

GESTÃO POR PROCESSOS, GESTÃO DE RISCOS E MAPEAMENTO DE DADOS PESSOAIS

O Escritório de Governança em Processos, Riscos e Integridade (EP) é um agente transferidor de conhecimento e tecnologia de gestão que atua na transparência, eficiência, eficácia, integração e racionalização dos processos. Como *staff* da Administração Superior da UFJF, desenvolve programas e projetos de impacto sistêmico para o setor público, orientando sua atuação a resultados e buscando o estado da arte da gestão, através das melhores práticas da *Business Process Management (BPM)*.

Em linhas gerais, pode-se definir a *BPM* (ou, simplesmente Gestão por Processos) como uma disciplina gerencial, cuja filosofia se baseia no gerenciamento de uma organização com foco em seus processos de negócio. Engloba estratégias, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar o desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Nesse sentido, a governança de processos pode ser entendida como a capacidade de direcionar e orquestrar esforços conjuntos em gestão com autoridade e aceitação de todos. No contexto da área processos, tem o propósito de consolidar as iniciativas e ações de BPM, de forma a alinhá-las aos objetivos e diretrizes estratégicas da instituição. É, portanto, tema fundamental à Gestão por Processos, pois evita que ações pontuais e desconexas de mapeamento e modelagem de processos sejam realizadas, trazendo resultados limitados e pouco expressivos.

Assim, é do EP a responsabilidade de conduzir a Governança de Processos da UFJF, por meio de um modelo que orienta a todos aqueles que participam da Gestão por Processos na instituição, provendo um método adequado e coerente com a realidade da UFJF e suas diretrizes estratégicas. Tal método se materializa no Ciclo de Gestão por Processos da UFJF, cujo fluxo segue as seguintes fases:

- 1) Mapeamento e diagramação do processo atual (AS IS);
- 2) Análise do processo atual;
- 3) Modelagem do novo processo (TO BE);
- 4) Implementação do novo processo;
- 5) Monitoramento e controle;
- 6) Refinamento do processo.

Por tudo isso, já consolidado no estudo e defesa da racionalidade da gestão e com livre trânsito entre os setores e junto à Administração Superior, o EP tornou-se reconhecido como essencial agente de inovação e mudança organizacional, pela propagação da cultura da Gestão por Processos, da automação e da racionalidade administrativa, tendo sempre como foco a melhoria da Governança da UFJF, o que o levou a se responsabilizar também

pela condução da Gestão Corporativa de Riscos no âmbito da UFJF, tendo como base a Gestão por Processos.

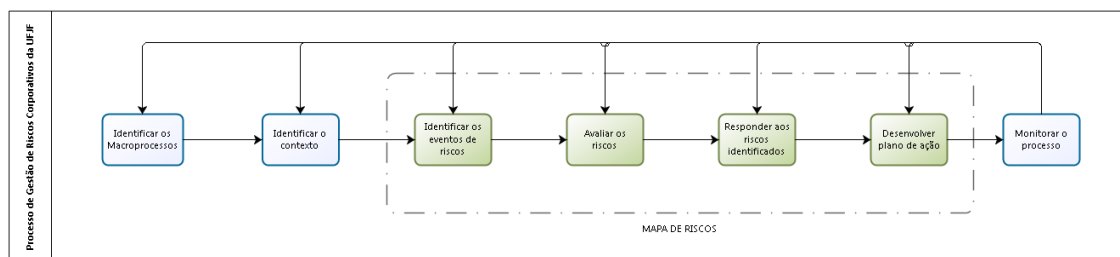
Tal atribuição se materializou por meio da Resolução 03, de 18 de agosto de 2022, do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), que conferiu ao EP essa responsabilidade:

“Art. 1º - Com a finalidade de implementar um sistema de gestão de riscos de forma unificada na Universidade Federal de Juiz de Fora, com os dados centralizados e monitorados pelo Escritório de Processos desta Universidade, adota-se o modelo constante no Anexo I desta Resolução, aprovado na reunião do CGRC de 10/08/2022” (Resolução 03, 2022).

O Modelo de Governança Corporativa de Riscos da UFJF foi então elaborado consoante as melhores práticas em governança pública e os normativos em vigor. Tal modelo tem a finalidade de orientar a implementação, execução, gestão e monitoramento de todas as iniciativas de Gestão Corporativa de Riscos no âmbito da UFJF.

O processo de operacionalização da gestão corporativa de riscos na Universidade Federal de Juiz de fora se fundamenta nas seguintes etapas:

1. Identificação dos macroprocessos;
2. Identificação do contexto
3. Mapeamento dos riscos
 - 3.1. Identificação dos eventos de riscos;
 - 3.2. Avaliação dos riscos;
 - 3.3. Resposta aos riscos identificados;
 - 3.4. Desenvolvimento do plano de ação.
4. Monitoramento/melhoria contínua.



