



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**  
**FACULDADE DE PLANALTINA - FUP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS NA ÁREA DE PESSOAL DA FUNDAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (FUB) À LUZ DA EMENDA CONSTITUCIONAL  
95/2016**

**FERNANDA LEITE FERREIRA DA SILVA**

**Brasília-DF**

**2019**

FERNANDA LEITE FERREIRA DA SILVA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS NA ÁREA DE PESSOAL DA FUNDAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (FUB) À LUZ DA EMENDA CONSTITUCIONAL  
95/2016**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, como requisito para o título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Nascimento de Almeida

Brasília-DF

2019

Ficha catalográfica elaborada automaticamente, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

La Leite Ferreira da Silva, Fernanda

Análise da Gestão de Riscos na área de pessoal da  
Fundação Universidade de Brasília (FUB) à luz da Emenda  
Constitucional 95/2016. / Fernanda Leite Ferreira da  
Silva; orientador Alexandre Nascimento de Almeida. -  
Brasília, 2019. 58 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Gestão  
Pública) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. FUB, TCU, EC 95/2016, governança, riscos na área de  
pessoal.. I. Nascimento de Almeida, Alexandre , orient. II.  
Título.

FERNANDA LEITE FERREIRA DA SILVA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCOS NA ÁREA DE PESSOAL DA FUNDAÇÃO  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (FUB) À LUZ DA EMENDA CONSTITUCIONAL  
95/2016**

COMPOSIÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Alexandre Nascimento de Almeida, Orientador – PPGP/FUP/UnB

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Júlia Pantoja – PPGP/FUP/UnB

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Melchior Sawaya Neto – Tribunal de Contas da União/TCU

Dedico este trabalho à Deus, ao meu amado esposo e aos meus queridos filhos, eternos amores.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me guiar, iluminar e me dar tranquilidade para seguir em frente e não desanimar com as dificuldades. Agradeço a Ele também por manter a minha mãezinha ao meu lado, com a saúde que ela está hoje, ela que é a responsável pela minha vida e a quem devo meu caráter, disciplina ao trabalho e amor incondicional.

Aos meus filhos, gratidão por me escolherem dentre milhões de outras possibilidades, por serem o meu combustível diário; por me transformarem em uma pessoa muito melhor e por trazerem tanta luz e alegria para minha vida.

Ao meu pai, sempre paciente, com palavras de fé e esperança.

Aos meus irmãos pelo apoio e confiança que sempre depositam em mim.

Não posso deixar de agradecer também dois grandes incentivadores, meus sogros queridos, eternos professores, por sempre acreditarem em minha capacidade.

A minha amiga Martha, agradeço pela companhia diária, pelo ombro amigo, pelas risadas, e pelos momentos inesquecíveis que passamos juntas.

Aos novos colegas de trabalho da Antropologia pela paciência e compreensão. Serei eternamente grata por aceitarem a minha ausência na reta final da dissertação.

Ao meu orientador, sempre disposto a ajudar e a mostrar a direção certa, equilibrando com toda a sua racionalidade o meu exagero nas palavras.

À Professora Maria Júlia Pantoja, pela disponibilidade e direcionamento desde o início do mestrado.

E o agradecimento mais do que especial só poderia ser a ele, o meu companheiro de vida, o meu marido amigo. O tempo inteiro ao meu lado, incondicionalmente. Nos momentos mais

difíceis, que não foram raros, nestes últimos dois anos, sempre me fazendo acreditar que seria possível. Sou grata por cada sorriso, cada ensinamento, cada recomeço, sempre muito paciente, compreensivo, bem-humorado, disposto e com uma fé inabalável. Obrigada, meu AMOR.

## RESUMO

A Fundação Universidade de Brasília - FUB gastou, segundo seu Relatório de Gestão de 2018, 84% de seus recursos com o pagamento de pessoal, restando uma margem muito restrita para realizar novos concursos públicos para reposição de vagas geradas pelas aposentadorias dos servidores, dadas as restrições da EC 95/2016. Por meio de orientações do Ministério do Planejamento, de bases de dados do Tribunal de Contas da União e de dados de questionário aplicado à FUB foi possível comparar a FUB às demais universidades federais, bem como identificar e categorizar os principais riscos da área de pessoal. Constatou-se que a FUB, em relação às demais universidades, encontra-se bem estruturada em termos de planejamentos e normatizações, isto é, nos aspectos estratégicos. Contudo, em relação aos aspectos operacionais, ou seja, na implementação de medidas concretas que visem mitigar os riscos, a FUB está muito incipiente, pior do que a média nacional das universidades. Além disso, dos 29 riscos da área de pessoal identificados, 86% foram considerados de nível crítico ou alto, estando estes riscos concentrados nas áreas de gestão, em especial na identificação deficiente da força de trabalho e dos perfis dos servidores. Dessa forma, dado o quadro falho de governança e dos riscos encontrados, conclui-se que a FUB não está suficientemente preparada para fazer frente aos problemas na área de pessoal. Portanto, os pontos identificados na pesquisa poderão auxiliar a FUB a se proteger e a mitigar os riscos de descontinuidade ou de prejuízo de qualidade de algumas de suas atividades.

**Palavras-chave:** FUB, TCU, EC 95/2016, governança, riscos na área de pessoal.



## ABSTRACT

According to its 2018 Management Report, Fundação Universidade de Brasília - FUB spent 84% of its resources on the payment of its staff, leaving a very restricted margin to hold new public tenders to replace vacancies generated by the retirement of employees, given the EC 95/2016 restrictions. Through guidance from the Ministry of Planning, databases from the Federal Court of Audit (TCU) and a questionnaire applied to the FUB, it was possible to compare it with other federal universities, also was possible to identify and categorize the main personnel risks. It was possible to conclude that FUB, in relation to the other federal universities, is well structured in terms of planning and preparing regulations, that is, in the strategic aspects. However, in terms of operational aspects, ie the implementation of concrete measures to mitigate risks, FUB is incipient, worse than the national average of universities. In addition, of the 29 personnel risks identified, 86% were considered critical or high, with these risks being concentrated in gaps related to the identification of the workforce and of server's characteristics. Thus, given the poor governance framework and the risks presented, it can be concluded that FUB is not sufficiently prepared to deal with its personnel problems. Therefore, the points identified in the survey may help FUB to mitigate the risks of discontinuity or loss of quality of some of its activities.

**Keywords:** FUB, TCU, EC 95/2016, governance, personnel risks.

## **LISTA DE FIGURAS**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Nível e Criticidade do risco..... | 30 |
|---|----|

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1. Classificação dos Riscos quanto à Classe.....                             | 23 |
| Tabela 2. Relacionamento entre Objetivos e Métodos.....                             | 25 |
| Tabela 3. Questionário relativo à Série 4100 do Levantamento do TCU.....            | 26 |
| Tabela 4. Conversão da Probabilidade em uma Escala de (1-5).....                    | 29 |
| Tabela 5. Comparação de Alguns Aspectos de Governança da FUB e das demais IFES..... | 31 |
| Tabela 6. Nível de Risco da Ausência ou Deficiência nos Controles.....              | 36 |

## LISTA DE SIGLAS

|            |  |
|------------|--|
| ABNT       | Associação Brasileira de Normas Técnicas                         |
| ADPF       | Administração Pública Federal                                    |
| CIPFA      | Chartered Institute of Public Finance and Accountancy            |
| COSO       | Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission |
| DGP        | Decanato de Gestão de pessoas                                    |
| EC         | Emenda Constitucional  |
| ECGI       | European Corporate Governance Institute                          |
| FUB        | Fundação Universidade de Brasília                                |
| IBGC       | Instituto Brasileiro de Governança Ambiental                     |
| IFAC       | International Federation of Accountants                          |
| IFES       | Instituição Federal de Ensino Superior                           |
| INTOSAI    | International Organization of Supreme Audit Institutions         |
| ISO        | International Organization for Standardization                   |
| LOA        | Lei Orçamentária Anual   |
| MP         | Ministério do Planejamento                                       |
| GesPública | Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização          |
| OPM        | Office for Public Management Ltd                                 |
| TCU        | Tribunal de Contas da União                                      |
| UFRN       | Universidade Federal do Rio Grande do Norte                      |
| UnB        | Universidade de Brasília   |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | 14 |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | 15 |
| 2.1. Governança pública .....  | 16 |
| 2.2. Gestão de Riscos.....   | 18 |
| 2.3. Gestão de Risco em Instituições Federais de Ensino Superior.....  | 21 |
| <b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS</b> .....   | 24 |
| <b>4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....   | 31 |
| 4.1. Comparação do nível de alguns aspectos de governança da FUB com as de outras<br>Universidades Federais Brasileiras..... | 31 |
| 4.2. Identificação, análise e avaliação dos riscos da FUB .....  | 35 |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | 41 |
| <b>6. REFERÊNCIAS</b> .....  | 44 |
| APÊNDICE A – EC 95/2016 .....  | 49 |
| APÊNDICE B – Universidades Federais .....  | 51 |
| APÊNDICE C – Questionário para Avaliação do Impacto .....  | 54 |

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar de os últimos 5 anos, a partir de 2014, terem se caracterizado por anos de recessão e de baixo crescimento econômico, observou-se um aumento contínuo dos gastos obrigatórios do governo federal, em especial: despesas de pessoal, previdência e da dívida pública. Nesse contexto, surgiu a Emenda Constitucional 95/2016 que previu, entre outras coisas, o controle de gastos públicos até 2036.

Essa Emenda impôs que os orçamentos globais dos órgãos federais, inclusive as Instituições Federais de Ensino (IFES), passem a ser incrementados anualmente apenas pela inflação, ou seja, não haverá aumentos reais (Apêndice A). Consequentemente, existe um risco para a continuidade de algumas atividades das IFES haja vista que haverá pouca margem para contratar novos servidores para repor aqueles que aposentarem nos próximos anos, pois mesmo quando um servidor aposenta os gastos com sua aposentadoria continuam como parte da folha de pagamento da instituição.

Ao comparar as despesas com pessoal e encargos, de 2013 a 2017, observa-se que houve um incremento de aproximadamente 73,4%. Por sua vez, o orçamento referente às outras despesas correntes (água, luz e manutenção) e ao investimento apresentaram queda de 37,6% e 42,7%, respectivamente UnB (2018).

Esse quadro se torna muito problemático pois na medida em que o quadro de pessoal em geral da FUB está envelhecido e possui grandes perspectivas de aposentadoria nos próximos anos, somado a limitação imposta pela Emenda Constitucional 95/2016 ao limitar o teto de gasto, a possibilidade de reposição do contingente de servidores torna-se reduzida.

Portanto, a FUB se encontra em um cenário crítico que poderá afetar a continuidade de seus objetivos, quais sejam: gastos com pessoal que se encontram em um elevado patamar, impossibilitando a transferência de recursos de outras rubricas (despesas correntes e investimentos) para complementá-lo; estimativas de aposentadorias em um grande volume nos próximos anos (segundo o PDI 2018/2022, mais de 46% dos servidores tem mais de 45 anos); baixa probabilidade de reposição da força de trabalho e de incrementos de orçamento da instituição.

