



Estudo de caso na pró-reitora de gestão de pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: análise através da matriz de risco
Case study at the Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas at the Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: analysis through the risk matrix

André Rodrigo Brites Assunção¹

Marcelo Ribeiro Silva²

Renato de Oliveira Rosa³

Patrícia Campeão⁴

Resumo

A matriz de risco mostra-se como um instrumento de apoio as organizações a atingirem suas metas estratégicas prevenindo falhas e perdas. O aumento da complexidade de organizações públicas torna esta ferramenta ainda mais necessária. Apesar disto, ainda há pouca literatura no Brasil que trata sobre o uso da matriz de risco em organizações públicas, resultando em uma heterogeneidade de práticas adotadas pelas diversas organizações. Neste contexto, este estudo busca demonstrar um método simples e prático fundamentado em base teórica, de identificação e avaliação de riscos através do mapeamento de processos, visando contribuir para a gestão de risco. Apresenta-se como um estudo de caso realizado na Coordenadoria de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. A pesquisa baseou-se na experiência do autor e na literatura existente. As rotinas foram avaliadas por meio de ilustração em formato de fluxograma, matrizes e diagramas, facilitando a identificação e estudo dos riscos inerentes aos processos.

Palavras-chaves: Controles internos. Gerenciamento de risco. Gestão de pessoas. Mapeamento de processos. Matriz de risco.

Abstract

The risk matrix is a support tool for organizations to achieve their strategic goals, preventing failures and losses. Increasing the complexity of public organizations makes this tool necessary. In Brazil there are few studies that deal with the use of the risk matrix in public

¹Mestre em Administração Pública, Auditor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMT).

² Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMT).

³ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMT).

⁴ Doutora em Engenharia de Produção, Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMT).

organizations, which results in a heterogeneity of practices adopted by the various organizations. This study aims to demonstrate a simple and practical method based on theoretical basis of identification and risk assessment through the mapping of processes, aiming to contribute to risk management. It is presented as a case study carried out in the Department of People Management from the Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. The research was based on the author's experience and in the existing literature, the routines were evaluated by means of illustration in flowchart format, matrixes and diagrams, facilitating the identification and study of the risks inherent in the processes.

Keywords: Internal control. Mapping processes. People management. Risk management. Risk matrix.

Introdução

Segundo Bresser-Pereira (1996), o modelo de administração pública se diferencia daquela velha administração pública burocrática por seguir os princípios do gerencialismo, “ideário que floresceu durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan” (Paes de Paula, 2000) no Reino Unido e nos Estados Unidos respectivamente. Para Bresser-Pereira (1998), no Brasil dos anos 90, essa ideologia foi encarada como uma alternativa de modelo de gestão capaz de proporcionar à administração pública alcançar seus objetivos, enfatizar a profissionalização e se valer cada vez mais de práticas de gestão do setor privado, enfim, um modelo que serviria de referência para os três níveis governamentais – federal, estadual e municipal.

Esse novo momento de reforma estatal no Brasil ergueu-se sob bases empreendedoras, ferramentas e estratégias típicas das organizações empresariais. De acordo com Harvey (1992), o movimento gerencialista no setor público baseou-se na cultura do empreendedorismo, e se consolidou nas últimas décadas por meio da criação de um código de valores e condutas que orientou a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos. Isto exigiu uma mudança de pensamento do gestor público para uma postura mais voltada a resultados, comprometendo-se mais com o cidadão em prestar um serviço público de melhor qualidade, sendo, para isso, necessário traçar novas metas, com a missão de alcançá-las da forma mais eficiente e eficaz.

Atualmente as práticas mais contemporâneas de controle abordam a problemática dos riscos a que uma organização está sujeita. Em 1992, o Coso – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (tradução nossa) publicou a obra *Internal Control – Integrated Framework*, ou seja, Controle Interno – Estrutura Integrada (tradução nossa). Trata-se de uma

organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos das empresas, bem como avaliar e aperfeiçoar seus sistemas de controle interno.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Coso, inicialmente denominado *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, ou Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Independentes (tradução nossa), foi criado em 1985 nos Estados Unidos, como uma iniciativa independente para estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiros. Trata-se de uma entidade sem fins lucrativos patrocinada por cinco das principais associações de classes de profissionais ligadas à área financeira nos Estados Unidos: AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*), AAA (*American Accounting Association*), FEI (*Financial Executives International*), IIA (*The Institute of Internal Auditors*) e IMA (*Institute of Management Accountants*).

Coso (2007), define a gestão do risco como, um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, direção e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a estrutura organizacional, potenciais eventos, capazes de afetar o seu sucesso.

Valendo-se das boas práticas adotadas no setor privado, e principalmente seguindo os ensinamentos do Coso, quer esse trabalho analisar e avaliar os procedimentos administrativos da Coordenadoria de Administração de Pessoal, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e propor uma forma de gerenciamento de riscos

A grande contribuição para o despertar de um estudo a respeito do risco e de seu gerenciamento adveio da participação do pesquisador e autor deste trabalho em congressos, fóruns e cursos de capacitação, sempre com o apoio da Controladoria Geral da União, órgão que, ultimamente, tem se dedicado a disseminar o conhecimento sobre gestão de risco em meio às organizações públicas.

Com relação a Pró-Reitoria selecionada como objeto de estudo nesta pesquisa, justifica-se pelo fato de ser a Unidade responsável pelos recursos humanos da universidade. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), possui competências que envolvem grandes responsabilidades e os principais processos administrativos que afetam diretamente a vida funcional dos servidores da UFMS, tais como folha de pagamento, aposentadoria, saúde do servidor e fichas funcionais.

Portanto, o objetivo deste artigo é analisar os procedimentos administrativos da Coordenadoria de Administração de Pessoal, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e propor uma forma de gerenciamento de riscos. Assim estabelecendo uma Matriz de Risco, com indicadores que possibilitem revelar o grau de risco que a unidade está disposta a suportar e buscar novas formas de tratá-los e mitigá-los.

Referencial Teórico

2.1 Risco

Estudar o risco dentro das organizações é atividade considerada relativamente nova, que teve início somente na década de 1970. Uma volta no tempo, rumo às raízes históricas o que se encontra de importante a respeito de risco é o artigo *The Risk Management Revolution*, de Kloman, publicado na revista *Fortune*, em julho de 1976. Depois vieram as publicações em 1992 do Coso: *Internal Control - Integrated Framework* (Coso-IC ou Coso I), e em 1995, em trabalho conjunto das entidades padronizadoras *Standards Australia and Standards New Zealand*: a norma técnica *Risk Management Standard, AS/NZS 4360:1995* o primeiro modelo padrão oficial para a gestão de riscos.

O tema ganhou relevância nos primeiros anos do século XXI, mais precisamente em 2002 com a promulgação, pelo governo dos Estados Unidos, da chamada Lei Sarbanes-Oxley, e em 2004 com a segunda publicação do Coso o *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (Coso-ERM ou Coso II). E em 2009 foi publicada a norma técnica Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a NBR ISO 31000 Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes, o qual provê princípios e boas práticas para um processo de gestão de riscos corporativos, aplicável a organizações de qualquer setor, atividade e tamanho (ABNT, 2009).

Todo trabalho que trata de riscos ressalta a importância de se lidar com o fato de que as organizações estão sujeitas a influências de fatores internos e externos que podem afetar diretamente seus resultados, gerando um momento de incerteza com efeito sobre os objetivos da organização, o que recebe o nome de risco (ABNT, 2009). Portanto, o risco deve ser encarado como um efeito que a incerteza exerce sobre os objetivos da organização, ou como bem caracteriza o Coso (2007), um desvio em relação ao esperado, seja positivo ou negativo,

muitas vezes caracterizado pelas consequências de um evento e a sua probabilidade de ocorrência.

Um conceito mais claro e completo sobre risco é o de ser “um evento ou fato de maior probabilidade de ocorrência, para o qual haveria maior quantidade de informações, tornando possível o conhecimento e a avaliação de suas consequências” (Damodaran, 2009). Segundo a *Federation of European Risk Management Associations* (Ferma, 2003), a gestão de risco é a política adotada pelas organizações com o fim de analisar metodicamente os riscos inerentes às suas atividades, e assim, atingem uma vantagem sustentada nas atividades individuais e no conjunto das atividades.

