gestão de Processos e Riscos precisam apresentar os responsáveis pela sua elaboração bem como a evolução de suas construções.

Dessa forma, é essencial que a documentação possua as seguintes referências históricas: (1) versão do documento; (2) data; (3) responsável pela elaboração; (4) responsável pela revisão; (5) responsável pela aprovação e (6) mudanças realizadas.

Para cada processo a unidade deverá documentar, ao menos, os seguintes itens: (1) descrição do processo; (2) procedimentos de execução; (3) amparo legal; (4) informações complementares; (5) links úteis e (6) indicadores de desempenho do processo. Este último detalhado na Seção a seguir.

A DIPLAN/PROPLAN, juntamente com a AGETIC, fará a definição da tecnologia adequada para a gestão do conhecimento nas fases previstas no Modelo de Gestão de Processos e Riscos. E todo o processo de implementação do modelo será assessorado pela DIPLAN/PROPLAN com o propósito de apoiar, orientar e viabilizar sua correta execução.

4.2.1 indicadores de desempenho do processo

A maturidade em processos da instituição é estimulada por definição e controle de indicadores e práticas de melhoria contínua. Com as melhorias sendo mapeadas e documentadas, é necessário definir os indicadores de desempenho do processo.

A elaboração de indicadores de desempenho torna mais simples a comparação entre o desempenho do processo anterior e o desempenho do processo aprimorado. Os indicadores de desempenho do processo devem permitir uma comparação em termos de tempo, custo, capacidade e qualidade, tanto entre versões de um mesmo processo quanto entre outras instituições.

Para elaboração de um indicador de desempenho de processo, os seguintes parâmetros devem ser considerados: (1) Objetivo da Medição; (2) Item a Medir; (3) Parâmetro de comparação; (4) Onde medir; (5) O que medir; (6) Facilidade e como será medido; e, por fim, (7) Responsável pela medição.

4.3 Desenvolver a gestão de riscos - Fase 3

Levando em consideração todo o trabalho realizado, processos formalizados, documentos examinados e gerados nas fases anteriores, viabiliza-se a aplicação do processo de gestão de riscos. Nesta fase, os riscos são identificados, avaliados e analisados a fim de gerar planos de tratamentos e ações de monitoramento. A Figura 8 representa a fase 3 de maneira ampla.

IDENTIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DE RISCOS ALTOS E EXTREMOS

