



**Ações para mitigação de riscos em Secretaria de uma Universidade
Federal**

Anna Carolina Fernandes de Lima

Universidade Federal Fluminense (annafernandes@id.uff.br)

Davi Gomes Souza

Universidade Federal Fluminense (davigomessouza@id.uff.br)

Henrique Martins Rocha

Universidade Federal Fluminense (prof.henrique_rocha@yahoo.com.br)

Cecília Toledo Hernandez

Universidade Federal Fluminense (ctoledo@id.uff.br)

Resumo

O marco regulatório da gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo Federal foi a publicação da Instrução Normativa Conjunta (IN) do Ministério do Planejamento (MP) e da Controladoria Geral da União (CGU) nº 01, de 10 de maio de 2016 determinando a adoção de medidas de gestão de risco. A partir disso, a Universidade Federal Fluminense criou um sistema de gerenciamento de risco. No entanto, a secretaria unificada dos Departamentos foi criada sem que os riscos dos processos administrativos fossem identificados. O objetivo do presente artigo é propor ações para a mitigação dos riscos dos processos administrativos da secretaria. Como método utiliza questionário estruturado para criticidade de processos e técnica e se? para identificação de riscos que são dispostos após classificação na matriz de risco. Como resultados, foram identificados dez riscos classificados como extremos, altos, médios e baixos. Para aos riscos altos e extremos foram propostas ações de mitigação.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

Palavras-chave: gestão de riscos, matriz de risco, mitigação de riscos, universidade pública.

Abstract

The regulatory framework for risk management within the Federal Executive Branch was the publication of the Joint Normative Instruction (IN) of the Ministry of Planning (MP) and the Comptroller General of the Union (CGU) No. 01, dated May 10, 2016, determining the adoption of risk management measures. Based on this, the Fluminense Federal University created a risk management system. However, the unified secretariat of the Departments was created without identifying the risks of the administrative processes. The objective of this article is to propose actions to mitigate the risks of the administrative processes of the secretariat. As a method, it uses a structured questionnaire for process criticality and the “what if?” technique to identify risks that are arranged after classification in the risk matrix. As a result, ten risks were identified classified as extreme, high, medium and low. Mitigation actions were proposed for the high and extreme risks.

Keywords: risk management, risk matrix, risk mitigation, public university.

Resumen

El marco regulatorio para la gestión de riesgos en el ámbito del Ejecutivo Federal fue la publicación de la Instrucción Normativa Conjunta (IN) del Ministerio de Planificación (MP) y la Contraloría General de la Unión (CGU) n° 01, del 10 de mayo de 2018. 2016, determinando la adopción de medidas de gestión de riesgos. A partir de esto, la Universidade Federal Fluminense creó un sistema de gestión de riesgos. Sin embargo, se creó la secretaría unificada de los Departamentos sin que se identificaran riesgos de procesos administrativos. El objetivo de este artículo es proponer acciones para mitigar los riesgos de los procesos administrativos de la secretaría. ¿Cómo utiliza un método un



cuestionario estructurado para la criticidad técnica y de procesos y qué pasaría si? identificar los riesgos que se ordenan después de su clasificación en la matriz de riesgos. Como resultado, se identificaron diez riesgos clasificados como extremos, altos, medios y bajos. Para riesgos altos y extremos se propusieron acciones de mitigación.

Palabras clave: gestión de riesgos, matriz de riesgos, mitigación de riesgos, universidad pública

1. INTRODUÇÃO

As Organizações em geral são influenciadas por fatores internos e externos que podem alterar seus resultados institucionais. Neste contexto estão presentes os riscos que podem levar às instituições ao caminho diferente dos seus objetivos. O risco, para Cammas *et al* (2016) é o evento que impacta o cumprimento das metas de uma organização.

Segundo a ABNT (2018) na ISO 31000, a gestão de riscos abrange as atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no âmbito de risco. Paines *et al* (2019) afirmam que a gestão de riscos é uma ferramenta que pode levar eficiência à administração pública. De acordo com Araújo e Gomes (2020), a gestão de riscos torna-se relevante para as instituições federais de ensino superior pelo ambiente dinâmico na qual estão inseridas e pelo movimento de expansão que gerou maior complexidade e maior exposição a riscos.

O marco regulatório da gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo Federal foi a publicação da Instrução Normativa Conjunta (IN) do Ministério do Planejamento (MP) e da Controladoria Geral da União (CGU) nº 01, de 10 de maio de 2016. A IN determina que os órgãos do Executivo Federal devem adotar medidas de sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos. Segundo a IN, a operacionalização de controles internos deve levar em consideração os eventos que possam ameaçar o alcance dos objetivos da organização. Para isso, segundo a IN, devem ser utilizados controles internos adequados para mitigar a probabilidade e o impacto dos riscos.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

Neste contexto de controle interno e gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo Federal, a Universidade Federal Fluminense - UFF estabeleceu um sistema para gerenciamento de riscos iniciado no ano de 2018. O sistema de gerenciamento de risco da UFF é composto por Política Institucional de Gestão de Riscos, Plano Institucional de Gestão de Riscos e do Plano de Gestão de Riscos. Segundo a UFF (2024), a universidade possui atualmente duzentos e doze (212) processos mapeados nas unidades Pró-reitora de planejamento, Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, Instituto de Ciência e Tecnologia, Pró-reitoria de assuntos estudantis e Superintendência de operações e manutenção.

