

1ª Reunião – 12.06.2019



**Comissão Interna de Governança da
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas –
PROGEP**

Facilitadores:

Alex Nogueira – CIGOV/Progep

Pedro Feitosa – ATA/Progep

Tatieures Gomes – SecGov/UFC

1ª Reunião da Comissão Interna de Governança da PROGEP



❖ Pauta

- Contexto e Governança na UFC;
- Gerenciamento de Riscos;
- Mapeamento de Processos;
- Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU; e
- Comunicados e Informes.



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

Governança na UFC

Secretaria de Governança
Junho 2019

Governança Pública

Governança Pública compreende tudo o que uma instituição pública faz para assegurar que sua ação esteja direcionada para objetivos alinhados aos interesses da sociedade.

Fonte: CGU, 2018



Governança Pública

Compreender os

**INTERESSES DO
PÚBLICO-ALVO**

- Comunidade Acadêmica
- Sociedade
- Mercado / Economia

Transformar em

**OBJETIVOS E
METAS
INSTITUCIONAIS**

Alcançar

**RESULTADOS
POSITIVOS**

- Confiança da Sociedade
- Perenidade da Instituição
- Mais Recursos Investidos



Governança Pública

- Qual a relação entre Governança e Gestão?



Governança Pública

Funções da Governança:

- DIRECIONAR
- MONITORAR
- AVALIAR



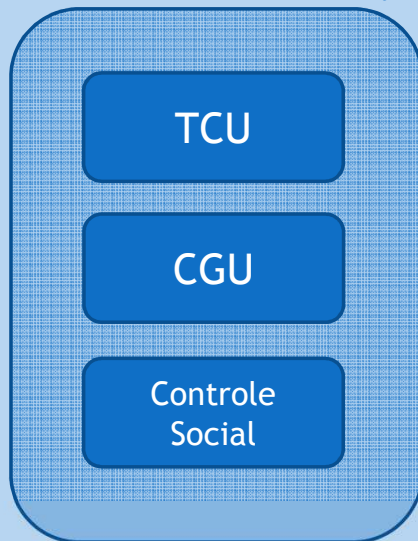
Governança Pública



Governança na UFC

Governança

Instâncias Externas de Governança



Sociedade
Cidadãos Outras partes Interessadas

Governo Federal
Ministério da Educação

Instâncias Internas de Governança

CONSUNI
CEPE

Alta Administração
Reitoria
Pró-Reitorias

Comitê de
Governança

Órgãos de apoio e
assessoramento
ao Comitê

SECGOV

Gestão



Instâncias Externas de Governança

► TCU

- Precursor da Governança no Brasil
- Levantamento Integrado de Governança Pública
- Levantamento de Riscos de Fraude e Corrupção

Acórdão nº 3.023/2013 -
TCU - Plenário
(iGovPessoas 2013)

Dez Passos para a Boa
Governança
(TCU, 2014)

Referencial Básico de
Governança
(TCU, 2014)

Acórdão nº 1.273/2015 -
TCU - Plenário
(iGovPública 2014)



Instâncias Externas de Governança

► TCU

- Precursor da Governança no Brasil
- Levantamento Integrado de Governança Pública
- Levantamento de Riscos de Fraude e Corrupção

Acórdão nº 358/2017
TCU - Plenário
(iGovPessoas 2016)

Acórdão nº 2.604/2018 -
TCU - Plenário
(Riscos de Fraude e Corrupção)

Acórdão nº 588/2018 -
TCU - Plenário
(PerfilGov 2017)

Acórdão nº 2.699/2018 -
TCU - Plenário
(PerfilGov 2018)



Levantamento de Governança do TCU

❖ Objetivos

- ▶ Medir a capacidade de governança e gestão das organizações públicas federais
- ▶ Verificar o nível de implementação de boas práticas de liderança, estratégia e accountability nas diversas áreas das instituições
- ▶ Identificar riscos sistêmicos e subsidiar o TCU e o Congresso Nacional com informações para o aperfeiçoamento da Administração Pública Federal.



Levantamento de Governança do TCU

❖ Lev. De Governança e Gestão de Pessoas

- ▶ Ciclo 2013
- ▶ Ciclo 2016

❖ Lev. Integrado de Governança Pública

- ▶ Ciclo 2017
- ▶ Ciclo 2018

A partir da unificação o Levantamento Integrado de Governança Pública passou a ser anual, público e parte da Prestação de Contas Anual.



Instâncias Externas de Governança

► CGU

- Transparência
- Programa de Integridade
- Gestão de Riscos

Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017
(Política de Governança da APF)

Portaria nº 1.089/2018
(Programa de Integridade)

IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016
(gestão de riscos, controles internos e governança)

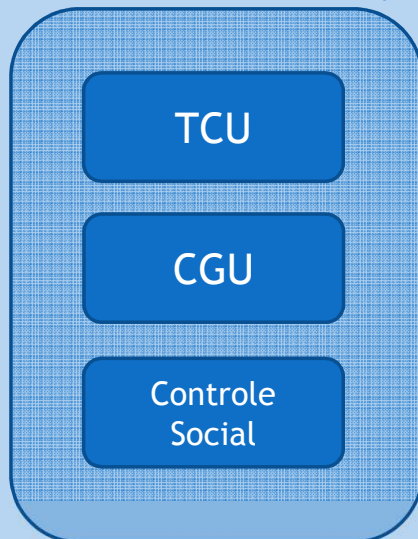
Guia da Política de Governança Pública
(CGU, 2018)



Governança na UFC

Governança

Instâncias Externas de Governança



Sociedade
Cidadãos Outras partes Interessadas

Governo Federal
Ministério da Educação

Instâncias Internas de Governança

CONSUNI
CEPE

Alta Administração
Reitoria
Pró-Reitorias

Comitê de
Governança

Órgãos de apoio e
assessoramento
ao Comitê

SECGOV

Gestão



Governança na UFC

► Secretaria de Governança

- Resolução nº 01/CONSUNI, de 20/01/2017
- Propor planos estratégicos para a implementação da GOVERNANÇA e GESTÃO DE RISCOS
- Desenvolver ações que disseminem os princípios da boa governança no âmbito da Universidade, propiciando uma CULTURA institucional que estimule a CONFIANÇA da SOCIEDADE quanto à gestão.