Resta claro, portanto, o risco da FUB no tocante a sua área de pessoal. Conforme o Tribunal de Contas da União (TCU), o risco deve ser considerado como a possibilidade de ocorrência de eventos que afetem adversamente a realização dos objetivos da organização, TCU (2018b). Nesse

sentido, alguns aspectos reforçam esse argumento: em primeiro lugar, porque o quadro de pessoal é o principal ativo/insumo de todas as IFES, sendo que qualquer impacto sobre a disponibilidade da força de trabalho de professores e de técnicos poderá impactar fortemente o seu desempenho e a sua continuidade; em segundo lugar, porque, no contexto da atual reforma da previdência, é provável que os servidores com tempo de aposentadoria não permaneçam com abono permanência. Assim, entende-se como um dos principais riscos para a continuidade do negócio da FUB a diminuição da oferta da força de trabalho que será imposta pela EC 95/2016.

Portanto, as organizações em geral, inclusive as públicas, e no caso específico a FUB, necessitam gerenciar riscos, identificando-os, analisando-os e, em seguida, avaliando se eles devem ser modificados por algum tratamento, de maneira a propiciar que os objetivos sejam alcançados. Dessa forma, quando se menciona a necessidade de controle de riscos para permitir o atingimento de objetivos das organizações, em especial são discutidos aspectos de governança (TCU, 2014).

Resta clara, portanto, a oportunidade, a relevância e a conveniência de se avaliar o nível da governança e, conseqüentemente, da gestão de riscos da área de pessoal da FUB. Assim, buscar-se-á avaliar se a FUB está preparada para gerenciar os riscos afetos à gestão de pessoal, para tanto serão avaliados os seguintes pontos: i) comparar o nível de alguns aspectos de governança da FUB com o conjunto das outras universidades federais brasileiras; ii) identificar os riscos críticos da área de pessoal da FUB.

Por oportuno, dadas as similaridades entre as variáveis de contexto e os processos de trabalho comuns, cabe destacar que a análise a ser realizada na presente dissertação poderá ser extrapolada, guardadas as devidas limitações, para outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Segundo Chiavenato (2008), a administração pública é o conjunto de órgãos instituídos para a consecução concreta dos objetivos/finalidades do governo. Nesse sentido, para contribuir de forma efetiva para o êxito, no caso do setor público, das administrações, o controle precisa atuar em todas as etapas do processo, detectando desvios e anomalias em tempo compatível com a introdução oportuna dos aperfeiçoamentos e correções que se fizerem necessários. A função do controle, portanto, é indispensável para acompanhar a execução de ações e programas e apontar

suas falhas e desvios; zelar pela boa utilização, manutenção e guarda dos bens patrimoniais; verificar a perfeita aplicação das normas e princípios adotados e constatar a veracidade das operações realizadas, entre outras coisas (TCU, 2014).

Segundo Barros (2016), ao se buscar identificar os tipos de controle, pode-se destacar que o mesmo pode ser caracterizado, entre outras formas, quanto à ótica do órgão que o exerce e quanto à localização do controle. Em relação à ótica do órgão que o exerce, pode-se caracterizá-lo como: i) administrativo: quando emana da própria administração sobre sua atividade, relaciona-se ao poder de autotutela que permite à administração rever seus atos quando ilegais, inoportunos e inconvenientes; ii) legislativo: é aquele exercido pelos representantes do povo, cuja legitimidade resta tanto para os eleitos, quanto para as casas que o compõem; iii) judicial: quando exercido exclusivamente pelo Poder Judiciário, a quem cabe a análise, principalmente, da legalidade dos atos administrativos.

Nesse sentido, conforme TCU (2014), a busca pelo incremento do controle nas entidades públicas perpassa pelo fortalecimento da governança. Portanto, observa-se uma correlação direta entre governança e controles da administração pública, pois ambas se concentram, em última instância, na gestão de riscos para o atingimento dos objetivos/resultados.

## **2.1. Governança pública**

Berle e Means (1932) desenvolveram um dos primeiros estudos acadêmicos tratando de assuntos correlatos à governança, ressaltando que é papel do Estado regular as organizações privadas. Nessa esteira, no começo da década de 90, momento histórico marcado por crises financeiras, o Banco da Inglaterra criou uma comissão para elaborar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, trabalho que resultou no Cadbury Report. Em 1992, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO publicou o *Internal control - integrated framework*. Anos mais tarde, em 2002, depois de escândalos envolvendo as demonstrações contábeis fraudulentas ratificadas por empresas de auditorias, publicou-se, nos Estados Unidos, a Lei Sarbanes-Oxley, cujo objetivo era melhorar os controles para garantir a fidedignidade das informações constantes dos relatórios financeiros, TCU (2014).



Segundo TCU (2018b), com vistas a apoiar a investigação independente e induzir à melhoria da governança, fundou-se o European Corporate Governance Institute – ECGI. Em 2004, o COSO publicou o Enterprise Risk Management - Integrated Framework, documento que ainda hoje é tido como referência no tema gestão de riscos. Nos anos que se seguiram, dezenas de países passaram a se preocupar com aspectos relacionados à governança e diversos outros códigos foram publicados. Atualmente, o G8 (reunião dos oito países mais desenvolvidos) e organizações como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional – FMI e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE dedicam-se a promover a governança.

Segundo Bernini (2015), especificamente no que se refere ao setor público brasileiro, a crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. Esse contexto propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas. Nos anos seguintes outros trabalhos foram publicados, como o estudo nº 13, Boa Governança no Setor Público, *da International Federation of Accountants – IFAC*, publicado em 2001.

Segundo TCU (2018b), o *Australian National Audit Office* publicou, em 2003, o Guia de melhores práticas para a governança no setor público, em que ratifica os princípios preconizados pela IFAC e acrescenta outros três: liderança, compromisso e integração. Essa tendência de tornar o setor público mais eficiente e ético foi reforçada pela publicação conjunta em 2004 — pelo The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy – CIPFA e pelo Office for Public Management Ltd – OPM - do Guia de padrões de boa governança para serviços públicos, cujos princípios alinham-se aos já apresentados, com ênfase na eficiência e na eficácia (TCU, 2018b).

Conforme Bernini (2015), além da IFAC, do CIPFA e do OPM, organizações como o *Independent Commission for Good Governance in Public Services – ICGGPS*; o Banco Mundial; e o *Institute of Internal Auditors – IIA* avaliaram as condições necessárias à melhoria da governança nas organizações públicas e concordaram que, para melhor atender aos interesses da sociedade, é importante garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e

padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os *stakeholders* (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada).

Segundo TCU (2014), a boa governança no setor público permite: a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos; b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos; c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito; d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos; e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão; f) dialogar e prestar contas à sociedade; g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos; h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores; i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade; j) institucionalizar estruturas adequadas de governança; k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais); l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles; m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos; n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis; o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis). No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança.

No que se refere a análise da Governança o TCU realiza de forma recorrente a avaliação de governança dos órgãos públicos. São realizados Levantamentos que contém questionários envolvendo questões afetas a liderança, planejamento e controle e verifica-se o grau de maturidade da gestão de riscos das entidades públicas federais (TCU, 2018c). Na dimensão controle da sistemática de governança está a gestão de riscos que passaremos a apresentar.

## **2.2. Gestão de Riscos**

Segundo a literatura especializada em gestão de riscos, diversos aspectos internos e externos às organizações podem afetar a sua capacidade de atingir as suas respectivas finalidades, impactando, portanto, a sua efetividade. Todas as organizações estão sujeitas a riscos relativos ao

ambiente externo que atuam, ao dinamismo da economia e a fatores internos relacionados a seus insumos e a sua própria gestão, para tanto, Ching e Colombo (2013) avaliaram a adoção de boas práticas de gestão de riscos em dez organizações.

Ávila (2014) comenta que, no setor público, uma preocupação importante na gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público – os riscos necessitam ser geridos mantendo-se o interesse público. Nesse contexto, acrescenta que a decisão acerca de como equacionar os benefícios e perdas potenciais é o aspecto marcante da gestão de riscos. Corroborando essa afirmativa, Dionne (2013), salienta que a gestão do risco permite diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e aumentar a probabilidade de eventos positivos. Para tanto, o IBGC (2017), desenvolveu o documento “Gerenciamento de Riscos: Evoluções em Governança e Estratégia”, que reforça a necessidade de as organizações disporem de uma estrutura de gerenciamento de riscos e de governança corporativa para assegurar a longevidade da instituição e consecução dos seus objetivos estratégicos.

Segundo TCU (2014), os riscos podem estar relacionados a diversas categorias - ambientais, sociais, econômicos, geopolíticos e tecnológicos – precisam estar diuturnamente sendo acompanhados, avaliados e, conseqüentemente, medidas precisam ser tomadas para mitigar o risco de um baixo desempenho institucional.

Nesse sentido, a título de apresentar as referenciais seminais na área de risco, a IIA (2013), ressalta que em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO* publicou o guia *Internal Control - Integrated Framework (COSO-IC ou COSO I)* com a intenção de orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de gestão de riscos e de controles internos. Em seguida, em 2004, o *COSO* publicou o *Enterprise Risk Management – integrated framework (COSO II)*, modelo de referência que ultrapassou o COSO I. Além do COSO, destaca-se a norma técnica ISO 31000 que foi publicada no Brasil sob o nome ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de riscos – princípios e diretrizes (TCU, 2018b).

Nessa esteira, o Ministério do Planejamento (MP, 2013), em seu documento intitulado “Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos do Ministério do Planejamento”, ressalta que os níveis de riscos vêm aumentando globalmente em todas as categorias, exigindo assim, das organizações, cada vez mais capacidade de lidar com altos graus de riscos em seus planos

estratégicos, programas, projetos e processos finalísticos, o que vale tanto para o setor público quanto para o setor privado.

Por sua vez, em 2018, o TCU publicou o Guia de Avaliação da Maturidade da Gestão de Riscos, consolidando as informações de diversas fontes nacionais e internacionais em um documento a ser aplicado pelos gestores e auditores responsáveis por implementar e avaliar o risco nas instituições (TCU, 2018c).

Segundo De Cicco (2018), no que tange aos atributos para uma boa prática na gestão de riscos da organização, podem ser destacados, entre outros aspectos, a capacidade de avaliação e tratamento de riscos. Segundo o autor, esse processo, segundo a ISO 31.000, constitui-se de três etapas importantes: a identificação, a análise e a avaliação dos riscos.

Conforme o autor, a fase de identificação dos riscos abrange o reconhecimento dos riscos existentes que podem afetar os objetivos da organização, de forma a antecipar a ocorrência dos eventos. Com base na norma, o autor sugere que, ainda nessa primeira etapa, seja construída a Matriz de Riscos, sendo esta uma ferramenta de gestão que permite o registro das informações acerca dos riscos, além de auxiliar no intercâmbio de informações entre as partes responsáveis.

Em continuação, De Cicco (2018) relata que a segunda etapa do processo consiste na análise dos riscos em seus aspectos qualitativos e quantitativos. Segundo o Ministério do Planejamento (MP, 2013), o processo qualitativo predomina sobre a priorização dos riscos para análise à *posteriori*, sendo que a avaliação toma por diretriz a combinação da probabilidade de ocorrência do risco e o impacto aos objetivos do projeto. O foco do método quantitativo corresponde à análise numérica e precisa da probabilidade de risco, estimando os impactos nas metas da organização. Após identificar e fazer a análise qualitativa e quantitativa dos riscos é de extrema importância que a organização planeje as respostas que deverá ter para estes riscos.

Segundo De Cicco (2018) a norma ISO 31.000 estrutura a terceira fase como sendo para avaliação de riscos. Para o autor, a finalidade dessa etapa é apoiar a tomada de decisão com base em resultados da análise de riscos, identificando aqueles que necessitam de tratamento e definindo a prioridade para a implementação do tratamento.