De fato, as organizações devem desenvolver mecanismos e técnicas para entender e lidar com o efeito das incertezas nos seus objetivos. Entretanto, as organizações e as partes interessadas estão dispostas a aceitar diferentes graus de riscos, dependendo da sua atitude em relação a eles. (Damodaran, 2009).

Em outras palavras quer dizer que a atitude de cada organização em relação ao risco será de acordo com sua própria realidade, pois somente ela detém a prerrogativa de determinar sua capacidade de lidar com incertezas, seu limite de níveis de riscos e estipular o que será ou não aceitável, bem como qual será o ponto de tolerância a riscos diante do qual poderá selecionar uma resposta a eles. Portanto, é importante considerar que cada organização possui sua própria estrutura, cultura e operações, ou seja, a cada uma cabe se organizar e gerir seus riscos da maneira que melhor lhe convém (Berry & Phillips, 1998).

Obviamente que o simples fato de existir atividade em um ambiente organizacional, gera a possibilidade de ocorrência de eventos ou situações em que as consequências, constituem oportunidades para agregar valores, ou então, ameaças que podem comprometer o sucesso das atividades (Ferma, 2003). Portanto, é necessário que a organização tenha o máximo conhecimento de sua estrutura, do que ela faz, para que, assim, possa prever os eventos ligados às suas atividades, a fim de identificar de forma mais rápida o que representa uma oportunidade ou uma ameaça.

É relevante a organização ter essa noção para melhor diferenciar os eventos capazes de causar impacto negativo, ou seja, as ameaças, às quais se dá o nome de riscos e os eventos que trazem vantagens, os quais representam as oportunidades. A importância está no fato de que a administração avalia os riscos e gera uma resposta, enquanto as oportunidades são canalizadas de volta aos processos de fixação de objetivos ou da estratégia da organização (Coso, 2007).

Aprofundando o estudo sobre riscos, pode-se chegar às suas mais variadas categorias e tipos. A classificação de risco não é consensual na literatura, contudo destaca-se a posição de Drew e Kendrick (2005), os quais classificam os riscos de acordo com a sua origem, natureza, impacto, probabilidade de ocorrência ou duração.

2.2 Matriz de Riscos

Após toda essa abordagem sobre riscos, seu gerenciamento e os controles internos de uma organização, importa fazer uma relação entre todos esses conceitos apresentados. Gerenciar o risco por meio de sua identificação e avaliação pode ser bastante oportuno quando se coloca em prática o mapeamento de processos. Isso porque a organização estará diante de uma ferramenta, que como já visto anteriormente, possibilita reconhecer eventos que se revelam verdadeiras ameaças e que contribui para uma eficiente catalogação dos riscos. É este exatamente o objetivo desse trabalho, que propõe gerenciar as ameaças a partir do mapeamento de processos, identificando-as e analisando-as por meio de uma técnica de mensuração.

Essa técnica, já bastante utilizada, conforme Martin et. al (2004), Spira e Page (2003), Bergamini Junior (2005), trata-se de uma estratégia útil para implantar e aprimorar os controles internos com base na identificação e mensuração dos riscos organizacionais. Segundo Crouhy, Galai & Mark (2004) é possível considerar a existência de duas abordagens de mensuração de riscos: a qualitativa e a quantitativa. Em ambas, a mensuração é definida a partir do conhecimento das variáveis frequência (ou probabilidade de ocorrência) e severidade (ou impacto), associadas aos eventos de perdas identificados nos processos das empresas.

Pela abordagem qualitativa, o nível de risco é avaliado a partir da atribuição de critérios de classificação à frequência e à severidade, enquanto pela abordagem quantitativa o

risco é avaliado por modelos probabilísticos (Jorion, 2001). Neste trabalho, considera-se a abordagem qualitativa.

A análise qualitativa pode ser feita por meio de uma matriz, que recebe o nome de Matriz de Risco, em que o nível de risco será definido pela composição das variáveis frequência e severidade (impacto), associadas aos eventos de perda (fatores de risco) inerentes ao processo avaliado (Marshall, 2002), (Crouhy, Galai & Mark, 2004). A matriz de riscos será a ferramenta a ser empregada na análise de riscos de processos conforme será demonstrado nesta pesquisa.

A técnica de análise de frequência (probabilidade de ocorrer o evento) e severidade (impacto) apresenta critérios para pontuar os riscos, definindo valores para baixa, média e alta frequência, além da pontuação utilizada para determinar a severidade de cada um (Ramos, 2009), (Thaheem& De Marco, 2013). O **Quadro 1** é um exemplo de matriz, a qual foi elaborada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), e utiliza a pontuação de 1 a 5 para indicar tanto os critérios de probabilidade quanto o de impacto. Esta pesquisa irá basear-se no modelo de matriz de risco apresentado pelo Tribunal de Contas da União.

Quadro 1
Matriz de Impacto x Probabilidade

		Probabilidade				
		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Impacto	Muito alto	Médio 5	Elevado 10	Extremamente elevado 15	Extremamente elevado 20	Extremamente elevado 25
	Alto	Médio 4	Elevado 8	Elevado 12	Extremamente elevado 16	Extremamente elevado 20
	Médio	Médio 3	Elevado 6	Elevado 9	Elevado 12	Extremamente elevado 15
	Baixo	Baixo 2	Médio 4	Elevado 9	Elevado 8	Elevado 10
	Muito Baixo	Baixo 1	Baixo 2	Médio 3	Médio 4	Médio 5

Nota. Fonte: Adaptado de Brasil (2015)

Na matriz do **Quadro 1** verifica-se que foi previamente desenvolvida uma tabela de atribuição de pontos a qual determina que para ocorrências muito baixas atribui-se o número 1 e para muito altas o número 5. Assim, tem-se para ocorrência muito baixa de impacto x probabilidade o valor 1, que resulta no nível de risco baixo. De acordo com o **Quadro 2** conclui-se que são possíveis quatro níveis de risco a saber: baixo para valores de 1 a 2, médio para valores de 3 a 5, elevado para valores de 6 a 14, e extremamente elevado para valores iguais ou superiores a 15.

Conforme o quadro, cada risco é classificado de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e impacto em um objetivo, se ele realmente ocorrer. Deve-se deixar claro que a organização é quem determina quais combinações de probabilidade e impacto resultarão em uma classificação que estará de acordo com os termos descritivos e valores adotados pela própria organização (PMBOK, 2013).

Importante esclarecer que a análise não necessita limitar-se à abordagem qualitativa podendo serem os riscos priorizados e submetidos a análise quantitativa e planejamento de respostas com base na classificação (PMBOK, 2013). As classificações dos riscos são designadas com base na avaliação da sua probabilidade e impacto. A avaliação da importância de cada risco e a prioridade de atenção obtém-se também por meio desta matriz, a qual especifica as combinações de probabilidade e impacto que resulta em uma nivelção do risco como de prioridade baixa, média, elevada e extremamente elevada conforme o **Quadro 1**. Podem ser usados diferentes termos descritivos ou valores numéricos, dependendo da preferência organizacional.

Como pode-se observar no **Quadro 1**, o resultado a que se chega com o auxílio da matriz é o nível de risco de cada categoria eleita pela própria organização. Assim a organização já terá condições de avaliar a importância e dar prioridade para as categorias que representem maior risco, de acordo com os seus parâmetros particulares. É importante ressaltar que cada matriz resultará em diferentes níveis de risco, pois leva em consideração características, prioridades e formas de funcionamento muito específicas de cada organização.

