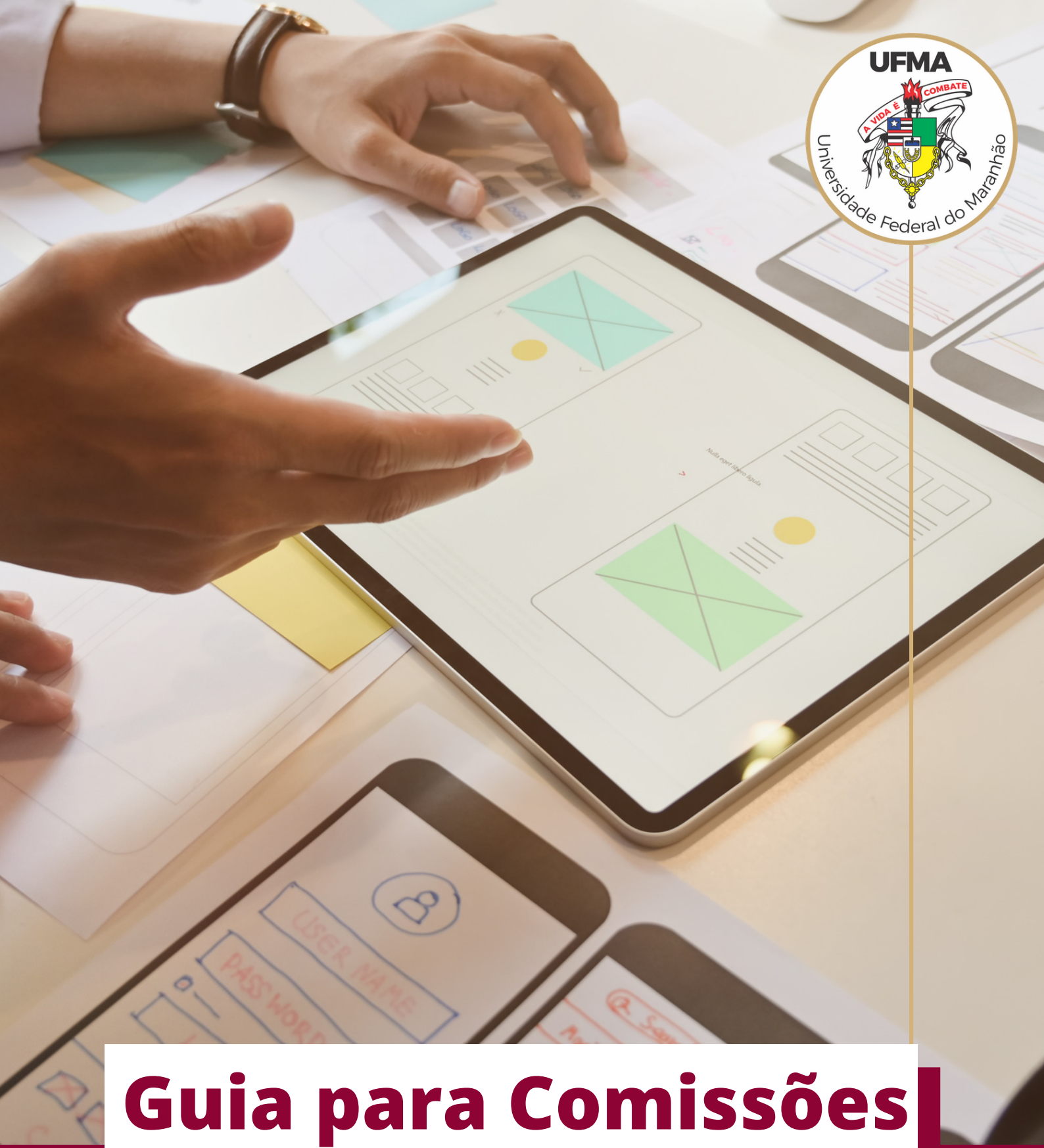


Guia para Comissões

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E TRANSPARÊNCIA - PPGT

DIRETORIA DE GESTÃO, MODERNIZAÇÃO E TRANSPARÊNCIA - DGMT

Universidade Federal do Maranhão

Reitor
Natalino Salgado Filho

Vice-Reitor
Marcos Fábio Belo Matos

Pró-Reitora de Ensino
Isabel Ibarra Cabrera

Pró-Reitor da Agência de Inovação, Empreendedorismo, Pesquisa, Pós-Graduação e Internacionalização
Fernando Carvalho Silva

Pró-Reitora de Extensão e Cultura
Josefa de Melo e Sousa Bentivi Andrade

Pró-Reitor de Assistência Estudantil
Leonardo Silva Soares

Pró-Reitor de Planejamento, Gestão e Transparência
Walber Lins Pontes

Pró-Reitora de Gestão de Pessoas
Marília Cristine Valente Viana

Pró-Reitor de Representação Institucional
Arkley Marques Bandeira

Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Transparência

Pró-Reitoria
Walber Lins Pontes - Pró-Reitor

Gabinete
Luciana Moreira de Araujo - Chefe de Gabinete

Comissão Permanente de Licitação
Vitor Davi Barros de Souza - Presidente

Comissão Permanente de Avaliação de Documentos
Irema Vale Bessa - Presidente

Diretorias

Diretoria de Gestão, Modernização e Transparência
Aline Alvares Melo - Diretora

Diretoria de Administração
Guilherme Frederico de Souza de Abreu - Diretor

Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade
Rosária de Fátima Silva - Diretora

Diretoria de Convênios e Contratos
Jorge Felipe Souza Paz - Diretor

Pesquisas iniciais e prazos

Pesquisa inicial com o CGIT
Objetivo: Identificação das perspectivas estratégicas
Período: 22/03 a 31/03

Pesquisa inicial com a Comunidade Acadêmica
Objetivo: Avaliação da MVV atual e sugestões para o PDI
Período: 16/03 a 31/03

Análise das Respostas do CGIT pela Comissão Executiva
Objetivo: Disponibilizar informações para comissões setoriais
Período: 1º/04 a 09/04

Análise da Pesquisa com Comunidade Acadêmica
Objetivo: Disponibilizar informações para comissões
Período: 05/04 a 30/04