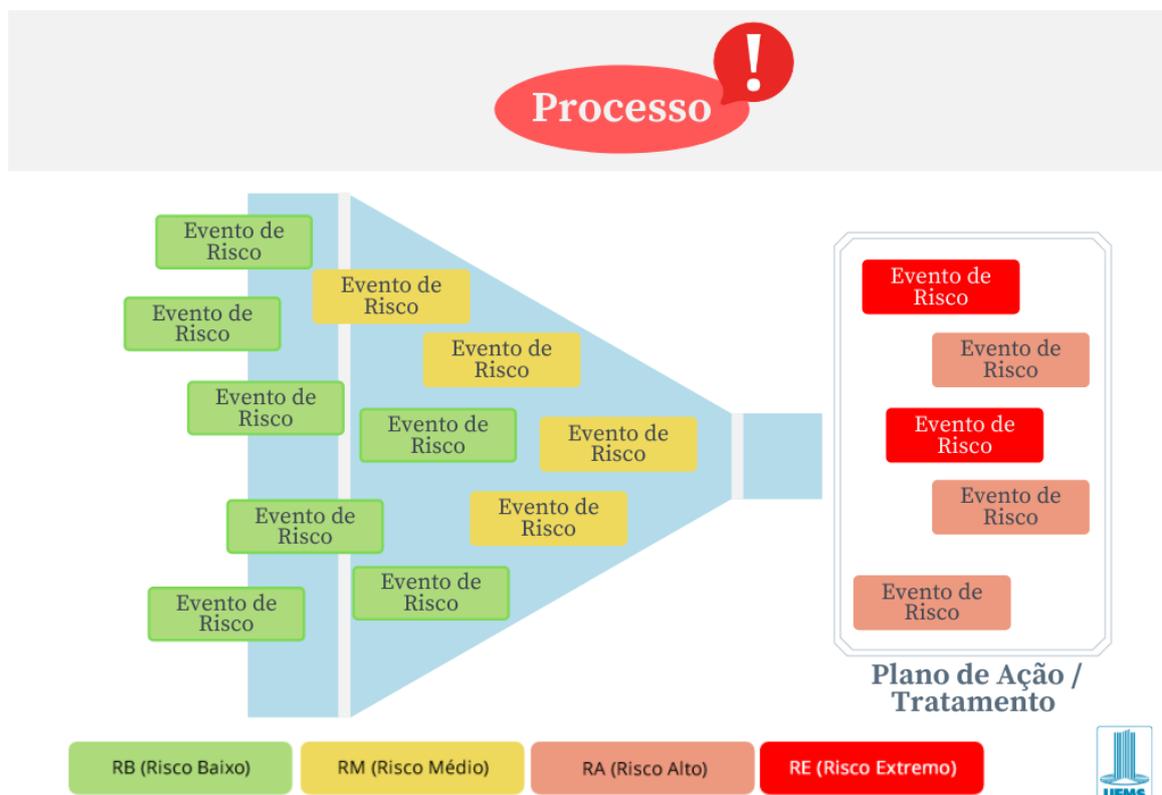


Figura 8: Identificação e tratamento de riscos altos e extremos

A Gestão de Risco para o contexto de processos na UFMS deve ser implementada seguindo as orientações e ações descritas nas Seções a seguir. Vale destacar que todo desenvolvimento da Gestão de Risco deve considerar os conceitos e as definições discutidas na Seção 2.2 do presente documento.

É de responsabilidade da DIPLAN/PROPLAN, juntamente com a AGETIC, a definição e disponibilização das ferramentas utilizadas para a documentação gerada nesta fase.

4.3.1 Identificação dos Eventos de Riscos

Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, como suas causas, consequências, probabilidade de ocorrência e impacto (caso o evento ocorra). A Figura 9 apresenta um exemplo do levantamento de informações para esta etapa.

IDENTIFICAÇÃO - ETAPA 1					
Tipo do Risco	Causas	Probabilidade	Consequências	Impacto	Risco Inerente
Operacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falhas inadequadas e urgência de contratação 2. Contratações não previstas com amplitude necessária 	Baixa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisição de produtos/serviço inadequado 2. Aquisição de produtos/serviço com valores acima do preço 3. Atraso na prestação de serviços e/ou entrega de produtos 4. Interrupção parcial ou total de prestação de serviços 5. Impossibilidade de aquisição de produtos e/ou contratação de serviços 	Baixo	RB (Risco Baixo)
Imagem / Reputação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipe envolvida em projetos comprometida simultaneamente 2. Escassez de demandas 3. Ausência de equipe dedicada para serviços de TIC 4. Necessidade de segregação de funções de contratação e fiscalização 	Alta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atraso na prestação de serviços e/ou entrega de produtos 2. Interrupção parcial ou total de prestação de serviços 3. Impossibilidade de aquisição de produtos e/ou contratação de serviços 	Alto	RA (Risco Alto)
Financeiro / Orçamentário	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicação de fonte de recursos não especificadas em orçamento necessário para a execução 	Média	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interrupção parcial ou total de prestação de serviços 2. Não prestação de serviços 3. Impossibilidade de aquisição de produtos ou contratação de serviços 	Médio	RM (Risco Médio)
Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de identificação de Equipe de Planejamento de Contratação 2. Falta de conhecimento de etapas a ser executadas 3. Indicação dos membros da Equipe de Planejamento de Contratação instituída 	Muito Alta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisição de produtos/serviço inadequado 2. Aquisição com valores acima do preço 3. Atraso na prestação de serviços e/ou entrega de produtos 4. Interrupção parcial ou total de prestação de serviços 	Muito Alto	RE (Risco Extremo)

Figura 9: exemplo de Identificação dos eventos de riscos

4.3.2 Avaliação dos Eventos de Risco

Esta etapa tem por objetivo descrever a resposta ao evento risco considerando os seguintes elementos: (1) qual a resposta será dada ao risco; (2) quais são as ações de prevenção; (3) quais as ações de contingência (o que fazer caso o evento de risco ocorra) e (4) o monitoramento do risco (com que frequência deve ser verificada a ocorrência do evento).