De acordo com a Política de riscos e Plano institucional da UFF em consonância com a IN MP/CGU nº 01/2016, cabe ao dirigente máximo da unidade ou órgão a implementação de procedimentos de gerenciamento de riscos. No entanto, competem a todos os servidores contribuir nas atividades de identificação e avaliação dos riscos inerentes aos processos de sua responsabilidade, comunicando os mesmos aos superiores

A universidade foi criada em 1960 e possui atualmente 42 unidades de ensino na cidade de Niterói, no Rio de Janeiro e mais em oito cidades do interior do Estado. UFF (2024). Sua missão é “produzir, difundir e aplicar conhecimento e cultura de forma crítica e socialmente referenciada”. UFF (2024).

A Secretaria objeto de estudo do presente artigo é a Secretaria Unificada dos Departamentos - SGDEP da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda- EEIMVR da UFF. A SGDEP foi criada pela unificação das secretarias dos Departamentos de Ensino da Escola no ano de 2022. Desde então, a Secretaria dos Departamentos passou a funcionar em um único espaço para atendimento dos 105 professores da Unidade. Antes da unificação, cada secretaria possuía um servidor técnico administrativo em educação -TAE, assistente em administração, responsável por atender os professores lotados no respectivo departamento, com exceção da Secretaria de Agronegócios que era atendido por bolsista ou funcionário terceirizado. Os servidores possuem tempo de exercício na profissão diferente e lotação anterior em departamentos distintos.



Apesar da criação da SGDEP, não havia processos mapeados ou documento norteador para execução das tarefas. O conhecimento das atividades necessárias para execução dos processos era de responsabilidade de cada servidor no dia a dia de trabalho. Apesar da criação da Secretaria, não há gerenciamento dos riscos inerentes aos processos executados na mesma. Dessa forma, não há informação de como os riscos dos processos administrativos do setor podem ser eliminados. Quais ações podem ser propostas para mitigar os riscos em processos administrativos da Secretaria Unificada dos Departamentos?

O presente estudo tem como objetivo geral propor ações para a mitigação dos riscos dos processos administrativos da SGDEP. Para isto, objetiva especificamente mapear os processos administrativos segundo *Business Process Modeling Notation* (BPMN) pelo software *Bizagi Modeler*®, identificar os riscos nos processos administrativos mapeados, realizar a Matriz de Risco para os processos da Secretaria, propor ações de eliminação ou diminuição dos riscos altos e moderados e propor o monitoramento dos riscos identificados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Brasil (2017), a gestão de riscos é um processo que identifica, avalia e gerencia eventos que possam afetar a instituição conferindo um nível de segurança para cumprimento de objetivos. Segundo a ABNT (2018) é um conjunto de atividades, políticas, procedimentos e práticas coordenadas para a identificação, avaliação e análise crítica, tratamento e monitoramento de riscos. Para Brasil (2016) os objetivos da gestão de risco são assegurar acesso ao tomador de decisão das informações relevantes quanto aos riscos em que a entidade está exposta e agregar valor à mesma por meio de melhoria do processo de tomada de decisão.

Tanto a IN MP/CGU nº 01/2016 quanto o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017 determinam que as organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional estabeleçam um sistema de gerenciamento de riscos e controles internos a

fim de identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos que possam desviar as organizações do seu caminho frente a sua missão institucional. A IN MP/CGU nº 01/2016 em seu artigo 22º afirma que os riscos e os controles internos da organização pública devem ser administrados de forma conjunta.

Para UFF (2024) a gestão de riscos da UFF é formalizada pelos documentos Política de Gestão de Riscos, Plano de Gestão de Riscos e Relatório de Gestão de Riscos. A Política de Gestão de Riscos da UFF é o documento que orienta os processos de gestão de riscos da instituição. O Plano de Gestão de Riscos da UFF é o documento em que estão elencados os procedimentos a serem realizados em determinado período relativo à gestão de risco. É o planejamento das ações a serem executadas no gerenciamento de riscos, contendo a atribuição de responsabilidades, o cronograma das atividades e os recursos a serem aplicados. O relatório de Gestão de Riscos avalia e monitora o plano de gestão de risco.

O apetite ao risco, segundo a UFF (2022) é o nível de risco considerado aceitável dentro dos padrões da organização. O risco inerente, para UFF (2022), é o risco em que a instituição está exposta antes de ações de gerenciamento e é definida pela multiplicação dos pesos do impacto com os pesos da probabilidade. Na fase de mensuração de risco é estimado a importância do risco. A combinação das multiplicações dos valores de impacto e probabilidade, segundo UFF (2024), é disposta na matriz de risco probabilidade versus impacto.

Lemmens et al (2022) descreve as vantagens de utilização de matriz de risco por apresentar dados complexos de maneira visual e para apoiar decisão de implementação de novas estratégias para prevenir ou diminuir os riscos.

Para o CGU (2021), a resposta ao risco é dada perante cada classificação: risco baixo (dentro do apetite a risco); risco médio (dentro do apetite a risco); risco alto (além do nível de apetite a risco. Deve ser comunicado ao dirigente máximo); risco extremo (nível mais longe do apetite de risco. Deve ter uma resposta imediata). Segundo o UFF (2024),



as opções de tratamento do risco também se referem as classificações: aceitar o risco (não necessite de novo controle pois está dentro da faixa de apetite); mitigar (para riscos altos e extremos deve implementar controles para diminuir as causas ou consequências); compartilhar (para riscos altos e extremos, porém que apresentam implementação de controle com custo/ benefício inadequado); evitar (para riscos altos e extremos com custo de implementação de controle elevado).

