

PROGERIS: uma proposta de Framework para o Processo de Gerenciamento de Riscos nas Instituições Federais de Ensino Superior

THIAGO DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

JOSUE VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

PABLO LUAN BEZERRA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

ANDRÉ MORAIS GURGEL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

BRUNO JOSÉ PEREIRA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)

Agradecimento à órgão de fomento:

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

PROGERIS: uma Proposta de Framework para o Processo de Gerenciamento de Riscos nas Instituições Federais de Ensino Superior

Resumo: Com a intensificação da Gestão de Riscos corporativos (GR) no setor público, há uma constante necessidade em se adaptar práticas dos principais moldes de GR no desenvolvimento de modelos próprios e adequados à realidade desse contexto. O presente trabalho objetiva apresentar a construção e aplicação de uma proposta de framework para gerenciamento de riscos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), denominado PROGERIS, em seu setor de licitações. Esse trabalho caracteriza-se como de natureza qualitativa, sua abordagem metodológica é o estudo de caso da aplicação da proposta nesse setor e para a coleta e registro das informações referentes contou-se com a observação participante e um questionário de avaliação e validação. Do mesmo modo, essa pesquisa também é descritiva do ponto de vista de seus resultados, sendo os dados analisados na ótica da Análise de Discurso e Análise de Conteúdo. Contudo, os resultados apresentam o detalhamento da implantação da GR no setor com a utilização do PROGERIS, demonstrando o desdobramento de suas oito etapas que são sustentadas pela literatura e pelas impressões da equipe do setor, sendo esse framework avaliado e validado. Assim, o framework trouxe ganhos em relação ao cumprimento dos objetivos organizacionais e aumento da eficiência dos processos.

Palavras Chave: Gestão de Riscos. Setor Público. Framework. Processo de Gerenciamento de Riscos. PROGERIS.

1. Introdução

A Gestão de Riscos (GR) é um tópico recente em pesquisas acadêmicas e principalmente no ambiente corporativo, sendo constantemente desenvolvida em organizações dos setores privado e público (POWER, 2004; PENHA & PARISI, 2005; KERSTIN et. al., 2014; PRIOTEASA & CIOCOIU, 2017). Nesse contexto, torna-se nítida a necessidade das organizações na formulação de estratégias sólidas e eficazes, capazes de identificar, avaliar e subsidiar a administração dos riscos (COSO, 2007).

Pesquisas recentes comprovaram que um gerenciamento dos riscos adequado proporciona a melhoria no desempenho dos processos de trabalho dentro das organizações, influenciando no cumprimento dos prazos, no controle de custos e na qualidade dos serviços, além do alcance dos objetivos (TSERNG et al., 2009; SILVA, 2015).

Do mesmo modo, o trabalho desenvolvido por Papadaki et al. (2014) demonstra que os fatores que contribuem com a eficácia na GR são: liderança; apoio da alta administração; educação e capacitações para todos os níveis de organização; suporte de um gerente de risco proativo; comunicação fluída e o uso das informações advindos dos dados do gerenciamento de risco para tomada de decisões.

Diante disso, diversas abordagens e frameworks recomendados para gestão de riscos já foram desenvolvidos e publicados na literatura para que a GR seja desenvolvida adequadamente em contextos distintos de diversas organizações, pois não há um modelo híbrido que pode ser implementado nesses contextos (POWER, 2004; COSO, 2007; ISO, 2009; IRM, 2018; TUMMALA & SCHOENHERR, 2011; SILVA, 2015; MORAIS, PINTO & KLOTZLE, 2018).

No setor público, a GR vem se tornando parte integrante das rotinas de trabalho e dos projetos de melhoria organizacional que visam à qualidade na prestação de serviços (POWER, 2004; LIMA E LEITE, 2011), do mesmo modo que suas práticas devem ser necessariamente aderentes a este cenário.

Isso é justificado, pois, diferentemente do setor privado, este necessita que ferramentas sejam adaptadas a sua realidade para o alcance de seus objetivos sem ferir aos seus princípios e fim público. (MELLO, 2011).

Consoante essa realidade e impulsionada pela legislação, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com base na Instrução Normativa Conjunta 01/2016 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) e do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (MTFC), passou a implementar e aplicar o GR no seu contexto.

Essa iniciativa visa fortalecer a gestão estratégica, por meio da geração de informações e indicadores de risco, assegurando a aderência legal e o auxílio à tomada de decisão que é a base para a governança eficaz (WEINSTEIN E MCWHA, 2008; MP E MTFC, 2016; UFRN, 2017).

Dessa forma, com a ausência de modelos adequados de GR para o setor público, especificamente para IFES, dado que estas instituições apresentam estruturas significativamente complexas (BOLZAN, 2006), é necessária a construção modelos adaptados a esse contexto, baseado nos moldes de GR já existentes e consolidados.

Portanto, o presente trabalho objetiva apresentar a construção e aplicação de uma proposta de framework para gerenciamento de riscos, denominado PROGERIS, em um setor de licitações de uma IFES. Com isso, é demonstrando o detalhamento do seu passo a passo, paralelamente com a avaliação e validação desse framework junto aos atores dos processos que passaram pela GR para se responder a seguinte questão: **o presente framework trouxe eficiência no ciclo de gerenciamento de riscos?**

Assim, a seguir serão abordados: os conceitos de GR e seus principais modelos consolidados, bem como benefícios e limitações; o desenvolvimento do gerenciamento de riscos em IFES; a metodologia utilizada para o desenvolvimento do framework; o detalhamento das etapas e avaliação do framework aplicado na IFES; as considerações quanto à validação dessa metodologia; limitações da pesquisa e perspectivas de trabalhos futuros.

2. Gestão de Riscos

Após a crise financeira ocorrida em 2008, viu-se que continuamente as organizações mudaram a forma de como gerenciavam seus riscos, saindo de uma perspectiva tradicional que dá ênfase nos riscos advindos da área financeira (MORAIS; PINTO & KLOTZLE, 2018) para uma abordagem mais geral, ampliando seu escopo e trabalhando com riscos que estão em toda a estrutura corporativa (GUN et. al., 2013; KERSTIN et. al., 2014).