O ponto central deste trabalho é apresentar uma proposta de gerenciamento de risco, que irá se resumir no quadro a seguir:

Quadro 2

Gerenciamento do Risco

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Alto	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos
Médio	Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Baixo	Indica que o risco já está dentro da tolerância	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Nota. Fonte: Adaptado de Coso (2007)

O **Quadro 2** apresenta a forma mais simples a que se pode chegar em se tratando de nivelamento de risco. Neste quadro foram considerados os níveis mais básicos que se pode constatar: alto, médio e baixo. Assim, para uma perfeita gestão do risco, após definir o nível, a unidade deverá descrevê-lo, considerando seus padrões de tolerância ao risco. Para cada nível de risco deverão ser estabelecidos os critérios de resposta, mais uma vez considerando os parâmetros específicos de cada organização, e o tipo de resposta.

No **Quadro 2** foram estabelecidos 3 tipos de resposta: aceitar, reduzir e evitar. Mas é importante lembrar que as repostas podem ser as mais variadas, dependendo da política de aceitação de risco da organização. E, por fim, serão determinadas medidas de correção, chamadas ação de controle, as quais descrevem as decisões que deverão ser tomadas, de acordo com cada tipo de resposta para cada nível de risco.

Metodologia

Portanto, quanto aos objetivos da pesquisa, pode-se afirmar que o presente trabalho qualifica-se como pesquisa exploratória, pois, segundo Selltitz et al. (1965) e Gil (2002), os estudos exploratórios buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir

familiaridade acerca do fenômeno a ser investigado, já que seu objetivo principal é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias.

De acordo com Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis, pois os métodos empregados podem compreender uma variedade de técnicas, tais como: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal, optou-se pela estratégia de pesquisa qualitativa, pois, tal abordagem traz para a pesquisa respostas às questões próprias do ambiente, cuja realidade não possa ser tratada de forma quantificada, permitindo maior profundidade à investigação (Minayo, 2009).

Justifica-se a abordagem qualitativa para este trabalho, pois ele não se presta apenas a enumerar ou medir eventos, tampouco empregar ferramentas estatísticas para análise de dados. Seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos puramente quantitativos (Maanen, 1979).

Quanto à escolha do objeto de estudo, o presente trabalho pode ser classificado como um estudo de caso, pois segundo Yin (2005), tal classificação é a mais adequada quando a pesquisa for caracterizada por um estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação.

Quanto a coleta, optou-se pela triangulação de dados, que ocorreu por meio de roteiro de entrevista (pesquisa semiestruturada), observação participante aberta e análise documental. Em se tratando da entrevista semiestruturada, atenção tem sido dada à formulação de perguntas que seriam fundamentais para o tema a ser investigado (Trivinos, 1987), (Manzini, 2003).

A princípio, o roteiro de perguntas foi aplicado à pessoa que ocupava o cargo de maior liderança na Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, objetivando-se averiguar sua visão estratégica quanto aos riscos. Em seguida foi entrevistada a pessoa que ocupava o cargo de Chefia da Coordenadoria de Administração de Pessoal, a qual substitui o titular do cargo de Pró-Reitor da Progep em suas ausências.

Posteriormente foram entrevistados os chefes das divisões subordinados à Chefia de Coordenadoria de Administração de Pessoal. Primeiramente foi entrevistada a pessoa que ocupava o cargo de Chefe da Divisão de Pagamento. Na sequência foi entrevistada a pessoa que ocupava o cargo de Chefe da Divisão de Registro e Movimentação, em seguida foi realizada a entrevista com a pessoa que ocupava o cargo de Chefe da Divisão de Aposentadoria e Pensão.

Por fim dois representantes do nível operacional, ocupantes do cargo de assistente administrativo, em seguida com a pessoa lotada na Divisão de Registro e Movimentação. E por fim a última pessoa, lotada na Coordenadoria de Administração de Pessoal.

Assim, a observação participante aberta deu-se nos momentos em que houveram os primeiros contatos com a Progep, a fim de solicitar ao Pró-Reitor e a Chefe da Coordenadoria de Administração de Pessoal permissão para que a pesquisa pudesse se desenvolver naquele local. Desde este primeiro momento já foram observadas as rotinas das unidades da Progep e comportamento de servidores lotados na unidade. Isto foi importante para confrontar as observações previamente feitas com as falas dos entrevistados, contribuindo no processo de categorização dos dados coletados nas entrevistas.

E por fim, completando a triangulação de coleta de dados, tem-se a análise documental que serviu de apoio para subsidiar as informações coletadas. Importante ressaltar a contribuição da análise documental como fonte de dados para uma pesquisa, pois conforme destaca Roesch (2005):

Uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, tanto de natureza quantitativa como qualitativa, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais etc.

Para subsidiar esta pesquisa foram consultados os seguintes documentos relacionados à Progep: a) Processos Mapeados da Coordenadoria de Administração de Pessoal; b) Organograma da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; c) Resolução do Conselho Diretor nº 35, de 6 de março de 2017 – Que fixa as competências das unidades integrantes da estrutura

organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; d) Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SiapeNet; e) Sistema de Gestão de Pessoal – SGP/Progep.

3.5 Classificação Quanto à Técnica de Análise de Dados

Os entrevistados foram selecionados tendo em vista o cargo que ocupam e não pela pessoa em si. Para garantir o caráter impessoal da pesquisa, não serão divulgados os nomes dos servidores, mas os mesmos serão representados pelos códigos de identificação do **Quadro 3**.

Quadro 3
Relação e Codificação dos Entrevistados

Indivíduos Pesquisados	Cargo Ocupado	Código do entrevistado
Nível Estratégico	Pró-Reitor	E1
Nível Tático (01)	Chefe da Coordenadoria de Administração de Pessoal	T1
Nível Tático (02)	Chefe da Divisão de Pagamento	T1.1
Nível Tático (03)	Chefe da Divisão de Aposentadoria e Pensão	T1.2
Nível Tático (04)	Chefe da Divisão de Registros e Movimentação	T1.3
Nível Operacional (01)	Assistente em Administração	O1
Nível Operacional (02)	Assistente em Administração	O2

Nota. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Assim, a primeira pessoa selecionada foi a que ocupava o cargo de maior liderança na Progep, qual seja o cargo de Pró-Reitor, pelo fato de representar a unidade e possuir uma visão estratégica de toda a Progep. A segunda pessoa a ser escolhida foi a que ocupava o cargo de Chefe de Coordenadoria de Administração de Pessoal, pelo fato de ser quem substitui o Pró-Reitor em suas ausências, e por esse motivo, possui uma visão estratégica e ao mesmo tempo tática da unidade pesquisada.

Foi necessário ouvir também as pessoas que estão no cargo de nível tático, ou seja, de chefia das divisões que compõem a CAP. Assim foram escolhidas as pessoas que ocupam o cargo de chefes das Divisões de Pagamento, Registro e Movimentação e de Aposentadoria e Pensão. E com intuito de ouvir pessoas de todos os níveis organizacionais, foi solicitado à chefia da CAP indicação de duas pessoas do nível operacional que pudessem colaborar com a

pesquisa. Assim foram indicadas as pessoas que ocupavam o cargo de assistente administrativo, sendo uma delas lotada na Coordenadoria de Administração de Pessoal e outra lotada na Divisão de Registro e Movimentação. Desta maneira foram selecionadas um total de 7 pessoas representantes dos 3 níveis organizacionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

3.6 Gerenciamento de Risco Por Meio de Mapeamento de Processos

O desenvolvimento desta metodologia baseia-se na experiência do pesquisador como auditor interno da UFMS e de conhecimentos adquiridos em cursos de capacitação ofertados pela Controladoria Geral da União e fóruns e oficinas realizados pela Associação Nacional dos Servidores Integrantes das Auditorias Internas do Ministério da Educação, mas também fundamentado na bibliográfica consultada e já apresentada neste trabalho, tendo como principal referência as obras do Coso e ABNT NBR ISO 31000.