Governança na UFC

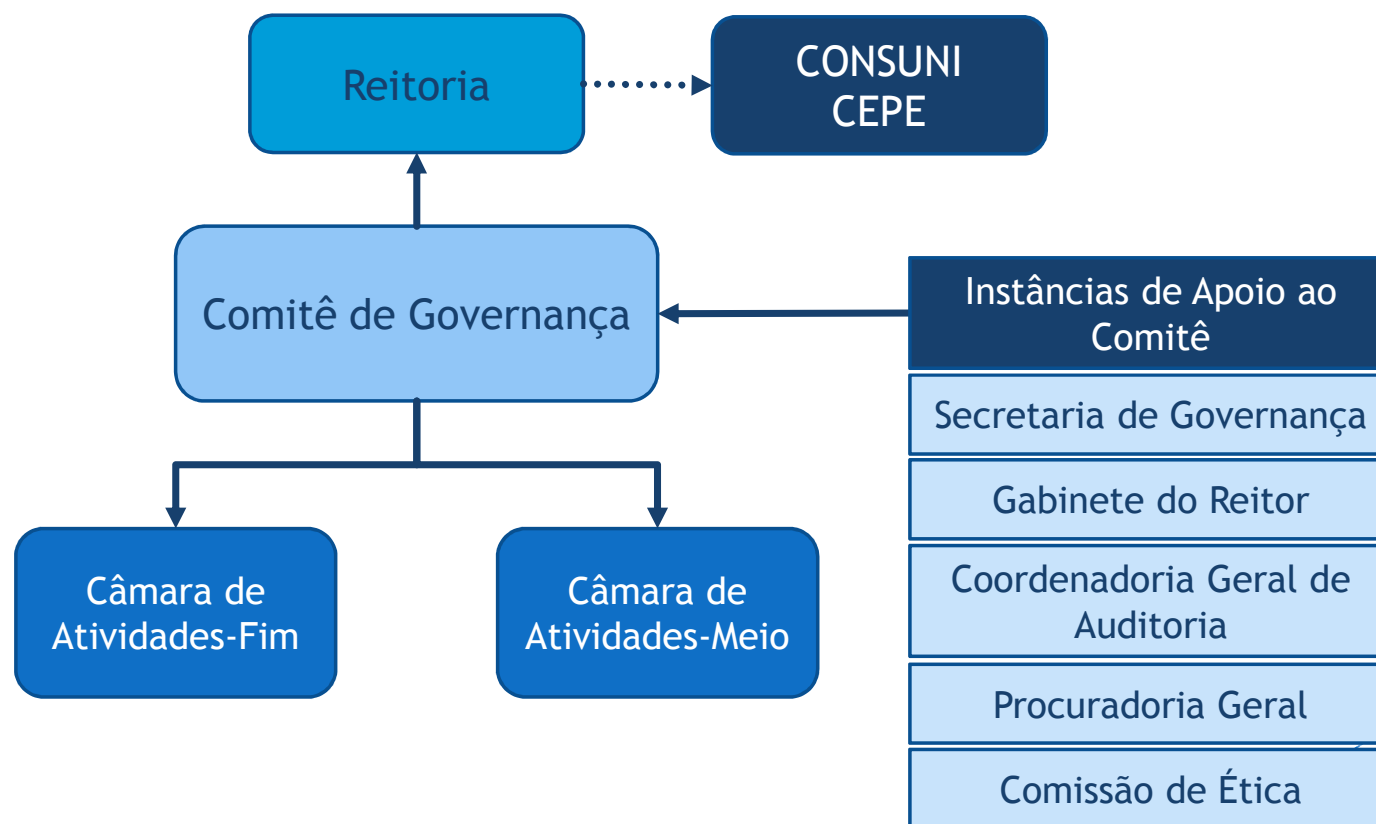
► Comitê de Governança

- Resolução nº 34/CONSUNI, de 19/05/2017
- Estabelecer uma nova política de gestão MODERNA, PARTICIPATIVA e TRANSPARENTE para a Universidade
- Assegurar o cumprimento das ações e metas estabelecidas no PDI

Com a criação do Comitê de Governança, a Secretaria de Governança passou a atuar como órgão executivo do comitê e suas câmaras.



Governança na UFC



Governança na UFC

► Política de Governança

- Portaria UFC nº 4117, de 27/09/2017
- Atividades-Meio e Atividades-Fim
- Princípios, diretrizes da governança na UFC
- Mecanismos de LIDERANÇA, ESTRATÉGIA e CONTROLE

Amplo engajamento do Comitê de Governança e suas instâncias de apoio



Governança na UFC

► PDI 2018 - 2022

PRINCÍPIOS NORTEADORES

SUSTENTABILIDADE

INOVAÇÃO

EMPREENDEDORISMO

INCLUSÃO

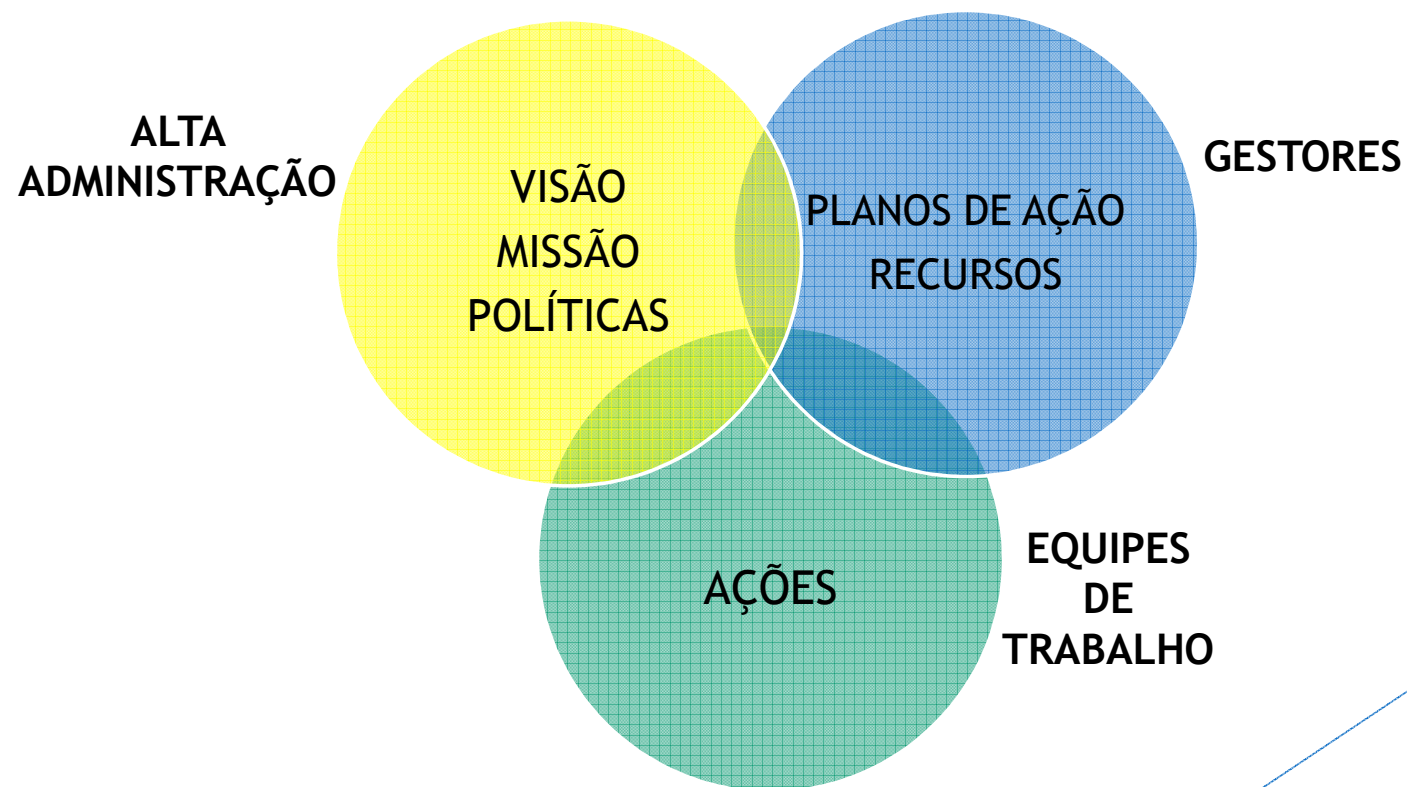
GOVERNANÇA

INTERNACIONALIZAÇÃO



Governança na UFC

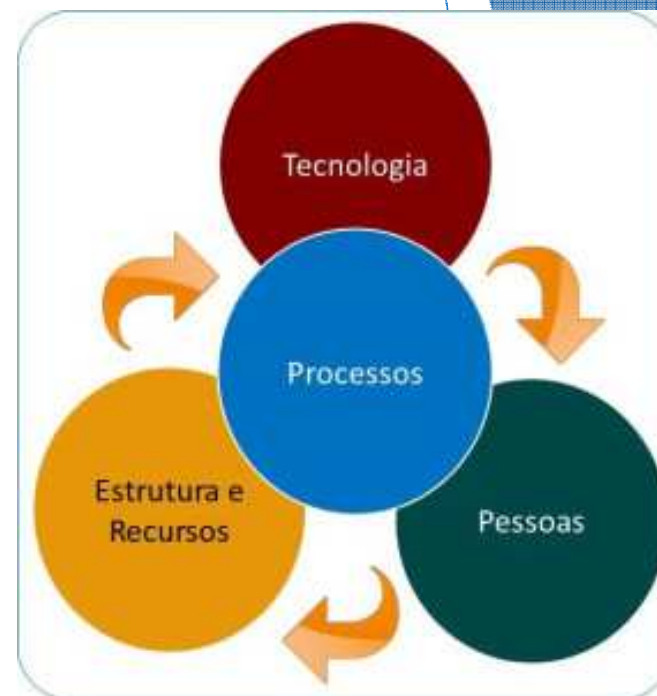
- Todos fazem parte da Governança na UFC