A GR pode ser definida como um processo contínuo que é capaz de identificar e mitigar elementos e eventos responsáveis por maximizar efeitos negativos nas práticas organizacionais, interferindo no alcance de seus objetivos (PENHA & PARISI, 2005; COSO, 2007; SANTOS & COELHO, 2018). Esses eventos podem gerar impactos negativos, positivos ou ambos simultaneamente.

Os eventos que geram impactos negativos representam riscos que podem impedir o alcance de objetivos e criação de valor (COSO, 2007). Esses riscos são avaliados e mensurados em termos de probabilidade de acontecimento e impacto. (SARKA & DUTTA, 2011)

Nessa perspectiva, é notório que “todas as atividades de uma organização envolvem risco” (ISO, 2009; IRM, 2018). Organizações de todos os tipos e tamanhos enfrentam uma série de riscos que podem afetar o alcance dos seus objetivos (ISO, 2009).

Dessa forma, o gerenciamento de riscos pode ser aplicado em todas as organizações, em suas diversas áreas, níveis e contextos, a qualquer momento, bem como funções, projetos, atividades e práticas específicas (IRM, 2018). No setor corporativo em geral, a GR tornou-se percebida como parte integrante dos negócios e estratégias organizacionais (POWER, 2004).

Assim, as organizações habitualmente gerenciam os seus riscos identificando-os, analisando-os e tratando-os para posteriormente mantê-los compatíveis com o apetite a risco da organização e garantindo razoavelmente o cumprimento dos seus objetivos, satisfazendo seus critérios de aceitabilidade (COSO, 2007; ISO, 2009).

Além disso, há constantes debates sobre os benefícios estratégicos para organizações resultantes de uma gestão de risco tratada de maneira mais explícita, ou seja, envolvendo toda a organização (TSERNG et al., 2009; SILVA, 2015).

O Enterprise Risk Management (ERM), é uma estrutura que fornece definições, conceitos e princípios que apoiam a construção e desenvolvimento do gerenciamento de riscos corporativos (COSO, 2007). Essa estrutura também dá subsídio às organizações na verificação do seu gerenciamento de riscos, demonstrando se esse é eficaz e quais parâmetros e diretrizes precisam ser estabelecidos para que essa estrutura assim seja (COSO, 2007; SILVA, 2015).

Deste modo, os componentes de gerenciamento de riscos definidos por (COSO, 2007) são:

- a) **Ambiente Interno** – compreende o tom da organização quanto a GR e fornece a base pela qual os riscos serão identificados e tratados, apreciando também o apetite a risco, a integridade, valores, além do ambiente em que estão inseridos;
- b) **Fixação de Objetivos** – os objetivos devem ser fixados antes mesmo que a gestão comece a identificar os riscos, com a GR assegurando que a administração disponha de um processo efetivado para estabelecer esses objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e seu apetite a riscos;
- c) **Identificação de Eventos** – os eventos, tanto internos e externos, que influenciam no cumprimento dos objetivos devem ser identificados e classificados;
- d) **Avaliação de Riscos** – os riscos são analisados nos aspectos de probabilidade e o impacto que é base para determinar o modo como serão tratados. Esses riscos também são avaliados quanto à sua condição de riscos inerentes e residuais;
- e) **Resposta a Risco** – a gestão determina as respostas aos riscos de modo a evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar, desenvolvendo medidas que devem ser alinhadas com a tolerância e com o apetite ao risco;
- f) **Atividades de Controle** – políticas e procedimentos devem ser estabelecidos e implementados, assegurando a eficácia na execução das respostas aos risco;
- g) **Informações e Comunicações** – as informações relevantes são comunicadas adequadamente em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização;
- h) **Monitoramento** – a gestão de riscos é monitorada e são feitas as modificações necessárias continuamente. Esse monitoramento é realizado por intermédio de práticas gerenciais contínuas ou ponderações independentes ou de ambas as formas.

A Figura 1 a seguir apresenta a estrutura dos 8 componentes inter-relacionados, pelos quais a gestão organizacional está integrada com o processo de gestão de riscos (COSO, 2007):



Figura 1: Componentes de Gestão de Riscos

Fonte 1: COSO - Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management - Integrated Framework. [s.l.], 2007.

Já a ISO 31000 (2009), de maneira geral, fornece políticas e diretrizes bem definidas sobre como se planejar, implementar, gerenciar recursos para o gerenciamento dos riscos e monitorar, disponibilizando informações da GR para a alta gestão e partes interessadas.

Esse alinhamento fornece o suporte necessário à criação de um sistema de gerenciamento e controle eficaz de riscos (IRM, 2018). Ainda sim, a normativa estabelece um determinado número de requisitos que precisam ser satisfeitos para uma GR adequada (ISO, 2009; IRM, 2018), sendo eles:

- a) **Estabelecimento do contexto:** determinação dos parâmetros externos e internos levados em consideração no gerenciamento de riscos e o estabelecimento do escopo e critérios de risco que serão observados em política de sua gestão;
- b) **Comunicação e consulta:** processos contínuos e dinâmicos que uma organização deve conduzir para fornecer, compartilhar e obter informações junto às partes interessadas em relação ao gerenciamento de riscos;
- c) **Processo de avaliação de riscos:** envolvendo a identificação, análise e avaliação dos riscos de maneira geral;
 - i. **Identificação dos riscos:** processo baseado na busca, reconhecimento e descrição do risco levando em consideração sua fonte, evento, probabilidade e perfil;
 - ii. **Análise de riscos:** compreensão da natureza do risco e determinação do seu nível e critério;
 - iii. **Avaliação de riscos:** comparação dos resultados das análises de riscos com os critérios de risco para determinar se sua magnitude é aceitável ou tolerável;
- d) **Tratamento de riscos:** processo definido para modificar o risco e seu controle, se tratando de uma prática ou ação. Deve-se também medir o risco residual;
- e) **Monitoramento:** supervisão e observação crítica executada continuamente, a fim de se identificar mudanças no nível de desempenho;
- f) **Análise crítica:** procedimento realizado para determinar a adequação, suficiência e eficácia do gerenciamento para atingir os objetivos estabelecidos, podendo ser aplicado à estrutura, processo de gestão ou controles de riscos.