Objetiva-se, portanto, que essa metodologia contribua na busca de uma gestão de riscos adequada valendo-se do mapeamento de processos internos, oportunamente identificando, avaliando e tratando os riscos, com a consequente mitigação por meio do desenvolvimento de novas formas de controles internos e que deve adotar os seguintes passos:

(i) definir o apetite e tolerância ao risco e o método de avaliação dos riscos: essa etapa deve ser realizada através de entrevista, a qual irá definir quais serão os riscos aceitáveis, a tolerância a variações nos objetivos estabelecidos e a forma como é medido o impacto dos riscos e sua probabilidade de ocorrência; (ii) mapear processos e controles internos: Essa tarefa deve ser realizada através de entrevista com pessoas ligadas aos processos analisados. Após o entendimento dos processos, desenha-se o fluxograma dos processos, utilizando-se um *software* voltado à documentação e modelagem de processo chamado *Bizagi*. Durante este procedimento, o foco é a identificação dos controles e riscos existentes. Os fluxos dos processos desenhados a partir das entrevistas são apresentados para os entrevistados a fim de garantir que eles representem fielmente as atividades desenvolvidas; (iii) identificar os riscos existentes: a partir dos fluxos dos processos, os principais riscos existentes são levantados. Essa tarefa deve ser realizada com o suporte de um quadro de riscos e controles, onde os riscos de cada parte do fluxo serão detalhados.

O **Quadro 4** ilustra o modelo a ser utilizado nesta pesquisa; (iv) entender os riscos identificados: com os riscos identificados na etapa anterior, é possível realizar um confronto

da realidade do setor com os riscos identificados durante a entrevista com envolvidos nos processos selecionados. Neste momento são realizadas perguntas para verificar como os riscos levantados são entendidos pelos servidores, se existem controles manuais ou automatizados para mitigar os riscos. Caso haja controles, eles são questionados, com o intuito de verificar se eles não possuem falhas.

O resultado deste trabalho será registrado no campo procedimento de validação demonstrado no **Quadro 4**. (v)avaliar o impacto e a probabilidade de ocorrência dos riscos: Através de entrevistas com as chefias e os servidores envolvidos, procede-se, então, uma análise qualitativa da probabilidade de ocorrência e o impacto dos riscos por meio da elaboração de matriz de risco. O resultado desta análise deve ser registrado no campo probabilidade e impacto do **Quadro 4**;

Quadro 4
Riscos e Controles

Nome do Unidade					
Risco	Impacto	Probabilidade	Controle	Deficiência Identificada	Recomendação
A categoria de risco avaliada	O impacto determinado pela unidade	A probabilidade de ocorrência de acordo com a unidade	O controle que a unidade entende ser eficaz	A deficiência dos seus processos constatada pela unidade	Qual medida corretiva ou preventiva deve ser adotada

Nota. Fonte: Elaborado pelos Autores

(vi)analisar riscos x controles: nessa etapa, ocorre a análise para verificar se todos os principais riscos estão cobertos por controles. Assim, ocorre a identificação da eventual necessidade de implementação de controles adicionais para mitigar os principais riscos. Também é analisada a existência de controles com falhas; (vii)propor melhorias: para aqueles riscos identificados para os quais não há controle eficiente, são propostos controles adicionais. Esses controles adicionais aos processos são incluídos nos fluxos dos processos, originando fluxos com melhorias, cuja implantação deverá ser proposta aos interessados nos processos mapeados.

3.7 Estrutura da Progep da UFMS

De acordo com a **Figura 1**, o organograma da Progep/UFMS segue um padrão de estrutura funcionalista, hierárquico e unilateral, com todas as divisões dependentes de suas coordenadorias específicas e estas, por sua vez, subordinadas ao Gabinete da Pró-Reitoria.

Como se sabe, em estruturas assim, é possível que a comunicação ocorra em sentido único, de cima para baixo. Outro aspecto interessante desse tipo de estrutura organizacional remete ao fato de que geralmente seus gestores são escolhidos a partir de pessoas pertencentes ao ciclo social do principal gestor da organização.

Portanto, tais características podem trazer importantes indicativos sobre a forma pela qual a Unidade está propensa ou não à exposição aos riscos. Dependerá sobremaneira da visão e da experiência do Pró-Reitor sobre as questões operacionais de cada Divisão e Seção, cuja prerrogativa envolve a definição de uma estratégia setorial para mitigação dos riscos inerentes ao processo.

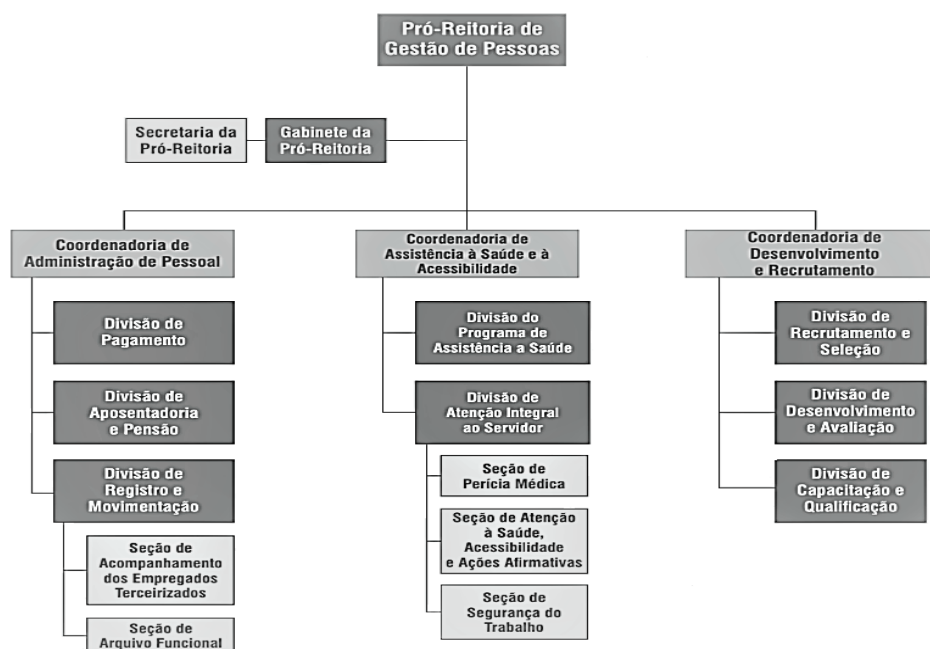


Figura 1. Organograma da Progep

Fonte: Organograma – site da UFMS⁵

Dessa forma, para cumprir os objetivos propostos do estudo, conforme a indicado na **Figura 1**, foi investigada a Progep, em especial a Divisão de Aposentadoria e Pensão, da Coordenadoria de Administração de Pessoal (CAP), por representar maior risco, segundo os graves problemas de reparo e ajustes ao se (re)processar aposentadorias irregulares, situações

⁵ Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2018/01/organograma-JANEIRO-2018.pdf&hl=pt_BR> Acesso em jan. 2018.

que envolvem desligamento definitivo do servidor da atividade do serviço público. [notas da análise documental e da observação participante].

3.8 Oportunidade de Intervenção

Entre os principais processos da CAP, quais sejam: Aposentadoria; Abono de Permanência e; Alteração de Conta. Justifica-se, pois, são processos burocráticos complexos, que exigem por parte dos técnicos e analistas, chefes de divisão e dos coordenadores um domínio completo das criticidades de suas etapas e verificação de eventos de risco. Após o mapeamento dos processos, foi elaborado uma Diagrama de Causa e Efeito, ou Diagrama de Ishikawa, para identificar a criticidade de cada processo analisado.

Vale ressaltar que alguns desses processos já se encontravam posteriormente mapeados pelos seus responsáveis, oportunidade pela qual houve envolvimento direto do pesquisador deste estudo, justificando, assim, o critério metodológico de observador participante.