Atuação da SECGOV

► Gestão de Processos

- Melhorar o alcance dos objetivos
- Otimizar o uso dos recursos
- Melhorar os controles internos
- Padronização das atividades
- Gestão do conhecimento
- Continuidade do negócio



Os processos são ativos da organização, assim como os recursos humanos e financeiros



Atuação da SECGOV

► Gestão de Processos

- Repositório de Processos da UFC
- Manualização da Gestão de Processos
- Ações Coordenadas de Mapeamento de Processos
- *Política de Gestão de Processos*



Atuação da SECGOV

► Gestão de Riscos

- Todas as atividades da organização envolvem **RISCOS**
- A Gestão de Riscos compreende um conjunto de ações executadas para identificar, avaliar, comunicar e prevenir esses eventos, além de minimizar as consequências caso eles venham a se concretizar.

É a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos



Atuação da SECGOV

► Gestão de Riscos

- Grupo Técnico de Estudos sobre Gestão de Riscos
- Política de Gestão de Riscos (revisada)
- Metodologia de Gestão de Riscos (em discussão)
- Plano de Gestão de Riscos



Atuação da SECGOV

► Gestão da Integridade

- Conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes, atos de corrupção e desvio de conduta, em apoio à boa governança;
- A Secretaria de Governança foi designada como unidade responsável pela coordenação, estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade na UFC;



Atuação da SECGOV

► Gestão da Integridade

- Metodologia de identificação e avaliação de riscos de integridade
- Gestão de Riscos de Integridade
- Ações de Capacitação e Sensibilização

PROGEP
Aposentadoria e Pensão

Riscos que configurem ações ou omissões que possam favorecer a ocorrência de fraudes ou atos de corrupção.



Atuação da SECGOV

► Índices do TCU

- Direcionamento de ações de melhoria da Governança na Universidade
- Planos de Ação
- Preparação para o próximo ciclo



Governança na UFC

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018 UFC - Universidade Federal do Ceará

- 0. UFC
- 1. Instituição de ensino
- 2. EXE-Sipe
- 3. Todos

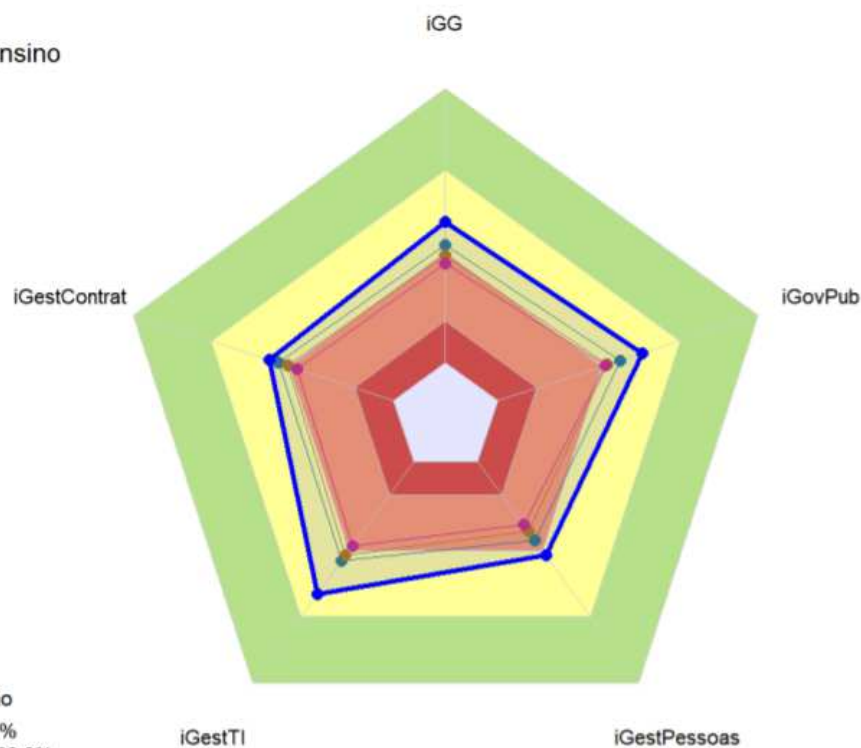


Figura 1. Resultado geral da autoavaliação da organização em relação a seu contexto





UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

Secretaria de Governança

Tatieures Gomes Pires

secgov@ufc.br

3366-7437

www.secretariadegovernanca.ufc.br

1ª Reunião – 12.06.2019



Gerenciamento de Riscos na Progep/UFC

Facilitadores:

Alex Nogueira – CIGOV/Progep

Gerenciamento de riscos - Contexto



Gerenciamento de riscos - Contexto



"SEM UM PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO COMPETENTE,
NINGUÉM SOBREVIVERÁ
NESTES TEMPOS
GLOBALIZADOS."
(MICHAEL PORTER)





REFLEXÃO

- O planejamento não é um exercício de futurologia, nem a simples projeção de dados passados, mas, sim, um processo contínuo de aprendizado que busca reduzir as incertezas do futuro com a maior margem de segurança possível.

• José Cléber do Nascimento Costa, Mestre em Administração pela Universidade Mackenzie e Vice- Presidente para Gestão Administrativa da ABDEH.