Araújo e Gomes (2020) verificaram em seu estudo desafios para a gestão de riscos nas universidades federais como ignorar riscos importantes para a instituição, maneira inadequada de lidar com incerteza, falta de confiança ou entendimento entre os servidores envolvidos, estrutura institucional inadequada, sistema de informação gerencial capaz de apoiar a gestão de riscos, falta do mapeamento dos processos, falta de engajamento e proatividade dos servidores.

Segundo CGU (2021), para êxito no plano de gestão de risco é necessário o gerenciamento de processos. Segundo Kregel, Distel e Coners (2022) o *Business Process Management* (BPM) - Gerenciamento de Processos de Negócios vem sendo utilizado nas organizações públicas como maneira de inovar as operações internas, aumentar o desempenho dos processos e melhorar os serviços oferecidos.

3. MÉTODO

Como procedimento metodológico o presente artigo utiliza a pesquisa aplicada, documental, descritiva, qualitativa e participante realizada na Secretaria Unificada dos Departamentos - SGDEP da Escola de Engenharia Industrial Metalúrgica de Volta Redonda – EEIMVR, da Universidade Federal Fluminense - UFF, na cidade de Volta Redonda. Segundo Gil (2008), a pesquisa aplicada é voltada para a aplicação imediata em uma realidade dada uma circunstância e não para teorias universais. A pesquisa documental pode ser desenvolvida a partir de documentos que não receberam tratamento analítico chamados de “primeira mão” como, por exemplos, documentos oficiais. A pesquisa descritiva tem por objetivo a exposição das particularidades de uma população.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

A pesquisa qualitativa é a explicitação das suas teorias (Café; Barros, 2018). A pesquisa se configura como participante pois uma autora é servidora da secretaria objeto de estudo e interage cotidianamente com os envolvidos para a solução da problemática. Segundo Gil (2017) a pesquisa participante é uma estratégia metodológica onde há a interação descrita anteriormente.

Com o objetivo de discutir e propor soluções para a execução das atividades na secretaria unificada, a direção da EEIMVR criou um Grupo de Trabalho - GT para unificar os procedimentos administrativos referente às atividades comuns aos departamentos. Este grupo é composto por duas docentes da Unidade, os servidores da SGDEP e duas servidoras do Departamento de Informática. Uma autora do presente estudo é membro e outra presidente do GT. Além disso, o setor em questão é objeto de estudo para trabalho de conclusão de curso de graduação e dissertação de mestrado para dois autores deste artigo.

Inicialmente foram feitas pelos autores buscas por fundamentação teórica nas Bases Scopus, Web of Science e Scielo. Esta pesquisa foi realizada nos meses de junho a setembro de 2024 com as palavras -chaves “*risk management*”, “BPMN”, “*process management*”, “gestão de risco” e “universidades”. O levantamento da teoria também contou com o site da UFF, Portal de Legislação do Palácio do Planalto e site da Controladoria Geral da União para verificação da legislação vigente a respeito do assunto.

Para seleção dos processos a serem mapeados empregou-se questionário estruturado por meio de Google Forms. O questionário foi respondido pelos quatro servidores Técnicos Administrativos em Educação - TAE, cargo assistente em administração, em exercício na secretaria. O questionário estruturado contém cinco perguntas (Apêndice A), dentre as quais uma utiliza a escala de Likert e as outras quatro são do tipo abertas. As perguntas do questionário foram elaboradas com o objetivo de analisar o grau de importância que os servidores distribuem para cada processo. Além disso, buscou-se compreender os procedimentos e identificar problemas ou gargalos nessas atividades.

Os respondentes classificaram os processos como: muito importante atribuindo nota 5; significativamente importante com nota 4; importante, nota 3; pouco importante, nota 2 e não importante com nota 1. O critério para o grau de importância é dado pela frequência em que o processo é executado ou pela complexidade, segundo a Escala Likert de 1 a 5. Foi calculada a pontuação de cada processo identificado por meio da multiplicação da nota recebida pelo número de servidores que deram a referida nota. Os processos que atingiram pontuação igual ou superior a quinze pontos foram considerados para a fase do mapeamento devido a maior quantidade de respostas importante (peso 4) e significativamente importante (peso 5). Utilizou-se o software *Bizagi Modeler*® na criação dos diagramas dos processos. Esse é um programa gratuito que utiliza o BPMN. Para Selhorst e Casildo (2021), o *Bizagi* é uma ferramenta que combina modelagem de processos, automação de fluxos de trabalho e análise de desempenho para uma completa gestão de processos de negócios.

Após a realização dos diagramas dos processos, foi empregada a ferramenta E Se? para identificação dos riscos das atividades. Utilizando a ferramenta, os autores fizeram perguntas sobre eventos que possam prejudicar, impedir ou atrasar o atingimento dos objetivos dos processos administrativos mapeados.

Para cada risco identificado, foi atribuído um peso de 1 a 5 de acordo com o tipo de probabilidade e outro peso de 1 a 5 de acordo com o tipo dos impactos dos eventos que possam atrapalhar a eficiência dos processos. Essa relação, observa a metodologia da Escala de Probabilidade e Escala do Impacto da Controladoria Geral da União. A descrição de probabilidade e impacto em relação ao peso está na Tabela 01, a seguir:

Tabela 01: Escala Impacto e Probabilidade

Impacto	Peso
Muito baixo	1
Baixo	2
Médio	3
Alto	4
Muito Alto	5
Probabilidade	Peso

Muito baixa	1
Baixa	2
Média	3
Alta	4
Muito Alta	5

Fonte: Adaptado de Metodologia de Gestão de Riscos (CGU,2021)

Após a classificação dos pesos dos impactos e probabilidade, realizou-se a multiplicação entre os valores para cada categoria: Muito baixo (a), baixo (a), médio (a), alto (a) e muito alto(a). A combinação das escalas de probabilidade e impacto é feita pela multiplicação dos valores de probabilidade e impacto de cada risco identificado. Essa multiplicação define o nível de risco inerente e ao ser disposta em uma tabela, representa a Matriz de riscos Probabilidade versus impacto do setor.

