

# Implantação de modelo para governança e gestão de riscos baseado em processos

Gabriela Branco<sup>1</sup>, Joana Siqueira<sup>2</sup>, Anderson Amorin<sup>2</sup>, Jussara Musse<sup>1</sup>, Ângela Brodbeck<sup>1</sup>, Maria Rita Jardim<sup>1</sup>, Livia Dely<sup>3</sup>

<sup>1</sup>PROPLAN – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

<sup>2</sup>Departamento de Engenharia de Produção – UFRGS

<sup>3</sup>AUDIN - UFRGS

dgi@ufrgs.br

**Resumo.** *Nos últimos anos, as Universidades Federais têm buscado aprimorar suas práticas de governança e gestão a fim de tornarem-se mais eficientes e eficazes. Este artigo tem por objetivo apresentar o modelo para governança, gestão de riscos e gestão por processos em implantação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).*

## 1. Introdução

Embora a gestão de riscos esteja mais desenvolvida nas organizações privadas do que nas organizações de ensino superior, o risco não é exclusivo do ambiente corporativo. Toda organização de ensino enfrenta fatores externos e internos que podem influenciar seu desempenho. Esses fatores são os riscos que afetam a capacidade da organização em operar seu negócio e alcançar seus objetivos estratégicos [Toma *et al* 2014].

A fim de aprimorar o seu desempenho e atender às expectativas da sociedade, as instituições de ensino superior vem implementando a gestão por processos de negócio (*Business Process Management - BPM*) [Drăgan *et al* 2014]. No BPM, os processos são o elemento central da organização e integram os demais elementos como sistemas de informação, recursos humanos, riscos, dados, infraestrutura, entre outros [Dumas *et al* 2013].

Em alinhamento com os principais *frameworks* de governança, o modelo de Governança Pública do TCU (2014) traz em evidência a gestão de riscos e a gestão por processos como um dos seus principais componentes. Assim, este trabalho tem por objetivo apresentar o modelo para governança, gestão de riscos e gestão por processos em implantação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

## 2. Métodos

A partir da publicação da Instrução Normativa MP/CGU nº 01/2016 e do Decreto 9.203 de Novembro de 2017, que dispõe sobre os controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, a Universidade designou dois grupos de trabalho sob coordenação da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN): GT-Riscos e GT-Governança.

Tendo por objetivo elaborar o modelo de gestão de riscos da UFRGS, compuseram o GT-Riscos: especialista em gestão de riscos e representantes da PROPLAN, do Escritório de Processos (EP), do Departamento de Gestão Integrada (DGI), da Auditoria Interna (AUDIN) e da Divisão de Planejamento e Controle de Aquisições (DCPA).

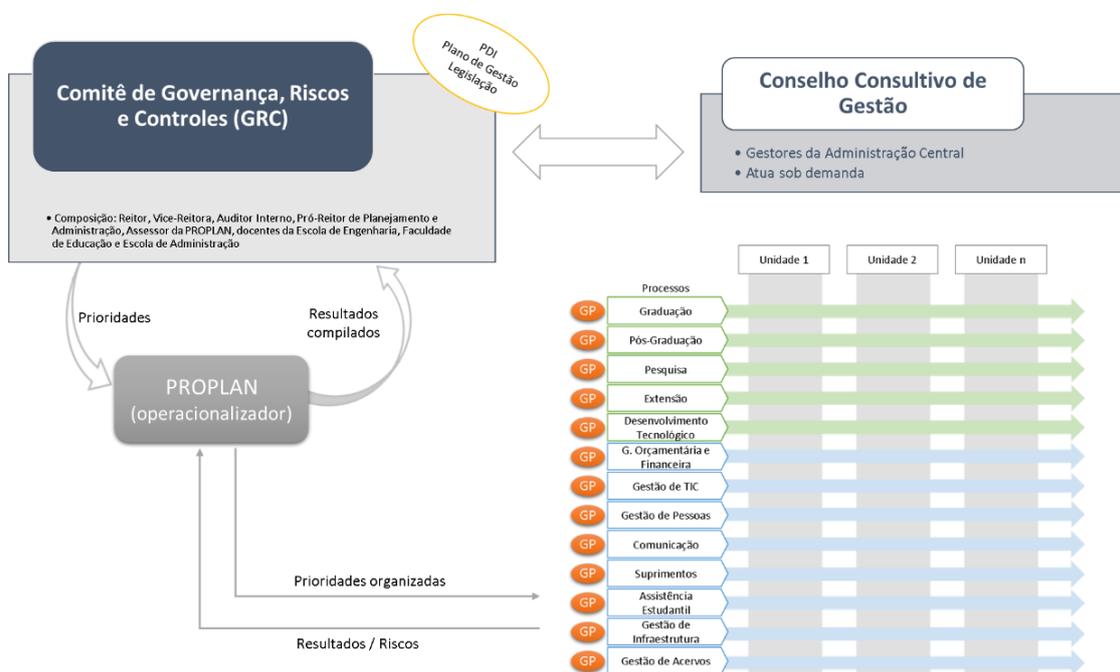
O GT-Governança foi composto por especialista em Governança Pública e por membros da PROPLAN. O principal objetivo do grupo foi propor uma estrutura de governança e controle para a Universidade, além de realizar um diagnóstico da maturidade das práticas e itens de controle de governança na instituição.