Vale destacar que o fato de descrever ações de prevenção, monitoramento e periodicidade de monitoramento não implica, necessariamente, na implementação das mesmas. Para esta etapa o foco é estritamente a avaliação do risco em prol da geração de informações que serão usadas como subsídios para tomada de decisão de quais respostas devem ser dadas considerando o nível de risco do evento identificado.

4.3.3 Plano de Ação para Tratamento dos Riscos

Considerando o cenário delineado até o momento, torna-se possível a elaboração de um plano de ação para tratamento do evento encontrado. Para tal, é importante considerar o "apetite ao risco" da unidade e da UFMS além de descrever as ações que serão realizadas em busca seguintes objetivos:

- ❖ Evitar a ocorrência do evento risco ou eliminar todas as consequências do mesmo.
- ❖ Redução da probabilidade de ocorrência do evento
- ❖ Redução do impacto causado aos objetivos do processo e da organização (caso o evento de risco ocorra)

Vale destacar que, para o contexto da UFMS, todo evento identificado com nível de risco Alto ou Extremo, deve ter uma descrição das ações que serão executadas para fins de tratamento do risco. Além disso, para fins de gestão e controle de riscos, deve ser registrada a evidência do planejamento e, em tempo adequado, da execução das ações mitigatórias.

4.4 Aprimorar o processo, *To-Be* - Fase 4

O caminho percorrido até este momento gera o subsídio para a correta execução desta fase e a obtenção dos propósitos estabelecidos pelo modelo. Abordar o tema de aprimoramento, requer a maturidade na gestão de processos dos atores envolvidos.

Com a situação atual do processo mapeado (*as-Is*), as pessoas que desenvolvem o trabalho relacionado, por meio da clareza proporcionada pela representação e documentação, poderão ter melhor compreensão do todo e conseguirão oferecer contribuições de melhoria.

Além disso, conhecendo os indicadores vinculados aos resultados do processo bem como os eventos de riscos que devem ser tratados, torna-se possível conceber uma nova versão para o processo, mais enxuta, eficaz e capaz de reduzir a exposição aos fatores de riscos que afetariam o alcance dos objetivos.

Ademais essas melhorias propostas para o processo (*to-be*), caso sejam implantadas, também devem ser documentadas e mapeadas de forma a evidenciar os benefícios propostos tais como: (1) aumento da produtividade; (2) redução tempo do ciclo do processo; (3) melhoria da qualidade das entregas; (4) Inovações; (5) redução de riscos e custos, entre outros.

A documentação da melhoria envolve também saber os motivos da mudança de cada processo e quais mudanças foram aplicadas, pois o registro dessas informações permitirá que seja feita a gestão do conhecimento organizacional.

4.5 Monitorar - Fase 5

Toda organização passa por mudanças e, por consequência, as expectativas também sofrem alterações. Dessa forma, o monitoramento e controle tem papel crucial nessas mudanças, pois são a base do aprimoramento, uma vez que as análises realizadas e as circunstâncias identificadas podem ser o fomento necessário para iniciar um novo ciclo para o modelo de Gestão de Processos e Riscos.

O fator de periodicidade pode ser considerado para iniciar um novo ciclo de Gestão de Processos e Riscos. O período do ciclo pode ser previamente estabelecido pelos gestores, como a cada dois anos, por exemplo.

Vale o destaque do relevante papel das instâncias de supervisão definidas e apresentadas na Seção 3.3. A Procuradoria Jurídica, Corregedoria e Ouvidoria também atuam no monitoramento e podem, a qualquer momento, identificar fragilidades ou situações que incitem o ajuste ou aprimoramento dos processos.

Esses passos garantem que a metodologia de Gestão de Processos e Riscos seja cíclica e que a melhoria contínua seja uma disciplina estabelecida e disseminada na organização.