Além dessas três etapas, De Cicco (2018), ao analisar a norma ISO 31.000, reforça a importância das atividades de monitoramento, de análise crítica, e registro do processo de gestão de riscos. Na fase de tratamento dos riscos ocorre a seleção de uma ou mais opções para modificar

os riscos e promover a implementação dessas alternativas. Assim, torna-se relevante o monitoramento do plano de tratamento, de forma a garantir que as medidas permaneçam eficazes.

Além disso, o Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos do MP (2013) classifica os riscos com base na origem dos eventos internos ou externos. Os riscos externos são associados ao ambiente onde a organização atua. De forma geral, a organização não tem controle direto sobre estes eventos, mas mesmo assim ações podem ser tomadas quando necessário. Por outro lado, os riscos internos são os riscos relacionados à estrutura da instituição, seus processos, governança, quadro de pessoal, recursos financeiros, ambiente de tecnologia. Neste caso, a organização pode promover ações de forma proativa.

Segundo a INTOSAI (2013), cada pessoa na organização tem uma parcela de responsabilidade na gestão de riscos e todos devem receber uma mensagem clara da governança e da alta administração de que as responsabilidades de gerenciamento de riscos devem ser levadas a sério.

### **2.3. Gestão de Risco em Instituições Federais de Ensino Superior**

Apesar da relevância da gestão de riscos nas IFES, a pesquisa bibliográfica identificou poucos estudos acadêmicos em relação ao tema, a seguir passamos a apresentar alguns estudos identificados. Souza et. al (2008), verificou, por meio da matriz de importância e desempenho de Slack, quais são os riscos considerados mais importantes pelas universidades e centros universitários de Santa Catarina, e qual a satisfação dos gestores em relação à gestão desses riscos.

Nessa pesquisa, Souza et. al (2008) caracterizou a gestão de riscos nas Instituições de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina. Foram avaliadas comparativamente a importância e a satisfação de cada IES pesquisada em relação à gestão desses riscos. Para isso, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário enviado às universidades e aos centros universitários do Estado de Santa Catarina.

Souza et. al (2008) considerou que a pesquisa demonstrou que estudos na área da gestão de riscos aplicada a entidades de ensino são oportunos e proporcionou uma boa área de estudos para as ciências administrativas e contábeis.

Por sua vez, Silva (2015), em sua dissertação intitulada: “Proposta de Modelo de Gestão de Riscos para uma IFES: Visando a Realização de Auditoria Baseada em Risco”, propôs um modelo de gestão de riscos à UFRN e disponibilizou à gestão da universidade a simulação de um módulo para o seu sistema de informação de gestão (SIPAC), capaz de gerenciar os riscos relativos aos mais variados eventos que podem influenciar no alcance dos objetivos institucionais.

O autor distingue em sua dissertação alguns eventos internos e externos que poderiam influenciar no resultado da IFES. Segundo o mesmo, os eventos de origem interna estão geralmente relacionados a questões de pessoal, infraestrutura, de processo, tecnológicas, de conformidade ou comunicação. Já os eventos de origem externa estão associados a questões políticas, sociais, ambientais, econômicas, ou de imagem.

Para Silva (2015), a classificação do risco é definida a partir do produto entre a probabilidade do evento ocorrer e o seu provável impacto. Para isso, foram utilizadas as escalas de 01 a 05 para cada uma dessas variáveis. O grau de risco, por sua vez, recebia a seguinte classificação: baixo, moderado, alto ou muito alto. A etapa seguinte da pesquisa definiu a resposta ao risco. No questionário, os gestores puderam apresentar as seguintes respostas ao risco: aceitar, mitigar, transferir ou evitar.

Ainda na pesquisa de Silva (2015) uma última etapa de reuniões com os servidores envolvidos consistiu na gestão de risco, ou seja, na sua reclassificação. Foi realizada a gestão dos riscos apenas dos eventos cujos planos de ação já haviam sido implementados e estavam em pleno funcionamento. Dessa forma, ao final da pesquisa o autor propôs um modelo de gestão de riscos para a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Em 2015, a FUB realizou uma avaliação de riscos, tanto no que se refere à gestão de riscos quanto às atividades de controle adotadas para mitigá-los (UnB, 2016a). Para isso, foi adotada a metodologia baseada no Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos do Ministério do Planejamento (MP, 2013). Além disso, foram considerados os riscos apresentados em formulários de outras instituições como a Universidade de Cambridge e a *Association of Governing Boards of Universities and Colleges*, além dos riscos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade de Brasília (PDI – 2014/2017).

Desse modo, segundo UnB (2016a), os riscos identificados foram classificados e divididos quanto ao tipo, à classe e à categoria, conforme apresentado no Relatório de Gestão. Quanto ao

tipo, foi considerada a tipologia utilizada pelo Ministério do Planejamento, em que os riscos são classificados em riscos internos (RI) e riscos externos (RE). Quanto à classe, os riscos foram classificados conforme as áreas de planejamento estratégico da FUB definidas para o ciclo 2014-2017, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1: Classificação dos Riscos quanto à classe

| CLASSE DE RISCO – ÁREAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FUB<br>(2014-2017) |
|---|
| 1. Gestão Acadêmica (Ensino, Pesquisa e Extensão)                         |
| 2. Gestão de Pessoas  |
| 3. Recursos Financeiros   |
| 4. Gestão Interna (Processos e Modelos de Gestão)                         |
| 5. Recursos Tecnológicos  |
| 6. Recursos Institucionais  |

Fonte: UnB (2016a)

Após a etapa de identificação, o documento UnB (2016a) ressaltou a etapa de análise e avaliação dos riscos. A ferramenta utilizada para a análise e avaliação de riscos foi a Matriz de Probabilidade e Impacto, a qual permitiu, segundo o documento, compreender e determinar o nível de cada risco, a partir da combinação das suas consequências para a organização (impacto) e a chance de ocorrência (probabilidade). Assim, foi possível conhecer não apenas os fatores que contribuem para a ocorrência dos riscos identificados, como também a análise das consequências decorrentes desses riscos (UnB, 2016a).

Segundo o Levantamento de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2018a), devida à importância da gestão de riscos para o bom desempenho dos órgãos/instituições federais, anualmente, as áreas de fiscalização do Tribunal executam Levantamento de Governança, buscando identificar vulnerabilidades e contribuir com a melhoria da administração pública. O objetivo do foi o de obter e sistematizar informações sobre os controles da Administração Pública Federal, avaliando-se as áreas de pessoas, TI e contratações.

O questionário foi respondido por Empresas Públicas, Ministérios, Tribunais, Instituições de ensino, Hospitais, entre outros. Sendo que 488 órgãos/instituições efetivamente responderam ao questionário, sendo que desses, destaca-se que todas as universidades federais brasileiras (63) responderam ao referido questionário. Segundo a metodologia apresentada no documento do TCU, o questionário foi dividido nos seguintes temas: Governança; Liderança; Estratégia; *Accountability*; Operações; Gestão de Pessoas; Gestão de Tecnologia da Informação; Gestão de Aquisições; Resultados Finalísticos (TCU, 2018a).

O referido questionário, segundo o documentado na publicação do TCU, foi composto por 93 questões objetivas, tipo “única escolha”, sinalizadas com uma lista de alternativas mutuamente exclusivas que permitiam ao usuário a escolha de apenas um valor entre os apresentados. Foram comuns a todos os tipos de questão as seguintes categorias de resposta: “Não se aplica”; “Não adota” e “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”. Todas as respostas foram convertidas em valores numéricos entre 0 e 1.

Entre as questões levantadas pelo Levantamento de Governança do TCU ressaltam-se: Nível de Estrutura Interna de Governança; Existência do Modelo de Gestão Estratégica; Existência de Modelo de Gestão de Riscos; Gestão dos Riscos Críticos; Existência do Modelo de Gestão de Processos Finalísticos; Existência do Modelo de Gestão de Processos Finalísticos; Nível de Governança de Pessoas para Instituições de Ensino; Existência do Modelo de Gestão de Pessoas; e Realização de Avaliação de Desempenho.

Segundo TCU (2018a), as questões do questionário foram consolidadas em indicadores (iGovPessoas, IGG, IGOVPUB, IgestTI, IgestContrat), utilizando técnicas de componentes principais. Para facilitar a compreensão, o TCU apresentou os dados de forma categorizada em três níveis, chamados de “estágios de capacidade”, sendo eles: inicial, intermediário e aprimorado. Por este indicador, observou-se que mais de 50% da administração pública federal tem um baixo nível de gestão de pessoas (nível inicial e inexistente) e menos de 9% dos órgãos/instituições considera que tem um nível aprimorado.

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS**

A presente pesquisa compara inicialmente, por meio de vários aspectos de governança, a FUB com a média de outras universidades federais brasileiras. As universidades federais brasileiras



consideradas para o cômputo da média encontram-se no Apêndice B. Para tanto, utiliza a base de dados do Levantamento de Governança do TCU (2018a), sendo as metodologias empregadas conforme o resumo apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Relacionamento entre Objetivos, Métodos e Origem dos Dados

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | MÉTODOS E TÉCNICAS   | FONTE DE INFORMAÇÕES  | ORIGEM DOS DADOS  |
|--|----------------------|---|---|
| i) comparar o nível de governança da FUB com a de outras universidades federais brasileiras; | Análise descritiva   | Relatórios e bases de dados do Levantamento de Governança do TCU (2018a)                      | Dados secundários (TCU, 2018a)  |
| ii) identificar os riscos críticos da área de pessoal da FUB                                 | Análise quantitativa | Levantamento de governança do TCU (2018a) e no questionário estruturado enviado aos Decanatos | Dados primários (questionário aos decanatos) e secundários (TCU, 2018a) |

Fonte: elaboração própria

A identificação dos riscos da FUB foi alcançada pela ponderação entre dados referentes ao grau de probabilidade e o grau de impacto do risco. Os dados da probabilidade foram obtidos do Levantamento do TCU (2018a). Por sua vez, o impacto de um evento negativo foi obtido por meio de um questionário aplicado a 40 servidores distribuídos aleatoriamente em todos os decanatos da FUB (Tabela 2).

Os resultados da multiplicação do grau de probabilidade pelo de impacto possibilitaram uma análise numérica que permitiu ranquear os riscos entre as seguintes categorias: pequeno, moderado, alto e crítico, conforme orientação do Ministério do Planejamento (2017).

### 3.1 Base de Dados

Em relação à base de dados do Levantamento de Governança do TCU (2018a), ressalta-se que se trata de um documento técnico que apresenta informações relativas a forma como as organizações/instituições federais estão atuando em relação às áreas de pessoas, TI e contratações.

Para consecução desse trabalho, segundo o próprio relatório, o TCU envia um questionário com 93 perguntas às Empresas Públicas, Ministérios, Tribunais, Instituições de ensino, Hospitais, dentre outros. Os dados das 488 organizações/instituições que responderam ao questionário estão disponíveis no *site* do TCU (2019), dessas, 63 são instituições federais de ensino.

O questionário do TCU (2018a) possui cinco séries de perguntas: 1) série 1000 – questões de liderança; 2) série 2000 – questões de estratégia; 3) série 3000 – questões de *accountability*; 4) série 4100 - questões de pessoal; 5) série 4200 – questões de TI; e 5) série 4300 – questões de contratações, (TCU, 2018a). Como o presente trabalho está centrado na gestão de pessoas, utilizou-se apenas os dados das questões da série 4100, isto é, aquelas que são afetas à gestão de pessoal, quais sejam (Tabela 3).