Cronograma de Atividades

Responsabilidades do CGIT

Produtos: Missão, Visão e Valores (MVV), SWOT e CANVAS

Prazo: **22/03 a 05/05**

RESPONSABILIDADES DAS COMISSÕES SETORIAIS

- **Primeira Etapa - 05/04 a 15/04**

Produtos: Análise SWOT e identificação de macroprocessos

- **Segunda Etapa - 19/04 a 07/05**

Produtos: Riscos

- **Terceira Etapa - 17/05 a 18/06**

Produto: Planilha BSC

- **Quarta Etapa - 21/06 a 02/07**

Produto: Preparação dos fóruns

- **Quinta Etapa - 05 a 09/07**

Produto: Realização dos fóruns

- **Sexta Etapa - A partir de 10/07**

Produto: Adequações nos resultados oriundos da 3ª etapa

- **Última Etapa - Agosto**

Produto: Redação final

SUMÁRIO

7 MISSÃO, VISÃO, VALORES, ANÁLISE SWOT E CANVAS
CGIT

16 MACROPROCESSOS E ANALISE SWOT
Comissões Setoriais

21 MACROPROCESSOS E RISCOS
Comissões Setoriais

38 PLANILHA BSC
Comissões Setoriais

44 PREPARAÇÃO DOS FÓRUNS
Comissões Setoriais

46 REALIZAÇÃO DOS FÓRUNS
Comissões Setoriais

48 AJUSTES
Comissões Setoriais

50 REDAÇÃO FINAL
Comissões Setoriais e CGIT

Missão, Visão, Valores, Análise SWOT e CANVAS

Responsável: CGIT

Elaboração de Missão, Visão, Valores (MVV) e Análise SWOT

O planejamento estratégico da UFMA (PDI) que define a missão, visão e valores da organização. A partir dele é possível elaborar os objetivos das demais unidades. Considerando que a Instituição, atualmente, possui como missão, visão e valores, a estrutura abaixo descrita, faz-se necessário que o CGIT analise a MVV da UFMA, bem como proponha alteração na redação.

Missão da UFMA:

Ser cada vez uma Instituição de Ensino Superior de excelência que compreenda a afinada articulação entre ensino, pesquisa e extensão em todas as áreas do saber, a qual conte com credibilidade social para a qualidade de seus serviços e para os excelentes resultados garantidos por profissionais qualificados, respeitados, comprometidos com a inclusão e o acesso a todos os públicos de seus bens e serviços, conscientes de sua atuação para a sustentabilidade, sociocultural e ambiental.

Visão da UFMA:

Produzir conhecimento e formar profissionais competentes na área de ciências humanas, ciências sociais, tecnológicas e biológicas para a melhoria da qualidade de vida e para a transformação social, tomando como estratégias de ação o ensino, a pesquisa, a extensão e a inovação, por meio de uma gestão criativa, atuante, competente e íntegra.

Valores:

- *Respeito,*
- *Integridade,*
- *Responsabilidade científica e socio-político-cultural,*
- *Credibilidade pedagógica, educativa e investigativa.*

Definição - Mas o que seria a Missão, Visão e os Valores?

Missão

A missão define a razão de ser da organização, no caso, da UFMA. Faz-se necessário identificar o porquê a entidade existe, quais os benefícios e impactos ela traz para a sociedade? Identifica também qual a área de atuação e é atemporal (permanente).

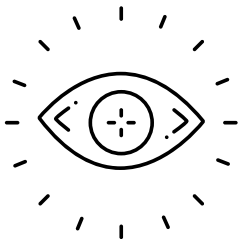
Alguns exemplos de missão para inspiração:

- **Tribunal de Contas do Estado de São Paulo:**

"Ser uma Instituição de referência no controle da efetividade na aplicação dos recursos públicos"

- **TCU MA:**

"*Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável"*



Visão

A visão, por sua vez, refere-se a um estado futuro, onde se pretende chegar. Exprime o que a unidade almeja ser no futuro.

Alguns exemplos de visão para inspiração:

- **Tribunal de Contas de São Paulo:**

"Fiscalizar e orientar para o bom e transparente uso dos recursos públicos em benefício da sociedade"

- **TCU MA:**

"Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo"

Valores

Os valores relacionam-se ao conjunto de princípios, crenças e aspectos que norteiam o comportamento dos indivíduos na organização. Quais as acepções internas são necessárias para fazer parte da UFMA? O que os indivíduos devem compartilhar entre si?

Alguns exemplos de valores para inspiração:

TCU MA:

- Ética: Ter como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.
- Justiça Pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, impessoalidade e imparcialidade.
- Efetividade Atuar orientado para resultados que assegurem o cumprimento da missão e a excelência da imagem institucional.
- Independência Atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma a rejeitar a interveniência de qualquer interesse que não o público.
- Profissionalismo Atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com a missão institucional.

E como construir a missão, visão e valores?

Ferramentas

Brainstorming

Técnica de discussão em grupo que permite a construção de soluções criativas pelos participantes. Quanto mais heterogêneo o grupo, mais contribuições e informações deverão resultar dessa técnica.

Como fazer?

1. Apresente o problema (por exemplo, qual seria a razão de ser nossa unidade?)
2. Permita a 'chuva de ideias' (anote todas as sugestões, utilize post its e disponha as respostas aos demais participantes, de forma visível);
3. Separe as melhores soluções (elimine as soluções duplicadas, identifique as melhores soluções e explicite os motivos da escolha);

Quem deve participar?

- **Líder** – pessoa responsável por mediar o momento e facilitar a dinâmica;
- **Participantes** – pessoas que serão afetadas pelo problema, no caso, seria interessante agrupar pessoas que possuem uma visão ampla da Universidade, conhece a Instituição há um bom tempo, e concentra-se na cúpula administrativa;
- **Secretário (a) –** alguém responsável por anotar as ideias, se possível (e permitido pelos participantes) pode ser realizada uma gravação para facilitar o acompanhamento a posteriori.

Entrevistas

Também podem ser identificadas pessoas chave para construção da missão, visão e valores, como pessoas que têm uma visão ampla da Unidade, conhecem os processos, sabem quem são os atores que se inter-relacionam. As entrevistas abertas são mais ricas para esse momento. *Caso queira gravar as entrevistas, peça autorização*.

Uma vez identificados os aspectos acima listados (missão, visão e valores), será importante traçar um diagnóstico da Unidade. Para isso, sugerimos o uso da ferramenta SWOT – Strenghts (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Figura 1 - Matriz SWOT