Os GTs trabalharam de forma integrada para propor um modelo para governança e gestão de riscos baseados em processos que considerasse as características da Universidade e, principalmente, contribuísse para o aprimoramento de sua gestão. O modelo é apresentado e detalhado no capítulo a seguir.

### 3. Resultados

#### 3.1 Estrutura

A estrutura de governança, gestão de riscos e gestão por processos da UFRGS apresenta quatro elementos principais: o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), o Conselho Consultivo de Gestão, os Grupos de Processos (GP) e a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN), conforme apresentado na Figura 1.



**Figura 1: Estrutura de Governança, Gestão de Riscos e Gestão por Processos**

O CGRC é uma instância de alto nível na organização que se reúne periodicamente para propor e acompanhar a implantação das práticas de governança; monitorar os objetivos estratégicos, os riscos prioritários e os controles internos; elaborar e manter atualizada a política de governança, riscos e controle; analisar as diretrizes, as

prioridades e os manuais e guias formulados pelos grupos de processo, deliberando sobre sua implantação; administrar possíveis conflitos que surgirem entre os demais agentes da estrutura; e priorizar e aprovar a implantação dos grupos de processos. O Comitê é coordenado pelo Reitor da Universidade, sendo composto pela Vice-Reitora, dois membros da PROPLAN, o Auditor Interno e três docentes selecionados pelo conhecimento, área de atuação e experiência.

O Conselho Consultivo é composto pela alta gestão da Universidade e atua sob demanda do CGRC. Pelo conhecimento e posição de seus membros (principais gestores da administração central), este conselho tem por objetivo dar suporte às principais discussões do CGRC. Como exemplo de atuação pode-se citar o levantamento e a avaliação dos riscos estratégicos da Universidade e a validação dos macroprocessos.

Para cada macroprocesso da instituição é estabelecido um Grupo de Processo composto por: gestores do processo, analista de processo, analista de risco, analista de negócio e atores representativos do processo. O grupo tem por finalidade gerenciar, melhorar e prestar contas sobre o desempenho do macroprocesso e dos processos que os compõem. As principais entregas do GP são: a documentação dos processos, os indicadores de desempenho, os riscos do processo e as ações de melhoria. Para tanto, o GP tem como atribuições:

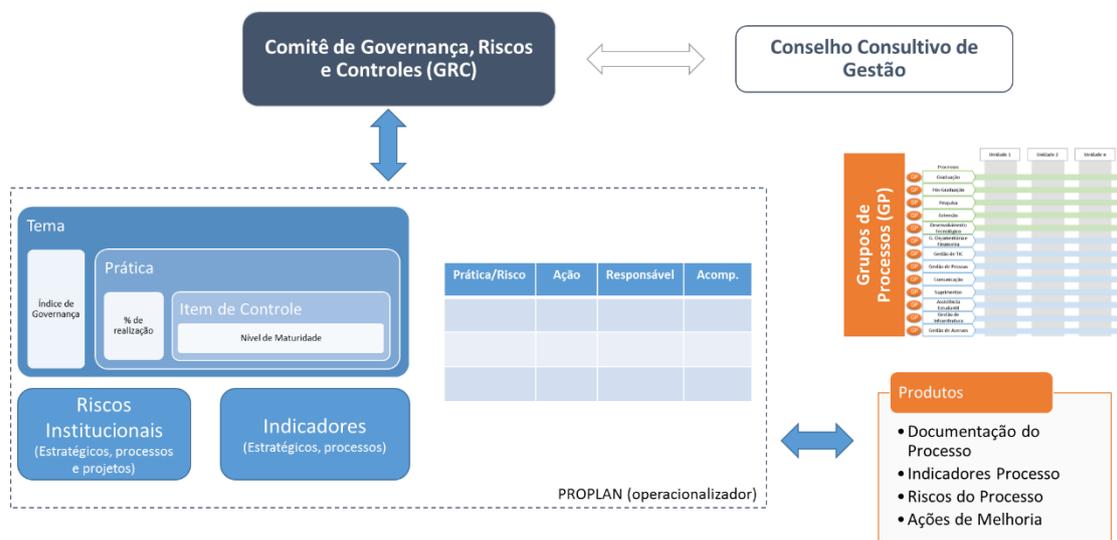
- Promover o alinhamento do processo com as estratégias e valores da Universidade;
- Promover a integração dos processos do grupo com os demais processos da Universidade;
- Priorizar, coordenar e promover os projetos de melhoria;
- Elaborar e manter atualizada a documentação dos processos;
- Zelar pelo constante aprimoramento dos processos e sistemas do grupo;
- Realizar e manter atualizada a análise de riscos dos processos, desenvolver atividades de controle específicas para os riscos identificados, bem como gerenciar os planos de contingência;
- Gerir os direitos de acesso dos usuários, zelando pela atualização e revisão periódica destes;
- Identificar, organizar e documentar novas necessidades de sistemas de informação;
- Garantir o cumprimento das metas estabelecidas para os processos;
- Monitorar os indicadores de desempenho.