Gerenciamento de riscos - Contexto



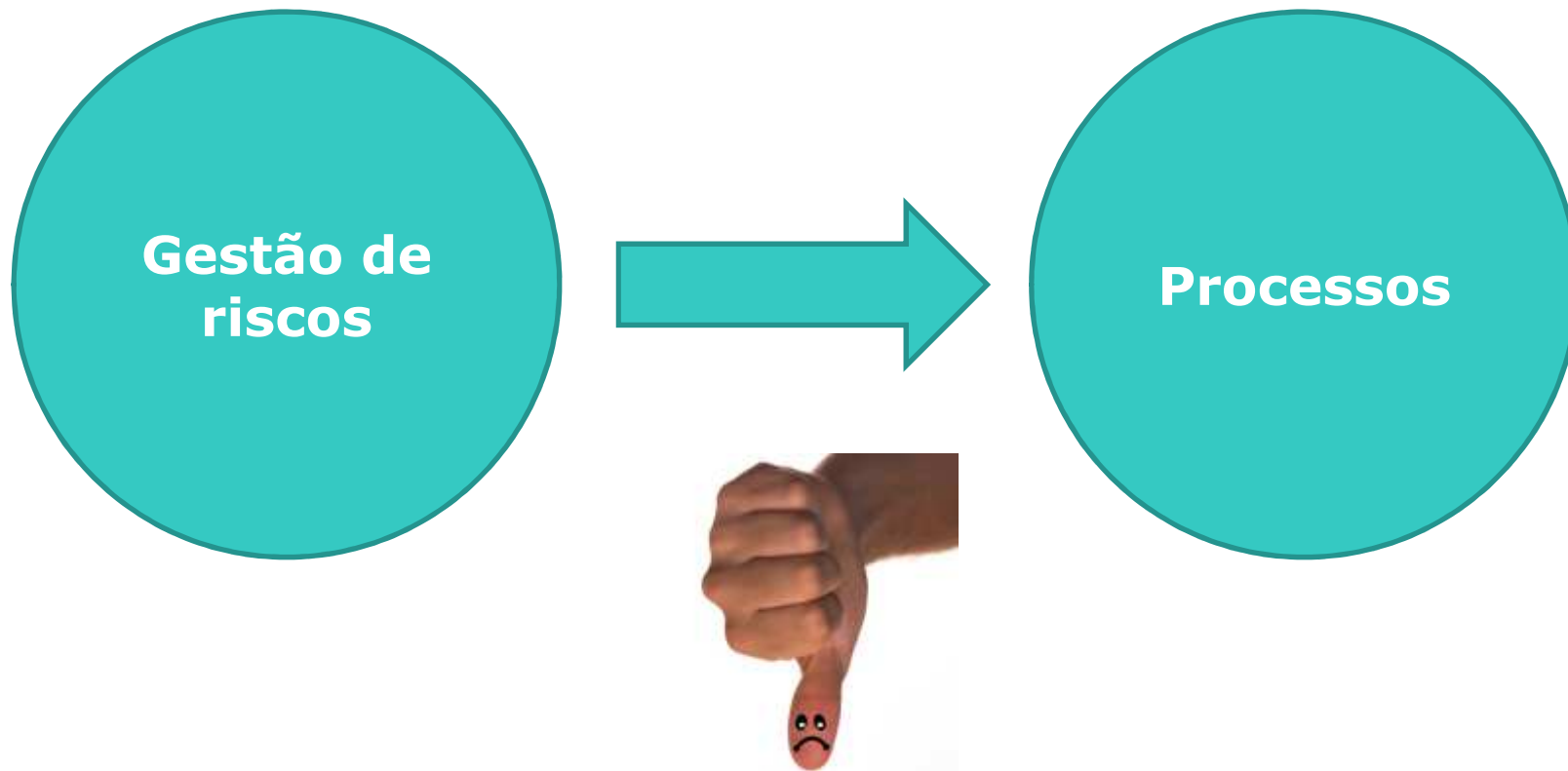


Mitos e verdades do gerenciamento de riscos

Mitos e verdades do gerenciamento de riscos



❖ **Mito 1:** Gestão de riscos vai aumentar o trabalho



Mitos e verdades do gerenciamento de riscos



❖ **Mito 1:** Gestão de riscos vai aumentar o trabalho



Mitos e verdades do gerenciamento de riscos



❖ **Mito 2:** Gestão de riscos aumentará os custos da UFC

“Os benefícios gerados por um gerenciamento de riscos eficaz geralmente são muito maiores que eventuais custos incorridos com sua implementação.”

“A gestão de riscos é uma aliada na busca por redução de custos, por meio de otimização de processos e priorização de demandas existentes.”

Mitos e verdades do gerenciamento de riscos



❖ **Mito 3:** Gestão de riscos vai engessar ainda mais meus processos, pois vai trazer mais controles

“Um bom gerenciamento de riscos fará com que os gestores conheçam melhor seus processos e, conseqüentemente, o nível de risco envolvido nas atividades desenvolvidas.”

Isso permitirá, inclusive, que se retirem controles tidos como desnecessários, quando for o caso.”

Mitos e verdades do gerenciamento de riscos



❖ **Mito 4:** Gestão de riscos só pode ser implementada com consultoria

“Não podemos esquecer de uma outra forma de se adquirir conhecimento que é capacitando os servidores da UFC.”

*“O processo de gestão de riscos deve ser implementado de forma contínua e **sem atropelos**. Neste contexto, a capacitação de servidores para atuar como multiplicadores poderá gerar bons resultados a partir de um custo muito baixo.”*

Mitos e verdades do gerenciamento de riscos



❖ **Mito 5:** Gestão de riscos só pode ser implementada se eu tiver um sistema

“Os órgãos e entidades que possuem programa de gestão de riscos maduros começaram com a utilização de uma simples planilha.”

“A falta de recursos financeiros para comprar/desenvolver um sistema não pode ser uma desculpa para a não implantação da gestão de riscos na UFC.”

Mitos e verdades do gerenciamento de riscos



❖ **VERDADE:** Gestão de riscos é um processo contínuo, que exige mudança de cultura

“Um sistema de gestão de riscos não surge de forma mágica.”

“No centro dos esforços para a implementação do gerenciamento de risco estão os gestores. Estes devem ter as competências e habilidades necessárias para modificar a abordagem adotada na universidade em relação a riscos.”

Gerenciamento de riscos - Contexto



Vamos **fortalecer** o gerenciamento de
riscos na **PROGEP!!!**





Definição e fortalecimento do ambiente interno



1º Passo: Definição e fortalecimento do ambiente interno



❖ O ambiente interno, nosso caso, Progep...

“Inclui, entre outros elementos, integridade, valores éticos e competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança organizacional e políticas e práticas de recursos humanos.”

“O ambiente interno é a base para todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos, provendo disciplina e prontidão para a gestão de riscos.”

1º Passo: Definição e fortalecimento do ambiente interno



❖ Quem recorda do questionário da SecGov?

Levantamento Preliminar sobre Mapeamento de Processos e Gestão de Riscos da UFC

*Obrigatório

1. Endereço de e-mail *

1º Passo: Definição e fortalecimento do ambiente interno



❖ 17 unidades da Progep participaram...

■ Das unidades de assessoramento

- Assessoria de Legislação e Normas – ALN;
- Assessoria Técnica e Administrativa – ATA;
- Central de Relacionamento – CENSER; e
- Secretaria Administrativa – SECAD.

■ Das coordenadorias

- Coordenadoria de Administração de Pessoal – CAPES;
- Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação – CODEC; e
- Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho – COQVT.



1º Passo: Definição e fortalecimento do ambiente interno



❖ 17 unidades da Progep participaram...

■ Das unidades da CAPES

- Divisão de Pagamento de Pessoal Ativo – DIPAG;
- Divisão de Provimento de Aposentadorias e Pensões – DIPAP; e
- Divisão de Atendimento ao Controle Externo – DIACE.

■ Das unidades da CODEC

- Comissão de Avaliação de Certificados e Títulos – CAVCT;
- Divisão de Dimensionamento e Movimentação – DIMOV;
- Divisão de Carreira e Avaliação de Desempenho – DICAD;
- Divisão de Concursos e Provimento – DICON; e
- Divisão de Formação Profissional – DIFOP.



1º Passo: Definição e fortalecimento do ambiente interno



❖ 17 unidades da Progep participaram...

- Das unidades da COQVT
 - Divisão de Apoio Psicossocial – DIAPS; e
 - Divisão de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho – DESMT.