4.5.1 Monitoramento de Indicadores de Processos

Após a concepção dos indicadores de desempenho do processo e, a fim de garantir um elevado nível de maturidade na gestão, faz-se necessário a análise constante e compreensão dos resultados. Esta ação viabiliza o controle das entregas previstas nos processos, avaliando a os índices alcançados e, caso necessário, ações de correção de rota podem ser realizadas.

Além das referidas ações de correção mencionadas, o fato de monitorar a execução do processo e conhecer os indicadores e resultados cria subsídios para início de um novo ciclo de Gestão de Processos e Riscos.

Por exemplo, a mudança na legislação que orienta um determinado processo é um aspecto que pode forçar que o gestor revise todos os passos na Gestão de Processos, inclusive a (re)definição de indicadores e seus resultados, assim como a ocorrência de erros e/ou atraso nas entregas.

4.5.2 Monitoramento da Gestão de Riscos

Para o contexto da Gestão de Riscos, o monitoramento se aplica aos planos de tratamentos e os riscos identificados em prol da otimização de processos e recursos operacionais, além da viabilização da prevenção de eventos que possam comprometer as entregas previstas no processo.

A forma de monitoramento dos riscos pode se adequar ao contexto da aplicação do modelo. Para viabilização de um monitoramento eficaz, a DIPLAN/PROPLAN definirá ferramentas tecnológicas que supram as necessidades de cada contexto. Após definida a ferramenta, cabe aos gestores de riscos e líderes setoriais a sua utilização de maneira adequada.

5. Instrumentos

Os principais instrumentos para o Plano de Gestão de Processos e Riscos são tecnologias que viabilizam, facilitam e consolidam os resultados obtidos no decorrer da aplicação do modelo proposto.

Os processos mapeados e aprimorados, as documentações, a gestão de riscos e indicadores serão reunidos no portfólio de processos da UFMS em um local único, denominado Simplifica UFMS, acessível em simplifica.ufms.br.



Figura 10: Site Simplifica UFMS

A Figura 10 apresenta a primeira versão do Simplifica UFMS, que por sua vez está estruturado sobre três eixos principais:

- ❖ **Central de Projetos:** local de acesso aos painéis de acompanhamento dos projetos estratégicos, táticos e operacionais da UFMS. Auxiliando a gestão na tomada de decisões, com maior transparência das informações, proporcionando a otimização de tempo e recursos, permitindo o alinhamento estratégico mais ágil e efetivo;
- ❖ **Portfólio de Processos:** repositório que organiza as informações sobre mapeamento do processo e sua documentação, mapa de risco e painel de monitoramento de projetos, de acordo com a metodologia adotada pela UFMS;
- e

- ❖ **Desenvolvimento de Gestores:** capacitações e treinamentos que apoiarão os gestores em Gestão de Processos, Projetos e Riscos.

Considerando o contexto do presente documento, insta destacar principalmente o Portfólio de Processos.

A Figura 11 apresenta um exemplo de portfólio publicado, na qual é possível observar a consolidação dos links de acesso aos seguintes itens: (1) processo mapeado; (2) gestão do conhecimento; (3) orientações ao público externo; (4) Mapa de Riscos, (5) Dashboard de Indicadores e (6) destaque ao processo classificado como crítico da unidade.

The screenshot displays a web interface for a process portfolio. On the left is a blue sidebar with a logo and navigation links: 'Processos Mapeados', 'Home', 'AGETIC', 'AUD/COUN', 'PROGEP', 'PROPLAN', and 'Orientações'. The main content area is white and features two units: 'AGETIC - Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação' and 'DISOFT - Diretoria de Engenharia de Software'. Each unit has a description and a '+ Informações' link. Below each unit is a list of processes, each with a dropdown arrow and a set of six icons representing different process categories: a gear with a 'b', a gear with a 'G', a person icon, a target icon, a dashboard icon, and a red exclamation mark icon. The 'Desenvolvimento de Software' process under DISOFT has a red 'X' over its person icon, indicating a critical status.

Figura 11: Exemplo de Portfólio de Processos

6. Plano de Ação

Foi elaborado um plano de ação visando a aplicação do modelo e processo de Gestão de Processos de Riscos na UFMS. Partindo da análise da situação atual dos processos das unidades da administração central, bem como dos documentos de planejamento institucional (PDI e PDUs), foi realizado um diagnóstico de referência para direcionar os aprimoramentos a serem implementados.

