

**Núcleo de Estudos Estratégicos sobre Democracia,
Desenvolvimento e Sustentabilidade**



NEEDDS

Núcleo de Estudos Estratégicos sobre Democracia, Desenvolvimento e Sustentabilidade

Textos para Discussão

Gestão baseada em riscos

**Prof. Dr. Júlio Francisco Blumetti Facó
Dr. Mauricio Massao Oura
José Carlos Dugo
Bruno Luiz Scarafiz**

São Paulo, dezembro de 2016

Textos para Discussão é uma publicação do Núcleo de Estudos Estratégicos sobre Democracia, Desenvolvimento e Sustentabilidade (NEEDDS) da Universidade Federal do ABC.

Contato: needds@ufabc.edu.br

ISSN: 2525-4405

Comitê editorial: Arilson da Silva Favareto, Cristina Fróes de Borja Reis, Giorgio Romano Schutte, Klaus Frey, Thiago Fonseca Morello Ramalho da Silva

Edição: 004/2016

Autores: Júlio Francisco Blumetti Facó, Mauricio Massao Oura, José Carlos Dugo e Bruno Luiz Scarafiz.

Autores

Júlio Francisco Blumetti Facó – [Lattes](#)

Mauricio Massao Oura – [Lattes](#)

José Carlos Dugo – [Lattes](#)

Bruno Luiz Scarafiz - [Lattes](#)

Título: Gestão Baseada em Riscos: oportunidades e desafios para o aumento da eficiência pública em tempos de crise econômica

Resumo

A atual crise econômica pela qual o Brasil tem passado, frequentemente, ocasiona o debate acerca da necessidade de se aumentar a eficiência do Estado, ante a crescente insuficiência de recursos para financiá-lo. Por outro lado, sabe-se que a estrutura estatal brasileira está envolta num ambiente institucional, cujas pressões parecem levar os gestores de órgãos públicos a encararem as disfunções da burocracia como algo natural, em virtude principalmente, do princípio constitucional da legalidade, em que ao servidor público somente é facultado fazer o que a lei permite, levando, muitas vezes, à ineficiência organizacional. Esta pesquisa tem como objetivo avaliar os resultados da implementação da ferramenta de Gestão Baseada em Riscos (**GBR**), associada a um sistema de atribuição de assinatura por alçadas, na administração pública federal, em particular, em uma Instituição de Ensino Superior. O método utilizado foi a pesquisa-ação. Os resultados, analisados à luz da Teoria Institucional, mostram que esta organização objeto de estudo, não apenas se conformou às pressões de órgãos de controle como o TCU, como previsto pela literatura, ao implementar tal ferramenta, mas, ao mesmo tempo, conseguiu aumentar a sua eficiência, evitando-se desperdícios de tempo com coleta desnecessária de assinaturas e ganho de tempo de seus servidores. Tais resultados são surpreendentes na medida em que a Teoria Institucional relata que as organizações buscam se legitimar em seu ambiente, mas que isso não necessariamente as tornam mais eficientes.

1. Introdução

A atual crise econômica pela qual o Brasil tem passado nesta segunda década do século XXI, frequentemente, ocasiona o debate acerca da necessidade de se aumentar a eficiência do Estado, ante a crescente insuficiência de recursos para financiá-lo. Mas, se por um lado eficiência é um dos princípios constitucionais norteadores da Administração Pública (BRASIL, 1988); por outro, sabe-se que a estrutura estatal brasileira está envolta num ambiente institucional (SCOTT e MEYER, 1991)¹, cujas pressões parecem levar os gestores de órgãos públicos a encararem as disfunções da burocracia como algo natural (BRAGA, 2015), em virtude principalmente, do princípio constitucional da legalidade (BRASIL, 1988), segundo o qual ao servidor público somente é facultado fazer o que a lei permite, levando, muitas vezes, à ineficiência organizacional.

Ilustra essa situação, a análise de Braga (2015) de um relatório elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão vinculado ao Poder Legislativo, com cerca de 30 recomendações para o aperfeiçoamento da gestão de aquisições públicas, em decorrência da constatação de graves deficiências, entre elas a ausência de mapeamento de riscos na maioria das 376 organizações pesquisadas.

Com base nesse diagnóstico, o TCU fez cerca de 30 recomendações para o aperfeiçoamento das aquisições públicas [...] Embora sejam de cumprimento facultativo, as recomendações do TCU emitidas nesse tipo de contexto são, não raramente, incorporadas em regulamentos do Ministério do Planejamento, decretos ou leis e acabam se tornando obrigatórias para todas as organizações públicas federais [...] Uma análise mais minuciosa permite ver que as recomendações feitas pelo TCU após o levantamento possuem um viés burocratizante: todas elas demandam que as organizações públicas estabeleçam novos controles ou redijam novos documentos ou criem novas estruturas de governança, enfim, façam algo novo. Por outro lado, nenhuma recomendação do TCU diz respeito à eliminação de atos ou processos inúteis e ineficientes. Nenhuma aponta para a redução de burocracia (BRAGA, 2015, p. 1).

[...] A mente burocrática raciocina em termos de custos marginais decrescentes. Não há mal nenhum em preparar mais um relatório ou redigir mais um documento quando muitos outros já devem ser elaborados. Um a mais não fará tanta diferença. O servidor público, com remuneração fixa e protegido da competição no mercado de trabalho, não possui incentivos para enxergar os impactos do gradual acúmulo da burocracia sobre a produtividade da economia (BRAGA, 2015, p. 2).

A burocracia é, em sua concepção original Weberiana, boa e necessária para estabelecer estrutura, estabilidade e ordem às organizações por meio de uma hierarquia integrada de atividades especializadas definidas por regras sistemáticas (SILVA, 2004). No entanto, práticas tão comuns na Administração Pública, como a “coleção de assinaturas”², acarretam disfunções em relação ao modelo de burocracia como sinônimo de eficiência administrativa preconizado por Max Weber (LACOMBE e HEILBORN, 2008), visto que retardam a tramitação de processos administrativos, tomam tempo de seus gestores com a análise e assinatura de documentos de baixo risco para os objetivos organizacionais.

¹ Os ambientes institucionais são, por definição, aqueles caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos aos quais as organizações devem se conformar para receberem suporte e legitimidade (SCOTT e MEYER, 1991).

² Neste capítulo, a coleção de assinaturas é entendida como sendo a prática de gerar um documento assinado por diversas pessoas de diferentes níveis hierárquicos, mesmo que a atividade que o tenha gerado seja de baixo risco para os objetivos organizacionais.

Uma possível explicação para esse tipo de prática tão difundida na Administração Pública pode ser dada pela Teoria Institucional, segundo a qual atores racionais fazem as suas organizações cada vez mais similares umas as outras à medida que tentam mudá-las — processo conhecido como isomorfismo — na busca por legitimidade, mas que isso ocorre, sem necessariamente, torná-las mais eficientes (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Em termos simples, a legitimidade é o endosso, ou seja, a aceitação de uma organização por atores sociais inseridos no ambiente institucional (DEEPHOUSE, 1996). No âmbito da Administração Pública Federal, essa legitimidade é, em certa medida, conferida por órgãos de controle como TCU, que recomenda que haja nas instituições fiscalizadas mecanismos de avaliação dos riscos envolvidos nas atividades finalísticas e de apoio (OLIVEIRA JÚNIOR, GOMES e MACHADO, 2015; BRASIL, 2013). Entretanto, como se trata de incorporação de mais um controle aos inúmeros já existentes (BRAGA, 2015), ainda não resta claro sobre os efeitos da implementação da Gestão Baseada em Riscos (GBR) no setor público federal.

Nesse contexto, a questão de pesquisa que norteou este trabalho foi a seguinte: É possível um órgão público federal implementar a GBR, com ganho de eficiência na consecução de suas atividades? Para respondê-la, estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: avaliar os resultados da implementação da ferramenta de gestão baseada em riscos, associada a um sistema de atribuição de assinatura por alçadas, na Administração Pública Federal, em particular, em uma Instituição de Ensino Superior (IES).

O capítulo está estruturado em seis seções, incluindo a primeira ora desenvolvida. A revisão da literatura sobre a Teoria Institucional e GBR (segunda seção) serviu de base para teorização dedutiva nos estágios iniciais da pesquisa, bem como para a análise e discussão dos resultados. O método é relatado na terceira seção. Os resultados são descritos sob a forma de relatório (quarta seção). Em seguida, é feita uma análise e discussão dos resultados (quinta seção), sendo o trabalho finalizado com as considerações finais, limitações do estudo e sugestão para estudos futuros (sexta seção).

2. Revisão da literatura

A revisão da literatura sobre a Teoria Institucional e GBR serviu de base para teorização dedutiva nos estágios iniciais da pesquisa, bem como para análise e discussão dos resultados.

2.1 Teoria institucional

A Teoria Institucional aborda o comportamento humano “dentro” das instituições, no que diz respeito não somente às regras racionais ou formais, mas também a variáveis culturais como símbolos, crenças e vontade humana, sendo o pressuposto central dessa teoria o fato de as organizações buscarem, mais do que eficiência econômica, legitimidade (CARVER, 2010). Entretanto, o problema é que a busca por legitimidade frequentemente conflita fortemente com a questão do aumento de eficiência organizacional (MEYER e ROWAN, 1977).

Segundo Scott (2008, p. 48, tradução nossa), “instituições consistem de elementos reguladores, normativos e cultural-cognitivos que, juntos com as atividades e recursos a eles associados, provêm estabilidade e significado à vida social”. North (1990, p. 97), por sua vez, define instituições como sendo “as restrições criadas pelos seres humanos que estruturam a interação política, econômica e social”. Em sua visão, as instituições consistem de restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade) que, ao longo da história, foram concebidas pelos indivíduos para criar ordem e reduzir as incertezas nas trocas.