Quais são as atribuições desta Unidade?	Considerando que processo é o conjunto de atividades executadas para o cumprimento de um objetivo, você conhece os principais processos da sua unidade? Se sim, pode citá-los?	Quem são os responsáveis pelos processos descritos na pergunta anterior?	Existem normas para cada processo citado? Quais?	Quantos destes processos já foram mapeados?
Quando se deu este mapeamento? Os processos sofreram alguma alteração posterior?	Existe um conhecimento dos pontos fortes e fracos dos processos executados pela Unidade?	Qual tem sido a abordagem utilizada para as constatações mencionadas na questão anterior?	Considerando que controles internos representam o conjunto de normas e procedimentos que visam garantir a eficácia da Instituição, quais dos princípios de controles internos estão presentes nos processos?	Os controles são avaliados e revisados? Como isso ocorre?
Como é dada ciência a cada agente (gestores, servidores, discentes e afins) no que concerne aos controles internos?	Qual seu nível de conhecimento sobre Gestão de Riscos? 82%	Em sua opinião, quais os benefícios serão somados a sua unidade com a implementação da Gestão de Riscos? 100%	Em sua opinião, quais desvantagens poderiam advir da implementação da Gestão de Riscos em sua unidade?	Existe um processo formal ou mesmo informal, para: [Identificação dos riscos]
Existe um processo formal ou mesmo informal, para: [Avaliação dos riscos]	Existe um processo formal ou mesmo informal, para: [Estabelecimento de respostas ao risco]	Existe um processo formal ou mesmo informal, para: [Desenvolvimento de atividades de controle]	Existe um processo formal ou mesmo informal, para: [Monitoramento dos riscos]	Existe um processo formal ou mesmo informal, para: [Comunicação e informação aos agentes envolvidos no processo de Gestão de Riscos]
É aplicado algum mecanismo de mensuração do impacto e da probabilidade de ocorrência do risco no seu setor? Qual?	Você saberia identificar qual a natureza dos riscos que sua unidade incorre? 100%	Na sua opinião, quais destes riscos estão associados diretamente aos objetivos estabelecidos pelo Planejamento da Unidade? 100%	Na sua opinião, quais destes riscos não estão associados diretamente ao planejamento da Unidade e sim, às atividades corriqueiras? 94%	A Unidade tem indicadores internos para acompanhamento dos processos? Quais?



E a Comissão Interna de Governança da Progep?



1º Passo: Criação da Comissão Interna de Governança - CIGOV



❖ Comissão Interna de Governança da PROGEP

■ Representantes das coordenadorias:

- Coordenadoria de Administração de Pessoal – CAPES;
- Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação – CODEC;
- Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho – COQVT; e
- Coordenadoria de Perícia e Assistência ao Servidor – CPASE.

■ Representantes das unidades de assessoramento:

- Secretaria Administrativa – SECAD;
- Assessoria Técnica – ATA;
- Assessoria de Legislação e Normas – ALN;
- Comissão Interna de Acompanhamento do PDI 2018-2022 – PROGEP; e
- Comissão Permanente de Acumulação de Cargos – CPAC.



1º Passo: Criação da Comissão Interna de Governança - CIGOV



❖ Comissão Interna de Governança da PROGEP

■ Atribuições:

- I - Planejar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de processos, à gestão de riscos e aos controles internos;
- II – Orientar a realização das etapas e atividades necessárias para o desenvolvimento da governança nas unidades pertencentes à PROGEP;
- III – Analisar e elaborar plano de ação para melhoria dos Índices de Governança com relação ao Relatório Integrado de Governança Pública do Tribunal de Contas da União – TCU;
- IV – Elaborar o Plano Anual de Ações de Governança em gestão de pessoas;
- V – Elaborar e divulgar relatórios semestrais das ações de governança desenvolvidas conforme planejamento e execução dos planos de ação aprovados;
- VI – Dar o suporte necessário à Secretaria de Governança da UFC no que concerne às ações de governança em gestão de pessoas;

1º Passo: Criação da Comissão Interna de Governança - CIGOV



❖ Comissão Interna de Governança da PROGEF

■ Atribuições:

- VII – Reforçar as ações desenvolvidas pela Comissão de Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2018-2022) PROGEF, considerando o alinhamento às ações de governança da UFC e da PROGEF;
- VIII – Incentivar práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos de acordo com o código de ética da UFC;
- IX – Analisar e orientar as ações a serem realizadas conforme Matriz de Responsabilidades RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) aprovada pela PROGEF;
- X – Submeter à aprovação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas as ações a serem realizadas conforme Matriz de Responsabilidades RACI aprovada pela PROGEF;
- XI – Analisar, planejar e orientar as ações de governança em gestão de pessoas que sejam demandas a esta PROGEF; e
- XII – Propor alterações à Matriz de Responsabilidades RACI à PROGEF.



E a Matriz de Responsabilidades no gerenciamento de riscos da Progep?



1º Passo: Elaboração da Matriz RACI de responsabilidades



❖ Matriz RACI

- **R - Responsável (*Responsible*)**: quem executa a atividade;
- **A - Autoridade (*Accountable*)**: quem aprova a tarefa ou produto;
- **C - Consultado (*Consulted*)**: quem deve ser consultado para agregar valor na implementação; e
- **I - Informado (*Informed*)**: quem deve ser notificado de resultados ou ações tomadas.

“Uma forma de descrever quem faz o que dentro de processo de gestão de riscos é por meio da Matriz RACI, também conhecida como **Matriz de Responsabilidades**.”



MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - PROGEp

~~MATRIZ DE RESPONSABILIDADES RACI~~ - GESTÃO DE RISCOS - PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS - PROGEp

Atividade/Responsável	Descrição da atividade	SecGov	PROGEp	CIGOV	ATA	Unidade de gestão*	Unidade mapeada
Comunicação e consulta	Constituem o fluxo de informações entre as partes envolvidas no processo de gestão de riscos, afim de assegurar o acesso a dados e opiniões pertinentes, bem como a compreensão necessária à tomada de decisões envolvendo riscos mapeado na PROGEp.	I	A/I	C/I	R/C/I	C/I	C
Estabelecimento do Contexto - Mapeamento de processos	Consiste na utilização de ferramentas com o intuito de expandir o conhecimento aos servidores vinculados aos processos sobre as atividades e riscos existentes nas unidades. Tal contexto é levado em consideração ao gerenciar processos, riscos e controles internos no âmbito da gestão de pessoas.	I	A/I	C/I	R/C/I	C/I	C
Estabelecimento do Contexto - Capacitação para governança							
Fixar objetivos dos processos	Refere-se a identificação dos objetivos de cada processo mapeado para posterior identificação de riscos relacionados a cada objetivo fixado.	I	A/I	I	C/I	R/C	R
Identificar os riscos	A identificação de riscos envolve a busca, reconhecimento e descrição de riscos. Ela envolve a identificação das fontes de risco, eventos, suas causas e suas consequências potenciais. Pode envolver ainda dados históricos, análises teóricas, opiniões de pessoas informadas e especialistas, e as necessidades das partes interessadas.	I	A/I	I	C/I	R/C	R
Analisar os riscos	Refere-se ao processo de compreender a natureza do risco e determinar o nível de risco. Ela fornece a base para a avaliação de riscos e para as decisões sobre o tratamento de riscos e inclui a estimativa de riscos.	I	A/I	I	C/I	R/C	R
Avaliar os riscos	Refere-se ao processo de comparar os resultados da análise de riscos com os critérios de risco para determinar se o risco e/ou sua magnitude é aceitável ou tolerável. A avaliação de riscos auxilia na decisão sobre o tratamento de riscos e sobre a prioridade para a implementação do tratamento.	I	A/I	C/I	C/I	R/C	R
Tratar os riscos	Envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos, bem como a implementação dessas opções no âmbito da gestão de pessoas.	I	A/I	C/I	C/I	C	R
Elaborar plano de tratamento dos riscos	Consiste na elaboração do Plano de Ação para cada risco identificado nos processos da PROGEp.	I	A/I	C/I	C/I	R/C	R
Monitorar e acompanhar	Envolve a verificação, a supervisão, a observação ou a identificação da situação, executadas de forma contínua, a fim de identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado.	I	I	R/I	R/I	R/C	R

* As unidades de gestão da Progep são: Coordenadoria de Administração de Pessoal – CAPES, Coordenadoria de Desenvolvimento e Capacitação – CODEC, Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho – COQVT, Coordenadoria de Perícia e Assistência ao Servidor – CPASE, Secretaria Administrativa – SECAD, Assessoria Técnica e Administrativa – ATA, Assessoria de Legislação e Normas – ALN, Central de Relacionamento - CENSER, Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – CIS, Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD e Comissão Permanente de Acumulação de Cargos – CPAC.