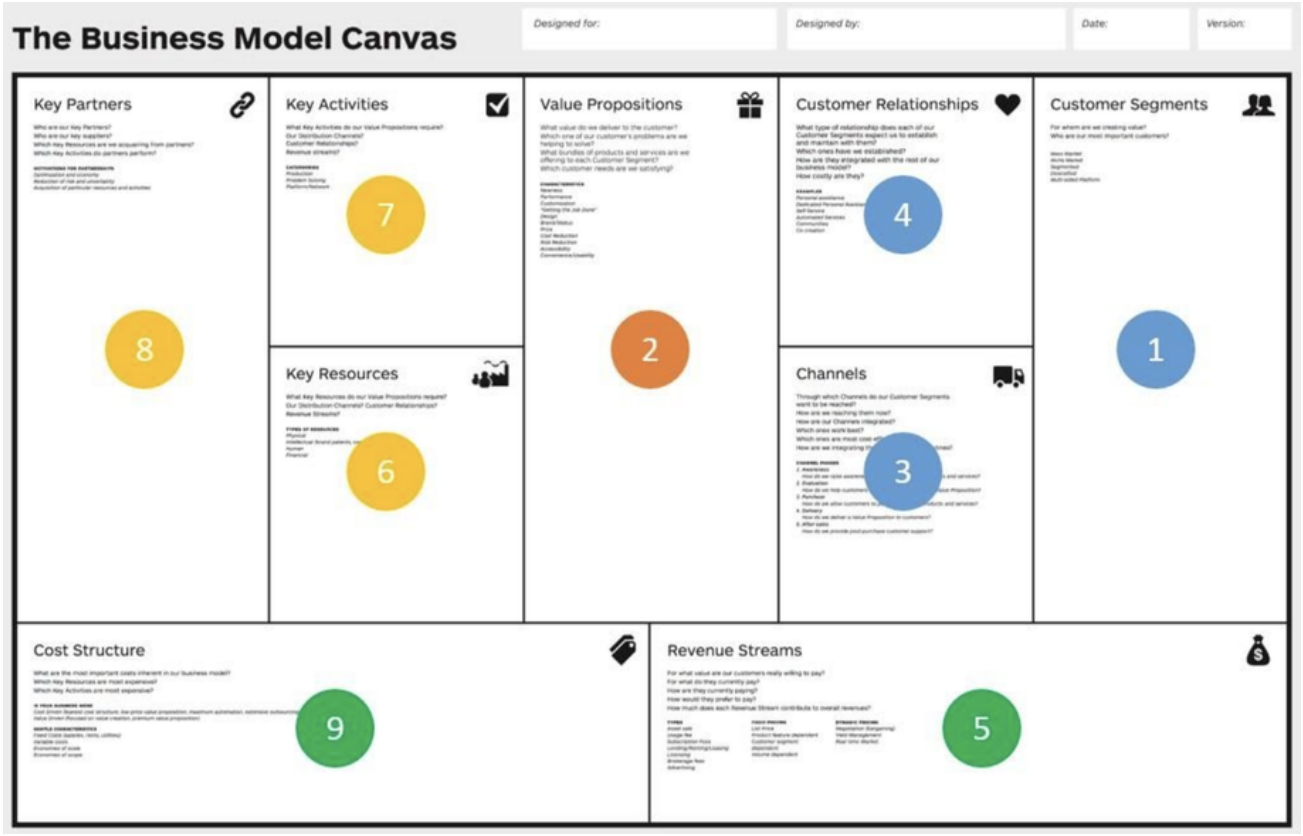
Uma sugestão para construção da análise SWOT é aproveitar a realização do Brainstorming para elaboração do quadro. Pergunte o que as pessoas consideram como forças da UFMA (quais características que as fazem ser fortes? Por exemplo, a qualificação dos funcionários), fraquezas (quais características que as fazem ser fracas? Por exemplo, a falta de padronização dos processos), oportunidades (quais características do ambiente externo que são identificadas como oportunidades? Por exemplo, incentivos federais para profissionalização dos servidores), ameaças (quais características do ambiente externo que são identificadas como ameaças? Por exemplo, crise econômica).

Canvas

O *Business Model Canvas* é uma ferramenta de gestão estratégica que permite identificar a estrutura do modelo de negócios da UFMA. Nele é possível descrever quem são os clientes, qual a proposta de valor, quais os canais de comunicação entre a UFMA e os diferentes segmentos de clientes-cidadãos, quais as principais fontes de recursos, estrutura de custos, parceiros e atividades-chave.

Uma sugestão para elaboração do CANVAS é elaborar uma estrutura visual, como abaixo exemplificada, e solicitar que os participantes do CGIT indiquem suas sugestões.

Figura 2 - Business Model Canvas



Produto: Missão, Visão, Valores, Matriz SWOT

Prazo: 01/04 a 15/04

Para quem entregar: Comissão Executiva / **e-mail**:domi.ppgt@ufma.br

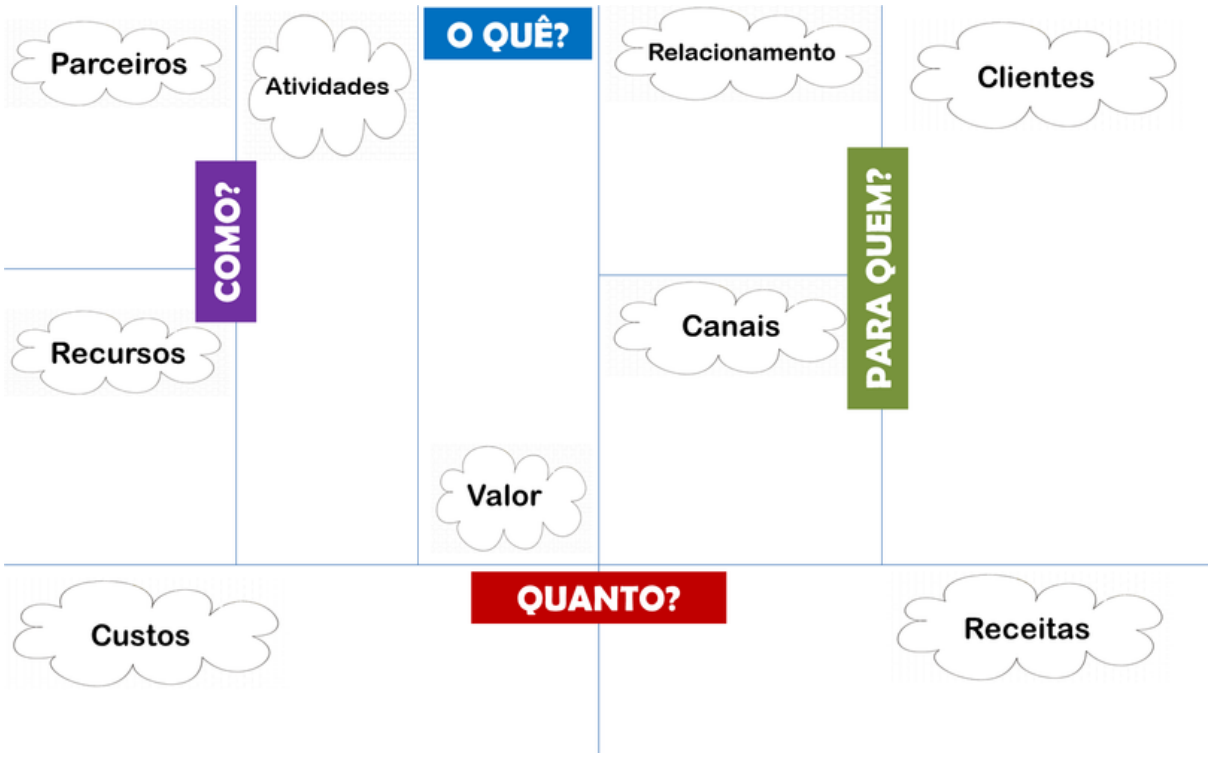
MISSÃO	VISÃO
VALORES	

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Produto: Canvas

Prazo: 01/04 a 15/04

Para quem entregar: Comissão Executiva / **e-mail**:domi.ppgt@ufma.br



Macroprocessos e Análise SWOT - 05/04 a 15/04

Responsáveis: Comissões Setoriais

Identificação dos macroprocessos

O que são macroprocessos?