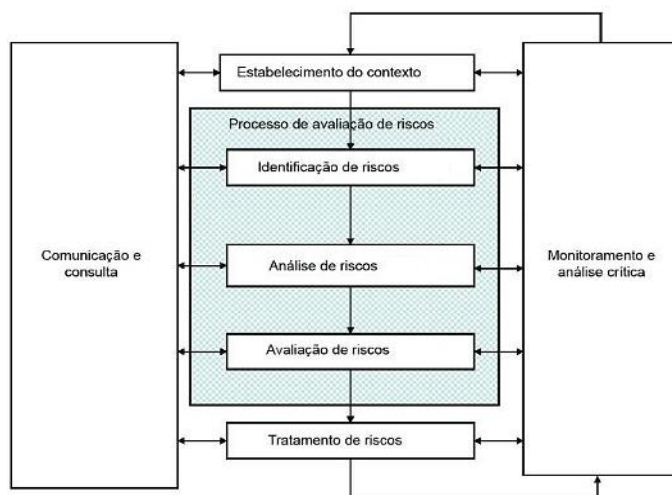


Figura 2: Processo de gerenciamento de riscos segundo a ISO 31000

Fonte 2: ISO - INTERNATIONAL STANDARD. Iso 31000: Risk management — Principles and guidelines, [s.l.], 2009.

Percebe-se que o COSO (2007) e a ISO (2009) estabelecem políticas, diretrizes e boas práticas no gerenciamento dos riscos, no entanto, não apresenta um passo a passo ou *checklist* explícito que tenha que ser seguido à risca em sua implementação, pois o objetivo desses dois modelos não é a prescrição de um sistema de gerenciamento de riscos e sim em auxiliar a compreensão e implementação da GR nos diversos contextos organizacionais (SILVA, 2015).

Ressalta-se também que não há a um detalhamento de como desenvolver cada uma das etapas destes dois modelos, o como fazer, e quais ferramentas utilizar para tanto. Nota-se também que o tratamento dos riscos propriamente dito, ou seja, a execução dos planos de ação e mitigação não é adequadamente abordada e aprofundada, levando em consideração a sua importância no gerenciamento dos riscos.

Desse modo, percebe-se que a maneira como essas ações serão postas em execução fica a critério da organização. Nessa perspectiva, nota-se que as organizações devem estudar e adaptar esses modelos de gerenciamento de riscos ao seu contexto específico e de acordo com as suas necessidades (SILVA, 2015).

Então, o desafio para os gestores e profissionais que pretendem trabalhar com a GR é reorganizar essas práticas, construindo uma abordagem que mais se adequa a sua realidade.

Vale ressaltar que o sucesso do gerenciamento de riscos organizacionais dependerá da aderência que a proposta construída tiver com a estrutura do contexto abordado. É interessante destacar que o modelo deve apresentar capacidade de aplicabilidade em todos os níveis da organização, estabelecendo um sistema de gerenciamento de riscos eficaz (ISO, 2009). Assim, esse modelo de gerenciamento de riscos deve propiciar uma visão holística de todos os riscos da organização (PENHA & PARISI, 2005; KAPLAN & MIKES, 2012).

Outros desafios relacionados ao processo de gerenciamento de riscos são apresentados na pesquisa de Prioteasa e Ciocoiu (2017). Esses desafios dizem respeito a: falta de dados e informações de qualidade ou o acesso limitado a esses dados, muitas vezes dependentes de planilhas e sistemas complexos; e a falta de técnicas apropriadas ou uma combinação coerente de técnicas para identificação e análise dos riscos.

3. Gestão de Riscos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)

As instituições federais de ensino superior (IFES) tem uma estrutura complexa e suas funções básicas consistem na oferta de ensino, pesquisa e extensão bem como a oferta de

produtos e serviços que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, através do conhecimento gerado (BOLZAN, 2006)

Ainda segundo Bolzan (2006), no ambiente interno das IFES é contínua a busca da gestão pela qualidade dos processos, tanto acadêmicos como também administrativos, para se alcançar uma prestação de serviços e gestão universitária adequada e eficiente, com iniciativas que resolvam as suas falhas.

Recentemente, a GR tornou-se uma preocupação crescente para os gestores das IFES que estão sendo impactados por uma pressão crescente em torno da qualidade na gestão, transparência e responsabilidade dos governos federais, estaduais e órgãos de controle. Pesquisas recentes demonstram que, além das universidades já estarem adotando práticas de GR, há uma construção e padronização de guias e boas práticas para orientação na implementação da GR nessas instituições (WEINSTEIN E MCWHA, 2008; SILVA, 2015).

Em 2018, o Tribunal de Contas da União (TCU), realizou um levantamento denominado Auditoria Exposição da Administração Pública Federal a Fraude e Corrupção, com o objetivo de averiguar se os mecanismos de prevenção e detecção relacionados a fraude e corrupção de IFES estão compatíveis com capital e de regulação. Dentre os indicadores calculados, destaca-se o índice de fragilidade de controles na gestão de riscos e controles internos, cujo valores variam de 0 a 1, sendo os menores valores os que indicam a menor fragilidade nesses controles. Avaliou-se 105 IFES, das quais apenas 15,24% possuem índice entre 0.3 e 0.6, enquanto 70,48% possuem índice entre 0.6 e 0,85 e 14,28% entre 0.85 e 1. (TCU, 2018)

Vale pontuar que nas universidades e no setor público em geral, a GR vem se tornando parte das rotinas de trabalho, com sua abordagem orientando as instituições a reverem o modo como desempenham suas atribuições e como buscam a melhoria contínua na ausência de mecanismos de mercado que a forcem a ter excelência (POWER, 2004; WEINSTEIN E MCWHA, 2008).

Logo, percebe-se que as IFES devem estar alinhadas com os benefícios dessa abordagem e precisam manter e revisar controles internos de gestão, tendo como base a identificação, avaliação e o gerenciamento dos riscos, desenvolvendo controles adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência e impactos dos riscos nos seus processos (MP E MTFC, 2016). Diante disso, a GR pode ser considerada a base para iniciativas que resultem na melhoria e qualidade dos serviços públicos (POWER, 2004, SILVA, 2015).

Com isso, percebe-se que um framework de gestão de riscos precisa ser desenvolvido a luz do contexto da organização e deve ter como apoio ferramentas bem definidas que facilitem e suportem todo o processo do gerenciamento dos riscos neste contexto.