Tabela 3: Questionário relativo à Série 4100 do Levantamento do TCU

| QUESTÕES | PERGUNTAS  |
|----------|--|
| 4111     | A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas.   |
| 4112     | A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas.  |
| 4113     | A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.   |
| 4121     | A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.  |
| 4122     | A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.   |
| 4123     | A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.   |
| 4124     | A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.   |
| 4131     | A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados.  |
| 4132     | A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”.   |
| 4133     | A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”. |
| 4134     | A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.   |
| 4141     | A organização dispõe de uma política de sucessão.  |
| 4142     | A organização identifica quais são as suas ocupações críticas.   |
| 4143     | A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas.  |
| 4144     | A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.   |

|      |   |
|------|---|
| 4151 | A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização.   |
| 4152 | A organização executa ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores.   |
| 4153 | A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais.   |
| 4154 | A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras.  |
| 4165 | A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização.   |
| 4166 | A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.   |
| 4167 | A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.   |
| 4171 | A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade   |
| 4172 | A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade. |
| 4173 | Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.   |
| 4174 | A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.  |
| 4181 | A organização executa procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores.  |
| 4182 | A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização.   |
| 4183 | A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização.                                      |

Fonte: (TCU, 2018a)

\* Foram excluídas as questões afetas a fraude e corrupção por não se relacionarem ao objeto da dissertação.

Os dados do TCU (2018a) foram mensurados em uma escala ordinal, indicando o grau de adoção de medidas para evitar riscos na gestão de pessoas conforme os seguintes atributos: “Não se aplica”; “Não adota” e “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”. Os dados obtidos dessa escala foram transformados pelo TCU (2018a) em valores entre "0" e "1", onde a proximidade do "0" indica baixo grau de adoção de medidas para evitar riscos e a adjacência do "1" indica o oposto.

A base de dados para mensurar o grau de impacto, referente ao questionário enviado para 40 servidores em todos os decanatos da FUB, possui 29 perguntas de múltiplas escolhas desenvolvidas com base na série 4100 do Levantamento do Tribunal de Contas da União (2018a) e encontram-se no Apêndice C. Os dados foram coletados no período de 15/03/2019 a 27/5/2019

e o grau de impacto mensurados em uma escala de cinco pontos, conforme: 1) insignificante; 2) pequeno; 3) moderado; 4) grande e 5) catastrófico.

### **3.2 Comparação do Nível de Governança da FUB com a de Outras Universidades Federais Brasileiras**

A análise permitirá avaliar se a FUB destoa das demais IFES no tocante a dois aspectos estratégicos de governança (Nível da Estrutura Interna de Governança e Existência de Modelo de Gestão de Pessoas) e dois aspectos de operacionalização do gerenciamento de riscos (Realização de Avaliação de Desempenho e Implementação do Modelo de Gestão de Riscos).

Ademais, buscar-se-á verificar se a FUB está operacionalizando algumas medidas necessárias de risco de pessoal, isto é, além de dizer que tem modelos de governança se realiza medidas na prática. Por fim, de forma subsidiária, a análise objetivará avaliar a necessidade das demais IFES também aperfeiçoarem sua gestão de riscos na área de pessoal.

Primeiramente será tratada a base de dados do Levantamento de Governança do Tribunal de Contas da União (2018a) com vistas a selecionar dentre as 488 instituições respondentes apenas as universidades federais (Apêndice B). Em seguida, selecionar-se-á apenas as questões afetas à gestão de pessoal (série 4100), bem como as relacionadas à estrutura de governança, à existência de modelo de gestão de pessoas, e à existência do modelo de gestão de riscos.

Com vistas a facilitar a análise e assumindo propriedades quantitativas nos dados coletados, as universidades serão agregadas para elaboração de estatísticas relacionadas à média e ao desvio padrão do nível de governança. Com essas informações, buscar-se-á comparar a FUB com as IFES do Brasil. Assim, essa análise permitirá avaliar como a FUB se encontra em relação às outras instituições federais quanto à governança, bem como possibilitará avaliar se a FUB possui uma estrutura operacional condizente com as informações estratégicas que declara possuir.

Essa contextualização da fragilidade de itens de governança facilitará e demonstrará a oportunidade de se identificar, analisar e avaliar os riscos na área de pessoal das IFES, em especial da FUB, dialogando com os resultados que serão obtidos pelos métodos descritos na seção seguinte.

### **3.3 Identificação dos riscos críticos da área de Pessoal da FUB**

Nessa parte da análise serão utilizadas as bases de dados do Levantamento do TCU (2018a) e os dados obtidos na pesquisa de campo por meio de um questionário aplicado a 40 servidores dos decanatos da FUB.

A base de dados do TCU (2018a) possui valores que variam entre "0" e "1" e representam o grau de implementação de um determinado item de governança, portanto foi admitida como uma *proxy* da probabilidade do risco. O cálculo da probabilidade "p" ocorreu pela inversão da série, ou seja, o valor obtido junto ao TCU (2018a) foi subtraído por 1 (um), procedimento esse também adotado pelo órgão supracitado. Além disso, conforme a orientação da metodologia do MP (2017), para que a probabilidade possa ser utilizada na construção da matriz de risco é preciso realizar uma outra transformação, ou seja, relacionar o valor da probabilidade (oscilando de 0 a 1) para uma escala que oscile de 1 a 5. Isto é, se a probabilidade for maior ou igual 90% ganha peso "5", se for maior ou igual a 50% e menor que 90% ganha peso "4", se a probabilidade for maior ou igual a 30% e menor que 50% ganha peso "3", se for maior que 10% e menor que 30% ganha peso "2"; e se for menor que 10% ganha peso "1", conforme Tabela 4.

Tabela 4: Conversão da Probabilidade em uma Escala de (1-5)

| PROBABILIDADE   |                               |   |
|-----------------|-------------------------------|---|
| ESCALA          | FREQUÊNCIA OBSERVADA/ESPERADA | DESCRIPTIVO DA ESCALA                                     |
| 5- Muito Alta   | (90% $\geq$ )                 | Evento esperado que ocorra na maioria das circunstâncias  |
| 4 - Alta        | 50% $\geq$ e <90%)            | Evento provavelmente ocorre na maioria das circunstâncias |
| 3 - Possível    | (30% $\geq$ e <50%)           | Evento deve ocorrer em algum momento                      |
| 2 - Baixa       | (10% $\geq$ e < 30%)          | Evento pode ocorrer em algum momento                      |
| 1 – Muito Baixa | (<10%)                        | Evento pode ocorrer apenas em circunstâncias excepcionais |

Fonte: MP (2017)

A obtenção do nível de risco ocorreu pela multiplicação da medida de probabilidade, valores que oscilam entre 1 a 5 (Tabela 4), pelos valores referentes ao grau de impacto, dados obtidos pela aplicação do questionário junto aos decanatos e disponível no Apêndice A, sendo que os resultados parciais estão no Apêndice D. Por fim, o resultado desse produto é interpretado conforme o MP (2017) pela Figura 1, podendo o risco variar entre pequeno e crítico.

Figura 1: Nível e Criticidade do Risco

|         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|---------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Impacto | Catastrófico<br>5   | 5<br>Risco Moderado | 10<br>Risco Alto    | 15<br>Risco Crítico | 20<br>Risco Crítico | 25<br>Risco Crítico |
|         | Grande<br>4         | 4<br>Risco Moderado | 8<br>Risco Alto     | 12<br>Risco Alto    | 16<br>Risco Crítico | 20<br>Risco Crítico |
|         | Moderado<br>3       | 3<br>Risco Pequeno  | 6<br>Risco Moderado | 9<br>Risco Alto     | 12<br>Risco Alto    | 15<br>Risco Crítico |
|         | Pequeno<br>2        | 2<br>Risco Pequeno  | 4<br>Risco Moderado | 6<br>Risco Moderado | 8<br>Risco Alto     | 10<br>Risco Alto    |
|         | Insignificante<br>1 | 1<br>Risco Pequeno  | 2<br>Risco Pequeno  | 3<br>Risco Pequeno  | 4<br>Risco Moderado | 5<br>Risco Moderado |
|         |                     | 1<br>Muito baixa    | 2<br>Baixa          | 3<br>Possível       | 4<br>Alta           | 5<br>Muito alta     |
|         |                     | Probabilidade       |                     |                     |                     |                     |

Fonte: Ministério do Planejamento (2017)

Dentre as limitações de utilização da *proxy* de probabilidade, cabe ressaltar que não é possível afirmar com 100% de certeza que ao se deixar de realizar integralmente alguma medida de governança o evento negativo ocorrerá com absoluta certeza. Isso ocorre porque outras medidas de governança que estejam sendo tomadas poderão ajudar a mitigar esse risco. Limitação similar foi admitida pelo TCU (2018) em trabalho que mapeou a exposição a fraude e corrupção na administração pública.

Cabe destacar também que os riscos identificados na presente pesquisa, e que contaram com dados do questionário do TCU (2018a), não representam todos os riscos da área de pessoal da FUB. A metodologia aplicada pelo Levantamento do Tribunal de Contas da União (2018a)

consolida procedimentos de governança e gestão usualmente empregados nas organizações, mas não tem a intenção de avaliar todos os riscos.

#### 4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

##### 4.1. Comparação do nível de alguns aspectos de governança da FUB com as de outras Universidades Federais Brasileiras

Conforme o capítulo de métodos e técnicas a FUB foi comparada com a média das universidades federais do Brasil. Os resultados variaram dentro de uma escala entre 0 e 1, onde o aumento da magnitude do valor (mais próximo de 1) indicou uma melhor situação nas variáveis: Nível Estratégico a partir da avaliação do Nível de Estrutura Interna de Governança e da Existência de Modelo de Gestão de Pessoal e Nível Operacional a partir da Realização de Avaliação de Desempenho e Existência de Modelo de Gestão de Riscos (Tabela 5).

Tabela 5: Comparação de Alguns Aspectos de Governança da FUB e das demais IFES (variação entre 0 e 1)

| IFES   | NÍVEL ESTRATÉGICO                        |        |   |        | NÍVEL OPERACIONAL                     |        |  |        |
|--------|--|--------|---|--------|---------------------------------------|--------|--|--------|
|        | Nível de Estrutura Interna de Governança |        | Existência de Modelo de Gestão de Pessoal |        | Realização de Avaliação de Desempenho |        | Existência de Modelo de Gestão de Riscos |        |
|        | Média                                    | DP     | Média                                     | DP     | Média                                 | DP     | Média                                    | DP     |
| BRASIL | 0,7967                                   | 0,2768 | 0,3657                                    | 0,3534 | 0,3794                                | 0,3655 | 0,2305                                   | 0,8275 |
| FUB    | 0,8676                                   | -      | 1   | -      | 0,0532                                | -      | 0,1521                                   | -      |

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Levantamento do TCU (2018a)

Observa-se que a FUB, em relação a alguns aspectos estratégicos (Nível de Estrutura Interna de Governança e Existência de Modelo de Gestão de Pessoas), encontra-se acima da média das IFES. Em relação ao Nível de Estrutura Interna de Governança, a FUB apresentou ao Levantamento do TCU (2018a) resultado equivalente a (0,8676) e as demais IFES uma média de (0,7967) com um desvio padrão de (0,2768), conforme Tabela 5. Isso implica que de uma forma geral aspectos estratégicos como normas, planejamento envolvendo áreas de liderança, estratégia e de controle estão, aparentemente, melhores estruturados na FUB do que na maioria das demais

IFES. A título de exemplo, algumas ações que impactam esses aspectos na FUB e que merecem destaque são a criação de Grupo de Trabalho para Gestão de Riscos, a criação do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade, e a elaboração da Proposta de Política de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos.