1ª Reunião – 12.06.2019



Mapeamento de processos na Progep/UFC

Facilitadores:

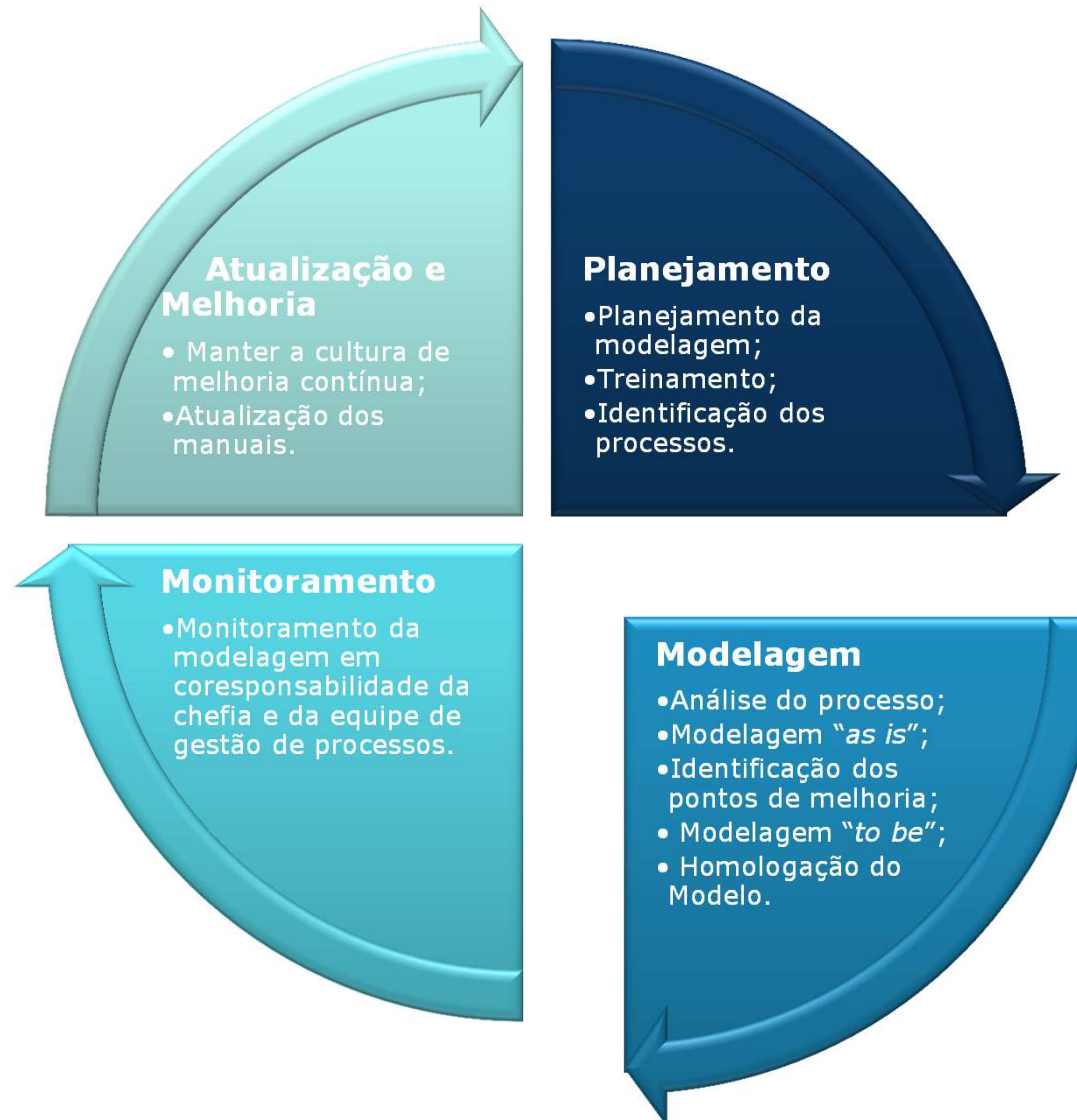
Pedro Feitosa – ATA/Progep



Finalizar mapeamento de processos



2º Passo: Ciclo da gestão de processos - PROGEP



2º Passo: Gestão de processos



❖ Processos mapeados

Divisão	Processos Identificados	Processos Mapeado/Atualizado	Mapeamento/Atualização em andamento
DICON	14	7	0
DIFOP	3	2	0
DICAD	5	2	1
DIMOV	27	0	0
DESMT	10	1	0
DiPPC	10	1	2
DiAPS	9	0	2
DIBEN	9	0	0
DIPAP	10	1	1
CPASE*	23	0	4
SECAD*	-	0	3
TOTAL	120	14	13



1ª Reunião – 12.06.2019



Gerenciamento de Riscos na Progep/UFC (continuação)

Facilitadores:

Alex Nogueira – CIGOV/Progep

2º Passo: Priorização de processos



❖ Priorização de processos para identificação de riscos

- Atos de pessoal: aposentadorias e pensões.
- OFÍCIO Nº 3144/2019/Regional/CE-CGU, de 22/02/2019, emitido por Giovanni Pacelli Carvalho Lustosa da Costa, Superintendente da CGU no Estado do Ceará. Recebido pela PROGEP em 08/05/2019.

Assunto: **Implementação do Plano de Integridade da UFC e boas práticas**

Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 00206.100079/2019-80.

Magnífico Reitor,

1. Cumprimentando-o respeitosamente, após a reunião realizada, no dia 21 de fevereiro de 2019, formalizo que o Plano de Integridade apresentado para nossa equipe foi considerado adequado quanto à apresentação dos elementos essenciais previstos na legislação.

2. Objetivando aprimorar o plano e avançar no tema, sugere-se que sejam identificados e tratados, de forma mais específica e detalhada, os riscos para integridade nos processos internos da UFC, conforme destacado a seguir: **atos de pessoal (aposentadoria/pensão); aquisições de tecnologia da informação; aquisições em geral; e gestão do acervo cultural e histórico.**

3. Por fim, agradeço a receptividade que a equipe da Universidade Federal do Ceará nos dedicou e apresentou o trabalho que tem sido feito nesta temática. Reforço que a CGU está à disposição para auxiliar no aprimoramento das práticas de gestão sobre Plano de Integridade.



2º Passo: Priorização de processos



❖ Priorização de processos para identificação de riscos

- **Urgência:** Aposentadorias e pensões;
- Demais processos com mapeio homologado; e
- Encaminhamento para definição de datas.



Fixação de objetivos



3º Passo: Fixação dos objetivos



❖ **Não vamos inventar a roda!!!**

“Os setores mapeados identificarão os processos de trabalhos e os objetivos destes.”

“Processo mapeado, objetivo identificado.”

“A utilização de ferramentas administrativas e tecnológicas pode facilitar a identificação e atualização dos processos de trabalho. São exemplos: o Mapeamento de Processos, e softwares, como o Bizagi Modeler ®, respectivamente.”



Identificação de riscos



4º Passo: Identificação de riscos



❖ Recordando!!!