Após os riscos serem agrupados de acordo com sua classificação e dispostos na Matriz de Riscos, uma proposição de estratégias de mitigação foi empregada para riscos altos e extremos. Segundo a UFF (2024) em seu Plano de Gestão de Riscos 2024-2025, os gestores de risco podem priorizar esforços de forma eficiente tratando os riscos prioritários que estão fora do apetite a risco da universidade. Considerando que no apetite de risco da organização não é obrigatório adotar medidas de tratamento para os riscos baixos e médios, é possível, portanto, o aceite dos riscos baixos e moderados. As medidas de tratamento de riscos foram propostas visando diminuir os níveis de impacto ou de probabilidade do risco para níveis aceitáveis dentro da faixa de apetite do risco.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os processos da SGDEP foram identificados pelos membros do Grupo de Trabalho em 2023. Na ocasião, foram identificados vinte processos que foram implementados no sistema de recebimento de demandas do setor, o GLPI. São eles: Agendar de atendimento presencial; Declarações; DTS; Instrução Normativa; Ofícios; Plano de Aula (arquivamento); Plano de Trabalho (arquivamento); Processo Físico; Processos Internos

(E-mails); Projeto de Ensino: Inclusão no sistema RAD; Projeto de Pesquisa: Inclusão no sistema RAD; Publicar Documento no Boletim de Serviço; Quadro de Horário: Abertura de Turmas; Quadro de Horário: Ajuste de Turmas; RAD (Problema de Cadastro de Projeto); RAD (Processos de Assinatura e Arquivamento); Relatório IDUFF; Reunião de Departamento (Solicitar Secretário); Reunião de Departamento: Redação de Ata da Reunião; SEI: Verificar Andamento de Processo. A partir dos vinte processos identificados pelo GT, seis foram escolhidos para serem mapeados, no presente estudo, resultado da análise de respostas do questionário. A tabela 2 mostra a pontuação dos processos:

Tabela 02: Pontuação dos processos

Processos	1	2	3	4	5	Pontuação
Agendar atendimento presencial			3		1	14
Plano Aula/Ensino e Plano de trabalho			4			12
Processo físico	1		3			10
Projeto de ensino: Inclusão no RAD			3	1		13
Projeto de pesquisa: Inclusão no RAD			2	1	1	15
Quadro de horários: Abertura de turmas				3	1	17
Quadro de horários: Ajuste de turmas			1	2	1	16
RAD: Problemas de cadastro de projeto			3	1		13
RAD: Processos de assinatura e arquivamento			2	1	1	15
Reunião de departamento: Solicitar secretário			2	1	1	15
SEI: Verificar andamento de processos	1		3			11
Declarações			4			12
DTS			3		1	14
Instrução normativa	1		3			11



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

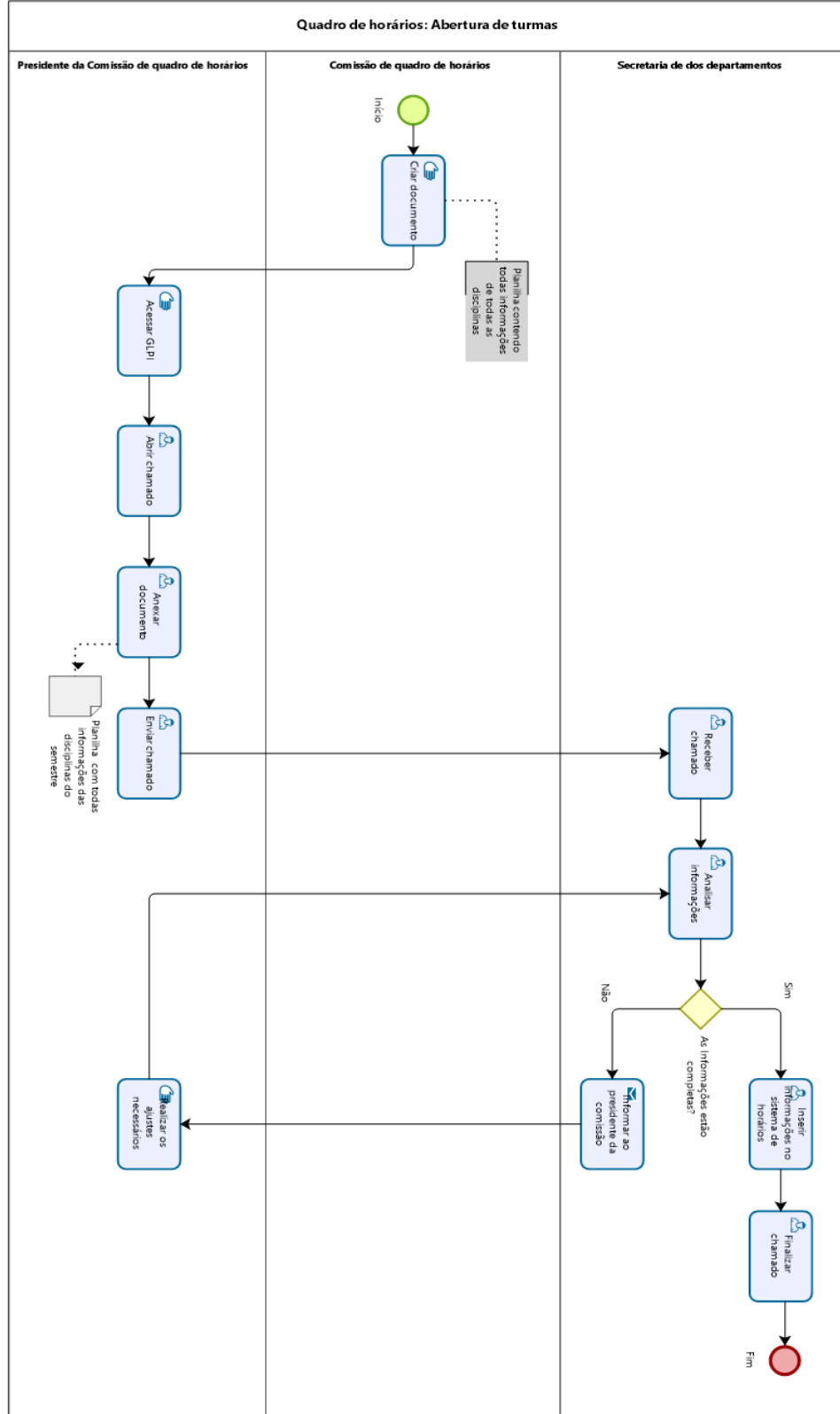
VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

