

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO

LAURI PAULUS

GESTÃO DE RISCOS ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

Santo Ângelo – RS

2022

LAURI PAULUS

**GESTÃO DE RISCOS ASSOCIADA AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Campus Santo Ângelo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientadora: Professora Dra. Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla

**Santo Ângelo - RS
2022**

P333g

Paulus, Lauri

Gestão de riscos associada ao planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino / Lauri Paulus. – Santo Ângelo : URI, 2022.

112 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2022.

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão de riscos. I. Título.

CDU: 65.012.2:378

PRODUTO - Matriz de Associação dos Riscos ao Planejamento Estratégico

Pereira et. al (2015) considera como subsistemas de uma universidade as unidades acadêmicas, as pró-reitorias, os departamentos e os diversos setores que a compõem. Os autores entendem que o rendimento de um componente, ou subsistema, acarreta um maior rendimento no sistema como um todo. Ainda, os autores afirmam que o planejamento estratégico é uma atividade indispensável para as universidades e que a sua execução depende que a gestão angarie dados, informações, subsídios e conhecimento para promover as mudanças necessárias à evolução de todo o sistema.

As instituições estão lidando, cada vez mais, com uma realidade complexa em todos os aspectos (DAMADORAN, 2009). Dentro desse contexto, a necessidade de se trabalhar de forma integrada entre processos, sistemas de gestão e pessoas torna-se imperativo (COSO, 2007). As instituições públicas não estão ao largo desse contexto, devendo traçar estratégias que levem em conta aspectos gerenciais, operacionais, mercadológicos e eventos adversos, os riscos, com a finalidade de minimizar possíveis falhas na gestão estratégica (SALLA; FERNANDES, 2020).

É nessa perspectiva que o trabalho pretende avançar, fazendo a associação dos riscos ao planejamento estratégico. Na instituição objeto do estudo, a gestão de riscos está descrita na Política de Gestão de Riscos (2021), que tem por objetivo subsidiar a construção desse processo, e a Metodologia para Implantação da Gestão de Riscos (2021), que apresenta a metodologia para o processo de implantação da gestão de riscos e orienta os servidores na execução das suas atividades.

A Política de Gestão de Riscos do IFRS traz como objetivos:

- III – integrar as informações relacionadas a riscos e controles de gestão aos planos de Desenvolvimento Institucional e Planos de Ação;
- IV – aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis (POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS IFRS, p. 11).

O mesmo documento traz como diretrizes da gestão de riscos da instituição:

- I – gestão de riscos de forma sistemática, estruturada e oportuna, subordinada ao interesse público e a maximização da entrega de valor para a sociedade;
- II – a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico do IFRS, por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- III – os Planos de Ação e demais processos de trabalho serão integrados à gestão de riscos (POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS IFRS, p. 11).

Pelo exposto, o documento deixa clara a intenção de associar os sistemas de gestão de riscos, planejamento e processos de trabalho como forma de alcance dos objetivos da organização e adição de valor, evidenciando a importância dessa integração.

A seguir, apresenta-se um quadro compilando os riscos relacionados aos objetivos

estratégicos dentro do modelo de planejamento estratégico de Bryson.

Quadro 17: Riscos identificados em cada do Modelo Bryson (1995)

| Etapas | | Riscos Identificados |
|--------|---------------------------|---|
| 1 | Acordo Inicial | Falta ou corte de recursos orçamentários Contingenciamento do orçamento Atraso no repasse do orçamento Dependência de recursos extraorçamentários Não obtenção de recursos extraorçamentários Dificuldade de agendas |
| 2 | Atribuições | Falta de comprometimento, engajamento, interesse dos servidores Indisponibilidade da equipe Falta de integração dos grupos Resistência dos servidores |
| 3 | Missão e Valores | Não consideração dos valores institucionais nas ações desenvolvidas Flexibilização indevida da jornada de trabalho Não registro de frequência Afastamentos stricto sensu indevidos Falhas na instituição do teletrabalho Concessão de licenças gestante indevidamente quanto ao prazo Falta de controle e consequente pagamento indevido de auxílio-transporte Insatisfação dos servidores quando da realocação do orçamento |
| 4 | Avaliação do Ambiente | Falta de espaço físico (infraestrutura) adequado Falta de servidores (códigos de vaga) Falta de demanda ou falta de interesse nos cursos Falta de oferta de cursos Pandemia (distanciamento, processos digitais, processos seletivos, processos internos) Falta de material Demora nos processos internos e dificuldade de tramitação Falta ou falha de apoio da comunicação interna Tempo insuficiente para criação de sistemas Alteração da legislação e das políticas Burocracia Relatórios desatualizados Falta de indicadores Falta de capacitação dos servidores Riscos à imagem da instituição Incompatibilidade de sistemas Dificuldades para organizar e executar o planejamento Desatualização de sistemas Não ter um sistema integrado Não ter tecnologia para interligar o planejamento entre os campi Dificuldade de oferta de alimentos mais saudáveis pela cantina |
| 5 | Grupos Estratégicos | Dificuldade de diálogo, comunicação com a comunidade externa Falta de interesse e/ou apoio do público externo nas ações desenvolvidas Falta de interesse ou de iniciativas do poder público Contrapartidas das empresas Opção por canais não adequados ao público alvo Falta de disponibilidade operacional e viabilidade legal e interessados em parcerias Não identificação de parcerias Falta de tempo e cancelamento eventos |
| 6 | Formulação Estratégica | - |
| 7 | Revisão e Adoção do Plano | - |
| 8 | Visão de Sucesso | - |
| 9 | Implementação | Não contratação de seguro para discentes Não realização, cumprimento das atividades previstas Atraso no cumprimento dos prazos |