Processo da Gestão de Riscos na UFJF

A gestão corporativa de riscos na instituição tem como ferramenta de operacionalização a planilha documentadora de gestão de riscos do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Todo o processo é conduzido pelos próprios titulares dos órgãos de deliberação superior (Conselho Superior e os Conselhos Setoriais) e dos órgãos de administração superior (Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias e

Assessorias da Reitoria) e é assessorado diretamente pelo Escritório de Processos que os auxilia na determinação dos seus respectivos macroprocessos bem como na fase de mapeamento dos riscos e monitoramento do processo.

A adoção da estratégia de mapeamento de riscos por meio dos macroprocessos tem fundamento na possibilidade de se percorrer toda a cadeia de valor da universidade, permitindo que a gestão de riscos perpassa todos os processos essenciais, sejam eles finalísticos ou de suporte.

Desde a implantação da Gestão por Processos na UFJF, ocorrida a partir de 2016, o Escritório de Processos tem buscado integrar a estrutura organizacional funcional da instituição aos seus processos de trabalho, por meio de uma estrutura orientada a processos, ou seja, por meio de uma perspectiva matricial da estrutura organizacional que permite visualizar a instituição não somente pelas suas “caixas” funcionais, mas também por meio de seus macroprocessos de trabalho. Essa concepção mais horizontalizada permite uma visão sistêmica da organização e integra, dentre outras, as ações estratégicas de gestão de riscos e mapeamento de dados pessoais.

Dentro desse modelo, as atribuições do Escritório de Processos (EP) são as de orientar a instituição nas ações de gestão da integridade, riscos e controles internos no âmbito dos processos mapeados e modelados pelo EP.

Por fim, o Modelo de Governança baseado em processos também tem se mostrado apropriado para o desenvolvimento do inventário de dados pessoais da instituição, no escopo da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei 13.709/2018).

O EP tem representação junto à Comissão Permanente para Gestão de Proteção de Dados Pessoais (CGPD), na qual preside o Grupo de Trabalho de Inventário de Dados Pessoais que servirá de base para a construção do(s) Relatório(s) de Impacto à Proteção de Dados Pessoais da Instituição.

GESTÃO DA INTEGRIDADE

Com o intuito de buscar a promoção de condutas íntegras e éticas, a Universidade Federal de Juiz de Fora, por meio da Resolução CGRC nº 02 de 21 de junho de 2022 instituiu o seu Programa de Integridade que foi concebido como um conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos e de conduta.

A integridade, princípio da boa governança pública, é requisito essencial para que se possa atingir os objetivos e cumprir a missão institucional de promover uma educação superior pública gratuita, inclusiva e de qualidade. Para isso, conta com uma estrutura organizacional que engloba uma série de instâncias

administrativas que vêm adotando medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, controles internos, governança e integridade no âmbito da UFJF, dentre elas destacam-se:

1. Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC).
2. Ouvidoria.
3. Comissão de Ética.
4. Comissão Permanente para Proteção de Dados Pessoais.
5. Auditoria Interna.
6. Órgãos correcionais.
7. Comissão Permanente de Pessoal Docente.
8. Comissão Interna de Supervisão de Plano de Carreira.
9. Comitê de Governança Digital.
10. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas.

Nesse contexto, cada uma dessas instâncias se responsabiliza por ações e medidas de integridade pública em suas respectivas áreas de atuação, definidas no próprio Programa de Integridade da UFJF e operacionalizadas por meio do Plano de Integridade, cuja elaboração, implementação e desenvolvimento fica a cargo do EP.

O plano de integridade contempla padrões de ética e de conduta, englobando medidas como capacitação, comunicação e treinamento; mecanismos de transparência, correição, *accountability* e *compliance*; canais de denúncia e ações de controle; ações de aprimoramento dos processos de trabalho e monitoramento e melhoria contínua.

AÇÕES DO EP EM 2023

Como já informado anteriormente, o perfil de atuação do EP ao longo dos últimos anos tem se modificado substancialmente, denotando um crescimento não só na maturidade da Gestão por Processos como também em toda a Governança da instituição.

O número de projetos de mapeamento abertos tem se reduzido substancialmente focando, quase que exclusivamente, nas ações de mapeamento de processos para automações via SEI. Essa redução se justifica tanto pela própria maturidade da organização em relação aos seus processos de trabalho, tendo em vista que a maioria dos processos críticos da instituição já se encontra devidamente mapeados; como também pela própria mudança de paradigma na ações do EP que hoje concentram-se muito mais na área estratégica da organização.

Tudo isso culminou em uma atuação muito mais voltada aos mecanismos de governança pública, notadamente àqueles direcionados à estratégia, riscos, integridade e controles internos.

Assim o EP tem aprofundado suas ações no campo de análises para desburocratização de processos; consultorias internas para melhoria e otimização da gestão; reestruturações internas dos setores; otimização, racionalização e automação de processos, contando hoje com 100% dos processos administrativos devidamente implantados em ambientes virtual SEI; mapeamento de dados em processos (inventário de dados pessoais – LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados); Gestão Corporativa de Riscos e Gestão da Integridade.