*“Define-se **risco** como a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos.”*



4º Passo: Identificação de riscos



❖ Risco inerente x Risco Residual



4º Passo: Identificação de riscos



❖ Categorias de riscos

- **Financeiros/Orçamentários:** Eventos que podem comprometer a capacidade da UFC de contar com recursos financeiros para a realização de suas atividades ou comprometer a própria execução orçamentária;
 - Risco financeiro: atraso no envio de recursos financeiros; Risco orçamentário: bloqueio orçamentário imposto pelo MEC.
- **Operacionais:** Eventos que podem comprometer as atividades da Universidade, estando associados a falhas de processos internos, de pessoas, de infraestrutura e de sistemas;
 - Pagamento indevido a servidor que solicitou auxílio-transporte, mas não anexou o comprovante de endereço no sistema (falha operacional, falha de sistema, falha de controle).

4º Passo: Identificação de riscos



❖ Categorias de riscos

- **Legal/Conformidade:** Eventos que podem afetar o cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis pela UFC;
 - Risco de não observância em alteração de normativo. Número de professores afastados acima do permitido para o período, prejudicando os discentes;

- **Imagem/Reputação:** Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à missão institucional da Universidade;
 - Ocorrência de fraudes de conhecimento da sociedade sem a devida punição.

4º Passo: Identificação de riscos



❖ Categorias de riscos

- **De Integridade:** Eventos que podem afetar a probidade da gestão dos recursos públicos e das atividades da UFC, causados pela falta de honestidade e desvios éticos;
 - contratação de familiares para cargos em comissão e função de confiança (nepotismo).

4º Passo: Identificação de riscos



❖ **Não há segredos!!!**

“A etapa de identificação será desenvolvida por meio da busca, reconhecimento e descrição de eventos que possam evitar, atrasar, prejudicar ou impedir o cumprimento dos objetivos estabelecidos.”

“Assim, são reconhecidas as fontes de risco, eventos, e respectivas causas e consequências potenciais.”

4º Passo: Identificação de riscos



BRAINSTORMING



4º Passo: Identificação de riscos



❖ Questione-se!!!

- Quais eventos podem evitar, atrasar, prejudicar e/ou impedir o atingimento de um ou mais objetivos do processo organizacional?
- O evento é um risco que pode comprometer claramente um objetivo do processo?
- O evento é um risco ou uma falha no desenho do processo organizacional?
- À luz dos objetivos do processo organizacional, o evento identificado é um risco ou uma causa para um risco?
- O evento é um risco ou uma fragilidade em um controle para tratar um risco do processo?

4º Passo: Identificação de riscos



❖ Um “bizu”

- Regra: Negar o (Objetivo), devido à (Evento de Risco)
- Ex.: Deixar de repor ao erário, devido à ausência de acompanhamento de GRU's de ex-servidores.
- Ex.: Deixar de alterar férias, devido à limitação operacional do sistema.



Avaliar os riscos identificados



5º Passo: Avaliar os riscos identificados



❖ Curte só a onda!!!

“Os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência.”

“A avaliação de riscos deve ser feita por meio de análises qualitativas, quantitativas ou da combinação de ambas.”

“Os riscos devem ser avaliados quando à sua condição de inerentes e residuais.”



5º Passo: Avaliar os riscos identificados



❖ Probabilidade x Impacto

Tabela 2 – Escala de Probabilidade.

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Peso
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam essa possibilidade.	10
Muito alta	Praticamente certo. O evento ocorrerá, pois as circunstâncias indicam essa possibilidade.	20

Fonte: Metodologia de Ges

Tabela 3 – Escala de Impacto.

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Peso
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/ comunicação/ divulgação ou de conformidade)	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Muito alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – Escala de Impacto (CGU, 2018)

5º Passo: Avaliar os riscos identificados



❖ Classificação de risco x Matriz de risco

Quadro 5 – Mapa de Risco.

		IMPACTO				
		Muito baixo 1	Baixo 2	Médio 5	Alto 8	Muito Alto 10
PROBABILIDADE	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – Matriz de Riscos (CGU, 2018)

5º Passo: Avaliar os riscos identificados



❖ Lembrar dos controles existentes para avaliá-los!!!

Quadro 6 – Avaliação em Níveis dos Controles Internos Existentes.

Nível	Descrição	Fator de Avaliação dos Controles
Inexistente	Controles inexistentes, mal desenhados ou mal implantados, isto é, não funcionais.	1
Fraco	Controles têm abordagens <i>ad hoc</i> , tendem a ser aplicados caso a caso, a responsabilidade é individual, havendo elevado grau de confiança no conhecimento das pessoas.	0,8
Mediano	Controles implementados mitigam alguns aspectos do risco, mas não contemplam todos os aspectos relevantes do risco devido a deficiências no desenho ou nas ferramentas utilizadas.	0,6
Satisfatório	Controles implementados e sustentados por ferramentas adequadas e embora passíveis de aperfeiçoamento, mitigam o risco satisfatoriamente.	0,4
Forte	Controles implementados podem ser considerados a “melhor prática”, mitigando todos os aspectos relevantes do risco.	0,2

Fonte: Metodologia de Gestão de Riscos – Níveis de Avaliação dos Controles Internos Existentes (CGU, 2018).

5º Passo: Avaliar os riscos identificados



❖ **Lembrar dos controles existentes para avaliá-los!!!**



Risco Residual = Risco Inerente X Fator de Avaliação dos Controles

5º Passo: Avaliar os riscos identificados



❖ Consolidando tudo até aqui...

Quadro 7 – FORMULÁRIO SECGOV 03 – Identificação e Avaliação de Riscos.

Nome do Processo:										
Objetivo do Processo:										
Responsável:										
Identificação e Análise de Risco						Avaliação dos Riscos			Avaliação dos Controles Existentes	
Riscos				Controles						
Eventos de Risco	Categoria	Causa	Consequência	Controles Preventivos	Controles de atenuação e recuperação	Probabilidade	Impacto	Risco Inerente	Fator de avaliação dos controles	Risco Residual

Fonte: Secretaria de Governança (2018).



Tratar os riscos identificados



6º Passo: Tratar os riscos identificados



❖ **Tratar risco é dar uma resposta a ele!!!**

“A Progep/UFC deverá identificar qual estratégia seguir (evitar, transferir, aceitar ou tratar) em relação aos riscos mapeados e avaliados.”

6º Passo: Tratar os riscos identificados



❖ Tratar risco é dar uma resposta a ele!!!

Transferir: implica na compensação dos danos causados por um risco, como a contratação de um seguro, contudo a responsabilidade sobre o risco nunca é transferida.



Mitigar: implantação de controles que reduzam os riscos à níveis aceitáveis, em sinergia com o apetite de risco da organização.



Eliminar: cessão da atividade que causa a exposição ao risco, como por exemplo, a retirada de um produto ou serviço do mercado.



Aceitar: quando o risco esta dentro dos limites aceitáveis pela organização ou quando o custo de implantação de controles supera os possíveis danos.



6º Passo: Tratar os riscos identificados



❖ Plano de tratamento

Quadro 9 – Formulário SECGOV 05 – Plano de Tratamento.

Nome do Processo:											
Objetivo do Processo:											
Responsável:											
Eventos de Risco	Categoria	Causa	Consequência	Opção de Tratamento	Unidades Responsáveis	Unidades Corresponsáveis	Como será implementado	Custo	Data de Início de Implementação	Data de Término de Implementação	Status

Fonte: Secretaria de Governança (2018).

6º Passo: Tratar os riscos identificados



❖ Plano de contingência

Quadro 10 – Formulário SECGOV 06 – Plano de Contingência.