Complementarmente a essa análise sobre alguns aspectos estratégicos, em relação ao Modelo de Gestão de Pessoas, a FUB destoa ainda mais das demais IFES, isto é, a FUB declara ter adotado integralmente um modelo para gerir a sua área de pessoal, obtendo resultado equivalente a (1), por outro lado as demais IFES declararam-se ainda em um estágio muito inicial na definição de um modelo de gestão de pessoal, com uma média de (0,3657) e um desvio padrão de (0,3534), conforme Tabela 5. Esses resultados podem ser corroborados com a análise do relatório de gestão da FUB de 2018, no qual a Fundação declara adotar procedimentos relacionados a processo de alocação, preenchimento da vacância, avaliação do perfil do corpo docente e dos técnicos-administrativos, dentre outros.

Por sua vez, para avaliar como a FUB e as demais IFES gerem suas áreas de pessoal, ou seja, como operacionalizam esses modelos, analisou-se a Existência de Avaliação de Desempenho Voltada ao Alcance das Metas. Conforme se observa nas respostas apresentadas no Levantamento do TCU (2018a), a FUB tem uma das piores avaliações desse item, ou seja, apenas (0,05) enquanto a média das IFES estava em torno de (0,3794), conforme Tabela 5.

O principal ponto que impacta o resultado da FUB se relaciona ao fato de que a FUB, diferentemente das outras IFES, está em um estágio muito inicial na avaliação de desempenho. Isto é, a FUB realiza avaliação de desempenho apenas para os servidores em estágio probatório, que segundo o Relatório de Gestão de (2018) representou apenas 20% da força de trabalho, ou aproximadamente, 1180 servidores (736 técnicos-administrativos e 444 docentes). Por sua vez, outras IFES, como a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, possuem sistemas de pessoal (SIGRH) que facilitam a gestão de pessoal e o respectivo monitoramento do desempenho da área de pessoal.

Para dar continuidade à análise referente a aspectos operacionais da área de pessoal das IFES, e da FUB em especial, avaliou-se o item do questionário do TCU (2018a) referente à Existência de Modelo de Gestão e Riscos. A FUB apresentou um baixo nível de implementação de gestão de riscos de (0,1521), tendo sido inferior à média das demais IFES (0,2305). As IFES, dado



o elevado desvio padrão (0,8275), tiveram resultados que oscilaram significativamente, demonstrando que existem instituições que estão em estágio inicial e outras, em menor quantidade, que apresentam procedimentos bem definidos para a gestão de riscos.

Constata-se que a FUB e as demais IFES, ainda não conseguiram operacionalizar o Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, editado pela Presidência da República, que dispõe sobre a política de governança e de gestão de riscos da administração. Segundo o Relatório de Gestão da FUB (2018), a universidade tem se concentrado em promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção. E, conforme apresentada na presente pesquisa, a gestão de riscos abrange outros aspectos que não se resumem apenas a fraude e a corrupção, como por exemplo, riscos nas áreas de pessoal, de contratações e de TI.

Observa-se que a FUB, na resposta referente à estruturação de governança e a modelos na área de pessoal, indicou que se encontrava em um bom nível, sobressaindo em relação às demais instituições. Dessa forma, no que tange a alguns aspectos estratégicos de governança a FUB destoa da média das IFES, apresentando com uma boa atuação na área. Por sua vez, em relação a aspectos operacionais da gestão de risco, a FUB está em um nível bastante incipiente, ou seja, quando perguntada se realizava avaliação de desempenho para alcance das metas e sobre a existência de modelo de gestão dos riscos os resultados foram negativos, alcançando valores de 0,0532 e 0,1521, respectivamente (Tabela 5). Isto é, declarou que se encontrava um estágio inicial e preocupante.

Portanto, a primeira conclusão que se pode chegar é que a FUB tem se concentrado em medidas de normatização, criação de grupos e comitês, formulação de políticas e planejamento estratégico e tem conseguido operacionalizar pouco nas áreas críticas, isto é, ainda está em um estágio muito incipiente no que tange a medidas concretas de implementação efetiva de gestão de risco.

Em termos gerais, de forma complementar ao citado acima, dado que TCU (2018a) não compara individualmente os órgãos entrevistados, cabe destacar que o referido Tribunal ressalta que existe um alto percentual de universidades federais que estariam no estágio inicial de capacidade em “Estabelecer Modelo de Gestão de Riscos”. Segundo o Tribunal, esse resultado foi o mais preocupante dentre todas as práticas avaliadas e repete o cenário encontrado no Levantamento de Governança Pública realizado em 2014.

Além disso, ressalta que, em mais da metade das organizações pesquisadas, a alta administração não monitora o desempenho da gestão de pessoas ou o monitoramento realizado apresenta deficiências significativas. Entre essas deficiências, destacam-se: não estabelecimento de metas, ausência de relatórios de medição de desempenho, dentre outras.

Em termos gerais, segundo TCU (2018a), observa-se que as instituições, em especial as universidades federais, ainda se encontram longe de terem mecanismos efetivos de mitigação de riscos, em especial na área de pessoal. Essa conclusão de alguma forma é corroborada por Souza et. al (2008), ao evidenciar em que, em termos de análise da satisfação dos gestores, zona de risco se encontravam os riscos das instituições de ensino superior participantes da pesquisa. Os resultados deste autor evidenciaram que a maioria dos riscos se encontravam na zona considerada de melhoria (36%), seguida da zona considerada excesso de risco (28%), da zona urgente (3%) e, finalmente, da zona considerada adequada (33%). Portanto, 67% dos riscos avaliados encontravam-se fora da região “adequada”, o que indica que ainda há muito por ser feito em termos de gestão de riscos nas IFES pesquisadas pelos autores. Além disso, Silva (2015) chega à conclusão de que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) se encontra em risco elevado e com planos de mitigação de riscos deficientes e propõe ao final de sua pesquisa um modelo de gestão de riscos.

Na esteira de que a FUB se encontra com risco significativo na área de pessoal, por carecer de uma implementação mais efetiva de medidas de gerenciamento de risco, a própria UnB (2016a) ressalta a necessidade de melhorias na alocação dos servidores e da urgência do mapeamento de processos, de forma a permitir o acesso às informações das atividades dos cargos existentes quando houver ausência ou substituição do ocupante. Além disso, o documento da UnB evidencia a ausência de sistemas informatizados para controle e acompanhamento da gestão de pessoal, ressaltando a necessidade de medidas concretas para mitigação dos riscos.

Em linha de conclusão, tem-se que a presente análise se demonstrou oportuna na medida em que permitiu levantar evidências de que a FUB se encontra, segundo resposta dada ao questionário do TCU (2018a), bem estruturada na parte estratégica (possui bom nível de estrutura de governança e de modelo de gestão de pessoas), mas em relação à operação da gestão de riscos e à avaliação do desempenho para alcançar metas se apresenta pouco efetiva e em um estágio incipiente.

Em outras palavras, a análise permitiu produzir evidências de que a FUB destoa, em geral, da média das IFES das regiões. Contudo, em relação a aspectos operacionais de gestão de riscos que envolvem a área de pessoal, a análise levanta evidências de que a FUB, e as demais IFES, estão em níveis elementares, isto é, todos apresentaram avaliações baixas.

Diante dos resultados, sugere-se que um esforço significativo de implementação da gestão de riscos seja empregado nas IFES, incluindo a FUB, pois o capital humano é seu principal fator de desempenho e este passará a não ser substituído tempestivamente por conta da EC 95/2016.

Nesse sentido, dado que a governança e gestão de riscos na área de pessoal são problemas de todas as IFES, urge a necessidade de se identificar e avaliar, na prática, os riscos críticos que precisam ser gerenciados, o que será realizado na seção seguinte: identificação, análise e avaliação dos riscos da FUB.

#### 4.2. Identificação, análise e avaliação dos riscos da FUB

Conforme apresentado no capítulo referente aos métodos e técnicas, a presente etapa identificou os riscos críticos da área de pessoal da FUB. Assim, os resultados foram enquadrados em uma matriz de risco para a área de pessoal da FUB com 29 riscos classificados entre crítico, alto e moderado (Tabela 6).

Tabela 6: Nível de Risco da Ausência ou Deficiência nos Controles

| NÍVEL DE RISCO | ITEM DO QUEST. DO TCU | VARIÁVEL  |
|----------------|-----------------------|---|
| <b>CRÍTICO</b> | 4111                  | Indefinição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas.  |
|                | 4113                  | Não cumprimento das políticas de gestão de pessoas.   |
|                | 4121                  | Indefinição dos perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.   |
|                | 4122                  | Indefinição dos perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.  |
|                | 4123                  | Não atualização do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.   |
|                | 4124                  | Falta de monitoramento do conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.   |
|                | 4131                  | Escolha de gestores sem seguir perfis profissionais definidos e documentados.   |
|                | 4134                  | Alocação indevida dos colaboradores sem ser feita com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais. |
|                | 4141                  | Falta de uma política de sucessão.  |
|                | 4142                  | Falta de identificação de quais são as suas ocupações críticas.   |
|                | 4143                  | Falta de execução de um plano de sucessão para as ocupações críticas.   |

|          |      |  |
|----------|------|--|
|          | 4144 | Falta de execução de ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas.  |
|          | 4151 | Falta de identificação de lacunas de competência da organização.   |
|          | 4152 | Inexistência de ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores.  |
|          | 4166 | Falta de condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.   |
|          | 4167 | Falta de avaliação dos resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.   |
|          | 4181 | Falta de procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores.  |
|          | 4182 | Não execução de procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização.  |
|          | 4183 | Não execução de procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização.   |
| ALTO     | 4154 | Falta de avaliação das ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras.  |
|          | 4165 | Não realização de pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização.  |
|          | 4171 | Falta de estabelecimento de metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade.  |
|          | 4172 | Falta de avaliação formal de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade.  |
|          | 4173 | Não identificação e documentação das necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados.  |
|          | 4174 | Falta estabelecimento de procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.   |
| MODERADO | 4112 | Falta elaboração de plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas.  |
|          | 4132 | Falta definição de métodos e critérios para as seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos.   |
|          | 4133 | Falta definição de procedimento para que a FUB estabeleça o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho. |
|          | 4153 | Inexistência de ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais.  |

Fonte: Elaboração própria.

Na análise de riscos realizada para a FUB foram identificados 19 em nível crítico (65%), 6 em nível alto (21%), 4 em nível moderado (14%), sendo que nenhum risco fora considerado como pequeno. Cabe destacar que, segundo De Cicco (2018), todos os riscos devem ser atacados pelas organizações, devendo as mesmas priorizar aqueles que tenham maior potencial de prejuízo, cabendo, portanto, à FUB criar planos de ações para mitigá-los.

Em relação aos riscos críticos e resumindo os resultados da Tabela 6, verificou-se que os mesmos se concentram em dois aspectos: 1) falhas na definição da força de trabalho necessária nas unidades e 2) falhas na identificação dos perfis dos servidores (colaboradores e gestores) que seriam necessários nessas áreas. Conforme as respostas apresentadas em TCU (2018a), a FUB

declara não monitorar adequadamente os indicadores sobre sua força de trabalho, ou seja, não sabe o quantitativo necessário em cada unidade, nem tão pouco as aposentadorias que podem vir a ocorrer.