De acordo com o Guia BPM - Business Process Model - um processo de negócio é compreendido como um determinado trabalho que entrega valor para diferentes segmentos de clientes. Sendo que esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional ou interorganizacional.
Ainda de acordo com o Guia, o processo é um conjunto de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Diante da definição de processos, podemos entender o macroprocesso como um processo amplo que envolve mais de uma função organizacional, diferentes departamentos e possui um impacto significativo no modo que a organização funciona. Os macroprocessos podem ser finalísticos, quando se envolvem nas atividades-chave da organização, com a missão da entidade. E os macroprocessos de suporte que oferecem apoio aos processos finalísticos.

Sendo assim, faz-se necessário identificar quais os processos do Eixo temático se envolvem com as atividades finalísticas e as de suporte, gerenciais.

Como identificar os macroprocessos?

Faça os seguintes questionamentos para identificá-los:

1) Quais os processos críticos do meu eixo temático?
2) Com quais atividades eles se relacionam?
3) São atividades de suporte ou finalísticos?
4) Quais processos compõem um processo maior/amplo?
5) Qual o objetivo do macroprocesso?
6) Como inicia o macroprocesso?
7) Como encerra o macroprocesso?

Exemplificando os macroprocessos:

A UFMA conta com diferentes setores organizacionais, e muitos diferentes processos que compõem as unidades e eixos temáticos. Para exemplificar os macroprocessos, podemos citar a Diretoria de Convênios e Contratos de nossa Instituição.

O **processo** de **Formalização de Ato de modificação (Termo aditivo) de Contrato com Fundação de Apoio,** relaciona-se a um processo amplo, maior, que é o **macroprocesso** de **Contrato com Fundação de Apoio.**

Outro exemplo que podemos citar é o **macroprocesso de Gestão Documental**. Dentro dele podem constar inúmeros outros processos, por exemplo, processo de inventário de documentos, processo de arquivamento, processo de atualização, entre outros.

Como preencher o formulário ?

Exemplo: Eixo de Planejamento e Gestão Institucional	
MACROPROCESSOS:	Macroprocesso de Contrato com Fundação de Apoio, Macroprocesso X, Z...
SETOR RESPONSÁVEL:	PPGT (unidades táticas, nível de Pró-Reitorias e Superintendências)
BASE LEGAL:	Lei Nº. 8.666/93, Lei Nº. 8.958/94, Decreto Nº. 7.423/2010, dentre outros.

Importante: Identificar apenas os principais macroprocessos do Eixo Temático, os mais relevantes e críticos!

Matriz SWOT

Uma vez identificados os aspectos acima listados (processos e macroprocessos), será importante traçar um diagnóstico do Eixo Temático ao qual a Comissão setorial está relacionada. Para isso, sugerimos o uso da ferramenta SWOT – Strenghts (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Figura 1 - Matriz SWOT

Pergunte o que as pessoas consideram como forças da Área temática (quais características que as fazem ser fortes em relação aos outros eixos? Por exemplo, a qualificação dos funcionários), fraquezas (quais características que as fazem ser fracas em relação aos outros eixos? Por exemplo, a falta de padronização dos processos), oportunidades (quais características do ambiente externo que são identificadas como oportunidades? Por exemplo, incentivos federais para profissionalização dos servidores), ameaças (quais características do ambiente externo que são identificadas como ameaças? Por exemplo, crise econômica).

Produto: Macroprocessos e Matriz SWOT

Prazo: 01/04 a 15/04

Para quem entregar: Comissão Executiva / **Memo eletrônico:** Divisão de Organização e Modernização Institucional, com cópia para: Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Transparência e Diretoria de Gestão, Modernização e Transparência

EIXO TEMÁTICO Y					
MACROPROCESSOS:					
SETOR RESPONSÁVEL:					
BASE LEGAL:					

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Riscos - 19/04 a 07/05

Responsáveis: Comissões Setoriais

Apresentação

Este manual descreve a metodologia de trabalho e as ferramentas de gestão a serem utilizadas e implementadas na elaboração do Plano de Riscos na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), em cumprimento do direcionamento da Instrução Normativa Conjunta (INC) nº 01/2016 de 10 de maio, do Ministério do Planejamento (MP) e da Controladoria-Geral da União (CGU) que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança corporativa no âmbito do Poder Executivo Federal.

GESTÃO DE RISCOS

Objetivos

01 Assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis do órgão ou entidade, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos a que está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;

02 Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; e

03 Agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização (art.15).

Definição

Nesse contexto, define-se RISCO, sendo como:

- Possibilidade de um evento afetar negativamente o alcance dos objetivos;
- Qualquer coisa, desconhecida ou incerta que possa impedir o sucesso.

Portanto, o risco precisa ser entendido como uma oportunidade estratégica e planejada que pode aperfeiçoar as respostas, os recursos e as entregas nas unidades desta instituição.

OBJETIVO CENTRAL DA GESTÃO DE RISCOS:

Aumentar o grau de certeza na consecução dos objetivos.

E como acontece o processo de Gestão de Riscos? E o que as unidades desta Instituição devem fazer?

ETAPAS

Para realizar a gestão de riscos, deve-se seguir as seguintes etapas:

Primeira Etapa

Estabelecimento do contexto

Segunda Etapa

Identificação dos riscos

Terceira Etapa

Análise dos riscos

Quarta Etapa

Avaliação dos riscos

Quinta Etapa

Tratamento dos riscos

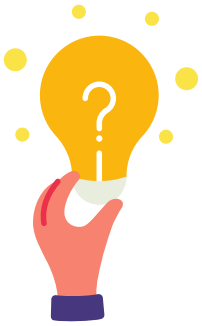
Última Etapa

Monitoramento dos riscos

PRIMEIRA ETAPA

ESTABELECIMENTO DO CONTEXTO

Consiste em listar todos os macroprocessos institucionais que possui ligação direta com as atribuições da comissão, haja vista que os setores precisam definir objetivos que podem contribuir para o atingimento dos macroprocessos identificados e relatar quais os resultados esperados.



SUGESTÕES DE COMO REALIZAR A PRIMEIRA ETAPA

- A comissão deverá identificar os macroprocessos e os resultados esperados;

- Citar as pessoas envolvidas nesses processos.

SEGUNDA ETAPA

IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

Compreende o reconhecimento e a descrição dos riscos relacionados aos macroprocessos de um objeto de gestão de riscos, envolvendo a identificação de possíveis fontes de riscos.

SUGESTÃO DE COMO REALIZAR A SEGUNDA ETAPA

Criar lista de riscos

Criar lista de riscos – identificar causas e consequências, ou seja, o setor deverá citar no **mínimo dois riscos** que podem acontecer e/ou prejudicar o andamento das atividades do setor. Podem utilizar para facilitar o processo resposta das seguintes perguntas:

- Quais eventos de risco podem **EVITAR** o atingimento dos macroprocessos realizados no setor?
- Quais eventos de risco podem **PREJUDICAR** o atingimento dos macroprocessos?
- Quais eventos de risco podem **ATRASAR** o atingimento dos macroprocessos?
- Quais eventos de risco podem **IMPEDIR** o atingimento dos macroprocessos?