UNIDADE: DIFOP – PROGEP			GESTOR DE RISCOS: #Nome1		
EVENTO: Falta de energia no local reservado para a realização do curso					
DESCRIÇÃO: Os equipamentos não poderão ser ligados					
GATILHO: Período sem energia superior a uma hora					
DATA DA OCORRÊNCIA	AÇÃO IMEDIATA	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	SOLUÇÃO	DATA DA SOLUÇÃO	RESPONSÁVEL PELA SOLUÇÃO
06/03/17	Entrar em contato com os setores parceiros que possam ceder um local para a realização do curso.	#Nome2			#Nome3

Fonte: Secretaria de Governança (2017).



Reportar os riscos



7º Passo: reportar os riscos



❖ Reportar é comunicar, informar e, talvez, divulgar

“A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos.”

7º Passo: reportar os riscos



❖ Comunicação dos riscos

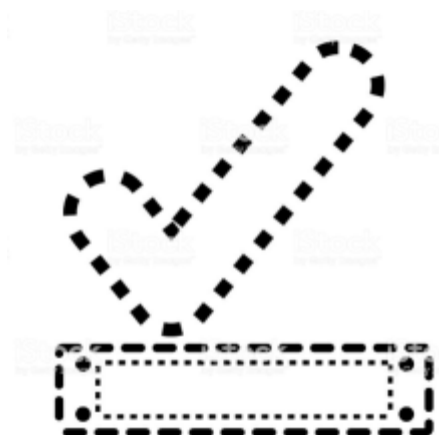
Quadro 12 – Formulário SECGOV 08 – Comunicação dos Riscos.

UNIDADE: DIFOP – PROGEP						
GESTOR: #NOME1						
PARTE INTERESSADA	COMUNICADOR	PROPÓSITO	DESCRIÇÃO DO RISCO	MÉTODO DE COMUNICAÇÃO	DATA DA COMUNICAÇÃO	FREQUÊNCIA
CODEC	#Nome1	Informar	Ausência de infraestrutura e equipamentos necessários para a realização do curso	Memorando	15/03/2017	Mensal
Pró-Reitorias	#Nome2	Consultar	Ausência de infraestrutura e equipamentos necessários para a realização do curso	e-mail	20/03/2017	Esporádica

Fonte: Secretaria de Governança (2018).



Monitorar os riscos



8º Passo: Monitorar os riscos



❖ Monitoramento

*“Tem como objetivo avaliar a **qualidade da gestão de riscos** e dos **controles internos da gestão**, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto.”*

8º Passo: Monitorar os riscos



❖ Monitoramento e análise crítica

Quadro 13 – Formulário SECGOV 08 – Monitoramento e Análise Crítica.

Nome do Processo:										
Objetivo do Processo:										
Responsável:										
Identificação e Análise de Risco						Avaliação		Melhoria		
Riscos				Controles				Data	Responsável	Status
Eventos de Risco	Categoria	Causa	Consequência	Controles Preventivos	Controles de atenuação e recuperação	Risco Inerente	Risco Residual			

Fonte: Secretaria de Governança (2018).

STATUS: C – Concluída, I – Iniciada, mas não concluída, N – Não iniciada, NA – Não aplicável.



Vamos ver na prática...

Um churrasco e seus riscos

http://www.serpro.gov.br/menu/quem-somos/governanca-corporativa/arquivos/serpro_gestao-de-riscos_video-churrasco.mp4/view

Gerenciamento de Riscos

Em resumo...





Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU

Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU



❖ Lev. De Governança e Gestão de Pessoas

- Ciclo 2013
- Ciclo 2016

❖ Lev. Integrado de Governança Pública

- Ciclo 2017
- Ciclo 2018

A partir da unificação o **Levantamento Integrado de Governança Pública** passou a ser **anual, público** e parte da **Prestação de Contas Anual**.

Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU



❖ Estágios de capacidade

Estágios		Valores
Inicial	Inexpressivo	0 a 14,9%
	Iniciando	15 a 39,9%
Intermediário		40 a 69,9%
Aprimorado		70 a 100%

Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU



❖ Levantamento de Governança

Indicador	2017	2018	Diferença
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	34%	51%	17%
iGovPub (índice de governança pública)	25%	56%	31%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	28%	50%	22%
GestãoPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	34%	42%	8%

Legenda:

Iniciando

Intermediário

Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU



❖ Levantamento de Governança

- 498 organizações públicas;
- 117 são instituições de Ensino Superior (IES);
- 31 IES são do Nordeste

Posição UFC - iGovPessoas	
iGovPessoas-UFC	49,71%
Posição UFC - TODOS	136ª
Posição UFC – IES/NACIONAL	16ª
Posição UFC – IES/NE	6ª



Como a Progep realizou sua autoavaliação?

Vamos verificar o questionário!!!

Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU



❖ Pontos fortes

PRÁTICA	PONTUAÇÃO
4110 (Realizar planejamento da gestão de pessoas)	75,92%
4130 (Assegurar o adequado provimento das vagas existentes)	55,44%
4150 (Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores)	56,43%
4170 (Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores)	83,07%
1120 (Gerir o desempenho da alta administração)	44,41%
213P (Promover a gestão estratégica – para Pessoas)	77,74%

Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU



❖ Questões!!!

4120 (Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores)

QUESTÃO	RESPOSTA	PONTUAÇÃO
4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.	Adota parcialmente	32,11%
4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.	Há decisão formal ou plano para adotá-lo	5%
4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.	Adota em menor parte	15%
4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.	Adota em menor parte	15%

Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU



❖ Questões!!!

4140 (Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados)

QUESTÃO	RESPOSTA	PONTUAÇÃO
4141. A organização dispõe de uma política de sucessão.	Não Adota	0,00%
4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas.	Não adota	0,00%
4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas.	Não adota	0,00%
4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.	Há decisão formal ou plano para adotá-lo	5,00%

Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU



❖ Questões!!!

4160 (Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável)		
QUESTÃO	RESPOSTA	PONTUAÇÃO
4165. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização. (tipo A)	Há decisão formal ou plano para adotá-lo	5,00%
4166. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho. (tipo A)	Adota parcialmente	38,78%

Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU



❖ Questões!!!

4180 (Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores)		
QUESTÃO	RESPOSTA	PONTUAÇÃO
4181. A organização executa procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores.	Não adota	0,00%
4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização.	Não adota	0,00%
4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização.	Adota em maior parte ou totalmente	100%

Relatório Integrado com Indicadores de Governança do TCU



❖ Oportunidades!!!

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
POLÍTICA DE SUCESSÃO
AVALIAÇÃO DOS AMBIENTES DE TRABALHO
PROGRAMA DE GESTÃO
AVALIAÇÃO DOS DESLIGAMENTOS

1ª Reunião da Comissão Interna de Governança da PROGEP



Encaminhamentos, comunicados e informes

Encaminhamentos, comunicados e informes



- ❖ **Definição de datas para identificação de riscos dos processos prioritários para a CGU (aposentadorias e pensões);**
- ❖ **Cronograma de mapeamento de processos de cada unidade (coordenadorias e unidades de assessoramento);**
- ❖ **Discussão com as equipes de trabalho sobre o Relatório Integrado de Governança do TCU para consolidar Plano de Ação 2019 (2º sem.)**
 - Encaminhar por e-mail aos membros da comissão: Questionário TCU, Questionário Progep preenchido em 2018, Análise SECGOV 2017x2018, Planilha com ações da Progep.
- ❖ **Informes PDI**
- ❖ **Próxima reunião: 02/07 (terça)**

Julho 2019							
Nº	Se	Te	Qu	Qu	Se	Sá	Do
27	1	2	3	4	5	6	7
28	8	9	10	11	12	13	14
29	15	16	17	18	19	20	21
30	22	23	24	25	26	27	28
31	29	30	31				