O diagnóstico foi gerado a partir de informações entregues pelos gestores de cada unidade organizacional e teve a homologação de seus respectivos dirigentes máximos.

O trabalho a ser realizado, bem como os prazos acordados para execução do trabalho de Gestão de Processos e de Riscos na UFMS, para o período de 2022 a 2024, estão dispostos no Anexo I.

6.1 Definir Líderes Setoriais e Elaborar plano de trabalho da Unidade - Passo 1

A primeira etapa para implantação da Gestão de Processos é a de elaboração do plano de trabalho da unidade. Para tal, primeiramente, faz-se necessária a definição dos líderes setoriais, responsáveis pela execução do plano e interlocução junto à Secretaria de Governança em Processos e Riscos (SEPRO/DIPLAN/PROPLAN), que dará apoio ao processo.

O passo seguinte é a elaboração do cronograma da unidade, indicando exatamente o que precisa ser feito, com as datas de início e término de cada tarefa e os seus responsáveis. A participação de todos os servidores envolvidos é fundamental para o sucesso da implantação, pois permitirá a disseminação da cultura de Gestão de Processos e Riscos e o entendimento da importância da Gestão de Processos e Riscos para a unidade e a universidade.

Por meio de uma ferramenta de Gestão de Projetos, a Secretaria de Governança em Processos e Riscos/DIPLAN, em conjunto com o gestor da unidade, definirá o calendário de implantação da Gestão de Processos e Riscos.

A Figura 12 apresenta um exemplo do artefato gerado nesta etapa:

01 - Projetos da DIPLAN/PROPLAN - Processos e Riscos PROPLAN -

Mapeamento DIFC

Visão geral Atividade **Tarefas** Tempo gasto Documentos Wiki Arquivos Configurações

Visão Geral Nova tarefa

→ Filtros

→ Opções

✓ Aplicar ✎ Limpar ✎ Editar ✎ Excluir Tempo gasto: 0:00

#	Tipo	*↑↓ ^	Situação	Título	Início	Data prevista	Atribuído para	% Terminado
2650	Iniciação de Projeto	101	Encerrada	Previsão	22/03/2022	29/12/2022	Jean Paulo de Sa Ajala	100%
2651	Planejamento	105	Encerrada	Planejamento da Inicial	22/03/2022	24/03/2022	Jean Paulo de Sa Ajala	100%
2652	Planejamento	110	Encerrada	> Preencher os Membros do Projeto	22/03/2022	22/03/2022	Ana Carolina Sayuri Nagamatsu	100%
2653	Planejamento	115	Encerrada	> Elaborar o Termo de Abertura do Projeto (wiki)	22/03/2022	22/03/2022	Ana Carolina Sayuri Nagamatsu	100%
2654	Planejamento	120	Encerrada	> Elaborar o Cronograma do Projeto	24/03/2022	24/03/2022	Jean Paulo de Sa Ajala	100%
2655	Monitoramento e Controle	125	Encerrada	Validação do Planejamento Inicial	25/03/2022	28/03/2022	Alexandre Suzuki Kouchi	100%
2656	Execução	300	Encerrada	Identificar líderes setoriais de Processos e Riscos	22/03/2022	22/03/2022	Danillo de Oliveira César	100%
4887	Execução	400	Nova	Nivelar conhecimento de gestores e líderes setoriais	01/04/2022	16/05/2022	Barbara Bruna Mathias de Lima	0%
4888	Execução	410	Nova	> Capacitar em Mapeamento de Processos	01/04/2022	16/05/2022	Barbara Bruna Mathias de Lima	0%
4889	Execução	420	Nova	> Capacitar em Gestão de Riscos	01/04/2022	16/05/2022	Barbara Bruna Mathias de Lima	0%
4890	Execução	450	Nova	Diagnosticar Processos e Riscos da Unidade	16/05/2022	23/05/2022		0%
4891	Execução	460	Nova	> Preencher planilha documentadora de processos - DIFC	16/05/2022	20/05/2022	Barbara Bruna Mathias de Lima	0%
4929	Execução	461	Nova	> Preencher planilha documentadora de Processos - SEAL	16/05/2022	20/05/2022	Barbara Bruna Mathias de Lima	0%
4930	Execução	462	Nova	> Preencher planilha documentadora de Processos - SEREG	16/05/2022	20/05/2022	Barbara Bruna Mathias de Lima	0%
4931	Execução	463	Nova	> Preencher planilha documentadora de Processos - SECONT	16/05/2022	20/05/2022	Rafael Hideo Hisano de Oliveira	0%
4932	Execução	464	Nova	> Preencher planilha documentadora de Processos - SEORC	16/05/2022	20/05/2022	Rafael Hideo Hisano de Oliveira	0%
4933	Execução	465	Nova	> Preencher planilha documentadora de Processos - SEFIN	16/05/2022	16/05/2022	Rafael Hideo Hisano de Oliveira	0%
4892	Execução	500	Nova	> Validar planilha documentadora de processos	23/05/2022	23/05/2022		0%
4893	Execução	550	Nova	> Validação da planilha documentadora de processos pela Direção	23/05/2022	23/05/2022	Adriano Cicero da Silva Dias	0%
4894	Execução	560	Nova	> Validação da planilha documentadora de processos pela Pró-reitora	23/05/2022	23/05/2022	Dulce Maria Tristão	0%
4895	Execução	700	Nova	Implementar Gestão de Processos e Riscos	27/06/2022	27/12/2022	Barbara Bruna Mathias de Lima	0%
2657	Encerramento	5000	Nova	Relatório Final	28/12/2022	28/12/2022	Rafael Hideo Hisano de Oliveira	0%
2658	Monitoramento e Controle	5500	Nova	Validação do Processo e Encerramento do Projeto	29/12/2022	29/12/2022	Alexandre Suzuki Kouchi	0%