A legitimidade é “uma percepção generalizada ou suposição que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas, ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574, tradução nossa). Em termos simples, a legitimidade é o endosso, ou seja, a aceitação de uma organização por atores sociais inseridos no ambiente institucional (DEEPHOUSE, 1996), o qual é, por definição, aquele caracterizado pela elaboração de regras e requerimentos, ou seja, instituições, aos quais as organizações devem se conformar para receberem suporte e legitimidade (SCOTT e MEYER, 1991) para, assim, aumentar as suas chances de sobrevivência (MEYER e ROWAN, 1977).

A Teoria Institucional, ao menos na sua vertente mais recente, surgiu no cenário das organizações durante a década de 1970, gerando muito interesse e atenção, levantando perguntas provocativas como: Por que organizações do mesmo tipo, tais como escolas e hospitais, localizadas em locais bastante dispersos se parecem tanto umas com as outras? Por que diferenças em crenças culturais moldam a natureza e operação das organizações? Por que organizações e indivíduos se submetem a instituições? Se instituições trabalham para promover estabilidade e ordem, como as mudanças ocorrem? (SCOTT, 2008).

O pressuposto de impossibilidade de os indivíduos tomarem decisões totalmente racionais (racionalidade limitada), juntamente com a pressão para conformar-se às regras do ambiente institucional e o isomorfismo formam as bases da teoria institucional (OPLATKA e HEMSLEY-BROWN, 2010), que se desenvolveu em três vertentes: política, econômica e sociológica (CARVALHO, VIEIRA e GOULART, 2005).

Tendo em vista a problemática desenvolvida na Introdução em torno da questão do isomorfismo, um conceito abordado pela vertente sociológica da Teoria Institucional, optou-se por não abordar as demais vertentes dessa teoria³.

A vertente sociológica é classificada em velho e novo institucionalismo sociológico. A diferença é que no novo, o enfoque recai sobre as organizações, enquanto no velho, focava-se as macroestruturas institucionais e constitucionais, sistemas políticos, linguagem e sistema legal, deixando de lado as organizações à margem das formas institucionais (CARVALHO, VIEIRA e GOULART, 2005). Dessa forma, interessa-nos neste artigo, analisar os resultados da pesquisa à luz do novo institucionalismo sociológico, a vertente mais recente da Teoria Institucional em que o foco das pesquisas desloca-se para as organizações (SCOTT, 2008).

DiMaggio e Powell (1983) argumentam que atores racionais fazem as suas organizações cada vez mais similares umas às outras à medida que tentam mudá-las, na busca por legitimidade, mas que isso ocorre, sem necessariamente, torná-las mais eficientes. Segundo esses autores, três processos isomórficos conduzem a esses resultados:

1) coercitivo: tem como origem a influência política e o problema de legitimidade. Ele resulta tanto de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais são dependentes, e por expectativas culturais na sociedade na qual essas organizações funcionam;

³ A vertente política abordou, originalmente, estruturas legais e formas particulares de governança. Na década de 1970, o foco de estudo deslocou-se para questões como a autonomia das instituições políticas em face das pressões sociais e políticas institucionais promotoras de cooperação internacional. Já a vertente econômica, em sua origem, contrapôs-se aos fundamentos da economia clássica, introduzindo a estrutura social como determinante de processos econômicos. Na década de 1970, verifica-se um direcionamento para análises microprocessuais e predominantemente endógenas (CARVALHO, VIEIRA e GOULART, 2005).

2) mimético: resulta de respostas-padrão à incerteza. Assim, as organizações podem modelar-se em outras organizações que julgam ser mais legitimadas ou bem-sucedidas no campo organizacional; e,

3) normativo: está associado à profissionalização, definida como a luta coletiva dos membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de seus trabalhos, para controlar “a produção dos produtores” e estabelecer uma base cognitiva e legitimidade à sua autonomia ocupacional. As profissões estão sujeitas às mesmas pressões coercitivas e normativas que as organizações.

O campo organizacional é a unidade de análise para o estudo de tais processos isomórficos e que DiMaggio e Powell (1983, p. 148, tradução nossa) definem como “organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras, e outras organizações que produzem serviços e produtos similares”.

Para Scott (2008), tais processos isomórficos são mecanismos que formam ou suportam as instituições, nos seus pilares regulador, normativo e cultural-cognitivo. A **Tabela 1** fornece outras características que permitem compreender como se formam ou são suportadas as instituições.

Tabela 1. Os três pilares das instituições

	Regulador	Normativo	Cultural-cognitivo
<i>Base de conformidade</i>	Conveniência	Obrigação social	Dado por certo Compreensão compartilhada
<i>Base de ordem</i>	Regras reguladoras	Expectativas vinculativas	Esquema constitutivo
<i>Mecanismos</i>	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
<i>Lógica</i>	Instrumentalidade	Conduta apropriada	Ortodoxia
<i>Indicadores</i>	Regras Leis Sanções	Certifica�o Acredita�o	Crenças comuns Lógica compartilhada de a�o
<i>Afeta</i>	Medo Culpa / Inocência	Vergonha / Honra	Certeza / Confusão
<i>Base de legitimidade</i>	Sancionado legalmente	Governado moralmente	Compreensível Reconhecível Suportado culturalmente

Fonte: Scott (2008, p. 51, tradu o nossa)

Tais pilares formam um esquema contínuo, movendo-se do consciente para inconsciente, do legalmente imposto para o dado como certo (SCOTT, 2008).

Pode-se observar que o neoinstitucionalismo sociológico, mais do que mudança, busca explicar a estabilidade, tendo como foco as organiza es. A partir dessas limita es, surge uma meta-teoria denominada Lógica Institucional que deriva do novo institucionalismo

sociológico, mas dele difere por propor uma nova abordagem que incorpora macro-estrutura, cultura e agência, através de processos de níveis cruzados entre sociedade, campo institucional, organização, interações e indivíduos. Essa meta-teoria, entretanto, reconhece os *insights* originais do novo institucionalismo sociológico sobre como macro-estruturas e cultura moldam as organizações (THORNTON, OCASIO e LOUNSBURY, 2012).

2.2 Gestão Baseada em Riscos (GBR)

Neste capítulo, adota-se a expressão “Gestão Baseada em Riscos”, que apresenta um significado ligeiramente diferente de gestão de riscos. De acordo com Frago (2015), gestão de risco de projeto é projeto de gestão baseada em riscos, assim como gestão de risco de saúde é gestão de saúde baseada em riscos e gestão de risco de programa é gestão de programa baseado em riscos. Todos eles são praticamente o mesmo “animal”. A gestão de riscos é o processo central operando em cada tipo de gestão, categorizados pelo propósito geral, função e objetivos, sendo que em todos os aspectos, a gestão baseada em riscos identifica a gestão de riscos como o valor central da função de gestão. Portanto, a expressão Gestão Baseada em Riscos é utilizada neste trabalho num sentido mais amplo do que a gestão de riscos.

Segundo a norma ABNT NBR ISO 31000:2009, a expressão gestão de riscos refere-se, em termos gerais, à arquitetura (princípios, estrutura e processo) para gerenciar riscos eficazmente. Mais especificamente, a gestão de riscos trata de atividades para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos, ao passo que risco é definido por essa norma como o efeito da incerteza nos objetivos.

Existem diversos modelos de gestão de riscos reconhecidos internacionalmente, entre eles o padrão australiano/neozelandês AS/NZS 4360:2004, que foi substituído posteriormente pela norma AS/NZS ISO 31000:2009 e o modelo COSO II, sendo este último, o modelo predominante no cenário corporativo internacional (BRASIL, 2009, 2013). A versão brasileira da referida norma ISO é a ABNT NBR ISO 31000:2009. A implementação da GBR na IES relatada neste trabalho adotou o modelo de processo da ABNT ISO 31000:2009 e o modelo COSO II como pontos de partida. Portanto, nas subseções seguintes, serão abordados sucintamente apenas esses dois modelos, embora não se possa deixar de mencionar a existência de outros modelos como o *Risk Management Assessment: A tool for Departments* adotado no governo britânico e o *Framework for the Management of Risk* utilizado pela Secretaria do Conselho do Tesouro do Governo Canadense (BRASIL, 2013).

Modelos de gestão de riscos como o COSO II não estão livre de críticas, por serem fortemente, senão exclusivamente, influenciados por normas de controles contábeis e de auditoria, com ênfase na descrição do processo e evidência, levando à concepção de organização como um ator inteligente e racional, uma máquina que em seu “coração” reside a ideia de apetite de risco, o qual prescreve gatilhos, limites e tolerâncias para fins de feedback e controle, algo que, por sua vez, poderia ser racionalmente determinado pelos seus gerentes sêniores (POWER, 2009). Em que pese as limitações desses modelos, o contexto em que estão inseridos órgãos governamentais é de pressões institucionais diversas e estrutura burocrática. Por essa razão, optou-se por esse tipo de modelo para melhoria da prática de aquisições públicas.