OBSERVAÇÃO

No processo de identificação de riscos, deve-se buscar a participação de pessoas que conheçam bem o objeto de gestão de riscos, diversas técnicas/ferramentas podem ser utilizadas, como:

- Reuniões: realização de encontros com pessoas envolvidas no processo de gestão de riscos do setor, tendo pauta única a identificação de riscos aos objetivos,
- Entrevistas: entrevistas individuais com servidores e gestores que podem contribuir com a identificação de riscos que podem impactar o alcance dos objetivos;
- Workshops: realização de oficinas, com o uso de dinâmicas, técnicas variadas de discussão e representação visual e diferentes ferramentas de apoio.

EXEMPLO

Para facilitar a compreensão desta etapa

Devido a <**erro no registro de período de férias dos servidores** >poderá acontecer o <**não pagamento de vantagens devidas**>, o que poderá levar ao <**enriquecimento ilícito do erário**> impactando na <**folha do pagamento do pessoal**>

TERCEIRA ETAPA

ANÁLISE DOS RISCOS

Refere-se ao desenvolvimento da compreensão sobre o risco e à determinação do nível do risco.

SUGESTÕES DE COMO REALIZAR A TERCEIRA ETAPA

Nessa etapa a comissão deverá utilizar os seguintes apontamentos:

- Avaliar o impacto do risco sobre os macroprocessos, o impacto mede o potencial comprometimento do objetivo/resultado (exemplo: um risco com potencial para comprometer a realização deu processo na sua totalidade ou na sua quase totalidade considerado um risco de **alto impacto**)
- Avaliar a probabilidade de ocorrência do risco (exemplo: um evento cuja ocorrência seja quase certa de acontecer é um evento de **alta probabilidade**)
- Definir o nível do risco com base na matriz **probabilidade x impacto**
- E o que é a Matriz **probabilidade x impacto**?

Matriz de Risco

Trata-se de uma espécie de tabela, na qual são identificadas as possibilidades de erros que podem ocorrer na empresa. Dessa forma, ações são planejadas antecipadamente, evitando que as falhas venham a acontecer. Ela identificará qual a ordem de prioridade para resolução dos problemas/riscos constatados.

Escalas

PROBABILIDADE

Trata-se do tamanho do risco daquele problema realmente causar um erro dentro da linha. Comumente, usa-se uma escala de 1 a 5, na qual a gravidade segue gradativamente conforme a escala de números

ESCALA DE PROBABILIDADE (1 A 5):

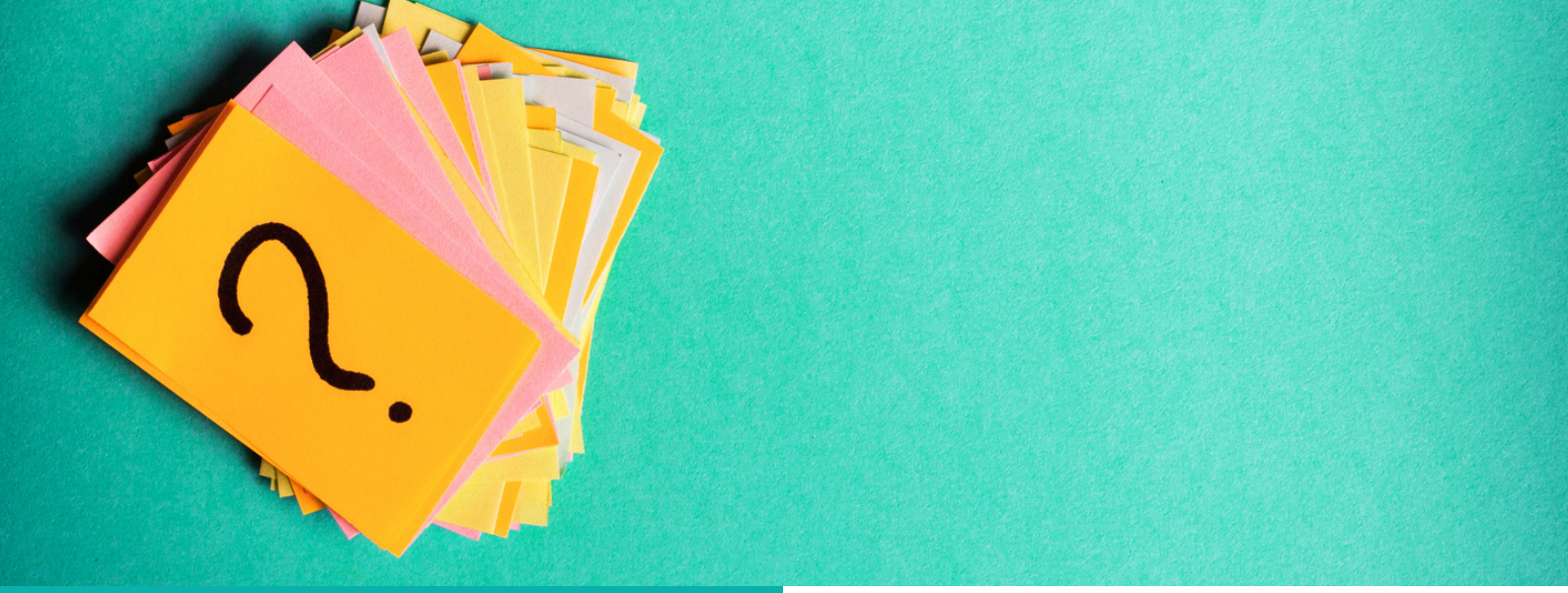
1- **Raro**: acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizam sua ocorrência.
2- **Pouco provável**: repete-se com frequência no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
3- **Provável**: repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
4- **Muito provável**: repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há indícios que ocorrerá nesse horizonte.
5- **Praticamente certo**: ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

IMPACTO

Refere-se ao tamanho do problema que aquele risco representa ao andamento da empresa. A escala continua sendo usada de 1 a 5. Esse é um dos passos mais importantes, pois é ele que definirá os primeiros passos práticos da equipe para a resolução das falhas.

ESCALA DE IMPACTO (1 A 5):

1 - Muito baixo: compromete minimamente atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado.
2 - Baixo: compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.
3 - Médio: compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
4 - Alto: compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado.
5 - Muito alto: compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.