Figura 6: Exemplo de cronograma elaborado na Ferramenta de Gestão de Projetos

6.2 Nivelar o Conhecimento - Passo 2

Para a correta execução do modelo proposto, é essencial que todos os envolvidos na Gestão de Processos e Riscos tenham conhecimento do referencial teórico que cerca o tema. Considerando isso, toda a equipe envolvida no projeto (gestores, líderes setoriais, etc) deve ser capacitada conforme as orientações institucionais.

Todas as capacitações necessárias estarão acessíveis por meio digital e podem ser acessadas no Simplifica UFMS. Ademais, está atribuída à DIPLAN/PROPLAN, em parceria com a PROGEP, a responsabilidade de definir a forma adequada de capacitação para os discutidos no presente modelo.

6.3 Realizar o Diagnóstico da Situação Atual - Passo 3

O objetivo dessa etapa é elaborar um diagnóstico simples sobre os processos da Unidade. Esse diagnóstico envolve o nome do processo, sua descrição simples, o nível de criticidade, se o processo está mapeado e, em caso positivo, se o mapeamento está atualizado e se os riscos envolvidos no processo foram mapeados.

A análise primária permite que o gestor visualize a situação atual dos processos da Unidade e irá nortear o trabalho de Gestão de Processos e Riscos. Essas informações serão utilizadas também para atualização do Portfólio de Processos da Unidade.

6.4 Aplicação do Modelo de Gestão de Processos e Riscos - Passo 4

Neste momento consideram-se as ações definidas e descritas no Anexo I. Ressalta-se que ficou alinhado, com a alta administração, a aplicação do Modelo de Gestão de Processos e de Riscos para todos os processos classificados com criticidade média, alta ou muito alta.

7. Referências

ABPMP. BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento. v. 3. Association of Business Process Management Professionals 2013.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016, que estabelece a adoção de uma série de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos e governança.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Metodologia de Gestão de Riscos. Brasília. Abril de 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Assessoria Especial de Controles Internos. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília. 31/01/2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Portaria Nº 150, de 4 de maio de 2016, que institui o Programa de Integridade e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Portaria Nº 426, de 30 de dezembro de 2016, que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Manual de Gestão de Riscos do TCU. Segepres/Seplan. Brasília. Maio de 2018.

BRASIL. Universidade Federal Rural de Pernambuco. Manual - Plano de Gestão de Riscos da UFRPE. Recife. 2020.