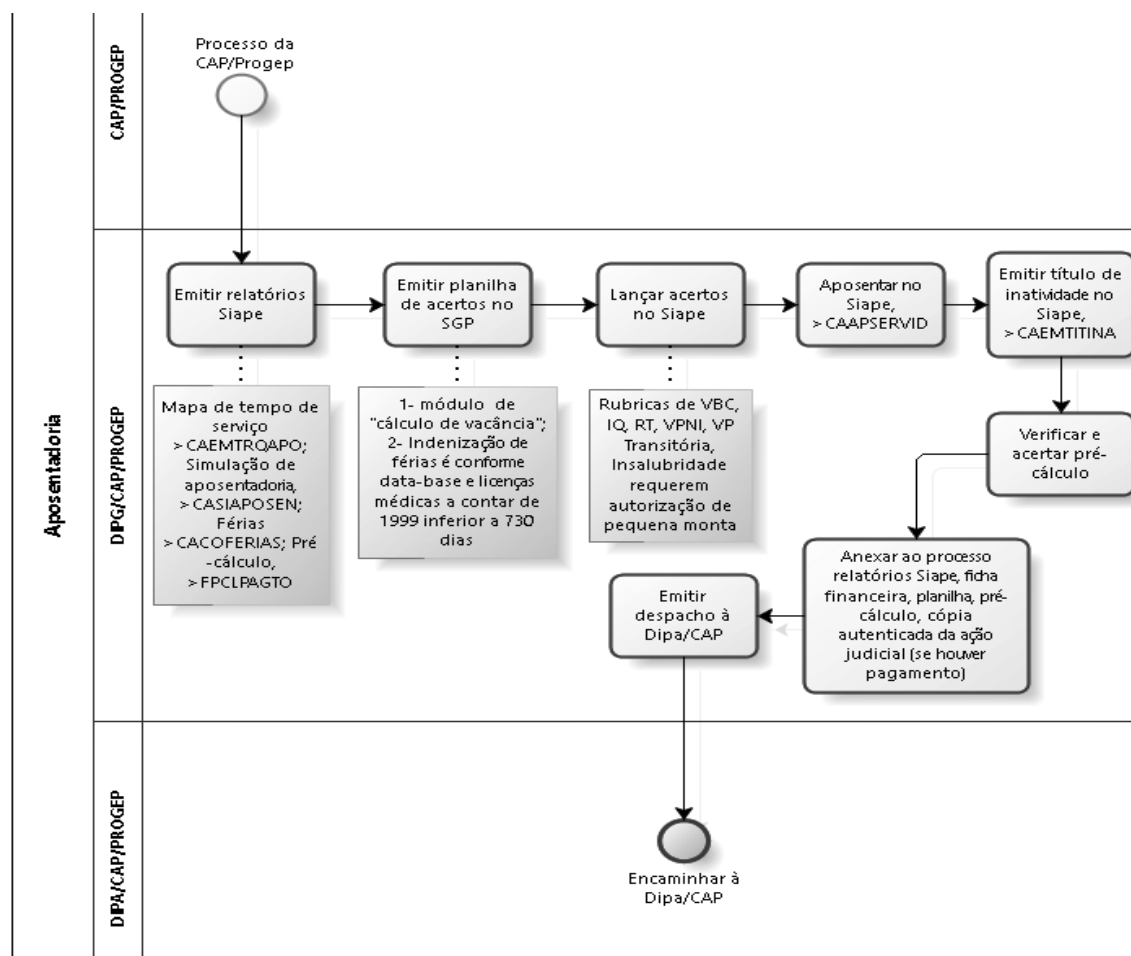


Figura 2. Processo Aposentadoria

Fonte: Dados obtidos pela análise documental e observação participante.

De acordo com a **Figura 2**, o processo se inicia pela emissão dos relatórios do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), conforme análise e verificação dos seus critérios administrativos, segue a emissão de planilhas do Sistema de Gestão de Pessoas da Unidade (SGP), o qual determinará a verificação dos acertos do Siape, etapa que dá início de fato à aposentadoria do servidor no âmbito do Siape, perfazendo sua emissão de inatividade.

A partir desse mapeamento, foi identificado, pelo servidor da Unidade, o seguinte problema identificado nas análises realizadas no Diagrama de Ishikawa, conforme a **Figura 3**:

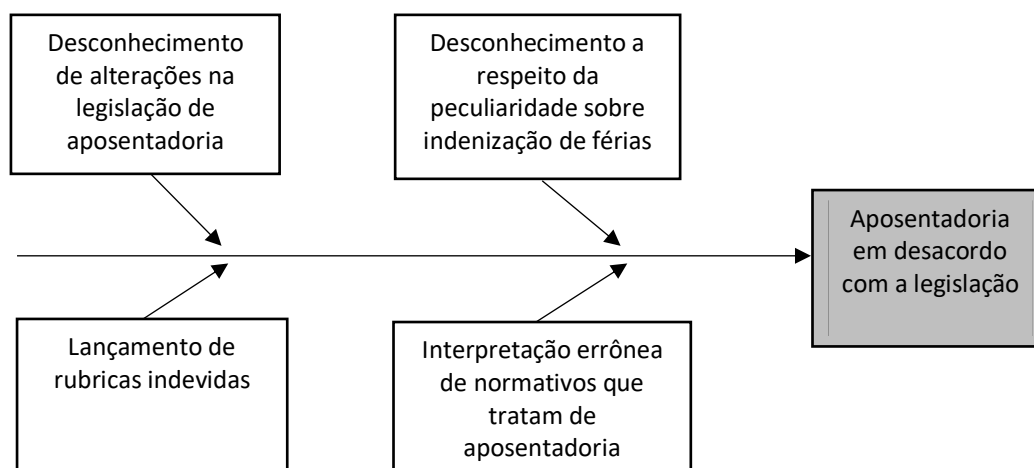


Figura 3. Diagrama de Ishikawa do Processo Aposentadoria

Fonte: Elaborado pelo autor.

A **Figura 3** mostra um problema decorrente da Aposentadoria que se encontra em desacordo com a legislação vigente. As possíveis causas identificadas pelo entrevistado são: (1) desconhecimento de alterações na legislação de aposentadoria; (2) desconhecimento a respeito da peculiaridade sobre indenização de férias; (3) lançamento de rubricas indevidas; (4) Interpretação errônea de normativos que tratam de aposentadoria [notas de observação participante e análise documental].

Após anuência há a análise da existência de pagamento de retroativo, não havendo são feitas as considerações acerca da data de concessão, gerado despacho no SGP e anexado ao processo fichas financeiras, planilhas pré-cálculo e concessão de fato do abono de permanência. Havendo pagamento de retroativos, são emitidas fichas financeiras no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape), registros nos Siape e após verificações é arquivado para aguardar pagamento de exercícios anteriores, mas segue o trâmite até a finalização e consequente concessão da solicitação de abono de permanência.

Como no exemplo anterior, por meio do Diagrama de Causa e Efeito chegou-se ao seguinte problema, igualmente identificado por pessoa do setor objeto deste trabalho:

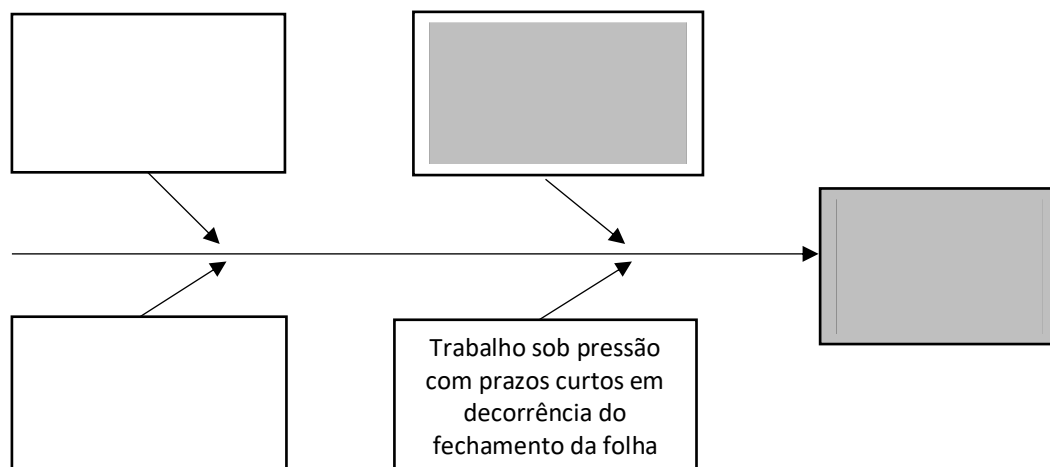


Figura 4. Diagrama de Ishikawa do Processo Abono de Permanência

Fonte: Elaborado pelo autor

A **Figura 4** mostra o problema de lançamento errôneo nos sistemas. Suas possíveis causas são: (1) servidor despreparado e/ou desmotivado; (2) trabalho sob pressão com prazos curtos em decorrência do fechamento da folha; (3) sistemas obsoletos; (4) capacitação inconsistente. [notas de observação participante e análise documental].