4. Metodologia

Este trabalho caracteriza-se de natureza qualitativa, pois visa analisar experiências, interações e comunicações, tendo em vista a inserção no campo onde ocorre a descrição, avaliação ou desenvolvimento de uma teoria com o interesse do pesquisador em compreender quais métodos e teorias adequados para a questão em estudo (GIBBS, 2009; SAMPIERE, 2013).

Sua abordagem metodológica é estudo de caso, já que há um interesse em se entender fenômenos de casos complexos. Esse estudo permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas de alguns acontecimentos, tais como os processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005).

Assim, este trabalho baseia-se no caso da implantação da GR em um setor de licitações em uma IFES. O mesmo foi escolhido pelo fato do setor ter concluído todo o ciclo

proposto pelo framework. Ressalta-se que não se trata de um caso único, sendo que o PROGERIS vem sendo adotado em outros setores pela continuidade desse gerenciamento.

Do ponto de vista dos resultados, a presente pesquisa também é descritiva, detalhando-se informações com a finalidade de se entender com profundidade o objeto de estudo (RICHARDSON, 2008).

Quanto aos procedimentos metodológicos, inicialmente, como orienta a ISO 31000 (2009) e Silva (2015) foram desenvolvidas pesquisas para se conhecer os modelos de GR que são utilizados nas corporações e adequá-los no desenvolvimento de um framework próprio para a instituição em evidência.

Conquanto, fora estabelecidas etapas para o processo de gerenciamento de riscos com base nos modelos apresentados, sendo a maioria das etapas baseadas na ISO 31000 (2009) e, em cada etapa, foram adotadas ferramentas da administração, adaptadas a este contexto.

Após isso, o framework foi apresentado à alta gestão e posto em uso em um determinado setor da IFES. Dessa forma, todo o seu ciclo foi executado, com a participação de toda a equipe do setor.

Paralelamente a sua implantação e para que se obter informações detalhadas quanto ao passo a passo do framework, foi desenvolvida a Observação Participante (OP) com o registro de informações quanto ao desenvolvimento do seu processo, bem como a aplicação de um questionário para que a equipe do setor avaliasse o PROGERIS após o seu encerramento. Dessa forma, foram 3 entrevistados.

Assim, os dados coletados referem-se: ao passo a passo do framework; ferramentas utilizadas em cada etapa e a impressões da equipe do setor quanto ao uso do framework proposto. Logo, os dados dos questionários passaram pela Análise de Discurso (AD) que é um método de análise qualitativo que serve para interpretar discursos, bastando que sua materialidade produza sentido para a interpretação (CAREGNATO E MUTTI, 2006).

Já os dados registrados na OP passaram pela análise de conteúdo (AC) que também é um método de análise qualitativa que se utiliza do texto como um meio de expressão do sujeito, categorizando as unidades de texto, palavras ou frases que se repetem, inferindo uma expressão e um significado (CAREGNATO e MUTTI, 2006).

Após essas análises, os resultados foram obtidos quanto à aplicação do PROGERIS e o seu passo a passo é apresentado a seguir, sendo respaldado tanto pelos discursos da equipe que respondeu ao questionário, avaliando a metodologia, como também pela literatura.

5. Proposta de Framework para o Processo de Gerenciamento de Riscos

Inicialmente foi concebida a estrutura de GR da instituição com: a constituição do Comitê de Riscos, Governança e Controles, que reuniu a alta gestão da Universidade para a constante validação e alinhamento com expectativas administrativas e legais; a aprovação do plano (metodologia) de gestão de riscos; a definição de qual setor iria desenvolver a implementação da GR; as formas de comunicação para o alinhamento estratégico e governança do gerenciamento dos riscos; e o sistema de informação que apoiaria o monitoramento e controle dos riscos (WEINSTEIN E MCWHA, 2008).

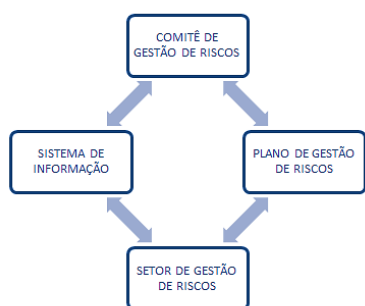


Figura 3: Estrutura de Gestão de Riscos UFRN

Fonte 3: Elaboração própria (2019).

Após essa definição, uma proposta de framework foi desenvolvida para que a instituição desenvolva sua GR de forma adequada e eficiente através de um processo bem definido. Esse framework é denominado PROGERIS e seu processo, constituído por 10 etapas, é apresentado na Figura 4 a seguir:

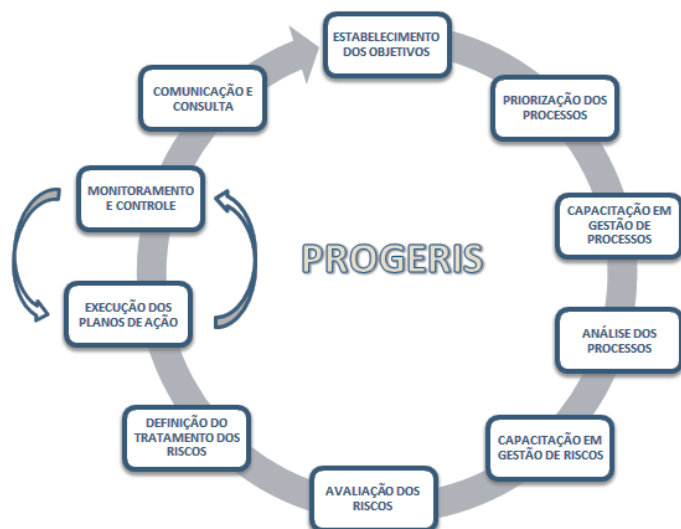


Figura 4: Framework de Gestão de Riscos

Fonte 4: Elaboração Própria (2019).

De modo a alcançar seus objetivos estratégicos, previstos essencialmente em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a UFRN necessita conduzir diversos processos de trabalho de forma eficiente. Logo, a GR a ser desenvolvida nessa instituição teria como objetivo mitigar os riscos que poderiam impedir ou dificultar o alcance desses objetivos (UFRN, 2017).