A PROPLAN compõe a estrutura como órgão operacionalizador do modelo. Mais especificamente, dentro da Pró-Reitoria, esta tarefa fica a cargo do Departamento de Gestão Integrada (DGI) onde estão os analistas de processos (Escritório de Processo), os analistas de riscos e toda a estrutura de suporte à gestão e governança da Universidade.

### **3.2 Modo de Funcionamento**

A Figura 2 apresenta um esquema do modo de funcionamento do modelo contendo o relacionamento entre os principais atores da estrutura e os principais elementos utilizados para operacionalizar o modelo. No esquema, é possível perceber o papel da PROPLAN

como elo entre os grupos de processo e o Comitê GRC, e o papel do Conselho Consultivo em relação ao CGRC.



**Figura 2: Modo de Funcionamento do Modelo**

A PROPLAN, através do DGI, sistematicamente compila as informações necessárias para deliberação do CGRC. Essas informações são divididas em quatro grandes temas: práticas de governança, riscos institucionais, indicadores e acompanhamento das ações.

Em relação às **práticas de governança**, é apresentada uma planilha com os índices de governança e o estado de maturidade de cada uma. As práticas são avaliadas conforme o *framework* do TCU para governança pública, bem como a planilha segue a mesma estrutura dos formulários de avaliação contidos no *framework*. A partir deste diagnóstico, o CGRC analisa aquelas que apresentam nível de maturidade baixo e, sendo pertinente para a realidade da organização, prioriza as práticas que devem ser melhoradas na Universidade, indicando o prazo e o responsável pelas ações.

Os **riscos institucionais** são compostos pelos riscos estratégicos, de processos e de projetos. Ao Comitê são apresentados os riscos avaliados e classificados em relação à probabilidade e impacto na instituição. Os estratégicos são levantados e discutidos no Conselho Consultivo, os dos processos advêm do Grupo de Processos e os dos projetos são analisados para os projetos estratégicos com os gestores de projeto. Com estas informações, o CGRC analisa e prioriza o tratamento dos riscos críticos. Além disso, o Comitê define o apetite ao risco na instituição e as escalas de análise.

Já os **indicadores** são monitorados pelo CGRC tanto no nível estratégico (contidos no Plano de Gestão da UFRGS) como no nível dos processos (apresentados pelo Grupo de Processo). Em relação aos processos, cada GP estabelece indicadores de resultados (*outcome*) e direcionadores (*drivers*) tanto para o nível 1 (macroprocesso) como para os demais níveis de processo. O CGRC não monitora todos esses níveis. Ele monitora apenas aqueles principais relacionados aos resultados do macroprocesso.

O **acompanhamento das ações** se dá através de uma planilha alimentada pelo DGI que contém as ações definidas pelo CGRC (tanto em relação às práticas como aos

riscos) e as ações de melhoria que os Grupos de Processos estão realizando. Na planilha consta o responsável, o prazo e a situação de cada ação.

Além de compilar as informações para o CGRC, o DGI/PROPLAN é responsável por levar as deliberações do Comitê para os Grupos de Processo. Desta forma, a direção do DGI e do EP são responsáveis pelo alinhamento geral entre os grupos. Para operacionalizar os Grupos de Processo estima-se a necessidade de cinco analistas de processos (aproximadamente três macroprocessos para cada) e dois analistas de riscos (um para cada sete macroprocessos).

#### **4. Conclusão**

Apesar da exigência dos órgãos de controle pela implantação de governança e gestão de riscos nos órgãos públicos, há pouca orientação e discussão de como estruturar e implantar em Universidades Federais. Desta forma, este artigo teve por objetivo apresentar um modelo para governança, gestão de riscos e gestão por processos de uma Universidade Federal.

Cabe salientar que a criação do modelo considerou não apenas as demandas dos órgãos de controle, mas, principalmente, as necessidades de aperfeiçoamento das práticas de governança e de gestão da Universidade. Além disso, considerou-se as especificidades e complexidade características deste tipo de instituição.

É importante ressaltar que o modelo está em implantação piloto, através do Grupo de Processos de Suprimentos, podendo sofrer alterações conforme forem avaliados os resultados. Por último, destaca-se que qualquer iniciativa de implantação do modelo apresentado deve considerar o contexto e a cultura da organização.

#### **5.Referências**

- Drăgan, M., Ivana, D., Arba, R. (2014) “Business Process Modeling in Higher Education Institutions. Developing a Framework for Total Quality Management at Institutional Level” *Procedia Economics and Finance* 16 p. 95–103
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H.A. (2013) “Fundamentals of Business Process Management” Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, 200 p.
- TCU (2014) Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública” / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 80 p.
- Toma, S.; Alexa, I.; Sarpe, D. (2014) “Identifying the risk in higher education institutions”, *Procedia Economics and Finance*. 15 p. 342-349