Identificou-se que as deficiências na definição da demanda e dos perfis de colaboradores e gestores necessários gera desperdício de recursos, haja vista que a contratação de pessoal pode vir a ocorrer sem a real necessidade ou sem o perfil profissional que a organização precisa. Isto é, as tomadas de decisões podem estar sendo inadequadas em relação à seleção/contratação de novos colaboradores, bem como a alocação dos já existentes, devido à falta de informações objetivas e precisas sobre a real situação da força de trabalho da FUB, TCU (2018a).

Além disso, segundo TCU (2018a), a ausência de procedimentos que mitiguem os demais riscos críticos identificados gera evidências de que a estratégia organizacional e o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas estejam desalinhados na FUB, ou seja, é possível que projetos, políticas e práticas estejam acontecendo sem o direcionamento de uma visão estratégica. As deficiências identificadas na FUB aumentam o risco de que competências necessárias para a consecução da estratégia organizacional não sejam desenvolvidas tempestivamente e que se perca conhecimento por conta da falta de uma política de retenção de conhecimentos.

Os riscos altos, por sua vez, representaram 21% do total e se concentram em deficiências de gestão (Tabela 6). Isto é, identificou-se que as principais causas dessa falha de gestão da FUB se relacionam com o fato da instituição não definir metas individuais para seus colaboradores e de não realizar avaliação de desempenho para avaliar o atingimento de metas das unidades. Esses resultados podem ser corroborados pelo Relatório de Gestão do Decanato de Gestão de Pessoas da (UnB, 2016b), sendo apontando que a FUB só realiza avaliação de desempenho para os servidores em estágio probatório, isto é, aproximadamente 20% da força de trabalho (UnB, 2016b). Segundo TCU (2018a), a organização que não avalia os servidores, não identifica lacunas de competências para direcionar a capacitação e tão pouco consegue realizar políticas de reconhecimento para incentivar o incremento de produtividade, o nível de satisfação e realização com o trabalho.

Obviamente, os 19 riscos críticos e os 6 riscos altos, ou seja, 86% de todas as variáveis analisadas, já são suficientes para se ressaltar que a FUB não está suficientemente preparada para o cenário de restrição de contratação da força de trabalho que será imposto pela EC 95/2016. Isto

é, os resultados permitem inferir riscos preocupantes de continuidade ou de perda da qualidade da entrega de algumas áreas e de serviços da FUB.

Em continuação, apenas 4 riscos foram considerados moderados, sendo que se concentram nos processos de seleção externa e na existência de planos de gestão de pessoal, podendo ser interpretados como os menos preocupantes. Esses riscos foram considerados moderados, provavelmente, por que a percepção é de que a UnB possui planos e procedimentos definidos, o problema é a qualidade e a implementação dos mesmos.

Os agrupamentos citados nos parágrafos anteriores evidenciam que riscos interagem entre si. Assim, o planejamento estratégico para atender à demanda se relaciona com os perfis dos servidores a serem demandados e orientam a política de recrutamento. A capacitação orienta-se pelas competências necessárias para atingir as finalidades da instituição e ações de preparação dos sucessores, de retenção conhecimento e de criação de um ambiente favorável são fundamentais para gestão do conhecimento e para continuidade das atividades da FUB.

Um estudo que corrobora com os resultados encontrados foi realizado pela própria UnB (2016a), esse ressaltou os seguintes pontos de risco: de gestão de pessoas, de alta rotatividade de servidores (saída para outros órgãos), de inexistência de plano de carreira atrativo, de restrições orçamentárias, e de reduzida capacidade de atrair e manter servidores.

Nesse sentido, em sua análise de risco UnB (2016a), a FUB identificou que o DGP contava à época com um único sistema de pessoal (SIPES) desenvolvido na década de 1980 e que não trazia todas as ferramentas necessárias para controle de informações. Além disso, cita o estudo que existia o risco de mapeamento ineficaz de processos de trabalho que tinham elevado impacto na qualidade dos serviços que a FUB oferecia.

Em relação ao gerenciamento de todos os riscos citados acima, De Cicco (2018) menciona que as opções de tratamento de riscos não são mutuamente exclusivas ou adequadas em todas as circunstâncias. Conforme o referido autor, as opções podem incluir os seguintes aspectos: ação de evitar o risco ao se decidir não iniciar ou descontinuar a atividade que dá origem ao risco; tomada ou aumento do risco na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade; remoção da fonte de risco; alteração da probabilidade; alteração das consequências; compartilhamento do risco com outra parte ou partes e retenção do risco por uma decisão consciente e bem embasada. Além disso, cita o autor que o monitoramento merece ser planejado como parte do processo de gestão de riscos e

envolve a checagem ou vigilância regulares e que as responsabilidades necessitam estar claramente definidas na organização.

Em suma, apesar da análise de risco da FUB identificar que existem muitos riscos a serem tratados e mitigados, observa-se que a Fundação não se encontra muito distante da realidade de outros órgãos/instituições da administração pública federal. Segundo Levantamento de Governança do TCU (2018a), embora as necessidades das Unidades e Gestão de Pessoal ultrapassem o simples cumprimento de normas, a gestão de pessoas no âmbito federal tende a permanecer limitada a questões normativas. Esse quadro contrasta com o que se entende modernamente do assunto, uma vez que as pessoas compõem fator crítico e esta área deve, portanto, ser gerida de forma estratégica.

Ao levantar a situação na administração pública federal, o TCU (2018a) encontrou a maior parte das organizações ainda limitadas ao mero cumprimento das leis, normas e regulamentos, isto é, sem realizar uma Gestão Estratégica de Pessoal.

Segundo o TCU (2018a), 58% das 488 organizações não têm um planejamento de pessoal estruturado. Uma das consequências da falta de planejamento na gestão de pessoas é o prejuízo para a capacidade de a organização estimar suas necessidades de recursos humanos e quantificar demandas por novos colaboradores, insumos básicos para processos seletivos. Além disso, 56% das organizações apresentaram um nível de governança de pessoal (IGovPessoas) inexistente e/ou inicial.

O TCU ressalta a necessidade da Administração Pública Federal fortalecer suas Unidades de Gestão de Pessoal para que estas possam atuar de forma estratégica nos seus recursos humanos. Nessa esteira, Meneses *et al.* (2012) identificaram o perfil de atuação vigente nas Unidades de Gestão de Pessoas - UGPs de órgãos setoriais, se estratégico ou não.

Segundo Meneses *et al.* (2012), a análise dos dados evidenciou que, na opinião dos gestores consultados, predominava nas unidades o perfil tradicional e burocrático de gestão de pessoas. Tal conclusão se expressava em aspectos como a forte centralização administrativa, a orientação para o controle operacional e a aderência irrestrita às normas. Destaca-se que aspectos apontados na literatura como estratégicos não se sobressaíram ao modelo burocrático vigente.

Em outro artigo, Pantoja e Ribeiro (2012) ao avaliar se as UGPs monitoram um núcleo de informações relevantes para a organização e se as UGPs realizam e ou participam de um processo

de planejamento da força de trabalho, concluíram que ainda existe significativa necessidade de fortalecer a capacidade de gestão das UGPs, no que diz respeito ao planejamento da força de trabalho e na definição de perfis de competências profissionais e gerenciamento de informações.

Reforçando a importância da necessidade do fortalecimento das Unidades de Gestão de Pessoas, o próprio DGP/FUB afirma em seu Relatório de Gestão de 2016 que carece de ampla modernização administrativa, com pelo menos quatro componentes: (a) Mapeamento de processos; (b) descentralização de processos; (c) implantação de sistema integrado de controle administrativo, articulado com outros sistemas em outros decanatos; e (d) treinamento em competências específicas, pois foram identificados casos de: lacunas de competência e também de conflito de competências; procedimentos com centralização exagerada, excedendo os controles demandados por legislação específica; condição de trabalho fragilizada dos servidores, comprometendo o bom atendimento ao público; alta rotatividade de servidores dificultando o treinamento adequado das equipes de trabalho (UnB, 2016b). Segundo DGP, UnB (2016b) a força de trabalho da UnB precisa, em última instância, ter a dimensão quantitativa, o nível e a qualidade de formação que a consecução de sua missão pede além de recomendar treinamento obrigatório em competências funcionais para assegurar o bom atendimento da comunidade universitária, o bom relacionamento interpessoal, o uso diferenciado de recursos de informática, o conhecimento de normas internas da Universidade, a atualização em relação em à legislação federal, além de outros treinamentos próprios das atividades de cada setor.

Esses resultados corroboram a visão de Schikmann (2010) ao identificar características negativas ainda encontradas nas organizações da administração pública brasileira como: a rigidez imposta pela legislação; a desvinculação da visão do cidadão como destinatário dos serviços; a pouca ênfase no desempenho; os limites à postura inovativa; os poucos mecanismos de planejamento e a pouca preocupação com a gestão. Nas áreas de pessoal – à semelhança do perfil dos tradicionais departamentos de pessoal – o autor supracitado apontou como frequente as seguintes características: estruturação segundo procedimentos (folha de pagamento, benefícios, legislação e ações pontuais); atuação reativa; foco em questões emergenciais; falta de visão sistêmica; falta de alinhamento entre estrutura de cargos, falta de demandas multifuncionais e de orientação para o desempenho.



Portanto, a Administração Pública Federal em geral, e a FUB especificamente, precisariam migrar efetivamente para um modelo de gestão estratégica de pessoal, que por meio de uma UGP atuante realizaria a mobilização do capital humano para a consecução de estratégias de longo prazo, sendo que suas políticas visariam uma cultura de desenvolvimento contínuo, promovendo maior versatilidade, amplitude e aplicação de conhecimentos e habilidades dos indivíduos (Meneses, 2012).

Além disso, segundo Snell (1998), as ações voltadas à gestão estratégica resultariam na maior capacidade adaptativa da organização a mudanças do ambiente, maior competitividade e capacidade de sobrevivência no longo prazo.

Por fim, dada a necessidade de se iniciar a mudança da postura de gestão de risco da FUB, é importante ressaltar a criação pelo Conselho de Administração em 2019, por meio da Resolução 0004/2019, do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade e da Política de Gestão de Riscos. Essa política tem a finalidade de promover: I – a sistematização da gestão de riscos como processo institucional contínuo e interativo, II – o estabelecimento de níveis adequados de exposição a riscos, de forma a contribuir para a consecução dos objetivos institucionais; III – a melhoria contínua dos processos de tomada de decisão, com o objetivo de assegurar o acesso tempestivo a informações quanto aos riscos aos quais a FUB está exposta (apresentado no Boletim de Atos Oficiais da UnB em 25/03/2019). Dessa forma, cabe destacar a importância dessa iniciativa da FUB, contudo, espera-se que esse Comitê não se resuma a criação de planos e procedimentos genéricos ou pouco aplicados, e que, portanto, seja engajado na implementação, monitoramento de resultados e em uma gestão focada na melhoria contínua.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para se avaliar os riscos na gestão de pessoal da FUB, fez-se necessário entender o contexto interno e externo que pode afetar essa análise. Em relação ao contexto externo, destaca-se a promulgação da EC 95/2016. Esta emenda criou um Novo Regime Fiscal e um teto nos gastos públicos, para evitar que as despesas crescessem mais que a inflação.

Nesse cenário, verifica-se alguns fatos críticos relacionado à FUB: 1) a Universidade já gasta aproximadamente 84% de seu orçamento com despesas de pessoal (ativos, inativos, encargos e PSS), ou seja, não existe margem para aumentar esse gasto sem comprometer as outras despesas

correntes (luz, água e manutenção) e os investimentos; 2) a faixa etária dos servidores indica que muitos já possuem tempo suficiente para aposentar, isto é, podem se retirar a qualquer momento ou em um futuro próximo; 3) por conta da EC 95/2016 é de se esperar que os órgãos não logrem preencher as vagas dos servidores aposentados, haja vista que o limite de gastos dos órgãos continuam comprometidos com as aposentadorias, o que pode gerar um risco de descontinuidade de algumas atividades da FUB.