2.2.1 ABNT NBR ISO 31000:2009

Segundo a ABNT NBR ISO 31000:2009 a gestão de riscos quando implementada e mantida de acordo com esta norma, possibilita a uma organização, por exemplo, melhorar os controles,

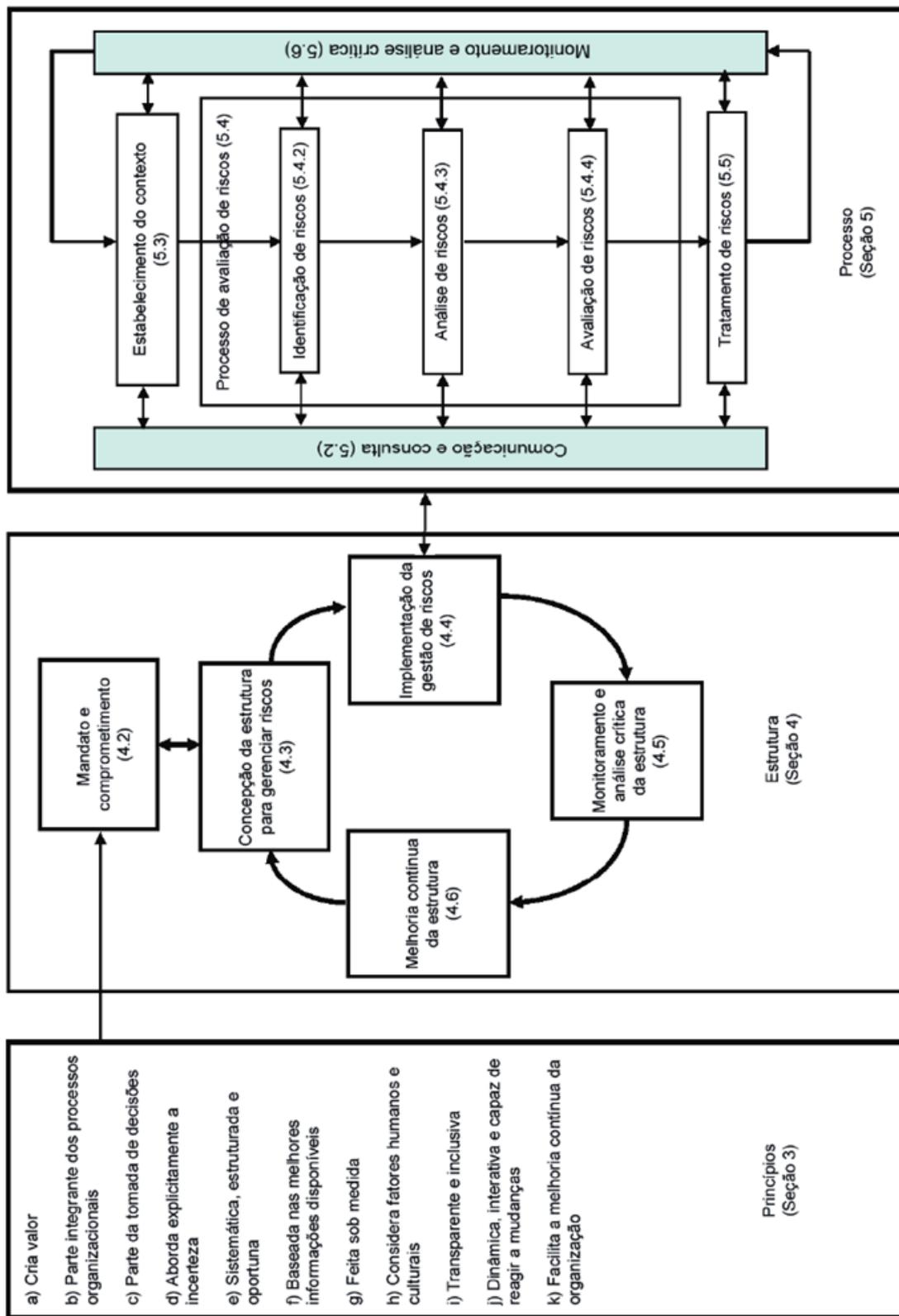
melhorar a eficácia e a eficiência operacional, melhorar a aprendizagem organizacional e aumentar a resiliência da organização.

A **Figura 1** exibe o modelo de gestão de riscos da ISO em que onze princípios devem guiar o mandato e comprometimento da organização, que se referem ao comprometimento forte e sustentado a ser assumido pela administração da organização, acompanhado de um planejamento rigoroso e estratégico para obter-se esse comprometimento em todos os níveis, com o objetivo de garantir a introdução da introdução da gestão de riscos e sua contínua eficácia.

O mandato e comprometimento inter-relaciona-se com um ciclo de concepção da estrutura para gerenciar riscos, implementação, monitoramento e análise crítica, e sua melhoria contínua. A estrutura de gestão de riscos inter-relaciona-se com o seu processo.

O processo de gestão de riscos consiste de um fluxo de estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. Todos esses elementos se inter-relacionam com a comunicação e consulta às partes interessadas internas e externas e com o monitoramento e análise crítica do processo.

Figura 1. Relacionamento entre os princípios da gestão de riscos, estrutura e processo – ISO 31000:2009



Fonte: ABNT (2009, p. vii)

2.2.2 Modelo COSO II

O modelo COSO II (ver **Figura 2**) deriva da obra “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”, publicada originalmente pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of*

the Treadway Commission), em 2004 (COSO, 2016). A edição brasileira foi publicada pela Audibra – Instituto dos Auditores Internos do Brasil, sob o título “COSO: Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada” (COSO, 2007).

Figura 2. Modelo Coso II



Fonte: COSO, 2007, p. 23

O modelo COSO II ampliou o alcance dos controles internos do modelo anterior, COSO I, de 1992, em que se começava a chamar a atenção para o fato de que tais controles deveriam fornecer proteção contra riscos. Com o COSO II, houve uma nova postura no sentido de prever e prevenir os riscos inerentes ao conjunto de processos da organização que pudessem impedir ou dificultar o alcance de seus objetivos (BRASIL, 2009). Recentemente, houve a publicação do modelo COSO 2013 (MCNALLY, 2013), mas que não será abordado neste trabalho por duas razões: 1) não foi utilizado na implementação da GBR na IES selecionada; 2) por ser um modelo novo, seus conceitos ainda estão sendo discutidos pelos seus potenciais usuários.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* é uma iniciativa conjunta de cinco organizações privadas (American Accounting Association, American Institute of CPAs, Financial Executives International, Association of Accountants and Financial Professionals in Business, Institute of Internal Auditors), dedicada a fornecer liderança de pensamento através do desenvolvimento de modelos e orientações sobre gestão de riscos corporativos, controles internos e de dissuasão da fraude (COSO, 2016). A AUDIBRA está ligada ao Institute of Internal Auditors, através da FLAI – Federação latino-americana de Auditores Internos (COSO, 2007).

O modelo COSO II é representado por um cubo, conforme pode ser visualizado na **Figura 2**. Trata-se de uma matriz tridimensional que relaciona os objetivos geralmente encontrados em qualquer organização (**face superior**: estratégico, operacional, comunicação e conformidade), com os componentes de gerenciamento de riscos (**face frontal**: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações e monitoramento), com a organização e suas unidades organizacionais (**face lateral**: subsidiária, unidade de negócio, divisão, nível de organização). A explicação a seguir sobre cada elemento do cubo é extraída de COSO (2007).

Na parte superior do cubo são descritos quatro categorias de objetivos geralmente encontrados em todas as organizações:

- ✓ Estratégicos – referem-se às metas no nível mais elevado. Alinham-se e fornecem apoio à missão.
- ✓ Operações – têm como meta a utilização eficaz e eficiente dos recursos.
- ✓ Comunicação – relacionados à confiabilidade dos relatórios.
- ✓ Conformidade – fundamentam-se no cumprimento das leis e dos regulamentos pertinentes.

A face frontal do cubo descreve oito componentes do gerenciamento de riscos corporativos inter-relacionados, que se originam com base na maneira como a administração gerencia a organização, e que se integram ao processo de gestão. Esses componentes são os seguintes:

- ✓ Ambiente Interno – A administração estabelece uma filosofia quanto ao tratamento de riscos e estabelece um limite de apetite a risco. O ambiente interno determina os conceitos básicos sobre a forma como os riscos e os controles serão vistos e abordados pelos empregados da organização. O coração de toda organização fundamenta-se em seu corpo de empregados, isto é, nos atributos individuais, inclusive a integridade, os valores éticos e a competência – e, também, no ambiente em que atuam.
- ✓ Fixação de Objetivos – Os objetivos devem existir antes que a administração identifique as situações em potencial que poderão afetar a realização destes. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração adote um processo para estabelecer objetivos e que os escolhidos propiciem suporte, alinhem-se com a missão da organização e sejam compatíveis com o apetite a risco.
- ✓ Identificação de Eventos – Os eventos em potencial que podem impactar a organização devem ser identificados, uma vez que esses possíveis eventos, gerados por fontes internas ou externas, afetam a realização dos objetivos. Durante o processo de identificação de eventos, estes poderão ser diferenciados em riscos, oportunidades, ou ambos. As oportunidades são canalizadas à alta administração, que definirá as estratégias ou os objetivos.
- ✓ Avaliação de Riscos – Os riscos identificados são analisados com a finalidade de determinar a forma como serão administrados e, depois, serão associados aos objetivos que podem influenciar. Avaliam-se os riscos considerando seus efeitos inerentes e residuais, bem como sua probabilidade e seu impacto.
- ✓ Resposta a Risco – Os empregados identificam e avaliam as possíveis respostas aos riscos: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar. A administração seleciona o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respectivas tolerâncias e ao apetite a risco.
- ✓ Atividades de Controle – Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia.
- ✓ Informações e Comunicações – A forma e o prazo em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas permitam que as pessoas cumpram com suas atribuições. Para identificar, avaliar e responder ao risco, a organização necessita das informações em todos os níveis hierárquicos. A comunicação eficaz ocorre quando esta flui na organização em todas as direções, e quando os empregados recebem informações claras quanto às suas funções e responsabilidades.
- ✓ Monitoramento – A integridade do processo de gerenciamento de riscos corporativos é monitorada e as modificações necessárias são realizadas. Desse modo, a organização poderá reagir ativamente e mudar segundo as circunstâncias. O monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes ou uma combinação desses dois procedimentos.

A face lateral do cubo exibe a organização e suas unidades organizacionais inter-relacionadas com os objetivos da organização e com os componentes do gerenciamento de riscos, mostrando que o gerenciamento de riscos é relevante em toda a organização ou a qualquer uma de suas partes.