Vale ressaltar que, no último ano (2023), o EP concentrou muito do seu esforço de gestão nesses três últimos tópicos (Gestão de Riscos, Mapeamento de dados pessoais e Gestão da Integridade) devido à prioridade apresentada pelo CGRC quanto à efetiva implementação de um Modelo de Gestão Corporativa de Riscos, de um Plano de Integridade para a UFJF e a demanda da (CGPD) no que tange ao inventário de dados pessoais, com a finalidade de elaboração do Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD).

A partir da orientação normativa e supervisão da CGPD e do projeto piloto desenvolvido ainda em 2022, o EP aperfeiçoou a Planilha Documentadora de Inventário de Dados Pessoais e iniciou sua aplicação junto à Administração Superior no segundo semestre de 2023, tendo por base o mesmo protocolo que foi estabelecido para a Gestão de Riscos, ou seja, estão sendo inventariados os dados pessoais de todos os macroprocessos de negócio da instituição.

Quanto à Gestão de Riscos, ao longo do ano de 2023, o EP vem realizando suas ações de acompanhamento e monitoramento segundo o Modelo de Governança Corporativa de Riscos aprovado pelo CGRC. Tal modelo tem sido sistematicamente aplicado em toda cadeia de valor da UFJF tendo como resultado, no fim do ano de 2023, a construção da primeira versão da Matriz de Riscos da instituição. A partir dessa primeira versão, a Auditoria Interna já pode elaborar o PAINT 2024 baseado em riscos, conforme preceitua IN CGU nº 05 de 27 de agosto de 2021.

Trata-se, portanto, de um modelo de maturidade em Gestão de Riscos que, a cada novo ciclo, torna-se mais robusto, possibilitando à UFJF melhorar sua entrega de valor ao cidadão, gerenciando proativamente seus riscos e estabelecendo controles internos cada vez mais efetivos.

Por último, o Plano de Integridade, cuja elaboração está a cargo do EP, será concluído, tendo em vista o esforço adicional realizado pela equipe do EP, ao longo do ano de 2023, na identificação, avaliação e monitoramento dos eventos de riscos de integridade junto à Administração Superior que subsidiarão a elaboração do Plano de Integridade (Resolução CGRC, nº 02 de 2022, Art. 18, § 2º).

Nesse contexto, ações do EP ao longo do ano de 2023 têm sido orientadas pelo seu planejamento estratégico definido no PDI/UFJF 2022-2027, conforme segue:

Ação	Objetivo	Meta
<p>AÇÃO 1: CRIAR UMA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DOS MACROPROCESSOS DE NEGÓCIO DA UFJF</p>	<p>1) Promover o mapeamento dos macroprocessos e respectivos processos e subprocessos de toda a cadeia de valor da UFJF.</p>	<p>1) Abrir projetos de mapeamento de processos em todas as áreas da Cadeia de Valor da UFJF, quais sejam: Macroprocessos finalísticos (ensino, pesquisa e extensão) e macroprocessos de suporte (gestão, infraestrutura e sustentabilidade, controle e assessoria e relacionamento) e mapear, modelar e automatizar os processos elegíveis como críticos dessas áreas, tendo em vista a orientação estratégica da Administração Superior, as demandas dos órgãos de controle e do MEC e a orientação estratégica de cada uma dessas áreas.</p>
<p>AÇÃO 2: CRIAR AÇÕES DE TREINAMENTO PROFISSIONAL E DE FOMENTO À CULTURA DE GESTÃO POR PROCESSOS E ÁREAS AFINS PARA OS SERVIDORES DA UFJF, NOTADAMENTE A AQUELES QUE OCUPEM CARGOS OU FUNÇÕES DE CONFIANÇA</p>	<p>Objetivo: 1) Promover o desenvolvimento profissional dos servidores da instituição, especialmente dos ocupantes de cargos ou funções de confiança (TAE's e/ou Docentes), além de promover e incentivar a cultura de Gestão por Processos.</p> <p>2) Promover a sensibilização dos gestores e servidores frente a necessidade de conduzir ações concretas de mapeamento e modelagem de processos para o aperfeiçoamento dos processos da instituição.</p>	<p>1) Realizar eventos e atividades sobre a temática da Gestão por Processos e áreas afins de modo a atingir anualmente, pelo menos, 200 servidores da instituição, preferencialmente dentre aqueles que ocupem cargos ou funções de confiança.</p> <p>2) Treinar e sensibilizar, em todos os novos projetos de mapeamento e modelagem de processos, 80% dos servidores do setor/unidade que estiver em processo de mapeamento.</p>
<p>AÇÃO 3: MAPEAR RISCOS E DADOS DOS PROCESSOS DA UFJF</p>	<p>1) Auxiliar a UFJF na Gestão de Riscos e na Gestão de Dados, notadamente dos dados sensíveis, por meio do mapeamento de riscos e dados nos processos da universidade.</p>	<p>1) Mapear riscos e dados em 100% dos novos projetos de mapeamento a partir de 2022.</p> <p>2) Revisitar os processos já mapeados pelo EP e mapear 100% dos riscos e dados desses processos até 2026.</p>