A pesquisa logrou desenvolver uma sistemática que permitiu analisar o nível de gerenciamento de risco de pessoal da FUB, na medida em que: comparou o nível de alguns aspectos de governança da FUB com o conjunto de outras universidades federais brasileiras; e identificou e categorizou os riscos críticos de sua área de pessoal. Ao se combinar a metodologia de riscos do Ministério do Planejamento e as bases de dados do TCU gerou-se uma sistemática útil à identificação, análise e priorização dos riscos críticos.

Entre os resultados analisados cabe destacar que a FUB se apresentou - quanto a questões estratégicas (estruturação de governança e existência de modelo de gestão de pessoas) - acima da média das universidades federais. Contudo quando as perguntas do questionário do TCU (2018a) se tornavam mais operacionais (isto é, se tem modelo de gestão de riscos e se realiza avaliação de desempenho) a FUB declarou que detinha baixo nível de execução. O que permite inferir, entre outras coisas, que a Universidade tem tido dificuldade em sair do nível estratégico para o nível operacional. E, também, demonstrou a urgência da FUB buscar implementar medidas concretas de mitigação de riscos, o que precisa ser feito, crucialmente, pela priorização dos riscos críticos.

Além disso, a comparação da FUB com a média das IFES se mostrou muito oportuna, pois gerou evidências de que, de maneira geral, as IFES precisam envidar esforços para implementar medidas efetivas de gestão de riscos na área de pessoal. Isto é, observou-se que o risco de descontinuidade e/ou prejuízos em algumas atividades por conta de problemas na força de trabalho não se resume à FUB.

Quanto à matriz de risco elaborada para a FUB, observou-se que de um total de 29 questões existiam 19 riscos críticos e 6 altos, representando 86% de todas as questões avaliadas. Tais riscos se relacionam com o fato da Fundação apresentar falhas: na definição da força de trabalho necessária nas unidades; na identificação dos perfis dos servidores (colaboradores e gestores) que seriam necessários nessas áreas; e na gestão (não definir metas individuais para seus colaboradores

e não realizar avaliação de desempenho). O que demonstra, em última instância, um baixo nível de gestão de riscos de pessoal na FUB.

Em suma, conclui-se que a FUB não está suficientemente preparada, em relação à gestão de pessoas, para fazer frente aos riscos impostos pela diminuição da força de trabalho futura, pelas aposentadorias e pela dificuldade de reposição gerada pela EC 95/2016. Como consequência da ausência de gestão de riscos na área de pessoal espera-se desses possíveis efeitos: alta rotatividade dos servidores; não desenvolvimento de competências necessárias para a consecução da estratégia organizacional; descontinuidade da administração graças à baixa capacidade de retenção de conhecimento; e a descontinuidade e redução da qualidade das entregas da FUB, gerando desperdício de recursos com a contratação de pessoal sem a real necessidade ou sem o perfil profissional que a organização precisará no presente e no futuro; risco de que projetos, políticas e práticas estejam acontecendo sem o direcionamento de uma visão estratégica, dentre outros.

Conforme apresentado por Pantoja e Ribeiro (2012), a fragilidade na capacidade operacional das Unidades de Gestão de Pessoas dos órgãos setoriais alinha-se com o diagnóstico apresentado na presente pesquisa, fazendo-se, portanto, oportuna a discussão de alternativas para fortalecimento do DGP/FUB. Corroborando com essa fragilidade o próprio DGP/FUB afirma, em seu relatório de Gestão (2016), que carece de ampla modernização administrativa, com pelo menos quatro componentes: (a) mapeamento de processos; (b) descentralização de processos; (c) implantação de sistema integrado de controle administrativo, articulado com outros sistemas em outros decanatos; e (d) treinamento em competências específicas.

Nessa linha, Selden (2010), ressalta que algumas reformas nas áreas de recursos humanos nos últimos anos têm sido impulsionadas por motivos políticos, administrativos e técnicos, em alguns casos, transformaram a gestão de recursos humanos no setor público de regulatória e reativa em estratégica e proativa. Portanto, entende-se que a EC 95/2016, em última análise, pode ser vista como uma oportunidade para que as Unidades de Gestão das IFES sejam fortalecidas e que passem a realizar uma abordagem estratégica, de natureza sistêmica, voltada para a gestão do capital humano, de forma planejada, integrada à estratégia organizacional e às contingências ambientais com foco na sobrevivência e competitividade organizacional no curto e no longo prazo.

Entre as restrições identificadas na dissertação, ressalta-se que a pesquisa bibliográfica realizada mostrou que existe uma lacuna na produção de trabalhos científicos abordando a gestão

de riscos em instituições de ensino superior, ressaltando a importância, portanto, da presente pesquisa e de outras que venham a aprofundar essa análise.

Apesar da metodologia aplicada não permitir uma extrapolação direta dos resultados da FUB para outras IFES, entende-se que a aplicação da metodologia *per si* é totalmente aplicável a qualquer outra universidade federal, haja vista que os dados obtidos (direta e indiretamente) e o cenário externo são bastante similares em todas as universidades federais.

Além disso, sugere-se como próximas pesquisas que se aplique a mesma metodologia para se investigar os riscos de TI e de contratações das universidades federais, pois são áreas que também estão presentes no questionário de Levantamento de Governança do TCU (2018a) e são cruciais para uma gestão profissional. Além disso, sugere-se ao Comitê de Gestão de Riscos da FUB, criado pelo Conselho de Administração da UnB, Resolução 004/2019, que avalie a oportunidade e a conveniência de aplicar a presente sistemática para identificar, analisar, mitigar, monitorar os riscos da área de pessoal da FUB.

## 6. REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. **Gestão de Riscos no Setor Público**. Revista Controle, Fortaleza, CE, v.12 , n. 2, jul./dez. 2014.
- BARROS, F. H. G. **O Controle da Administração na Era Digital**. Aroldo Cedraz de Oliveira (coord.). Belo Horizonte. Fórum, 2016.
- BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.
- BERNINI, E. J. **Governança e alinhamento de conceitos no contexto das políticas públicas: um complemento ao estudo de caso do fundo municipal dos direitos da criança e do adolescente de São Paulo**. Dissertação de mestrado, 2015. FGV EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/14244>> Acesso em 17 de março de 2019.
- BRASIL. Emenda Constitucional no 95, de 15 de dezembro de 2016. **Altera o ato das disposições constitucionais transitórias, para instituir o novo regime fiscal, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, v. 153, n. 240, p. 2, 16 dez. 2016a. Seção 1.
- \_\_\_\_\_, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos**. Disponível em:

<[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p\\_vii\\_risco\\_oportunidade.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/p_vii_risco_oportunidade.pdf)>

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Projeto de Desenvolvimento do Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos**. Produto VII: Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos. 2013.

\_\_\_\_\_, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Matriz de Riscos - Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão** (2017).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHING, H. Y.; COLOMBO, T. M. **Boas práticas de Gestão de Risco Corporativo: Estudo de Dez Empresas**. *Revista Brasileira de Estratégia*. Curitiba/PR: Champagnat, 2013.

DE CICCIO, F. **GESTÃO DE RISCOS - Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2018**. Coleção Risk Technology, 2018.

DIONNE, Georges. **Risk management: history, definition, and critique**. *Risk Management and Insurance Review*, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 147- 166, Sept. 2013.

Institute of Internal Auditors (IIA) (2013) Controle Interno – **Estrutura Integrada**. Disponível em: <[http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-ICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf)> Acesso em 20 de maio de 2019.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTS; THE CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY (CIPFA) - **Good Governance in the Public Sector: Consultation Draft for an International Framework**. 2013. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-sector.pdf>> Acesso em 27 de janeiro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia**. São Paulo, 2017. Disponível em <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19\\_Riscos.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf)> Acesso em 12 de fevereiro de 2018.

INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). Subcomitê de normas de Controle Interno. **Diretrizes para Normas de Controle Interno do Setor Público** – Intosai GOV 9130: Tradução Antônio Alves de Carvalho Neto. Brasília 2013.

INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions). **Reporting Standards in Government Auditing (ISSAI 400)**. Vienna, 2007. Disponível em: <[www.issai.org](http://www.issai.org)>. Acesso em 04 de junho 2018.

ISO (ISO - International Organization for Standardization). ISO 31000 – **Risk Management System – Principles and Guidelines**. Tradução: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Projeto 63:000.01- 001. Agosto, 2009.

MARTINS, G.; THEOPHILO, C. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Pearson, 2009.

MESESES . P . P . M. *et. alli*. **Mapeamento do Perfil Funcional das Unidades de Gestão de Pessoas em Órgãos Setoriais da Administração pública**. V Congresso Consad de Gestão Pública, Brasília –DF, 2012.

NASCIMENTO, Héliida Vanessa Alves Moreira. **Gestão de riscos e a importância da auditoria interna**. 2011. 34 f. Monografia. Bacharelado em Ciências Contábeis, Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2011.

OCDE - Organization for Economic Co-operation and Development. Avaliações da OCDE Sobre Governança Pública: Avaliação da OCDE sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira - **Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra**. OECD Publishing, 2011. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-cde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf/view>>. Acesso em 14 de março de 2019.

PANTOJA, M. J.; RIBEIRO, S. M. R. **Caracterização do perfil e análise da capacidade operacional das unidades de gestão de pessoas do poder executivo na administração pública Federal**, 2012.

SCHIKMANN, R. **Gestão estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, ENAP, 2010.

SELDEN, Sale Coleman. **Inovações e tendências globais nas práticas de gestão de recursos humanos**. Administração Pública: coletânea. Org. B. Guy Peters e Jon Pierre. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

SILVA, B. J. P. **Proposta de Modelo de Gestão de Riscos para uma IFES visando a realização de auditoria baseada em riscos**. Natal (RN), 2015.

- SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- SOUZA, C, FERNANDES, C. **Gestão de riscos e controles internos nas universidades e nos centros universitários do Estado de Santa Catarina: um estudo com apoio da matriz importância-desempenho de Slack**. XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba - PR, Brasil, 2008.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- WRIGHT, P. M. McMAHAN, G.C. **Theoretical perspectives for strategic human resource management**. *Journal of management*, Vol.18, n.2, p. 295-320, 1998.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre, 2. ed, Bookman, 2001.
- THE CHARTERED INSTITUTE OF PUBLIC FINANCE AND ACCOUNTANCY (CIPFA) - **The Good Governance Standard for Public Services**. London: 2004. Disponível em: <[http://www.cipfa.org/-/media/Files/Publications/Reports/governance\\_standard.pdf](http://www.cipfa.org/-/media/Files/Publications/Reports/governance_standard.pdf)>. Acesso em 11 de fevereiro de 2018.
- TCU. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. **Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos**. Brasília, 2017.
- TCU. Tribunal de Contas da União. **Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2018**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>>. Acesso em 11 de fevereiro de 2018a.
- TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018b.
- TCU. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo. **Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade**. Brasília, 2018c.
- UnB, 2014. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. Disponível em: <[http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/planodesenvinstitucional/PDI\\_2014-2017.pdf](http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/planodesenvinstitucional/PDI_2014-2017.pdf)> Acesso em 13 de fevereiro de 2019.
- UnB, 2016. **Relatório de Gestão 2016a**. Disponível em: <<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/Relatorio-de-Gesto-2016.pdf>> Acesso em 09 de fevereiro de 2019.