Feitas essas primeiras avaliações, os problemas foram, então, identificados e categorizados dentro da classificação de risco. Assim foram identificados os riscos de conformidade, operacional e imagem nas atividades da CAP/Progep, conforme **Figura 5**.

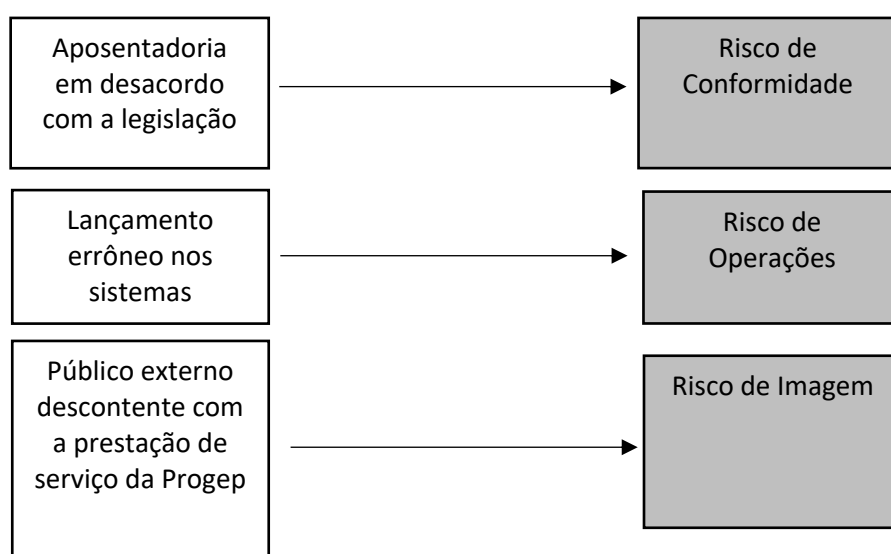


Figura 5. Categorização dos Riscos da CAP/Progep

Fonte: Elaborado pelo autor

Findada a identificação do risco, estabeleceu-se uma matriz de probabilidade x impacto (**Figura 6**) com o fim de mensurar o risco da unidade, lembrando que os indicadores foram alocados pelos próprios servidores da unidade.

		PROBABILIDADE		
		Baixa	Média	Alta
		1	2	3
IMPACTO	Alto	Baixo 3	Médio 6	Alto 9
	Médio	Baixo 2	Médio 4	Médio 6
	Baixo	Baixo 1	Baixo 2	Baixo 3

Legenda:

Resultado	Nível de Risco
De 1 a 3	Baixo
De 4 a 6	Médio
De 7 a 9	Alto

Figura 6. Matriz de Probabilidade x Impacto

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o risco de conformidade, foram atribuídos indicadores de alta probabilidade e alto impacto, ou seja, 3x3 cujo resultado corresponde, de acordo com a **Figura 15**, ao nível de risco alto. Para o risco de operação ou operacional, com relação ao impacto recebeu escore 3 e para probabilidade 2, resultando em nível de risco médio. Por último, foi avaliado com escore 2 para ambos critérios, cujo resultado enquadra o risco de imagem no nível médio.

A avaliação desses componentes inerentes aos riscos da CAP/Progep, permite, sob a perspectiva do próprio servidor da unidade, preencher o **Quadro 4** da subseção 3.6 que tratou do gerenciamento de risco por mapeamento de processos. Dessa forma, após seu preenchimento, foi possível não só identificar, mas também descrever os principais riscos encontrados na rotina administrativa da Coordenadoria de Administração de Pessoal/Progep sob a ótica da Gestão de Riscos, resultando no **Quadro 5**.

Quadro 5

Riscos e Controles da CAP

Coordenadoria de Administração de Pessoal					
Risco	Impacto	Probabilidade	Controle	Deficiência Identificada	Recomendação
Conformidade	Alto	Alta	Atualizar os mapeamentos de processos de aposentadoria sempre que houver modificação na legislação	Aposentadoria em desacordo com a legislação	Leitura habitual do Diário Oficial da União e do Boletim de Serviços da UFMS e participar de grupos de discussão sobre normas de aposentadoria
Operacional	Alto	Média	Mapear todas rotinas administrativas, mormente as que envolvam lançamento em sistemas	Lançamento errôneo nos sistemas	Mais investimento no fator humano e capacitação de servidores
Imagem	Médio	Média	Rever os fluxos dos processos e tornar mais célere a prestação de serviço	Público externo descontente com a prestação de serviço da Progep	Identificar eventuais conflitos entre servidores da CAP e evitar que os problemas internos prejudiquem a boa prestação de serviço

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Diante das análises obtidas, verifica-se que para o risco de conformidade o impacto e a probabilidade foram considerados altos, teria como controle a atualização dos mapeamentos de processos de aposentadoria sempre que houver modificação na legislação, a deficiência identificada foi a possibilidade de ocorrer aposentadoria em desacordo com a legislação e a recomendação de leitura habitual do Diário Oficial da União e do Boletim de Serviços da UFMS e participar de grupos de discussão sobre normas de aposentadoria .

Para o risco operacional o impacto foi considerado alto e a probabilidade média, como medida de controle seria mapear todas rotinas administrativas, mormente as que que

envolvam lançamento em sistemas, como deficiência identificada foi detectado o lançamento errôneo nos sistemas e recomendação mais investimento no fator humano e capacitação de servidores.

Fechando essa análise, tem-se o risco de imagem impacto e probabilidade avaliados com indicadores médios, para o controle, suscitou-se a ideia de planejar uma revisão dos fluxos dos processos e tornar mais célere a prestação de serviço, a deficiência identificada foi o público externo descontente com a prestação de serviço da Progep e a recomendação de identificar eventuais conflitos entre servidores da CAP e evitar que os problemas internos prejudiquem a boa prestação de serviço.

É importante pontuar que essa análise deve ser feita de acordo com a percepção dos servidores que fazem parte da unidade avaliada, assim como se procedeu nesta pesquisa. Devem ser considerados todos os componentes que refletem a visão do setor e a ideologia do local, considerando fatores como as rotinas e política de gestão da organização. Também se faz necessário esclarecer que não é um estudo estático, podendo ser feito periodicamente e levantados os pontos que mudaram ou permaneceram após a implantação das medidas necessária para a correção das deficiências identificadas.

Essa explanação do **Quadro 7** encerra a sessão de metodologia e atende ao objetivo geral deste trabalho, qual seja: Analisar e avaliaros procedimentos administrativos da Coordenadoria de Administração de Pessoal, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e propor uma forma de gerenciamento de riscos. A próxima sessão irá tratar dos dados levantados, mais importantes para a elaboração desta pesquisa.

Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Identificação dos Riscos e a Importância de Mensurá-los

Um dos objetivos desta pesquisa é mapear os principais processos da Coordenadoria de Administração de Pessoal. Por ser uma unidade bastante avançada nessa questão, facilitou bastante a pesquisa uma vez que não foi necessário começar do zero cada um dos processos.

Contudo, não são todos os servidores que fazem esses mapeamentos. No que tange à Divisão de Pagamento, a atual chefia tem participado fortemente na elaboração dos mapeamentos. Quanto à Divisão de Movimentação e Registro e a Divisão de Aposentadoria e Pensão também estão com seus processos mapeados, porém estes foram elaborados pela chefe da Coordenadoria de Administração de Pessoal.

A importância de mapear é, a princípio, demonstrar na prática como identificar os riscos visualizando o processo, como no caso em questão, na tela do computador. Como os processos já estavam mapeados, foi solicitado ao entrevistado que demonstrasse aqueles que considerasse de maior relevância.