3. Método

O meio de investigação utilizado foi a pesquisa-ação, um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada, que presume a intervenção participativa do pesquisador na realidade social (VERGARA, 2013), consistente com o fato de um dos autores da presente pesquisa ter participado da implementação da GBR na IES analisada, realizada entre os meses de maio e julho de 2015.

Segundo Tripp (2005), a pesquisa-ação pressupõe a priorização do objetivo de aprimorar uma prática em relação à criação de conhecimento teórico (ação pesquisada). Tal priorização foi objetivada na implementação da GBR na IES descrita.

Na pesquisa-ação, frequentemente, os pesquisadores operam dedutivamente, especialmente nos estágios iniciais (TRIP, 2005). Assim, buscou-se aprimorar a prática de aquisições públicas numa IES, operando-se dedutivamente a partir do conceito de legitimidade da Teoria Institucional, bem como de modelos existentes na literatura sobre gestão de riscos. Em primeiro lugar, houve a preocupação sobre como a melhoria da prática poderia ser endossada pelas partes interessadas, o que encontrou respaldo na Teoria Institucional. Em segundo lugar, verificou-se que a adoção de um modelo de gestão que levasse em consideração os riscos associados aos objetivos organizacionais poderia ser a chave para um processo de mudança, visto que a gestão de riscos já era uma prática endossada por órgãos de auditoria e fiscalização. Objetivou-se, a partir disso, verificar o que poderia ser aprimorado, quais benefícios adviriam da implementação da GBR.

Os dados foram categorizados e quantificados por meio de escalas nominais e ordinais, sendo posteriormente analisados por meio de abordagem descritiva amparada em tabelas e gráficos. Tal abordagem evita que variáveis categóricas sejam tratadas apenas de forma discursiva, com prejuízos de oportunidades de produção de conhecimento pela simples dispersão abusiva de informações (PEREIRA, 2004).

O relatório da pesquisa-ação que se segue abrange, com algumas adaptações, os tópicos recomendados por Tripp (2005), que consistem de uma introdução sobre as intenções do pesquisador e benefícios previstos; do reconhecimento acerca da investigação de trabalho de campo e revisão da literatura; dos ciclos de planejamento, implementação e relatório de pesquisa sobre os resultados da melhoria planejada; de conclusões acerca das melhorias alcançadas, suas implicações, recomendações para a prática profissional do próprio pesquisador e de outros, finalizando com um sumário do processo de pesquisa-ação, suas implicações e recomendações de estudos futuros.

4. Relatório da pesquisa-ação

4.1 A IES selecionada, intenções do pesquisador e benefícios previstos

A Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC) foi criada pela Lei 11.145, de 26/07/2005. Trata-se de uma universidade bastante jovem, mas que apesar disso já desponta como uma das melhores universidades brasileiras [UFABC, 2015], com forte vocação para

pesquisa científica e tecnológica, visto que seu quadro de docentes é composto 100% por professores doutores.

A UFABC nasceu inovadora, com a concepção de um projeto pedagógico interdisciplinar [UFABC, 2006], e tem como finalidades essenciais, o ensino, a pesquisa e a extensão, integrados na formação de cidadãos qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para os problemas nacionais [UFABC, 2011].

A consecução dessas três finalidades essenciais é apoiada por uma gestão institucional que objetiva desburocratizar os seus processos e administração, conforme se verifica em seu Plano de Desenvolvimento Institucional.

É nesse sentido, o de evitar situações como perda de tempo devido a instâncias e/ou áreas que se sobreponham, o preenchimento de documentos que não tenham utilidade certa e definida, processos extensos com atividades desnecessárias e/ou repetitivas, ocasionando demora nas decisões e em sua implantação, que a UFABC se propõe a desburocratizar seus processos e sua administração, prestando serviços mais ágeis a seus clientes internos e externos, de forma mais eficiente e eficaz [UFABC, 2013, p. 94].

Nesse contexto, a GBR foi implementada como projeto-piloto em uma área da Pró-reitoria de Administração, na Divisão de Importação.

O pesquisador buscou aprimorar uma prática que está começando a ser difundida na Administração Pública Federal, no caso a avaliação de riscos nas atividades de aquisições públicas (BRAGA, 2015). Os benefícios previstos eram o aumento da eficiência na consecução dessas atividades, ao mesmo tempo em que a prática melhorada seria endossada pela área de Auditoria Interna (AUDIN) e por órgãos de controle externo, facilitando a sua replicação em outras áreas da UFABC.

4.2 Situação antes da implementação da gestão baseada em riscos

A Divisão de Importação vinha buscando, ao longo dos anos, aumentar a sua eficiência operacional e controle de tramitação de processos e de coordenação de embarques. Entretanto, até a implementação da GBR, não havia a avaliação do impacto dos riscos de suas atividades nos objetivos da UFABC. Havia entre os servidores dessa Divisão apenas uma noção do que seria “risco”; portanto, havia carência de conhecimento de modelos para operacionalizar a sua mensuração e gestão.

O que se verificava antes da implementação da GBR era a coleta de assinaturas de duas a três pessoas em documentos oriundos de atividades cujo nível de risco para os objetivos organizacionais não era conhecido. Na verdade, essa “coleção de assinaturas” ocorria naturalmente, porque historicamente o pensamento predominante era: “sempre foi feito assim”. Dessa maneira, até então, não havia formas de se avaliar até que ponto havia perda de tempo com a coleta de assinaturas supostamente dispensáveis para a movimentação dos processos.

4.3 Planejamento

A necessidade de melhoria da prática de aquisições públicas foi despertada a partir de dois projetos da Pró-reitoria de Administração (PROAD), sugeridos em Workshop de Planejamento Estratégico, denominados “desburocratização interna” e “chefias na gestão”. Também, houve grande influência da Reitoria, com a criação de uma cartilha intitulada “Desburocratização: Dez Mandamentos da Desburocratização”, em que três desses

mandamentos diziam: “Evite coleção de autógrafos”, “Delegue mais e melhor” e “Questione-se sempre”.

O primeiro passo da ação visando implementar um processo de mudança na Divisão de Importação, coerente com os projetos da PROAD e com a cartilha da Reitoria, ocorreu a partir de conversas informais entre o Chefe da Divisão de Importação e sua equipe, no início de maio/2015. Havia a preocupação de que qualquer processo de desburocratização deveria levar em conta o risco envolvido, por exemplo, na eliminação de assinaturas. Ou seja, tal processo deveria ser feito com responsabilidade e legitimado, inicialmente, pela Auditoria Interna (AUDIN) da UFABC.

No dia 21/05/2015 foi realizada uma reunião com dois servidores da AUDIN. Nessa ocasião, foram elucidadas questões ligadas ao conceito de “risco” e aos modelos existentes para mensurá-lo. Vários materiais sobre gestão de riscos e auditoria baseada em riscos foram fornecidos pela AUDIN, os quais serviram de base para reflexão sobre como implementar uma GBR na Divisão de Importação, com o suporte de modelos pré-existentes, entre eles os modelos da ISO 31000:2009 e do COSO II.

4.4 Implementação

A implementação da GBR na Divisão de Importação foi simples. A partir das conversas iniciais com a AUDIN relatadas na seção anterior, a equipe da Divisão de Importação elaborou um estudo sob a forma de “Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC”.

Tal proposta foi submetida à equipe da AUDIN no dia 19/06/2015. Em seguida, melhorias foram sugeridas e a proposta foi submetida novamente no dia 30/06/2015, sendo considerada adequada no dia 14/07/2015. No dia 29/07/2015, o documento foi submetido ao Pró-reitor Adjunto de Administração e ao Pró-reitor de Administração, culminando com a sua aprovação. O produto resultante dessa proposta foi um novo sistema de assinatura de documentos por alçadas descrito no próprio documento. Com a aprovação da proposta, automaticamente, a equipe da Divisão de Importação passou a trabalhar segundo esse novo sistema.

No dia 14/10/2015, a convite do Reitor da UFABC, a proposta aprovada foi apresentada aos seus dirigentes para disseminação da prática.

Na proposta de implementação foram descritas as justificativas, o seu objetivo, os procedimentos adotados para avaliação dos riscos, a sugestão de assinatura de documentos por alçadas e as conclusões. A seguir são descritas e explicadas cada parte da proposta.

Justificativa

A justificativa para a necessidade de se implementar tal processo de mudança foi que, embora a eliminação de “burocracia ruim” fosse desejável e louvável para o alcance dos objetivos institucionais, percebia-se que esta deveria estar pautada numa avaliação criteriosa dos riscos que tal ação poderia acarretar para a UFABC e seus gestores. Assim, essa avaliação deveria detectar controles excessivos sobre atividades de baixo risco ou mesmo pouco ou nenhum controle sobre atividades de alto risco. Nesse contexto, a utilização dos princípios de GBR viriam ao encontro das diretrizes da atual gestão da UFABC no sentido de se reduzir progressivamente a “burocracia ruim” (ex., cartilha de desburocratização recebida da Reitoria em 04/05/2015, por e-mail), da implementação do projeto nº 183, “Desburocratização

Interna” e do projeto nº 116, “Chefias na Gestão”, ambos elencados como projetos da PROAD, concebidos nas reuniões de planejamento da UFABC. Adicionalmente, argumentou-se que a proposta seguia a atual tendência de auditorias com foco na questão do risco.

Objetivo

O objetivo da proposta era formalizar, bem como simplificar as rotinas da Divisão de Importação por meio da atribuição de alçadas associadas aos riscos de cada atividade.

Como os riscos foram avaliados

Os procedimentos para avaliação dos riscos foram detalhadamente avaliados e descritos, e consistiram de sete passos.

Passo 1: Análise do contexto em que se insere a UFABC.