Nessa ótica, a Cadeia de Valor da UFRN foi elaborada, para a identificação e priorização dos Macroprocessos finalísticos e os de apoio que seriam analisados à luz da gestão de riscos (BPM CBOK, 2013).

Após essa elaboração, que permitiu levantar os macroprocessos da UFRN de modo a se entender o contexto organizacional, foi possível **Estabelecer os Objetivos** da UFRN, sendo essa a primeira etapa do processo de gestão de riscos.

Foram desdobrados 67 processos que precisavam se incorporar na GR. A partir dessas informações, definiu-se a seguinte meta anual para desenvolvimento da GR, conforme exposto na Tabela 1:

Tabela 1: Objetivos da Gestão de Riscos na UFRN

Ano	Quantidade de Processos com Riscos Gerenciados
2018	14
2019	14
2020	13
2021	13
2022	13

Fonte 5: UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Resolução nº 076/2017-consad. Disponível em: <http://www.gerifes.net/media/acervo/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_076.2017-CONSAD.pdf> Acesso em 05 de Abril de 2019.

Definiu-se também que a GR deve ser realizada de forma gradativa em todas as Unidades Institucionais da UFRN e seus processos. O objetivo é abranger todas as unidades em cinco anos (UFRN, 2017). Assim sendo, os gestores podem desenvolver uma perspectiva de gerenciamento de riscos em todos os níveis da organização ancorando suas discussões no planejamento estratégico (KAPLAN & MIKES, 2012).

A segunda etapa do framework é a **Priorização dos Processos**. Com os macroprocessos já identificados na cadeia de valor, os analistas de riscos verificam quais são as Unidades Institucionais responsáveis pelos Macroprocessos que serão abordados de acordo com os objetivos. Para o Entrevistado 1, "*é importante priorizar porque muitas vezes um setor é muito grande e não tem como 'abraçar' todos os processos*".

Após isso e levando em consideração que os macroprocessos podem ser constituídos por diversos processos e sub processos (BPM CBOOK, 2013) é verificado quais são os processos principais, ou finalístico, e os de apoio que essa unidade executa. Dessa forma, se pode identificar quais são os processos que devem ser analisados na ótica de GR.

A partir dessa análise e priorização desses processos, o cronograma de ação para a equipe de execução da GR é elaborado e a terceira etapa do processo pode ser desenvolvida.

Essa se refere à **Capacitação em Gestão de Processos**. Os atores dos processos, afim de facilitar a compreensão e execução da próxima fase, serão habilitados/instruídos sobre os conceitos básicos de processos, estrutura funcional da IFES, notação para processos de negócios e importância da mesma na rotina de trabalho.

Feito isso, dá-se prosseguimento à fase de **Análise dos Processos**, que é composta por 2 sub etapas: mapeamento dos processos; identificação dos problemas e propostas de melhoria.

A fase dessa análise é o Mapeamento dos Processos. De forma simples, os atores dos processos participam de oficinas para ativamente mapearem estes, detalhando o seu passo a passo, inputs e outputs, recursos e, por fim, o validarem de forma conjunta e consensual.

Na segunda fase, os atores dos processos participam de uma oficina para a Identificação dos Problemas que podem interferir no alcance dos objetivos dos processos, e na Identificação de possíveis Propostas de Melhoria para promover uma maior eficiência do processo e resolução dos problemas também identificados.

Nessa oficina, o processo é apresentado de forma visual para que os seus atores identifiquem, em seu fluxo, os problemas. Ressalta-se que o apoio de ferramentas visuais à gestão aumenta a eficiência na identificação de problemas nos processos (LIKER, 2005). Do mesmo modo, os atores identificam possíveis propostas de melhoria que sirvam para resolver os problemas identificados nesse processo. A importância da representação dos processos em fluxogramas possui relevância, de acordo com o Entrevistado 2 "*é bastante interessante para gente entender como faz o processo e para o público externo saber o que a gente faz aqui.*"

Adicionalmente, o Entrevistado 3 ressalta a importância da etapa de identificação de problemas ao afirmar que *“enxergando os problemas a gente já começa a pensar em soluções também”*.

Assim, os problemas são identificados por meio da análise das entradas, tarefas, recursos, responsabilidades e saídas. Também são considerados os fatores internos e externos que podem influenciar no alcance dos objetivos do processo (COSO, 2007).

De forma similar à capacitação em gestão de processos, os atores também são submetidos à **Capacitação em Gestão de Riscos**. Nesse momento serão explanados princípios básicos e importância da GR na IFES, classificação dos eventos de riscos e mecanismos de controle.

Levantadas as problemáticas e, adicionalmente, com os atores capacitados, é possível então dar início à quarta etapa, que consiste na **Avaliação dos Riscos**. Nessa etapa a análise de causa e efeito é desenvolvida para identificar se o que foi apresentado como um problema possa ser, na verdade, a causa de algum outro problema mais abrangente. Assim, são evidenciados os eventos que devem ter sua ocorrência controlada para não desencadear em riscos no processo (KAPLAN & MIKES, 2012).

A identificação dos riscos é parte essencial para um bom gerenciamento, de modo que essa sustenta de todo o processo de gerenciamento. Sendo assim, falhas nessa etapa podem causar inadequação em todo o processo que pode, por sua vez, afetar criticamente os objetivos organizacionais (RAZ E MICHAEL, 2001; ROSTAMI, 2016).

Após a conversão dos problemas em eventos de riscos, é feita uma breve validação com os atores dos processos e seus gestores. A próxima etapa é iniciada com a mensuração da probabilidade e impacto desses eventos de riscos, novamente com todos os atores.

Para tanto, à probabilidade e ao impacto são determinados pesos de 1 a 5, onde 1 representa uma grau muito baixo e 5 muito alto. Os executores e gestores dos processos utilizam uma tecnologia de votação para classificar cada risco, na escala apresentada (KAPLAN & MIKES, 2012).

Feito isso, multiplica-se essas duas variáveis, probabilidade e impacto, e se tem o produto dos eventos de riscos, classificando-os em Insignificante, Pequeno, Médio, Grande e Crítico (UFRN, 2017).