UnB, 2016. **Relatório de Gestão DGP**, 2016b. Disponível em:

<[http://www.dgp.unb.br/images/Documentos/FRelatorio\\_DGP\\_2015\\_2016.pdf](http://www.dgp.unb.br/images/Documentos/FRelatorio_DGP_2015_2016.pdf)> Acesso em 01 de agosto de 2019.

UnB, 2018. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**. Disponível em:

<<http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/planodesenvinstitucional/PDI-UnB-2018-2022.pdf>> Acesso em 14 de maio de 2019.

UnB, 2018. **Relatório de Gestão 2018**. Disponível em:

<[http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/2018/Relatorio\\_de\\_Gesto\\_UnB\\_2018.pdf](http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/documentosdegestao/relatoriogestao/2018/Relatorio_de_Gesto_UnB_2018.pdf)> Acesso em 07 de março de 2019.



## APÊNDICE A – EC 95/2016

Para entender melhor o impacto da EC 95/2016, faz-se necessário identificar sua abrangência, seu prazo, suas regras e limitações. A emenda criou, no âmbito do Governo Federal, um Novo Regime Fiscal que visa controlar as despesas primárias, estabelecendo limitações individualizadas para os órgãos em cada exercício financeiro, durante 20 anos (entre 2017 a 2036).

Esse Novo Regime Fiscal somente alcança as despesas primárias (que são despesas não financeiras) no âmbito do orçamento fiscal e da seguridade social, que são as primeiras despesas do governo, que ele dispõe para executar suas políticas públicas e que compreendem um conjunto de gastos que financiam a oferta de serviços públicos pelo Estado à sociedade, como investimentos na área social, prestação e manutenção de serviços públicos em saúde, educação, despesas essenciais e despesas com pessoal. Não se aplica, portanto, às despesas financeiras, que compreendem o pagamento de juros e amortização de dívidas, concessão de empréstimos e financiamentos, aquisição de títulos de crédito e aquisição de títulos representativos de capital já integralizado.

Observa-se a EC 95/2016 prevê limites individualizados por órgão dentro de um mesmo Poder. Portanto, haverá, por exemplo, limites individualizados para cada um dos órgãos federais (Ministérios, Universidades Federais, Tribunais, Conselho Nacional de Justiça, Câmara dos Deputados, Senado, Tribunal de Contas da União, para o Ministério Público da União, outros).

De acordo com essa emenda, cada um desses limites aplicados individualmente a cada órgão mencionado corresponderá ao valor do limite referente ao exercício imediatamente anterior, corrigido pela variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo-IPCA.

Para forçar os poderes da União ao cumprimento do teto, a EC 95/2016 prevê severas punições para o órgão que não cumprir seus limites de gastos. No caso de descumprimento desses limites individualizados, aplicam-se, até o final do exercício de retorno das despesas aos respectivos limites, a órgão que o descumpriu, sem prejuízo de outras medidas, as seguintes vedações:

I - concessão, a qualquer título, de vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração de membros de Poder ou de órgão, de servidores e empregados públicos e militares;

II - criação de cargo, emprego ou função que implique aumento de despesa;

III - alteração de estrutura de carreira que implique aumento de despesa;

IV - admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, ressalvadas as reposições de cargos de chefia e de direção que não acarretem aumento de despesa e aquelas decorrentes de vacâncias de cargos efetivos ou vitalícios;

V - realização de concurso público, exceto para as reposições de vacâncias previstas no inciso IV;

VI - criação ou majoração de auxílios, vantagens, bônus, abonos, verbas de representação ou benefícios de qualquer natureza em favor de membros de Poder, do Ministério Público ou da Defensoria Pública e de servidores e empregados públicos e militares;

VII - criação de despesa obrigatória; e

VIII - adoção de medida que implique reajuste de despesa obrigatória acima da variação da inflação.

Assim, não poderá o órgão inadimplente conceder aumento ou vantagem a seus servidores, criar cargos, empregos ou funções que impliquem aumento de despesa, alterar a estrutura de carreira que implique aumento de despesa, admitir pessoal, realizar concurso público, criar ou majorar auxílios ou vantagens ou benefícios.

A Emenda prevê a possibilidade de revisão dos critérios de correção do teto. A partir do décimo exercício da vigência do Novo Regime Fiscal, o Presidente da República poderá propor, por meio de projeto de lei complementar, a alteração do método de correção dos limites dos gastos.

**APÊNDICE B – Universidades Federais**

| INSTITUIÇÃO   | REGIÃO |
|---|--------|
| Universidade Federal de Goiás   | CO     |
| Fundação Universidade de Brasília                                     | CO     |
| Fundação Universidade Federal de Mato Grosso                          | CO     |
| Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul                   | CO     |
| Fundação Universidade Federal da Grande Dourados                      | CO     |
| Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco                | NE     |
| Universidade Federal de Alagoas                                       | NE     |
| Universidade Federal da Bahia   | NE     |
| Universidade Federal do Ceará   | NE     |
| Universidade Federal da Paraíba                                       | NE     |
| Universidade Federal de Pernambuco                                    | NE     |
| Universidade Federal do Rio Grande do Norte                           | NE     |
| Universidade Federal Rural de Pernambuco                              | NE     |
| Universidade Federal de Campina Grande                                | NE     |
| Universidade Federal Rural do Semi-Árido                              | NE     |
| Fundação Universidade Federal do Maranhão                             | NE     |
| Fundação Universidade Federal do Piauí                                | NE     |
| Fundação Universidade Federal de Sergipe                              | NE     |
| Universidade Federal do Recôncavo da Bahia                            | NE     |
| Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira | NE     |
| Universidade Federal do Oeste da Bahia                                | NE     |
| Universidade Federal do Cariri  | NE     |
| Universidade Federal do Sul da Bahia                                  | NE     |
| Universidade Federal do Pará  | NO     |
| Universidade Federal de Roraima                                       | NO     |

|  |    |
|--|----|
| Fundação Universidade Federal do Tocantins               | NO |
| Universidade Federal Rural da Amazônia                   | NO |
| Fundação Universidade Federal de Rondônia                | NO |
| Fundação Universidade do Amazonas                        | NO |
| Fundação Universidade Federal do Acre                    | NO |
| Fundação Universidade Federal do Amapá                   | NO |
| Universidade Federal do Oeste do Pará                    | NO |
| Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará            | NO |
| Universidade Federal do Espírito Santo                   | SE |
| Universidade Federal Fluminense                          | SE |
| Universidade Federal de Juiz de Fora                     | SE |
| Universidade Federal de Minas Gerais                     | SE |
| Universidade Federal do Rio de Janeiro                   | SE |
| Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro             | SE |
| Universidade Federal do Triângulo Mineiro                | SE |
| Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri | SE |
| Universidade Federal de Alfenas                          | SE |
| Universidade Federal de Itajubá                          | SE |
| Universidade Federal de São Paulo                        | SE |
| Universidade Federal de Lavras                           | SE |
| Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro         | SE |
| Universidade Federal de Uberlândia                       | SE |
| Fundação Universidade Federal de Ouro Preto              | SE |
| Fundação Universidade Federal de São Carlos              | SE |
| Fundação Universidade Federal de Viçosa                  | SE |
| Fundação Universidade Federal de São João del-Rei        | SE |
| Fundação Universidade Federal do ABC                     | SE |

|  |     |
|--|-----|
| Universidade Federal do Paraná                                     | SUL |
| Universidade Federal do Rio Grande do Sul                          | SUL |
| Universidade Federal de Santa Catarina                             | SUL |
| Universidade Federal de Santa Maria                                | SUL |
| Universidade Tecnológica Federal do Paraná                         | SUL |
| Fundação Universidade Federal do Pampa                             | SUL |
| Universidade Federal da Integração Latino Americana                | SUL |
| Fundação Universidade Federal do Rio Grande                        | SUL |
| Fundação Universidade Federal de Pelotas                           | SUL |
| Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre | SUL |
| Universidade Federal da Fronteira Sul                              | SUL |

**APÊNDICE C – Questionário para Avaliação do Impacto**

| Nome | Cargo/Função | Local trabalho | Data | Contato |
|------|--------------|----------------|------|---------|
|      |              |                |      |         |

Em um cenário de forte restrição fiscal, imposto pela EC 95/2016 (Emenda do Teto), que dificultará as Universidades contratarem novos servidores, haja vista que o total de gastos se restringirá basicamente aos valores do ano anterior, bem como ao grande número de aposentadorias. Nesse sentido, qual o *impacto* para continuidade das atividades da UnB se a força de trabalho (técnicos e professores) e sua gestão em suas respectivas áreas *não* contarem efetivamente com os itens seguintes apresentados no **Levantamento de Governança Pública do TCU**.

**1) Sem a definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas, o impacto poderá ser: (4111)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**2) Se não houver a elaboração de plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas, o impacto poderá ser: (4112)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**3) Caso não se verifique se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas, o impacto poderá ser: (4113)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**4) Se não for definido e documentado os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores, o impacto poderá ser:(4121)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**5) Se não for definido e documentado os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão, o impacto poderá ser: (4122)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**6) Caso não haja atualização, com base em procedimentos técnicos, do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, o impacto poderá ser:(4123)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**7) Sem o monitoramento do conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho, o impacto poderá ser:( 4124)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**8) Se a escolha de gestores não for realizada segundo perfis profissionais definidos e documentados, o impacto poderá ser: (4131)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**9) Se não houver definição de métodos e critérios para as seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos, o impacto poderá ser: (4132)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**10) Caso não seja estabelecido o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, o impacto poderá ser: (4133)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**11) Se a alocação dos colaboradores não for feita com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais, o impacto poderá ser: (4134)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**12) Caso uma política de sucessão não seja colocada à disposição, o impacto poderá ser: (4141)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**13) Se não ocorrer a identificação de quais são as suas ocupações críticas, o impacto poderá ser: (4142)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**14) Se não for executado um plano de sucessão para as ocupações críticas, o impacto poderá ser: (4143)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**15) Caso não sejam executadas ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas, o impacto poderá ser: (4144)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**16) Sem que ocorra a identificação e a documentação de lacunas de competência da organização, o impacto poderá ser: (4151)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**17) Caso não sejam executadas ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores, o impacto poderá ser: (4152)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**18) Se não forem ofertadas ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais, o impacto poderá ser: (4153)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**19) Caso não ocorra avaliação das ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras, o impacto poderá ser: (4154)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**20) Se não realizarem pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização, o impacto poderá ser: (4165)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico



**21) Se não for ofertado aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho, o impacto poderá ser: (4166)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**22) Caso não sejam avaliados os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho, o impacto poderá ser: (4167)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**23) Se não forem estabelecidas metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade, o impacto poderá ser: (4171)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**24) Se não for realizada avaliação formal de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade, o impacto poderá ser: (4172)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**25) Caso não seja feita a identificação e documentação das necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados, o impacto poderá ser: (4173)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**26) Se não existirem o estabelecimento de procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento, o impacto poderá ser: (4174)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**27) Se não forem executados procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores, o impacto poderá ser: (4181)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**28) Caso não haja a execução de procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização, o impacto poderá ser: (4182)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico

**29) Se não houver a execução de procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização, o impacto poderá ser: (4183)**

(1) Insignificante (2) Pequeno (3) Moderado (4) Grande (5) Catastrófico