Este passo inicial para avaliação dos riscos das atividades da Divisão de Importação foi definido com base no modelo gestão de riscos da ISO 31000:2009, em que o estabelecimento do contexto é a primeira etapa do processo. A UFABC, por ser uma universidade federal, sem fins lucrativos, está imersa em ambiente altamente normativo, regido por leis, normas e procedimentos, uma vez que é dever do servidor observar os princípios constitucionais da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O entendimento dos mecanismos de obtenção de legitimidade (DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 2008) nesse contexto e, por assim dizer, ambiente institucional (SCOTT e MEYER, 1991), possibilitou a análise e definição mais acurada dos objetivos da UFABC (passo 2).

Passo 2: Análise e definição dos objetivos da UFABC

Embora a análise do contexto fosse essencial para a definição dos objetivos da UFABC, buscou-se um documento em que sua missão, ou seja, a sua razão de existir, estivesse explícita; pois, os objetivos deveriam guardar consistência com a sua missão.

Verificou-se que a missão da UFABC estava descrita em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UFABC, 2013): "Promover o avanço do conhecimento através de ações de ensino, pesquisa e extensão, tendo como fundamentos básicos a interdisciplinaridade, a excelência e a inclusão social". Dessa maneira, entendeu-se que os objetivos da UFABC estariam ancorados no ensino, pesquisa e extensão.

Para a definição dos objetivos levou-se em consideração o modelo COSO II, um dos modelos de referência de gestão de riscos, o qual sugere que praticamente todas as organizações possuem quatro objetivos (BRASIL, 2009):

- 1) Estratégico: relacionado à sobrevivência, continuidade e sustentabilidade. Metas de alto-nível, alinhadas e dando suporte à missão da organização.
- 2) Operacional: efetividade e eficiência na utilização dos recursos, mediante operações ordenadas, éticas, econômicas e adequada salvaguarda contra perdas, mau uso ou dano.

- 3) Comunicação: confiabilidade da informação produzida e sua disponibilidade para a tomada de decisões e para o cumprimento das obrigações de *accountability*.
- 4) Conformidade: aderência às leis e regulamentações aplicáveis à entidade, e às normas, políticas, aos planos e procedimentos da própria organização.

Levando-se em consideração o contexto analisado no passo 1, percebeu-se que o objetivo de comunicação estava amplamente contido no objetivo de conformidade, no que tange ao objetivo de prestação de contas aos seus *stakeholders*. Por essa razão, foi estabelecido que os objetivos “estratégico”, “de conformidade” e “operacional” seriam aqueles que melhor se “encaixavam” no caso da UFABC.

A tabela 1 explicita o significado de cada objetivo com base na missão e no contexto da UFABC.

Tabela 2. Objetivos da UFABC

CÓDIGO	TIPO DE OBJETIVO	SIGNIFICADO DO OBJETIVO
ESTR	Estratégico	Fomentar atividades de pesquisa, ensino ou extensão.
CONF	Conformidade	Assegurar o cumprimento da legislação.
OPER	Operacional	Buscar realizar atividades com eficiência e eficácia, de maneira ética, evitando erros, mesmo que sem dolo.

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

Tais objetivos foram concebidos de forma hierárquica para melhor compreensão e avaliação dos riscos a eles associados. Nesse contexto, um risco associado ao objetivo estratégico foi entendido como sendo o mais relevante, pois, estaria afetando a missão da UFABC.

Abaixo do objetivo estratégico estaria o objetivo de conformidade. Isso se deve ao fato de que o cumprimento da legislação, normas e procedimentos deveriam ser vistos como meio para atingir o objetivo estratégico, e não um fim em si mesmo.

Por fim, entendeu-se que o objetivo operacional estava mais associado às rotinas e procedimentos internos, cuja relevância seria menor do que o de conformidade.

A Figura 1 exhibe a hierarquia dos objetivos da UFABC.

Figura 3. Hierarquia dos objetivos da UFABC



Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

Passo 3: Análise e definição dos riscos

Com base no modelo COSO II, o entendimento do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2009), é de que os riscos devem ser pensados no sentido de se prever e prevenir os riscos inerentes ao conjunto de processos da organização que possam impedir ou dificultar o alcance de seus objetivos.

Com base na literatura, na missão e no contexto da UFABC, foram definidos quatro tipos de riscos: estratégico, legal, financeiro e operacional.

A Tabela 2 exibe o significado de cada risco.

Tabela 3. Riscos

CÓDIGO	TIPO DE RISCO	SIGNIFICADO DO RISCO
RE-ESTR	Estratégico	Risco que afeta negativamente o objetivo de fomentar atividades de pesquisa, ensino ou extensão.
RL-CONF	Legal	Risco de descumprimento da legislação ou normas e procedimentos específicos.
RF-OPER	Financeiro	Risco de ocorrer desvio de recursos públicos.
RO-OPER	Operacional	Risco de se cometer erros operacionais que não possam ser remediados facilmente.

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

Cada tipo de risco está associado a um objetivo da UFABC. Assim, o risco estratégico está associado ao objetivo estratégico. O risco legal está associado ao objetivo de conformidade. Os riscos financeiro e operacional estão associados ao objetivo operacional. Portanto, assim como na definição dos objetivos, os riscos também foram dispostos de maneira hierárquica,

sendo o risco estratégico considerado o mais relevante, seguido dos riscos legal, financeiro e operacional.

Entendeu-se que o risco financeiro poderia apresentar consequências mais adversas para o objetivo operacional do que o risco operacional, por envolver possibilidade de desvio de recursos públicos. Por essa razão, o risco financeiro ficou disposto em patamar superior ao risco operacional.

A Figura 3 exibe a hierarquia dos riscos.

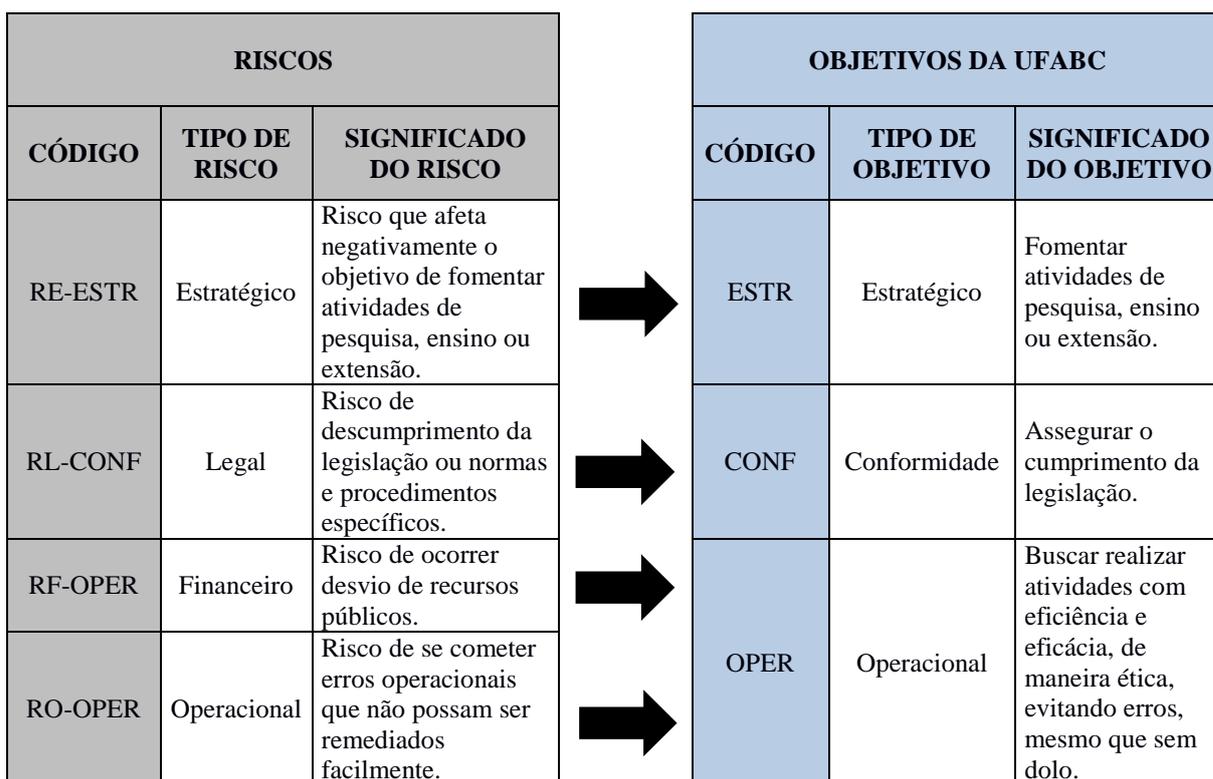
Figura 3. Hierarquia dos riscos



Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

A Figura 4 exibe a associação entre os riscos e seu impacto sobre o respectivo objetivo. Buscou-se mostrar na proposta, de maneira didática, a relação entre os tipos de riscos selecionados e seu impacto sobre cada objetivo da UFABC.

Figura 4. Relação entre riscos e seu impacto nos respectivos objetivos



Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

Passo 4: Definição de escalas de probabilidade e consequência

Na reunião com a AUDIN e na literatura sobre gestão de riscos verificou-se que a avaliação do risco de cada atividade envolve tanto a avaliação da probabilidade de sua ocorrência, como de sua consequência para os respectivos objetivos, sendo o risco o produto desses dois fatores. Portanto, $Risco = Probabilidade \times Consequência$.

As escalas de probabilidade (tabela 3) e de consequência (tabela 4) foram adaptadas da literatura existente, levando-se em consideração o contexto da UFABC e, mais especificamente, da Divisão de Importação.