ENAP. Gestão do Conhecimento no Setor Público: Módulos 1, 2 e 3. Brasília. 2021.

ENAP. Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público: Módulos 1, 2 e 3. Brasília. 2018.

Anexo I - Plano de Ação para Gestão de Riscos na UFMS

Plano de Ação para Gestão de Riscos na UFMS

Unidade Responsável	Ações	Estimativa de trabalho	Prazo estimado
AGETIC	<p>Diagnóstico:</p> <p>9 Processos Críticos</p> <p>7 Processos Críticos Mapeados</p> <p>6 Processos críticos com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar processos críticos mapeados</p> <p>Mapear processos críticos</p> <p>Aplicar Gestão de Riscos sobre processos críticos</p>	//	até Jun / 2022
AUD/COUN	<p>Diagnóstico:</p> <p>5 Processos Críticos</p> <p>2 Processos Críticos Mapeados</p> <p>2 Processos críticos com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>	3 meses	até Set / 2022
PROPLAN	<p>Diagnóstico:</p> <p>24 Processos Críticos</p> <p>15 Processos Críticos Mapeados</p> <p>15 Processo crítico com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>	6 meses	até Dez / 2022
DIGAB/RTR,	<p>Diagnóstico:</p>	6 meses	até Dez / 2022

<p>DIAVI/RTR, DIGOV/RTR, DIDES/RTR</p> <p>CORREGEDORIA</p> <p>OUIDORIA</p>	<p>27 Processos Críticos</p> <p>12 Processos Críticos Mapeados</p> <p>1 Processo crítico com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>		
<p>AGINOVA</p>	<p>Diagnóstico:</p> <p>14 Processos Críticos</p> <p>11 Processos Críticos Mapeados</p> <p>0 Processos críticos com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>	<p>6 meses</p>	<p>até Dez / 2022</p>
<p>PROGEP</p>	<p>Diagnóstico:</p> <p>52 Processos Críticos</p> <p>44 Processos Críticos Mapeados</p> <p>0 Processos críticos com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>	<p>10 meses</p>	<p>até Abr / 2023</p>
<p>PROAES</p>	<p>Diagnóstico:</p> <p>16 Processos Críticos</p> <p>9 Processos Críticos Mapeados</p> <p>1 Processo crítico com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p>	<p>6 meses</p>	<p>até Jun / 2023</p>

	<p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>		
AGEAD	<p>Diagnóstico:</p> <p>12 Processos Críticos</p> <p>6 Processos Críticos Mapeados</p> <p>2 Processos críticos com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>	6 meses	até Dez / 2023
AGECOM	<p>Diagnóstico:</p> <p>48 Processos Críticos</p> <p>34 Processos Críticos Mapeados</p> <p>15 Processos críticos com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>	12 meses	até Dez / 2023
PROADI	<p>Diagnóstico:</p> <p>93 Processos Críticos</p> <p>41 Processos Críticos Mapeados</p> <p>38 Processos críticos com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>	20 meses	até Dez / 2023
PROECE	<p>Diagnóstico:</p> <p>22 Processos Críticos</p> <p>1 Processos Críticos Mapeados</p>	12 meses	até Dez / 2023

	<p>1 Processo crítico com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>		
PROGRAD	<p>Diagnóstico:</p> <p>32 Processos Críticos</p> <p>20 Processos Críticos Mapeados</p> <p>2 Processo crítico com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>	18 meses	até Dez / 2023
PROPP	<p>Diagnóstico:</p> <p>1 Processos Críticos</p> <p>0 Processos Críticos Mapeados</p> <p>0 Processo crítico com Gestão de Riscos</p> <p>Ações:</p> <p>Atualizar o portfólio de processos</p> <p>Revisar a classificação de criticidade dos processos</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos</p>	18 meses	até Dez / 2023
Unidades da Administração Central	<p>Ações:</p> <p>Diagnóstico de Processos comuns a todas as UAS;</p> <p>Classificação de criticidade dos processos;</p> <p>Aplicar Modelo de Gestão de Processos e Riscos sobre processos críticos.</p>	12 meses	até Jun / 2023