| | | |
|----|-------------------------|---|
| | | Dificuldade de acesso à internet Falta de envolvimento dos campi Resistência cultural Não seguir os critérios para criação de cursos e vagas Criação de cursos, com contratação de servidores, e não darem certo Bolsista não executar suas funções Utilização incorreta dos recursos dos projetos Recebimento de recursos para bolsistas e não nomeação Falta de interesse das empresas nos processos licitatórios Não alimentação dos sistemas Não acompanhamento ou dificuldade de acompanhar a atualização dos sistemas Decisões sem referendo do conselho superior Mobilidade das equipes Falta de projetos Aumento dos custos inviabilizando as obras Investimentos que não deram certo Falta ou atraso no pagamento de terceirizados por parte das empresas contratadas Inflação e falta de insumos, impactando as aquisições Utilização incorreta dos recursos financeiros dos projetos |
| 10 | Reavaliação do Processo | - |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, apresenta-se um modelo de matriz que associa o BSC, tomando por base as perspectivas da instituição, com as etapas definidas por Bryson (1995) e os riscos identificados para cada etapa e para cada um dos objetivos estratégicos que serão definidos no planejamento.

Figura 14: Modelo de matriz de associação dos riscos ao planejamento estratégico

| Riscos | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------|------------------------|----------------|-------------|-------------|------------|-------------|--|
| 1 | | 2 | 3 | | 4 | 6 | | |
| Avaliação do Ambiente | | | Acordo Inicial | | Atribuições | Riscos | Reavaliação | |
| Pontos Fortes | Pontos Fracos | | Missão | | | 7 | 5 | |
| Oportunidades | Ameaças | | Valores | | | 8 | | |
| | | | Visão | | | | | |
| | | Avaliação do Ambiente | | | | | | |
| Perspectivas | | Objetivos Estratégicos | Estratégias | Atribuições | Riscos | Resultados | Reavaliação | |
| Resultados Institucionais | | | | | 9 | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Processos | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Pessoas e Conhecimento | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Orçamento | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

1 – Riscos da etapa avaliação do ambiente

2 – Riscos da etapa grupos estratégicos

- 3 – Riscos da etapa acordo inicial
- 4 – Riscos da etapa atribuições
- 5 – Riscos das etapas revisão e adoção do plano e implementação (resultados)
- 6 – Riscos da etapa reavaliação
- 7 – Riscos da etapa missão e valores
- 8 – Riscos da etapa visão de sucesso
- 9 – Riscos dos objetivos estratégicos e da etapa formulação estratégica

Conforme pode ser observado, o modelo procura trazer para o mesmo Mapa Estratégico as perspectivas do BSC, que já é utilizado de forma adaptada pela instituição, com as etapas de Bryson (1995) e com os riscos que forem identificados, tanto na construção do planejamento, como para os objetivos e as estratégias de ações definidas. Assim, procurou-se fazer a associação dos sistemas de gestão, atendendo ao objetivo proposto na pesquisa de apresentar uma matriz nesse sentido.

Ainda, na elaboração do planejamento e, conseqüentemente, do Mapa Estratégico, a instituição pode considerar a ideia de inclusão de uma quinta perspectiva, que é a Responsabilidade Social, citada por Oliveira (2018). Esta perspectiva, conforme o autor, tem por finalidade responder quais são os resultados que devem ser apresentados à sociedade para que a instituição possa se consolidar socialmente. Considerando a característica de ser uma instituição pública, a inclusão desta quinta perspectiva poderia representar uma via para a consolidação das vantagens competitivas (OLIVEIRA, 2018) e da busca do atendimento da Visão e dos seus Valores.