Tabela 4. Escala de probabilidade

NÍVEL	DESCRIPTOR	DESCRIÇÃO	FREQUÊNCIA
5	Quase certo	O risco concretizar-se-á frequentemente durante o ano	Até dez vezes/ano
4	Provável	O risco concretizar-se-á esporadicamente durante o ano	Até cinco vezes/ano
3	Possível	O risco poderá se concretizar alguma vez na UFABC	até uma vez / ano
2	Improvável	O risco poderá se concretizar em alguma outra universidade federal	Até uma vez / cinco anos
1	Raro	Não temos conhecimento, mas tal risco pode ter se concretizado em algum outra universidade federal.	Até uma vez / dez anos

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

Tabela 5. Escala de consequência

NÍVEL	DESCRIPTOR	DESCRIÇÃO	OBSERVAÇÕES
5	Catastrófica	Inviabilidade de atingir 100% do respectivo objetivo.	ex.: inviabilizar todos os processos de importação da UFABC.
4	Maior	O respectivo objetivo poderá ser afetado negativamente, envolvendo ações de alta complexidade para alcançá-lo.	ex. de alta complexidade: refazer todo o processo.
3	Moderada	O respectivo objetivo poderá ser afetado negativamente, envolvendo ações de média complexidade para alcançá-lo.	ex. de média complexidade: ter de envolver mais de uma área, além da CGSA, para corrigir documentos.
2	Menor	O respectivo objetivo poderá ser afetado negativamente, envolvendo ações de baixa complexidade para alcançá-lo.	ex. de baixa complexidade: ter de refazer um ou outro documento dentro da CGSA ⁴ .
1	Insignificante	Impacto insignificante no respectivo objetivo.	ex.: sem necessidade de refazer documentos.

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

A mensuração do risco implicava analisar o Risco Inerente (RI) a cada atividade, ou seja, aquele tipo de risco sem qualquer tratamento ou ação para evitá-lo, assim como o Risco Residual (RR), aquele que restaria mesmo após o seu tratamento⁵.

⁴ CGSA é a Coordenação Geral de Suprimentos e Aquisição da qual a Divisão de Importação faz parte e que está subordinada à Pró-reitoria de Administração.

Na proposta definiu-se o RI como sendo aquele que expressava o risco desconsiderando-se os controles existentes na UFABC, como procedimentos, *check-lists*, ferramentas informatizadas etc. O RR, por sua vez, foi considerado aquele que expressava o risco considerando-se os controles existentes na UFABC.

Passo 5: Listagem das atividades rotineiras da Divisão de Importação

O próximo passo da avaliação dos riscos consistiu num estudo das atividades da Divisão de Importação com base em um processo-padrão, no manual de importações, controles internos e atividades listadas no mapeamento de competências. Buscou-se adaptar a ferramenta aos materiais já existentes na UFABC, para maior aceitação da mesma.

Passo 6: Análise do Risco Residual (RR) de cada atividade

Para a avaliação da probabilidade e consequência associadas ao RR de cada atividade, foram utilizados os seguintes parâmetros:

- a) Questão inicial: o que se pretende com a atividade?
- b) De quais controles dispomos atualmente?
- c) A atividade deve estar associada a um risco que, por sua vez, está associada a um dos três objetivos definidos.
- d) Não considerar como risco a atividade que está sendo desempenhada justamente para evitar que o risco se concretize.
- e) Considerar na análise o ato final da atividade (ex., assinatura, envio de instruções, etc), ou seja, quem irá responder por tal ato.
- f) Considerar risco de desvio de recursos públicos somente os casos de atividades desempenhadas por entidades com vínculo com a UFABC (ex., fornecedores e prestadores de serviços).
- g) Enquadrar em risco de conformidade o risco de não se realizar a atividade quando a legislação, normas internas, etc, determinam que devam ser feitas.
- h) Caso uma atividade pareça estar associada a mais de um tipo de risco, selecionar o risco mais relevante na seguinte ordem: estratégico, conformidade, operacional (entre os riscos operacionais, o mais relevante foi o risco de ocorrência de desvio de recursos públicos).

Passo 7: Análise do Risco Inerente (RI) a cada atividade

Optou-se por calcular o RI após o Risco Residual pelas seguintes razões:

⁵ Oliveira Júnior, Gomes e Machado (2015, p. 31) definem risco inerente como o “risco do negócio, do processo ou da atividade, independente dos controles internos administrativos adotados” e risco residual como o “risco que remanesce após a mitigação por controles internos”.

- 1) O objetivo principal da proposta era a desburocratização das atividades mediante a análise dos riscos que a Divisão de Importação estava sujeita mesmo com os controles existentes;
- 2) A análise prévia do Risco Residual facilitava a análise do RI ao permitir a avaliação da magnitude dos riscos na situação hipotética de não haver controle algum na UFABC.

4.5 Resultados da melhoria planejada

Os resultados a seguir foram obtidos seguindo os sete passos descritos anteriormente. Todos os dados foram tabulados e analisados em planilha Excel. O anexo A exibe, para fins ilustrativos, apenas quatro das 40 atividades avaliadas, devido à limitação de espaço neste capítulo.

A interpretação dos dados é realizada a seguir.

4.5.1 Tipos de riscos *versus* atividades

A quantidade de atividades por tipo de risco é exibida na Tabela 5. O maior risco em número de atividades era o operacional (42,50%), seguido do risco financeiro (30%), do risco estratégico (15%) e do risco legal (12,50%). Percebeu-se que poucas eram as atividades que afetavam os dois principais objetivos da UFABC (estratégico e legal).

Tabela 6. Quantidade de atividades por tipo de risco

Tipo de Risco	Qtde. de Atividades	%
Risco estratégico	06	15,00%
Risco Legal	05	12,50%
Risco Financeiro	12	30,00%
Risco Operacional	17	42,50%
TOTAL	40	100,00%

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

4.5.2 Atividades com exigência legal de assinaturas

Onze de quarenta atividades apresentaram exigência legal de assinatura de documento por pessoa com função específica. Por exigência legal, entendeu-se qualquer lei, portaria, norma interna ou externa que exigisse a assinatura por pessoa com função específica. Ou seja, à princípio, havia pouco espaço para eliminar assinaturas em documentos oriundos dessas onze atividades.

4.5.3 Risco Residual (RR)

Verificou-se (ver Tabela 6) que 47,50% das atividades desempenhadas apresentaram RR entre 1 a 4 pontos. 45,00% apresentaram RR entre 5 a 10 pontos. Apenas 7,50% das atividades apresentaram RR entre 12 e 25 pontos.

Concluiu-se, portanto, que em geral, os riscos residuais das atividades desempenhadas pela Divisão de Importação não eram altos, em virtude dos controles existentes, bem como da segregação de funções na UFABC.

Tabela 7. Risco Residual

RR (pontos)	Qtde. Atividades	%
1 a 4	19	47,50%
5 a 10	18	45,00%
12 a 25	03	7,50%
TOTAL	40	100%

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

4.5.4 Risco Residual (RR) versus Risco Inerente (RI)

A tabela 7 exhibe o cruzamento dos RR com o percentual de redução dos RI, em termos de quantidade de atividades envolvidas.

Percebeu-se que 22 das 40 atividades avaliadas não apresentavam redução do RI mesmo com os controles existentes. Em dez atividades, houve redução de 25% do RI. Em sete atividades, houve redução de 33% do RI. Em uma atividade houve redução de 75% do RI.

Das 22 atividades que não apresentaram redução do RI, 20 situavam-se na faixa de RR entre 01 a 06 pontos, ou seja, eram de baixo risco e talvez o custo-benefício de reduzi-las com novos controles não compensariam. Por outro lado, duas dessas 22 atividades apresentavam RR entre 15 e 20 pontos. Essas atividades poderiam ser analisadas mais detalhadamente em estudo futuro a fim de verificar a necessidade de eventuais controles adicionais ou melhorias que pudessem ser implementados para reduzir seus RR.

A tabela também permite verificar que 19 das 40 atividades apresentaram RR entre 01 a 04 pontos. Tais atividades poderiam ser delegadas a servidores mesmo sem função de chefia. 18 atividades apresentaram RR entre 05 e 09 pontos e deveriam ser supervisionadas pelo Chefe da Divisão de Importação. Apenas três atividades deveriam obrigatoriamente ser supervisionadas por instâncias superiores, conforme proposta apresentada de assinatura de documentos por sistema de alçadas, descrita a seguir.

Tabela 8. Cruzamento entre RI e RR

RR (pontos)	Redução % do RI com controles existentes				Total de Atividades Envolvidas por RR	Frequência Acumulada
	0%	25%	33%	75%		
1	02				02	02
2	01		01		02	04
3	01	01		01	03	07
4	07		05		12	19

5	01				01	20
6	08	05	01		14	34
9		03			03	37
12		01			01	38
15	1				01	39
20	1				01	40
Total de Atividades	22	10	07	01	40	

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

4.5.5 Proposta de assinatura de documentos por sistema de alçadas

Com a proposta de assinatura de documentos por sistema de alçadas descrita a seguir, foi possível eliminar cerca de 25 movimentações por processo (**ver anexo A**). Por exemplo, com a aprovação da proposta, a atividade de número 1 “Calcular e enviar estimativas de despesas (custos) de importação” permitiria que o documento deixasse de ser assinado pelo Chefe da Divisão de Importação e pelo Pró-reitor Adjunto de Administração, ou seja, haveria um ganho de duas movimentações (-2 movimentações).

Com base na análise dos riscos, propôs-se a assinatura de documentos por alçadas conforme Tabela 8.

Tabela 9. Alçadas

Risco Residual (RR)	Nível da alçada	Alçadas
1 a 4	1	Exige apenas uma assinatura de servidor da Divisão de Importação (DI), mesmo sem função de chefia, desde que tenha pelo menos dois anos de experiência na DI.
5 a 10	2	Exige apenas assinatura do Chefe da DI. Caso a atividade nesta alçada seja realizada por servidor de alçada 1, esta deve ser supervisionada pelo Chefe da DI.
12 a 25	3	Nesta alçada estão agrupadas as atividades que demandam maior preocupação por parte de seus gestores, seja pelo nível elevado de risco, seja exigência de assinaturas de servidores com função específica, para cumprimento de legislação e normas internas e externas. A coluna “Quem assina de acordo com nível de alçada proposto?”, do anexo A, descreve quem deve assinar documentos descritos nesta alçada.