Processos	1	2	3	4	5	Pontuação
Ofícios			4			12
Publicar documento no BS			4			12
Relatório IDUFF		1	3			11
Reunião de departamento: Solicitar redação da ata		2	1	1		15

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

O processo com maior pontuação foi “Quadro de Horários: Abertura de turmas” com dezessete pontos. Nesse processo, a secretaria recebe do presidente da Comissão de Quadro de Horários da unidade, via GLPI, as informações das disciplinas contendo nome, código de turma, quantidade de vagas ofertadas para alunos e professores que ministram as disciplinas. Após o recebimento de planilha com os dados, os servidores da SGDEP se dividem para que todas as informações sejam inseridas no sistema de horários dentro do prazo de cinco dias úteis. A seguir, na Figura 01, a modelagem do processo que obteve maior pontuação.

Figura 01: Quadro de horários- Abertura de turmas





Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

O processo que obteve dezesseis pontos foi “Quadro de Horários: Ajuste de turmas”. As turmas que foram criadas no processo de abertura de turmas sofrem alterações de acordo com a solicitação dos coordenadores de curso ou servidores das coordenações quando necessário. As solicitações são recebidas pelo sistema GLPI.

Quatro processos tiveram 15 pontos cada um. “Projeto de pesquisa: Inclusão no RAD” é o processo no qual os projetos de pesquisa dos docentes da unidade acadêmica são cadastrados no sistema do Relatório de Atividades Docentes - RAD. O processo “RAD: assinatura e arquivamento” inicia quando os docentes geram em sistema próprio o relatório de atividades docentes, o RAD. Após, os procedimentos de aprovação em reunião de Departamento e da inclusão das assinaturas do professor, chefe do Departamento e Diretor da unidade, o documento é arquivado pela secretaria dos Departamentos. Os processos “Reunião de Departamento: Solicitar secretário” e “Reunião de Departamento: Solicitar redação de ata” se referem a procedimentos realizados pelos TAE nas reuniões dos departamentos de ensino.

No questionário da pesquisa objetivou-se, também, identificar os problemas ou gargalos dos processos. Foram identificados problemas relacionados ao processo de abertura de turma no sistema Quadro de Horários como: recebimento da planilha perto do prazo final para solução do processo; planilha desatualizada; planilha com informações incompletas, incorretas ou inconsistentes, permanência de dados incorretos de semestres anteriores na planilha, tempo insuficiente para revisão dos dados no sistema. Foram identificados também problemas em relação a demora no recebimento de documentos e assinaturas como o RAD e planos de aula. Para a identificação dos riscos pelos autores, no presente estudo, é utilizada a ferramenta “E Se?”, conforme descrito no quadro 01:

Quadro 01: Identificação dos riscos

E Se..	Risco	Impacto	Probabilidade
o sistema não funcionar?	1. Indisponibilidade do Sistema (GLPI) 2. Indisponibilidade do Sistema (IDUFF)	Médio	Média
..a planilha conter erros? ...a planilha tiver informações incompletas? ..ocorrer erro de preenchimento do sistema por parte dos servidores?	3. Inserção de dados errados no sistema 4. Retrabalho	Muito Alto Médio	Média Média
..a equipe de servidores estiver desfalcada?	5. Não cumprimento do prazo de resposta	Muito Alto	Média
... o projeto não for aprovado em Reunião de Departamento?	6. Projeto de pesquisa ativo não cadastrado no sistema	Médio	Média
...o relatório RAD não for assinado? ...não for feita reunião para aprovação do RAD?	7. Atraso ou falta de aprovação de relatório RAD	Alto	Baixa
...requerente não solicitar a demanda no sistema?	8. Atraso ou falta de execução das atividades 9. Falta de Ata de reunião	Muito Alto Alto	Alto Médio
...servidor não conferir informações do cadastro de projetos?	10. Falha na conferência/análise	Muito Baixo	Baixa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