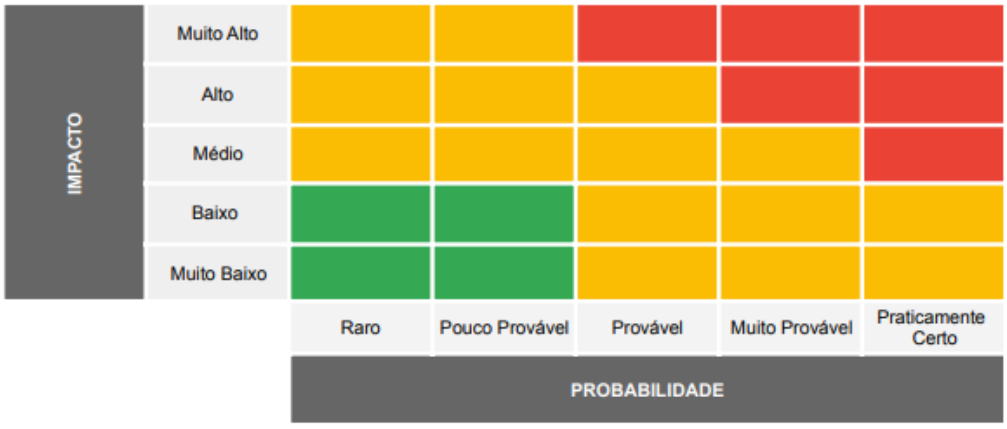
EXEMPLO

O TCU tem como meta a instrução de um certo número de processos em um mês. Foram identificados os seguintes eventos de risco que poderiam afetar o cumprimento dessa meta: a) absenteísmo de servidores acima do esperado; b) perda de base de dados do e-TCU, sem possibilidade de recuperação

Análise do risco (a): absenteísmo
- **Impacto**: alto
- **Probabilidade**: pouco provável

Análise do risco (b): perda da base de dados
- **Impacto**: muito alto
- **Probabilidade**: rara

Matriz: Impacto x Probabilidade (Fonte: Seplan)



Portanto o que fazer nessa etapa?

Para definir o nível dos riscos, recomenda-se que a comissão descreva o risco apresentado definindo o impacto e a probabilidade conforme realizado no exemplo acima.

QUARTA ETAPA

AVALIAÇÃO DOS RISCOS

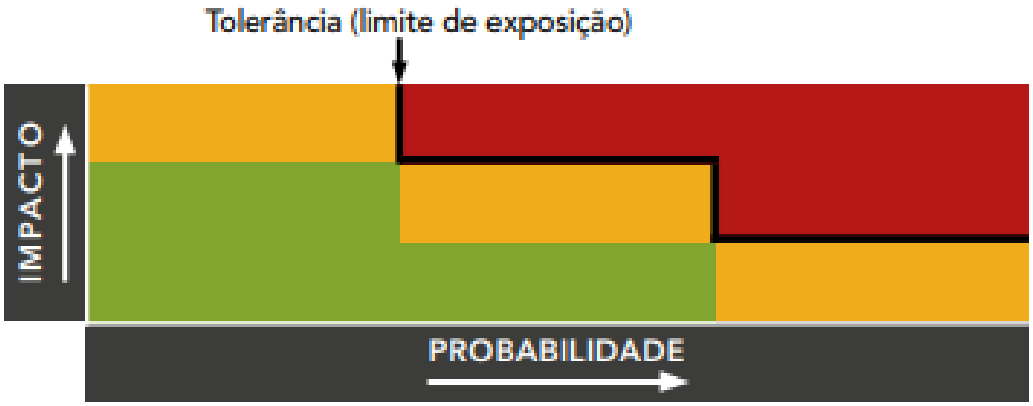
Essa etapa envolve a comparação do seu nível como limite de exposição a riscos, a fim de determinar se o risco é aceitável.

SUGESTÃO DE COMO REALIZAR A QUARTA ETAPA

Priorizar os riscos a serem tratados. Essa avaliação refere-se a escolha de quais riscos terão suas respostas priorizadas, com base nos níveis de risco.

Passos a serem seguidos:

Matriz de Avaliação dos Riscos (UK Orange book 2004 - traduzido e adaptado)



1. Identificar, na matriz probabilidade x impacto, os riscos cujos níveis estão acima do limite de exposição (faixa vermelha da matriz);
2. Identificar, para os riscos acima do limite, as respectivas fontes, causas e eventuais consequências sobre a organização como todo;
3. Identificar os riscos que estão abaixo do limite de exposição:
    a. Para riscos cujos níveis se encontram na faixa amarela, deverá ser avaliada a necessidade de monitoramento;
    b. Os riscos cujos níveis se encontram na faixa verde, poderão ser aceitos, sem que qualquer providência tenha que ser tomada.

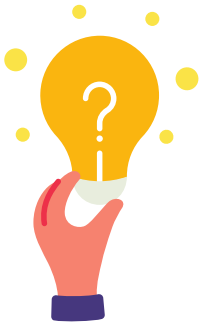
Limites de exposição ao risco:

- Riscos acima do limite de exposição: faixa VERMELHA
- Riscos com necessidade de monitoramento: faixa AMARELA
- Riscos que podem ser aceitos: faixa Verde

QUINTA ETAPA

TRATAMENTO DOS RISCOS

Essa etapa compreende o planejamento e a realização de ações para modificar o nível do risco, ou seja, as comissões deverão descrever as propostas que devem ser implementadas para combater o risco e aumentar a garantia de atingir os macroprocessos pretendidos visando reduzir o nível de risco para não impactar negativamente nos objetivos da Universidade .



SUGESTÕES DE COMO REALIZAR A QUINTA ETAPA

Descrever medidas de resposta, ou seja, como tratar o risco que foram identificados na etapa de identificação dos riscos.

A identificação das medidas de resposta ao risco, assim como a identificação de riscos, deve ser realizada em oficinas de trabalho com a participação dos servidores que conheça bem o objeto de gestão de riscos.

DICAS

- Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir a probabilidade de ocorrência do risco?
- Que medidas poderiam ser adotadas para reduzir o impacto dos riscos no objetivo/resultado?

Para permitir uma gestão mais efetiva e eficiente dos riscos, é importante que a unidade faça o registro das informações na tabela abaixo:

Tabela de Gestão de Riscos

OBJETIVO	RISCO	NÍVEL DO RISCO	CAUSA	CONSEQUÊNCIA	TRATAMENTO

Fonte: TCU

EXEMPLO

TCU

Macroprocesso: Auxílio ao Congresso Nacional

Processo: Participação em audiência pública no CN

OBJETIVO	RISCO	NÍVEL DO RISCO	CAUSA	TRATAMENTO
Apresentar posicionamento do TCU sobre o assunto em discussão	Comunicar posicionamento não condizente com o do TCU	14	Conteúdo da apresentação pode levar a interpretações diversas da intenção do apresentador	• Alertar palestrante quanto à revisão sob essa ótica • Submeter a revisão de outro servidor qualificado com antecedência
	Ser questionado sobre assunto diverso ao do objeto da audiência pública	23	Existência de questões com grande repercussão na mídia por ocasião da audiência	• Passar orientação clara para o palestrante • Preparar-se previamente • Simular possíveis perguntas • Padronizar respostas

Observação

Neste caso, não foi preenchida a coluna de consequências, o que, dependendo do contexto, é perfeitamente legítimo.