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

As alçadas descritas na tabela 8 foram analisadas com base na Matriz de Tolerabilidade de Risco Residual exibida na figura 5.

Essa matriz, que reflete o apetite de risco, cruza os níveis Probabilidade e Consequência obtidos mediante avaliação dos controles existentes na UFABC. Essas Probabilidades e Consequências com controles existentes na UFABC foram rotuladas no **anexo A** como Nova Probabilidade (NP) e Nova Consequência (NC). Com a multiplicação de NP x NC foram obtidos os valores de Risco Residual (RR).

Figura 5. Matriz de tolerabilidade de RR e respectivas alçadas

		CONSEQUÊNCIA				
		1-Insignificante	2-Menor	3-Moderada	4-Maior	5-Catastrófica
PROBABILIDADE	5-Quase certo	5	10	15	20	25
	4-Provável	4	8	12	16	20
	3-Possível	3	6	9	12	15
	2-Improável	2	4	6	8	10
	1-Raro	1	2	3	4	5

Risco Residual (RR)	Nível da Alçada
1 a 4	1
5 a 10	2
12 a 25	3

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

4.5.6 Ganho de eficiência em termos de tempo

Posteriormente à proposta aprovada, em 29/07/2015, a Divisão de Importação elaborou um estudo complementar (**anexo B**), em que apurou os resultados da implementação da GBR em termos de ganho de tempo e desperdício de tempo evitado.

Nesse estudo, apurou-se que possível eliminar o desperdício de até 24 dias úteis entre a entrada do processo na Divisão de Importação até o seu encerramento. Observou-se, entretanto que algumas atividades eram executadas em paralelo com outras. Portanto, esse era um número absoluto que não significava que o processo passaria a ser encerrado 24 dias úteis mais rápido do que o que ocorria antes da implementação da GBR.

Em termos anuais, verificou-se que o ganho de tempo mínimo anual (considerando a média de 40 processos por ano) com eliminação de assinaturas consideradas dispensáveis foi o seguinte:

- ✓ Servidor sem chefia pertencente à Divisão de Importação: 1,25 dias
- ✓ Chefe da Divisão de Importação: 2,5 dias
- ✓ Pró-reitor adjunto de Administração: 5,42 dias
- ✓ Pró-reitor de Administração: 0,42 dia
- ✓ Ordenador de despesas: 0,83 dia
- ✓ Gestor financeiro: 0,83 dia

O maior ganho apurado foi para o servidor na função de Pró-reitor Adjunto de Administração, o que implica dizer que no ano esse servidor trabalhava cerca de 5,42 dias (ou seja, quase uma semana) analisando e assinando documentos oriundos de atividades de baixo risco para os objetivos da UFABC que, com a aprovação da proposta, passaram a ser delegadas com

responsabilidade para o Chefe da Divisão de Importação ou para um servidor sem função de chefia.

5. Análise e discussão dos resultados

Este capítulo teve como objetivo avaliar os resultados da implementação da ferramenta de GBR, associada a um sistema de atribuição de assinatura por alçadas, na Administração Pública Federal, em particular, em uma Instituição de Ensino Superior (IES).

As melhorias práticas alcançadas com tal ferramenta e com o processo de pesquisa-ação foram inúmeras. Em primeiro lugar, percebe-se que a GBR implica uma análise crítica sobre as atividades desempenhadas pela organização, o que enseja uma reflexão sobre até que ponto determinada atividade é necessária ou quem deve, de fato, assinar determinados documentos.

Em segundo lugar, verificou-se que a eliminação de assinaturas pode ser feita com responsabilidade, gerando ganho de tempo e eliminação de desperdício de tempo dos servidores. A reportagem de Braga (2015) sobre a possibilidade de aumento da burocracia com a adoção de recomendações do TCU é bastante pertinente, visto que, de fato, a implementação da GBR demanda tempo de servidores. Por outro lado, o tempo ganho após a implementação tem o potencial de aumentar a eficiência da administração pública. Nesse sentido a GBR pode ser uma oportunidade a ser abraçada nos tempos de crise econômica para aumento da eficiência pública.

Foram necessários cerca de 70 dias entre a concepção da proposta e sua implementação. No entanto, como o modelo já foi desenhado, a implementação em outras áreas poderia ocorrer mais rapidamente. Isso dependerá da pró-atividade das pessoas. A divulgação deste trabalho provavelmente possibilitará a adoção da ferramenta mesmo em outros órgãos da administração pública.

Verificou-se que é possível aumentar a eficiência da organização, mesmo se conformando às pressões de órgãos de controle como o TCU, ao contrário do que geralmente prevê a literatura sobre Teoria Institucional. Tais resultados são surpreendentes na medida em que a Teoria Institucional relata que as organizações buscam se legitimar em seu ambiente, mas que isso não necessariamente as tornam mais eficientes.

Em terceiro lugar, a pesquisa-ação possibilitou um processo de mudança calcada em teoria (no caso, a Teoria Institucional) e modelos pré-existentes de gestão de riscos como os modelos da ISO 31000:2009 e do COSO II, o que permitiu que a melhoria da prática de aquisições públicas fosse quantificada e argumentada positivamente, evidenciando-se as vantagens obtidas com a implementação da GBR. Assim, as mudanças sugeridas foram endossadas pela AUDIN, pelo Pró-reitor Adjunto de Administração, pelo Pró-reitor de Administração, e pelo Reitor, dirigente máximo da instituição.

6. Considerações finais, limitações do estudo e sugestão para estudos futuros

Os resultados apresentados neste trabalho mostram que a ferramenta de GBR associada a um sistema de atribuição de assinatura por alçadas pode ser um caminho para melhoria a eficiência pública. No entanto, o julgamento sobre a qualidade dessa prática ser boa ou ruim cabe a cada gestor.

A proposta apresentada foi elaborada de maneira que pudesse ser adaptada ao contexto de outras áreas da UFABC. Talvez também possa ser adaptada ao contexto de outros órgãos públicos, visto que o ambiente institucional em que se encontram não deve diferir muito daquele em que a UFABC está imerso. Outros órgãos ao adotarem prática semelhante estarão

imitando-a, num processo de isomorfismo mimético, em que as organizações podem modelar-se em outras que julgam ser mais legitimadas ou bem-sucedidas (DIMAGGIO e POWELL, 1983). Aí reside a relevância prática e teórica deste trabalho. Cabe a cada um refletir se isso é bom ou ruim.

Falar em mudança organizacional praticando isomorfismo parece ser um paradoxo, visto que a Teoria Institucional, mais do que mudança, prevê a estabilidade. No entanto, o processo de mudança relatado pode ser entendido como aquele realizado no sentido de se obter essa estabilidade, mediante obtenção de legitimidade de suas práticas.

A prática apresenta como limitação o fato de ter sido verificada em apenas uma pequena área da UFABC. Sabe-se que esta área interage com diversas outras da instituição, das quais depende para que a tramitação de processos seja acelerada. Portanto, embora a eficiência da Divisão de Importação tenha aumentado, os gargalos de outras áreas da UFABC podem limitar ou mesmo anular certos ganhos obtidos por essa Divisão. Daí reside a importância do apoio da prática pela alta-direção para que ela seja disseminada para o restante da organização com o objetivo de eliminar tais gargalos. Talvez, esse seja um desafio a ser enfrentado não apenas pela UFABC, mas por qualquer outra organização pública. Contudo, em tempos de crise econômica, pode ser que determinados órgãos públicos já estejam com escassez de servidores e a criação de novos controles possa ser inviabilizada por conta disso. Mas, também poder-se-ia argumentar que a GBR, por seu potencial de aumentar a eficiência da máquina pública, poderia conter o crescimento, talvez, desnecessário do Estado para atender muitas outras recomendações de órgãos fiscalizadores como o TCU.

Outra limitação do estudo refere-se à análise realizada nos anexos “A” e “B”, que possui caráter subjetivo.

Até que ponto a análise dos riscos atende realmente aos interesses da organização e não dos agentes públicos envolvidos diretamente com as atividades de aquisições públicas é uma questão que poderia ser abordada em estudos futuros, considerando-se as críticas aos modelos racionais como o COSO II (POWER, 2009) e questões ligadas à Agência discutidas no âmbito da Lógica Institucional (THORNTON, OCASIO e LOUNSBURY, 2012) e, mais especificamente, ao problema de Agência, ou seja conflitos de interesse entre principal-agente, discutidos no âmbito da Teoria da Agência (EISENHARDT, 1989). Tais estudos poderiam contribuir para melhor compreensão das vantagens e desvantagens na implementação de modelos de gestão como a GBR, servindo, até mesmo, de contraponto ao presente estudo.