Assim, foi feito primeiramente com o servidor **T1.1**, um teste prático, questionando a respeito de incertezas que poderiam refletir oportunidade ou risco dentro de uma rotina:

Já houve uma situação aqui bastante interessante, na verdade é esse aqui, o trâmite de quando o servidor morre e vai gerar pensão e ele tem algum valor devolvendo, tem uma devolução ao erário. O entendimento do Código Civil é de que vai arcar com a pensão, com a herança, mas vai arcar também com a dívida. Mas quando se fala de folha de pagamento, não pode porque a pessoa está contando com a pensão integral sem o abatimento de 10% de alguma demanda que o cônjuge ou finado pai tenha em folha. São só trâmites legais, mas a gente não tem muita margem de trabalho. Aliás a margem de trabalho é zero. Se nesse ponto aqui eu quiser colocar o desconto eu vou lá e coloco, só que vou errar. Se a pessoa tiver conhecimento da legislação ela pode requerer a suspensão do desconto, pode fazer uma denúncia e é aqui o ponto da incerteza, porque a gente pensando em aproveitar uma oportunidade para queimar etapas dentro de um processo, pode, ao invés disso sofrer consequências de sindicância, PAD, por ter cometido um equívoco, que reduziu em percentual a remuneração daquela pessoa. Então isso é uma incerteza, que poderia gerar uma oportunidade, mas que não pode ser aproveitada, justamente pelo fato de que não queremos correr riscos e porque somos muito ligados na legislação.

Pela fala do entrevistado nota-se com clareza que há um apurado conhecimento acerca do assunto, do que é incerteza, e da diferença de oportunidade e risco. Sabe colocar em prática estes conceitos e, melhor ainda, consegue identificá-los no mapeamento de processo como fora feito no exemplo acima citado.

Com relação a mensuração, **T1.1** demonstrou a mesma habilidade notada durante a identificação do risco “*A probabilidade de ocorrer o evento é sempre baixa, embora o impacto seja alto, mas probabilidade é baixa. Acaba dando um valor moderado, porque a frequência é baixa, até mesmo por conta dos controles de revisão que são feitos na Divisão.*”

O nível operacional não demonstrou tanto conhecimento como o revelado acima, mas conseguiu assimilar durante a entrevista a noção da importância de se mensurar o risco, a exemplo da afirmação de **O2** “*Medir é importante para gente ficar alerta. Cuidar do risco, se o risco é identificado pode-se tentar sanar, adaptar, diminuir o risco.*”

4.2 Tendência à Centralização

As rotinas administrativas são bem definidas dentro da CAP, mas quanto a distribuição delas, pode-se observar que muitas tarefas, e dentre elas pode-se citar as mais importantes para este trabalho, relacionadas a mapeamento de processo e controle, ficam muito centralizadas no nível tático. Quando se trata de processos mapeados, a Divisão de Pagamento é a que está mais avançada, porém o que se verifica da própria entrevista com o nível tático é que o operacional não participa dessa elaboração, conforme posiciona **T1.1**, “*Porque entendemos que o processo tem que ser estabelecido por quem tem maior conhecimento que está lidando com diversas demandas*”.

A entrevista com o nível operacional **O1** corroborou a conclusão de que a atividade de mapear está muito centralizada ainda:

Então meu chefe pediu pra gente fazer o mais detalhado possível esses roteiros, para depois ele verificar e passar para a nossa chefe de Coordenadoria, pra depois ela incluir no *Bizagi*. Então a princípio essa foi a orientação que a gente teve, melhorar esses “esqueminhas”, melhorar esses roteiros para depois serem mapeados no *Bizagi*.

Como já foi discutido na seção 3, não resta dúvidas que o mapeamento de processo é uma ferramenta útil para o gerenciamento do risco. Entender de processo, ao ponto de dominar as técnicas de modelagem, contribui para a diminuição dos níveis de risco, porém a CAP não possui esse entendimento de que é necessário disseminar essa ideia dentro do setor. Por essa razão mantém as atividades ainda centralizadas principalmente na chefia da Coordenadoria de Administração de Pessoal e na chefia da Divisão de Pagamento.

Não há orientações das chefias aos demais com o fim de repassar o conhecimento, bem como não há delegação da função de mapear, como se nota da entrevista de **O1** “*Orientações sobre mapeamento de processo chefe não tem passado, de nada. O que ele*

pediu foi pra gente fazer os roteiros da função, dos trabalhos que a gente exerce ali na divisão”.

Essa constatação revela dois fatores que contribuem para o aumento dos níveis de risco da CAP: a sobrecarga de tarefas concentradas em apenas duas pessoas e o desinteresse em compartilhar o conhecimento, principalmente acerca de risco e seu gerenciamento.

Com relação ao primeiro ponto, é fácil concluir que se várias obrigações se concentram em uma única pessoa, haverá maior possibilidade de erro em decorrência do desgaste pessoal e do grande volume de atividades que essa pessoa terá que desempenhar. O segundo ponto é interessante porque releva que a política de gestão da unidade retira do servidor, ocupante dos cargos de nível operacional, a possibilidade de adquirir novos conhecimentos, e por consequência os impede de contribuir com a gestão de risco do setor onde estão lotados.

4.3 Plano de Ação para Mitigar os Riscos

Esta seção tem como objetivo sugerir um plano de ação para mitigar os principais fatores de riscos encontrados na Progep. Cabe ressaltar que nem todas as categorias identificadas no estudo foram especificadas no quadro, exatamente pelo fato de algumas delas estarem de forma direta ou indireta correlatas às outras. Nesse caso a primeira categoria (Entendimento do mapeamento de processo e sua relação com controles internos) aglutinou, por semelhança, à segunda categoria (Entendimento da gestão de risco e controles internos); à terceira categoria (Identificação dos riscos e a importância de mensurá-los) e à quarta categoria (Contribuição do mapeamento de processos como ferramenta de controle para a gestão de riscos). Em seguida, a quinta categoria (Legislação a respeito de recursos humanos bastante oscilante) abarcou por semelhança à sexta (Ausência de Suporte para Entendimento Jurídico dos Atos Normativos) e à sétima categoria (Despreparo do Servidor).

Já a oitava (Presença de Ruídos de Comunicação Organizacional Interna); nona (Ausência de Reuniões) e décima categoria (Tendência à Centralização) não sofreram aglutinações por serem mais específicas.

Quadro 6
Sugestões à Progep para Mitigar os Riscos

RiscosDecorrentes	Curto Prazo	Médio Prazo	Resultados Esperados
Entendimento do mapeamento de processo e sua relação com controles internos.	Oportunizar treinamentos e incentivar leitura técnica sobre gestão de processos e OSM - Organização, Sistemas e Métodos.	Criar uma comissão especializada em OSM, que fará uma análise profunda de todos os processos organizacionais da Progep.	Possuir todos os processos mapeados, os principais riscos identificados e todos os procedimentos descritos e publicados no sítio eletrônico da Unidade. Possibilitar que todos os servidores recebam treinamentos <i>onthejob</i> em cima desses controles internos e a cada seis meses, oportunizar sua atualização.
Legislação a respeito de recursos humanos bastante oscilante;	Estreitar as parcerias com os órgãos de controle interno (Auditoria/UFMS), bem com os externos (CGU e MPF), como forma de criar métodos de controle das informações mais eficazes.	Estabelecer uma parceria mais profunda e abrangente com a Agência de Informação e Tecnologia (Agetic) e com o Setor Jurídico da Instituição, para aprimorar a forma de pesquisa da legislação pertinente à Progep, bem como dos atos administrativos à ela, como forma de proporcionar um LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento para todos os servidores da Unidade.	Espera-se que os servidores possam não apenas estar cientes sobre a legislação externa e interna à Progep, bem como receber o devido suporte jurídico para seu entendimento e aplicação.
Presença de ruídos de comunicação organizacional interna	Reformar o obsoleto, opressor, escuro e disfuncional prédio que hoje abriga a Progep/UFMS. Favorecer o fluxo livre da informação, eliminar as paredes de alvenaria, dar transparência aos eventos internos, bem como estabelecer conjuntamente um Planejamento Estratégico da Unidade.	Promover a integração dos servidores não só da Progep como da própria UFMS, por meio do compartilhamento de ideias entre todas as unidades administrativas da Instituição, promoção de reuniões sistemáticas que promovam as funções de recursos humanos da Progep.	Melhorar a qualidade de vida dos servidores da Progep e fazer com que sua mudança sirva de exemplo e plano piloto para as demais unidades administrativas da UFMS, que hoje sofrem com o mesmo problema.
Ausência de reuniões	Promover reunião mais dinâmicas, do tipo Walkabout (visitas matinais diárias para verificação dos quadros de gestão à vista).	Definição de metas atingíveis, tais como: redução de reclamações, aumento das atividades de treinamento e capacitação do servidor, melhoria da QVT, redução do	Como isso, pretende-se melhorar a eficiência do setor e a visão positiva que toda a Instituição passará a ter da Progep.