ÚLTIMA ETAPA

MONITORAMENTO DOS RISCOS

Essa etapa tem por objetivo informar às partes interessadas e acompanhar os resultados da gestão de riscos. A comunicação consiste em fornecer informações sobre o risco e seu tratamento para todos os atores que possam influenciar e ser influenciado por esse risco, permitindo tanto que a alta administração da Universidade conheça os riscos de todas as comissões da instituição, quanto os servidores tenham ciência dos principais riscos que afetam a instituição.

O que fazer nessa etapa?

As comissões da Universidade devem encaminhar seus planos de gestão de riscos para a Diretoria de Gestão, Modernização e Transparência (DGMT), dessa forma a mesma produzirá um boletim periodicamente como resultado do acompanhamento dos planos de gestão de riscos da unidade para conhecimento e monitoramento da alta administração da Universidade.

Planilha
BSC - 17/05 a 18/06

Responsáveis: Comissões Setoriais

Elaborar objetivos estratégicos (alunos e sociedade; processos; aprendizado e infraestrutura) e definição dos indicadores - Matriz BSC

De posse dos resultados da pesquisa disponibilizada para os atores envolvidos com a UFMA, será possível elaborar os objetivos estratégicos, e definir os indicadores para as unidades.

Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos referem-se aos objetivos de longo prazo definidos para o período de vigência do PDI (2022-2026). Assim sendo, os objetivos serão definidos para o próximo quinquênio, mas podem ser estipulados para períodos menores, por exemplo, anualmente.

Para isso, sugerimos como ferramenta de construção desses objetivos e indicadores, o Balanced Scorecard (BSC).

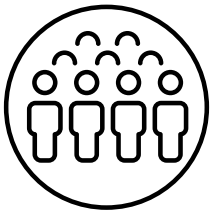
De modo geral, as primeiras etapas tendem a ser mais subjetivas, por isso, o BSC emerge com a possibilidade de quantificar os dados qualitativos apresentados nas fases anteriores, transformando em algo mais palpável.
Portanto, o BSC consiste em uma ferramenta que **esmiúça a missão**, **visão** e **os planos estratégicos** em **objetivos**, **desafios** e **metas**, através da **criação de indicadores.** Como a missão e visão da Unidade já estão definidos, nessa etapa, a criação dos objetivos deverá estar alinhada aos desafios estratégicos.

Tanto os objetivos quanto as metas devem seguir o método **SMART** – **S**pecific (específico), **M**ensurable (mensurável), **A**ttainaible (atingível), **R**elevant (relevante), **T**imeley (temporal).

1. **Específico:** Os objetivos e as metas devem ser claros para evitar interpretações equivocadas.
2. **Mensurável:** Devem ser medidos de forma contínua.
3. **Atingível:** Devem ser atingíveis, acessíveis, alcançáveis. Objetivos e metas inalcançáveis geram desânimo e desmotivação dos envolvidos
4. **Relevante:** Devem ser definidos para as partes primárias, principais do processo, aquelas que geram impacto real na organização.
5. **Temporal:** Estabelecidos para um prazo definido.

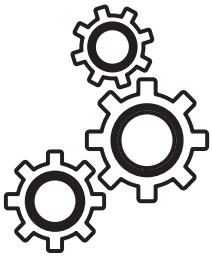
Após a definição dos objetivos e metas, será necessário definir a estratégia para atingi-los. A estratégia refere-se ao caminho ou ações que deverão ser tomadas para alcançar os objetivos e metas estabelecidos.
Além disso, a definição de indicadores também será imprescindível. Os indicadores permitem mensurar, acompanhar e controlar o andamento dos objetivos/metas, assim como avaliar os resultados.

No BSC, os indicadores (medidas) acontecem sob 04 perspectivas: financeira, do cliente, do aprendizado e crescimento, e dos processos internos. Considerando as peculiaridades da Instituição enquanto organização pública de ensino, optou-se por considerar as **perspectivas abaixo** descritas:



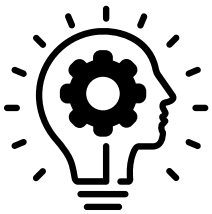
- **Alunos e sociedade**

Essa perspectiva abrange os segmentos que Instituição atua, e objetiva responder: Como os alunos e a sociedade veem a UFMA?



- **Processos internos**

Essa perspectiva relaciona-se aos processos internos críticos da organização, cujo objetivo é melhorar os processos já existentes e desenvolver novos.
Por exemplo, indicadores de tempo, qualidade, produtividade etc. A pergunta que se busca satisfazer nessa perspectiva é: Em quais processos a UFMA deve ser boa e eficiente?



- **Aprendizado e infraestrutura**

Relaciona-se às variáveis: capital humano, capital informacional, capital organizacional e capacidade física. Busca responder à questão: Como a UFMA pode continuar melhorando e entregando valor à sociedade?

Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009) definem indicador como uma "medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado".

Os indicadores são utilizados para medir o desempenho, este é o esforço realizado pela organização para alcançar os resultados. E quais seriam os componentes básicos de um indicador?

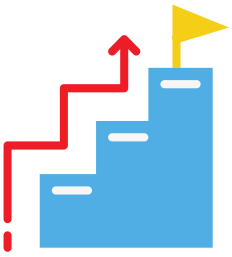
Medida:
Grandeza quantitativa ou qualitativa que permite identificar as características do que está sendo medido.

Fórmula:
Padrão matemático que permite calcular o indicador.

Índice
É o número (valor) de um indicador em um dado momento

Padrão de comparação

Índice arbitrário e aceitável que permite comparar o cumprimento.



Meta

Índice orientado por um indicador em relação a um padrão de comparação a ser atingido.

Para melhor visualização de como definir um indicador, confira o exemplo abaixo:

- **Objetivo**: Aprimorar o ensino de pós-graduação da Universidade Alpha
- **Indicador**: Taxa de evasão no curso de pós-graduação stricto sensu
- **Medida**: Taxa de evasão
- **Fórmula**: Total de estudantes que deveriam se matricular no período/Total de estudantes matriculados x 100
- **Índice (2020):** 8%
- **Padrão de comparação** (2020): 6%
- **Meta** (2020): 5%

Produto: Planilha BSC
Prazo: 17/05 a 18/06

Para quem entregar: Comissão Executiva / Memo eletrônico: Divisão de Organização e Modernização Institucional, com cópia para: Pró-Reitoria de Planejamento, Gestão e Transparência e Diretoria de Gestão, Modernização e Transparência

Eixo estratégico	Objetivos	Perspectiva do BSC	Indicador	Fórmula	Índice	Metas (mês/ano)			Ações/Estratégias
						Esperado	Mínimo	Máximo	

Preparação dos Fóruns - 21/06 a 02/07

Responsáveis: Comissões Setoriais

Preparação dos Fóruns

Os fóruns serão uma etapa de construção do atual PDI 2022/2026, de modo que a responsabilidade pela dinâmica de apresentação ficará a cargo da Comissão Executiva em parceria com a Superintendência de Comunicação. O período para preparação será do dia **21/06 a 02/07,** sem prorrogação, e nesse período as Comissões Setoriais deverão construir um **roteiro de apresentação para os fóruns**. Algumas perguntas que podem ser utilizadas como guia para construção do roteiro:

1) O que está sendo feito até o momento, em relação ao eixo temático?
2) Quais as perspectivas do eixo para os próximos 5 anos?
3) Quais os desafios o eixo temático enfrentará?
4) Quais os resultados são esperados?
5) A comunidade concorda com o que já foi planejado para o eixo?
6) Quais as sugestões?