Para essa classificação, utiliza-se como referência a matriz de riscos do Plano de Gerenciamento de Riscos da Instituição (UFRN, 2017), apresentada na Figura 5 a seguir:

NÍVEL DE RISCO		PROBABILIDADE				
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Moderada 3	Alta 4	Muito Alta 5
IMPACTO	Crítico 5	5	10	15	20	25
	Grande 4	4	8	12	16	20
	Médio 3	3	6	9	12	15
	Pequeno 2	2	4	6	8	10
	Insignificante 1	1	2	3	4	5

Figura 5: Matriz de Riscos da UFRN

Fonte 6: UFRN (2017).

Ainda nesta etapa, destaca-se a importância dos facilitadores externos à unidade para melhor levantamento e classificação dos eventos de riscos. Nesse sentido, o Entrevistado 2 ressalta que *“facilitou o dialogo da gente [a colaboração dos facilitadores]”*, enquanto o Entrevistado 1 corrobora ao dizer que *“se a gente fosse fazer sozinho, desconhecendo a*

metodologia a gente poderia errar e isso iria prejudicar todo o levantamento de riscos daquele processo”.

Após todas essas etapas de identificação e classificação dos riscos, os planos de ação podem ser elaborados de forma adequada a realidade dos mesmos (WEINSTEIN E MCWHA, 2008). Assim, a próxima etapa do processo de GR é a **Definição do Tratamento dos Riscos**.

Pontua-se que as propostas de melhoria que foram levantadas nas oficinas são analisadas, com o objetivo de avaliar se essas propostas podem ser desdobradas em mecanismos de controle dos seus respectivos riscos. A partir disso, são elaborados os respectivos planos de ação para a mitigação e contingenciamento dos riscos junto aos atores dos processos, bem como são definidos os responsáveis por executá-los.

É importante garantir que os atores tenham autonomia e liberdade para propor mecanismos de controle. O Entrevistado 1 reconhece que *“nós [atores do processo] sabíamos quais eram os problemas e nós tínhamos as respostas.”* Além disso, para o Entrevistado 3 *“foi muito importante porque todos colaboraram. E principalmente a liberdade que vocês [facilitadores] nos deram, porque a gente praticamente propos tudo, vocês juntaram as informações que nós demos e organizaram aquilo ali.”*

Logo após a elaboração e validação desses dos planos de ação junto aos atores dos processos, a etapa 6 consiste na **Execução dos Planos de Ação**, onde são planejados os cronogramas, indicadores e metas para a execução desses planos, sendo priorizados de acordo com a suas classificações (WANG, DULAIMI E AGURIA, 2004)

Para isso, algumas abordagens da Gestão de projetos são utilizadas com foco na simplificação e eficiência na execução desses planos de ação. Assim, nessa etapa a metodologia de Gestão de Projetos é integrada à Gestão de Riscos, para se planejar, executar, controlar e monitorar e encerrar os planos de ação, afim de mitigar todo e qualquer risco.

No framework, esse é um dos passos mais importantes para o bom desenvolvimento da GR, pois, ao longo do processo, há significativo esforço para se identificar, avaliar, classificar e elaborar planos de ação adequados para a mitigação. Logo, o processo de gerenciamento de risco nunca entregará os prometidos benefícios se a execução dos planos de ação não for desenvolvida de forma eficiente e eficaz, resultando na perda do sentido nesse gerenciamento com os riscos ainda representando ameaças aos processos (HILLSON, 1999).

Ainda nessa etapa, observou-se à necessidade dos facilitadores direcionarem de forma mais completa e estruturada a execução dos planos de ação, notóriamente identificado na crítica feita pelo Entrevistado 1, onde o mesmo ressalta que *“muitas vezes a pessoa não está acostumada a usar as ferramentas para resolver aquele problema [risco]”*. Outro fator importante, destacado pelo Entrevistado 2, relaciona-se às dificuldades para resolver os problemas que não dependem da unidade onde foram aplicadas as oficinas, apesar do engajamento e auto-gerenciamento da equipe na execução das atividades. O Entrevistado 2 ressalta: *“o problema que eu vi na execução são os problemas que não dependem da gente”*.

A próxima etapa framework é o **Monitoramento e Controle**. Com a devida execução dos planos de ação, os riscos devem ser reavaliados para ser identificado o nível dos riscos residuais. O Risco residual refere-se aos riscos que permanecem após a realização dos seus tratamentos, ou seja, a execução dos planos de ação (ROBERTS, WALLACE E MCCLURE, 2012).

Essa avaliação consiste em verificar se a probabilidade e impacto do risco diminuíram e o plano de ação cumpriu o seu papel. Assim sendo, após a avaliação do risco residual, os riscos, seus respectivos planos de ação e seu status são cadastrados no GERIFES.net, sistema que serve como suporte ao monitoramento e controle desses riscos (SILVA, 2015).

Vale salientar a importância de ferramentas que facilitem o monitoramento e controle. De acordo com o Entrevistado 2, o uso dessas ferramentas *“simplificou o trabalho para quem não está acostumado com os conceitos de projetos”* e, adicionalmente, garante a

transparência entre os atores dos processos, pois “um consegue ver o andamento do problema do outro”. Além disso, as boas práticas compartilhadas durante a GR serão incorporadas na rotina de trabalho, fato que pode ser confirmado com o relato do Entrevistado 3: “começou a ser incorporado para as demais atividades da unidade”.

Além da construção e implementação de um processo sistemático para identificar e mitigar riscos, as organizações também precisam de uma estrutura de monitoramento e controle de risco (KAPLAN & MIKES, 2012). Os riscos já tratados devem ser monitorados, bem como os controles que estão os modificando, a fim de garantir um tratamento eficaz ao ponto de que nenhuma outra ação adicional para o tratamento de risco seja necessária (ISO, 2009).



Figura 6: Sistema GERIFES.net

Fonte 7: <http://www.gerifes.net>

O GERIFES.net apoia todo o processo e estrutura de GR da instituição, fornecendo uma visão geral do status dos riscos de forma visual, emitindo relatórios gerenciais e dando transparência desse processo à alta gestão universitária.

Assim, a última etapa do processo é a **Comunicação e Consulta**. Com o suporte informacional que o GERIFES.net proporciona, relatórios são gerados quanto ao status da GR são pautados e apresentados em reuniões com o Comitê de Gestão de Riscos.