		absenteísmo e rotatividade setorial.	
Tendência à centralização	Delegar funções (e nunca responsabilidades)	Estabelecer uma Matriz de Polivalência Profissional	Servidores mais motivados e interessados com o trabalho.

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusão

A elaboração deste trabalho surgiu da necessidade de serem estudadas técnicas que representem boas práticas para conduzir a administração pública por caminhos menos burocráticos. Assim seguindo essa linha de pensamento foi traçado o objetivo desta pesquisa que busca analisar os procedimentos administrativos da Coordenadoria de Administração de Pessoal, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e propor uma forma de gerenciamento de riscos.

A partir do referencial teórico, momento em que foi feito um levantamento da literatura que aborda o assunto, constatou-se a carência de obras ou artigos que versem sobre o uso da matriz de riscos na gestão de pessoas. Não obstante esta primeira dificuldade, a pesquisa ganhou relevância e, de forma dogmática, procurou construir um raciocínio consistente capaz de servir como fonte de estudos para outros pesquisadores que queiram contribuir com ideias inovadoras para o Setor Público.

Entender o processo, identificar suas fragilidades e fazer identificação de eventos indesejados conduziu o trabalho para o objetivo. O desafio foi o de estabelecer uma Matriz de Risco, com indicadores que possibilitassem revelar o grau de risco que a unidade está disposta a suportar e buscar novas formas de tratá-los e mitigá-los, perfazendo-se, assim, a nossa contribuição aplicada para o campo da Administração Pública.

Após mensurar os riscos, e elaborar um estudo particularizado para a CAP/Progep, foi possível esquematizar um plano de ação, com base nos dados obtidos por meio de entrevista e observação participante, com contribuições de melhorias e até mesmo formas de evitar as incertezas, atingindo assim o terceiro objetivo específico da pesquisa.

Insta esclarecer que a metodologia da gestão de riscos é composta por etapas as quais foram explanadas na pesquisa. Na aplicação dessa metodologia, é importante registrar, organizar, documentar e referenciar os dados e informações coletados, visando evidenciar o embasamento do resultado e subsidiar a sua aprovação pelas unidades de nível estratégico. Cabe ressaltar que em qualquer iniciativa de desenvolvimento de metodologias, é fundamental a realização de ajustes para se adequar ao contexto da unidade que elabora o gerenciamento de risco. É dizer que devem fazer parte dos processos das unidades a elaboração de cronograma para a realização dos trabalhos, observados os prazos institucionais, e submeter núcleo estratégico para aprovação e acompanhamento.

Esse trabalho além de buscar atender aos objetivos estabelecidos, também descreveu e demonstrou processo de gerenciamento através da matriz de risco, como resposta à pergunta problema da pesquisa que questiona a forma como se procede o gerenciamento de riscos no âmbito da Coordenadoria de Administração de Pessoal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A contribuição para o desenvolvimento do campo teórico remete ao fato de que, dentro das organizações, os riscos são inerentes a todos os processos administrativos, mesmo nas funções de Gestão de Pessoas em que se pressupõe serem isentas de maiores problemas dessa ordem. No âmbito da Administração Pública essa preocupação parece não fazer parte do rol das grandes discussões teóricas, o que é temerário, já que coloca em xeque a credibilidade das organizações.

Referências

- Abnt. Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2009). NBR ISO 31000. Gestão de riscos: Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro.
- Abnt. Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2000). NBR ISO 6023. Informação e Documentação: Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT.
- Bergamini Junior, S. (2005). Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, 12(24), pp.149-188.
- Berry, A; Phillips, J. (1998). Pulling it Together. Risk Management. New York, 45(9), pp. 53-58.

- Brasil. (2017). Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília.
- Brasil. (2016). Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e a Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta n.º 1. Dispõe sobre os controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 1, pp. 14.
- Brasil. (2017). Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União. Portaria n.º 915, de 2017. Institui a Política de Gestão de Riscos – PGR do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 1, pp. 66.
- Brasil. (2015). Tribunal de Contas da União. Processo de Tomada de Contas-TC n.º 028.192/2014-1. Relatório. Levantamento. Gestão da Dívida Pública Federal. Identificação de Riscos Mais Relevantes e de Questões que Ensejam a Atuação do TCU. Determinação. Arquivamento. Relator: Ministro José Mucio Monteiro, Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.drive.google.com/file/d/0B0voPDVxfHQ8X2R3NXFZR2xOem8/view>>. Acesso em 26 de maio 2017.
- Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Revista do Serviço Público, 120(1).
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP/Editora 34.
- Coso. (1992). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control – Integrated Framework. New York: AICPA.
- Coso. (2007). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary. United States. Disponível em: <http://www.coso.org/documentos/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em 14 de jan. 2017
- Crouhy, M.; Galai, D.; Mark, R. (2004). Gerenciamento de Risco uma Abordagem Conceitual e Prática: Uma Visão Integrada dos Riscos de Crédito, Operacional e de Mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, São Paulo: SERASA.
- Damodaran, A. (2009). Gestão Estratégica do Risco. Porto Alegre: Bookman.
- Drew, S. A. W.; Kendrick, T. (2005). Risk Management: the five pillars of corporate governance. Journal of General Management, UK, 31(2), pp.19-36.
- Ferma. (2003). Federation of European Risk Management Associations. Normas de Gestão de Riscos. Portugal: FERMA, 2003.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São Paulo, Atlas.

- Harvey, D. (1992). *Condição Pós-Moderna: Uma Pesquisa Sobre as Origens da Mudança Cultural*. São Paulo: Edições Loyola.
- Jorion, P. (2001). *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*. Irvine: McGraw-Hill Professional.
- Maanen, J. V. (1979). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 520-526.
- Manzini, E.J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: eduel, pp.11-25.
- Marshall, C. L. (2002). *Medindo e Gerenciando de Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Martin, N.C.; Santos, L.R.; Dias Filho, J.M. (2014). Governança Empresarial, Riscos e Controles Internos: A Emergência de um Novo Modelo de Controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, 34, pp. 7-22.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C.de S. (2009). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 28 ed. - Petrópolis, RJ: Vozes.
- Paes de Paula, A. P. (2005). Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 45(1), pp. 36-49.
- Pmbok.(2013). *Um Guia do Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. 5ª ed. EUA, In: Project Management Institute,
- Ramos, C. H. F. (2009). *Análise de Risco Empresarial*. Santa Catarina: Qualytool, 2009.
- Roesch, S. M. A. et al. (2005). *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 3ª ed. São Paulo, Atlas.
- Selltiz, C.; Wrightsman, L. S.; Cook, S. W. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.
- Spira, L. F.; Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16(4), pp. 640-661.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Thaheem, M. J.; De Marco, A. (2013). A Survey on Usage and Diffusion of Project Risk Management Techniques and Software Tools in the Construction Industry. In: *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*. World Academy of Science, Engineering and Technology (WASET), p. 1-8.

Yin, R. K. (2005). Estudo de caso: planejamento e métodos – 3ª. ed. Porto Alegre:
Bookman.

Submetido em: 10.10.2018

Aceito em: 06.05.2019