Entre inúmeras outras questões que poderão ser levadas para discussão durante os fóruns.

Importante: Todas as recomendações, críticas e avaliações que ocorrerem durante os fóruns deverão ser registradas em ATA de reunião, e enviadas para o e-mail: **domi.ppgt@ufma.br**

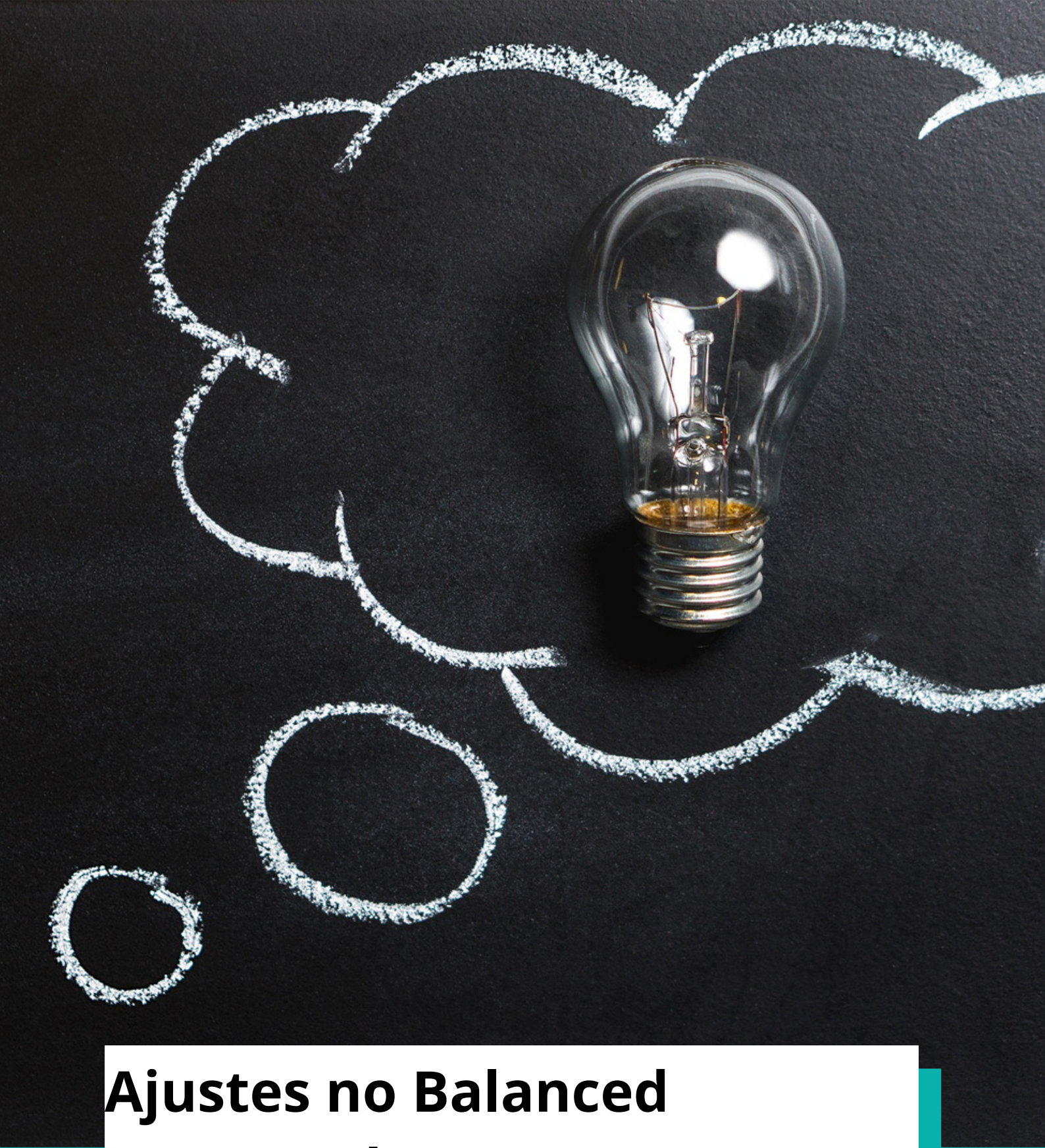
Realização dos Fóruns - 05 a 09/07

Responsáveis: Comissões Setoriais

Realização dos Fóruns

A realização dos fóruns consta de uma etapa de consulta do PDI 2022-2026, no qual os eixos temáticos realizarão consultas com os interessados (alunos, servidores técnicos administrativos, docentes, terceirizados etc.) sobre os produtos entregues até o momento. Na ocasião serão solicitadas sugestões de melhoria, críticas ao modelo proposto, e demais assuntos pertinentes ao documento, no que couber.

Os fóruns serão realizados online, através da Plataforma Google Meet para os interessados inscritos, e serão disponibilizados, concomitantemente, no Youtube para todos os que queiram participar como ouvintes. O protocolo de construção dos fóruns ficará à cargo das comissões temáticas, conforme já esclarecido, sendo necessário, ao final desta fase, entregar um registro com os dados obtidos e uma síntese das discussões levantadas, bem como, as recomendações da Comissão para o atendimento ou não das solicitações.



Ajustes no Balanced Scorecard (BSC) - 10/07

Responsáveis: Comissões setoriais

Ajustes no BSC

Considerando a existência de nova pesquisa, junto à comunidade acadêmica, para consolidação da nova Missão e Visão da Universidade e da realização dos fóruns, **a partir do dia 10/07,** as Comissões deverão adequar os objetivos estratégicos ao MVV da Instituição, e considerar as sugestões levantadas durantes os momentos de discussão com a comunidade acadêmica, e nos formulários disponibilizados pelas Comissões setoriais.

Assim sendo, essa etapa será dedicada à adequações nos resultados oriundos da terceira etapa, à partir das sugestões da comunidade, apresentando o que foi acatado, o que foi rejeitado, e quais as justificativas.

Redação
Final - Agosto

Responsáveis: CGIT e Comissões Setoriais

Redação Final

O documento final deverá constar todas as informações pertinentes a cada eixo temático, seguindo as diretrizes das Orientações Gerais para Elaboração do PDI. Cabe ressaltar que a sugestão do sumário é uma proposta que pode ser modificada, acrescida, no entanto, nenhum item das seções deve ser retirado, uma vez que atendem às instruções normativas.

UFMA

Universidade Federal do Maranhão

ppgt

PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E TRANSPARÊNCIA

São Luís
2021