A multiplicação entre os valores de impacto e probabilidade define o nível de criticidade dos riscos. Para CGU (2021) os riscos podem ser classificados dentro das seguintes

faixas: risco baixo entre 0 a 4,99; risco médio entre 5 a 11,99; risco alto entre 12 a 19,99 e risco extremo entre 20 a 25. Foram identificados cinco riscos médios, três riscos altos, um risco baixo e um risco extremo. A classificação dos riscos é descrita no quadro 2 a seguir:

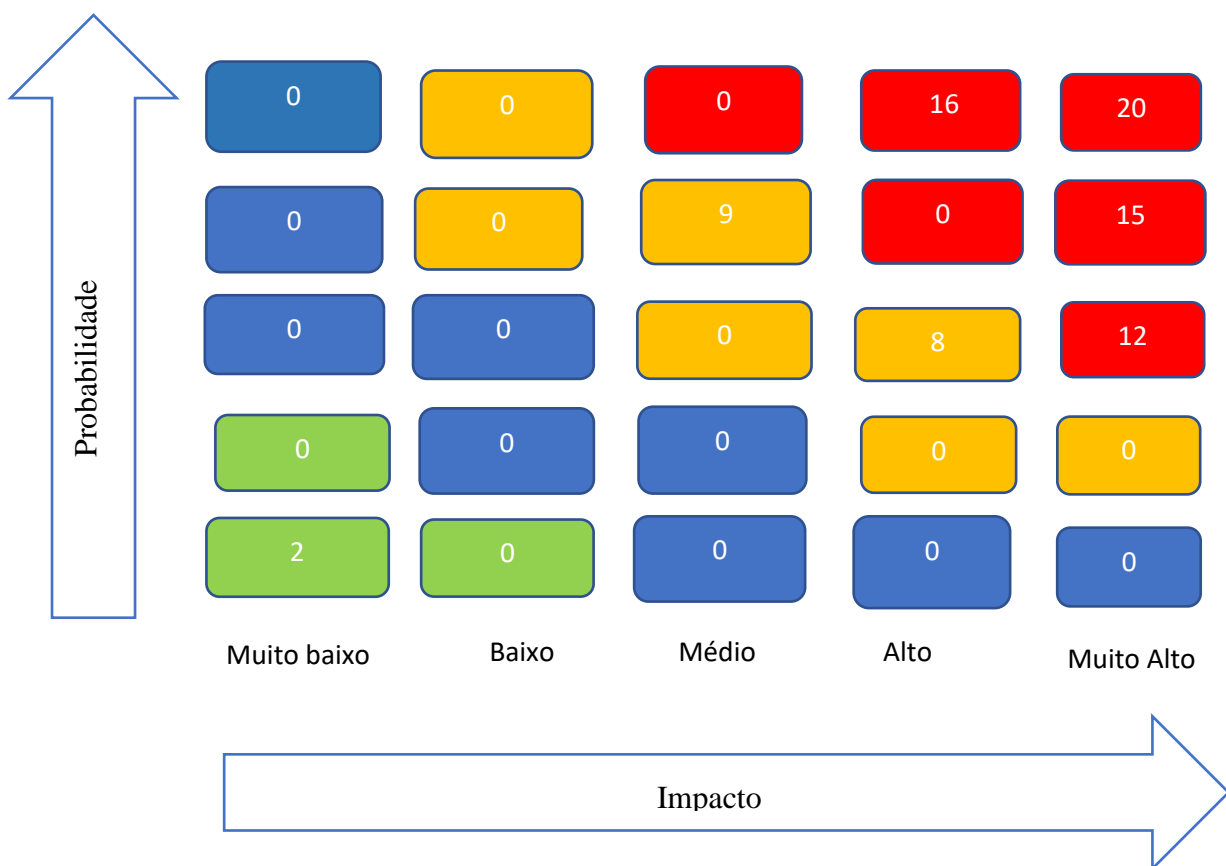
Quadro 02: Classificação dos Riscos

Risco Identificado	Impacto	Probabilidade	Nível de criticidade (multiplicação)	Grau de risco
Risco 1	3	3	9	Médio
Risco 2	3	3	9	Médio
Risco 3	5	3	15	Alto
Risco 4	3	3	9	Médio
Risco 5	5	3	15	Alto
Risco 6	3	3	9	Médio
Risco 7	4	2	8	Médio
Risco 8	5	4	20	Extremo
Risco 9	4	3	12	Alto
Risco 10	1	2	2	Baixa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

A matriz de risco considerando a classificação dos riscos identificados para a secretaria objeto de estudo está presente no quadro 03.

Quadro 03: Matriz Probabilidade X Impacto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

A avaliação da criticidade dos riscos é avaliada pela divisão da matriz em quadrantes coloridos conforme descrito no Plano de Gestão de Riscos 2024-2025. Para a UFF (2024), os riscos no quadrante vermelho são riscos inaceitáveis (alta probabilidade e alto impacto) que exigem tratamento imediato. Segundo a UFF (2024), os riscos no quadrante amarelo são os riscos prováveis (alta probabilidade e baixo impacto) ou os riscos inesperados

(baixa probabilidade e alto impacto). Esses riscos, segundo a UFF (2024), devem ser monitorados com frequência. Os riscos no quadrante azul e verde possuem consequência gerenciáveis.

Para o tratamento de riscos identificados, considera-se o apetite de risco da UFF (2024) descrito no Plano de Gestão de Riscos 2024-2025. A resposta aos riscos de acordo com as opções de tratamento para os riscos identificados na Secretaria dos Departamentos está descrita no Quadro 04.