Referências

- AUSTRALIAN/NEW ZEALAND STANDARD (AS/NZS). **AS/NZS 4360:2004: Risk Management**, 2004.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR ISO 31000:2009: Gestão de riscos – Princípios e diretrizes**, 2009.
- BRAGA, A. **O TCU e a burocracia**, 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/opiniao/4321676/o-tcu-e-burocracia>>. Acesso em 19 nov. 2015.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Critérios gerais de controle interno na administração pública: Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países**, 2009. Disponível em:

- <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF>>. Acesso em 19 jan. 2016.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Levantamento para avaliação da gestão de riscos e controles internos na administração pública federal indireta, TC 011.745/2012-6**, 2013. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/avaliacao-de-programas-de-governo/fiscalizacoes-realizadas/administracao-publica/>>. Acesso em: 21 out. 2015.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em 6 jan. 2015.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 39 (4), pp. 849-874, jul./ago. 2005.
- CARVER, J. A case for global governance theory: Practitioners avoid it, academics narrow it, the world needs it. **Corporate Governance: An International Review**, 18 (2), pp. 149-157, 2010.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **COSO: Gerenciamento de riscos corporativos - estrutura integrada**. PriceWaterhouseCoopers, COSO, Audibra, 2007. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em 10 jan. 2016.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, **COSO**, 2016. Disponível em: <<http://www.coso.org>>. Acesso em 10 jan. 2016.
- DEEPHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate? **Academy of Management Journal**, 39 (4), Aug. 1996.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48 (2), pp. 147-160, Apr. 1983.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **The Academy of Management Review**, 14 (1), pp.57-74, Jan. 1989.
- FRAGO, R. C. Risk-based management in the world of threats and opportunities: A project controls perspective. (e-Book), Authored and self-published by Rufran C. Frago, 2015.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MCNALLY, S. J. The 2013 COSO Framework & SOX Compliance. **Strategic Finance**, June 2013. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/coso%20mcnallytransition%20article-final%20coso%20version%20proof_5-31-13.pdf>. Acesso em 2 fev. 2016.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83 (2), pp. 340-363, Sep. 1977.
- NORTH, D.C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, 5 (1), pp. 97-112, Winter 1991.
- OLIVEIRA JÚNIOR, A. J. S. O; GOMES, A. R.; MACHADO, G. V. Metodologia de auditoria com foco em processo e risco. **Revista do Tribunal de Contas da União**, ano 47, n. 132, pp. 28-37, jan./abr. 2015.

- OPLATKA, I.; HEMSLEY-BROWN, J. The globalization and maketization of higher education: Some insights from standpoint of institutional theory. In: MARINGE, F.; FOSKET, N. (editors). **Globalization and internationalization in higher education: theoretical, strategic and management perspectives**. New York: Continuum International Publishing Group, 2010, pp. 65-80.
- PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos: Estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3. ed. 1. Reimpr. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.
- POWER, M. The risk management of nothing. **Accounting, Organizations and Society**, 34, pp. 849-855, 2009.
- SCOTT; W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (editors). **The new Institutionalism in organizational analysis**. The University of Chicago Press, 1991.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: Ideas and interests**. 3rd. ed. California: Sage, 2008.
- SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **The Academy of Management Review**, 20 (3), pp.571-610, July 1995.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W.; LOUNSBURY, M. **The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process**. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, 31 (3), p. 443-466, set./dez. 2005.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC). **Projeto pedagógico**, fev. 2006. Disponível em: <<http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/institucional/projetopedagogico.pdf>>: Acesso em 19 jan. 2016.
- _____. **Estatuto da Fundação Universidade Federal do ABC**. Resolução Consuni nº 62, de 4 maio de 2011. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/images/stories/pdfs/administracao/ConsUni/13-05-11_estatuto-da-ufabc.pdf>. Acesso em 19 jan. 2015.
- _____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2022**, 2013. Disponível em: <http://pdi.ufabc.edu.br/wp-content/uploads/2013/06/PDI_UFABC_2013-2022.pdf>. Acesso em 19 jan. 2016.
- _____. **UFABC atinge excelentes colocações em recentes Rankings Universitários**, 2015. Disponível em: <http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9330:ufabc-atinge-excelentes-colocacoes-em-recentes-rankings-universitarios&catid=731:noticias&Itemid=183>. Acesso em 19 jan. 2016.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Universidade Federal do ABC

Anexo A. Atividade desempenhadas no âmbito da Divisão de Importação

LEGENDA:									
RE-ESTR = Risco Estratégico que afeta objetivo estratégico	RF-OPER = Risco Financeiro que afeta objetivo operacional	P = Probabilidade = Risco Inerente	C = Consequência	RI = Risco Inerente	Nível de Alçada				
RL-CONF = Risco Legal que afeta objetivo de conformidade	RO-OPER = Risco Operacional que afeta objetivo operacional	NP = Nova Probabilidade Consequência	NC = Nova Consequência	RR = Risco Residual	1	2	3		

No.	Atividades Atuais	RISCOS				Tipo de Risco	Exigência legal para assinatura?	S/ CONTROLES			C/ CONTROLES (se houver)			Redução % do RI com controles existentes $\{[(RR / RI) - 1] \times 100\}$	Avaliação do risco à luz dos controles existentes	Proposta de simplificação com base no RR	Movimentações Se negativo = ganho Se positivo = perda	Nível de Alçada Proposto	Quem assina documentos, de acordo com nível de alçada proposto?
		1: RE-ESTR	2: RL-CONF	3: RF-OPER	4: RO-OPER			P	C	RI	NP	NC	RR						
1	Calcular e enviar estimativas de despesas (custos) de importação				X	4	Não	4	3	12	1	3	3	-75%	A Divisão de Importação dispõe de planilhas confiáveis para cálculo das estimativas. Erros menores podem ocorrer, mas entendemos que podem ser remediados com certa facilidade, mesmo que envolvendo outras áreas da UFABC.	Deixa de passar pelo chefe e pelo Pró-reitor Adjunto de Adm.	-2	1	Servidor da DI com nível de alçada 1

Continuação do Anexo A

Assinar despacho para área demandante complementar/retificar Instrução Processual	X				1	Não	4	3	12	3	3	9	-25%	A ocorrência desse risco está sujeita à análise dos autos dos processos à luz da legislação e procedimentos internos, o que em si é subjetivo. Dependendo da análise, pode-se até mesmo invibilizar um ou outro processo, afetando em parte o objetivo estratégico da UFABC, de fomentar pesquisa, ensino ou extensão. Adicionalmente, o histórico da UFABC mostra que são pouquíssimos os casos em que processos não podem prosseguir por falta de regularidade na instrução processual. A supervisão do chefe ajuda a minimizar a probabilidade do risco.	Deixa de passar pelo Pró-reitor Adjunto de Adm.	-1	2	Servidor da DI com nível de alçada 2
Assinar despacho para outras áreas para complementar/retificar Instrução Processual	X				1	Não	4	3	12	3	3	9	-25%	A ocorrência desse risco está sujeita à análise dos autos dos processos à luz da legislação e procedimentos internos, o que em si é subjetivo. Dependendo da análise, pode-se até mesmo invibilizar um ou outro processo, afetando em parte o objetivo estratégico da UFABC, de fomentar pesquisa, ensino ou extensão. Adicionalmente, o histórico da UFABC mostra que são pouquíssimos os casos em que processos não podem prosseguir por falta de regularidade na instrução processual. A supervisão do chefe ajuda a minimizar a probabilidade do risco.	Deixa de passar pelo Pró-reitor Adjunto de Adm.	-1	2	Servidor da DI com nível de alçada 2

Continuação do Anexo A

4	Assinar despacho para autorizar o prosseguimento da aquisição (Ordenador de Despesas), antes de enviar o processo à Procuradoria Jurídica		X			2	Sim	3	1	3	2	1	2	-33%	Avaliado o risco de não solicitar autorização do Ordenador por descumprimento de procedimento interno. Atualmente, a Divisão de Importação utiliza check-list, cujo documento minimiza tal risco. A consequência pode danosa no sentido de que se a compra não foi autorizada previamente, praticamente todos os atos posteriores acabam perdendo validade. De qualquer maneira, a Procuradoria Jurídica deve apontar a ausência de assinatura.	Permanece igual	0	3	Servidor da DI com nível de alçada 2 + Pró-reitor Adjunto de Adm. + Ordenador de Despesas
---	---	--	---	--	--	---	-----	---	---	---	---	---	---	------	---	-----------------	---	---	---

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC

23	0	0	0	0	5	480	0	0	0	0	0	0
24	5	15	0	0	0	0	0	0	5	480	5	480
25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Continuação do Anexo B

26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	5	480	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	5	480	0	0	0	0	0	0
31	0	0	0	0	5	480	0	0	0	0	0	0
32	0	0	0	0	5	480	0	0	0	0	0	0
33	0	0	0	0	5	480	0	0	0	0	0	0
34	0	0	5	480	5	480	0	0	0	0	0	0
35	0	0	5	480	5	480	0	0	0	0	0	0
36	0	0	5	480	0	0	0	0	0	0	0	0
37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	0	0	0	0	0	0	5	480	0	0	5	480
40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Até colocação da ordem de compra (atividades de 1 a 15)

	TGSmín	DTEmáx	TGSmín	DTEmáx	TGSmín	DTEmáx	TGSmín	DTEmáx	TGSmín	DTEmáx	TGSmín	DTEmáx
Minutos	10,00	20,00	15,00	1440,00	25,00	2400,00	5,00	480,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Horas	0,17	0,33	0,25	24,00	0,42	40,00	0,08	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dias (exped. 8h)	0,02	0,04	0,03	3,00	0,05	5,00	0,01	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00

1 x Processo completo (atividades de 1 a 40)

	TGSmín	DTEmáx	TGSmín	DTEmáx	TGSmín	DTEmáx	TGSmín	DTEmáx	TGSmín	DTEmáx	TGSmín	DTEmáx
Minutos	15,00	35,00	30,00	2880,00	65,00	6240,00	10,00	960,00	5,00	480,00	10,00	960,00
Horas	0,25	0,58	0,50	48,00	1,08	104,00	0,17	16,00	0,08	8,00	0,17	16,00
Dias (exped. 8h)	0,03	0,07	0,06	6,00	0,14	13,00	0,02	2,00	0,01	1,00	0,02	2,00

40 x Processo completo (atividades de 1 a 40)

	TGSmín		TGSmín		TGSmín		TGSmín		TGSmín		TGSmín	
Dias (exped. 8h)	1,25		2,50		5,42		0,83		0,42		0,83	

Fonte: Proposta de implementação da GBR na Divisão de Importação da UFABC