Essas reuniões têm o objetivo de comunicar e consultar a alta administração, alinhando e atualizando o planejamento desse gerenciamento. Ressalta-se que é necessário consultar e comunicar as partes interessadas e a alta administração organizacional quanto a GR, para o alinhamento de expectativas e atualização do andamento desse processo (ISO, 2009).

Ainda sim, verifica-se que essas reuniões são pertinentes inclusive para a exposição de alguns problemas que são oriundos de um risco e seu plano e ação pode ter uma abrangência e escopo significativamente grande ao ponto dessa ação se tornar um projeto. Portanto, e comunicação e consulta no presente processo é desenvolvida de forma periódica.

Contudo, o PROGERIS é detalhado na Figura 7 a seguir:

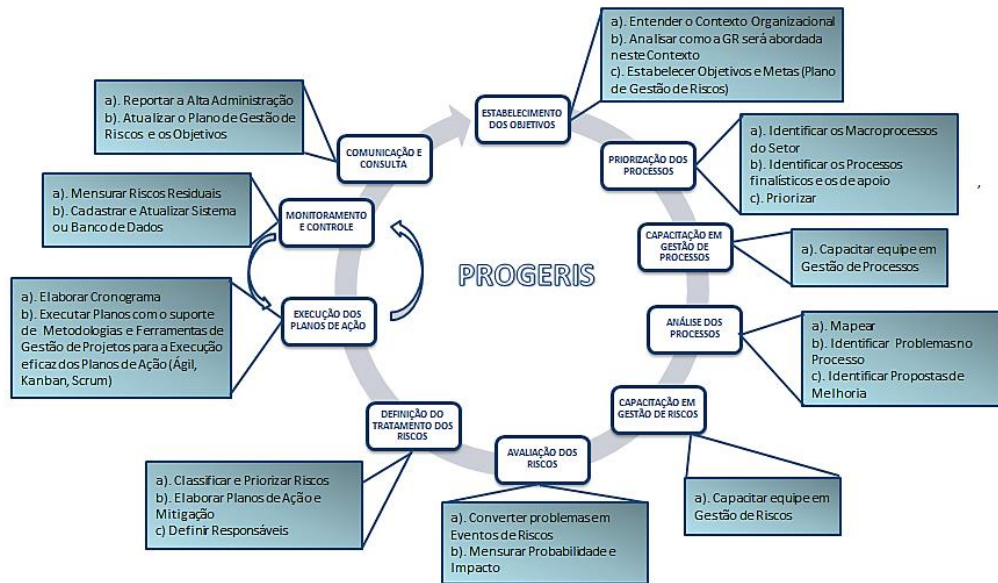


Figura 7: Detalhamento do Framework PROGERIS

Fonte 8: Elaboração própria (2019).

Nesse contexto, o framework proposto anteriormente apresenta uma série de vantagens em relação as demais abordagens disponíveis atualmente. A princípio, ressalta-se que o PROGERIS pode possibilitar melhoria no conhecimento dos processos e mostra-se também como uma excelente ferramenta para identificação de pontos de melhoria na unidade/setor. Além disso, é importante destacar os ganhos em relação a eficiência e eficácia operacional e engajamento da equipe, culminando na otimização de recursos da Instituição e no alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a melhor forma de validar os benefícios que o framework de fato pode proporcionar a uma IFES está nas percepções dos atores que vivenciaram a aplicação do framework. De acordo com o Entrevistado 2, “O projeto veio trazer também essa forma da gente entender melhor, de forma mais clara, mais profissional [os riscos]; Então de certa forma foi bom para gente visualizar isso e tentar desenvolver de uma forma conjunto”.

Por outro lado, também se faz necessário comprovar e/ou validar os benefícios por um olhar ou ponto de vista externo à instituição. De acordo com o levantamento realizado pelo TCU, a IFES na qual o PROGERIS foi aplicado alcançou o menor índice de Fragilidade de Controles na Gestão de Riscos e Controles Internos (0,34), sendo este o melhor índice dentre as 105 de instituições de ensino participantes do levantamento (TCU, 2018).

6. Considerações Finais

O presente trabalho objetivou apresentar o passo a passo de uma proposta de framework que foi desenvolvida à luz dos principais modelos de GR para o processo de gerenciamento de riscos de uma IFES. Dessa forma, todas as suas etapas foram apresentadas, bem como procedimentos detalhados e ferramentas de apoio expostas para se ter uma compreensão clara e objetiva desse processo.

Pontua-se que pela sua simplicidade, etapas bem definidas e sustentadas pela literatura, o PROGERIS pode ser adaptado e implementado em outros contextos de instituições públicas e IFES, facilitando todo o desenvolvimento e gerenciamento dos riscos.

Limitações da presente pesquisa foram identificadas quanto à grande quantidade de processos existente na IFES e baixa quantidade de facilitadores para conduzir as oficinas, fazendo com que somente os processos primários do setor fossem contemplados com a GR.

Nesse sentido, os riscos existentes em processos de apoio e os riscos gerenciais não poderão puderam ser monitorados e controlados. Além disso, apesar das capacitações ofertadas aos atores dos processos, houveram dificuldades por parte deles na compreensão da classificação e atribuição de valores para probabilidade e impacto do evento de risco. Por fim, notou-se morosidade na execução dos planos de ação pós-oficinas, retardando assim o início da gestão de riscos residuais.

Contudo, proposições de trabalhos futuros devem levar em consideração: a avaliação da efetividade do PROGERIS na presente IFES; os resultados do gerenciamento dos riscos com a utilização do modelo; e um estudo aprofundado sobre a integração que o presente framework proporciona entre a GR e Gestão de Projetos, em sua etapa de Execução dos Planos de ação para mitigação dos riscos.

REFERÊNCIAS:

ABPMP. **Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios - Corpo Comum de Conhecimentos (BPM CBOK®)**. [S.l.]: [s.n.], v. 3.0, 2013.

BOLZAN, C. I. M. **Excelência em gestão universitária: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSM. Santa Maria. 2006.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 4, n. 15, p.679-684, 2006.

COSO - Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**. [s.l.], 2007.

GAMBÔA, Fernando Alexandre Rodrigues; CAPUTO, Márcio Saez; BRESCIANI FILHO, Ettore. RISK MANAGEMENT METHOD TO ERP SYSTEMS IMPLEMENTATION BASED ON CRITICAL SUCESS FACTORS. **Journal Of Information Systems And Technology Management**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.46-63, mar. 2004.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 198 p.
Gun Woo Choi, Vikram Dhar, Luke Frey, Hector Herrada, Kenny Wunder, Janet Zaeiter and James Swanke Jr. Assessing the Value and Challenge of ERM Implementation. **Insights**, [s.l.], p.1-8, set. 2013.

ISO - INTERNATIONAL STANDARD. **Iso 31000: Risk management — Principles and guidelines**, [s.l.], 2009.

KAPLAN, Robert S.; MIKES, Anette. Managing Risks: A New Framework. **Harvard Business Review**, [s.l.], p.1-20, jun. 2012.

KERSTIN, Dornberger; SIMONE, Oberlehner; NICOLE, Zadrazil & LEHNER, Othmar M. CHALLENGES IN IMPLEMENTING ENTERPRISE RISK MANAGEMENT. **Acrn Journal Of Finance And Risk Perspectives**, [s.l.], v. 3, n. 3, p.1-14, nov. 2014.

LIMA, O. F. de; LEITE, J. P. (2011). Aplicabilidade dos conceitos da produção enxuta (lean production) no processo de licitação pública. In: Encontro Nacional de Engenharia da

Produção, 36, **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP e ICIEOM** (p. 1 – 14). Belo Horizonte: Abepro.

IRM - Institute Of Risk Management. A Risk Practitioners Guide to ISO 31000. N: IRM, 2018.

HILLSON, David. Developing Effective Risk Responses. In: PROCEEDINGS OF THE 30TH ANNUAL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE 1999 SEMINARS & SYMPOSIUM PHILADELPHIA, 30., 1999, Pennsylvania. **Proceedings...** Pennsylvania: Toolbar, 1999.

LiKER, Jeffrey K. (2005) **O modelo toyota de produção: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman.

MINISTÉRIO PLANEJAMENTO MINISTÉRIO DA FISCALIZAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E CONTROLE. Instrução Normativa nº 01, de 2016. **Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança no Âmbito do Poder Executivo Federal**, 2016.

MELLO, C. A. B. de. (2011). **Curso de direito administrativo**. 29 ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda..

MORAIS, Macelly Oliveira; PINTO, Antonio Carlos Figueiredo; KLOTZLE, Marcelo Cabus. Scenario analysis in the BNDES experience: integrating operational risk management with the measurement of capital. **Revista Contabilidade & Finanças**, [s.l.], v. 29, n. 77, p.283-296, maio 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x201804730>.

PAPADAKI, M. et al. Essential Factors that Increase the Effectiveness of Project/Programme Risk Management. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [s.l.], v. 119, p.921-930, mar. 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.103>.

PENHA, José Carlos; PARISI, Cláudio. Um Caminho para Integrar a Gestão de Riscos à Controladoria. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 9., 2005, Florianópolis. **Anais...** . Florianópolis: Congresso Internacional de Custos, 2005. p. 2 - 16.

POWER, Michael. The risk management of everything. **The Journal Of Risk Finance**, [s.l.], v. 5, n. 3, p.58-65, mar. 2004. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/eb023001>.

PRIOTEASA, Adina-liliana; CIOCOIU, Carmen Nadia. CHALLENGES IN IMPLEMENTING RISK MANAGEMENT: A REVIEW OF THE LITERATURE. In: INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE, 11., 2017, Bucharest. **Proceedings...** Romania: International Management Conference, 2017. p. 972 - 980.

RAZ, T; MICHAEL, e. Use and benefits of tools for project risk management. **International Journal Of Project Management**, [s.l.], p.9-17, abr. 2001.

Richardson, R. J. (2008) **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas

ROBERTS, Alexander; WALLACE, William; MCCLURE, Neil. **Strategic Risk Management**. [s.l.]: Edinburgh, 2012.

ROSTAMI, Ali. Tools and Techniques in Risk Identification: A Research within SMEs in the

UK Construction Industry. **Universal Journal Of Management**, [s.l.], v. 4, n. 4, p.203-210, abr. 2016. Horizon Research Publishing Co., Ltd.. <http://dx.doi.org/10.13189/ujm.2016.040406>.

SARKA, Debasis; DUTTA, Goutam. A framework of project risk management for the underground corridor construction of metro rail. **Indian Institute Of Management Ahmedabad**, p.1-28, fev. 2011.

SANTOS, José Glauber Cavalcante dos; COELHO, Antonio Carlos. Value-relevance of disclosure: risk factors and risk management in Brazilian firms. **Revista Contabilidade & Finanças**, [s.l.], v. 29, n. 78, p.390-404, 26 jul. 2018. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x201806150>.

Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, M. D. P. B. (2013). **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso.

SILVA, Bruno José Pereira. **Proposta de Modelo de Gestão de Riscos para uma IFES visando a Realização de Auditoria Baseada em Riscos**. 2015. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós Graduação em Processos Institucionais da Ufrn, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal/rn, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Auditoria Exposição da Administração Pública Federal a Fraude e Corrupção. Brasil, 2018. Disponível em: <meapffc.apps.tcu.gov.br/#>. Acesso em: 16 de mai. de 2019.

TSERNG, H. Ping et al. A study of ontology-based risk management framework of construction projects through project life cycle. **Automation In Construction**, [s.l.], v. 18, n. 7, p.994-1008, nov. 2009. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.autcon.2009.05.005>.

TUMMALA, Rao; SCHOENHERR, Tobias. Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). **Supply Chain Management: An International Journal**, [s.l.], v. 16, n. 6, p.474-483, 27 set. 2011. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/13598541111171165>.

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Resolução nº 076/2017-consad**. Disponível em: <http://www.gerifes.net/media/acervo/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_076.2017-CONSAD.pdf> Acesso em 05 de Abril de 2019.

WANG, Shou Qing; DULAIMI, Mohammed Fadhil; AGURIA, Muhammad Yousuf. Risk management framework for construction projects in developing countries. **Construction Management And Economics**, [s.l.], v. 22, n. 3, p.237-252, mar. 2004. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/0144619032000124689>.

WEINSTEIN, Genna; MCWHA, Jena Prideaux. **Implementing Enterprise Risk Management**. Washington: Education Advisory Board, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.