Quadro 04: Resposta aos riscos

Risco	Resposta ao risco
1. Indisponibilidade do Sistema (GLPI)	Aceitar
2. Indisponibilidade do Sistema (IDUFF)	Aceitar
3. Inserção de dados errados no sistema	Mitigar
4. Retrabalho	Aceitar
5. Não cumprimento do prazo de resposta	Mitigar
6. Projeto de pesquisa ativo não cadastrado no sistema	Aceitar
7. Atraso ou falta de aprovação de relatório RAD	Aceitar
8. Atraso ou falta de execução das atividades	Mitigar

Risco	Resposta ao risco
9. Falta de Ata de reunião	Mitigar
10. Falha na conferência/análise	Aceitar

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Na sequência (quadro 05) são apresentadas as estratégias de mitigação para os riscos identificados com tratamento de mitigação. Os demais riscos estão no apetite de risco da Universidade e são aceitos.

Quadro 05: Plano de Ação de mitigação

Risco	Ações preventivas	Responsável	Monitoramento
Inserção de dados errados no sistema	Elaboração de manual de preenchimento da inserção dos dados em sistemas a ser disponibilizados aos servidores atuais e possíveis servidores novos. Segregar funções entre os servidores do setor em inserção de dados e conferente. Envio de relatório com horários inseridos no sistema	Gestor de Risco	Semestralmente

Risco	Ações preventivas	Responsável	Monitoramento
	para conferência por parte dos Chefes de Departamento. Sugere-se que a Comissão de Quadro de Horários envie a planilha do quadro de horários com antecedência ao prazo estipulado no calendário acadêmico para conferência pelos servidores.		
Não cumprimento do prazo de resposta	Servidor responsável pela demanda deve sinalizar a outro servidor da SGDEP quando não consegue terminar a atividade a tempo. Monitoramento dos prazos de respostas das demandas por parte dos servidores semanalmente no sistema GLPI.	Gestor de Risco e servidores da SGDEP	Semanalmente
Atraso ou falta de execução das atividades	Elaboração de Manual dos processos. Monitoramento dos	Gestor de Risco e	Semestralmente

Risco	Ações preventivas	Responsável	Monitoramento
	<p>prazos de respostas das demandas por parte dos servidores</p> <p>semanalmente no sistema GLPI. Gestão das demandas recebidas na Secretaria dos Departamentos e análise de processos pouco requisitados.</p> <p>Verificação se atividades não requisitadas à secretaria estão sendo realizadas pelos próprios clientes.</p>	servidores da SGDEP	
Falta de Ata de reunião	<p>Controle de secretariado de reuniões de Departamento.</p> <p>Verificar se os Chefes de Departamento estão solicitando as Atas de reunião para iniciação do processo Reunião de departamento: Solicitar redação da ata.</p> <p>Verificação se atividades não requisitadas à secretaria</p>	Servidores da SGDEP	Mensalmente

Risco	Ações preventivas	Responsável	Monitoramento
	estão sendo realizadas pelos próprios clientes.		

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Para cada risco identificado como alto e extremo, ações preventivas foram propostas bem como o responsável pela ação e a frequência do monitoramento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propõe ações para mitigar os riscos dos processos administrativos da Secretaria Unificada dos Departamentos, atendendo, assim, ao objetivo geral do artigo. Para satisfazer o objetivo geral, quatro objetivos específicos foram propostos. O objetivo específico “mapear os processos segundo BPMN pelo software *Bizagi Modeler®*” foi alcançado. A partir da análise de respostas do questionário com os servidores técnico administrativos da secretaria objeto de estudo, foi realizada a modelagem dos processos mais críticos na opinião dos servidores. Após, os riscos desses processos foram identificados utilizando a ferramenta “E Se?”. Dessa forma, o objetivo específico “identificar os riscos nos processos administrativos mapeados” foi alcançado. O objetivo “realizar a Matriz de Risco” foi o passo seguinte obtido pela análise do impacto e probabilidade dos riscos identificados e do grau de risco deles. Com base na identificação de necessidade de eliminação dos riscos extremos e altos, foram propostas ações de mitigação bem como a frequência de monitoramento desses. Assim, os dois últimos objetivos do artigo foram obtidos.

Com o alcance dos objetivos do estudo, a pesquisa contribui para a gestão de risco da unidade acadêmica na qual a secretaria está inserida, sendo o primeiro gerenciamento de riscos das secretarias acadêmicas da EEIMVR. Os resultados do estudo podem auxiliar o



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

gestor de risco a implementar a política de gestão de risco não somente no setor em questão, mas também em outros setores da unidade. De forma mais ampla, a contribuição se estende a instituição como um todo na medida em que pode auxiliar no alcance dos objetivos definido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em relação a gestão de riscos e controle interno. Outra contribuição do presente artigo é a utilização da gestão de riscos com a gestão por processos.

Quanto a limitação observa a falta de participação dos Chefes de Departamento no estudo. Não foi feita a solicitação de preenchimento de questionário para os Chefes de Departamento ou outra técnica como brainstorm para saber a opinião deles a respeito da criticidade dos processos administrativos ou sobre a gestão de riscos. Outra limitação é a utilização da técnica E Se? apenas pelos autores, apesar dos autores do artigo terem envolvimento com a secretaria dos departamentos como servidor, pesquisador e cliente direto, riscos de processos podem não ter sido levantados gerando mais uma limitação.

Sugere-se, para trabalhos futuros, o levantamento dos riscos dos processos não trabalhados, identificação de riscos pelos servidores e chefias, proposição de outras ações de mitigação de riscos, levantamento da percepção da probabilidade e impacto pelos servidores e Chefes de Departamento.



REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A; GOMES, A. M. GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS NA ADOÇÃO PELAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS. R. Cont. Fin. – USP, São Paulo, v. 32, n. 86, p. 241-254, maio/ago. 2021 Disponível em: 10.1590/1808-057x202112300. Acesso em 05/06/2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. NBR ISO 31000: GESTÃO DE RISCOS — PRINCÍPIOS E DIRETRIZES. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. p.7.9.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Gabinete do Ministro (GM) Núcleo de Gestão de Riscos e Integridade (NGRI). METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS DA CGU (VERSÃO 2.0). Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/74049>. Acesso em: 10/08/2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA 01/2016. Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf > Acesso em 05/06/2024.

BRASIL. Presidência da República. DECRETO, 9. 203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017, Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm > Acesso em 05/06/2024.

CAFÉ, L. M. A; BARROS, C. M. ABORDAGENS METODOLÓGICAS DAS PESQUISAS SOBRE ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO MUSICAL. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, v. 14, n. 3, set./dez.,2018.

GIL, A. C. COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2017.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

GIL, A. C. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KREGEL, I.; DISTEL, B.; CONERS, A. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT CULTURE IN PUBLIC ADMINISTRATION AND ITS DETERMINANTS. *Bus Inf Syst Eng*, v. 64, p. 201-221, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-021-00713-z> . Acesso em: 20/07/2024.

LEMMENS, S.M.P., LOPES VAN BALEN, V.A., RÖSELAERS, Y.C.M. *et al.* THE RISK MATRIX APPROACH: A HELPFUL TOOL WEIGHING PROBABILITY AND IMPACT WHEN DECIDING ON PREVENTIVE AND DIAGNOSTIC INTERVENTIONS. *BMC Health Serv Res* 22, 218 (2022). Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07484-7>. Acesso em: 06/09/2024.

PAINES, A. T; FREITAS, D. S; BRESSAN; V.G; CORONEL; D. A. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS ADOTADAS PELOS GESTORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARÍA (UFSM): UMA ANÁLISE EMPÍRICA. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2019. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/10/praticas-gestao-riscos.html> . Acesso em 15/07/2024.

SELHORST, Sebastian; CASILDO, Edgar. THE TOTAL ECONOMIC IMPACT™ OF BIZAGI'S LOW-CODE INTELLIGENT PROCESS AUTOMATION PLATFORM: Productivity Gains, Cost Savings And Business Benefits Enabled By Bizagi's Low-Code Intelligent Process Automation Platform. Forrester: [s. n.], 2021. 1 - 20 p.

UFF. Universidade Federal Fluminense. Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento. Divisão de Acompanhamento de programas Institucionais. PLANO DE GESTÃO DE RISCOS 2024-2025. Niterói, 2024. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/plano_de_gestao_de_riscos_2024-2025.pdf. Acesso em: 05/06/2024.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

UFF. Universidade Federal Fluminense. POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS 2022.
Niterói, 2022. Disponível em: [hrome-
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.uff.br/sites/default/files/pa-
ginas-internas-orgaos/politica_gr_final_aprov_gov_15_ago_22_-_com_ajustes_.pdf](https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/politica_gr_final_aprov_gov_15_ago_22_-_com_ajustes_.pdf).
Acesso em: 05/06/2024.

APÊNDICE A – Questionário da Pesquisa

I - Segue a listagem dos processos já mapeados realizados pela Secretaria Unificada dos Departamentos. Na escala de 1 a 5, marque conforme sua opinião, qual o grau de importância para cada um dos processos executados na secretaria acadêmica, a importância pode ser dada pela frequência em que o processo é executado ou pela complexidade (tempo, erros que podem acontecer ou algum outro critério pertinente). Responda utilizando a Escala tipo Likert, sendo:

1: Não Importante

2: Pouco Importante

3: Importante

4: Significadamente importante

5: Muito importante

Processos	1	2	3	4	5
Agendar atendimento presencial					
Plano Aula/Ensino e Plano de trabalho					
Processo físico					
Projeto de ensino: Inclusão no RAD					
Projeto de pesquisa: Inclusão no RAD					



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VIII SAEPRO – 06 e 07 de Novembro de 2024

Quadro de horários: Abertura de turmas									
Quadro de horários: Ajuste de turmas									
RAD: Problemas de cadastro de projeto									
RAD: Processos de assinatura e arquivamento									
Reunião de departamento: Solicitar secretário									
SEI: Verificar andamento de processos									
Declarações									
DTS									
Instrução normativa									
Ofícios									
Publicar documento no BS									
Relatório IDUFF									
Reunião de departamento: Solicitar redação da ata									

As questões a seguir serão realizadas após a avaliação do grau de importância dos processos, sendo elas:

Faça uma avaliação dos processos previamente mapeados ou não mapeados considerando critérios como frequência, complexidade, duração e potencial de erro na execução fornecendo detalhes sobre os mesmos:

II - Descreva o procedimento pelo qual um processo é iniciado na secretaria, e se há necessidade de algum documento para dar início a este processo:



III - Os processos possuem uma data de início específica para serem realizados?

Sim

Não

Se sim, descreva os processos levando em consideração que alguns deles ocorrem em momentos específicos do ano, enquanto outros são iniciados apenas mediante solicitação.

IV - Quais são as atividades executadas nos processos classificados como nível 4 e 5 de criticidade conforme respondido na questão 1?

V - Você consegue identificar problemas ou gargalos em algum processo? Identifique quais são eles explicando detalhadamente: