

Monique Regina Bayestorff Duarte de Sousa

**GESTÃO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS
BRASILEIRAS**

Dissertação submetida ao
Programa de Pós-Graduação
em Administração
Universitária da Universidade
Federal de Santa Catarina –
PPGAU/UFSC

Orientadora: Prof^a. Alessandra
de Linhares Jacobsen, Dr^a

Florianópolis, SC
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da
UFSC.

Bayestorff Duarte de Sousa, Monique Regina
Gestão de riscos nas universidades federais
brasileiras / Monique Regina Bayestorff Duarte de
Sousa ; orientadora, Alessandra de Linhares
Jacobsen, 2018.
303 p.

Dissertação (mestrado profissional) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

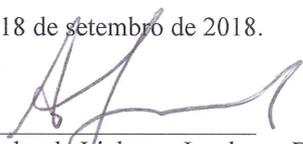
1. Administração Universitária. 2. Gestão
universitária. 3. Governança. 4. Gestão de Riscos.
5. Universidades. I. de Linhares Jacobsen,
Alessandra. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Monique Regina Bayestorff Duarte de Sousa

**GESTÃO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS
BRASILEIRAS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do
Título de “Mestre” e aprovada em sua forma final pelo Programa de
Pós-Graduação em Administração Universitária.

Local, 18 de setembro de 2018.



Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Luiz Alberton, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha
filha Maria Eduarda, quem me
ensinou que mundo inteiro pode
cabem dentro de um sorriso.

AGRADECIMENTOS

O meu agradecimento é dedicado a todas as pessoas que contribuíram para que esta dissertação fosse possível. Inicialmente, agradeço a Deus pela vida, saúde e família maravilhosa que me proporcionou. Família esta que também merece toda minha gratidão.

Agradeço a minha família, que me ensinou o que é o amor incondicional. Minha mãe, Regina, meu maior exemplo de mulher. Esteve ao meu lado em todos os momentos da minha vida, dando-me a mão, incentivando-me e consolando-me, quando necessário. À minha filha, Maria Eduarda, que por vezes sentiu minha ausência devido aos compromissos acadêmicos, mas por quem eu seria capaz de transpor qualquer barreira. Aos meus irmãos, Karen e Felipe, meus melhores amigos, que se fazem presente em toda minha trajetória de vida, dos momentos dolorosos e das discussões mais polêmicas, às risadas fáceis e incansáveis, ao apoio em qualquer tempo e lugar. Minhas cunhadas Sendi e Dani, as novas irmãs que Deus me enviou, ótimas companhias para todos os momentos.

Eu não poderia deixar de fora dos meus agradecimentos a maior incentivadora para a realização deste mestrado, minha amiga, cúmplice e parceira de todas as horas (e viagens), Manuela Perez. Esteve presente desde o lançamento do edital do processo seletivo e me acompanhou em cada etapa, até a entrega final deste trabalho, motivando-me nos momentos necessários e, tornando minha caminhada mais leve e bem mais divertida. Minha eterna gratidão.

Dentro da Universidade, agradeço às pessoas que ajudaram de uma forma ou de outra para que o meu objetivo fosse atingido. Agradeço a minha orientadora Prof. Alessandra de Linhares Jacobsen, que com todo seu carisma e meiguice consegue fazer uma reunião ser leve, agradável e se tornar um bate papo que não se vê a hora passar.

Agradeço ao Prof. Vladimir Arthur Fey, com quem, em meio a muito chimarrão e risadas, discuti meu trabalho, esclareci dúvidas e solucionei problemas. Sua participação foi fundamental

para a conclusão deste trabalho. Muito obrigada, sem o seu auxílio, minha caminhada teria sido mais árdua.

Minha amiga e colega de trabalho Caroline Finati, que, na reta final da conclusão desta pesquisa, me deu o suporte necessário no trabalho, e com seu jeitinho amoroso resolveu o que precisava.

Aos colegas do PPGAU, com quem troquei ideias e aprendi muito.

As minhas amigas, que mesmo não envolvidas diretamente no meu trabalho me incentivaram, apoiaram e torceram por mim, e, com quem divido, também, minhas vitórias e conquistas.

Enfim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma se fizeram presentes ainda que em pensamento. Obrigada!

“Viver é a coisa mais difícil do mundo. A maioria das pessoas apenas existe”.

(Johnny De’Carlo)

RESUMO

Este projeto tem por objetivo analisar como as universidades federais brasileiras realizam a gestão de riscos, na perspectiva da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016. As organizações, independentemente de seu tamanho, estão sujeitas a fatores internos e externos que trazem consigo incertezas do qual atingir são seus objetivos. O efeito que esta incerteza gera é chamado de risco. Risco está relacionado à possibilidade de algo não dar certo, mas seu conceito envolve a quantificação e qualificação de incertezas, em relação às perdas e/ou ganhos. Assim, de forma a combater tais riscos, as organizações executam um conjunto de atividades coordenadas, denominada Gestão de Riscos. No intuito de gerir os riscos governamentais, no mês de maio de 2016, a Controladoria Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) disciplinaram a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016, que determina a realização de ações para mitigar riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal. Diante de tal regulamentação, cabe às universidades federais brasileiras o atendimento aos preceitos legais, por se tratarem de autarquias federais e fundações públicas. Para abordar a temática do presente estudo fundamentou-se no referencial teórico que envolve gestão universitária, governança, gestão de riscos e modelos de gestão de riscos aplicados às organizações. O estudo possui natureza aplicada, de abordagem qualitativa e cunho descritivo e foi realizada por meio da pesquisa de campo, levantamento, documental e bibliográfica. A pesquisa documental envolveu as 63 universidades federais brasileiras, por meio da qual foi possível analisar o grau de implementação da gestão de riscos, bem como realizou a descrição das práticas adotadas pelas universidades. Dentre as universidades pesquisadas, observam-se que 50 universidades federais constituíram o Comitê de Gestão de Riscos, 27 universidades federais elaboraram e publicaram a Política de Gestão de Riscos, e somente 9 universidades possuem

uma metodologia de gestão de riscos publicada. Identificou-se, também, a percepção dos representantes das universidades federais brasileiras sobre o papel da gestão de riscos em suas respectivas instituições, e levantou-se as facilidades, dificuldades e resultados obtidos na implementação da gestão de riscos. De posse de tais informações, foi possível propor um conjunto de melhores práticas de gestão de riscos para as universidades federais brasileiras.

Palavras-chave: Gestão universitária. Governança. Gestão de Riscos. Universidades.

ABSTRACT

This project aims to analyze how the Brazilian federal universities carry out risk management, from the perspective of the Joint Normative Instruction MP / CGU n° 01/2016. The organizations, regardless of their size, are subject to internal and external factors that bring uncertainties on how achievable their goals are. The effect that the uncertainty generates is called risk. Risk is related to the possibility of something going wrong, but its concept involves the quantification and qualification of uncertainties, in relation to losses and/or gains. Therefore, in order to combat such risks, the organizations execute a set of coordinated activities, called Risk Management. In order to manage the governmental risks, in May 2016, the Comptroller General Office (CGU) and the Ministry of Planning, Budget and Management (MPOG) disciplined the Joint Normative Instruction CGU/MP N° 001/2016, which determines the execution of actions to mitigate risks in the organs and entities of the Federal Executive Power. In the face of such regulation, it is incumbent upon Brazilian federal universities to comply with the legal precepts, since they are federal autarchies and public foundations. The theoretical framework that involves university management, governance, risk management and risk management models applied to organizations was the baseline to address the theme of the study hereby presented. The nature of the study is applied, with a qualitative approach and a descriptive character, and it was performed through field research, survey and secondary research (documents and bibliography). The secondary research involved 63 Brazilian federal universities, through which it was possible to analyze the degree of implementation of risk management, as well as the description of the practices adopted by the universities. Among the universities surveyed, it was observed that 50 federal universities have established a Risk Management Committee, 27 federal universities have elaborated and published a Risk Management Policy, and only 9 universities have published a risk management methodology. It was also identified

the perception of the representatives of Brazilian federal universities on the role of risk management in their respective institutions, and data was collected on the aptitudes, difficulties and results obtained in the implementation of risk management. With this information, it was possible to propose a set of improved risk management practices for Brazilian federal universities.

Keywords: University Management. Governance. Risk Management. Universities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de vida de um serviço - ITIL	53
Figura 2: Processo da Melhoria Contínua de Sete Etapas - ITIL	54
Figura 3: Habilitadores corporativos do COBIT 5.....	57
Figura 4: Dimensões comuns dos habilitadores do COBIT 5.....	57
Figura 5: Modelo de referência de processos para as áreas de governança e Gestão do COBIT 5	58
Figura 6: Evolução da Gestão de Riscos, segundo IBGC.....	61
Figura 7: COSO IC - I.....	68
Figura 8: Alterações COSO I - COSO II	71
Figura 9: Processo de gestão de riscos segundo a ISO 31000:2009	73
Figura 10: Modelo de três linhas de defesa - IIA.....	76
Figura 11: Modelo de gerenciamento de riscos - The Orange Book.....	78
Figura 12: Gerência de riscos - PMBoK.....	81
Figura 13: Modelo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão – MP.....	84
Figura 14: Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - MP	85
Figura 15: Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do MP.....	86
Figura 16: Soluções Tecnológicas - MP	86
Figura 17: Modelo de mapa de riscos - IN nº05	88
Figura 18: Hierarquia de Riscos	94
Figura 19: Etapas do gerenciamento de riscos.....	95
Figura 20- Princípios e processos da gestão de risco.....	96
Figura 21: Análise SWOT	99
Figura 22: Mapa de Avaliação de Risco	107
Figura 23: Desenho da Pesquisa	127
Figura 24: Frequência de palavras	134
Figura 25: Facilitadores da implementação da gestão de riscos	157
Figura 26: Dificuldades na implementação da gestão de riscos	163
Figura 27: Resultados obtidos na gestão de riscos.....	168
Figura 28: Processo de gestão de riscos – UFLA	191
Figura 29: Processo de gestão de riscos – UNIRIO.....	192

Figura 30: Matriz de riscos – UFLA.....	211
Figura 31: Matriz de Riscos UNIRIO.....	213
Figura 32: Matriz de riscos – UFF.....	215
Figura 33: Matriz de priorização de riscos – UFLA	224
Figura 34: Atividades de controles internos e monitoramento .	253
Figura 35: Informação e comunicação.....	256

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições para risco	59
Quadro 2: Classificação de riscos	103
Quadro 3: Tipos de respostas ao risco	111
Quadro 4: Indicadores de implementação da metodologia de gestão de riscos	113
Quadro 5: Universidades federais brasileiras.....	116
Quadro 6: Categorias, fatores de análise e instrumento de coleta de dados	120
Quadro 7: Autores por tema.....	122
Quadro 8: Universidades participantes da pesquisa.....	129
Quadro 9: Respostas - O que você entende por gestão de riscos?	134
Quadro 10: Contribuições da Gestão de Riscos, segundo as universidades.	140
Quadro 11: Facilitadores da implementação da gestão de riscos	159
Quadro 12: Dificuldades na implementação da gestão de riscos	165
Quadro 13: Resultados obtidos na implementação da gestão de riscos	169
Quadro 14: Ações adotadas pelas universidades	173
Quadro 15: Adesão dos componentes de gestão de riscos	176
Quadro 16: Política de gestão de riscos - Região Norte.....	178
Quadro 17: Política de gestão de riscos - Região Nordeste	179
Quadro 18: Política de gestão de riscos - Região Sudeste	181
Quadro 19: Política de gestão de riscos - Região Sul	183
Quadro 20: Adesão dos tipos de riscos	185
Quadro 21: Quadro de identificação de riscos – UFPB	198
Quadro 22: Escala de probabilidade de riscos da UFRR	203
Quadro 23: Escala de impacto de riscos da UFRR	203
Quadro 24: Impacto do risco nas dimensões do objetivo - UFRR	204
Quadro 25: Matriz Impacto x Probabilidade da UFRR	204
Quadro 26: Matriz de riscos – UFPB.....	205
Quadro 27: Classificação simplificada de riscos – UFPB	206

Quadro 28: Escala de probabilidade - UFC	207
Quadro 29: Escala de impacto – UFC	207
Quadro 30: Matriz de nível de riscos - Análise quantitativa – UFC	208
Quadro 31: Matriz de nível de riscos - Análise qualitativa – UFC	208
Quadro 32: Classificação de riscos quanto à probabilidade e ao impacto - UNIFAL	210
Quadro 33: Matriz de riscos UNIFAL.....	210
Quadro 34: Matriz de riscos – UFU	212
Quadro 35: Escala de probabilidade UFFS.....	216
Quadro 36: Escala de impacto UFFS.....	217
Quadro 37: Matriz de Apetite a Riscos da UFRR.....	219
Quadro 38: Diretrizes para respostas aos riscos - UFRR.....	220
Quadro 39: Tratamento de riscos UNIFAL	222
Quadro 40: Respostas ao risco – UNIRIO.....	225
Quadro 41: Resposta a riscos nas Universidades.....	227
Quadro 42: Mapa de riscos - monitoramento UFPB	229
Quadro 43: Atores e responsabilidades – UFPB.....	230
Quadro 44: Ficha para identificação de riscos.....	244
Quadro 45: Escala de probabilidade de ocorrência de riscos....	246
Quadro 46: Escala de impacto dos riscos	247
Quadro 47: Matriz de riscos	248
Quadro 48: Respostas ao risco.....	250
Quadro 49: Controle e monitoramento de riscos	254

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nível de importância da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras.....	138
Gráfico 2 Nível de importância da gestão de riscos por região	139
Gráfico 3: Contribuições da Gestão de Riscos.....	144
Gráfico 4: Constituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles.....	146
Gráfico 5: Constituição de Comitê por Região.....	147
Gráfico 6: Existência de equipe de consultoria técnica	148
Gráfico 7: Presença de categorias nas equipes de consultoria interna das universidades	149
Gráfico 8: Constituição da política de gestão de riscos nas universidades	150
Gráfico 9: Constituição de política de gestão de riscos por região	151
Gráfico 10: Universidades com metodologia de gestão de riscos	152
Gráfico 11: Metodologia de gestão de riscos por região.....	153
Gráfico 12: Grau de implementação da gestão de riscos	154
Gráfico 13: Etapas da gestão de riscos executadas pelas universidades	156
Gráfico 14: Facilitadores da implementação da gestão de riscos	159
Gráfico 15: Integração da gestão de riscos ao planejamento	162
Gráfico 16: Dificuldades na implementação da gestão de riscos	164

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
Audin	Auditoria Interna
CGU	Controladoria Geral da União
CIPFA	<i>Chartered Institute of Public Finance and Accountancy</i>
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
DPGI	Departamento de Planejamento de Gestão da Informação
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
FERMA	<i>Federation of European Risk Management Associations</i>
FURG	Federal Universidade de Rio Grande
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
INTOSAI	Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
ISACA	<i>Information Systems Audit and Control Association</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MGIRC	Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos, e Controles Internos da Gestão
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NSP	Novo Serviço Público
OGC	<i>Office of Government Commerce</i>
OPM	<i>Office for Public Management Ltda</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGIRC	Política de Gestão de Integridade, Riscos, e Controles Internos da Gestão

PMBok	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
RM Policy	<i>Australian Government Department Commonwealth Risk Management Policy</i>
SEPLAN	Secretaria de Planejamento e Orçamento
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UnB	Universidade de Brasília
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFGA	Universidade Federal do Cariri
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPEl	Universidade Federal de Pelotas
UFPI	Universidade Federal do Piauí

UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UNB	Universidade de Brasília
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNILAB	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PROBLEMA	27
1.2 OBJETIVO GERAL	32
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
1.4 JUSTIFICATIVA	33
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	35
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	37
2.1 ASPECTOS CONTEXTUAIS DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	37
2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA	42
2.3 GOVERNANÇA	47
2.4 MELHORIA CONTÍNUA: OS MODELOS ITIL E COBIT DE MELHORES PRÁTICAS	52
2.5 GESTÃO DE RISCOS	59
2.5.1 Modelos de Gestão de Riscos.....	65
2.5.2 Processo de gerenciamento de riscos.....	91
3 METODOLOGIA	115
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	115
3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	116
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	120
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	124
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	126
3.6 PROCESSO DE PESQUISA	126
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	133
4.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS SOBRE A GESTÃO DE RISCOS	133
4.2 GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	145
4.3 FACILIDADES, DIFICULDADES E RESULTADOS OBTIDOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	155

4.4 PRÁTICAS ADOTADAS PELAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS NO GERENCIAMENTO DE RISCOS	171
4.4.1 Universidades federais brasileiras que dispõem de metodologia de gestão de riscos.....	187
4.4.2 Práticas adotadas na gestão de riscos das universidades federais brasileiras que dispõem de metodologia de gestão de riscos	188
4.5 MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	236
4.5.1 Ambiente interno	237
4.5.2 Fixação de objetivos.....	241
4.5.3 Identificação de riscos	242
4.5.4 Avaliação de riscos.....	244
4.5.5 Respostas a riscos.....	249
4.5.6 Atividades de controles internos e monitoramento.....	252
4.5.7 Informação e comunicação	255
5 CONCLUSÕES.....	258
5.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS	262
REFERÊNCIAS.....	264
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO.....	287
APÊNDICE B – FORMULÁRIO.....	291
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	297
APÊNDICE D – ANÁLISE DE DADOS	299
ANEXO.....	303
ANEXO A – COMPARATIVO ENTRE MODELOS DE GESTÃO DE RISCOS	303

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PROBLEMA

A presença de ambientes instáveis, fortemente competitivos e o acesso à informação global generalizado fizeram crescer exponencialmente os riscos nas organizações (MORAIS, 2008). Neste contexto, destacam Peleias *et al.* (2013) que a gestão de riscos vem se tornando uma ferramenta primordial para a tomada de decisão eficiente dos gestores. Ademais, Morais (2008) aponta a necessidade de um controle que privilegie o desempenho e a competitividade, favorecendo, deste modo, a utilização econômica e eficiente dos recursos e a eficácia das organizações, áreas estas consideradas propícias a novos fatores de risco.

A norma ISO 31000 (ABNT, 2009), publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), aponta que as organizações, independentemente de seu tamanho, estão sujeitas a fatores internos e externos que trazem consigo incertezas do quão atingível são seus objetivos. O efeito que esta incerteza gera é chamado de risco. Não obstante, a aludida norma considera a gestão de riscos como “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos” (ABNT, 2009, p.2).

Gerenciar riscos possibilita aos gerentes uma melhoria de resultados por meio da identificação e análise de uma série de questões, fornecendo, desta forma, uma maneira sistemática de tomar decisões embasadas em informações (RISK TECNOLOGIA, 2009). Perobelli (2004) ressalta que as vantagens e benefícios da gestão de riscos vão além do processo de tomada de decisão. Assim, Perobelli (2004) destaca o auxílio no aumento da transparência aos investidores, a possibilidade de avaliações positivas por parte das agências de classificação, e a possibilidade de uma adequação antecipada às regulamentações como vantagens inerentes à gestão de riscos. O Tribunal de Contas da União (2018c, p.1) corrobora com esta afirmação ao apontar que a sistematização da gestão de riscos em nível institucional estabelece uma estratégia “que aumenta a capacidade da organização para lidar com incertezas, estimula a

transparência e contribui para o uso eficiente, eficaz e efetivo de recursos, bem como para o fortalecimento da imagem da instituição”.

Segundo Garcia *et al.* (2009), a gestão de riscos tem por objetivo levantar, por meio de pesquisas e estudos, as principais ocorrências que podem impactar negativamente ou positivamente a organização. Consequentemente, fornece aos gestores mais que um alerta para se prepararem previamente para cada situação, isto é, a gestão de riscos permite projetar um plano de ação que combaterá cada problema previamente identificado.

A gestão dos riscos possibilita às organizações melhorar o processo de identificação de riscos e ameaças (ABNT, 2009). Cicco (2007) corrobora com essa afirmação ao assegurar que o gerenciamento de riscos identifica as oportunidades e as utiliza para melhorar o desempenho e implementar ações que visem à prevenção ou redução das possibilidades de erro.

Diante da possibilidade de “impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público”, a Controladoria Geral da União (CGU) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) disciplinaram a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016, que prevê ações para mitigar riscos que possam impedir o alcance dos objetivos institucionais dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016). Tal Instrução Normativa, publicada em maio de 2016, dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Seu Art. 1º aponta que “os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança” (BRASIL, 2016).

Consoante o Art. 3º do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967) que dispõe sobre a organização da Administração Federal, o Poder Executivo possui como responsabilidade a regulamentação da estrutura, as atribuições e o funcionamento dos órgãos da Administração Federal. O Decreto-lei nº 200 (BRASIL, 1967) classifica a Administração Federal em dois grupos: Administração Direta e

Administração Indireta. A Administração Direta é constituída pela estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios. Já a Administração Indireta compreende as categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria, a saber: Autarquias; Empresas Públicas; Sociedades de Economia Mista; e, fundações públicas (BRASIL, 1967).

Diante das legislações supracitadas é possível, então, afirmar que cabe às autarquias, às empresas públicas, às sociedades de economia mista e às fundações públicas o atendimento da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016 (BRASIL, 2016), que versa acerca da adoção da gestão de riscos.

Em seu Art. 5º, o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967), apresenta a definição de autarquia como “o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”.

Neste sentido, por conta da exigência legal, determinada por meio da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016 (BRASIL, 2016), as universidades federais brasileiras estão sujeitas ao cumprimento da adoção da gestão de riscos, haja vista que se tratam de autarquias ou fundações públicas. A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a exemplo, expõe no Art. 1º de seu Estatuto (UFSC, 1982) sua personalidade jurídica.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960 - Decreto n.º 64.824, de 15 de julho de 1969), é uma instituição de ensino superior e pesquisa, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina (UFSC, 1982).

Já, a Universidade de Brasília (UnB), também a exemplo, constitui-se em uma fundação pública, conforme determinado na Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961 (BRASIL, 1961), que autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília. Em seu Art. 1º, a lei estabelece que “Fica o Poder Executivo autorizado a instituir, sob a denominação de Fundação Universidade de Brasília, uma Fundação que se regerá por estatutos aprovados por decreto do Presidente do Conselho de Ministros” (BRASIL, 1961, Art. 1º).

Em 2015, o Tribunal de Contas da União (TCU) publicou um Relatório Sistêmico de Fiscalização da Educação (TCU, 2015) com foco na atuação das instituições federais de ensino superior (IFES). O Relatório possui como escopo, dentre outros temas, as boas práticas de governança. Como conclusão da pesquisa realizada, o Relatório aponta que “em nenhuma das instituições fiscalizadas em 2013, a administração realizava a gestão de riscos” (TCU, 2015, p.78). Já no ano de 2014, o Relatório constatou “que apenas em duas das 43 instituições fiscalizadas a administração realizou ou incluiu em seu plano de ação previsão de realizar a gestão de riscos” (TCU, 2015, p.103).

Outrossim, ainda a exemplo da UFSC, Azevedo (2017) realizou uma pesquisa no ano de 2017 que constatou a inexistência da gestão de riscos na Instituição. “Quanto à proposta para a implantação de uma metodologia de gerenciamento de riscos nas rotinas da UFSC, extrai-se o posicionamento geral de indefinição em relação a uma determinada metodologia” (AZEVEDO, 2017, p. 143).

A Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001/2016 (BRASIL, 2016) traz consigo um conceito de gestão de riscos, o qual passa a ser utilizado como base para a presente pesquisa. Para tal Instrução Normativa gerenciamento de riscos é o “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização” (BRASIL, 2016, Art.2º, XIII).

A inexistência de uma metodologia de gestão de riscos na UFSC, conforme constatado por Azevedo (2017), aliada ao fato

de a presente pesquisadora ser servidora da aludida Instituição, trouxe consigo a oportunidade de proposição de um gerenciamento de riscos que atendesse a tal demanda.

Whitfield (2003), ao abordar a gestão estratégica das universidades, afirma que estas estão empenhadas no desenvolvimento de planos estratégicos com vistas a orientar o alcance dos objetivos estratégicos. E complementa, ressaltando que cada estratégia elaborada é acompanhada de riscos, que apresentam oportunidades, incertezas e ameaças. Assim, Whitfield (2003, p. 12) afirma que a “gestão de riscos está sendo transformada e vinculada à visão, à missão e às estratégias organizacionais” (tradução nossa).

A Universidade é uma instituição social, que exprime a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade, conforme afirma Chauí (2003). Dessa forma, a universidade acaba por se tornar um reflexo da sociedade, uma vez que está presente de forma direta nesta, exercendo e sofrendo influências que justificam o elo entre ambas (CHAUÍ, 2003). Etzioni (1984) ainda considera as universidades como organizações complexas, posto que são resultados de uma estrutura organizacional fragmentada e de um sistema diversificado.

Tais razões, segundo Desiderio e Ferreira (2004), colocam a organização universitária e o seu processo de gestão em voga nos debates organizacionais, principalmente no que tange à aplicabilidade ou não dos princípios da administração em seu contexto. Meyer Jr e Meyer (2011) complementam tal raciocínio e apontam que por possuírem características e peculiaridades, próprias de organizações complexas, não só torna inviável a importação de modelos gerenciais empresariais, como torna necessária a criação de formas próprias de gestão.

Whitfield (2003, p. 81) afirma que o “ambiente de negócios do ensino superior está em constante mudança” (tradução nossa). O reconhecimento da constante mudança configura uma consciência de risco. Reconhecer que a mudança é constante, ter consciência do risco e identificar formas de combatê-lo caracterizam uma vontade institucional na promoção da gestão de riscos como componente do processo de

planejamento estratégico das universidades. Juntos, tais fatores tornam-se pilares para a construção e implementação de uma estrutura de gestão de riscos em toda a instituição (WHITFIELD, 2003).

Diante desse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Como as universidades federais brasileiras realizam a gestão de riscos, na perspectiva da IN 01/2016?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Este projeto tem **como objetivo analisar como as universidades federais brasileiras realizam a gestão de riscos, na perspectiva da IN 01/2016.**

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos formulados para este estudo são:

- a) Identificar a percepção dos representantes das universidades federais brasileiras sobre o papel da gestão de riscos em suas respectivas instituições;
- b) Verificar o grau de implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras;
- c) Apontar as facilidades, dificuldades e resultados obtidos na implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras;
- d) Descrever práticas de gestão de riscos adotadas pelas universidades federais brasileiras;
- e) Propor um conjunto de melhores práticas de gestão de riscos para as universidades federais brasileiras.

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa de uma pesquisa, segundo Roesch (1999), deve estar pautada na sua importância, na oportunidade e na viabilidade em realizá-la. Desta forma, este projeto justifica-se, quanto à importância, pela exigência legal proveniente da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001, de 10 de maio de 2016 (BRASIL, 2016), que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Somam-se a isto, as contribuições teóricas para a área de gestão de riscos em IFES, posto que a revisão bibliográfica abrange os temas de Gestão em Organização Pública, Gestão Universitária, Governança e Gestão de Riscos.

Visto que se trata de uma proposição de gerenciamento de riscos, o trabalho torna-se importante não somente para a UFSC, como também para as demais universidades federais brasileiras, que, por força normativa, também deverão implantar a aludida gestão.

Em relação à oportunidade, a pesquisa é considerada oportuna uma vez que se trata de uma disposição legal com prazo pré-estabelecido para a sua implantação. A Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001, de 10 de maio de 2016, em seu Art. 17, dispõe que “A política de gestão de riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal em até doze meses a contar da publicação desta Instrução Normativa” (BRASIL, 2016, Art. 17).

Todavia, apresenta-se o exemplo da UFSC, que não atendeu plenamente a determinação legal imposta no prazo estabelecido. Tal fato está documentado no ofício nº 542/2017/GR (UFSC, 2017), emitido em resposta à auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2017. O Relatório de Auditoria TC 020.980/2015-5 solicitava um posicionamento da UFSC acerca da implementação da gestão de riscos na instituição, conforme definido pela instrução normativa. Em resposta ao TCU, a UFSC, por meio do ofício nº 542/2017/GR (UFSC, 2017), afirmou a inexistência da gestão de riscos da instituição e apontou que

a Administração Superior da UFSC dará continuidade aos trabalhos do Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles, instituindo a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos de Gestão de Governança da UFSC, cuja minuta já está sendo elaborada pelo referido comitê. A partir dessa definição, será realizado o mapeamento das atividades, iniciando-se por aquelas que apresentam maior potencial de risco, conforme o entendimento do Comitê (UFSC, 2017, 3).

Diante disto, surge a necessidade urgente de tratamento do tema haja vista a cobrança dos órgãos externos. Tal cobrança, aliada ao fato da pesquisadora interessar-se pela temática gera uma oportunidade, também, de cunho pessoal tanto pela relevância do tema, como pela importância que a gestão de riscos vem apresentando às organizações de forma geral, e em especial à gestão universitária, haja vista sua complexidade administrativa. Adiciona-se, ainda, a necessidade da proposição do gerenciamento de riscos às universidades federais brasileiras percebida pela pesquisadora ao participar do 2º Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD), em junho de 2017.

Quanto à viabilidade, o projeto de pesquisa é considerado viável, sobretudo em relação ao tempo necessário para realização, dado que a pesquisadora está lotada na SEPLAN, possuindo dessa forma, acesso direto aos dados que permitirão o alcance dos objetivos da pesquisa e sem custo adicional de execução.

O projeto está alinhado com a linha de pesquisa “Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária” do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC, uma vez que se trata da análise de gerenciamento de riscos nas universidades federais brasileiras.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em quatro capítulos.

No primeiro capítulo, é apresentada a Introdução com a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos pretendidos com a realização do trabalho, a sua justificativa e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo traz os fundamentos teóricos do estudo, abordando-se em primeiro lugar, uma contextualização sobre Gestão Pública e Gestão Universitária. Em seguida, são abordados temas como Planejamento e Controle, Governança, Melhores Práticas e Gestão de Riscos.

Na sequência, desenvolve-se a Metodologia utilizada nesta pesquisa para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O quarto capítulo apresenta os Resultados da pesquisa, que respondem aos objetivos propostos.

No quinto capítulo são apresentadas as Conclusões da pesquisa, de acordo com os objetivos previamente estabelecidos.

E, por fim, apresentam-se as Referências e Apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Levando-se em consideração que a gestão de riscos nas empresas está se tornando cada vez mais importante para o alcance do sucesso organizacional (MEIRA, 2016), faz-se necessária uma revisão bibliográfica com vistas a apoiar o alcance dos objetivos propostos a este projeto.

Neste capítulo, apresenta-se o marco teórico sobre o qual se fundamenta este projeto. Para tanto, abordam-se os seguintes tópicos: Gestão em Organização Pública, Gestão Universitária, Governança e Gestão de Riscos.

2.1 ASPECTOS CONTEXTUAIS DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A Administração Pública, conforme Silva (2013), compreende um conjunto de órgãos e servidores mantidos com recursos públicos com a finalidade de decidir e implementar normas necessárias ao bem-estar social e à gestão da coisa pública.

O Art. 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) prevê cinco princípios constitucionais que regem a Administração Pública, os quais são considerados pilares fundamentais para dar credibilidade ao ato administrativo praticado pelo gestor da administração pública (MEIRELLES, 2013).

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, Art. 37).

Pietro (2009, p.62) salienta a importância dos princípios ao afirmar que “princípios de uma ciência são as proposições básicas, fundamentais, típicas que condicionam todas as

estruturações subsequentes. Princípios, neste sentido são os alicerces da ciência”.

O princípio da Legalidade, de acordo com Alexandrino e Paulo (2008), trata dos interesses individuais, voltado para a defesa do particular contra o Estado. Refere-se à ideia de atuação da Administração Pública somente mediante a determinação ou autorização da lei, devendo, assim, obedecer à previsão legal e observar os termos, condições e limites autorizados na lei.

Consoante Meirelles (2013) o princípio da impessoalidade determina que os atos do administrador público devem estar sempre pautados em seu fim legal. “E o fim legal é unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal” (MEIRELLES, 2013, p. 95).

O princípio da moralidade, conforme Nadal e Santos (2010), exige do administrador público um comportamento ético de conduta. Esse comportamento refere-se aos conceitos de probidade, honestidade, lealdade, decoro e boa-fé.

O princípio da publicidade, estabelecido no inciso LX do Art. 5º da CF de 88 determina que “a lei só poderá restringir a publicidade dos atos processuais quando a defesa da intimidade ou o interesse social o exigirem” (BRASIL, 1988, Art. 5º).

Meirelles (2013) aponta que o princípio da eficiência é o princípio mais moderno da função administrativa em que exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional.

Silva (2013) afirma que a busca pelo aperfeiçoamento da Administração Pública e dos serviços prestados pelo Estado à sociedade englobaram diferentes modelos no decorrer dos anos. Houve, então, o desenvolvimento sequencial de três modelos distintos da administração pública, quais sejam: administração pública patrimonial, administração pública burocrática e administração pública gerencial (SILVA, 2013).

Costa (2008) também aponta que a Administração Pública percorreu por diferentes fases e, em cada uma delas, constituiu um modelo de gestão. Dentre os modelos de gestão abordados por Costa (2008) estão, igualmente, a administração

patrimonialista, a administração burocrática, a administração gerencial, e por fim, o novo serviço público.

A Administração Patrimonialista, o primeiro modelo de gestão pública, pôs os princípios constitucionais da moralidade, da igualdade e da eficiência em dúvida. Este modelo de gestão reflete aspectos pessoais dos dirigentes, assim, a gestão baseia-se nas crenças e valores pessoais do gestor, que podem ser divergentes dos interesses públicos (BERGUE, 2011).

Já, a Administração Burocrática surgiu com o objetivo de evitar a corrupção e o nepotismo. Dessa forma, os controles impostos por este modelo limitam os gestores por meio do controle administrativo (COSTA, 2008). O modelo burocrático de gestão, de acordo com Chiavenato (2003), organiza as atividades em rotinas e as realiza metodicamente, tornando as atividades previsíveis e aumentando sua confiabilidade. Neste sentido, Costa (2008) aponta a profissionalização, a hierarquia funcional, a ideia de carreira, o formalismo, a impessoalidade e o poder racional legal como características do modelo burocrático. Em contrapartida, Chiavenato (2003) afirma que a internalização das regras e o apego aos regulamentos, além do excesso de formalismo, resistência a mudanças, conflitos com o público são consequências trazidas pela burocracia.

O modelo pós-burocrático baseou-se em premissas racionais, como a análise econômica, a *accountability*, a medição de produtividade, e o desempenho. Assim, consoante Denhardt (2012), surgiu outro modelo de gestão, a Administração pública gerencial, que passou a utilizar das premissas racionais na busca de soluções aos problemas governamentais. Denhardt (2012) ainda aponta que a inclusão do princípio da Eficiência na Constituição Federal, por meio da Emenda constitucional 19/98, marcou o interesse público na construção de um governo que seja melhor operacionalizado e que custe menos.

Éster (2011) assinala que o gerencialismo trouxe consigo uma série de contribuições utilizadas como fator de sucesso para as organizações. Mafra (2005) também defende a ideia de que a Administração pública gerencial seria uma consequência tanto dos avanços tecnológicos, como também da nova organização

política e econômica mundial, com o intuito de tornar o Estado capaz de competir com outros países. Desta forma, o modelo do gerencialismo flexibilizou certos princípios da administração burocrática. Surge, então a Governança, como forma de transição de uma administração burocrática, rígida, ineficiente e voltada para o controle interno, para uma administração pública gerencial, marcada pela flexibilidade, eficiência e voltada às questões da cidadania (MAFRA, 2005).

A governança, em conformidade com Löffler (2001), refere-se à nova geração de reformas administrativas e de Estado, que propõe um trabalho conjunto do Estado, empresas e sociedade civil na busca de soluções inovadoras dos problemas sociais, além, do desenvolvimento de um futuro sustentável aos envolvidos no processo. Assim, a governança busca a operacionalização de forma eficaz, transparente e compartilhada.

Contudo, Éster (2011) afirma que a aplicação das premissas racionais advindas do setor privado no setor público pode ser assinalada como uma das principais falhas da Administração Pública Gerencial.

Motivado pelas abordagens alternativas à gestão e pelas teorias de políticas democráticas, Denhardt (2012) aponta o surgimento de um modelo de gestão, denominado de Novo Serviço Público (NSP). Advindo de uma tradição humanística da teoria da administração pública, o NSP tem um olhar para o interesse público de modo mais amplo. Com perspectivas abrangentes (Patrimonialismo e Burocracia) e de longo prazo, o NSP é uma alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública (DENHART, 2012).

Destaca-se que a Administração Pública é um instrumento para a realização dos interesses da coletividade. A instrumentalização da Administração Pública dá-se por meio de entes políticos, previstos na Constituição e com personalidade jurídica própria. Tais entes compreendem a União, os estados, Distrito Federal e municípios, que compõe a administração direta. Contudo, diante da impossibilidade da realização satisfatória de prestação dos serviços públicos pelos entes políticos, ou seja, pela administração direta, o Brasil adotou o sistema de

descentralização administrativa. Surgiram, assim, novas pessoas jurídicas autônomas, como meio de concretização dos interesses públicos, a administração indireta (CUNHA, 2015).

O Decreto-Lei 200/67 (BRASIL, 1967) estabelece duas formas pelas quais se torna viável o surgimento de entidades da Administração Pública Indireta: por edição de lei ordinária pelo Poder Legislativo, e por ato do Poder Executivo, por meio de autorização de lei específica. O mesmo Decreto-Lei (BRASIL, 1967), em seu Art. 4º, determina as categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria, que compreendem a Administração Indireta:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista;
- d) Fundações públicas (Incluído pela Lei nº 7.596, de 1987).

Para fins legais, o Decreto-Lei 200/67 (BRASIL, 1967, Art. 5º) define Autarquia como

o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por exemplo, enquadra-se como uma autarquia de regime especial, conforme consta em seu Estatuto (UFSC, 1982).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960 - Decreto n.º 64.824, de 15 de julho de 1969), é uma instituição de ensino superior e pesquisa, com sede no Campus Universitário Reitor João David Ferreira

Lima, em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina (UFSC, 1982).

A Universidade de Brasília (UnB) constitui-se em uma exceção, pois é a única universidade federal brasileira que possui personalidade jurídica distinta. Enquanto as demais universidades são autarquias, a UnB é uma fundação pública, conforme exposto em seu Estatuto (UNB, 2011). “A Universidade de Brasília é uma instituição pública de ensino superior, integrante da Fundação Universidade de Brasília (Lei n. 3.998, de 15 de dezembro de 1961), com sede na Capital Federal” (UNB, 2011, p. 9).

Desta forma, ao tratar-se da Administração Pública, realizada por meio de autarquias e fundação pública, em universidades, faz-se necessário um entendimento acerca, especificamente, da gestão em universidades.

2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A organização universitária e o seu processo de gestão estão presentes nos debates organizacionais, no que tange à aplicabilidade ou não dos princípios da administração em seu contexto (DESIDERIO; FERREIRA, 2004).

Consoante Silva Filho (2000), a gestão universitária deixou de ser assunto para amadores quando os custos destas organizações, juntamente com o crescente número de universidades, impõem gastos à sociedade em que não são mais admissíveis ineficiências baseadas na tentativa e erro de gestores.

Ademais, as universidades são tidas como organizações peculiares, na medida em que possuem objetivos extensos e complexos quando comparado a outras instituições, além disso, estão em constante aprimoramento, são multidisciplinares, gestoras de recursos intelectuais, geradoras e disseminadoras de conhecimento (MORITZ *et al.*, 2012).

Borges e Araújo (2001 *apud* DESIDERIO; FERREIRA, 2004) destacam que as universidades, pelo fato de serem organizações voltadas para a transmissão e produção do conhecimento, configuram um padrão peculiar para a

estruturação de suas atividades, não sendo vistas, dessa forma, pela mesma ótica racionalista das iniciativas empresariais.

Devido essas características peculiares, as Instituições de Ensino Superior (IES) exigem de seu corpo funcional (gestores, servidores técnicos e docentes) capacidade de agir, de aplicar estratégias diversificadas e de saber lidar com o dinamismo organizacional da universidade (BALDRIDGE, 1971; MEYER JR, 1988; ARAÚJO, 1996 *apud* MORITZ *et al.*, 2012).

Silva Filho (2010) define a gestão universitária como uma atividade que tem por objetivo encontrar a maneira mais proveitosa de utilização dos recursos humanos, físicos e financeiros da instituição visando ao cumprimento de sua missão, sendo, contudo, necessário que a sua missão seja clara, divulgada e reconhecida. Silva Filho (2010) complementa que a finalidade de uma gestão competente está na otimização de meios para a produção de serviços de qualidade inerentes à atividade fim da instituição.

De acordo com Klering (2013), para as universidades serem estudadas, são utilizados quatro modelos organizacionais, particularmente ajustados ao conceito de universidade como organização, tais como: burocracia, colegialidade, modelo político e anarquia organizada.

O primeiro conceito, e o mais clássico, é o conceito da burocracia – modelo puro - baseado nos estudos de Max Weber em que implica em coordenação centralizada, hierarquia visível, divisão de trabalho, atividades padronizadas e regras e regulamentos formais (KLERING, 2013). Este modelo, segundo Klering (2013), foi adaptado para introduzir a ideia de universidade como uma organização em que características burocráticas e profissionais se confundem. De acordo com Blau (1973) as instituições universitárias se caracterizam como burocráticas, pois empregam a divisão do trabalho e a hierarquização da administração. Todavia, Blau (1973) aponta que as universidades diferem de outras organizações, ditas burocráticas, em virtude da presença de baixa supervisão do trabalho, insuficiência de regras claras sobre o desempenho e

responsabilidade acadêmica, bem como o grau de descentralização administrativa da autoridade.

O outro modelo organizacional, de acordo com Klering (2013), é o conceito de colegialidade, conceito este, utilizado para se estudar a universidade e que apresenta o processo decisório baseado no consenso e uma estrutura organizacional descentralizada. Hardy e Fachin (1996) esclarecem que, no modelo colegial, os departamentos são subunidades e possuem influência dos docentes e as decisões são fundamentas por meio dos colegiados. Segundo Parnoff (2007), o modelo colegiado surgiu nas universidades como uma desaprovação ao modelo burocrático. Tal desaprovação, conforme Parnoff (2007) é provocada pela existência de conflitos entre professores e funcionários, em que os professores possuem a propensão de não se submeterem às decisões burocráticas, mas sinalizam a baixa participação em decisões que impactam a comunidade universitária como um todo.

Consoante Lima (2011), o modelo organizacional político aborda o poder alicerçado na perícia, na exploração das margens de incerteza e na negociação constante que se encontra presente nas organizações. O modelo político é definido em virtude da existência da diversidade de interesses e falta de consistência de objetivos, em que vence os que detêm mais recursos e poder (LIMA, 2011).

E, por fim, Klering (2013) aponta a existência de um quarto modelo, anarquia organizada, que se destaca pela ausência de poder organizado. Este modelo é caracterizado por suas decisões não serem baseadas em preferências ou intenções, pois há ambiguidade nas preferências, na tecnologia e na participação (KLERING, 2013). O modelo anárquico ou

como muitas vezes referido, *garbage can theory*, definido por John F. Padgett como uma organização com elevada ambiguidade, ou seja, sem uma clara e bem definida direção a seguir, sem uma forma estruturada de como realizar as diferentes tarefas, sem uma figura estável e

sem poder para a tomada de decisão de forma rápida e concisa, existem vários problemas sem solução definida (ESTEVEZ, 2015, p.12).

Enquanto se sabe quem participa dos processos decisórios no modelo burocrático, consensual e político, no modelo anárquico as pessoas participam da discussão de alguns assuntos e não participam de outro. A participação não é a mesma sempre. Desta forma, é inviável saber com que pessoas necessitam-se trabalhar para alcançar um resultado efetivo no processo decisório (KLERING, 2013).

Choo (2003, p. 295) explica que

o modelo anárquico de decisão pode ser comparado a uma lata de lixo, onde vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos indivíduos, à medida que são gerados. A decisão ocorre quando problemas e soluções coincidem.

Segundo Cohen, March e Olsen (1972), a expressão “lata de lixo” deve-se ao fato do processo de tomada de decisão não possuir regras claramente definidas, chegando, em alguns casos, até mesmo a ser incoerentes.

Diante do intenso processo de transformações que vêm atingindo praticamente todos os campos da organização econômica, social e política das sociedades, a capacidade das IES de produzir, interpretar e disseminar conhecimentos faz com que as instituições assumam não somente um significado social, mas assumam, também, uma necessidade de incorporarem um valor econômico à instituição (COBRA; BRAGA, 2004).

Surge a necessidade, neste processo de transformações, de uma adequação e revisão nas missões, práticas e métodos utilizados pelas IES para continuarem prestando um serviço necessário à sociedade (COBRA; BRAGA, 2004).

Inseridos nesse contexto, com a exigência dos padrões de qualidade ordenados pelo Ministério da Educação, da expansão

do ensino superior no Brasil e as tendências do mercado como internacionalização, os mantenedores e diretores dessas instituições perceberam a necessidade de uma profissionalização de seus processos administrativos (SILVA; SARRACENI, 2012).

Segundo Ribeiro (2012), as IES, diante desta realidade e para dar conta dos desafios a serem enfrentados, estão vendo a necessidade de promover melhorias em relação às práticas adotadas em sua gestão, sejam elas: sociais, culturais, ambientais e econômicas. Além da produção de conhecimento e de formação profissional, as IES passam a considerar os impactos que suas atividades podem causar a si mesma, em sua comunidade interna e nos *stakeholders* (RIBEIRO, 2012).

De acordo com Sedrez e Fernandes (2011), as IES estão inseridas em um mercado altamente competitivo e cada vez mais dinâmico. Por possuírem características peculiares e enfrentarem riscos específicos, as IES necessitam de um sistema de controle e gestão de riscos adequados à sua realidade com o intuito de realizar um melhor planejamento de suas metas, aumentando, assim, as chances de atingirem seus objetivos e, consequentemente, aumentarem a segurança da sua gestão.

Marback Neto (2007) aponta que a gestão universitária também é foco de preocupação e profissionalização no Brasil. Isso ocorre em consequência da sofisticação das exigências do mercado, bem como pelo fato de a universidade ser uma instituição de indiscutível relevância para formação humana e para os resultados sociais gerados. Isto posto, para atender a tais exigências, a gestão universitária requer elementos fundamentais de qualidade, flexibilidade, pertinência, participação e autonomia no planejamento com foco nos resultados.

No Brasil, existem diversos tipos de instituições de ensino superior que demandam prioridades e formas de gestão diferenciadas, contudo, devem ser baseadas em sua missão e princípios institucionais (MARBACK NETO, 2007).

Souza (2009) classifica a gestão acadêmica universitária em duas modalidades distintas. A primeira delas é descrita como administração educacional, que compreende os serviços administrativos. A segunda modalidade, descrita por Souza

(2009), é a de infraestrutura, que compreende a dimensão acadêmica. Em conjunto, essas modalidades constituem um campo complexo de trabalho, que exige competências administrativas, técnicas e humanas dos gestores universitários, ou seja, requer excelência na gestão administrativa. Silva Filho (2010) salienta que certos conceitos de gestão, tais como o planejamento estratégico, a reengenharia, a qualidade total, entre outros, devem ser metabolizados pelas universidades antes de sua aplicação de maneira ineficaz.

A presente pesquisa limita-se à gestão administrativa, que reflete na gestão acadêmica. Neste sentido, Silva Filho (2010, p.1) afirma que “é na mescla salutar da visão acadêmica e da técnica administrativa que reside a ciência da gestão universitária”.

2.3 GOVERNANÇA

Conforme Peters (2013), o significado principal da palavra governança é dirigir a economia e a sociedade visando atingir a coletividade. A palavra governança vem de um vocábulo grego que significa direção.

O termo governança foi criado a partir de um documento intitulado Governança e Desenvolvimento, que enfatizava um Estado eficiente frente aos desafios da atualidade (GONÇALVES, 2005).

A expressão “governance” surge a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial, “tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente” (DINIZ, 1995, p. 400). Ainda segundo Diniz, “tal preocupação deslocou o foco da atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública” (IBID., p. 400). A capacidade governativa

não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, e sim também pela forma pela qual o governo exerce o seu poder (GONÇALVES, 2005, p. 1).

De acordo com Bresser Pereira (1997, p.78), o termo governança resume-se em um conjunto das “condições financeiras e administrativas de um governo para transformar em realidade as decisões que toma”.

A governança divide-se em duas importantes capacidades: a financeira e a administrativa. A capacidade financeira refere-se à disponibilidade de recursos para assegurar a continuidade das políticas em andamento, realizar investimentos e introduzir novas políticas públicas. Já, a capacidade administrativa, compreende a disponibilidade de quadros executivos, estilo de gestão e limites impostos à ação administrativa (BRESSER PEREREIRA, 1997).

Na crise fiscal dos anos 80, deu-se início às discussões acerca de governança na esfera pública em que novos arranjos econômicos e políticos se tornaram essenciais com o intuito de tornar o Estado mais eficiente (IFAC, 2001 *apud* TCU, 2014). O cenário em destaque, teve como resultado o estabelecimento dos princípios básicos relativos à transparência à integridade e à prestação de contas, princípios estes que norteiam as práticas de governança na esfera pública (IFAC, 2001 *apud* TCU, 2014). Segundo Silva *et. al* (2011), as práticas de governança são aplicáveis tanto em empresas públicas e privadas e se baseiam em princípios gerais que visam a melhoria dos controles e da transparência de uma organização.

O reforço de tornar o setor público mais eficiente e ético se deu pela publicação conjunta no ano de 2004 pelo *The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA) e pelo *Office for Public Management Ltda* (OPM) com a elaboração do guia de padrões de boa governança para serviços públicos (IFAC, 2001 *apud* TCU, 2014).

Outras organizações avaliaram as condições necessárias à melhoria da governança nas organizações públicas e legitimaram

que, para melhor atender aos interesses da sociedade, é de grande importância:

- a) a garantia do comportamento ético, responsável, comprometido;
- b) observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, normas e padrões;
- c) balancear interesses entre cidadãos, usuários e implementar um código de conduta e de valores éticos (IFAC, 2001 *apud* TCU, 2004).

Ronconi (2011) aponta que governança pública é um tipo de gestão do Estado. Refere-se, então, à dimensão governamental, ou seja, um tipo de arranjo institucional governamental. Esta dimensão governamental procura propor soluções inovadoras para os problemas sociais e o aprofundamento da democracia, estabelecendo parcerias com a sociedade civil e mercado ao articular as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica (RONCONI 2011).

Denhardt e Denhardt (2000) afirmam que o princípio da governança pública prega que a gestão administrativa tem como objetivo servir ao invés de dirigir, sendo o interesse público um norte a ser seguido para o atendimento ao cidadão. Constrói, deste modo, uma relação de confiança e colaboração entre cidadãos e Estado.

Segundo Denhardt e Denhardt (2000), a governança implica na valorização de pessoas e não se baseia apenas na produtividade. Faz-se necessário compartilhar poder e trabalhar com pessoas. Denhardt e Denhardt (2000) ainda apontam que a governança pressupõe legitimidade e legitimação do exercício do poder. Resulta-se, deste modo, o conceito de governança pública, que se vincula a três aspectos, quais sejam:

- a) participação social nas etapas decisórias, executórias e de controle das políticas públicas;
- b) legitimidade do exercício do poder;
- c) *accountability*.

Conforme Figueiredo e Malaia (2013) a participação social no Brasil, por meio dos instrumentos participativos, encontra-se em processo de aprimoramento em busca de uma maior interação

entre governo e cidadão. O cidadão desenvolve atividades com o intuito de interagir com as decisões dos gestores e com as necessidades sociais da população encontrando-se desta forma um espaço para sugestão de melhorias na administração pública, contribuindo deste modo, para a democracia participativa (FIGUEIREDO; MALAIA, 2013).

A noção de legitimidade nas sociedades democráticas é vista como a tradução de consenso, ou seja, o consenso se resulta de um procedimento de tomada de decisão, em que se inicia com uma negociação, passa pela celebração de um acordo e finda com a aceitação das decisões do sujeito e o respeito a elas pelos membros de um determinado grupo (BONAVIDES, 2006, p. 121).

Segundo aponta Pinho e Sacramento (2009), o termo *accountability* traz de uma forma implícita a responsabilização pessoal pelos atos praticados e aborda explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou privado. Constatou-se ainda quão antiga é essa palavra no idioma inglês, pois desde 1794 ela consta no dicionário.

Em outras palavras, se na realidade brasileira esse termo não tem existência no final do século XX, na realidade inglesa do final do século XVIII ele aparece. Especulando, podemos associar o aparecimento do termo na realidade inglesa com a emergência do capitalismo e, portanto, da empresa capitalista a ser gerida de acordo com os parâmetros desse sistema e de uma moderna administração pública rompendo com os referenciais do patrimonialismo (PINHO; SACRAMENTO, 2009, p.1347).

Ferreira (2009) afirma que a administração pública burocrática rígida e ineficiente criou uma crise de governança. Assim, tornou-se necessário o fortalecimento da governança, haja vista a imprescindibilidade de uma administração voltada para ao

atendimento ao cidadão. Surgiu então o modelo de administração pública gerencial, com foco em resultados e desempenho das políticas governamentais, e não mais com a lei como foco principal (FERREIRA, 2009).

Neste sentido, Ching e Colombo (2013) apontam que fatores externos podem pressionar as organizações à adoção de diferentes formas de gestão, como a gestão de riscos. São fatores externos apontados por Ching e Colombo (2013): exigências e pressão do mercado e dos órgãos reguladores, a necessidade de obtenção de vantagem competitiva e boas práticas de gestão.

No que tange as boas práticas de governança, Vieira e Mendes (2004) assinalam que estas são fundamentais na busca um melhor desempenho, principalmente no que se refere à transparência e à credibilidade de informações.

No intuito de disseminar as boas práticas de gestão, o Conselho Nacional de Justiça criou o Banco de Boas Práticas de Gestão. O objetivo no Banco é

promover o compartilhamento e a socialização do capital intelectual dos integrantes do Judiciário, num processo de estímulo à melhoria contínua dos processos de gestão e conseqüentemente da qualidade dos serviços prestados, e também para a expansão do conhecimento de interesse público e para o reconhecimento aos esforços de autoria de pessoas e equipes de trabalho (CNJ, 2018).

Percebe-se, desta forma, que o novo enfoque das ações governamentais em planejamento, qualidade, eficiência e eficácia afetaram os trabalhos organizacionais, estabelecendo novos controles à gestão. Assim, o novo cenário redefiniu os conceitos e as atribuições, além de agregar controles à gestão, como o controle de riscos da organização (FERREIRA, 2009).

2.4 MELHORIA CONTÍNUA: OS MODELOS ITIL E COBIT DE MELHORES PRÁTICAS

As ferramentas de controle, transparência e previsibilidade fazem parte da gestão das organizações. E neste sentido, a área de TI passou a incorporar vital importância na governança, uma vez que é a responsável pelo armazenamento das informações no formato digital (MANSUR, 2007).

Teixeira Filho (2010) aponta que a busca por bons resultados, otimização dos custos e a preocupação com as ações futuras lavaram as organizações à utilização de sistemas de TI. Os casos de sucesso desta busca incessante por excelentes resultados culminam em melhores práticas (TEIXEIRA FILHO, 2010). A adoção das melhores práticas auxilia os profissionais de TI no alcance dos desafiadore objetivos, e com uma taxa maior de sucesso (ITMSF, 2018).

A *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) é um framework para gerenciamento de serviços de TI que fornece diretrizes e arquitetura de melhores práticas. Por meio da utilização das melhores práticas contidas na ITIL as organizações podem alcançar seus objetivos de negócio. Desenvolvido para ser conduzido por processo, a ITIL pode ser adaptado a qualquer provedor de serviços de TI, além de ser independente da estrutura organizacional da entidade (ITMSF, 2018).

A ITIL mapeia o ciclo de vida dos serviços dentro das organizações por meio de cinco pilares (MORAIS, 2015):

- a) Estratégia do Serviço (*Service Strategy*): definição dos requisitos e necessidades do negócio, ou seja, quais serviços serão desenvolvidos;
- b) Desenho de Serviço (*Service Design*): definição da solução a ser adotada;
- c) Transição de Serviços (*Service Transition*): tem foco no gerenciamento das mudanças e busca prever ações voltadas à implantação de serviços;
- d) Operação do Serviço (*Service Operation*): assegura que os processos rotineiros estão em funcionamento para que os objetivos sejam alcançados;

- e) Melhoria Contínua do Serviço (*Continual Service Improvement*): mantem a evolução constante dos serviços baseando-se nos conceitos provenientes de técnicas como o ciclo PDCA (sigla do inglês “*Plan-Do-Check-Act*”).

O ciclo dos serviços da ITIL pode ser observado por meio da Figura 1.

Figura 1: Ciclo de vida de um serviço - ITIL



Fonte: Mundo ITIL (2018).

De acordo com Mansur (2007, p. 76) “a última fase é o processo de melhoria constante, que consiste em estabelecer uma espiral positiva de melhora de qualidade e redução dos custos”.

Morais (2015a) corrobora com tal afirmativa ao observar que a Melhoria Contínua de Serviços estabelece o foco no aumento da eficiência, maximização da efetividade e otimização do custo dos processos. Assim, elabora um guia prático com o objetivo de avaliar e melhorar a qualidade de serviços. Além disso, proporciona a melhoria geral do gerenciamento de serviço de TI e seus processos em 3 diferentes níveis na organização, a saber:

- a) o bom funcionamento do gerenciamento de serviço de TI como um todo;

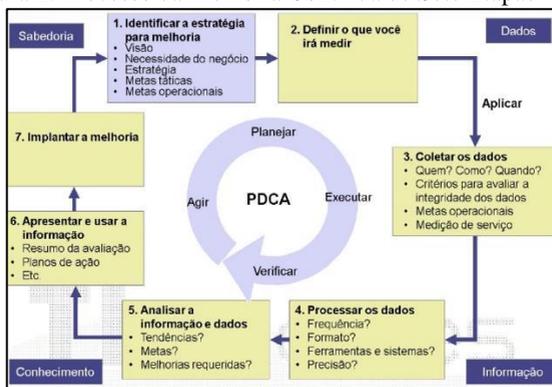
- b) o contínuo alinhamento do portfólio de serviços de TI com as necessidades atuais e futuras do negócio;
- c) a maturidade do processo de TI requerida para dar suporte aos processos do negócio em um modelo de ciclo de vida de serviço contínuo (MORAIS, 2015a).

Conforme Magalhães e Pinheiro (2007), a metodologia utilizada pela ITIL no processo de melhoria contínua dos serviços é a PDCA, que envolve quatro etapas:

- a) *Plan* (Planejar): planeja o que deve ser executado;
- b) *Do* (Executar): executa as ações planejadas;
- c) *Check* (Verificar): verifica o que foi executado;
- d) *Act* (Agir): atua corretivamente sobre a diferença entre o planejado e o executado.

O processo de melhoria contínua da ITIL abarca também sete etapas, ilustradas na Figura 2.

Figura 2: Processo da Melhoria Contínua de Sete Etapas - ITIL



Fonte: Canaver (2014).

São etapas do processo de melhoria contínua da ITIL (CANAVAR, 2014):

- a) Etapa 1 – Identificar a estratégia para melhoria: definir a visão, necessidade do negócio, estratégia e metas táticas e operacionais com base no escopo do processo que se pretende melhorar.

- b) Etapa 2 – Definir o que será medido;
- c) Etapa 3 – Coletar os dados;
- d) Etapa 4 – Processar os dados: tem por objetivo o processamento de dados de diferentes fontes com o intuito de saber o contexto em que podem ser comparados;
- e) Etapa 5 – Analisar a informação e dados: transformar os dados em informações para identificar tendências e possíveis impactos no negócio;
- f) Etapa 6 – Apresentar e usar a informação: de forma que reflita as reais necessidades e auxilie na determinação dos passos seguintes;
- g) Etapa 7 – Implementar a melhoria: otimizar, melhorar e corrigir serviços e processos.

Todo o processo é realizado de forma contínua, ou seja, finalizado o sétimo passo, inicia-se, novamente, o ciclo. Assim, as mudanças são abordadas nos requisitos de negócios e tecnologia, além de manter alta a qualidade (ITSMF, 2007).

Outro *framework* utilizado na área de TI que executa um processo visando à melhoria contínua é o *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT), desenvolvido e atualizado pelo *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA). Conforme Santos e Campos (2013), o COBIT foi criado inicialmente para ser um guia de auditoria, e tornou-se, por fim, *framework* completo de Governança e Auditoria de TI.

“O COBIT descreve cinco princípios e sete habilitadores que apoiam as organizações no desenvolvimento, implementação, melhoria e monitoramento contínuos das boas práticas de governança e gestão de TI” (ISACA, 2013, p. 93). O ISACA (2013, p. 93) define boas práticas como “atividade ou processo comprovado que tem sido aplicado com sucesso por diversas organizações e tem sido apresentado para produzir resultados confiáveis”.

São princípios do COBIT 5 (ISACA, 2013):

- a) 1º Princípio: Atender às Necessidades das Partes Interessadas - mantendo o equilíbrio entre a realização

de benefícios e a otimização do risco e uso dos recursos;

- b) 2º Princípio: Cobrir a Organização de Ponta a Ponta - cobre todas as funções e processos corporativos e considera todos os habilitadores de governança e gestão de TI aplicáveis em toda a organização (interna e externamente, que forem considerados relevantes para a governança e gestão das informações e de TI da organização);
- c) 3º Princípio: Aplicar um Modelo Único Integrado - por alinhar-se a outros padrões e modelos em um alto nível, pode servir como o um modelo unificado para a governança e gestão de TI da organização;
- d) 4º Princípio: Permitir uma Abordagem Holística - define um conjunto de habilitadores para auxiliar a implementação de um sistema de gestão e governança de TI na organização;
- e) 5º Princípio: Distinguir a Governança da Gestão - governança e gestão são diferentes tipos de atividades e servem a propósitos diferentes.

A governança, segundo o ISACA (2013, p. 16) “garante que as necessidades, condições e opções das Partes Interessadas sejam avaliadas a fim de determinar objetivos corporativos acordados e equilibrados”. Geralmente é de responsabilidade do conselho de administração. A gestão “é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, execução e monitoramento das atividades em consonância com a direção definida pelo órgão de governança a fim de atingir os objetivos corporativos”, e geralmente é de responsabilidade da diretoria executiva (ISACA, p. 16).

O COBIT 5 aponta sete habilitadores, relacionados entre si e abrangendo toda a organização (ISACA, 2013):

- a) Princípios, Políticas e Modelos;
- b) Processos;
- c) Estruturas Organizacionais;
- d) Cultura, Ética e Comportamento;
- e) Informação;

- f) Serviços, Infraestrutura e Aplicativos;
g) Pessoas, Habilidades e Competências.

A Figura 3 apresenta, de forma ilustrativa, a relação entre os habilitadores do COBIT 5.

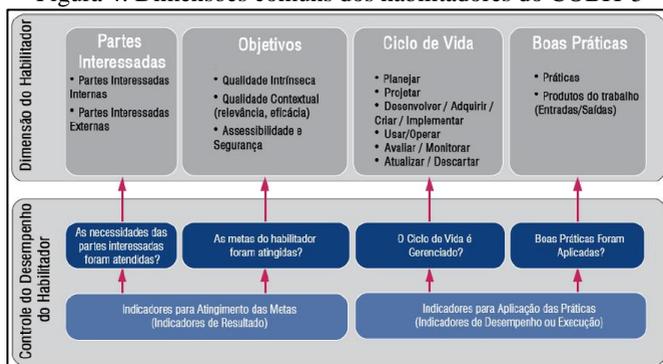
Figura 3: Habilitadores corporativos do COBIT 5



Fonte: ISACA (2013)

Os sete habilitadores do COBIT 5 possuem dimensões comuns, que apresentam formas de tratamento, permitem o controle de suas interações complexas, além de facilitarem resultados bem sucedidos (ISACA, 2013). Por meio da Figura 4, observa-se as dimensões dos habilitadores do COBIT 5, bem como seu controle de desempenho.

Figura 4: Dimensões comuns dos habilitadores do COBIT 5

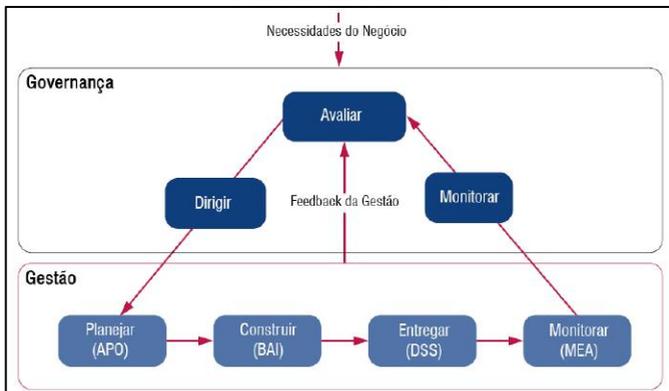


Fonte: ISACA (2013).

A dimensão Boas Práticas dos habilitadores possuem o objetivo de auxiliar no atingimento das metas propostas por cada um dos sete habilitadores, além de apresentam as melhores maneiras de implementação (ISACA, 2013).

O Habilitador Processos propõe um modelo de referência para área de governança e área de gestão, cada um com conjunto de domínios distintos, conforme observado na Figura 5 (ISACA, 2013).

Figura 5: Modelo de referência de processos para as áreas de governança e Gestão do COBIT 5



Fonte: ISACA (2013)

A área Governança apresenta os domínios Avaliar, Dirigir e Monitorar, que englobam cinco processos de governança. A área Gestão apresenta os domínios Planejar, Construir, Entregar e Monitorar, que englobam 32 processos de gestão (ISACA, 2013).

Os 37 processos de governança e gestão cobrem a organização de ponta a ponta. A incorporação de um modelo operacional e de uma linguagem comum para toda a organização, além de fornecer uma estrutura para mensuração e monitoramento do desempenho auxilia na comunicação entre os prestadores de serviços e integra as melhores práticas de gestão (ISACA, 2013).

Conforme exposto pela Impacta (2018), tanto o Cobit como o ITIL servem de guias, e são complementares. O Cobit possui o foco na orientação das organizações na implementação, operação e melhoria de seus processos de governança e gestão de TI. Já, o ITIL oferece orientações de boas práticas para gestão e execução de serviços de TI.

São frameworks que servem de referência, não sendo obrigatório o uso de todos os seus aspectos e funcionalidades, haja vista que algumas práticas podem não ser aplicáveis à organização (IMPACTA, 2018).

2.5 GESTÃO DE RISCOS

A expressão risco, segundo Bernstein (1997), é proveniente da palavra do latim *risicu* ou *riscu*, que significa ousar. Entende-se risco como possibilidade de algo não dar certo, mas seu conceito envolve a quantificação e qualificação de incertezas, em relação às perdas e/ou ganhos.

Damodaran (2009) afirma que o risco está presente em quase todas as atividades humanas, contudo, não há concordância acerca da definição para o termo. Desta forma, em consonância com a afirmação de Damodaran (2009), apresenta-se o Quadro 1 com definições para a terminologia em questão.

Quadro 1: Definições para risco

Definição de Risco	Referência
Risco é muito confundido com a incerteza, que se distingue principalmente por esta se concentrar presente na aleatoriedade, que em alguns casos e eventos imprevistos e imprevistos que inexistem a probabilidade de mensuração futura desta incerteza.	Brito (2007)
Risco é definido como sendo o “efeito da incerteza nos objetivos”	ABNT (2009, p.1)

Risco “é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos”, que pode ocasionar em eventos capazes de promover impactos desfavoráveis a organização, como as perdas de valor ligadas aos objetivos da entidade”.	COSO (2007, p.16)
“É um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto. Os objetivos podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas, e se ocorrer, poderá ter um ou mais impactos”.	PMI (2008, p.226)
“Possibilidade de que um evento afete negativamente o alcance de objetivos”.	TCU (2018)
“O risco é parte de qualquer empreitada humana. Desde o instante em que despertamos pela manhã, que entramos em nosso carro ou usamos o transporte público para a escola ou trabalho, até voltarmos para a cama (e talvez mesmo depois), estamos expostos a riscos de diferentes intensidades”.	Damodaran (2009, p.21).
O risco é todo o impacto negativo inerente da atividade empresarial, que pode ser expresso através de cálculos matemáticos capazes de evidenciar a probabilidade de perda ou origem de uma ameaça consequente da operacionalização da organização.	Hoyt e Liebenberg (2011)
Consideram-se riscos os eventos ou condições incertas que - se houver - podem provocar impactos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades) nos objetivos das organizações.	MPOG (2013)
“Possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade”.	Brasil (2016, Art.2º, XII)

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

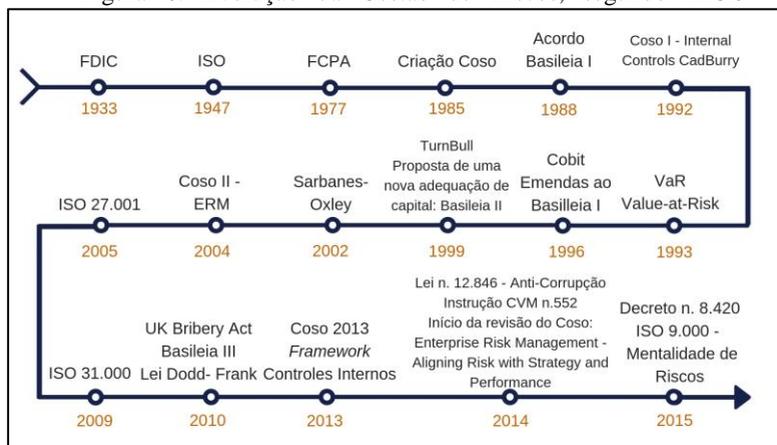
Segundo TCU (2018), a denominação original e mais empregada na literatura para um processo que possui a organização como escopo denomina-se Gestão de Riscos Corporativos, tradução do termo em inglês *Enterprise Risk Management*. Em relação a instituições que não tenham

propósitos comerciais, como é o caso de órgãos governamentais, pode-se utilizar também o termo Gestão Institucional de Riscos, contudo muitas instituições preferem utilizar o termo original ou simplificam o termo para Gestão de Riscos (TCU, 2018).

Os estudos acerca da gestão de riscos, com enfoque corporativo – institucional - iniciaram-se no final do Século XX, tendo sido a publicação do artigo, pela revista *Fortune*, “*The Risk Management Revolution*”, em 1975, o marco deste assunto em que se sugeriu a coordenação de várias funções de riscos existentes em uma instituição e estabeleceu-se que a alta administração teria por responsabilidade instituir políticas voltadas ao tema e supervisioná-las (FRASER; SIMKINS, 2010).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017) apresenta a evolução da gestão de riscos ao longo do tempo, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6: Evolução da Gestão de Riscos, segundo IBGC



Fonte: Adaptado de IBGC (2017).

Legenda:

FDIC: *Federal Deposit Insurance Corporation*

ISO: *International Organization for Standardization*

FCPA: *Forreign Corrupt Pratices Act*

COSO: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

Basileia: *Basel Committee on Banking Supervision*

Cadbury: *Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*

Cobit: *Control Objectives for Information and related Technology*

Sarbanes-Oxley: Lei norte-americana formulada por Paul Sarbanes e Michael Oxley em 2002

Somente em 1992, segundo COSO (2017), a gestão de riscos corporativo voltou a ficar em voga com a publicação do guia *Internal Control - integrated framework (COSO-IC ou COSO I)* emitido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*. Este guia teve como objetivo orientar as organizações em relação aos princípios e melhores práticas de controle interno, incluindo, neste guia, práticas de gestão de riscos (COSO, 2017).

De acordo com Cadbury (1992), ainda em 1992, foi emitido pelo Comitê *Cadbury*, do Reino Unido, um relatório que afirmava ser o corpo governante superior da entidade o responsável pela definição da política de gestão de riscos. O Relatório conferia garantia de entendimento acerca dos riscos aos quais a organização está exposta e supervisão do processo de gestão de riscos (CADBURY 1992).

Em 1995, consoante o TCU (2018), é publicado o primeiro modelo padrão oficial para a gestão de riscos, a norma técnica *Risk Management Standard*, AS/NZS 4360:1995, com o esforço conjunto das entidades padronizadoras *Standards Australia* e *Standards New Zealand*. Logo em seguida, normas técnicas similares são publicadas em outros países, como Canadá e Reino Unido (TCU, 2018).

Em 2001, houve uma sequência de fraudes, escândalos contábeis, ocultação de dívidas, lucros artificialmente inflados, que, na época, atingiram grandes corporações nos Estados Unidos, uma delas foi a empresa Enron (USA, 2002 *apud* TCU, 2018). Neste sentido, Whitfield (2003) expõe que, por meio de uma revisão de literatura e análises de casos, foi possível afirmar que em 2002 os ataques terroristas nos Estados Unidos e

fracassos empresariais foram os causadores dos avanços da gestão de riscos.

Consoante Jain e Rezaee (2004), é diante deste contexto que, em 2002, surge a Lei norte-americana *Sarbanes-Oxley*, apelidada de SOX, para recuperar a credibilidade da informação contábil e o nível de governança corporativa. Esta lei tem como objetivo, por meio de uma maior precisão das divulgações contábeis, proteger os investidores e restaurar a confiança nas demonstrações financeiras das empresas evitando, assim, a possível fuga dos investidores financeiros que, após esta série de escândalos, estavam inseguros em relação à real qualidade das práticas de governança corporativas adotadas pelas empresas.

Em 2004, foi publicado o modelo de referência que estendeu o COSO I, o *Enterprise Risk Management - integrated framework* (COSO-ERM ou COSO II), possuindo como foco a gestão de riscos corporativos (COSO, 2017). Ainda em 2004, firmou-se o acordo de Basileia II, acordo este aplicável a instituições bancárias em nível mundial, tendo como diferencial a inclusão de determinados requisitos relacionados à gestão de riscos operacionais (BCBS, 2004 *apud* TCU, 2018).

Em 2009, a norma técnica ISO 31.000 (*Risk management – Principles and guidelines*) é publicada, sendo aplicável a qualquer setor, atividade e tamanho, contém princípios e boas práticas para o processo de gestão de riscos corporativos (ABNT, 2009 *apud* TCU, 2018). O modelo recomendado na ISO 31.000 não só aprimorou os conceitos, as diretrizes, como também as práticas que já haviam sido recomendadas por outras normas técnicas, como a AS/NZS 4360 (TCU, 2018).

A norma ISO 31000 apresenta onze princípios da gestão de riscos (ABNT, 2009), que são:

- a) cria e protege valor;
- b) é parte integrante de todos os processos organizacionais;
- c) é parte da tomada de decisões;
- d) aborda explicitamente a incerteza;
- e) é sistemática, estruturada e oportuna;
- f) baseia-se nas melhores informações disponíveis;

- g) é feita sob medida;
- h) considera fatores humanos e culturais;
- i) é transparente e inclusiva;
- j) é dinâmica, iterativa e capaz de reagir a mudanças;
- k) facilita a melhoria contínua da organização.

O perfil de riscos divide-se em dois grupos: um de natureza financeira, e outro de natureza qualitativa. O grupo de natureza financeira diz respeito ao valor de mercado, geração de caixa operacional, distribuição de dividendos. Já o grupo de natureza qualitativa, refere-se à transparência, idoneidade, reconhecimento de marca, ambiente de trabalho, responsabilidade socioambiental. (IBGC, 2007).

Fazem-se necessárias definições claras de indicadores de desempenho e índices de volatilidade para se determinar o perfil de riscos de uma organização (IBGC, 2007).

Os indicadores de desempenho, tratados por Camargo (2016) como Indicadores Chave de Risco (*Key Risks Indicators*), apresentam a progressão da organização em direção ao alcance de suas metas. Ou seja, possuem o objetivo de mensurar os potenciais riscos e permitirem que um plano de ações seja executado em tempo hábil visando o sucesso organizacional (CAMARGO, 2016).

Neely (1995, *apud* Pace *et. al*, 2003) define a análise e a mensuração de desempenho como o processo de quantificação de dada ação, em que a mensuração refere-se ao processo de quantificação, e a ação é o que provoca o desempenho. Pace *et. al* (2003) observa que, geralmente, é uma combinação de fatores e forças ocasionam a ação a ser executada pela organização.

A volatilidade é considerada por Jubert *et. al* (2008) como uma das mais importantes ferramentas estatísticas para o mercado de ações. Isto porque as alterações ocasionadas no desempenho da organização refletem diretamente fatores internos e externos (JUBERT *et. al*, 2008).

Ferreira (2009) salienta que gerenciamento de riscos traz consigo uma série de benefícios que ultrapassam as instituições nas quais estão implementados, uma vez que assegura uma clara linguagem dos objetivos organizacionais e os riscos assumidos

pela instituição. Assim, o gerenciamento de riscos é “um instrumento essencial para estabelecer transparência e *accountability* e viabiliza um comportamento proativo diante dos riscos identificados” (FERREIRA, 2009, p. 15).

2.5.1 Modelos de Gestão de Riscos

Existem metodologias que propõem diretrizes para a estruturação de um modelo de gestão de riscos específico. Whitfield (2003) afirma a inexistência de um modelo de gestão de riscos ajustado a todas as organizações. Todavia, observa que, para o sucesso da gestão de riscos, determinados elementos-chave da estrutura devem estar presentes, tais como:

- a) o estabelecimento da gestão de riscos no processo de planejamento estratégico com a limitação dos riscos detectados e a definição das responsabilidades e os mecanismos de supervisão, a fim de avaliar o progresso e os resultados da gestão;
- b) a determinação de que todos os ativos da organização estão sendo devidamente utilizados na obtenção no valor ideal;
- c) a organização deve incorporar a gestão de riscos em suas práticas de gestão e seus processos de avaliação de riscos devem ser definidos;
- d) a promoção, em toda a organização, a discussão dos riscos, identificando-os e gerindo-os dentro dos níveis de responsabilidades estabelecidos;
- e) a integração da gestão de riscos em toda a organização objetivando o fornecimento de dados suficientes para avaliar e responder às mudanças no mercado.

O TCU (2018) destaca modelos predominantes na gestão corporativas de riscos, dentre eles:

- a) COSO-IC (COSO I);
- b) COSO-ERM (COSO II);
- c) ISO 31000:2009;
- d) INTOSAI – Guias GOV 9100 e GOV 9130;
- e) KING III - *King Code of Governance Principles*;

- f) *The Institute of Internal Auditors* (IIA) – As Três Linhas de Defesa;
- g) O Livro Laranja;
- h) Política de Gestão de Riscos do Governo da Austrália;
- i) Ferma - Padrão de Gestão de Riscos;
- j) ISACA/Cobit 5.

Rovai (2005) aponta que dentre os modelos mais robustos para a gestão de riscos está o PMKBOK *Guide* edições 1996, 2000 e 2004.

O Acórdão do TCU N° 2467/2013 (TCU, 2013), que realizou um levantamento de auditoria e elaboração de indicador para medir o grau de maturidade de entidades públicas na gestão de riscos, aponta que os modelos dos órgãos canadense, britânico e norte-americanos foram construídos para a administração pública, enquanto os elaborados pelo COSO e ISO podem ser aplicados tanto no setor público como no privado.

Além dos modelos mencionados, é possível encontrar nas instruções normativas, leis e decretos da legislação brasileira definições e métodos de trabalho que versam sobre a gestão de riscos.

No Anexo A é possível visualizar um quadro comparativo entre modelos de gestão de riscos.

As seções seguintes abordam os aludidos modelos.

2.5.1.1 COSO-IC (COSO I)

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) é uma organização privada criada em 1985 nos Estados Unidos. O objetivo do COSO é prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos empresariais (COSO, 2017).

De acordo com TCU (2013), o modelo COSO é predominante no cenário internacional, principalmente na América do Norte, e portanto é utilizado na formulação de indicadores. Em 1992, o COSO publicou o guia *Internal Control Integrated framework* (COSO-IC ou COSO I) a fim de orientar as organizações no aprimoramento de seus controles internos,

relacionados aos princípios e melhores práticas, e visando assegurar a confiabilidade de seus relatórios e a prevenção de possíveis fraudes (TCU, 2018). Conforme aponta TCU (2018), o controle interno é um processo com finalidade de mitigar riscos e alcançar os objetivos.

O COSO-I é o *framework* mais utilizado pelas companhias que possuem ações em bolsa nos Estados Unidos, possuindo o objetivo de garantir a efetividade dos controles internos em relação aos seus relatórios financeiros. Embora o modelo seja utilizado com este intuito, o COSO-I pode ser aplicado também na avaliação de controles internos relacionados às operações, a conformidade legal e demais objetivos (TCU, 2018).

Conforme exposto no *site* institucional do COSO (2018), “o objetivo do COSO é fornecer uma liderança de pensamento que lide com três assuntos inter-relacionados: gerenciamento de riscos corporativos (ERM), controle interno e dissuasão de fraudes” (tradução nossa).

Em 2004, no que diz respeito ao ERM, o COSO publicou *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, e em 2017 sua versão foi atualizada para *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, ou seja, Gerenciamento de riscos corporativos - Integração com estratégia e desempenho. A atualização destaca a importância do risco na definição da estratégia e desempenho organizacional (COSO, 2018).

No que tange o controle interno, o *Internal Control — Integrated Framework*, publicado em 1992, também teve sua estrutura atualizada no ano de 2013. Contudo, em 2014 sua versão foi substituída e a antiga versão tornou-se indisponível (COSO, 2018).

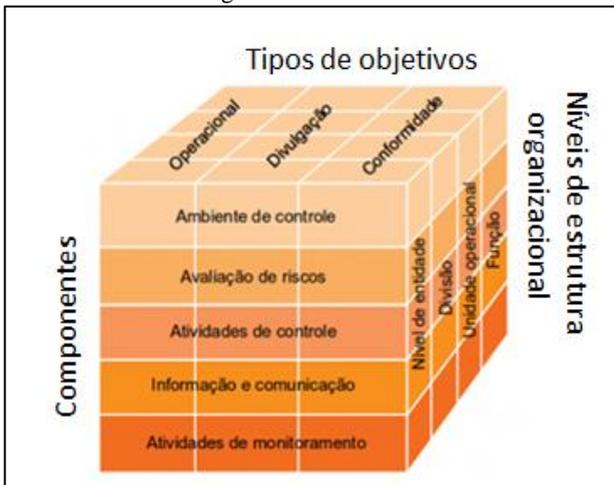
Por fim, com relação à área de dissuasão de fraudes, o estudo denominado *Fraudulent Financial Reporting: 1998-2007* foi lançado em 2010.

Haja vista o objetivo de a presente pesquisa tratar-se de gestão de riscos, serão abordadas as características da estrutura referente ao objeto da pesquisa.

De acordo com COSO (2004), por existir uma relação direta entre os objetivos organizacionais e os componentes de gerenciamento de riscos, a arquitetura conceitual do COSO-I é representada em uma matriz tridimensional, na forma de um cubo, com três faces visíveis.

O TCU (2018) observa que a face superior apresenta os tipos de objetivos; a face lateral apresenta os níveis da estrutura organizacional e, por fim, a face frontal apresenta os componentes. As perspectivas apresentadas nas três faces do cubo podem ser entendidas como o conjunto de atividades, recursos e viabilizadores críticos para o processo de controle interno com a finalidade de assegurar o alcance de certos tipos de objetivos organizacionais.

Figura 7: COSO IC - I



Fonte: Adaptado Portal TCU (2018).

O COSO I é um modelo de controle interno que utiliza práticas de avaliação de risco tendo como enfoque a área operacional do negócio. Possui como foco central o controle interno da organização, não contemplando assim, todas as atividades e aspectos para um processo completo de gestão de

riscos. Em relação à estrutura organizacional, abrange a organização como um todo se concentrando nos seguintes componentes: ambiente de controle, análise de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoração (TCU, 2018).

Em 2013, o COSO publicou uma versão atualizada do COSO I, considerando a versão anterior obsoleta. Desta forma, a partir de 15 de dezembro de 2014, recomendou, às organizações, a utilização de uma nova versão com algumas modificações. Dentre as modificações realizadas na nova versão, destaca-se a facilitação de verificação de conformidade com a Lei *Sarbanes-Oxley*, a alteração de realização de relatórios financeiros para a realização de relatórios da gestão em geral e apresenta 17 princípios associados aos componentes do sistema de Controle Interno (TCU, 2018).

2.5.1.2 COSO-ERM (COSO II)

Em 2004, o COSO publicou uma evolução do COSO I, o *Enterprise Risk Management integrated framework* (COSO-ERM ou COSO II). A nova versão visa orientar as organizações na concepção de um processo de gerenciamento de riscos corporativos, bem como na implementação de boas práticas que versam sobre a temática. O COSO II é considerado uma referência acerca de gestão de riscos corporativos ao passo que aborda todo o escopo do COSO I e incorpora ferramentas complementares (TCU, 2018).

Por tratar da gestão de riscos corporativos, o COSO II traz consigo uma definição para tal como um

O gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e

administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos (COSO, 2004).

O processo corporativo de gestão de riscos, de acordo com o COSO II, além de ser aplicável nas atividades operacionais, administrativas e de suporte, pode ser aplicado também nas atividades de planejamento ligadas à definição da estratégia da organização. Assim, a face superior do cubo passa contar com um quarto objetivo, o estratégico (TCU, 2018). Assim, as quatro categorias de objetivos são representadas pelas colunas verticais, a saber (COSO, 2004):

- a) estratégicas;
- b) operações;
- c) relatórios;
- d) conformidade.

Outra mudança na arquitetura do modelo COSO II, conforme o TCU (2018), é observada na face frontal, que apresenta os componentes. O componente *Risk Assessment* (análise de riscos) foi substituído e complementado pelas atividades de identificação de eventos (*event identification*), avaliação de riscos (*risk assessment*) e, por fim, resposta a riscos (*risk response*). Assim, conforme o COSO (2004), a versão COSO II passou a contar com oito componentes, representados por linhas horizontais, quais são:

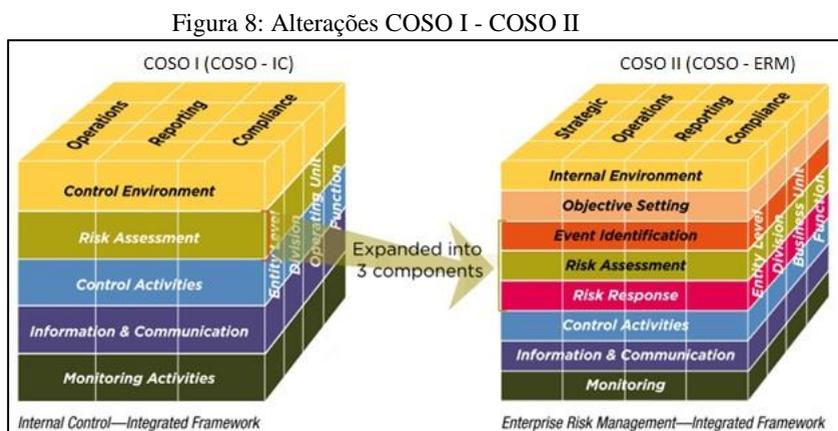
- a) ambiente interno;
- b) fixação de objetivos;
- c) identificação de eventos;
- d) avaliação de riscos;
- e) resposta a risco;
- f) atividades de controle;
- g) informações e comunicações;
- h) monitoramento.

O TCU (2018) salienta que os componentes devem levar em consideração o apetite de risco e os níveis de tolerância a riscos definidos pela organização.

Por fim, a terceira face do cubo, ou terceira dimensão, relacionada às unidades da organização, permaneceram inalteradas, sendo (COSO, 2004):

- a) nível de organização;
- b) divisão;
- c) unidades de negócio;
- d) subsidiária.

A Figura 8 apresenta as alterações percebidas na evolução do modelo COSO I para o modelo COSO II.



Fonte: TCU (2018).

Conforme exposto pelo COSO (2004), cada linha de cada componente relaciona-se e aplicam-se a todas as quatro categorias de objetivos e de unidades da organização. Essa descrição retrata a capacidade de concentração na integridade do gerenciamento de riscos corporativos de uma organização, ou por categoria de objetivos, componente, unidade organizacional ou qualquer subconjunto deles (COSO, 2004).

2.5.1.3 ISO 31000:2009

Com o intuito de criar um padrão internacional para a gestão de riscos corporativos, a

International Organization for Standardization (ISO) publicou a norma técnica ISO 31000:2009, sendo publicada no Brasil sob o nome ABNT NBR ISO 31000:2009 Gestão de riscos – Princípios e diretrizes. A norma aprimora conceitos, diretrizes e práticas de outras normas precedentes, como por exemplo a AS/NZS 4360 (TCU, 2018).

O objetivo da ABNT NBR ISO 31000:2009 é apresentar recomendações para o planejamento, implantação e execução do processo de gestão de risco da organização como um todo (TCU, 2018). Além disto, sua abordagem dispõe de princípios e diretrizes para o gerenciamento de qualquer tipo de risco, culminando em uma gestão sistemática, transparente e confiável, executada em qualquer escopo e contexto (TCU, 2013).

Conforme apresentado pela ABNT (2009, p. 7), a ISO 31000:2009 aborda os seguintes princípios:

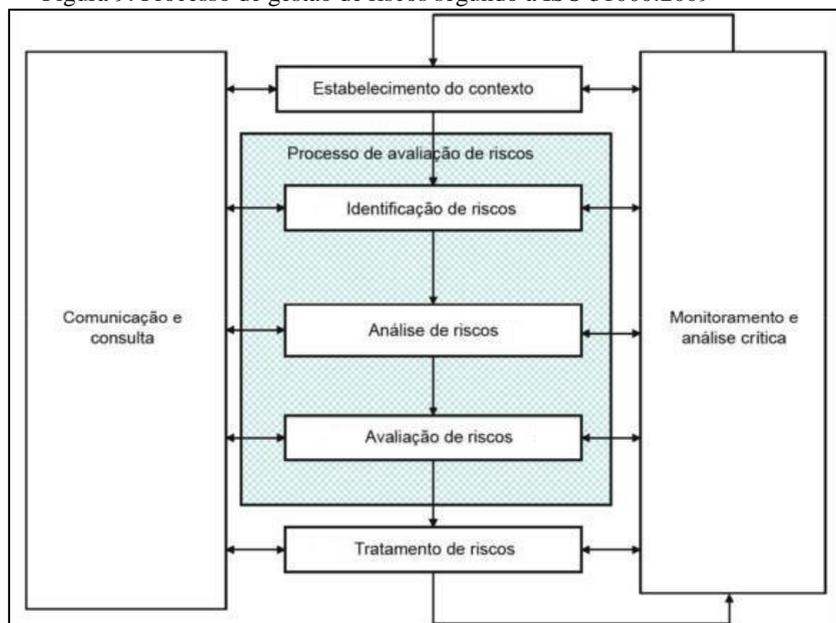
- a) A gestão de riscos cria e protege valor;
- b) A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais;
- c) A gestão de riscos é parte da tomada de decisões;
- d) A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza;
- e) A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna;
- f) A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis;
- g) A gestão de riscos é feita sob medida;
- h) A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais;
- i) A gestão de riscos é transparente e inclusiva;
- j) A gestão de riscos é dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças;
- k) A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização.

Como a ISO preocupa-se com a evolução do mercado e desafios enfrentados pelas organizações diariamente, além de ansiar que suas ferramentas permaneçam relevantes e úteis para o

mercado, todos seus padrões são revisados a cada cinco anos (ISO, 2018). Em 2009 a ISO publicou uma atualização do guia ISO *Guide 73*, compatível com a ISO 31000. ISO *Guide 73*, da *Risk Management Vocabulary*, é um instrumento para a sedimentação de uma linguagem comum e padronizada relativa ao tema (TCU, 2018).

O processo de gestão de riscos da ABNT NBR ISO 31000:2009 está representado por meio da Figura 9.

Figura 9: Processo de gestão de riscos segundo a ISO 31000:2009



Fonte: TCU (2013).

Em 2018, uma nova versão da ISO 31000 foi publicada, haja vista que desde 2009 novos fatores passaram a afetar as organizações, trazendo consigo novos e diferentes riscos, tais como a moeda digital e a complexidade dos sistemas econômicos e dos riscos emergentes (ISO, 2018). Assim, a ISO 31000:2018 possui mais ênfase no envolvimento da alta administração e na

integração do gerenciamento de riscos na organização, fornecendo, assim, uma orientação mais estratégica (ISO, 2018).

A nova versão da ISO 31000 propõe o desenvolvimento de uma declaração ou política de compromisso com a gestão de riscos, em que atribui autoridade, responsabilidade de acordo com cada nível da organização e assegura a alocação de recursos para gerenciar os riscos (ISO, 2018). Ademais, a ISO 31000:2018 coloca o foco na criação de valor como principal impulsionador do gerenciamento de riscos e recursos, recomendando que a gestão de riscos integre a estrutura, os processos, os objetivos, a estratégia e as atividades organizacionais (ISO, 2018).

Com o objetivo de facilitar a compreensão e aplicabilidade, a ISO 31000:2018 possui uma linguagem simplificada. Não obstante, já foi iniciado um trabalho para estabelecer um padrão de terminologia e um manual de implementação da ferramenta (ISO, 2018).

2.5.1.4 INTOSAI – Guias GOV 9100 e GOV 9130

Em 2004, conforme afirma o TCU (2018), a Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) publicou o guia GOV 9100 – *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector* visando fornecer um modelo de controle interno no setor público que fosse aplicável a todos os aspectos de uma organização pública.

Para tanto, a INTOSAI (2007) afirma que o controle interno é parte integrante da gestão de riscos da organização. Trata-se de um processo estruturado executado pela direção e demais funcionários da organização no enfrentamento dos riscos e fornecimento de segurança no alcance da missão organizacional.

Posteriormente, em 2007, a INTOSAI publicou o guia complementar GOV 9130 – *Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management*, com recomendações adicionais ao guia GOV9100 (TCU, 2018).

O modelo GOV 9100 e o modelo GOV 9130 basearam-se nos modelos COSO I e COSO II. Assim, foram realizadas pequenas modificações e adaptações de linguagem e de texto se adequando ao setor público (TCU, 2018).

O processo de gerenciamento de risco da INTOSAI (2007) abarca oito componentes inter-relacionados:

- a) ambiente interno;
- b) configuração objetiva;
- c) identificação do evento;
- d) avaliação de riscos;
- e) resposta ao risco;
- f) atividades de controle;
- g) informação e comunicação;
- h) monitoramento.

A aplicação dos componentes da gestão de risco, conforme a INTOSAI (2007) deve considerar o escopo das atividades organizacionais, em todos os níveis. Além disso, a gestão de riscos deve considerar novas iniciativas e projetos usando a estrutura de gerenciamento de riscos já implementada (INTOSAI, 2007).

2.5.1.5 KING III - *King Code of Governance Principles*

Outro modelo de governança corporativa, segundo o TCU (2018), teve origem na África do Sul, o KING III - *King Code of Governance Principles*. O reconhecimento internacional deste modelo deve-se ao fato da participação da consultoria de Sir Adrian Cadbury, responsável pelo conhecido "*Cadbury Report*", em sua elaboração (CADBURY, 1992 *apud* TCU, 2018).

O KING III formaliza, em um de seus capítulos, o modelo de "Governança de riscos". O modelo aponta a necessidade de ao menos uma avaliação anual de riscos, que deve ser documentada. Ademais, o modelo incorpora, no sistema de governança de riscos corporativos, elementos de governança de riscos da área da tecnologia da informação (IODSA, 2009 *apud* TCU, 2018).

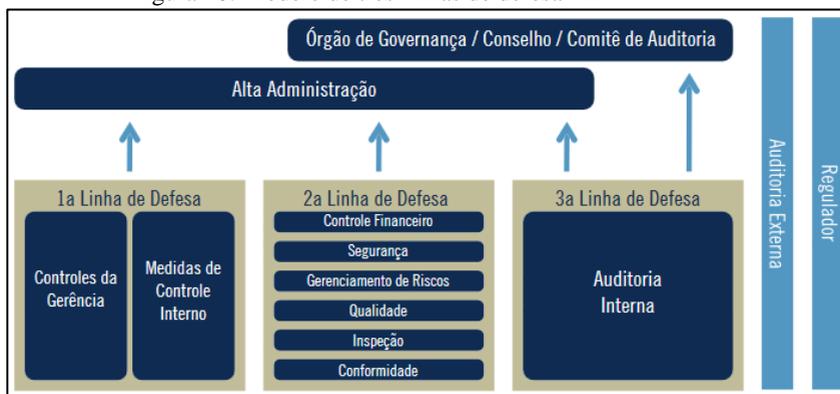
2.5.1.6 *The Institute of Internal Auditors* (IIA) – As Três Linhas de Defesa

O *Institute of Internal Auditors* (IIA), fundado em 1941 e com sede na Flórida (EUA), é uma associação profissional internacional que desenvolve condições profissionais de auditoria interna (IIA, 2018).

O IIA publicou em 2012 o guia Declaração de Posicionamento do IIA: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. O guia possui como objetivo fornecer um modelo simples e efetivo para o esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais no gerenciamento de riscos e controle (TCU, 2018).

A Figura 10 apresenta a metodologia de trabalho determinada pelo IIA (2013) no Guia Das Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles.

Figura 10: Modelo de três linhas de defesa - IIA



Fonte: IIA (2013).

Compõem o modelo de Três Linhas de Defesa da IAA (2013):

- a) 1ª Linha de Defesa: Gestão Operacional;
- b) 2ª Linha de Defesa: Funções de Gerenciamento de Riscos e Conformidade;

c) 3ª Linha de Defesa: Auditoria Interna.

“As três linhas deveriam existir, de alguma forma, em todas as organizações, não importando tamanho ou complexidade. O gerenciamento de riscos, normalmente, é mais sólido quando há três linhas de defesa separadas e claramente identificadas” (IIA, 2013, p. 7).

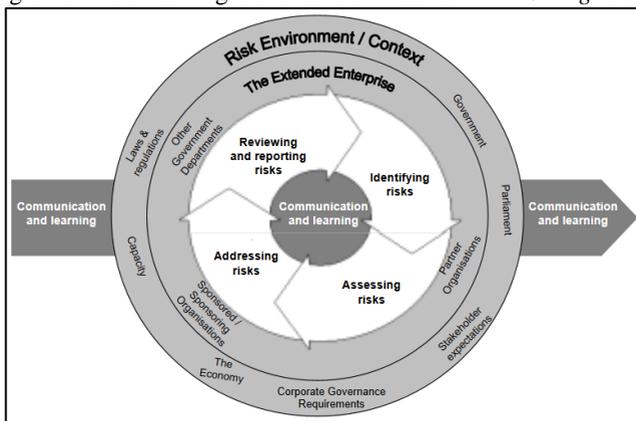
2.5.1.7 O Livro Laranja – *The Orange Book*

Em 2004, foi publicado, pelo *HM Treasury*, o guia *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*. Este guia tem como objetivo auxiliar o desenvolvimento de uma política institucional acerca de gestão de riscos, podendo ser aplicado em projetos, operações e na organização como um todo (TCU, 2018).

Para o *Orange Book* (2004), a gestão de riscos pode ocorrer a nível estratégico, programático e operacional, e deve ser realizada de forma integrada, para que os níveis de atividades possam se apoiar uns nos outros. Assim, estratégia de gerenciamento de riscos é conduzida a partir da alta direção e incorporada nas rotinas e atividades de toda a organização, com a ciência de todos os integrantes da organização no que diz respeito à importância do risco para o alcance dos objetivos organizacionais (ORANGE BOOK, 2004).

O modelo de gestão de riscos proposto pelo *Orange Book* (2004) não ocorre de forma linear, existe o entrelaçamento de elementos, que por sua vez, precisam estar em equilíbrio para uma eficaz gestão de riscos. Como os riscos não podem ser abordados de forma isolada, uma vez que um risco pode ter impacto sobre outro, o modelo ilustrado na Figura 11 aponta a inter-relação dos riscos com outros fatores.

Figura 11: Modelo de gerenciamento de riscos - *The Orange Book*



Fonte: Orange Book (2004).

O *Orange Book* (2004) apresenta quatro etapas no processo de gerenciamento de riscos:

- a) Identificação de Riscos;
- b) Análise e Avaliação de Riscos;
- c) Planejamento das Respostas aos Riscos;
- d) Implementação, Monitoramento e Controle de Riscos.

Muito embora o processo seja composto por quatro etapas, o modelo prevê que a comunicação e aprendizagem percorre todo o processo. Além disso, por nenhuma empresa ser totalmente autossuficiente, a dimensão *The Extended Enterprise* destaca potenciais relações organizacionais estendidas e seus possíveis impactos no gerenciamento de risco. Por fim, como as organizações estão inseridas em um macroambiente, a dimensão *Risk Environment/Context* abarca fatores externos à organização que, por ventura, também possam ocasionar riscos (ORANGE BOOK, 2004).

2.5.1.8 Política de Gestão de Riscos do Governo da Austrália

Em 2014 o Governo Australiano (AUSTRALIA, 2017), com o objetivo de aprimorar os níveis de *accountability* dos

órgãos e entidades governamentais, instituiu um guia para a gestão de riscos, o *Australian Government Department Commonwealth Risk Management Policy (RM Policy)*. A política de RM está apoiada nas exigências da Lei de Governança Pública, Desempenho e Responsabilidade 2013, que obriga o estabelecimento de sistemas e controles para o monitoramento da gestão de riscos.

O modelo RM é composto de nove elementos, que refletem os fundamentos para uma eficaz gestão de riscos (AUSTRALIA, 2014):

- a) Estabelecer uma política de gestão de riscos;
- b) Estabelecer um quadro de gestão de risco;
- c) Definir a responsabilidade pela gestão de risco;
- d) Incorporação do gerenciamento sistemático de riscos nos processos de negócios;
- e) Desenvolver uma cultura de risco positiva;
- f) Comunicar e consultar sobre risco;
- g) Compreender e gerenciar o risco compartilhado;
- h) Manter a capacidade de gerenciamento de risco; e
- i) Rever e melhorar continuamente a gestão de risco.

De aplicação não obrigatória, a política instituída busca incorporar a gestão de riscos na cultura institucional de seus órgãos, para desta forma, auxiliar no processo de tomada de decisões (TCU, 2018).

2.5.1.9 FERMA - Padrão de Gestão de Riscos

A Federação das Associações Europeias de Gestão de Risco - *Federation of European Risk Management Associations (FERMA)* reúne 22 associações de gestão de risco em 21 países europeus, e representa a profissão de gestão de risco a nível europeu. Abrange organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos (FERMA, 2018).

A FERMA (2018) entende como gerenciamento de riscos o processo de “gerenciar as ameaças e oportunidades para nossos negócios dentro de tolerâncias aceitáveis a riscos” (tradução nossa).

Em 2003, a FERMA (2018) publicou o *Risk Management Standard* (Padrão de Gestão de Riscos) com o objetivo do estabelecimento de uma abordagem uniforme acerca dos procedimentos de gerenciamento de risco. O guia de Padrão de Gestão de Riscos reúne boas práticas de gestão de riscos e apresenta princípios e orientações (TCU, 2018).

Desta forma, o guia define um processo estratégico da gestão de riscos. Inicia com os objetivos organizacionais e conduz até a o processo de identificação, avaliação e mitigação de risco, e por fim, transfere uma parte dos riscos para uma seguradora (FERMA, 2018).

2.5.1.10 ISACA/ COBIT 5

Desenvolvido pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA), o COBIT 5 é um modelo utilizado para governança e gestão de Tecnologia da Informação (TI). O COBIT 5 foi baseado nas melhores práticas internacionais para o apoio dos gestores na definição e alcance dos objetivos de negócio relacionados com TI (TCU, 2018).

O modelo COBIT 5 (ISACA, 2012) abrange a organização como um todo, de ponta a ponta, e atua na governança e gestão da informação e da tecnologia, correlacionando-as. O ISACA (2012, p. 95) define que a gestão de riscos é um dos objetivos da governança, e compreende “o reconhecimento do risco; avaliação do impacto e da probabilidade daquele risco; e desenvolvimento de estratégias para evitar o risco, reduzir o efeito negativo do risco e/ou transferir o risco, para administrá-lo no contexto da organização de inclinação ao risco”.

O ISACA publicou o guia *COBIT 5 for Risk*, em que descreve com profundidade práticas e métodos com vistas a auxiliar o processo de gestão de riscos de TI. O guia classifica os riscos em categorias como: entrega de valor ou estratégicos, programas/projetos e operacionais. Além disso, o guia COBIT 5 ressalta a importância de existência de critérios por parte da alta direção organizacional, no que diz respeito ao apetite e tolerância aos riscos, para a adoção de práticas de ações (TCU, 2018).

2.5.1.11 PMKBOK

A metodologia do Guia PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) aborda a estruturação de uma gestão de riscos prioritariamente de projeto. Deste modo, a gerência dos riscos de um projeto envolve quatro etapas, conforme exposto na Figura 12.

Figura 12: Gerência de riscos - PMBoK

Gerência dos Riscos do Projeto			
1. Identificação dos Riscos	2. Qualificação dos Riscos	3. Desenv. de Respostas a Riscos	4. Controle de Respostas a Riscos
<p>1. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descrição do produto 2. Saídas de outros planejamentos 3. Informações históricas <p>2. Ferramentas e Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Checklists 2. Fluxograma 3. Entrevistas <p>3. Saídas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fontes de risco 2. Eventos potenciais de risco 3. Sintomas de risco 4. Entradas para outros processos 	<p>1. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Tolerância a riscos dos stakeholders 2 Fontes de risco 3 Eventos potenciais de risco 4 Estimativas de custos 5 Estimativas de duração das atividades <p>2. Ferramentas e Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Valor monetário 2 Somas estatísticas 3 Simulação 4 Árvores de Decisão 5 Avaliação especializada <p>3. Saídas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Oportunidades a perseguir, ameaças a responder 2 Oportunidade a ignorar, ameaças a aceitar 	<p>1. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Oportunidades a perseguir, ameaças a responder 2 Oportunidade a ignorar, ameaças a aceitar <p>2. Ferramentas e Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Aquisição 2 Planejamento de contingência 3 Estratégias alternativas 4 Seguro <p>3. Saídas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Plano de gerência de risco 2 Entradas para outros processos 3 Planos de contingência 4 Reservas 5 Acordos contratuais 	<p>1. Entradas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Plano de gerência de risco 2 Eventos reais de risco 3 Identificação adicional de risco <p>2. Ferramentas e Técnicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Workarounds 2 Desenvolvimento adicional de respostas a riscos <p>3. Saídas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Ações corretivas 2 Atualizações ao plano de gerência de riscos

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Desta forma, as etapas, segundo o Guia PMBoK (PMI, 2008), são:

- a) identificação dos riscos;
- b) quantificação dos riscos;
- c) desenvolvimento das respostas aos riscos;
- d) controle das respostas aos riscos.

O Guia PMBoK (PMI, 2008) aponta que um risco por ter mais de uma causa, assim como mais de uma consequência. Portanto, deve-se incluir a gestão de riscos na organização como um todo.

2.5.1.12 Legislação

A obrigatoriedade de implementação da gestão de riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo federal surgiu mediante a publicização da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP N° 01, de 10 de maio de 2016 (BRASIL, 2016), que em seu Art. 3° determina:

Art. 3° Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. Os controles internos da gestão se constituem na primeira linha (ou camada) de defesa das organizações públicas para propiciar o alcance de seus objetivos. Esses controles são operados por todos os agentes públicos responsáveis pela condução de atividades e tarefas, no âmbito dos macroprocessos finalísticos e de apoio dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal. A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre os objetivos organizacionais (BRASIL, 2016, Art. 3°)

Diante de tal exigência legal determinada pela aludida Instrução Normativa o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) publica, por meio da Portaria nº 150, de 4 de maio de 2016 (MP, 2016), seu Programa de Integridade, baseado nos Guias de Integridade, publicados pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU. Em janeiro de 2017 o MP lança o Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (MP, 2017). O Manual traz consigo um Modelo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do MP, e aponta que tal modelo

deve ser entendido um conjunto de instrumentos institucionais que assegurem o alcance dos objetivos estratégicos, subsidiando a tomada de decisão, contribuindo para o aprimoramento dos processos e, mitigando a ocorrência de possíveis desvios por meio de uma gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão eficaz (MP, 2017, p. 16).

Os instrumentos, mencionados no aludido Manual, estão expostos na Figura 13 e contemplam (MP, 2017):

- a) Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão;
- b) Instâncias de Supervisão;
- c) Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão;
- d) Solução Tecnológica.

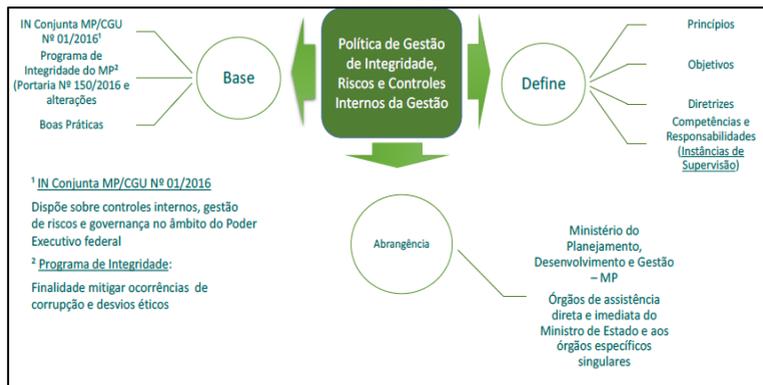
Figura 13: Modelo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão – MP



Fonte: MP (2017)

A Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (PGIRC), foi instituída por meio da Portaria nº 426, de 30 de dezembro de 2016 (MPOG, 2016) e possui como objetivo o estabelecimento de princípios, diretrizes e responsabilidades a serem seguidos e respeitados por todos os “órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado e aos órgãos específicos singulares do MP, abrangendo os servidores, prestadores de serviço, colaboradores, estagiários, consultores externos e quem, de alguma forma, desempenhe atividades no MP” (MP, 2017, p.17).

Figura 14: Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão - MP



Fonte: MP (2017)

O Art. 7 da Portaria nº 426/ 2016 (MPOG, 2016, Art. 7) assinala que “a gestão de riscos deve ser sistematizada e suportada pelas premissas da metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO* e de boas práticas”.

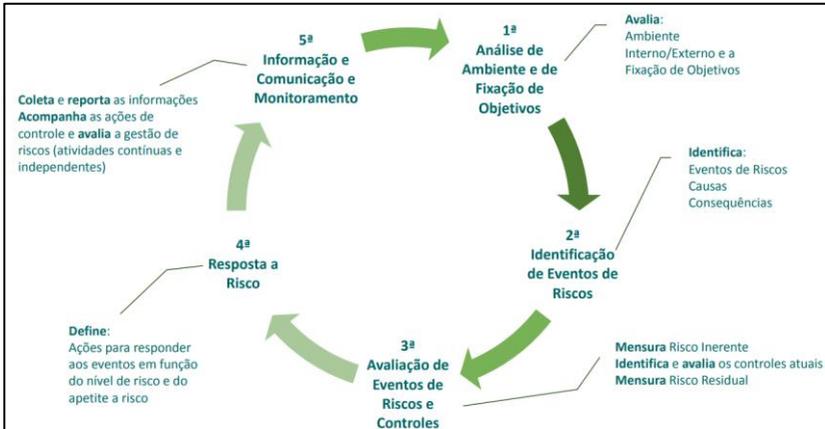
Conforme o MP (2017), as Instâncias de Supervisão assessoram o Ministro de Estado para definir e implementar as diretrizes, as políticas, as normas e os procedimentos para Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Dentre as Instâncias de Supervisão, determinadas pelo MP (2017), estão:

- a) Comitê de Gestão Estratégica;
- b) Subcomitê de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos;
- c) Núcleo de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão;
- d) Unidade de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão;
- e) Gestor de Processos de Gestão.

A Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (MGIRC do MP), baseada no COSO ERM, é executada a partir da definição e priorização dos

macroprocessos/processos das unidades. A metodologia é dividida em cinco etapas, ilustradas na Figura 15.

Figura 15: Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do MP



Fonte: MP (2017).

Por fim, no que diz respeito às Soluções Tecnológicas (MP, 2017), estas são consideradas instrumentos de apoio a aplicação da metodologia desenvolvida. Trata-se de uma planilha documentadora que comportará os itens elencados na Figura 16.

Figura 16: Soluções Tecnológicas - MP



Fonte: MP (2017).

Em outra vertente, em 26 de maio de 2017, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão edita a Instrução Normativa (IN) nº05 (MP, 2017a), que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.

A IN nº05 (MP, 2017a) aponta, em seu Art. 25, que o gerenciamento de riscos envolve as seguintes atividades:

- I - identificação dos principais riscos que possam comprometer a efetividade do Planejamento da Contratação, da Seleção do Fornecedor e da Gestão Contratual ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;
- II - avaliação dos riscos identificados, consistindo da mensuração da probabilidade de ocorrência e do impacto de cada risco;
- III - tratamento dos riscos considerados inaceitáveis por meio da definição das ações para reduzir a probabilidade de ocorrência dos eventos ou suas consequências;
- IV - para os riscos que persistirem inaceitáveis após o tratamento, definição das ações de contingência para o caso de os eventos correspondentes aos riscos se concretizarem; e
- V - definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos e das ações de contingência (MP, 2017a, Art. 25).

Ademais, a IN nº05 (MP, 2017a) apresenta, nos anexos, um modelo de Mapa de Riscos a ser utilizado em tais contratações, que é a forma materializada do gerenciamento de

riscos. O modelo, apresentado na Figura 17, preconiza a etapa de elaboração do Termo de Referência nas licitações, e deve ser juntado a outros documentos requisitados nos processos licitatórios.

Figura 17: Modelo de mapa de riscos - IN nº05

FASE DE ANALISE			
<input type="checkbox"/> Planejamento da Contratação e Seleção do Fornecedor			
<input type="checkbox"/> Gestão do Contrato			
RISCO 01			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Id	Dano		
1.			
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.			
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.			
RISCO 02			
Probabilidade:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Impacto:	<input type="checkbox"/> Baixa	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Alta
Id	Dano		
1.			
Id	Ação Preventiva	Responsável	
1.			
Id	Ação de Contingência	Responsável	
1.			
RESPONSÁVEL/ RESPONSÁVEIS			
Responsável/ Responsáveis			

Fonte: MP (2017a).

Em 22 de novembro de 2017, o governo federal publicou o Decreto nº 9.203 (BRASIL, 2017), que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu artigo 14, o Decreto declara que

Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto, instituir comitê interno de governança ou atribuir as competências correspondentes a colegiado já existente, por ato de seu dirigente máximo, com o objetivo de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva, nos termos recomendados pelo CIG (BRASIL, 2017, art.14).

Diante disto, o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) determina, em seu Art. 15, as competências inerentes aos comitês internos de governança, a saber:

I - auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto;

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

III - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais

de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e
IV - elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência (BRASIL, 2017, Art. 15).

Por fim, o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017, Art. 19) determina aos órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional a instituição de um programa de integridade, possuindo como finalidade “a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção”. O programa de integridade deve estar estruturado em quatro eixos, a saber (BRASIL, 2017):

- a) comprometimento e apoio da alta administração;
- b) existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;
- c) análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e
- d) monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

Em paralelo, a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 01/2016 (BRASIL, 2016), que abrange o Poder Executivo federal, apresenta os componentes que devem estar presentes na elaboração, implementação e atualização da gestão de riscos:

- a) Ambiente interno: inclui integridade, valores éticos e competência das pessoas, forma de delegação de autoridade e responsabilidade, estrutura organizacional e práticas de recursos humanos;
- b) Fixação de objetivos: todos os níveis organizacionais devem ter objetivos fixados e comunicados;
- c) Identificação de eventos: os riscos devem ser identificados e relacionados às atividades organizacionais;
- d) Avaliação de riscos: os eventos devem ser avaliados conforme sua probabilidade e impacto de ocorrência;

- e) Resposta a riscos: a organização deve identificar a estratégia a ser seguida em relação aos riscos mapeados e avaliados;
- f) Atividades de controles internos: referem-se às políticas e aos procedimentos determinados e executados na mitigação dos riscos, quando a organização decidir por tratar os riscos;
- g) Informação e comunicação: as informações consideradas relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas em tempo hábil para o gerenciamento dos riscos e tomada de decisão;
- h) Monitoramento: relaciona-se à avaliação da qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão de forma contínua.

A Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 01/2016 (BRASIL, 2016) aponta, ainda, que a responsabilidade do estabelecimento da estratégia da organização e sua estrutura de gestão de riscos cabem ao dirigente máximo de cada organização. Contudo, para cada risco mapeado e avaliado, deve-se determinar um agente responsável, formalmente identificado (BRASIL, 2016).

2.5.2 Processo de gerenciamento de riscos

O gerenciamento de riscos é de extrema importância para o sucesso no cumprimento da missão da organização pública em entregar serviços de qualidade para o cidadão. As organizações possuem como objetivo a entrega de produtos ou serviços e, para atingir estes propósitos, há uma série de incertezas que podem provocar ameaças ao sucesso ou oportunidades de melhoria, devendo ser gerenciadas de forma estruturada (MACHADO; SILVEIRA, 2017).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) aponta que

O gerenciamento de riscos corporativos (GRCorp) pode ser entendido como um

sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados - desenhados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização - e por uma estrutura de governança corporativa - responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento (IBGC, 2017, p.14).

O IBGC (2017) observa, ainda, que é por meio dos processos contínuos e estruturados que o mapeamento de oportunidades de ganhos e redução de probabilidade e o impacto de perdas são realizados pelas organizações. Outrossim, o gerenciamento de riscos é “um sistema integrado para conduzir o apetite à tomada de riscos no ambiente de negócios, a fim de alcançar os objetivos definidos” (IBGC, 2017, p.14).

Segundo o MPOG (2013, p. 9), o gerenciamento de riscos também contribui para

aumentar a confiança do cidadão: (a) na capacidade do Governo de entregar os serviços prometidos; (b) no sistema de governança; e (c) na utilização adequada dos recursos públicos.

Ávila (2014) assinala que o gerenciamento adequado de riscos envolve decisões que podem vir a gerar perdas e ganhos, ou seja, a eliminação ou redução de um risco pode acarretar na criação de outros. Para tanto, a implementação de um gerenciamento de riscos exige um esforço interdisciplinar, com pessoas dos mais variados setores e áreas trabalhando em conjunto no desenvolvimento de uma “perspectiva holística e sistemática de fatores de risco existentes em cada caso” (ÁVILA, 2014, p. 186).

Neste sentido, o COSO (2017a) esclarece que o gerenciamento de riscos corporativos não se trata de uma função ou departamento, e sim de uma cultura, recursos e práticas integradas ao planejamento de estratégias adotadas pelas

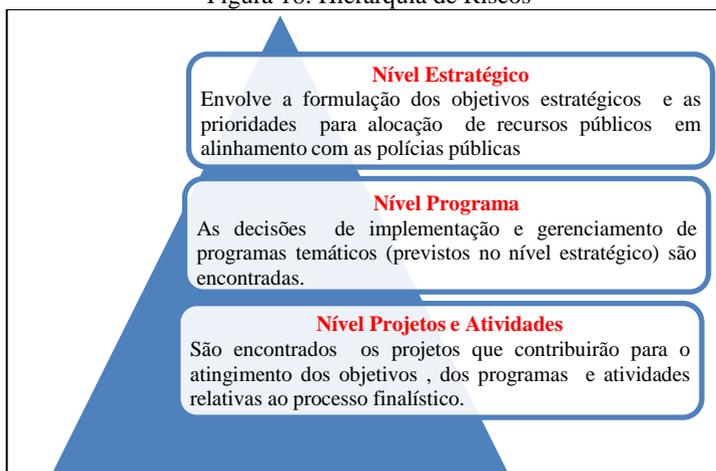
organizações com o objetivo de gerenciar riscos na criação, preservação e obtenção de valor. COSO (2017a) ainda complementa afirmando que o gerenciamento de riscos é mais do que uma lista de verificação e aborda mais do que o controle interno. O escopo do gerenciamento de riscos abarca outros tópicos, tais como a definição de estratégia, governança, comunicação com as partes interessadas e medição de desempenho (COSO, 2017a).

Vale ressaltar que os princípios do gerenciamento de riscos se aplicam em todos os níveis da organização e em todas as funções, além disto, pode ser usado por organizações de qualquer tamanho (COSO, 2017a). Para o COSO (2017a, p.3), o gerenciamento de riscos contempla “um conjunto de princípios sobre os quais os processos podem ser construídos ou integrados para uma organização específica e é um sistema de monitoramento, aprendizado e melhoria de desempenho” (tradução nossa).

Na esfera pública, municipal, estadual ou federal, o principal objetivo da gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público, haja vista a necessidade de manter em primeiro plano o interesse público (ÁVILA, 2014). Contudo, como as atividades públicas possuem características específicas, o gerenciamento de riscos requer conteúdos e metodologias específicas, bem como um alinhamento de ações entre as esferas administrativas (federal, estadual e municipal) e as instituições de capacitação de políticas para o alcance da excelência da gestão governamental (ÁVILA, 2014).

De acordo com MPOG (2013), a organização deve ser capaz de gerenciar os riscos em três níveis: estratégico, de programas e de projetos e atividades. Neste contexto, o gerenciamento deve ser de forma integrada, contudo o seu direcionamento é dado pelo topo da organização, conforme se observa na Figura 18. A organização precisa garantir que o gerenciamento de riscos aconteça em cada nível, de acordo com os planos de gerenciamento de riscos definidos pela organização (MPOG, 2013).

Figura 18: Hierarquia de Riscos



Fonte: Adaptado de MPOG (2013).

Diante disto, o IBGC (2017) aponta que a cultura de riscos deve estar presente em todos os níveis da organização, além do que, o amplo entendimento de sua importância trará longevidade organizacional. A cultura de riscos de uma organização, por sua vez, compreende um “conjunto de seus padrões éticos, valores, atitudes e comportamentos aceitos e praticados, e à disseminação da gestão de riscos como parte do processo de tomada de decisão em todos os níveis” (IBGC, 2017, p.25).

O IBGC (2017, p. 14) entende o gerenciamento de riscos corporativos como “um sistema intrínseco ao planejamento estratégico”, que por sua vez é composto por uma estrutura de governança corporativa e de “processos contínuos e estruturados” no sentido de identificar e responder aos riscos que possam afetar a organização.

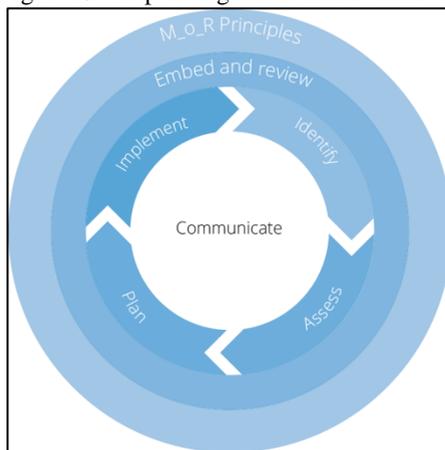
O *Office of Government Commerce* (OGC, 2010) descreve um processo de gerenciamento de riscos disposto em quatro passos, que são:

- a) identificar;
- b) avaliar;
- c) planejar;

d) implementar.

Coletivamente, estas etapas formam uma sequência lógica para a implementação do gerenciamento de riscos (OGC, 2010). A Figura 19 expõe o processo de gerenciamento de riscos apresentado pelo OGC (2010).

Figura 19: Etapas do gerenciamento de riscos

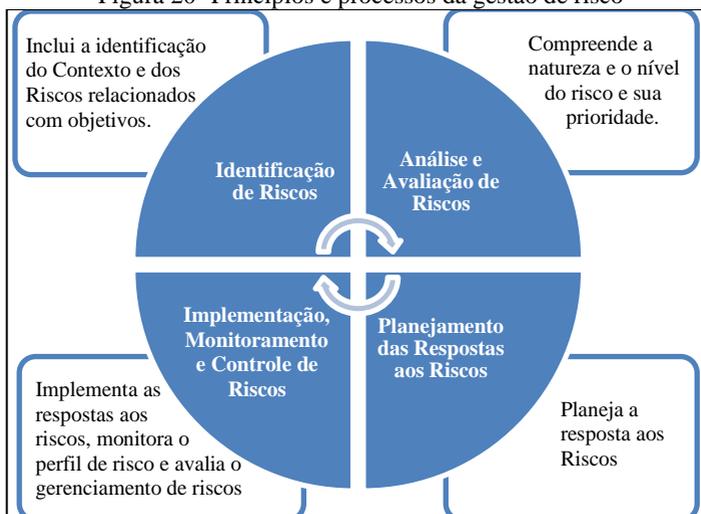


Fonte: *Office of Government Commerce* (2010)

Para realizar o gerenciamento de riscos, o MPOG (2013) propõe etapas semelhantes para a aplicação de princípios e processos. O processo também é composto em quatro etapas, quais sejam:

- a) Identificação de Riscos;
- b) Análise e Avaliação de Riscos;
- c) Planejamento das Respostas aos Riscos;
- d) Implementação, Monitoramento e Controle de Riscos.

Figura 20- Princípios e processos da gestão de risco



Fonte: Adaptado de MPOG (2013).

A Figura 20 apresenta as quatro etapas apontadas pelo MPOG (2013), que funcionam de forma cíclica. O processo inicia com a Identificação de riscos, seguido da Análise e avaliação de riscos, Planejamento das respostas aos riscos e, por fim, com a Implementação, monitoramento e controle dos riscos. Finalizado esse processo, é realizada novamente a identificação de novos riscos, tornando assim o processo em um ciclo.

Contudo, diante da exigência legal instituída pela IN Conjunta MP/CGU Nº01/2016 (BRASIL, 2016), as etapas, princípios e processos que serão descritos e detalhados nas seções seguintes basear-se-ão no Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, em que apresenta a “Metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, no contexto do Modelo em desenvolvimento no MP” (MP, 2017, p. 2). Tal escolha deve-se ao fato de que o aludido manual obedece às normas e

regulamentações instituídas no âmbito da Administração Pública Federal, quais sejam (MP, 2017):

- a) Portaria Nº 150/ 2016 (MP, 2016), que institui o Programa de Integridade e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- b) Portaria Nº 425/2016 (MP, 2016a), que altera a Portaria MP nº 150, de 4 de maio de 2016 (MP, 2016), que instituiu o programa de Integridade e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- c) Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 1/ 2016 (BRASIL, 2016), que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal;
- d) Portaria Nº 382/ 2016 (MP, 2016b), que aprova o Código de Conduta Ética dos agentes públicos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- e) Portaria Nº 426/ 2016 (MPOG, 2016), que dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão;
- f) O Planejamento Estratégico do MP para o período 2016-2019.

Assim, a metodologia apresentada pelo MP (2017) compreende cinco etapas, as quais foram apresentadas na Figura 10 (p. 53):

- a) Etapa 1 - Análise de ambiente e de fixação de objetivos;
- b) Etapa 2 - Identificação de eventos de riscos;
- c) Etapa 3 - Avaliação de eventos de riscos e controles;
- d) Etapa 4 - Resposta a risco;
- e) Etapa 5 - Informação, comunicação e monitoramento.

Segundo o COSO (2004), o gerenciamento de riscos é um processo iterativo, multidirecional em que qualquer componente

influencia o outro, não sendo considerado apenas um processo serial.

Cada uma das etapas será abordada nas seções seguintes.

2.5.2.1 Etapa 1 - Análise de ambiente e de fixação de objetivos

A primeira etapa da metodologia desenvolvida pelo MP (2017) envolve a análise de ambiente e a fixação de objetivos. Para tanto, o MP (2017, p.23) estabelece o objetivo da Etapa 1 expondo que “a análise do ambiente tem a finalidade de colher informações para apoiar a identificação de eventos de riscos, bem como contribuir para a escolha de ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do macroprocesso/processo”.

No que diz respeito à fixação de objetivos, o MP (2017) aponta a necessidade de divulgação à organização como um todo dos objetivos, que por sua vez, “devem estar alinhados à missão da entidade e devem ser compatíveis com o apetite a riscos” (MP, 2017, p.23).

A materialização desta etapa é realizada por meio de uma Planilha Documentadora, apresentada no Excel, que possui um Formulário de Levantamento de Informações sobre Ambiente e sobre a Fixação de Objetivos. O formulário busca avaliar aspectos dos dois primeiros componentes do COSO GRC, o Ambiente Interno e a Fixação de Objetivos, além de contribuir na identificação da possível existência de aspectos relacionados à integridade (MP, 2017).

Sendo assim, o formulário compreende informações acerca de (MP, 2017):

- a) Do órgão/unidade;
- b) Do macroprocesso/processo;
- c) Da Análise de *SWOT*.

As informações do órgão/unidade abrangem a verificação de (MP, 2017):

- a) No Ambiente Interno: elementos relacionados à integridade, valores éticos, competência das pessoas, maneira pela qual a gestão delega autoridade e responsabilidades, estrutura de governança

organizacional, políticas e práticas de recursos humanos;

- b) Na Fixação de Objetivos: explicitação e comunicação dos objetivos em todos os níveis da unidade (departamentos, divisões, processos e atividades).

Em consonância com o MP (2017), o COSO (2004) afirma que o ambiente interno baseia-se em como o risco é visto e abordado pelas pessoas. Incluem-se valores, integridade, filosofia de gestão de risco e apetite de risco e o ambiente em que operam.

As informações do macroprocesso/processo devem “registrar o objetivo geral do macroprocesso/processo, as leis e regulamentos e os sistemas utilizados na sua execução” (MP, 2017, p.23).

Por fim, conforme o MP (2017), as informações da Análise *SWOT* identificam as forças e fraquezas (pontos fortes e pontos fracos), analisam e registram as possíveis interferências do ambiente externo no macroprocesso/processo no que diz respeito às oportunidades e ameaças (pontos fortes e pontos fracos).

Figura 21: Análise *SWOT*



Fonte: MP (2017).

A Figura 21 apresenta, de forma ilustrativa, os componentes da Análise SWOT, conforme apresentado na metodologia adotada pelo MP (2017).

2.5.2.2 Etapa 2 - Identificação de eventos de riscos

“Esta etapa tem por finalidade identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, assim como as causas e efeitos/consequências de cada um deles” (MP, 2017, p.26). Na ânsia de elucidar a presente etapa, o MP (2017) define que eventos são situações que ainda não ocorrem, contudo, caso venham a ocorrer, poderão impactar a execução dos objetivos organizacionais.

Todavia, tais eventos podem ser tanto positivos, denominados neste caso como oportunidades, como também podem ser negativos, denominados como riscos.

A identificação e documentação dos riscos da organização é uma etapa necessária para seu gerenciamento. A identificação de riscos ocorre durante o programa, projeto ou processo finalístico, não sendo apenas um evento pontual (MPOG, 2013).

O *Orange Book* (2004) divide a identificação de riscos em dois momentos:

- a) identificação inicial de Riscos (*initial risk identification*);
- b) identificação contínua de Riscos (*continuous risk identification*).

A identificação inicial de riscos ocorre quando é realizada pela primeira vez na organização, já a identificação contínua de riscos ocorre quando a identificação de riscos já é considerada uma rotina na organização, identificando novos riscos ou riscos que não são relevantes a ela.

Consoante MPOG (2013), para que os riscos sejam identificados, são utilizadas duas abordagens: a Equipe de identificação de Riscos, e a autoavaliação. Na primeira abordagem, a Equipe de identificação de Riscos, a administração designa uma equipe como responsável pela identificação de riscos. Esta equipe realiza diversas oficinas e entrevistas para a

identificação de riscos. Já, a segunda abordagem, a autoavaliação, refere-se à revisão de seus programas, projetos e processos finalísticos por parte de cada nível da organização.

O MP (2017) aponta que a técnica de identificação de eventos de riscos deve ser escolhida pelo grupo, ou seja, utiliza-se a técnica que a equipe melhor se adapta. São técnicas que podem ser utilizadas na identificação de eventos de riscos, conforme o MP (2017):

- a) questionários e *checklist*;
- b) *whorkshop* e *brainstorming*;
- c) inspeções e auditorias;
- d) fluxogramas;
- e) diagrama de causa e efeito;
- f) *bow-tie*.

Para que os riscos possam ser gerenciados, é necessário primeiramente identificá-los e, posteriormente, classificá-los. A classificação dos riscos, em categorias, auxilia a organizar a etapa de identificação (MPOG, 2013).

De acordo com IBGC (2007), a classificação de riscos deve ser desenvolvida baseando-se nas características de cada organização, não possuindo, assim, uma classificação de riscos que seja consensual, exaustiva e aplicável a todas as organizações. A gestão de riscos tem que contemplar as particularidades de cada organização e setor de atuação.

Sedrez e Fernandes (2011) afirmam que os controles internos utilizados na avaliação dos riscos estão pormenorizados dentro de categorias descritas em riscos operacionais, legais, estratégicos, risco de imagem e riscos financeiros.

Cabe ressaltar que a IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 (BRASIL, 2016, Art. 2º) define como controles internos da gestão um

conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das

organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável na consecução da missão da entidade.

A Instrução Normativa Conjunta – IN 001/016 (BRASIL, 2016) elaborada pela Controladoria Geral da União (CGU) em conjunto com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) determina, em seu Art. 1º, que “Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança”. Para tanto, a IN 001/2016 aponta que o mapeamento e a avaliação dos riscos, deverão considerar, entre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos (BRASIL, 2016):

- a) Riscos operacionais;
- b) Riscos de imagem/reputação do órgão;
- c) Riscos legais;
- d) Riscos Financeiros/orçamentários.

A metodologia desenvolvida pelo MP (2017) apresenta uma forma diferente de classificação dos riscos, a saber:

- a) Riscos Estratégicos;
- b) Riscos Operacionais;
- c) Riscos Orçamentários;
- d) Riscos de Reputação;
- e) Riscos de Integridade;
- f) Riscos Fiscais;
- g) Riscos de Conformidade.

O Quadro 2 apresenta um comparativo entre as classificações mencionadas nesta seção.

Quadro 2: Classificação de riscos

Categorias de Riscos	IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016	Sedrez e Fernandes (2011)	MP (2017)
Riscos Operacionais	Eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas;	Esses riscos são decorrentes de fraudes, erros de sistema de informações, extrapolação de autoridade dos colaboradores, desempenho insatisfatório, entre outros.	Eventos que podem compreender as atividades da unidade, geralmente relacionados a falhas, ineficiência ou inadequação dos processos internos, pessoas, dos sistemas e infraestrutura.
Riscos Legais	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade;	Destacam-se a documentação incorreta das transações, descumprimento da legislação vigente, novas leis e decisões judiciais, que são decorrentes de questionamentos jurídicos referentes às transações efetuadas, contrariando as expectativas da instituição e tornando-se potencial fonte de perdas ou perturbações que podem afetar negativamente a organização.	Não contempla

Riscos Estratégicos	Não contempla	Pode ser definido como sendo a possibilidade de a entidade ser incapaz de se adaptar às mudanças que possam impedir o alcance dos objetivos planejados	Eventos com possibilidade de impacto a missão, nas metas ou nos objetivos estratégicos da organização.
Riscos de Imagem	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (ou de parceiros, de clientes ou de fornecedores) em relação à capacidade do órgão ou da entidade em cumprir sua missão institucional;	Decorre do impacto negativo da opinião pública em relação às atividades da entidade. Acredita-se que todo tipo de organização está sujeita a esses riscos e deve preocupar-se não somente com a sua imagem, mas também a de seus colaboradores, pois a reputação desses pode relacionar-se a imagem da organização.	Não contempla
Riscos de Reputação		Não contempla	Possíveis eventos que venham abalar a confiança da sociedade em relação à missão institucional, ou seja, interfere diretamente na imagem da organização.
Riscos Financeiros	Eventos que podem comprometer a capacidade do órgão ou entidade de contar com os recursos orçamentários e	Estão associados à posição financeira de uma organização. A gestão de riscos financeiros está relacionada tanto ao uso de instrumentos	Não contempla

	financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações.	financeiros relacionados à tesouraria e fluxos financeiros da organização quanto a eventos relacionados à elaboração e divulgação de relatórios financeiros (interno e externo).	
Riscos Orçamentários		Não contempla	Eventos que por ventura venham a comprometer os recursos orçamentários necessários à realização das atividades.
Riscos de Integridade	Não contempla	Não contempla	Eventos que abalem a probidade da gestão dos recursos públicos e de suas atividades, e que podem ser causados pela ausência de honestidade e de desvios éticos.
Riscos Fiscais	Não contempla	Não contempla	Eventos que possam vir a abalar o equilíbrio das contas públicas.
Riscos de Conformidade	Não contempla	Não contempla	Eventos que possam acarretar no descumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O MP (2017) aponta não haver um consenso na literatura acerca da categorização de riscos. Neste sentido, Whitfield (2003) aponta que as instituições deve adotar a classificação a qual esta

melhor se adapta, bem como projetar a metodologia conforme sua estrutura organizacional.

2.5.2.3 Etapa 3 - Avaliação de eventos de riscos e controles

Nesta etapa, os riscos são avaliados segundo sua perspectiva de probabilidade e impacto. De forma geral, probabilidade esta relacionada com a causa, e o impacto com a consequência de determinado risco (MP, 2017).

A análise e avaliação dos riscos é uma etapa importante no processo de gestão, uma vez que é por meio da avaliação que se pode compreender e determinar o nível de cada risco. “A análise dos riscos possibilita a sua avaliação e fornece uma base para a etapa de planejamento de respostas aos riscos” (MPOG, 2013, p. 27).

O *Orange Book* (2004) denomina essa etapa como de Avaliação, e aponta três princípios para avaliar o risco:

- a) garantir que haja um processo claramente estruturado no qual tanto a probabilidade como o impacto são considerados para cada risco;
- b) registrar a avaliação do risco de forma que facilite o monitoramento e a identificação das prioridades de risco;
- c) ser claro sobre a diferença entre risco inerente e residual.

O MP (2017) aponta que a avaliação de riscos deve ser executada por meio de análises quantitativas e qualitativas, de forma isolada ou conjunta. Além disto, deve considerar os riscos inerentes e riscos residuais.

Segundo a IN Conjunta MP/CGU N° 01/2016 (Brasil, 2016, Art. 2º, XIV), “risco inerente é o risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto”. Já o risco residual refere-se ao “risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco” (BRASIL, 2016, Art. 2º, XV).

O Orange Book (2004) denomina-se risco inerente à exposição advinda de um risco específico antes de sua identificação e avaliação. Já, o risco residual refere-se à exposição remanescente após o controle interno exercido.

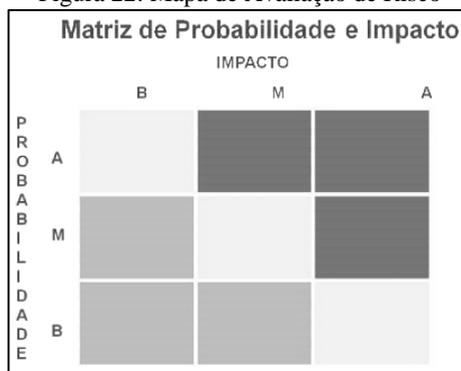
A primeira etapa na avaliação de um risco, segundo o IBGC (2007), compreende a determinação do seu efeito potencial, ou seja, o grau de exposição da organização ao risco avaliado, sendo que o grau de exposição deve considerar ao menos dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o seu impacto.

A quantificação referente ao grau de exposição nem sempre é trivial, podendo haver interdependência entre os riscos em dois diferentes níveis (IBGC, 2007), a saber:

- a) os eventos nem sempre são independentes;
- b) algum evento pode provocar impactos múltiplos, isto é, pode provocar diferentes tipos de riscos nas mais diversas áreas.

Segundo o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos do MPOG (MPOG, 2013), uma das ferramentas utilizada para a avaliação e análise dos riscos é a Matriz de Probabilidade e Impacto. A Matriz avalia combinações de probabilidade e impacto por meio de uma escala alto/médio/baixo, que resulta em uma matriz 3x3, conforme aponta a Figura 22.

Figura 22: Mapa de Avaliação de Risco



Fonte: MPOG (2013)

De acordo com MPOG (2013), o grau de probabilidade e de impacto, que pode ser alto, médio ou baixo, varia conforme o programa, projeto ou processo avaliado. Assim, os riscos reconhecidos na etapa de identificação dos riscos são dispostos na matriz conforme a avaliação de probabilidade de ocorrência e impacto realizada. Ressalte-se que não há um padrão absoluto para a escala da matriz de probabilidade e impacto, cabe à organização estabelecer um nível de análise considerado adequado às circunstâncias específicas, decisão esta tomada na etapa de Identificação de Riscos (MPOG, 2013).

Há, ainda, a possibilidade de diferenciação dos riscos segundo sua urgência. Assim, por vezes, dois riscos podem apresentar a mesma probabilidade e impacto, contudo, precisam ser tratados níveis de urgência distintos (MPOG, 2013).

Por fim, a Matriz de Probabilidade e Impacto pode ser utilizada na demonstração de diferentes níveis de tolerância da organização a riscos. Para tanto, o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos do MPOG (2013) utiliza o conceito de apetite de risco (MPOG, 2013).

Conforme apontado pelo COSO (2004), o apetite ao risco reflete a filosofia administrativa da organização, e influencia sua cultura, haja vista que refere-se à quantidade de riscos que a organização está disposta a aceitar objetivando agregar valor.

Consoante o MP (2017), apetite a risco é o nível de risco que a organização está disposta a aceitar. Ressalta-se que o apetite de riscos não é estático, isto é, pode ser ajustado a qualquer tempo, e deve ser determinado antes da decisão de como tratá-los (MPOG, 2013).

Além disso, o nível de exposição considerado aceitável pela organização pode ser definido em termos de impacto e frequência tolerável, determinando, assim, a chamada tolerância de impacto. Esta tolerância aponta o nível de exposição que, se exercido, deverá ser comunicado para que uma ação específica seja tomada (MPOG, 2013).

Para o COSO (2004), a organização estabelece o grau de importância de seus objetivos ao determinar sua tolerância a riscos. O estabelecimento de tolerância a riscos auxilia no

atingimento dos objetivos organizacionais dentro dos limites de apetite a riscos determinados por esta (COSO, 2004).

2.5.2.4 Etapa 4 - Resposta a risco

A etapa de Respostas a Riscos busca soluções que visam a aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do programa, projeto ou processo finalístico, sendo que as respostas planejadas devem levar em consideração os custos e benefícios, bem como deve ser acordada entre as partes interessadas e ser designado um responsável pela sua implementação (MPOG, 2013).

De acordo com o MPOG (2013), são estratégias de respostas aos riscos:

- a) Aceitar (ou tolerar) o risco: a exposição ao risco é aceite ou tolerada sem nenhuma ação específica. Ainda que o risco não seja tolerável, a capacidade de ação pode ser limitada em função da desproporcionalidade entre custo e benefício. Esta decisão poderá ser suplementada por um plano de contingência para conter possíveis impactos;
- b) Mitigar os riscos: a exposição ao risco é tratada para reduzi-lo em uma probabilidade e/ou impacto aceitável dentro dos limites estabelecidos pela organização;
- c) Transferir o risco para terceiros: a exposição ao risco pode ser transferida por meio de seguros ou contratualmente por meio de cláusulas específicas e garantias. Esta é uma opção útil para mitigar riscos financeiros ou de ativos. O risco ainda pode ser transferido para outra organização, por ser considerada mais capaz de gerenciá-lo. Contudo, alguns riscos não são totalmente transferíveis, como, por exemplo, o risco de reputação e imagem;
- d) Eliminar o risco: a exposição ao risco somente pode ser tratada alterando o plano, projeto ou processo ou terminando a atividade que deu origem ao risco. Esta opção é utilizada quando a relação custo/benefício

aponta um risco inaceitável. No setor público, essa opção é bastante limitada haja vista que o governo é responsável pela prestação de serviços essenciais para a sociedade.

O COSO (2004) apresenta 4 respostas a riscos, classificadas da seguinte forma:

- a) Evitar: descontinuação das atividades que geram os riscos;
- b) Reduzir: são adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos;
- c) Compartilhar: transferência ou compartilhamento de uma parte do risco na busca da redução da probabilidade ou do impacto dos riscos;
- d) Aceitar: nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

No Guia do MPOG (2013), a implementação das ações planejadas e o monitoramento e controle dos riscos ocorre em uma etapa distinta. A implementação das ações planejadas envolve a coordenação das ações pelos responsáveis designados na etapa de Planejamento de Respostas a Riscos. Já, a etapa de monitoramento e controle de riscos envolve: monitoramento do perfil do risco; realização de ações preventivas e corretivas necessárias; garantia do efetivo gerenciamento de riscos; atualização dos registros de riscos e documentos relacionados; e documentação das lições aprendidas com o plano de ações (MPOG, 2013).

Desta forma, a etapa de implementação, monitoramento e controle de riscos envolve atividades definidas pela estratégia de gerenciamento de riscos. Esta estratégia tem por objetivo identificar se os riscos ainda são existentes, se surgiram novos riscos, se a probabilidade e/ou impacto dos riscos foram alteradas, além de comunicar alterações significativas no nível de riscos e assegurar a eficácia do seu controle. Por conseguinte, o processo de gerenciamento de riscos deve ser submetido periodicamente a avaliações alinhadas com o sistema de governança da organização (MPOG, 2013).

Já o MP (2017) classifica o tipo de resposta ao risco mediante ao nível do risco identificado, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Tipos de respostas ao risco

Nível de Risco	Descrição do Nível de Risco	Parâmetro de Análise para Adoção de Resposta	Tipo de Resposta	Ação de Controle
Risco Crítico	Indica que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável	Custo desproporcional, capacidade limitada diante do risco identificado	Evitar	Promover ações que evitem, eliminem ou atenuem urgentemente as causas e/ou efeitos
Risco Alto	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Nem todos os riscos podem ser transferidos. Exemplo: Risco de Imagem, Risco de Reputação	Reduzir	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos
Risco Moderado	Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos	Reduzir probabilidade ou impacto, ou ambos	Compartilhar ou Transferir	Reduzir a probabilidade ou impacto pela transferência ou compartilhamento de uma parte do risco, (seguro, transações de hedge ou terceirização da atividade).
Risco Pequeno	Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco	Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários	Aceitar	Conviver com o evento de risco mantendo práticas e procedimentos existentes

Fonte: MP (2017).

O MPOG (2013, p. 32) aponta que “a exposição remanescente de um risco específico após uma ação ser tomada para gerenciá-lo, assumindo que esta ação seja efetiva” é denominada risco residual. O risco residual deve ser aceitável e justificável, ou seja, deve estar dentro dos limites estabelecidos no apetite de risco da organização (MPOG, 2013).

Como no setor público, por vezes, podem existir situações em que a ação de controle ideal não pode ser executada no curto prazo, em virtude de fatores intervenientes como sua complexidade ou alto custo, o MP (2017) aponta a necessidade de adoção medidas alternativas, e de baixo custo, que atuem sobre o evento de riscos. O MP (2017) denomina esta medida alternativa como controle compensatório.

2.5.2.5 Etapa 5 - Informação, comunicação e monitoramento

O acesso a informações confiáveis e íntegras é essencial para o processo e gerenciamento de riscos. Desta forma, a comunicação deve fluir de forma segura em todas as direções para que as informações, tanto internas como externas, sejam compartilhadas em toda a organização, ou seja, em todos os níveis (MP, 2017).

Neste sentido, Whitfield (2003) aponta que a implementação da gestão de riscos nas instituições requer um programa eficaz de comunicação e conscientização.

A certificação da adequação da estrutura de gestão de riscos aos objetivos estratégicos institucionais ocorre por meio do monitoramento. “Com base nesse monitoramento, devem ser elaborados os Relatórios dos Planos de Implementação dos Controles, que serão avaliados pelas instâncias de supervisão” (MP, 2017, p.38).

A principal ferramenta de monitoramento consiste no Mapa de Risco, que deve ser elaborado na periodicidade definida pelas instâncias de supervisão. Ressalta-se a importância dos seguintes critérios nos meios de monitoramento (MP, 2017, p. 39):

- a) Relevância: a informação deve ser útil para o objetivo do trabalho;
- b) Integralidade: as informações importantes e suficientes para a compreensão devem estar presentes;
- c) Adequação: volume de informação adequado e suficiente;
- d) Concisão: informação deve ser apresentada de forma compacta;
- e) Consistência: as informações apresentadas devem ser compatíveis;
- f) Clareza: informação deve ser facilmente compreensível;
- g) Padronização: informação deve ser apresentada no padrão aceitável.

Whitfield (2003) afirma que a falta de métricas que captem o impacto do risco nas instituições é uma barreira adicional para o sucesso da gestão de riscos. Diante disto, o MP (2017) exalta a importância de estabelecer indicadores de acompanhamento da implementação e controle da metodologia de gestão de riscos.

Uma vez implementados, os controles devem ser avaliados de forma contínua (MP, 2017). Assim, o MP (2017) sugere os indicadores apresentados no Quadro 4.

Quadro 4: Indicadores de implementação da metodologia de gestão de riscos

Indicador	Fórmula
% processos mapeados por unidade	$\frac{\text{processos mapeados}}{\text{total de processos}}$
% processos essenciais mapeados por unidade	$\frac{\text{processos essenciais mapeados}}{\text{processos essenciais}}$
% processos relevantes mapeados por unidade	$\frac{\text{processos relevantes mapeados}}{\text{processos essenciais}}$
% processos moderados mapeados por unidade	$\frac{\text{processos moderados mapeados}}{\text{processos essenciais}}$
% processos essenciais com riscos mapeados por unidade	$\frac{\text{processos essenciais com riscos mapeados}}{\text{processos essenciais}}$
% processos relevantes com riscos mapeados por unidade	$\frac{\text{processos relevantes com riscos mapeados}}{\text{processos relevantes}}$
% processos moderados com riscos mapeados por unidade	$\frac{\text{processos moderados com riscos mapeados}}{\text{processos moderados}}$
% controles implementados por processo	$\frac{\text{controles concluídos}}{\text{total de controles do processo}}$
% controles em andamento por processo	$\frac{\text{controles em andamento}}{\text{total de controles do processo}}$
% controles atrasados por processo	$\frac{\text{controles atrasados}}{\text{total de controles do processo}}$
% controles não iniciados por processo	$\frac{\text{controles não iniciados}}{\text{total de controles do processo}}$

Fonte: MP (2017)

A última etapa do processo de gerenciamento de riscos finaliza com a elaboração de um relatório, que deve conter (MP, 2017):

- a) introdução;
- b) estrutura organizacional da unidade;
- c) processos da unidade;
- d) metodologia aplicada;
- e) documentos de referência;
- f) gestão de integridade,
- g) riscos e controles com inventário de riscos, avaliação dos riscos e ações de controle propostas; considerações finais e anexos.

Por fim, o MP (2017) salienta a importância da documentação, organização, registro e referência das informações coletadas. E complementa que “que em qualquer iniciativa de desenvolvimento de metodologias, é fundamental a realização de

ajustes para se adequar ao contexto da unidade de gestão de integridade, riscos e controles” (MP, 2017, p. 41).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pauta-se na compreensão de Andrade (2001, p. 121) sobre o seguinte conceito de pesquisa: “um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. Assim, a pesquisa tem a finalidade de contribuir para a solução de problemas concretos.

Quanto à caracterização da pesquisa, inicialmente, tem-se que é de natureza aplicada, que, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26), “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Quanto à abordagem, a pesquisa é considerada qualitativa. Nesta linha, Roesch (2010) cita que a pesquisa qualitativa propõe avaliar e melhorar um programa ou plano, a partir de sua efetividade, considera o contexto o ambiente interno e externo, exercendo influência sobre as pessoas que realizam ações em função do seu ponto de vista sobre o ambiente.

Neste contexto, a presente pesquisa buscou conhecer o fenômeno da gestão de riscos em profundidade nas universidades federais brasileiras.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Por tratar-se de um conjunto de universidades federais brasileiras, a pesquisa caracteriza-se como um **estudo de caso**. Segundo Triviños (1987, p.133), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”

Quanto aos fins, o nível de pesquisa é considerado **descritivo**. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007), a pesquisa descritiva deve ser precisa para que o leitor seja capaz de visualizar exatamente o que o pesquisador observou.

Quanto aos meios, este projeto envolve **pesquisa de campo, levantamento, documental e bibliográfica**. Vergara

(2013) interpreta a pesquisa de campo como uma pesquisa realizada no local onde ocorreu ou ocorre o fenômeno a ser estudado, ou ainda, que disponha de elementos para sua explicação. Já a pesquisa de levantamento, consoante Pinsonneault e Kraemer (1993), pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações acerca de características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, por meio de um instrumento, normalmente um questionário. A pesquisa bibliográfica refere-se ao “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2013, 43).

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de questionários com perguntas abertas e fechadas (Apêndice A), e preenchimento de formulário (Apêndice B). Para obtenção de dados secundários, foram utilizados, na análise documental, documentos produzidos pelas universidades federais brasileiras. A pesquisa bibliográfica abordou temas como gestão em organizações públicas, gestão universitária, governança, gestão de riscos e modelos de gestão de riscos (Quadro 8).

3.2 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A delimitação do estudo é definida pela população e sujeitos da pesquisa.

Segundo Roesch (1999), população é um grupo de pessoas ou empresas que interessam ao pesquisador no seu propósito. Desta forma, a população da pesquisa envolve as 63 universidades federais brasileiras, relacionadas no Quadro 5.

Quadro 5: Universidades federais brasileiras

Seq.	Universidade	Sigla
1	Universidade de Brasília	UnB
2	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD
3	Universidade Federal de Goiás	UFG

4	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT
5	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS
6	Universidade Federal da Bahia	UFBA
7	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB
8	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB
9	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB
10	Universidade Federal da Paraíba	UFPB
11	Universidade Federal do Cariri	UFCA
12	Universidade Federal de Alagoas	UFAL
13	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG
14	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE
15	Universidade Federal de Sergipe	UFS
16	Universidade Federal do Ceará	UFC
17	Universidade Federal do Maranhão	UFMA
18	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB
19	Universidade Federal do Piauí	UFPI
20	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN
21	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF
22	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE
23	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA
24	Universidade Federal de Rondônia	UNIR
25	Universidade Federal de Roraima	UFRR
26	Universidade Federal do Acre	UFAC
27	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP
28	Universidade Federal do Amazonas	UFAM
29	Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA
30	Universidade Federal do Pará	UFPA

31	Universidade Federal do Tocantins	UFT
32	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA
33	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA
34	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL
35	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI
36	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF
37	Universidade Federal de Lavras	UFLA
38	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG
39	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP
40	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar
41	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ
42	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP
43	Universidade Federal de Uberlândia	UFU
44	Universidade Federal de Viçosa	UFV
45	Universidade Federal do ABC	UFABC
46	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES
47	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO
48	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ
49	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM
50	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM
51	Universidade Federal Fluminense	UFF
52	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ
53	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS
54	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA
55	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA
56	Universidade Federal de Pelotas	UFPeI

57	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
58	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
59	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
60	Universidade Federal do Paraná	UFPR
61	Federal Universidade de Rio Grande	FURG
62	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
63	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR

Fonte: Brasil (2017).

Observa-se que cinco novas universidades federais brasileiras foram criadas no ano de 2018, a saber (SENADO, 2018):

- a) Universidade Federal de Catalão (UFCat) – Goiás;
- b) Universidade Federal de Jataí (UFJ) – Goiás;
- c) Universidade Federal de Rondonópolis (UFR) – Mato Grosso;
- d) Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE) – Pernambuco;
- e) Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDF) – Piauí.

Contudo, tais Universidades não integraram a pesquisa por estarem em um processo inicial de organização e gestão.

Já os sujeitos desta pesquisa compreendem os gestores das unidades responsáveis pelo planejamento institucional, escolhidos desta forma por tratar-se de uma área com capacidade de interação com as demais da instituição.

O planejamento institucional na UFSC, por exemplo, é de atribuição da Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN), unidade administrativa integrante da estrutura organizacional da Universidade, cuja “importância relaciona-se à necessidade de interação entre todas as áreas da universidade, a parte de planejamento e as contas da instituição, abrangendo o pensamento, as intenções e as vontades de cada uma das unidades e a prestação de contas” (UFSC, 2018).

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados primários efetivou-se por meio da aplicação de questionário e preenchimento de formulário (Apêndice A e B, respectivamente), e considerou as categorias e fatores de análise definidos para o alcance dos objetivos específicos estabelecidos para este estudo (Quadro 7).

As categorias de análise foram extraídas dos objetivos específicos propostos por esta pesquisa. Já, os fatores de análise foram extraídos da pesquisa bibliográfica (Quadro 8), devidamente apresentados no capítulo de Fundamentação Teórica.

Para obtenção de dados secundários, quanto à pesquisa documental, foram, também, considerados os fatores de análise compreendidos no objetivo B, expostos no Quadro 6.

Quadro 6: Categorias, fatores de análise e instrumento de coleta de dados

OBJETIVOS	CATEGORIAS	FATORES	SUJEITOS	INSTRUMENTOS DE COLETA
a) Identificar a percepção dos representantes das universidades sobre o papel da gestão de riscos em suas respectivas instituições;	papel da gestão de riscos para as universidades federais brasileiras	- conceito; - importância para a tomada de decisão; controle do desempenho; aumento da transparência; e levantamento das ocorrências que podem impactar de forma positiva e negativa as organizações.	gestores das universidades federais brasileiras (um representante por universidade)	questionário (Apêndice A)

b) Verificar o grau de implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras	grau de implementação da gestão de riscos	- criação do Comitê de governança, riscos e controles; - criação da Política de Gestão de Riscos; - definição de Metodologia de trabalho.	_____	- formulário - pesquisa documental
c) Apontar as facilidades, dificuldades e resultados obtidos na implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras;	facilidades, dificuldades e resultados obtidos na implementação da gestão de riscos	- facilidade e dificuldades na implementação da gestão de riscos; - resultados percebidos na gestão de riscos.	gestores das universidades federais brasileiras (um representante por universidade)	questionário (Apêndice A)
d) Descrever práticas de gestão de riscos adotadas pelas universidades federais brasileiras;	ações voltadas à gestão de riscos	- ações eferentes às etapas definidas na IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 (BRASIL, 2016); - modelo de gestão de riscos dotado pela instituição.	gestores das universidades federais brasileiras (um representante por universidade)	questionário (Apêndice A)
e) Propor um conjunto de melhores práticas de gestão de riscos para as universidades federais brasileiras.	conjunto de melhores práticas de gestão de riscos para as universidades federais brasileiras	- dados obtidos nos objetivos A, B, C e D	_____	_____

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A pesquisa bibliográfica abordou temas como gestão em organização pública, gestão universitária, governança, melhoria contínua e gestão de riscos. Os autores utilizados para cada um dos temas citados estão apresentados no Quadro 7.

Quadro 7: Autores por tema

TEMA	AUTORES	
Gestão em organização pública	Alexandrino e Paulo (2008) Bergue (2011) Brasil (1988) Brasil (1967) Chiavenato (2003) Costa (2008) Cunha (2015) Denhardt (2012)	Éster (2011) Löffler (2001) Mafra (2005) Meirelles (2013) Nadal e Santos (2010) Pietro (2009) Silva (2013) UFSC (1982)
Gestão universitária	Blau (1973) Choo (2003) Cobra e Braga (2004) Cohen, March e Olsen (1972) Desiderio e Ferreira (2004) Esteves (2015) Hardy e Fachin (1996) Klering (2013) Lima (2011)	Marback Neto (2007) Moritz <i>et al.</i> (2012) Parnoff (2007) Ribeiro (2012) Sedrez e Fernandes (2011) Silva e Sarraceni (2012) Silva Filho (2010) Souza (2009)
Governança	Bresser Pereira (1997) Bonavides (2006) Ching e Colombo (2013) CNJ (2018) Denhardt e Denhardt (2000) Fegueiredo e Malaia (2013) Ferreira (2009)	Gonçalves (2005) Impacta (2018) Peters (2013) Pinho e Sacramento (2009) Ronconi (2011) Silva <i>et al.</i> (2011) TCU (2014)
Melhores práticas	Impacta (2018) ISACA (2013) ITMSF (2018) Canaver (2014) Magalhães e Pinheiro (2007)	Mansur (2007) Moraes (2015) Santos e Campos (2013) Teixeira Filho (2010)

Gestão de riscos	ABNT (2009)	INTOSAI (2007)
	Ávila (2014)	ISACA (2012)
	Austrália (2017, 2014)	ISO (2018)
	Bernstein (1997)	Jain e Rezaee (2004)
	Brasil (2017, 2016)	Jubert <i>et al.</i> (2008)
	Brito (2007)	MP (2017, 2017a, 2016, 2016a, 2016b)
	Cadbury (1992)	MPOG (2016, 2013)
	Camargo (2016)	OGC (2010)
	COSO (2018, 2017, 2017a, 2007, 2004)	<i>Orange Book</i> (2004)
	Damodaran (2009)	Pace <i>et al.</i> (2003)
	FERMA (2018)	PMI (2008)
	Ferreira (2009)	Rovai (2005)
	Fraser e Simkins (2010)	Sedrez e Fernandes (2011)
	Hoyt e Liebenberg (2011)	Silveira (2017)
	IBGC (2017)	TCU (2018, 2013)
IIA (2018, 2013)	Whitfield (2003)	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A coleta de dados primários baseou-se no uso de um questionário estruturado (Apêndice A) e de um formulário (Apêndice B).

O questionário estruturado foi composto por 16 perguntas, sendo 8 questões abertas e 8 questões fechadas. Com relação ao alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, as perguntas abordadas no questionário referem-se:

- a) As questões 1, 2 e 3 visam a responder ao objetivo de pesquisa A;
- b) As questões de 4 a 10 visam a responder ao objetivo de pesquisa B;
- c) As questões de 11 a 16 visam a responder ao objetivo de pesquisa C.

Em uma das questões fechadas, a questão de número 2, utilizou-se a aplicação da escala Likert, com cinco pontos de importância, quais sejam: muita alta, alta, neutro, baixa, muito baixa.

A pesquisa documental envolveu, outrossim, a consulta e coleta de dados nos *sites* institucionais de todas as 63 universidades selecionadas para a pesquisa, constituindo um

censo. Investigou-se, desta forma, a publicação, ou não, de criação de Comitê de Governança, Riscos e Controles, da Política de Gestão de Riscos e de uma Metodologia de trabalho acerca da gestão de riscos. As informações coletadas foram organizadas conforme dados registrados em um formulário (Apêndice B). Nos *sites* das universidades selecionadas, que possuem metodologia de gestão de riscos definida, pesquisaram-se informações com a finalidade de descrição das instituições supracitadas. A finalidade do formulário foi atender ao objetivo de pesquisa B.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados qualitativos considerou-se, inicialmente, a abordagem de Triviños (2010), que se baseia no pressuposto de que a pesquisa é influenciada pelos dados da realidade, pelos dados bibliográficos e pela experiência do pesquisador.

Ainda, os dados qualitativos deste estudo submeteram-se à análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011), refere-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações com a finalidade de obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, que podem ser quantitativos ou não, que “permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2011, p. 47). Assim, utilizou-se, para a análise dos dados qualitativos, um *software* próprio para análise de conteúdo, denominado NVivo. Por meio deste *software*, foi possível mensurar a frequência de respostas, bem como elaborar uma nuvem (Figuras 24 a 27) com as palavras mais mencionadas nas respostas.

A análise do conteúdo foi, também, realizada com definição de categorias de análise antes e após a coleta de dados. Desta forma, as categorias de análise definidas antes da coleta de dados, foram determinadas pela exploração do material, conforme exposto do Quadro 7, e foram determinadas unidades de codificação por meio da codificação, categorização e

classificação dos tipos de respostas (BARDIN, 2011). Já, as categorias de análise definidas após a coleta de dados foram estabelecidas pelo tratamento dos resultados, que, conforme Bardin (2011), referem-se às inferências e interpretações realizadas nos resultados brutos. Desta forma, as categorias de análise foram definidas de acordo com a frequência de respostas. Assim, as respostas mais frequentemente constatadas foram consideradas como categorias de análises.

Uma vez categorizadas, as respostas foram apresentadas de forma gráfica, bem como expostas por meio de quadros. Os quadros apontam as repostas dos gestores, selecionadas de forma aleatória, segundo a região geográfica, e são identificadas em numeração sequencial seguida da abreviatura IFES.

Com relação aos dados quantitativos, estes foram tratados com o uso de ferramentas estatísticas, sobretudo para o cálculo de distribuição de frequência, extraídos por meio do preenchimento do formulário (Apêndice B) e da opinião dos respondentes a respeito dos dados desta pesquisa, por meio da aplicação do questionário.

A análise dos dados coletados na pesquisa envolveu a classificação das universidades segundo região geográfica. A opção por este tipo de classificação decorre de uma classificação e organização já realizada pelos gestores de planejamento e administração das universidades federais brasileiras. No âmbito nacional, as universidades agrupam-se por regionais para a realização de reuniões, estudos, debates e trocas de experiências (FORPLAD, 2018). Diante deste contexto, cabe a análise segmentada por região com o intuito de verificação de similaridades, ou não, na interpretação e percepção dos gestores.

Utilizou-se, para esta pesquisa, o conceito de melhores práticas do Conselho Nacional de Justiça, que define boa prática como “atividade, ação ou experiência que tenham sido concluídas com resultados totais ou parciais observados entre os seus públicos de interesse” (CNJ, 2018). As práticas devem servir de referência para reflexão e aplicação em outras organizações, podem ser divulgadas (preservando princípios éticos), e devem demonstrar melhorias obtidas em:

- a) Processos de trabalho;
- b) Prestação dos serviços;
- c) Satisfação do público alvo;
- d) Alcance das metas estratégicas;
- e) Aspectos significativos aos serviços (CNJ, 2018).

Ademais, é utilizada como base, para esta pesquisa, a estrutura do modelo de gestão de riscos proposto pela Instrução Normativa conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2018).

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Todo método tem possibilidades e limitações (VERGARA, 2013). Para tanto, limitou-se o desenvolvimento da presente pesquisa de forma geográfica, temporal e teórico-técnico.

Quanto à limitação geográfica, a pesquisa limitou-se às 63 universidades federais brasileiras apresentadas (Quadro 6).

A limitação temporal compreendeu os meses de janeiro a agosto de 2018. Neste período, empreenderam-se as pesquisas bibliográficas e documentais, bem como se realizaram a coleta dos dados, por meio da aplicação do instrumento de pesquisa, e as análises derivadas desta.

Com relação ao escopo teórico-técnico, o presente estudo baseou-se no conceito de Gestão de Riscos, disposto na Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 01, de 10 de maio de 2016 (BRASIL, 2016), a qual determina a obrigatoriedade de aplicação da gestão de riscos pelas universidades federais brasileiras.

3.6 PROCESSO DE PESQUISA

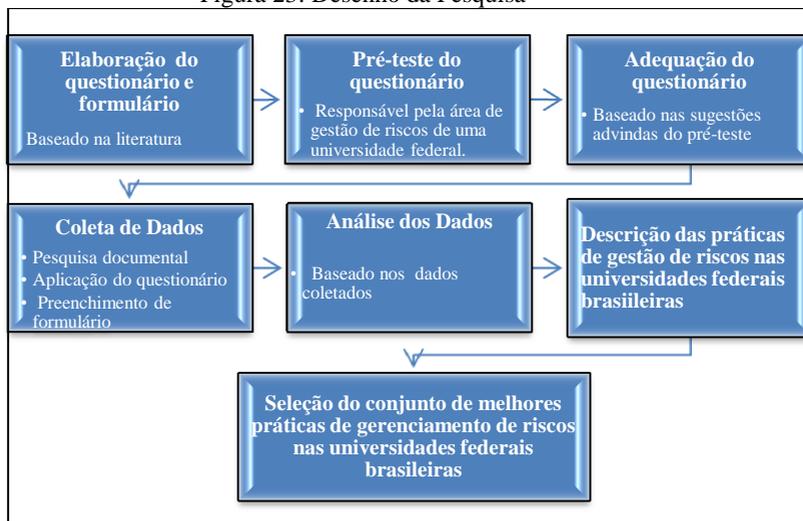
O processo da presente pesquisa envolveu seis etapas, subsequentes, para sua realização. Constituíram como etapas do processo:

- a) Elaboração do questionário e formulário;
- b) Pré-teste do questionário;
- c) Adequação do questionário;
- d) Coleta dos dados;
- e) Análise dos dados;

f) Apontamento do conjunto de melhores práticas de gestão de riscos.

As etapas elencadas foram desenvolvidas no processo de pesquisa, e podem ser visualizadas, de forma ilustrativa, por meio da Figura 23.

Figura 23: Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A primeira etapa do processo de pesquisa compreendeu a elaboração do questionário (Apêndice A) e um formulário (Apêndice B). Para a elaboração do questionário e formulário aplicado às universidades federais brasileiras, utilizou-se da literatura estudada (Quadro 8).

Na elaboração do questionário, foram utilizados o conceito da gestão de riscos e sua importância para a tomada de decisão, controle de desempenho organizacional, aumento da transparência e levantamento das ocorrências que poderiam impactar positiva ou negativamente nas instituições. Já, para a elaboração do formulário, baseou-se nas determinações legais estabelecidas da IN Conjunta MP/CGU N° 01/2016 (BRASIL, 2016).

Antes da aplicação do questionário aos sujeitos de pesquisa, foi realizado um pré-teste com vistas ao aprimoramento do instrumento de coleta de dados. Determinou-se, para tanto, a aplicação do questionário a um dos sujeitos de pesquisa, responsável pela área de gestão de riscos em uma universidade federal, situada no Estado do Rio Grande do Sul. O pré-teste foi aplicado, via *e-mail*, no dia 21 de maio de 2018.

As adaptações realizadas no questionário após a aplicação do pré-teste envolveram reformulação de duas questões abertas (questões 14 e 15) e ajustes de formatação nas questões 2 e 17. Somente após as alterações realizadas, provenientes das considerações, sugestões e críticas recebidas na aplicação do pré-teste, é que o questionário foi aplicado.

Com o questionário devidamente testado e aprimorado, a etapa seguinte consistiu na coleta de dados. Assim, a coleta de dados envolveu a aplicação do questionário aos representantes pela área de planejamento institucional das universidades federais brasileiras, e a pesquisa documental, realizada nos documentos institucionais produzidos por estas universidades.

No que tange a aplicação do questionário, esta envolveu dois momentos. Inicialmente, foram aplicados questionários nos dias 6, 7 e 8 de junho, na cidade de Campo Grande, no Estado do Mato Grosso do Sul. A data e local foram assim escolhidos em virtude da realização da II Reunião de 2018 do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD). Haja vista a presença dos sujeitos da pesquisa no evento foi possível à aplicação do questionário a 20 universidades federais brasileiras.

Como o questionário foi respondido de forma presencial, os representantes das universidades assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C). O Termo apresenta os objetivos da pesquisa, informa seus procedimentos, bem como esclarece os termos da pesquisa. Ao assinar o Termo, o respondente declara ter recebido todas as informações e concorda em participar, como voluntário, da pesquisa.

As universidades, que não foram representadas no evento, receberam o questionário via *e-mail* no período compreendido

entre os dias 19 e 21 de junho de 2018. O questionário foi encaminhado pela plataforma *Google Forms*. Por este canal, recebeu-se a resposta de 28 universidades federais brasileiras.

As respostas foram recebidas até o dia 06 de agosto de 2018.

Das 63 universidades federais brasileiras consultadas, obtiveram-se a resposta, nos dois momentos de coleta de dados, de 48 universidades, constituindo uma amostra de 76% das universidades.

O Quadro 8 apresenta o quantitativo de universidades que responderam ao questionário, classificadas segundo a região.

Quadro 8: Universidades participantes da pesquisa

Região	Total de universidades existentes	Total de universidades respondentes	Percentual de Participação
Norte	10	8	80%
Nordeste	18	14	78%
Centro-Oeste	5	5	100%
Sudeste	19	10	53%
Sul	11	11	100%
Total	63	48	76%

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

No que se refere ao preenchimento do formulário (Apêndice B), este foi efetivado paralelamente à aplicação dos questionários. O preenchimento do formulário constituiu em uma pesquisa documental, nos *sites* das universidades, a fim de verificar o grau de implementação da gestão de riscos nestas instituições. Para tanto, acessou-se o *site* institucional de todas as 63 universidades federais brasileiras definidas neste estudo para pesquisar sobre a publicação de:

- a) Criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles;
- b) Criação e publicação da Política de Gestão de Riscos;

- c) Elaboração e publicação de uma metodologia de trabalho acerca da gestão de riscos.

Os materiais pesquisados abrangeram portarias, resoluções, manuais, plano de trabalho, relatórios, metodologias de trabalho e apresentações institucionais acerca da temática de gestão de riscos.

De posse dos dados coletados, a tabulação dos dados foi efetivada em planilha eletrônica, utilizando-se de gráficos sempre que possível. Utilizou-se, na análise dos dados qualitativos o *software* NVivo para a análise de conteúdo. No Apêndice D estão apresentados os resultados dos dados coletados, com comentários.

Para descrever as práticas adotadas na gestão de riscos das universidades federais brasileiras (objetivo D), utilizaram-se as metodologias coletadas via formulário. Assim, considerou-se como metodologia os materiais supracitados, e, selecionaram-se aqueles que abordam o processo de gestão de riscos. Deste modo, para a seleção das universidades, utilizou-se como critério o estabelecimento, nos documentos publicados, de um método de trabalho e apresentação de ferramentas para a efetivação prática da gestão de riscos. Neste sentido, foram selecionadas 9 universidades federais, sendo: UFRR (Região Norte), UFPB e UFC (Região Nordeste), UNIFAL, UFLA, UFU, UNIRIO e UFF (Região Sudeste), e, UFFS (Região Sul). A descrição do processo de gestão de riscos envolveu os componentes estabelecidos na IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 (BRASIL, 2016), quais sejam:

- a) Ambiente interno;
- b) Fixação de objetivos;
- c) Identificação de eventos;
- d) Avaliação de riscos;
- e) Resposta a riscos;
- f) Atividade de controles internos;
- g) Informação e comunicação;
- h) Monitoramento.

Por fim, após a etapa de descrição, tornou-se possível levantar um conjunto de melhores práticas adotadas pelas universidades federais brasileiras. Embora se tenha definido

realizar este levantamento com base no conceito de melhores práticas do Conselho Nacional de Justiça, tal correlação não foi possível, haja vista que parte das universidades federais selecionadas não possuem resultados por não terem iniciado o processo de gestão de riscos, ou, ainda, devido ao fato de a gestão de riscos possuir resultados incipientes, por ser de recente aplicação. Assim, definiram-se como melhores práticas aquelas que cumprem a determinação legal imposta pela IN, e que aborde cada um dos componentes de forma mais completa, em relação às demais metodologias descritas.

A seleção do conjunto de melhores práticas seguiu a categorização das descrições, sendo abordada conforme os componentes da IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 (BRASIL, 2016).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, realiza-se a descrição e a análise dos dados obtidos a partir dos procedimentos metodológicos utilizados.

Na primeira seção, visando a atingir o objetivo geral desta pesquisa, realiza-se a análise da percepção dos gestores das universidades federais brasileiras sobre a gestão de riscos. Na sessão seguinte, apresenta-se o grau de implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras. A apuração das facilidades, dificuldades e resultados obtidos na implementação da gestão de riscos nas universidades federais constitui a sessão posterior. Em seguida, apresentam-se as práticas de gestão de riscos adotadas pelas universidades previamente selecionadas, relacionando aos componentes estabelecidos na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU N° 01/2016 (BRASIL, 2016). Finaliza-se o estudo com a apresentação do conjunto das melhores práticas adotadas pelas universidades no que tange a gestão de riscos.

4.1 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS SOBRE A GESTÃO DE RISCOS

A análise da percepção dos gestores das universidades federais brasileiras acerca da temática da gestão de riscos, conforme descrito no capítulo de metodologia da pesquisa (Quadro 7), envolveu gestores, pró-reitores ou secretários, responsáveis pela área de planejamento.

Para a realização da análise do entendimento dos gestores do que se refere à gestão de riscos, utilizou-se como parâmetro a definição de gerenciamento de riscos presente na IN Conjunta MP/CGU N°01/2016 (BRASIL, 2016, Art.2°, inciso VII), que aponta ser “o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização”.

Constatou-se, por meio da aplicação do questionário (Apêndice A), que o entendimento dos gestores vai ao encontro

Região	Universidade	Respostas
Norte	IFES 1	Um processo que identifica os riscos e age para evitar as incertezas nas decisões organizacionais.
	IFES 2	Identificação e mitigação de problemáticas que geram atrasos e/ou prejuízos ao cumprimento dos objetivos institucionais.
	IFES 3	É um processo conduzido em uma organização com o objetivo de estabelecer estratégias formuladas para identificar eventos de riscos.
	IFES 4	Procedimentos adotados pela alta administração para identificar, monitorar, controlar e administrar situações as quais dificultem o alcance dos objetivos, indicadores e metas da organização, de forma a minimizar esses riscos e alinhar a gestão da organização aos seus objetivos e metas.
	IFES 5	É um processo contínuo estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração que consiste em identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a Instituição a fim de fornecer segurança quanto à realização dos seus objetivos.
Nordeste	IFES 1	Ferramenta pela qual se avalia os riscos dos objetivos da instituição.
	IFES 2	Ações desenvolvidas pela organização para mitigar possíveis resultados indesejáveis.
	IFES 3	Processo de identificação de fatores que possam colocar em risco as atividades institucionais.
	IFES 4	Um modelo de apoio à tomada de decisão por parte dos gestores tendo por base os riscos intrínsecos a determinado processo.
	IFES 5	Conjunto de procedimentos que visa mitigar riscos previstos em determinadas ações na rotina, a exemplo de riscos no planejamento e execução de atividades administrativas.
Centro-Oeste	IFES 1	Gestão de Riscos é uma ferramenta que auxilia a gestão na identificação e mapeamento dos possíveis riscos à administração pública.
	IFES 2	É conhecer/identificar as condições que podem gerar impactos negativos ou positivos na instituição.
	IFES 3	A gestão de riscos visa identificar e mapear

		situações que possam comprometer a organização, e desta forma auxilia na tomada de decisão e definição de prioridades.
	IFES 4	Mapear eventuais riscos inerentes ao negócio da instituição a fim de prevenir e mitigar seus impactos no alcance dos objetivos estratégicos.
	IFES 5	Ferramenta inerente à gestão de processos e ao planejamento.
Sudeste	IFES 1	Ações e processos que devem ser implementados pelas instituições com vista a mitigar os diferentes problemas em diversas áreas.
	IFES 2	Considero a Gestão de Riscos como a apuração e verificação de gargalos inseridos na estrutura administrativa de um determinado setor, com vistas a reduzir estes fatores críticos (após detecção) aprimorar os "pontos fracos/prejudiciais.
	IFES 3	Conjunto de atividades de gestão objetivando a identificação, avaliação, priorização, monitoramento, e controle de riscos.
	IFES 4	Forma de atuação preventiva visando erradicar ou minimizar possíveis perdas sejam elas humanas ou materiais.
	IFES 5	Conjunto de ações preventivas que visam mitigar quaisquer causas/condições de insucesso de uma atividade.
Sul	IFES 1	Gestão de riscos compreende um sistema que permite a Instituição identificar, monitorar e controlar os possíveis riscos existentes.
	IFES 2	Processo de natureza permanente, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.
	IFES 3	É o processo de identificação, avaliação, administração e controle de potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos/processos da organização.
	IFES 4	Gestão dos fatores, eventos, ou variáveis que

		podem causar impacto no alcance dos objetivos institucionais, quer sejam negativos ou positivos.
	IFES 5	É um modelo de Gestão que visa identificar os riscos potenciais da Instituição e adotar medidas para evitar ou mitigar os riscos inerentes às atividades da organização.

Fonte: Dados primários (2018).

Haja vista que a temática da gestão de riscos é assunto recorrente nos Fóruns de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAP, 2018) desde a publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016), infere-se que o amplo conhecimento dos gestores a respeito de sua definição esteja relacionado à realização de tais encontros. Contudo, a exigência legal, bem como as auditorias realizadas nas instituições de ensino, também são fatores que devem ser levados em consideração.

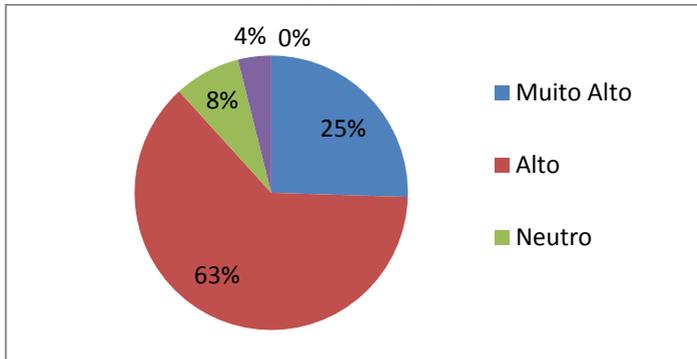
Destaca-se que a definição de gestão de riscos dos gestores da IFES 2 da Região Norte, IFES 4 da Região Nordeste, e IFES 4 da Região Sul corroboram com a definição do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP, 2017), que ressalta o uso do gerenciamento de riscos para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais, auxiliando na tomada de decisão, aprimorando os processos institucionais e a mitigação de riscos.

Outra resposta que merece destaque é a do gestor da IFES 4, da Região Norte. A definição utilizada pelo gestor vai ao encontro da recomendação da ISO 31000 (2018), que afirma a necessidade integração da gestão de riscos à estrutura, processos, objetivos, estratégia e atividades organizacionais.

Quando questionados quanto ao nível de importância à adoção da gestão de riscos nas universidades, 63% dos gestores acreditam ser de alta importância, seguido pelo nível muito alto, com 25% de frequência de respostas. Assim, ressalta-se a importância percebida da temática pelos gestores ao observar que em sua maioria (88% dos gestores) possuem este tipo de percepção.

Por meio do Gráfico 1, observa-se a frequência de respostas obtidas.

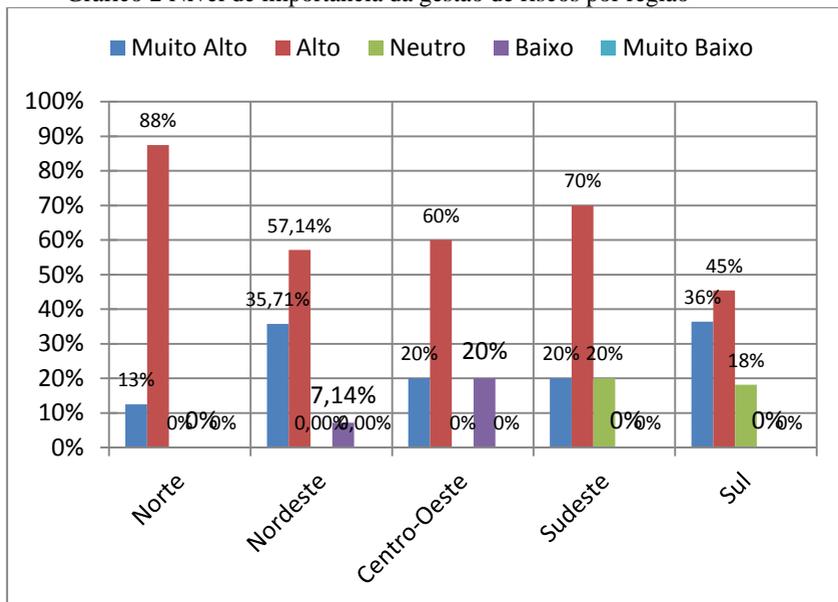
Gráfico 1: Nível de importância da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras



Fonte: Dados primários (2018).

Ao analisar esta percepção (Gráfico 1), segundo a classificação regional das universidades, observa-se que a Região Norte é a que apresenta maior percentual de universidades que consideram alto o nível de importância a gestão de riscos, com 88% dos respondentes. Somente as Regiões Sudeste e Sul apresentaram gestores com percepção neutra quanto à importância, e Regiões Nordeste e Centro-Oeste com gestores que apontam a gestão de riscos com uma importância de nível baixo para as universidades. Nenhum gestor considera como nível muito baixo. Tais percentuais de percepções por região podem ser analisados por intermédio do Gráfico 2.

Gráfico 2 Nível de importância da gestão de riscos por região



Fonte: Dados primários (2018).

Com relação à contribuição da gestão de riscos para a gestão universitária, a análise baseou-se, também, na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016). Para tanto, relacionaram-se as contribuições elencadas pelos gestores aos objetivos da gestão de riscos dispostos na IN.

Conforme disposto no Art. 15 na IN 01/2016 (Brasil, 2016, Art. 15), são objetivos da gestão de riscos:

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

II – aumentar a probabilidade de **alcance dos objetivos** da organização, **reduzindo os riscos** a níveis aceitáveis; e

III – agregar valor à organização por meio da **melhoria dos processos de tomada de decisão** e do tratamento **adequado dos riscos e dos impactos negativos** decorrentes de sua materialização (grifo nosso).

Para análise do conteúdo das respostas, foram pré-definidas categorias da seguinte forma:

- a) Respostas tipo 1: relacionadas ao acesso às informações;
- b) Respostas tipo 2: relacionadas ao alcance dos objetivos;
- c) Respostas tipo 3: relacionadas à melhoria do processo de tomada de decisão;
- d) Respostas tipo 4: relacionadas ao tratamento e redução dos riscos e dos impactos negativos;
- e) Respostas tipo 5: que abordam mais de uma opção de respostas, entre as respostas de 1 a 4;
- f) Respostas tipo 6: relacionadas a outras contribuições;
- g) Respostas tipo 7: que não abordam contribuições.

A tabulação das repostas está exposta no Quadro 10.

Quadro 10: Contribuições da Gestão de Riscos, segundo as universidades.

Resposta	Quantidade de Respostas	Universidade	Exemplos de Respostas
Tipo 1	0	----	-----
Tipo 2	4	IFES 1	Contribui de forma a melhorar as ações desenvolvidas, de forma mais segura.
		IFES 2	Avaliando as áreas mais sensíveis ao cumprimento dos objetivos.
		IFES 3	Contribui para a previsão do futuro e melhor preparo da gestão, para o aumento da

			responsabilidade social e com os resultados institucionais de todos os gestores.
		IFES 4	Contribuí com uma análise de riscos associados aos objetivos estratégicos de todas as unidades administrativas.
Tipo 3	7	IFES 1	Como ferramenta de gestão. Auxilia na tomada de decisão e planejamento.
		IFES 2	Permite maior e melhor capacidade de planejar e tomada de decisão.
		IFES 3	Contribuindo para a tomada de decisão seja cada vez mais qualificada e reduza o nível de incerteza.
		IFES 4	Auxilia no planejamento das ações da instituição. As tomadas de decisões são mais seguras e assertivas.
		IFES 5	Deveria fornecer subsídios para as decisões dos gestores.
		IFES 6	Serve como um aliado à tomada de decisões.
Tipo 4	17	IFES 1	Reduzindo falhas e antecipando as situações que possam comprometer o bom andamento das atividades da instituição.
		IFES 2	Monitoramento dos pontos críticos, para aprimoramento de processos.
		IFES 3	Mitigando riscos e ajudando na escolha da prioridade.
		IFES 4	Redução de impactos negativos da origem da instituição;
		IFES 5	Eficiência econômica, agilidade em ações previstas, minimização de fracassos de ações de gestão.
		IFES 6	Identificação dos riscos, os entraves e gargalos da

			administração, possibilitando ações no sentido de minimizar os efeitos dos riscos.
		IFES 7	Por diminuir os fatores críticos que impactam a boa marcha da gestão, a GR contribui com a eficiência administrativa.
		IFES 8	A antecipação de possíveis problemas na execução das atividades permite que as nossas ações sejam mais céleres e eficientes.
Tipo 5	7	IFES 1	Contribui de modo a auxiliar na identificação e prevenção de possíveis eventos de riscos que possam comprometer o alcance dos objetivos da organização.
		IFES 2	Identificando riscos aos quais a Universidade está exposta no que tange ao atendimento de sua missão, visão, e valores, propondo estratégias para eliminação ou mitigação dos mesmos.
		IFES 3	Com a mitigação dos eventos que possam impactar na não execução dos objetivos e das atividades da universidade.
		IFES 4	Contribui no intuito de mitigar eventos negativos, e com isso vem as oportunidades de conclusão dos objetivos com maior efetividade.
		IFES 5	A gestão de riscos permite o aprimoramento e facilitação da gestão da instituição de forma geral, contribuindo na tomada de decisão, por parte dos gestores, uma vez que detecta pontos críticos.
		IFES 6	Dá suporte ao alcance de objetivos estratégicos; Melhora

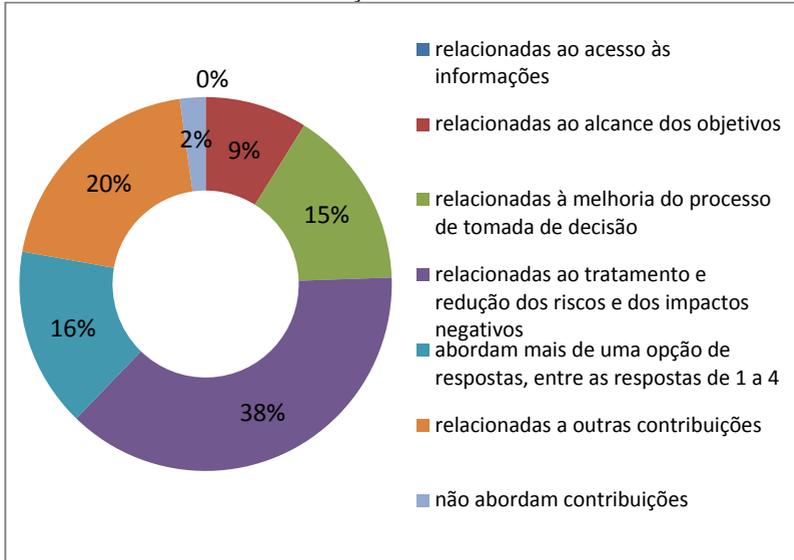
			as decisões institucionais; Cria uma cultura de riscos em toda a organização; Reduz as surpresas e perdas operacionais; Cria pontes nos silos departamentais; desenvolve um centro de excelência para o gerenciamento do risco; baseia-se na experiência de gerentes altamente qualificados.
Tipo 6	9	IFES 1	A gestão de riscos contribui para a difusão de uma nova cultura organizacional de controle e transparência dos processos.
		IFES 2	O sistema de riscos deve estar atrelado a governança institucional e deve contribuir para correção das distorções do planejamento interno.
		IFES 3	Tornando a gestão mais eficiente com redução de recursos gerais.
		IFES 4	Canalização de recursos orçamentários para os principais riscos.
		IFES 5	Aponta claramente a s nuances primordiais para execução das ações propostas.
		IFES 6	Contribui no aprimoramento de seus fluxos e rotinas
Tipo 7	1	IFES 1	Ainda não há política de gestão de riscos implementada na universidade, em fase de planejamento.

Fonte: Dados primários (2018).

De acordo com respostas apresentadas, observa-se, por meio do Gráfico 3, que 78% delas possuem aderência, total ou parcial, aos objetivos propostos pela Instrução Normativa

(BRASIL, 2016). Tal fato corrobora a conclusão acerca do entendimento dos gestores sobre a temática da gestão de riscos.

Gráfico 3: Contribuições da Gestão de Riscos



Fonte: Dados primários (2018).

As respostas tipo 4, relacionadas ao tratamento e redução dos impactos negativos, foi a que apresentou maior frequência, com 38% de gestores com este tipo de percepção. Este dado demonstra que a visão dos gestores converge com o objetivo apresentado no inciso III do Art. 15 da IN, como também com o apontamento de Garcia *et al.* (2009) que afirma que a gestão de riscos permite a projeção de um plano de ações que visa à combater aos riscos.

A percepção dos gestores que apresentaram respostas do tipo 3, relacionadas à melhoria do processo de tomada de decisão, está em consonância com a Risk Tecnologia (2009), que define que o gerenciamento de riscos possibilita a identificação e análise de uma série de questões de forma a facilitar a tomada de decisões embasadas.

De outra forma, as respostas tipo 6, relacionadas a outras contribuições, embora não estejam abordadas diretamente na IN (BRASIL, 2016), validam a afirmativa de Perobelli (2004), ao apontar que as vantagens e benefícios da gestão de riscos vão além do processo de tomada de decisão.

Ainda, embora as respostas do tipo 1, relacionadas ao acesso às informações, não tenha sido mencionada pelos gestores, salienta-se que a estrutura de gestão de riscos determinada pela IN (BRASIL, 2016) prevê um componente de informação e comunicação. Este componente demonstra-se imprescindível no processo de gestão de riscos, justamente por ser o responsável por fornecer os dados necessários aos demais componentes, tornando, assim, possível a gestão dos riscos.

Ao apresentar que 88% dos respondentes consideram a importância da gestão de riscos como muita alta ou alta, e que 98% visualiza contribuições para as universidades, a pesquisa apresentou que os gestores das universidades federais brasileiras, de forma majoritária, não só possuem entendimento da definição da gestão de riscos, como compreendem sua importância e contribuição para a gestão como um todo.

4.2 GRAU DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Para a aferição do grau de implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras, utilizam-se três parâmetros, observando-se o instrumento de coleta de dados (Apêndice B):

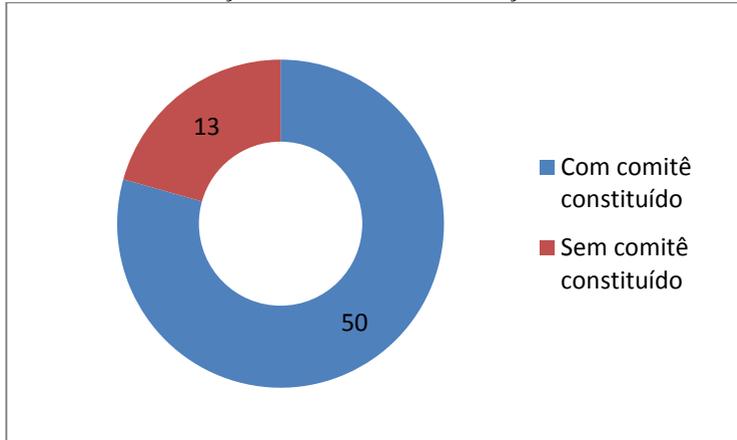
- a) Criação do comitê de governança, Riscos e Controles;
- b) Criação e divulgação da Política de Gestão de Riscos;
- c) Elaboração e publicação de uma metodologia de trabalho para a implementação da gestão de riscos.

A pesquisa envolveu os três parâmetros e abrangeu as 63 universidades federais brasileiras, totalizando 100% das universidades pesquisadas. A pesquisa documental envolveu portarias, resoluções, relatórios, planos, manuais, apresentações, e os *sites* institucionais.

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2018) determina, em seu Art. 23, a criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles. “Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão instituir, pelos seus dirigentes máximos, Comitê de Governança, Riscos e Controles” (BRASIL, 2016, Art. 23).

Diante de tal exigência, a pesquisa buscou realizar um levantamento nas universidades federais brasileiras na ânsia de analisar o cumprimento desse artigo. Os resultados constatados estão dispostos no Gráfico 4.

Gráfico 4: Constituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles

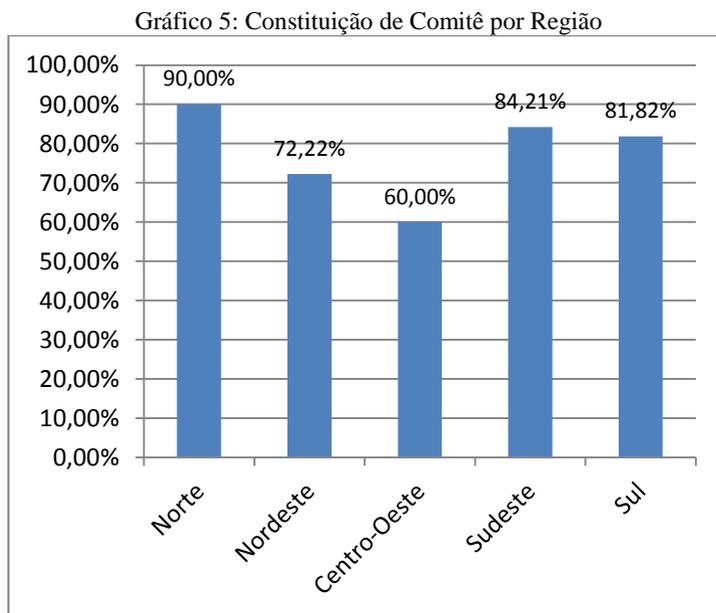


Fonte: Dados primários (2018).

Observa-se, então, que 50 universidades federais brasileiras já constituíram o Comitê de Governança, Riscos e Controles (Gráfico 4), ante 13 universidades que ainda não cumpriram tal exigência legal.

Quando analisado segundo as regionais, observa-se que a Região Norte possui o maior percentual (90%) de universidades federais com a constituição e formalização do Comitê de Governança, Riscos e Controles. As Regiões Sudeste e Sul apresentam percentuais similares, com 84,21% e 81,82%,

respectivamente. Salienta-se que embora a criação dos Comitês não tenha sido executada em todas as universidades, percebe-se um movimento nesta direção, haja vista que o menor percentual de criação, por região, é de 60% (Região Centro-Oeste). Tais dados estão apresentados no Gráfico 5.

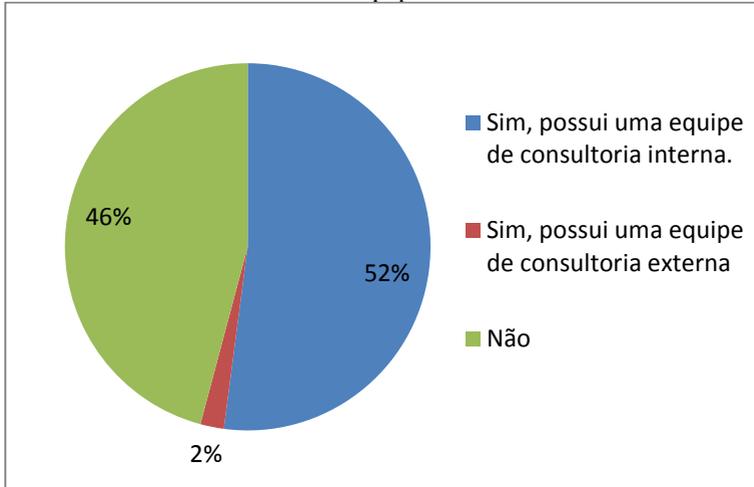


Fonte: Dados primários (2018).

Os gestores das universidades federais também foram questionados quanto à existência de uma equipe de consultoria técnica para a realização da gestão de riscos (Gráfico 6). O resultado da pesquisa, realizada com 76% das universidades, apresentou que 46% das universidades não contam com uma equipe de consultoria técnica, contra 52% das universidades que afirmam ter tal equipe de consultoria interna. Somente 2% das universidades asseguraram utilizar uma equipe de consultoria externa à universidade.

Por meio do Gráfico 6, pode-se verificar os dados coletados na pesquisa.

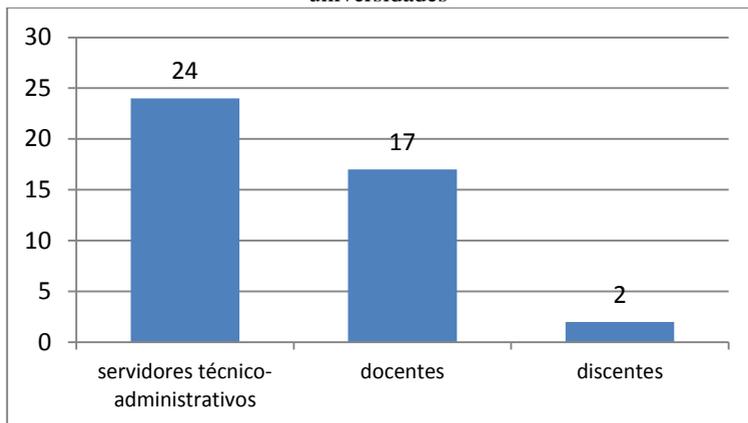
Gráfico 6: Existência de equipe de consultoria técnica



Fonte: Dados primários (2018).

Dentre as universidades que afirmaram utilizar uma equipe de consultoria interna (Gráfico 7), percebe-se que a maior parte das universidades (56%) possui, em sua composição, servidores técnico-administrativos, ou seja, 24 universidades afirmam que a equipe possui presença de servidores técnico-administrativos. A presença dos docentes nestas equipes é verificada em 39% das universidades federais, ou seja, em 17 universidades, e somente 5% das universidades possuem discentes em suas equipes (2 universidades). Pode-se inferir, diante dos dados apresentados, a representatividade de categorias distintas de membros da comunidade universitária na composição das equipes de consultoria, o que retrata uma forma de gestão participativa.

Gráfico 7: Presença de categorias nas equipes de consultoria interna das universidades



Fonte: Dados primários (2018).

Outra determinação legal proveniente da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016, Art. 17) refere-se à elaboração de uma política de gestão de riscos, instituindo que a política de gestão de riscos, a ser instituída pelos órgãos e entidades do Poder Executivo federal em até doze meses a contar da publicação desta Instrução Normativa, deve especificar:

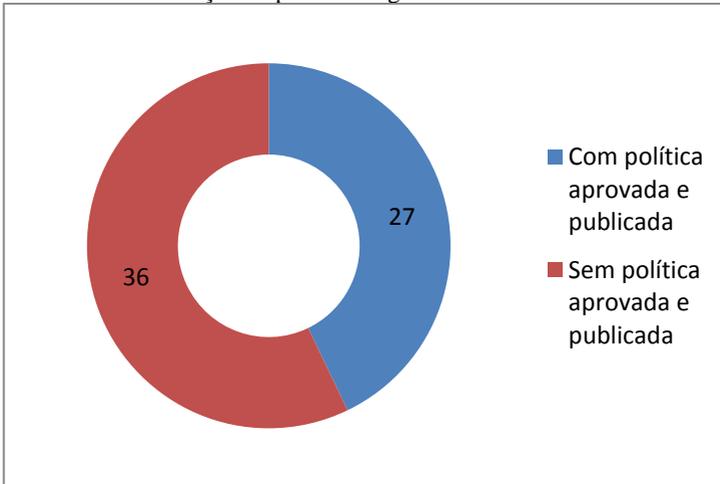
- a) Os princípios e diretrizes organizacionais;
- b) As diretrizes acerca da gestão de riscos;
- c) As competências e responsabilidades para a execução efetiva da gestão de riscos na instituição.

Haja vista que a data de publicação da Instrução Normativa (BRASIL, 2016) foi em 10 de maio de 2016, o prazo de instituição da política de gestão de riscos nas universidades federais brasileiras findou-se em maio de 2017.

Por meio da presente pesquisa, constatou-se que 27 das universidades já cumpriram tal determinação e possuem uma política de gestão de riscos instituída e devidamente publicada. Considerando que o total de universidades federais brasileiras pesquisadas foi de 63, percebe-se o cumprimento de tal política

em 43% das universidades. O Gráfico 8 apresenta o quantitativo das universidades segundo o cumprimento de tal exigência, revelando que, neste quesito, há um certo equilíbrio entre universidades que já cumpriram com a determinação da IN (BRASIL, 2016) e os que ainda não cumpriram. De outro modo, os resultados mostram que há ainda muito a se fazer neste sentido, inferindo-se que as 27 universidades podem estar com dificuldades para atender a citada demanda.

Gráfico 8: Constituição da política de gestão de riscos nas universidades

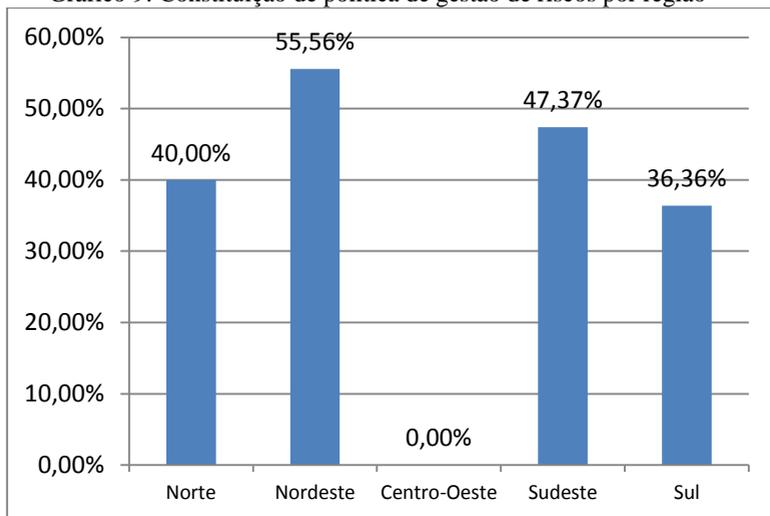


Fonte: Dados primários (2018).

Quando analisadas por região (Gráfico 9), observa-se que a Região Nordeste é a região brasileira que possui, percentualmente, maior índice de publicação da política, com 55,56% das universidades com suas respectivas Políticas de Gestão de Riscos aprovadas e publicadas. Na sequência, os destaques são para as Regiões Sudeste e Norte, com 47,37% e 40% das universidades de posse de uma política de gestão de riscos.

Os percentuais de universidades que já constituíram uma política de gestão, por região, estão dispostos no Gráfico 9.

Gráfico 9: Constituição de política de gestão de riscos por região



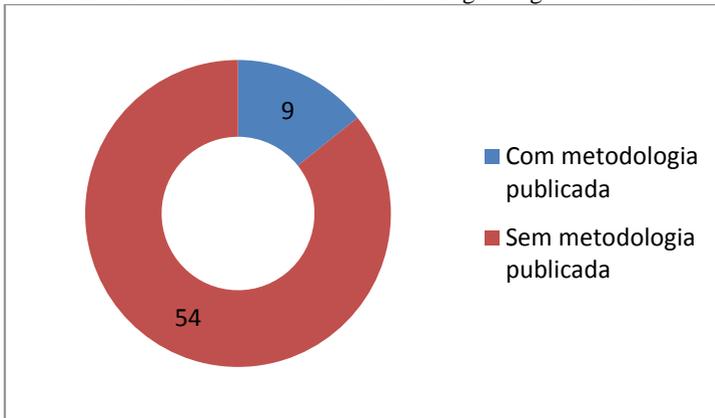
Fonte: Dados primários (2018).

O terceiro e último parâmetro analisado refere-se à elaboração e publicação de uma metodologia de trabalho para a implementação da gestão de riscos (Gráfico 10).

Embora a Instrução Normativa (BRASIL, 2016) não defina uma data limite para a implementação da gestão de riscos nos órgãos e entidades do Poder Executivo federal, observa-se a iniciativa de execução de uma metodologia previamente definida por parte das universidades. Entretanto, são, ainda, poucas as universidades federais brasileiras que definiram uma metodologia de trabalho para a operacionalização da gestão de riscos.

O Gráfico 10 apresenta que somente 9 universidades possuem uma metodologia de gestão de riscos definida e publicada pela instituição.

Gráfico 10: Universidades com metodologia de gestão de riscos



Fonte: Dados primários (2018).

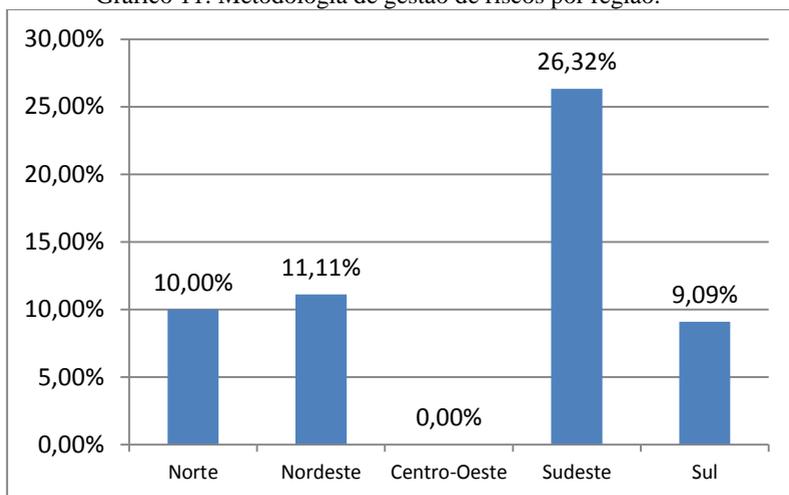
Contudo, 12 universidades federais brasileiras que não apresentam metodologia de trabalho publicada apresentam em sua política de gestão de riscos diretrizes para esta. Dentre as diretrizes observa-se a definição de conceitos preliminares, etapas da gestão de riscos, e, em 5 casos, formas de análise e tratamento dos riscos.

Embora somente 14% das universidades federais brasileiras tenham publicado sua metodologia de trabalho com relação à gestão de riscos, destaca-se a Região Sudeste à frente das demais regiões, com 26% das universidades com uma metodologia definida e publicada.

O percentual de elaboração e publicação das metodologias de gestão de riscos nas universidades federais brasileiras, classificadas por região, pode ser observado por meio do Gráfico 11.

Salienta-se que foi realizada uma pesquisa documental, podendo haver universidades federais com uma metodologia de gestão de riscos definida, porém não publicada, impossibilitando, desta forma, o acesso ao documento ora pesquisado.

Gráfico 11: Metodologia de gestão de riscos por região.

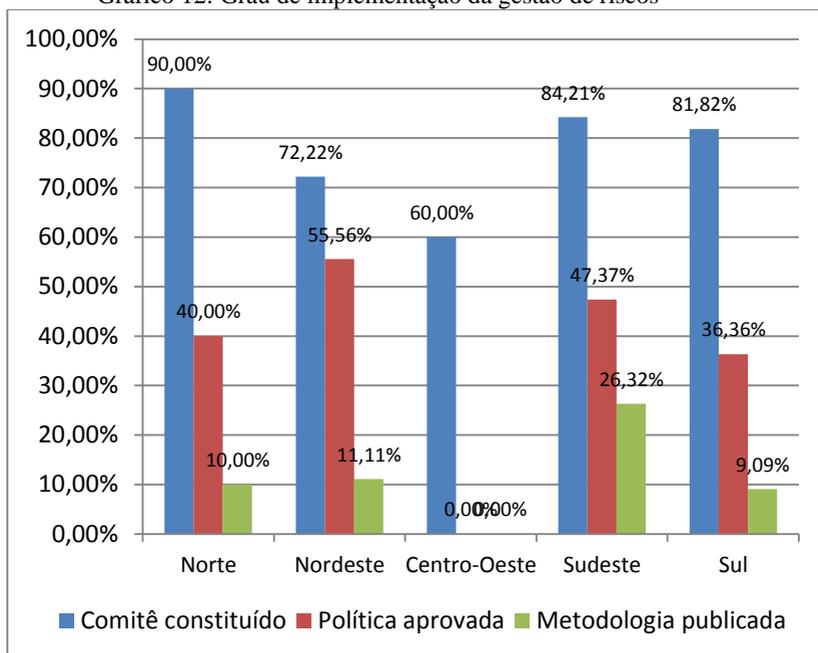


Fonte: Dados primários (2018).

Diante das informações coletadas, foi possível verificar o grau de implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras. Os resultados encontrados para os parâmetros utilizados (Criação do Comitê de Governança, Riscos e Controles; Criação e divulgação da Política de Gestão de Riscos; e, Elaboração e publicação de uma metodologia de trabalho para a implementação da gestão de riscos) podem ser observados no Gráfico 12.

Por meio do Gráfico 12, observa-se que a constituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles é o item mais atendido dentre as obrigações legais impostas pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº01/2016 (BRASIL, 2016). Embora nenhuma região brasileira apresente a totalidade de universidades com a criação dos comitês, a Região Norte é a que mais se aproxima, destacando-se 90% das universidades federais com os comitês devidamente constituídos.

Gráfico 12: Grau de implementação da gestão de riscos



Fonte: Dados primários (2018).

A política de gestão de riscos é a única exigência legal prevista na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº01/2016 (BRASIL, 2016) com prazo de atendimento. O prazo findou-se em maio de 2017, exatamente 12 meses após a publicação da IN. Contudo, observa-se que 18 universidades obedeceram tal prazo, ao passo que 9 universidades instituíram suas políticas após a o prazo determinado, e, ainda, 36 universidades não efetivaram tal determinação. Aponta-se a Região Sudeste com o maior percentual de universidades com políticas de gestão de riscos aprovadas e publicadas, 55,56%. Em contrapartida, as universidades federais da Região Centro-Oeste não apresentam, até a data da coleta de dados, política de gestão de riscos aprovada.

Por fim, os índices de universidades federais brasileiras com metodologia de trabalho acerca da gestão de riscos publicada são ainda menores. Com 26% das universidades federais com metodologia definida, o destaque é da Região Sudeste, em que um total de 5 universidades, ante as 19 existentes, possui um documento publicado neste sentido.

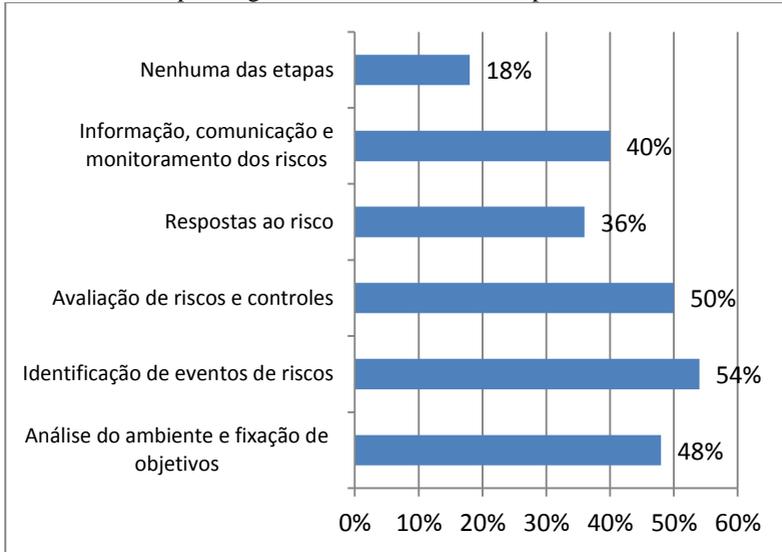
4.3 FACILIDADES, DIFICULDADES E RESULTADOS OBTIDOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Conforme Wood Jr (2009) afirma, as mudanças organizacionais vêm acompanhadas de dificuldades e barreiras a serem superadas. A exigência da implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras provocou um movimento de mudança nas organizações. Definir um novo processo de trabalho, em uma área ainda não tão explorada pelas universidades trouxe consigo fatores que dificultaram sua operacionalização.

Todavia, Wood Jr (2009) destaca que nas organizações também se pode encontrar condições facilitadoras, tanto no que diz respeito em termos de pessoal como em termos de teorias a serem colocadas em prática.

A pesquisa realizada, por meio da aplicação do questionário (Apêndice A), apontou tanto aspectos que corroboraram a implementação da gestão de riscos, como aspectos que dificultaram, conforme destacado pelos gestores das universidades federais brasileiras (Quadro 13). Porém, antes de abordar tais aspectos, é pertinente apresentar quais são as etapas do processo de gestão de riscos que já estão sendo executadas nas universidades, a fim de facilitar o entendimento do ponto de vista dos gestores (Gráfico 13).

Gráfico 13: Etapas da gestão de riscos executadas pelas universidades



Fonte: Dados primários (2018).

O Gráfico 13 apresenta que as etapas mais realizadas pelas universidades são as de identificação de riscos, com 54% das universidades respondentes da pesquisa executando esta etapa, e a etapa de avaliação de riscos e controles, com 50% das universidades respondentes. Percebe-se que 48% das universidades realizam a etapa de análise do ambiente interno e fixação de objetivos. Isso aponta que algumas universidades não percorreram esta etapa e iniciam seu processo já na fase de identificação de eventos de riscos.

Cabe, ainda, ressaltar que 18% das universidades respondentes não executam ações de gestão de riscos, e que, embora certas universidades ainda não tenham sua política de gestão de riscos aprovada, já são executadas atividades de gestão de riscos.

Exposto este cenário, torna-se compreensível a elucidação da análise dos aspectos facilitadores e dificuldades encontrados,

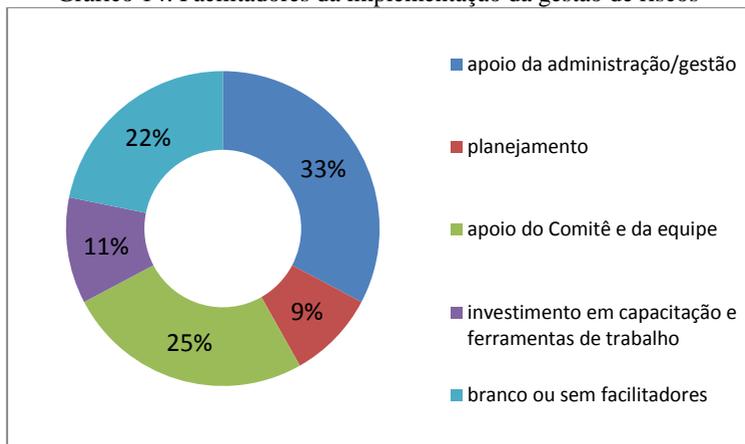
Diante do cálculo de frequência de palavras utilizadas, realizou-se a análise de conteúdo dos dados obtidos segundo uma classificação estabelecida após a aplicação do instrumento de coleta de dados (Apêndice A). Assim, os aspectos facilitadores foram classificados em 5 classes:

- a) Respostas Tipo 1: relacionadas ao apoio da administração/gestão;
- b) Respostas Tipo 2: relacionadas ao planejamento;
- c) Respostas Tipo 3: relacionadas ao apoio do Comitê e da equipe;
- d) Respostas Tipo 4: relacionadas ao investimento em capacitação e ferramentas de trabalho;
- e) Respostas Tipo 5: relacionadas à respostas negativas (ausência de facilitadores) ou respostas em branco.

Por meio do Gráfico 14, é possível observar que os facilitadores apontados com maior frequência pelos gestores configuram-se no apoio da gestão/administração e no apoio da equipe de trabalho e do Comitê, com 33% e 25% das respostas coletadas, respectivamente.

Contudo, as respostas em branco ou que sinalizam inexistência de facilitadores no processo de implementação da gestão de riscos nas universidades federais apontam para um percentual de 22%, considerado expressivo diante dos demais, conforme exposto no Gráfico 14).

Gráfico 14: Facilitadores da implementação da gestão de riscos



Fonte: Dados primários (2018).

Para se realizar a análise dos dados coletados, apresenta-se, no Quadro 11, uma seleção de respostas dos gestores das universidades federais brasileiras, classificadas pelos tipos anteriormente definidos.

Quadro 11: Facilitadores da implementação da gestão de riscos

Resposta	Exemplos de Respostas
Tipo 1	A política é demanda considerada prioritária pela Reitoria, que tem disponibilizado meios para o atingimento do objetivo.
	Temos a Decana de Planejamento diretamente envolvida no trabalho. Apoio da Reitoria também.
	A Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e o Departamento de Estruturação e Processos Institucionais atuando como orientadores e acompanhando o Comitê.
Tipo 2	Planejamento e PDI bem estruturado nos anos anteriores.
	Experiência anterior positiva quanto à elaboração do PDI de forma participativa.
	Temos investido cerca de 3 anos na sistemática de planejamento na instituição, acompanhado do monitoramento das ações, avaliação e controle.
	Um PDI elaborado com metas e indicadores.

Tipo 3	Os membros do Conselho Comitê.
	Equipe de planejamento com 3 servidores.
	Equipe capacitada e motivada.
	Equipe nova e estrutura organizacional flexível vai permitir uma maior aceitação das políticas sugeridas.
Tipo 4	A recente implantação do sistema ERP.
	Plano de gestão de riscos, definição do dono de risco, além de diversas técnicas com foco no papel de facilitador de riscos, tais como brainstorming, Análise de gravata borboleta, etc.
	Implantação da gestão por processos em andamento (visão por processos faz parte da organização)
	A Universidade tem investidos em capacitação sobre gestão de riscos para seus servidores.
Tipo 5	O ambiente atual não se encontra favorável, devido ao fato de a Política de Gestão de Riscos não haver sido aprovada, fato impeditivo da realização de ações concretas (de maneira oficializada) na universidade.
	Não há facilitadores.

Fonte: Dados primários (2018).

As respostas do tipo 1, que correspondem a 32% das respostas coletadas, reafirmam o posicionamento de Whitfield (2003) ao indicar que, para o sucesso da gestão de riscos, deve-se, entre outras indicações, promover a gestão de forma holística, integrando-a em toda a organização. Para tanto, torna-se indispensável o apoio da gestão/administração, haja vista que, sem tal apoio, a integração torna-se ineficaz.

Neste sentido, o Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017) determinou que um dos eixos em que o programa de integridade dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional deve estar estruturado é o comprometimento e apoio da alta administração.

O apoio recebido pela equipe de trabalho e pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle Interno foi apontado como o segundo maior facilitador da implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras, com 25% das respostas relacionadas a este facilitador (Gráfico 14). “Os membros do Conselho Comitê” e “Equipe capacitada e motivada” são respostas que refletem essa realidade constatada. A

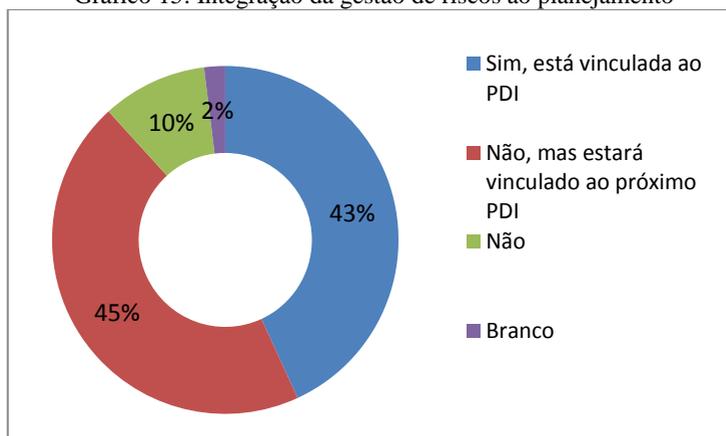
fundamental participação e apoio de uma equipe já haviam sido percebidos por Denhardt e Denhardt (2000) quando os autores asseguraram que na governança pública é necessário compartilhar poder e trabalhar com pessoas, uma vez que a governança implica na valorização de pessoas e não somente na produtividade.

Vale ressaltar, ainda, que as respostas do tipo 2 corroboram com a afirmação de Silva Filho (2010), que assinala que os conceitos de gestão, tais como o planejamento estratégico, devem ser metabolizados pelas universidades antes de sua aplicação. Cita-se, então, a resposta de um dos gestores: “Temos investido cerca de 3 anos na sistemática de planejamento na instituição, acompanhado do monitoramento das ações, avaliação e controle”.

Ademais, a questão do planejamento está estabelecida na IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016, Art. 17, inciso II, alínea a) que determina que a política de gestão de riscos dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverá estabelecer diretrizes de “como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização”. E, diante desta exigência, a presente pesquisa buscou verificar como a gestão de riscos está integrada ao planejamento das universidades.

Conforme apresentado no Gráfico 15, 43% das universidades respondentes da pesquisa já integraram a gestão de riscos ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o que fortalece o fato de o planejamento atuar como fator facilitador no processo de gestão de riscos. Além disso, 45% das universidades respondentes não possuem tal integração, mas garantem que o próximo PDI será elaborado nesta perspectiva.

Gráfico 15: Integração da gestão de riscos ao planejamento



Fonte: Dados primários (2018).

Não obstante, a pesquisa buscou, igualmente, levantar os aspectos apontados como dificuldades pelos gestores das universidades federais brasileiras no que tange à implementação da gestão de riscos nas respectivas universidades. A contagem de frequência das palavras nas respostas recebidas, por meio de pergunta aberta presente no questionário (questão 14, do Apêndice A), apontou para o resultado apresentado na Figura 26, representado por uma nuvem de palavras.

Figura 26: Dificuldades na implementação da gestão de riscos



Fonte: Dados primários (2018).

As palavras destacadas de maior tamanho correspondem àquelas repetidas com mais frequência (Figura 26). Assim, destacam-se os termos cultura, gestão, pessoal, mapeamento, processos, pessoal, servidores.

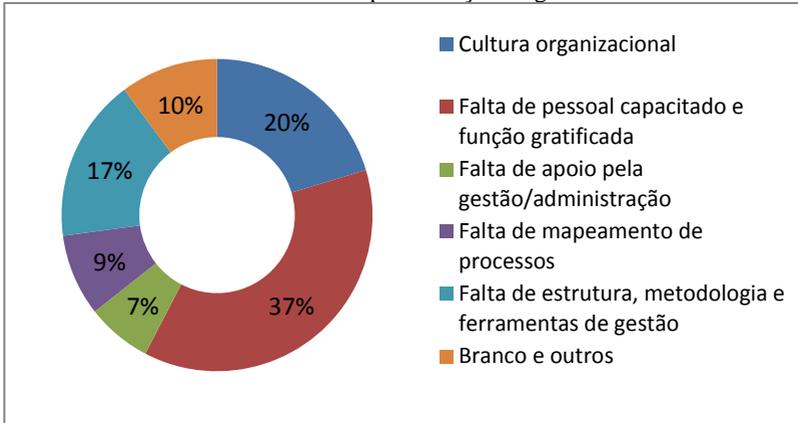
Para a análise de conteúdo das repostas, estabeleceu-se, a partir do cálculo de frequência, uma classificação definida após a aplicação do instrumento de coleta de dados (Apêndice A). Assim, as dificuldades encontradas foram classificadas em 6 classes distintas:

- a) Respostas Tipo 1: relacionadas à cultura organizacional;
- b) Respostas Tipo 2: relacionadas à falta de pessoal capacitado e função gratificada;
- c) Respostas Tipo 3: relacionadas à falta de apoio pela gestão/administração;
- d) Respostas Tipo 4: relacionadas à falta de mapeamento de processos;
- e) Respostas Tipo 5: relacionadas à falta de estrutura, metodologia e ferramentas de gestão;

f) Respostas Tipo 6: relacionadas a outras respostas ou à respostas em branco.

Os percentuais obtidos para cada tipo de resposta estão expostos no Gráfico 16.

Gráfico 16: Dificuldades na implementação da gestão de riscos



Fonte: Dados primários (2018).

Os maiores percentuais de respostas (Gráfico 16) estão relacionados à falta de pessoal capacitado e função gratificada e à dificuldade de aceitação da política de gestão de riscos na cultura organizacional, com 37% e 20% das respostas, respectivamente. Estes dois aspectos apontados representam 57% das dificuldades encontradas na implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras. Outrossim, não se pode deixar de observar 17% de respostas relacionadas à falta de estrutura administrativa, metodologia de trabalho e ferramentas de gestão.

Ao agregar as dificuldades relacionadas à falta de pessoal capacitado e função gratificada (37%), com a falta de estrutura, metodologia e ferramentas de gestão (17%) e falta de mapeamento de processos (9%), obtém-se o total de 63% das dificuldades apontadas pelos gestores. Infere-se, então, que as dificuldades estão relacionadas à falta de recursos, de forma ampla. Ou seja, embora a IN Conjunta (BRASIL, 2016) tem

imposto a obrigatoriedade de implementação da gestão de riscos, não houve destinação de recursos às universidades para o atendimento ao disposto.

O Quadro 12 apresenta as respostas selecionadas, conforme a classificação estabelecida.

Quadro 12: Dificuldades na implementação da gestão de riscos

Resposta	Exemplos de Respostas
Tipo 1	Consolidações de uma cultura.
	Mudança da cultura organizacional.
	Primeiramente é um assunto inteiramente novo e recente nas Instituições Públicas, depois tem que disseminar essa cultura e fazer que os servidores entendam a importância da Gestão de Riscos para a Organização e também para a melhoria de sua rotina de trabalho.
Tipo 2	Os agentes envolvidos necessitam de capacitação específica para planejar, implantar, executar e controlar uma política de gestão de riscos.
	Função (inexistência) para coordenar o setor.
	Não possuir pessoal capacitado para elaboração e implementação.
Tipo 3	Falta de pessoal capacitado, de funções gratificadas e de condições estruturais
	Sensibilização de membros da alta administração.
	Falta de tempo e o fato da administração superior não considerar como prioridade.
Tipo 4	Engajamento da gestão superior.
	Em paralelo à elaboração do Plano de Gestão de Riscos, estamos fazendo o mapeamento dos macroprocessos.
	O mapeamento dos processos.
Tipo 5	Mapeamento dos processos e compreensão das fragilidades existentes.
	Desconhecimento do tema de governança e de ferramentas de gestão modernas por parte dos gestores.
	Definição da política.
Tipo 6	Considerando prática adotada há pouco tempo pela administração pública, ainda falta o modelo piloto com as boas práticas desenvolvidas e resultados alcançados.
	Tempo. Passamos mais tempo respondendo sobre gestão de riscos do que temos efetivamente para desenvolvê-la. Equipe de

trabalho possui muitas atribuições diversas, sem o tempo necessário para focar no mapeamento de riscos.

Fonte: Dados primários (2018).

Uma equipe capacitada, apontada anteriormente como aspecto facilitador, pode tornar-se uma dificuldade, quando na sua ausência. Foi o que apontou a pesquisa, ao aferir que 37% das respostas (Gráfico 16) estão relacionadas às dificuldades de pessoal capacitado e/ou inexistência de função gratificada para a implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras, conforme destacou um representante de uma das universidades: “os agentes envolvidos necessitam de capacitação específica para planejar, implantar, executar e controlar uma política de gestão de riscos”.

Vislumbrando, possivelmente, que esta dificuldade tornar-se-ia presente na realidade nas instituições, a IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016) determinou, em seu Art. 17, inciso II e alínea f, que a política de gestão de riscos deve especificar diretrizes sobre o desenvolvimento dos agentes públicos em gestão de riscos. Contudo, observa-se, por meio do Gráfico 16, que as universidades depararam-se com tal dificuldade já no decorrer da implementação da política de gestão de riscos.

Em seguida, destaca-se a cultura organizacional como uma dificuldade no processo de implantação da gestão de riscos. Exemplo disto está na colocação de um representante de universidade federal, que destacou que “primeiramente é um assunto inteiramente novo e recente nas Instituições Públicas, depois tem que disseminar essa cultura e fazer que os servidores entendam a importância da Gestão de Riscos para a Organização e também para a melhoria de sua rotina de trabalho”. É, justamente, diante desta barreira que o IBGC (2017) reitera que a cultura de riscos deve estar presente em todos os níveis da organização com o amplo entendimento de sua importância e benefícios. Na mesma linha, o COSO (2017a) ratifica que o gerenciamento de riscos se trata de cultura, recursos e práticas integradas ao planejamento. Ademais, a etapa de comunicação e

informação, no processo de gestão de riscos, fortalece a nova cultura a ser criada, haja vista que compartilha os resultados alcançados em todas as direções dentro da organização.

O terceiro aspecto, com 17% de respostas relacionadas, corresponde à falta de uma estrutura administrativa, metodologia definida e ferramentas de trabalho. Como é o caso de uma das universidades respondentes da pesquisa, ao apontar que “considerando prática adotada há pouco tempo pela administração pública, ainda falta o modelo piloto com as boas práticas desenvolvidas e resultados alcançados”. Entretanto, foi regulamentado pela IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016) que os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deveriam especificar, em suas políticas de gestão de riscos, a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos. Acrescenta-se a isto que a IN também relaciona entre as competências do Comitê de Governança, Riscos e Controles:

II – institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;

[...]

VII – aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos (BRASIL, 2016, Art. 23 §2º).

Diante do exposto, cabe, então, ao Comitê trabalhar em conjunto com os gestores de riscos a fim de institucionalizar e prover as metodologias, ferramentas e estruturas necessárias à implantação da gestão de riscos nas universidades.

Tais dificuldades devem ser gerenciadas e sanadas para que a gestão de riscos possa cumprir seu objetivo e contribuir no desempenho das universidades federais. Neste sentido, no que tange aos resultados provenientes da implementação da gestão de riscos, o TCU (2018a, p. 10) assegura que instituições públicas, que incorporam a gestão de riscos à sua cultura organizacional e ao desenvolvimento de suas atividades, apresentam, dentre outros

gestão de riscos nas universidades federais, estão apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13: Resultados obtidos na implementação da gestão de riscos

Região	Universidade	Respostas
Norte	IFES 1	Temos apenas na área de Tecnologia da Informação, onde já alcançamos bons resultados na aquisição de equipamentos, nos processos de terceirização que resolveram problemas relacionados à impressão de documentos não havendo mais descontinuidades nas atividades em decorrência desse aspecto, implementação do SEI, entre outros.
	IFES 2	Envolvimento na mitigação dos riscos.
Nordeste	IFES 1	Melhora na análise das ameaças e oportunidades.
	IFES 2	Maior segurança na execução das atividades, a exemplo da antecipação de riscos em processos licitatórios e contratações.
	IFES 3	Uma mudança de cultura no que concerne ao registro dos procedimentos e das medidas mitigatórias para as ocorrências que possam impactar o atendimento do objetivo.
	IFES 4	Um primeiro resultado é a segurança proporcionada ao ordenador de despesa.
Centro-Oeste	Não obteve resultados por não haver universidade federal com a implantação da gestão de riscos.	
Sudeste	IFES 1	Os resultados começam a ser percebidos agora que algumas unidades de apoio e Pró-Reitorias mapearam seus processos de negócio e preencheram planilhas para gestão de riscos presentes no Plano de Gestão de Riscos da instituição. No mapeamento dos processos é possível identificar não apenas de riscos nas atividades envolvidas, mas também identificação de “gargalos” nos que sendo sanados, contribuem para aperfeiçoamento contínuo dos processos.
	IFES 2	Percebe-se maior clareza nos quesitos

		necessários à contratação adequada.
	IFES 3	Ampliação da concretização das ações.
	IFES 4	Apropriação da realidade organizacional no planejamento da universidade.
	IFES 5	A adesão da Alta Administração ao assunto e compreensão da importância do tema.
Sul	IFES 1	Melhoria nos controles internos.
	IFES 2	Novos conceitos e sensibilização dos gestores.
	IFES 3	Um maior controle já é percebido.
	IFES 4	Priorização das ações, comprometimento com os resultados institucionais e não os resultados particulares do setor ou unidade, visão de unidade entre os cargos e espaços políticos.
	IFES 5	Melhora na tomada de decisão, ações nas causas dos riscos, discussão estratégica mais elevada.

Fonte: Dados primários (2018).

Com exceção da Região Centro-Oeste, que não apresenta universidades federais com a implementação da gestão de riscos, as demais regiões do país já verificaram avanços nesse sentido. De acordo com o exposto, os resultados foram observados nas áreas de tecnologia da informação, compras, contratações, licitação, bem como no processo de tomada de decisão e gestão de forma mais geral.

As respostas da IFES 2 (Região Norte), IFES 4 (Região Nordeste) e IFES 5 (Região Sul), por exemplo, vão ao encontro de um dos objetivos estabelecido pela IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, que coloca que a gestão de riscos busca “agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos decorrentes de sua materialização” (BRASIL, 2016, Art. 15, inciso III).

Conforme o TCU (2018a, p. 26), “um fator fundamental para o sucesso da gestão de riscos é o patrocínio da alta administração”. Neste sentido, percebe-se que a resposta da IFES 5 da Região Sudeste corrobora com a afirmação ao verificar que a alta administração aderiu o processo de gestão de riscos e compreendeu a importância do tema.

De forma geral, verifica-se que os resultados percebidos pelos gestores das universidades federais possuem adesão aos princípios básicos da ISO 31000 (ABNT, 2009), que afirma que a gestão de riscos cria e protege valor, é parte integrante de todos os processos organizacionais, é parte da tomada de decisões, aborda a incerteza, é sistemática, estruturada e oportuna.

Contudo, ressalta-se que, do total de 48 universidades pesquisadas, 35 delas, ou seja, 73%, não apontaram resultados obtidos pela gestão de riscos, devido ao fato de ainda não ter sido implementada ou por ainda não possuírem resultados mensuráveis.

Para tanto, o TCU (2018a) reafirma os resultados desta pesquisa e expõe a necessidade de envolvimento dos gestores para a efetivação das atividades e processos de gestão de riscos. Desta forma, a gestão de riscos só começa a se tornar realidade nas instituições “quando a alta administração reconhece que gerenciar riscos é uma das maneiras mais adequadas para proporcionar razoável segurança à realização dos objetivos, e decide dar os primeiros passos nessa direção” (TCU, 2018a, p.10).

4.4 PRÁTICAS ADOTADAS PELAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS NO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Embora este tópico tenha por objetivo descrever as práticas adotadas pelas universidades federais brasileiras na gestão de riscos, cabe ressaltar que, conforme constatado anteriormente, 27 universidades federais brasileiras possuem um política de gestão de riscos devidamente aprovada com diretrizes para a execução da metodologia de trabalho. Sendo assim, torna-se pertinente abordar, também, as formas de trabalho proposta por tais políticas.

Assim, para trabalhar as universidades de forma holística, realizou-se um levantamento em todas as 63 universidades federais brasileiras, definidas na metodologia desta pesquisa, acerca do *status* de constituição dos Comitês de Governança,

Gestão de Riscos e Controle Interno das universidades federais, bem como do atendimento das especificações da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº01/2016 (BRASIL, 2016) no que se refere à Política de Gestão de Riscos.

O Art. 17 da IN (BRASIL, 2016, Art. 17) determina que a política de gestão de riscos deve especificar, no mínimo:

- I - princípios e objetivos organizacionais
- II - diretrizes sobre:
 - a) como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização;
 - b) como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos;
 - c) como será medido o desempenho da gestão de riscos;
 - d) como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos;
 - e) a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e
 - f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos; e
- III – competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade.

Além disto, o Art. 18 da IN (BRASIL, 2016) determina que devam ser utilizados, dentre outras possíveis, as seguintes tipologias de riscos:

- a) Riscos operacionais;
- b) Riscos de imagem/reputação do órgão;
- c) Riscos legais;
- d) Riscos financeiros/orçamentários.

Diante de tais exigências supracitadas, elaborou-se o Quadro 14, apresentado com comentários no Apêndice D, que abrange o cumprimento, ou não, das determinações previstas na

ferramentas para o apoio à gestão de riscos” (BRASIL, 2016 Art. 17 inciso II alínea e).

Haja vista a expressiva quantidade de universidades federais que possuem uma política de gestão de riscos, num total de 27 universidades, optou-se por detalhá-las segundo a região geográfica.

A Região Norte do Brasil possui 4 universidades com uma política definida. As etapas da gestão de riscos e os tipos de riscos expostos em cada uma das políticas estão apresentados no Quadro 16.

Quadro 16: Política de gestão de riscos - Região Norte

IFES	Etapas da Gestão de Riscos	Tipos de Riscos
UFRR	I. Estabelecimento do contexto II. Identificação de riscos III. Análise de riscos IV. Tratamento de riscos	Não apresenta.
UNIFAP	I. Estabelecimento do contexto II. Mapeamento dos processos III. Identificação e análise de riscos IV. Tratamento de riscos V. Monitoramento e análise crítica contínua VI. Comunicação e consulta	a) Estratégicos b) Operacionais c) De Comunicação d) De Conformidade
UFAM	I. Estabelecimento do contexto II. Mapeamento dos Processos III. Identificação de riscos IV. Análise dos Riscos V. Avaliação de riscos VI. Priorização de Riscos VII. Tratamento de Riscos VIII. Monitoramento IX. Comunicação	a) Operacional b) Legal c) Financeiro/ Orçamentário d) De Imagem/ Reputação

UFRA	I. Estabelecimento do contexto	a) Financeiros/ Orçamentários
	II. Identificação de riscos	b) Legais
	III. Análise dos riscos	c) Imagem/ Reputação do órgão
	IV. Avaliação dos riscos	d) Comunicação e Informação
	V. Tratamento dos riscos	e) Operacional
	VI. Monitoramento e análise crítica	f) Ambiental
	VII. Comunicação e consulta.	

Fonte: Dados primários (2018).

Já, a Região Nordeste possui 10 universidades, ou seja, 55,56% das universidades federais com uma política de gestão de riscos devidamente constituída e aprovada. É a região do país com maior percentual de universidades com política de gestão de riscos instituída. As etapas do processo de gestão de riscos e os tipos utilizados para classificação dos riscos identificados no processo estão dispostos no Quadro 17.

Quadro 17: Política de gestão de riscos - Região Nordeste

IFES	Etapas da Gestão de Riscos	Tipos de Riscos
UFSB	Não apresenta.	a) De Imagem/ Reputação b) Financeiros ou Orçamentários c) Legais d) Operacionais
UFPB	I. Análise de ambiente e fixação de objetivos II. Identificação de eventos de riscos III. Avaliação de eventos de riscos e controles IV. Reposta a risco V. Informação, comunicação e monitoramento	a) Estratégico b) Operacional c) Orçamentário d) Integridade e) Fiscal

UFCA	<ul style="list-style-type: none"> I. Comunicação e consulta II. Estabelecimento do contexto III. Identificação de riscos IV. Análise de riscos V. Avaliação de riscos VI. Tratamento de riscos VII. Monitoramento e análise crítica 	<ul style="list-style-type: none"> a) De Imagem/ Reputação b) Financeiros ou Orçamentários c) Legais d) Operacionais
UFPE	<ul style="list-style-type: none"> I. Entendimento do contexto II. Identificação de riscos III. Análise de riscos IV. Avaliação de riscos V. Priorização de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> a) De Imagem b) Financeiro-orçamentários c) Legais d) Operacionais
UFS	Não apresenta.	<ul style="list-style-type: none"> a) Operacionais b) De Imagem/ Reputação do órgão c) Legais d) Financeiros/ Orçamentários
UFC	<ul style="list-style-type: none"> I. Definição dos objetivos estratégicos voltados para aquisições II. Identificação de riscos III. Análise e avaliação de riscos IV. Tratamento de riscos V. Informações e Comunicações VI. Monitoramento de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> a) Operacionais b) De Imagem/ Reputação c) Legais d) Financeiros/ Orçamentários
UFPI	Não apresenta.	Não apresenta.
UFRN	<ul style="list-style-type: none"> I. Identificação dos riscos II. Análise e avaliação dos riscos III. Tratamento e monitoramento dos riscos 	<ul style="list-style-type: none"> a) Operacionais b) Legais c) Financeiros/ Orçamentários d) Imagem/ Reputação da instituição
UFRPE	<ul style="list-style-type: none"> I. Identificação dos riscos II. Avaliação dos riscos III. Tratamento dos riscos IV. Monitoramento dos riscos V. Comunicação dos riscos 	<ul style="list-style-type: none"> a) Operacionais b) De Imagem/ Reputação do órgão c) Legais d) Financeiros/ Orçamentários e) Ambientais

UFERSA	I. Identificação, classificação e tipologia dos riscos	a) De Imagem/ Reputação
	II. Análise e avaliação dos riscos	b) Ambientais
	III. Categoria dos riscos	c) Legais
	IV. Tratamento e monitoramento do risco	d) Externos
		e) Financeiros/ Orçamentários
		f) Internos
		g) Operacionais

Fonte: Dados primários (2018).

A Região Centro-Oeste possui 5 universidades federais, contudo, suas políticas de gestão de riscos não estão finalizadas e/ou aprovadas. Sendo assim, não se pode realizar análise das universidades inseridas nesta região.

A Região Sudeste apresenta 47,37% das universidades com a política de gestão de riscos aprovada. São, ao total, 9 universidades federais apresentadas, com suas especificidades, no Quadro 18.

Quadro 18: Política de gestão de riscos - Região Sudeste

IFES	Etapas da Gestão de Riscos	Tipos de Riscos
UNIFAL	I. Identificação dos riscos	a) Operacionais
	II. Análise e avaliação dos riscos	b) Legais
	III. Tratamento dos riscos	c) Financeiros/ Orçamentários
	IV. Monitoramento	d) Imagem/ Reputação
	V. Comunicação de riscos	e) Demais riscos.
UNIFEI	I. Identificar itens de análise	a) Operacionais b) De Imagem/ Reputação c) Legais; d) Financeiros/ Orçamentários;
	II. Quantificar os fatores de prejuízos e cada um dos itens	
	III. Calcular o prejuízo potencial de cada item	
	IV. Avaliar eventuais benefícios de cada um dos itens	
	V. Obtenção do risco	
	VI. Definir e executar ações de mitigação ou de prevenção	
	VII. Controle	

UFLA	<ul style="list-style-type: none"> I. Identificação dos riscos II. Avaliação dos Riscos III. Tratamento dos riscos IV. Comunicação e consulta V. Monitoramento 	<ul style="list-style-type: none"> a) Estratégicos b) Operacionais c) Financeiros/ Orçamentários d) Legais e) De Imagem/ Reputação
UFSJ	Não apresenta.	Não apresenta.
UNIFESP	<ul style="list-style-type: none"> I. Estabelecimento do contexto II. Identificação de riscos III. Análise dos riscos IV. Tratamento dos riscos V. Monitoramento e análise crítica VI. Comunicação e consulta. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Operacionais b) De Imagem/ Reputação c) Legais d) Financeiros/ Orçamentários
UFU	<ul style="list-style-type: none"> I. Ambiente interno II. Identificação de eventos III. Avaliação de riscos IV. Resposta a riscos V. Atividades de controle interno VI. Informação e comunicação VII. Monitoramento 	<ul style="list-style-type: none"> a) Estratégicos b) Gerenciais c) Operacionais
UFES	<ul style="list-style-type: none"> I. Ambiente interno II. Fixação de objetivos III. Identificação de eventos IV. Avaliação de riscos V. Resposta a riscos VI. Atividades de controle interno VII. Informação e comunicação /III. Monitoramento 	<ul style="list-style-type: none"> a) De Imagem/ Reputação b) Financeiros ou Orçamentários c) Legais d) Operacionais
UNIRIO	<ul style="list-style-type: none"> I. Estabelecimento do Contexto II. Identificação de Riscos III. Análise e avaliação dos riscos IV. Tratamento de riscos V. Monitoramento VI. Comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Ambiental b) Conformidade c) Econômico d) Pessoal e) Tecnológico

UFF	I. Entendimento do contexto	a) Operacionais b) Imagem c) Legais d) Financeiros/ Orçamentários
	II. Identificação de riscos	
	III. Análise de riscos	
	IV. Avaliação de riscos	
	V. Tratamento dos riscos	
	VI. Comunicação e consulta	
	VII. Monitoramento e revisão	

Fonte: Dados primários (2018).

Por fim, a Região Sul do país possui 4 universidades com política de gestão de riscos definidas, aprovadas e publicadas. Representando 36,36% das universidades desta região, o Quadro 19 expõe as etapas de gestão de riscos e os tipos de riscos utilizados no processo de gerenciamento dos riscos institucionais.

Quadro 19: Política de gestão de riscos - Região Sul

IFES	Etapas da Gestão de Riscos	Tipos de Riscos
UFFS	I. Identificação dos riscos II. Análise e avaliação dos riscos III. Definições de probabilidade dos riscos IV. Definições dos impactos dos riscos V. Planejamento das repostas aos riscos VI. Implantação e controle VII. Monitoramento VIII. Divulgação do Plano de Gestão de riscos.	a) Operacionais b) Imagem/ Reputação do órgão c) Legais d) Financeiros/ Orçamentários e) Ambiente externo f) Pessoas, organização g) Institucional e Patrimônio Público h) Comunicação e Informação
UFCSPA	Não apresenta.	a) Operacionais b) De Imagem/ Reputação c) Legais d) Financeiros/ Orçamentários

UFMS	Não apresenta.	a) Operacionais b) De Imagem c) Legais d) Financeiros/ Orçamentários
UNIPAMPA	I. Ambiente Interno II. Fixação de Objetivos III. Avaliação de Risco IV. Atividades de Controle Interno V. Monitoramento VI. Respostas ao Risco	Não apresenta.

Fonte: Dados primários (2018).

No que diz respeito às etapas do processo de gestão de riscos, observa-se que a maior parte das universidades (21 universidades do total de 27 analisadas) atende aos componentes elencados na IN (BRASIL, 2016). Todavia, as nomenclaturas utilizadas nas etapas diferem-se das citadas na aludida Instrução Normativa.

Observa-se que 9 das 27 universidades utilizaram a Política de Gestão de Riscos do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (CGU) como base para formulação da sua política de gestão de riscos. Esta Política de Gestão de Riscos da CGU, instituída pela Portaria nº 915, de 12 de abril de 2017 (CGU, 2017), estabelece as seguintes etapas:

- a) Entendimento do contexto;
- b) Identificação de riscos;
- c) Análise de riscos;
- d) Avaliação de riscos;
- e) Definição de respostas aos riscos;
- f) Comunicação e monitoramento.

Ressalta-se que a etapa de Entendimento do contexto, estabelecida pela CGU, aborda os mesmos elementos que as etapas de Ambiente interno e Fixação de objetivos, determinada pela IN Conjunta nº01/2016 (BRASIL, 2016).

Outra exigência da IN está estabelecida no seu Art. 18 ao dispor que os órgãos e entidades devem considerar, dentre outras

possíveis, os tipos de riscos elencados. Contudo, não determina que a tipologia deva constar na política.

Para que se possa analisar as universidades e seus processos de gestão de riscos, optou-se por levantar, assim como as etapas do processo de gestão de riscos, as tipologias utilizadas. O cruzamento dos dados levantados com os tipos determinados na IN pode ser analisado por meio do Quadro 20.

Quadro 20: Adesão dos tipos de riscos

Região	IFES	Operacionais	Imagem/ Reputação	Legais	Financeiros/ orçamentários
Norte	UFRR				
	UNIFAP				
	UFAM				
	UFRA				
Nordeste	UFSB				
	UFPB				
	UFCA				
	UFPE				
	UFS				
	UFC				
	UFPI				
	UFRN				
	UFRPE				
	UFERSA				
Sudeste	UNIFAL				
	UNIFEI				
	UFLA				
	UFSJ				
	UNIFESP				
	UFU				
	UFES				
	UNIRIO				
UFF					

Sul	UFFS				
	UFCSPA				
	UFSM				
	UNIPAMPA				

Fonte: Dados primários (2018).

O Quadro 21 aponta que somente 4 universidades federais brasileiras não apresentam nas suas políticas de gestão de riscos a tipologia de riscos a ser utilizada. Percebe-se, ainda, que certas universidades, embora não utilizem a mesma nomenclatura do tipo de risco, abordam os elementos determinados pela IN. Exemplo disto é a UNIRIO, que aborda os riscos legais com a nomenclatura de riscos de conformidade; ou ainda, a UFU, que aborda dentro dos riscos estratégicos, os riscos legais e financeiros/orçamentários.

As universidades UNIFAP, UFRA e UFFS apresentaram, também, o tipo de risco de comunicação, que envolve eventos que possam “impedir ou dificultar a disponibilidade de informações para a tomada de decisões e para o cumprimento das obrigações de *accountability* (prestação de contas às instâncias controladoras e à sociedade)” (UNIFAP, 2017, Art. 5º inciso III).

Já, as universidades UFRA, UFERSA e UNIRIO trouxeram o risco ambiental, que “resultam da associação entre os riscos naturais e os riscos decorrentes de processos naturais agravados pela atividade humana e pela ocupação de território” (UFERSA, 2017, Art. 13 inciso II).

Descritas, então, as semelhanças e diferenças das questões estruturais e de classificação de riscos apresentadas pelas universidades federais brasileiras, nas seções seguintes, são apresentadas as práticas adotadas pelas universidades federais brasileiras no gerenciamento de riscos. Abordam-se as práticas consoantes às etapas que compõem a metodologia proposta pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016).

4.4.1 Universidades federais brasileiras que dispõem de metodologia de gestão de riscos

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016) preconiza que a política de gestão de riscos dos órgãos e entidades do Poder Executivo federal deve conter, ao menos, diretrizes acerca da metodologia e ferramentas de apoio à gestão de riscos. Embora a IN não especifique a exigência de publicização da metodologia de gestão de riscos, nem mesmo apresente prazo para instituição desta, observa-se que algumas universidades, no Brasil, já elaboraram um plano de implementação.

Neste contexto, e devido ao fato de as metodologias de trabalhos de gestão de riscos, desenvolvidas pelas universidades federais, apresentarem de forma detalhada a execução do gerenciamento de riscos, optou-se, então, em abordar as práticas destas universidades. Desta forma, foram selecionadas as metodologias, planos, manuais, e políticas de gestão de riscos das universidades federais que apresentam, detalhadamente, as etapas do processo de gestão de riscos. A pesquisa realizada apontou que somente 9 universidades federais brasileiras se encaixam neste perfil, são elas:

- a) Universidade Federal de Roraima (UFRR);
- b) Universidade Federal da Paraíba (UFPB);
- c) Universidade Federal do Ceará (UFC);
- d) Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL);
- e) Universidade Federal de Lavras (UFLA);
- f) Universidade Federal de Uberlândia (UFU);
- g) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO);
- h) Universidade Federal Fluminense (UFF);
- i) Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Dentre as universidades federais brasileiras selecionadas na pesquisa, percebe-se que, conforme os Quadros 17, 18, 19 e 20, não há um padrão de nomenclatura utilizado nas metodologias. Muito embora as metodologias apresentadas pelas Instituições englobem as premissas da IN nº 01/2016 (BRASIL,

2016), cada uma delas dividiu as etapas da gestão de riscos de forma distinta.

Todavia, as práticas de gestão de riscos adotadas pelas universidades federais brasileiras selecionadas serão descritas conforme as etapas dispostas na estrutura de gestão de riscos apresentada como modelo na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016). Possíveis aglutinações ou desmembramentos realizados nas etapas originais das metodologias apresentadas pelas universidades serão assinaladas.

4.4.2 Práticas adotadas na gestão de riscos das universidades federais brasileiras que dispõem de metodologia de gestão de riscos

A descrição das ações adotadas pelas universidades previamente selecionadas será abordada conforme a estrutura do modelo de gestão de riscos apresentado pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016). Desta forma, as seções seguintes serão subdivididas nos seguintes componentes:

- a) Ambiente Interno;
- b) Fixação de objetivos;
- c) Identificação de eventos;
- d) Avaliação de riscos;
- e) Resposta a riscos;
- f) Atividades de controles internos e Monitoramento;
- g) Informação e comunicação.

Salienta-se que os componentes de atividades de controle e monitoramento são abordados na IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 (BRASIL, 2016) de forma desmembrada. Contudo, haja vista que as universidades versam conjuntamente sobre tais conteúdos, optou-se em descrevê-los em uma única seção.

4.4.2.1 Ambiente interno

A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 (BRASIL, 2016) aponta o ambiente interno como base para os

demais componentes da estrutura de gestão de riscos. Esta primeira etapa engloba elementos como (BRASIL, 2016):

- a) Integridade;
- b) Valores éticos;
- c) Competência das pessoas;
- d) Forma de delegação de autoridade e responsabilidades;
- e) Estrutura de governança organizacional;
- f) Políticas e práticas de recursos humanos.

Na Região Norte do país, somente a Universidade Federal de Roraima possui uma metodologia de trabalho para a prática da gestão de riscos.

Na Universidade Federal de Roraima (UFRR), a primeira etapa da gestão de riscos é intitulada como Estabelecimento do contexto. Nesta etapa, são definidos os parâmetros tanto internos como externos e os critérios de riscos que serão utilizados no gerenciamento. Assim, foram elencados sete critérios de riscos para serem definidos antes do início do processo de gestão destes (UFRR, 2017):

- a) Escala de probabilidade: definição de como a probabilidade será medida;
- b) Escala de impacto: definição da natureza e tipos de consequências, e, como será realizada a mensuração do impacto;
- c) Matriz Impacto x Probabilidade: definição de como o nível de risco deverá ser determinado;
- d) Apetite a riscos: definição de até qual nível o risco é considerado aceitável ou não. Este parâmetro é de gerência exclusiva do Comitê de Gestão de Riscos;
- e) Matriz de classificação de riscos: definição de classificação de riscos segundo sua significância;
- f) Diretrizes para a priorização e tratamento: determina a forma de priorização dos riscos;
- g) Definição da eficácia dos controles: definição de critérios objetivos para a realização da análise dos controles implementados e para o cálculo do risco residual.

Somente após os critérios definidos, ou seja, com as definições de forma de trabalho definidas, é que o processo de gestão de riscos segue para a próxima etapa (UFRR, 2017).

Na Região Nordeste, observam-se 2 universidades federais com metodologia de trabalho definida e publicada: a Universidade Federal da Paraíba, e a Universidade Federal do Ceará.

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) aprovou os procedimentos de classificação de riscos focados nos contratos administrativos. A primeira etapa do gerenciamento de riscos possui a denominação de Análise de ambiente e de fixação de objetivos. A UFPB não apresenta em detalhes esta etapa, que aponta ter por finalidade “colher informações para a poiar a identificação de eventos de riscos, bem como contribuir para a escolha de ações mais adequadas para assegurar o alcance dos objetivos do processo” (UFPB, 2017, p. 4).

A Universidade Federal do Ceará (UFC) elaborou uma metodologia de gestão de riscos no formato de um projeto piloto, que foi implementada na área de aquisições de materiais e contratações de serviços, na Pró-Reitoria de Administração. Esta metodologia não aborda o componente de ambiente interno, e, apresenta como início do processo de gestão de riscos, a definição dos objetivos estratégicos. Embora as etapas do processo de gestão de riscos iniciem com a definição dos objetivos estratégicos voltados para aquisições, observa-se que a UFC realizou o mapeamento do processo de aquisição e contratação previamente (UFC, 2017). Sendo assim, como mapeamento do processo constituiu-se em uma etapa preliminar, considera-se que tal mapeamento configura-se na fase de ambiente interno.

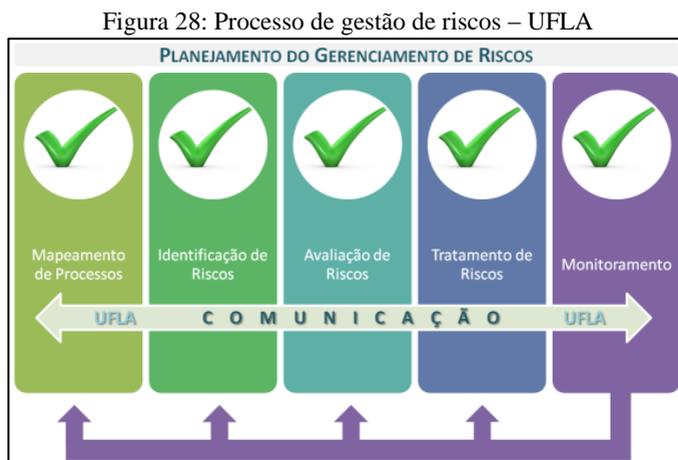
Na Região Sudeste do país, cinco universidades possuem uma metodologia de trabalho para a prática da gestão de riscos: UNIFAL, UFLA, UFU, UNIRIO e UFF.

A Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL) apresenta em sua Política de Gestão de Riscos um item que aborda as diretrizes e subsídios para identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos. Por conseguinte, a

UNIFAL afirma que a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas organizacionais. Desta forma, na definição da gestão de riscos, utilizam-se os objetivos e princípios institucionais (UNIFAL, 2017).

O processo de gerenciamento dos riscos inicia-se com a identificação dos macroprocessos (objetivos estratégicos e organizacionais) e dos processos (gerenciais e de apoio). Em seguida, são mapeadas as principais ações a serem executadas, nos diferentes níveis de responsabilidade. Somente após o mapeamento é que os processos que podem oferecer riscos à unidade organizacional poderão ser identificados (UNIFAL, 2017).

A Universidade Federal de Lavras (UFLA) não apresenta, em sua metodologia de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, a etapa de ambiente interno. Porém, assegura que o início do processo de gestão de riscos materializa-se com o mapeamento de processos, conforme exposto na Figura 28 (UFLA, 2017).



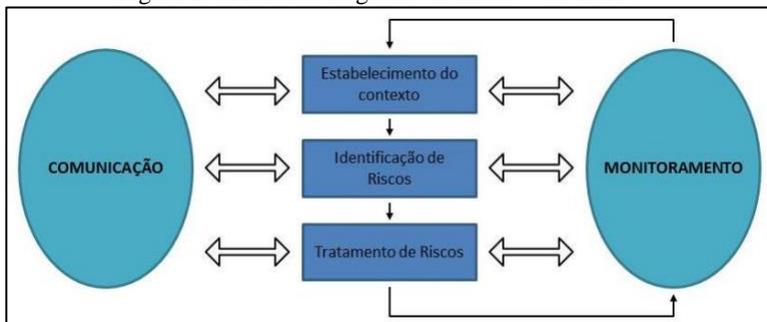
Fonte: UFLA (2017, p. 14).

O mapeamento dos principais macroprocessos, processos e subprocessos devem ser desenvolvidos em todas as unidades administrativas e acadêmicas. “Entende-se que, a partir de um mapeamento bem estruturado dos diferentes processos, será possível obter informações que permitirão identificar as fontes de riscos, de forma mais objetiva” (UFLA, 2017, p.15).

A Universidade Federal de Uberlândia (UFU) determina que o referencial a ser utilizado na gestão de riscos da Instituição será o diagnóstico das ameaças e pontos fracos da UFU, identificados nas unidades administrativas e acadêmicas para a elaboração do Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão 2016-2021. Além do diagnóstico, a UFU utilizará os apontamentos realizados pelos órgãos de controle interno e externo, bem como pela auditoria interna. Outrossim, a UFU cita a necessidade de realização de um mapeamento de processos, em que a identificação dos macroprocessos, processos e subprocessos deve considerar a competência institucional de cada unidade administrativa (UFU, 2017).

Na UNIRIO, o processo de gestão de riscos adota cinco etapas, conforme disposto na Figura 29.

Figura 29: Processo de gestão de riscos – UNIRIO



Fonte: UNIRIO (2017, p. 37).

Como apresentado (Figura 29), a gestão de riscos, na UNIRIO, inicia-se com o estabelecimento do contexto de

Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UNIRIO. Esta etapa envolve a definição dos seguintes elementos (UNIRIO, 2017):

- a) Parâmetros internos e externos;
- b) Equipe responsável;
- c) Ferramentas, relatórios, modelos e formulários que serão utilizados;
- d) Tolerância a risco;
- e) Escopo de aplicação, acompanhamento e monitoramento.

Assim como a UNIRIO, a Universidade Federal Fluminense (UFF) também inicia seu processo de gerenciamento de riscos com a etapa denominada como Estabelecimento do contexto. Contudo, “antes de iniciar as etapas da gestão de riscos, é necessário o mapeamento de processos e a definição de objetivos estratégicos, para que os participantes saibam o que fazer, quando fazer, como fazer e qual é o resultado esperado para determinado processo” (UFF, 2018, p. 6).

Desta forma, após os processos mapeados e os objetivos definidos, inicia-se o estabelecimento do contexto. Este contexto envolve tanto o ambiente interno, quanto o externo, em que a Universidade busca o alcance de seus objetivos. No que tange ao ambiente interno, a UFF considera (UFF, 2018):

- a) A governança;
- b) A estrutura organizacional;
- c) As funções e responsabilidades;
- d) Os recursos humanos, financeiros e tecnológicos;
- e) Os fluxos de informação e processos de tomada de decisão (formais e informais);
- f) As relações com as partes interessadas internas e suas percepções e valores;
- g) A cultura;
- h) As diretrizes;
- i) Os modelos adotados.

Já, no âmbito no ambiente externo, a UFF considera (UFF, 2018):

- a) O ambiente cultural, social, legal, regulatório, político, financeiro, tecnológico e econômico (nacional, regional ou local);
- b) As relações com as partes interessadas externas e suas percepções e valores;
- c) Os fatores-chave e tendências que tenham impacto nos objetivos institucionais.

Embora a UFF (2018) apresente quais aspectos devam ser considerados no estabelecimento do contexto, não aponta a forma e/ou quais pontos serão analisados.

Na Região Sul do país, somente a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) possui uma metodologia de trabalho para a prática da gestão de riscos divulgada em *site* de acesso público.

A UFFS (2017) também apresenta a fase de mapeamento dos processos como o ponto de partida para o gerenciamento de riscos. É por meio do mapeamento de processos que ocorre, de forma gradual, a análise, mapeamento e tratamento dos riscos inerentes. Todavia, devido à impossibilidade de mapeamento dos processos em toda a Instituição de maneira simultânea e imediata, os processos que foram identificados com maior grau de risco na sua execução prática foram priorizados. Destarte, foram priorizados, na etapa inicial de implementação da gestão de riscos, as atividades de compras e licitações, assuntos estudantis e gestão de pessoas (UFFS, 2017).

4.4.2.2 Fixação de objetivos

O componente de fixação dos objetivos, segundo a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016), determina que todos os níveis da organização, incluindo departamentos, divisões, processos e atividades, devem ter objetivos fixados e comunicados. Estes objetivos devem estar alinhados à missão e à visão institucional, e são fundamentais para execução da etapa subsequente, a de identificação dos riscos. Somente após a definição dos objetivos é que se poderão identificar os riscos que lhes são afetos.

Na Universidade Federal de Roraima (UFRR) este componente não está desenhado com parte do processo de gestão de riscos em seu Plano de Gestão de Riscos. Todavia, o documento apresenta os objetivos do Plano de Gestão de Riscos, bem como a missão, visão e valores da UFRR. Além disso, o Plano apresenta, também, os 7 objetivos institucionais que compõem o plano Estratégico Institucional 2015-2025 (UFRR, 2017).

A UFPB aborda os componentes de ambiente interno e fixação dos objetivos em uma mesma etapa, denominada de Análise de ambiente e de fixação de objetivos (UFPB, 2017). Todavia, não descreve as práticas adotadas no que tange à fixação de objetivos, impossibilitando, desta forma, que se possa discurrir à respeito das práticas adotados por esta Universidade.

A Universidade Federal do Ceará (UFC), como mencionado anteriormente, apresenta um manual de gestão de riscos voltado para aquisições e contratações. Em sua metodologia, esta etapa possui com a denominação de Definição dos objetivos estratégicos voltados para aquisições e apresenta 3 objetivos estratégicos da Pró-Reitoria de Administração (UFC, 2017):

- a) Acompanhar a execução das licitações a partir da entrada no Departamento de Licitação até a homologação;
- b) Acompanhar a execução dos recursos orçamentários de custeio;
- c) Estimular a melhoria da qualidade das instruções processuais das demandas, visando a evitar o trabalho.

Portanto, o gerenciamento dos riscos na UFC deve ter como objetivo manter os riscos, que são inerentes aos processos de trabalho, em níveis aceitáveis a fim de que seja possível o alcance dos objetivos ora propostos por esta Pró-Reitoria (UFC, 2017).

A UNIFAL não apresenta uma etapa de fixação de objetivos em sua metodologia. Em seu material, a UNIFAL lista os princípios e objetivos institucionais e apresenta o objetivo da gestão de riscos na Universidade (UNIFAL, 2017).

Da mesma forma, a UFLA também não apresenta uma fase de fixação de objetivos em sua metodologia de gestão de riscos. São apresentadas a missão, visão e valores institucionais, bem como os objetivos institucionais e os objetivos da gestão de riscos. A UFLA, também, assegura que os principais macroprocessos, processos e subprocessos de cada unidade administrativa e universitária serão abordados na gestão de riscos (UFLA, 2017).

A UFU reitera que a gestão de riscos deve estar em consonância como planejamento estratégico da Instituição, e, citam, em sua política de gestão de riscos, uma das metas constantes do Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão 2016-2021 (UFU, 2017).

Meta 2188 – Implementar a Governança Pública na Universidade Federal de Uberlândia, com vistas a gestão de riscos, mapeamento de processos, aprimoramento dos controles internos, desenvolvimento da transparência, valorização da equidade, prezando pela probidade e eficiência, cumprindo as obrigações de *accountability* (UFU, 2017, p. 3).

Ressalta-se que a UFU não apontou, em sua política de gestão de riscos, uma etapa de fixação de objetivos, passando da etapa de ambiente interno, diretamente, para a etapa de identificação de eventos.

Igualmente, a UNIRIO não apresentou em seu Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos uma etapa de fixação de objetivos. Embora afirme que os riscos de suas ações estão identificados no PDI, a primeira etapa do processo, o estabelecimento do contexto, não aborda os elementos deste componente determinado pela IN Conjunta Nº 01/2016 (BRASIL, 2016).

Já, a UFF engloba na sua primeira etapa, intitulada Estabelecimento do contexto, os componentes de ambiente interno e de fixação dos objetivos. No que se refere à fixação dos

objetivos, a UFF reitera o determinado na Instrução Normativa e exige que todos os setores da Universidade (pró-reitorias, secretarias, superintendências, coordenadorias, divisões, departamentos, entre outros) devem estabelecer seus objetivos e os divulguem. Além disso, salienta a necessidade de alinhamento dos objetivos ao PDI (UFF, 2018).

A UFFS não possui uma fase de fixação de objetivos em seu processo de gestão de riscos. O Plano Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos apresenta os objetivos da gestão de risco e os resultados esperados, porém, não aborda uma determinação de estabelecimento de objetivos em todos os níveis organizacionais (UFFS, 2017).

4.4.2.3 Identificação de eventos

De forma bastante clara e objetiva, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016, Art. 16, inciso III) esclarece que o componente de identificação de eventos deve identificar e relacionar “os riscos inerentes à própria atividade da organização, e seus diversos níveis”.

Na UFRR, a identificação dos riscos “consiste na busca, reconhecimento e descrição de riscos, mediante a identificação das fontes de risco, evento, suas causas e consequências potenciais” (UFRR, 2017, p. 12). Para tanto, os macroprocessos, processos e subprocessos foram identificados nas Pró-Reitorias e Gabinete do Reitor e Vice-Reitor. De posse destes mapeamentos, foi elaborada uma relação dos riscos inerentes. Todos os riscos identificados são atribuídos a uma pessoa ou unidade, que recebe o título de Gestor do Projeto, o qual será responsável pelo adequado gerenciamento e monitoramento do risco (UFRR, 2017). Salienta-se que a UFRR não estabelece uma categorização de tipos de riscos.

De forma mais detalhada, a UFPB afirma que a Identificação de eventos de riscos consiste na etapa do processo de gerenciamento que busca “identificar e registrar tanto os eventos de riscos que comprometem o alcance do objetivo do processo, assim como as causas e efeitos/consequências de cada

um deles” (UFPB, 2017, p. 4). Os eventos de riscos podem impactar de forma positiva ou negativa a instituição, contudo, a metodologia da UFPB aborda somente os eventos negativos (UFPB, 2017).

Para que os riscos sejam identificados, a UFPB (2017) salienta que é necessária a participação de servidores com conhecimento no processo de trabalho e na metodologia de gestão de riscos. Além disto, é fundamental a realização prévia da identificação dos macroprocessos, processos e subprocessos, que deve ocorrer nas Pró-Reitorias com a utilização de levantamento de dados e informações, entrevistas, reuniões técnicas e workshops com a participação dos gestores e técnicos (UFPB, 2017).

Ainda, a UFPB (2017, p. 5) sugere o preenchimento de um quadro no processo de identificação dos riscos, que pode ser gerenciado via planilha eletrônica, conforme demonstrado no Quadro 21.

Quadro 21: Quadro de identificação de riscos – UFPB

MACROPROCESSO: Gestão de aquisições e contratações			PROCESSO: Aquisição		
Nº	EVENTO	RISCO	CAUSA (S) DO RISCO	IMPACTO DO RISCO	PROPRIETÁRIO DO RISCO
	Estudos técnicos preliminares	Contratação sem realização de estudos técnicos preliminares.	- Falta de <i>checklist</i> ; - Falta de normas e procedimentos; - Falta de qualificação do pessoal.	Contratação que não produz resultado capaz de atender à necessidade da administração, com desperdício de recursos	Pró-Reitor de Administração

Fonte: UFPB (2017, p. 5).

Como se pode observar no exemplo (Quadro 22) fornecido pela UFPB (2017), os riscos são atribuídos a um responsável, que deve gerenciar e monitorar adequadamente o risco, necessitando assim, de autoridade suficiente. Ademais, os riscos devem ser registrados com suas possíveis causas e consequências, além de serem categorizados em (UFPB, 2017):

- a) Estratégico: impactam na missão, metas ou objetivos estratégicos;
- b) Operacional: comprometem as atividades da unidade;
- c) Orçamentário: comprometem a capacidade de recursos orçamentários;
- d) Integridade: afetam a probidade da gestão dos recursos;
- e) Fiscal: afetam negativamente o equilíbrio das contas públicas.

A UFC indica que a fase de Identificação dos riscos reflete o processo de determinação dos riscos que podem afetar os objetivos estratégicos previamente estabelecidos. Para tanto, utiliza-se de uma classificação de riscos a fim de facilitar a avaliação das consequências (UFC, 2017):

- a) Riscos operacionais: comprometem as atividades da instituição, e são associados a falhas, deficiências ou inadequação dos processos internos, infraestrutura, sistemas e pessoas;
- b) Riscos de imagem/reputação do órgão: comprometem a confiança da sociedade em relação à capacidade do órgão de cumprir sua missão institucional;
- c) Riscos legais: derivados de alterações nas legislações ou normativas que podem comprometer as atividades da instituição;
- d) Riscos financeiros/orçamentários: comprometem a capacidade da instituição de contar com seus recursos orçamentários e financeiros necessários à realização das atividades, ou a execução orçamentária.

O processo de identificação dos riscos é iniciado com a técnica de *brainstorming*, em que se realiza a elaboração de uma lista de riscos a partir de uma reunião com a equipe dos setores envolvidos em determinado processo (UFC, 2017).

A identificação de riscos na UNIFAL inicia-se com o mapeamento dos macroprocessos, processos e subprocessos, os quais estão pautados nas competências de cada unidade. As ferramentas utilizadas para a tal identificação consiste em levantamento de dados e informações, entrevistas, reuniões técnicas e *workshops* com a participação dos dirigentes e técnicos

da unidade estudada. Assim, são identificados os processos que podem oferecer riscos a cada unidade organizacional. Os riscos identificados são atribuídos a um responsável, que gerenciará e monitorará tais riscos (UNIFAL, 2017).

Uma vez identificados, os riscos são classificados em (UNIFAL, 2017):

- a) Operacionais;
- b) Legais;
- c) Financeiros/orçamentários;
- d) Imagem/reputação do órgão ou da instituição;
- e) Demais riscos.

Tal qual a UFPB, a UNIFAL utiliza a mesma planilha para o registro e gerenciamento dos riscos, exposta no Quadro 22.

Todo o processo de identificação, avaliação, reavaliação, tratamento ou resposta, monitoramento e controle de riscos na UNIFAL ocorre semestralmente (UNIFAL, 2017).

Na UFLA, a etapa de Identificação de riscos visa a levantar os “riscos inerentes e os eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos institucionais” (UFLA, 2017, p.15). Para atingir este objetivo, a UFLA (2017) elenca técnicas de identificação de riscos, a saber:

- a) Mapeamento de processos;
- b) *Brainstorming*;
- c) Diagrama de *Ishikawa* (causa e efeito);
- d) *Bow-tie*.

De forma bem mais genérica, a UFU afirma que a etapa de identificação de eventos deve cobrir os níveis estratégicos, gerenciais e operacionais. Além disso, cada risco identificado deve ser atribuído a um servidor ou unidade, o qual será designado como gestor do risco. Sem abordar técnicas e/ou ferramentas de gestão para esta etapa, a UFU descreve as responsabilidades do gestor do risco e finaliza sua descrição desta etapa (UFU, 2017).

Na UNIRIO, a etapa subsequente ao estabelecimento do contexto de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos consiste na identificação dos riscos, que compreende a elaboração

de uma lista abrangente de riscos que possam impactar positiva ou negativamente o alcance dos objetivos institucionais dispostos no Plano de Desenvolvimento Institucional. “O principal benefício é a documentação dos riscos existentes e a capacidade conferida à Administração de se antecipar às ameaças e oportunidades” (UNIRIO, 2017, p. 37).

A identificação de riscos considera fatores internos e externos à organização, que podem originar ameaças e oportunidades. Uma vez detectados os riscos, é realizada a categorização destes que, segundo a UNIRIO (2017), podem ser:

- a) Ambiental;
- b) Conformidade;
- c) Econômico;
- d) Pessoal;
- e) Tecnológico.

Os gestores de riscos na UNIRIO são todos os ocupantes de cargo em comissão ou função gratificada, indicados pelo Reitor, e ainda outros servidores responsáveis por processos de trabalhos e iniciativas estratégicas, táticas ou operacionais. Os servidores são capacitados com a finalidade de utilizar de forma adequada a metodologia de gestão de riscos e reportam-se ao Comitê Permanente de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (UNIRIO, 2017).

Seguindo a mesma lógica das demais universidades, a UFF define que a etapa de Identificação de riscos consiste “no processo de localizar, reconhecer e descrever os riscos” (UFF, 2018, p.7). Assim, esta fase envolve a identificação das fontes de riscos internos e externos, considerando suas causas e consequências. Uma vez identificados, os riscos são classificados segundo sua tipologia, podendo ser (UFF, 2018):

- a) Operacionais;
- b) Imagem/reputação do órgão;
- c) Legais;
- d) Financeiros/orçamentários.

Na UFFS, a metodologia para o gerenciamento de riscos consiste na aplicação de uma Matriz de Riscos e Controles, apresentada como anexo no Plano Institucional de Gestão de

Riscos e Controles Internos da UFFS. O processo de gerenciamento dos riscos inicia-se com o mapeamento dos processos, que recebe um número para sua identificação. Para cada etapa do processo mapeado, que são denominados como eventos, são relacionados os possíveis riscos e as possíveis causas (UFFS, 2017).

Os riscos identificados são classificados em (UFFS, 2017):

- a) Operacionais;
- b) Imagem/reputação do órgão;
- c) Legais;
- d) Financeiros/orçamentários;
- e) Relacionados com o ambiente externo;
- f) Relacionados com pessoas, organização institucional e Patrimônio Público;
- g) Relacionados com a comunicação e a informação;
- h) Outros tipos de riscos.

Para todos os riscos identificados na UFFS, são também identificadas as possíveis consequências. Quanto às responsabilidades, os gestores são responsáveis pelo gerenciamento dos riscos no âmbito de suas unidades, e, ficam sob a responsabilidade da alta administração os riscos no âmbito da organização (UFFS, 2017).

4.4.2.4 Avaliação de riscos

Este componente, prescrito pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016), compreende a avaliação dos riscos segundo sua probabilidade e impacto de ocorrência. Os riscos devem ser avaliados tanto na condição de riscos inerentes, como de riscos residuais e, para tanto, é impreterível que suas análises sejam realizadas de forma quantitativa e qualitativa.

Na UFRR, esta etapa, denominada Análise de riscos, busca fornecer subsídio para a avaliação dos riscos, das estratégias a serem adotadas e dos métodos e decisões para o tratamento dos riscos. Com intuito de determinar o nível e tipo de risco, a UFRR (2017) utiliza em sua avaliação: a escala de probabilidade de

ocorrência de riscos, a escala de impacto, e a combinação de ambas as escalas (UFRR, 2017).

A escala de probabilidade está associada às chances de os riscos sucederem-se, e para tanto, utilizam-se cinco classes: muito baixa, baixa, média, alta, muita alta. O Quadro 22 apresenta a escala de probabilidade utilizada pela UFRR (2017).

Quadro 22: Escala de probabilidade de riscos da UFRR

Descritor	Descrição	Ocorrências	Nível
Muito Baixa	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência.	Até 5	1
Baixa	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência.	> 5 até 10	2
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	> 10 até 15	3
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente	> 15 até 20	4
Muito Alta	Evento repetitivo e constante	> 20	5

Fonte: UFRR (2017, p. 15).

Com relação ao impacto, a UFRR (2017) adota os mesmos cinco descritores da probabilidade, contudo busca mensurar as consequências dos riscos, caso venham a ocorrer. O Quadro 23 apresenta a escala de impacto utilizada pela UFRR.

Quadro 23: Escala de impacto de riscos da UFRR

Descritor	Descrição	Nível
Muito Baixo	Impacto insignificante nos objetivos	1
Baixo	Impacto mínimo nos objetivos	2
Médio	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação.	3
Alto	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação.	4
Muito Alto	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação.	5

Fonte: UFRR (2017, p. 14).

A UFRR (2017) avalia o impacto, também, considerando as dimensões custo, prazo, escopo e qualidade. Esta outra tipologia de avaliação do impacto dos riscos pode ser observada por meio do Quadro 24.

Quadro 24: Impacto do risco nas dimensões do objetivo - UFRR

Custo (aumento %)	Prazo (atraso %)	Escopo (afetação)	qualidade (degradação)	Nível
Até 5	Até 5	Insignificante	Irisória	1
> 5 até 10	> 5 até 10	Pouco	Pouco	2
> 10 até 15	> 10 até 15	Significativa	Relevante	3
> 15 até 20	> 15 até 20	Muito Significativa	Muito relevante	4
> 20	> 20	Ampla	Grave	5

Fonte: UFRR (2017, p.14).

Uma vez determinados os graus de probabilidade e impacto dos riscos, a UFRR utiliza a Matriz Impacto x Probabilidade para determinar o nível de risco. A matriz utilizada pela UFRR (2017) está exposta no Quadro 25.

Quadro 25: Matriz Impacto x Probabilidade da UFRR

Legenda Nível de Risco Extremo/Alto/Médio/Baixo		Probabilidade				
		1 <i>Muito Baixa</i>	2 <i>Baixa</i>	3 <i>Média</i>	4 <i>Alta</i>	5 <i>Muito Baixo</i>
Impacto	5 <i>Muito Alto</i>	5	10	15	20	25
	4 <i>Alto</i>	4	8	12	16	20
	3 <i>Médio</i>	3	6	9	12	15
	2 <i>Baixo</i>	2	4	6	8	10
	1 <i>Muito Baixo</i>	1	2	3	4	5

Fonte: UFRR (2017, p. 15).

Com estes dados, a UFRR (2017) realiza a avaliação dos riscos. “A avaliação dos riscos utiliza os resultados da análise de riscos como subsídio para a tomada de decisões sobre quais riscos necessitam ser tratados e quais terão prioridade no tratamento” (UFRR, 2017, p. 13). A finalidade da avaliação de riscos é a comparação entre o nível de risco encontrado com os critérios definidos na primeira etapa do processo de gerenciamento de riscos, o estabelecimento do contexto.

A UFPB intitula esta fase como Avaliação de eventos de riscos e controle, e tem por finalidade avaliar os riscos por meio de análises qualitativas e quantitativas, ou, ainda, a combinação de ambas, e quanto à condição de risco inerente e residual (UFPB, 2017).

Inicialmente são realizados os cálculos referentes aos riscos inerentes e, após a aplicação de seu controle, são realizados os cálculos dos riscos residuais. Deste modo, os riscos são calculados mediante sua probabilidade de ocorrência e o impacto gerado (que pode ser tanto nos ativos da instituição como nas pessoas). E, para tanto, a UFPB utiliza a matriz de riscos apresentada no Quadro 26 (UFPB, 2017).

Quadro 26: Matriz de riscos – UFPB

Matriz de Riscos (Impacto x Frequência)						
Impacto						
Altíssimo	5	5	10	15	20	25
Alto	4	4	8	12	16	20
Médio	3	3	6	9	12	15
Baixo	2	2	4	6	8	10
Baixíssimo	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Baixíssima	Baixa	Média	Alta	Altíssima
		Frequência				

Fonte: UFPB (2017, p. 8).

Para a definição do impacto e frequência, devem-se considerar aspectos históricos e os aspectos internos e externos, assim como os aspectos conjunturais e estruturais (UFPB, 2017).

Por fim, nesta etapa, a UFPB (2017) apresenta uma abordagem simplificada, que não utiliza a análise de impacto x probabilidade, para a análise dos procedimentos de classificação dos riscos dos seus contratos administrativos, conforme demonstrado no Quadro 27. Contudo, não esclarece a forma como esses riscos são classificados segundo esta abordagem.

Quadro 27: Classificação simplificada de riscos – UFPB

CLASSIFICAÇÃO DE RISCO SIMPLIFICADA	
1	Baixíssimo
2	Baixo
3	Médio
4	Alto
5	Altíssimo

Fonte: UFPB (2017, p. 8).

A UFC aborda esta etapa como Análise e avaliação dos riscos, e tem por objetivo o processo permanente de aferição dos riscos que possuem maior probabilidade de afetar os objetivos. Os riscos são avaliados baseados em suas características de risco inerente e risco residual, bem como por meio de uma escala de probabilidade e impacto. Prioritariamente trabalham-se os riscos inerentes (UFC, 2017).

Para determinar o nível do risco, a UFC (2017) realiza a combinação do impacto com a probabilidade de ocorrência. A aferição da probabilidade é realizada por meio de uma análise qualitativa e quantitativa, conforme demonstrado no Quadro 28.

Quadro 28: Escala de probabilidade - UFC

Descritor	Descrição	Ocorrências	Nível
Baixa	Evento casual e inesperado, com poucas possibilidades de ocorrência.	Até 1 constatação	1
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência.	2 constatações	2
Alta	Evento usual, com grandes possibilidades de ocorrência.	>= 3 constatações	3

Fonte: UFC (2017, p. 11).

No que diz respeito ao impacto, a aferição é executada por uma análise qualitativa, realizada junto aos envolvidos no processo. A escala de impacto da UFC (2017) está apresentada no Quadro 29.

Quadro 29: Escala de impacto – UFC

Descritor	Descrição	Peso
Baixo	Não afeta aos objetivos ou inviabiliza parte da contratação.	1
Médio	Torna incerto o alcance dos objetivos ou inviabiliza parte da contratação.	2
Alto	Torna improvável o alcance dos objetivos ou inviabiliza a contratação em sua totalidade.	3

Fonte: UFC (2017, p. 12).

Na multiplicação do nível de probabilidade com o peso do impacto gera a matriz de nível de riscos utilizada na UFC (2017), conforme apontado no Quadro 30.

Quadro 30: Matriz de nível de riscos - Análise quantitativa – UFC

NÍVEL DE RISCO: Alto Médio Baixo		Probabilidade		
		Baixo (1)	Médio (2)	Alta (3)
Impacto	Alto (3)	3	6	9
	Médio (2)	2	4	6
	Baixo (1)	1	2	3

Fonte: UFC (2017, p. 12).

Diante da matriz de riscos estabelecida pela UFC (2017), a Universidade determinou, então, o apetite a risco, ou seja, o nível de tolerância destes, conforme segue:

- Nível de Risco Aceitável: nível de tolerância entre os valores 1 e 2;
- Nível de Aceitação Intermediária do Risco: nível de tolerância entre os valores 3 e 4;
- Nível de Risco Inaceitável: nível de tolerância com valores superiores a 4.

Uma vez determinados como aceitáveis, deve-se realizar uma análise de custo x benefício para a mitigação dos riscos. Já, quando considerados como aceitação intermediária ou inaceitável, os riscos devem ser reportados aos níveis de autoridades superiores, que por sua vez, autorizarão a execução de ações específicas (UFC, 2017).

Por fim, a UFC (2017) apresenta a análise qualitativa da matriz de riscos, construída a partir das informações previamente abordadas, de forma bastante ilustrativa, conforme segue no Quadro 31.

Quadro 31: Matriz de nível de riscos - Análise qualitativa – UFC

NÍVEL DE RISCO Alto Médio Baixo		Probabilidade		
		Baixa (1)	Média (2)	Alta (3)
Impacto	Alto (3)	NÍVEL DE	INACEITÁVEL	
	Médio (2)		ACEITAÇÃO	
	Baixo (1)	ACEITÁVEL		INTERMEDIÁRIO

Fonte: UFC (2017, p. 12).

Na UNIFAL, esta etapa é chamada de Análise e avaliação dos riscos, e busca compreender e determinar o nível de cada risco identificado. O nível do risco é determinado pela combinação do impacto (consequências para a Universidade) e da probabilidade (chances de ocorrência). A escala consiste em 3 níveis: baixo, médio e alto (UNIFAL, 2017).

O nível da probabilidade está diretamente relacionado à periodicidade, conforme segue (UNIFAL, 2017, p. 10):

- a) Probabilidade Baixa: improvável, ocorre menos que uma vez a cada ano e mais do que uma vez a cada 10 anos;
- b) Probabilidade Média: provável, ocorre entre 1 e 10 vezes por ano;
- c) Probabilidade Alta: altamente provável, ocorre entre 10 e 100 vezes ao ano.

Já, o nível do impacto é determinado pelas consequências em serviços e produtos, conforme descrito (UNIFAL, 2017, p. 10):

- a) Impacto Baixo: poucos serviços ou atividades de menor importância são afetados, pode provocar atrasos desprezíveis;
- b) Impacto Médio: alguns serviços ou atividades são afetados, podendo causar atrasos significativos;
- c) Impacto Alto: serviços essenciais são afetados, provocando atrasos graves e danos elevados.

O Quadro 32 apresenta a classificação dos riscos da UNIFAL (2017), segundo a probabilidade e o impacto.

Quadro 32: Classificação de riscos quanto à probabilidade e ao impacto - UNIFAL

Probabilidade	Baixa	Média	Alta
Descritores (elementos de graduação)	Possibilidade de ocorrer; passível de mitigar com as estratégias já programadas	Possibilidade de ocorrer; passível de mitigar com custos e ações adicionais	Alta possibilidade de ocorrer; dificuldades de mitigar mesmo com recursos e ações adicionais
Impacto	Baixa	Média	Alta
Descritores (elementos de graduação)	Prejuízo a metas exigindo novos projetos ou ações	Perda de capacidade de gestão; demanda adicionais de tempo e recursos	Graves prejuízos a objetivos e ao cumprimento da missão institucional

Fonte: UNIFAL (2017, p. 10).

Uma vez definidos o nível de probabilidade e impacto, a UNIFAL (2017) apresenta a construção da matriz de riscos, conforme ilustrado no Quadro 33.

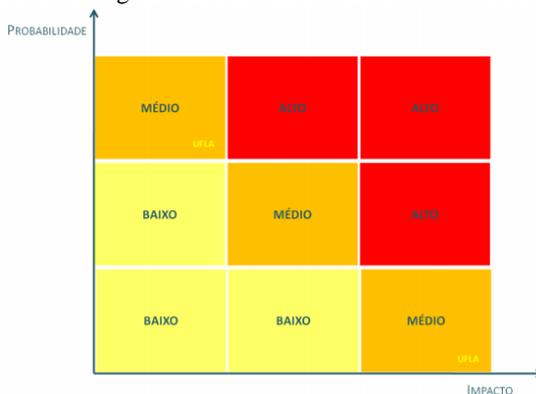
Quadro 33: Matriz de riscos UNIFAL

Probabilidade		Baixa	Média	Alta
IMPACTO	Baixo	Baixo	Baixo	Médio
	Médio	Baixo	Médio	Alto
	Alto	Médio	Alto	Alto

Fonte: UNIFAL (2017, p. 11).

A UFLA também utiliza a relação de probabilidade de ocorrência e impacto. E salienta que a avaliação de riscos deve considerar, inclusive, o levantamento e a análise dos controles já existente, além de identificar os riscos residuais (UFLA, 2017). A matriz utilizada para a classificação de riscos na UFLA está apresentada por meio da Figura 30.

Figura 30: Matriz de riscos – UFLA



Fonte: UFLA (2017, p. 16).

Todavia, a UFLA não determina, em sua metodologia, os critérios para classificar os riscos nos níveis apresentados (baixo, médio, alto), tanto para probabilidade, quanto para o impacto.

Seguindo a metodologia apresentada pela IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016, a UFU também estabeleceu uma escala de probabilidade e impacto. Assim, a probabilidade de ocorrência de um risco é medida conforme a escala definida (UFU, 2017):

- a) Probabilidade Muito Baixa: o risco somente ocorre em circunstâncias excepcionais;
- b) Probabilidade Baixa: o risco pode ocorrer sob certas circunstâncias, diferentes das atuais;
- c) Probabilidade Média: o risco pode ocorrer nas circunstâncias atuais;
- d) Probabilidade Alta: o risco deve ocorrer em algum momento, pois as circunstâncias corroboram;
- e) Probabilidade Muito Alta: é quase certo que o risco ocorra, além das circunstâncias corroborarem, há tendências que apontam tais sinais.

Já, os impactos são classificados segundo a seguinte escala (UFU, 2017):

- a) Peso 1 – Impacto Muito Baixo: os impactos são mínimos;

- b) Peso 2 – Impacto Baixo: os impactos são pequenos;
- c) Peso 3 – Impacto Médio: os impactos são significativos, porém recuperáveis;
- d) Peso 4 – Impacto Alto: os impactos tem difícil reversão;
- e) Peso 5 – Impacto Muito alto: os impactos são irreversíveis.

Para a construção da matriz de riscos, a UFU multiplicou as classes de probabilidade e impacto e determinou os níveis de riscos, conforme apresentado no Quadro 34 (UFU, 2017).

Quadro 34: Matriz de riscos – UFU

MATRIZ DE RISCOS		Impacto				
		(1) Muito Baixo	(2) Baixo	(3) Médio	(4) Alto	(5) Muito Alto
Probabilidade	(1) Muito Baixa	1	2	3	4	5
	(2) Baixa	2	4	6	8	10
	(3) Média	3	6	9	12	15
	(4) Alta	4	8	12	16	20
	(5) Muito Alta	5	10	15	20	25

Fonte: UFU (2017).

Estabelecem-se, assim, os seguintes níveis de riscos (UFU, 2017):

- a) Risco Baixo: 1 a 2 pontos;
- b) Risco Moderado: 3 a 12 pontos;
- c) Risco Extremo: 15 a 254 pontos.

Na UNIRIO, esta etapa possui a nomenclatura de Análise e avaliação dos riscos e busca verificar o grau de impacto dos riscos na realização dos objetivos estratégicos organizacionais.

Os riscos podem ser analisados de forma isolada ou por categoria (UNIRIO, 2017).

Primeiramente, são realizadas as avaliações dos riscos inerentes, ou seja, “de um risco específico antes que qualquer controle seja tomado para gerenciá-lo”. Na sequência, ocorre a avaliação dos riscos residuais, que se referem aos riscos identificados “após um controle ser tomado para gerenciá-lo, assumindo que ele seja efetivo” (UNIRIO, 2017, p. 38).

As avaliações ocorrem a partir de duas perspectivas, a probabilidade (possibilidade de ocorrer um risco) e o impacto (efeito do risco, caso ocorra). Desta forma, a UNIRIO utiliza uma matriz 5x5 de probabilidade e impacto, que identifica o nível de cada risco. São escalas da matriz: muito alto, alto, médio, baixo, muito baixo. A Figura 31 apresenta o modelo de Matriz de Riscos utilizada pela UNIRIO.

Figura 31: Matriz de Riscos UNIRIO

NÍVEL DE RISCO		IMPACTO				
		Muito Baixo (1)	Baixo (2)	Médio (3)	Alto (4)	Muito Alto (5)
PROBABILIDADE	Muito Alta (5)	Médio Risco (5)	Médio Risco (10)	Alto Risco (15)	Alto Risco (20)	Altíssimo Risco (25)
	Alta (4)	Baixo Risco (4)	Médio Risco (8)	Alto Risco (12)	Alto Risco (16)	Alto Risco (20)
	Média (3)	Baixo Risco (3)	Médio Risco (6)	Médio Risco (9)	Alto Risco (12)	Alto Risco (15)
	Baixa (2)	Baixo Risco (2)	Médio Risco (4)	Baixo Risco (6)	Médio Risco (8)	Médio Risco (10)
	Muito Baixa (1)	Baixíssimo Risco (1)	Baixo Risco (2)	Baixo Risco (3)	Baixo Risco (4)	Médio Risco (5)
Probabilidade: Muito Baixa (1); Baixa (2); Média (3); Alta (4) e Muito Alta (5) Impacto: Muito Baixo (1); Baixo (2); Médio (3); Alto (4) e Muito Alto (5) Nível de Risco (Impacto x Probabilidade): Baixíssimo Risco - 1; Baixo Risco - 2 e 4; Médio Risco; de 5 e 10; Alto Risco - 12- 20 ; 2 Altíssimo Risco - 25.						

Fonte: UNIRIO (2017, p. 39).

Ressalta-se que a análise e avaliação de riscos na UNIRIO são, sempre que possíveis, baseadas em evidências objetivas e

considera as perspectivas das partes interessadas. Para tanto, é fundamental que a etapa de identificação de riscos seja bem executada (UNIRIO, 2017).

Durante as etapas de identificação, análise e avaliação de riscos, a UNIRIO (2017) relaciona uma série de ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas para a gestão, sem prejuízo da utilização de outros instrumentos:

- a) Análise de cenário;
- b) Revisão e pesquisa da documentação;
- c) *Brainstorming*;
- d) Diagrama de causa e efeito;
- e) Técnica de *Delphi*;
- f) Entrevistas;
- g) Lista de verificação (*checklist*).

A UFF aborda este componente em duas etapas, Análise de riscos e Avaliação de riscos, que compreendem a determinação do nível de risco e a comparação dos resultados obtidos na análise de riscos com os critérios de riscos estabelecidos. Para cada risco previamente identificado, devem-se determinar ações de contingências associadas. Os riscos serão escalonados na perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência. Quanto à probabilidade, os riscos poderão ser (UFF, 2018):

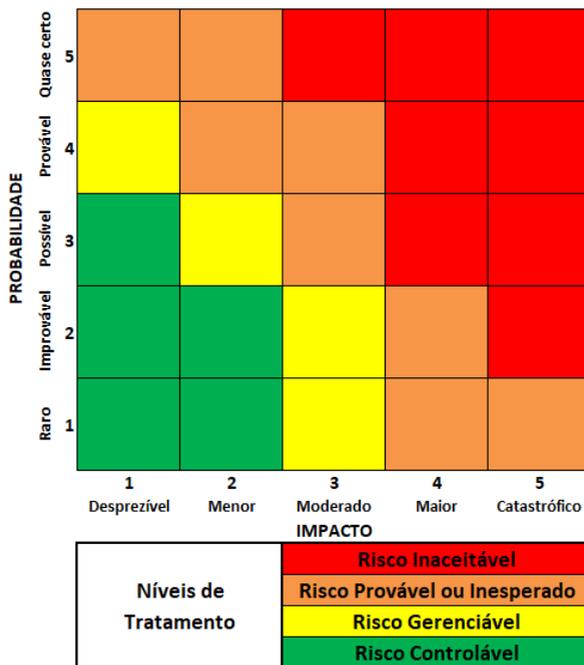
- a) Raro;
- b) Improvável;
- c) Possível;
- d) Provável;
- e) Quase certo.

Quanto ao impacto, ou consequência, conforme a UFF aborda, os riscos podem ser escalonados em (UFF, 2018):

- a) Desprezível;
- b) Menor;
- c) Moderada;
- d) Maior;
- e) Catastrófica.

Com as definições de probabilidade e impacto, a matriz de riscos apresentada pela UFF está ilustrada na Figura 32.

Figura 32: Matriz de riscos – UFF



Fonte: UFF (2018).

A UFF também classifica os riscos quanto à criticidade, podendo ser (UFF):

- Risco inaceitável (quadrante vermelho): alta probabilidade de ocorrência e pode resultar em impactos extremos e severos; exige tratamento imediato, executando plano de ação para eliminar suas causas, ou reduzir sua frequência;
- Risco provável ou inesperado (quadrante laranja): o risco provável tem alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto na consecução dos objetivos; o risco inesperado, com baixa probabilidade de ocorrência e alto impacto na consecução dos objetivos. Exigem

respostas rápidas e ações preventivas, e monitoramento contínuo;

- c) Risco gerenciável (quadrante amarelo): deve ser quantificado e monitorado rotineira e sistematicamente, além de possuir planos de contingência;
- d) Risco controlável (quadrante verde): representa pequeno problema e causa pouco prejuízo, devendo ser somente gerenciado.

Utilizam-se, na UFF, as seguintes ferramentas nas etapas de identificação, análise e avaliação de riscos (UFF, 2018):

- a) *Brainstorming*;
- b) Entrevistas;
- c) Listas de verificação;
- d) Técnica “e se” (técnica de raciocínio indutivo);
- e) Análise de perigos;
- f) Análise de causa e consequência;
- g) Análise de impacto;
- h) *Benchmarking*.

Na UFFS, esta fase, nomeada de Análise e avaliação dos riscos, envolve a avaliação dos riscos na perspectiva de impacto e probabilidade. A avaliação é realizada por meio de análises qualitativas e quantitativas, ou, ainda, a combinação de ambas (UFFS, 2017).

A probabilidade é calculada segundo uma escala, em que são atribuídos pesos para cada tipo de evento. A escala de probabilidade possui 5 níveis: muito baixa, baixa, médio, alta, muito alta. O Quadro 35 apresenta a escala, seus descritores e pesos.

Quadro 35: Escala de probabilidade UFFS

Descrição	Frequência	Peso
Muito Baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte dos gestores e operadores do processo.	2

Médio	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	3
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	4
Muito Alta	Evento se produz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidentes mesmo para os que conhecem pouco o processo.	5

Fonte: Adaptado de UFFS (2017).

Da mesma forma, a UFFS (2017) definiu uma escala de impactos, estabelecendo peso para cada nível de impacto, conforme exposto no Quadro 36.

Quadro 36: Escala de impacto UFFS

Descrição	Frequência	Peso
Muito Baixa	Não afeta os objetivos/ execução do processo	1
Baixa	Torna duvidoso o seu atingimento	2
Médio	Torna incerto	3
Alta	Torna incompatível	4
Muito Alta	Capaz de impedir alcance	5

Fonte: Adaptado de UFFS (2017).

Sem apresentar a matriz de riscos, a UFFS (2017) finaliza a descrição desta etapa expondo que os riscos são analisados tanto na condição de riscos inerentes, como também de riscos residuais.

4.3.3.5 Resposta a risco

Este componente, em conformidade com a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016),

refere-se à estratégia que será adotada pelo órgão/entidade em relação aos riscos previamente mapeados. Para tanto, a instituição deve considerar o nível de exposição do risco e a avaliação realizada. Ainda, a IN apresenta quatro tipos de respostas ao risco: evitar, transferir, aceitar, tratar.

Na UFRR, a etapa de resposta ao risco é denominada como Tratamento de risco. Nesta etapa do processo de gerenciamento de riscos, a UFRR (2017) determinou quatro opções distintas de tratamento de riscos, a saber:

- a) Evitar o risco: realizar ações que evitem a ocorrência do risco;
- b) Transferir o risco: realizar ações de compartilhamento ou transferência do risco, total ou parcial, a terceiros;
- c) Mitigar o risco: realizar ações para reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência do risco;
- d) Aceitar o risco: não há necessidade de realizações de ações, pois o nível do risco é baixo ou a organização não tem capacidade de tratamento, ou, ainda, a relação custo-benefício não é viável.

A UFRR (2017) adotou uma matriz de apetite a risco, diretamente ligada à matriz de impacto x probabilidade, que aponta qual estratégia a organização deve seguir segundo o nível de risco. Tal ferramenta refere-se à Matriz de Apetite a Riscos, e pode ser visualizada por meio do Quadro 37.

Quadro 37: Matriz de Appetite a Riscos da UFRR

Legenda Nível de Risco Extremo/Alto/Médio/Baixo		Probabilidade				
		1 <i>Muito Baixa</i>	2 <i>Baixa</i>	3 <i>Média</i>	4 <i>Alta</i>	5 <i>Muito Baixo</i>
Impacto	5 <i>Muito Alto</i>			Absolutamente Inaceitável		
	4 <i>Alto</i>					
	3 <i>Médio</i>			Inaceitável		
	2 <i>Baixo</i>	Oportunidade	Aceitável			
	1 <i>Muito Baixo</i>	Oportunidade				

Fonte: UFRR (2017, p. 16).

A UFRR (2017) ressalta que a definição de estratégia de tratamento do risco pode ocasionar novos riscos, fazendo-se assim necessário o controle contínuo.

A Matriz de Appetite a Riscos é utilizada, também, para a classificação dos riscos em que (UFRR, 2017):

- a) Oportunidade: refere-se ao risco baixo;
- b) Aceitável: refere-se ao risco médio;
- c) Inaceitável: refere-se ao risco alto;
- d) Absolutamente inaceitável: refere-se ao risco extremo.

Com essa classificação dos níveis de riscos, a UFRR (2017) determinou diretrizes de respostas para cada nível previamente classificado, conforme exposto no Quadro 38.

Quadro 38: Diretrizes para respostas aos riscos - UFRR

Nível de Risco	Descrição	Diretriz para Resposta
Extremo	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da Instituição.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do dirigente da Unidade.
Alto	Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da Instituição.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pelo Dirigente da Unidade. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer do dirigente da Unidade.
Médio	Indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco da Instituição.	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes.
Baixo	Indica um nível de risco muito baixo, onde há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas.	Explorar as oportunidades, se determinado pelo dirigente da Unidade.

Fonte: UFRR (2017, p. 18).

A priorização de respostas aos riscos na UFRR é determinada segundo ao nível de risco disposto no Quadro 40, e as estratégias são determinadas pelas ações previamente elencadas (UFRR, 2017).

Utilizando a mesma nomenclatura, de Resposta a Risco, a UFPB (2017) apresenta estratégias a serem adotadas de acordo com o nível de exposição do risco, identificado previamente na matriz de riscos. Assim, para cada nível de risco, a UFPB determinou uma resposta, conforme segue (UFPB, 2017):

- a) Risco Altíssimo (Crítico): a pontuação da matriz de riscos varia entre 16 e 25 pontos. Indica que não foram encontradas ações para reduzir a probabilidade e impacto do risco, e que a adoção de resposta apresenta um custo desproporcional e uma capacidade limitada de ação. A resposta aos riscos é evitar, e a ação de controle é promover ações que eliminem ou atenuem urgentemente as causa e/ou efeitos dos riscos;
- b) Risco Alto: a pontuação da matriz de riscos varia entre 10 e 15 pontos. Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos, e que a adoção de resposta aponta impossibilidade de

transferência do risco na sua totalidade. A resposta aos riscos é reduzir riscos, com a adoção de controles de redução da probabilidade e/ou impacto do risco;

- c) Risco Médio (Moderado): a pontuação da matriz de riscos varia entre 6 e 9 pontos. Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos, e que a adoção de resposta aponta a necessidade de compartilhar ou transferir o risco. A resposta aos riscos é compartilhar ou transferir o risco, com a adoção de controles de redução da probabilidade e/ou impacto do risco;
- d) Risco Baixo/Baixíssimo (Pequeno): a pontuação da matriz de riscos varia entre 1 e 5 pontos. Indica que o risco encontra-se dentro dos parâmetros de tolerância a riscos, e que a adoção de resposta está em verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários. A resposta aos riscos é aceitar o risco e manter as práticas e procedimentos existentes.

Por fim, a UFPB ressalta que as ações adotadas devem levar em consideração a relação custo x benefício. Contudo, elucida que no setor público, por vezes, existem situações em que a ação ideal não pode ser implementada, em função de prazo, complexidade, custo, interveniência de alto nível, dentre outras possibilidades. Assim, deve-se realizar um controle compensatório, com medidas de baixo custo que atue sobre o risco (UFPB, 2017).

Na UFC, esta etapa é intitulada com Tratamento de riscos, e “inclui a formulação das respostas aos riscos mapeados e avaliados de forma a reduzir as ameaças aos objetivos estratégicos de aquisições de materiais e contratações de serviços” (UFC, 2017, p. 13). As respostas baseiam-se nas estratégias determinadas pela UFC (2017), conforme segue:

- a) Evitar: as atividades que geram os riscos são suspensas, sendo descontinuadas;
- b) Reduzir: adotam-se medidas que busquem a redução da probabilidade e/ou do impacto dos riscos;

- c) Compartilhar: transfere-se ou compartilha-se uma porção dos riscos para outra parte, contudo, sem eliminá-los;
- d) Aceitar: nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade e impacto, ou não se identificou outra estratégia de resposta ao risco.

Uma vez determinada a estratégia de resposta ao risco, o Manual de Gestão de Riscos da UFC sugere que se utilize *checklists* ou o método 5W2H na realização do planejamento das ações que serão adotadas. Deve-se, então considerar os seguintes aspectos (UFC, 2017):

- a) O que será feito? (*What*);
- b) Quando será feito? (*When*);
- c) Onde será feito? (*Where*);
- d) Por que será feito? (*Why*);
- e) Quem fará? (*Who*);
- f) Como será feito? (*How*);
- g) Quanto custará? (*How much*).

As ações são planejadas pelos gestores dos setores envolvidos juntamente com o Departamento de Controle. Todavia, cabe à alta administração a decisão sobre a adoção ou não de tais medidas (UFC, 2017).

A UNIFAL (2017) apresenta um quadro ilustrativo de tratamento dos riscos, conforme disposto no Quadro 39.

Quadro 39: Tratamento de riscos UNIFAL

Processo	Riscos Mapeados	Situações favoráveis ao risco	Grau de Risco	Medidas mitigadoras	Responsáveis

Fonte: UNIFAL (2017, p. 11).

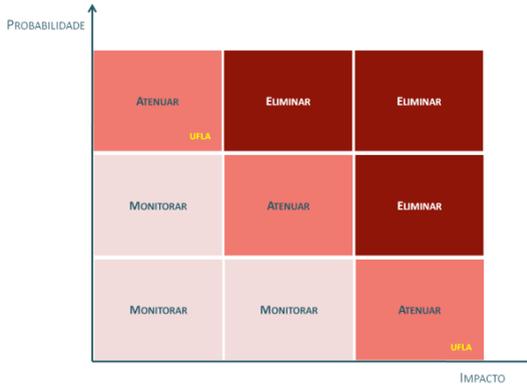
O preenchimento dos dados inicia-se com o mapeamento dos processos, passando pela identificação dos riscos e análise e avaliação dos riscos. O grau de risco é preenchido segundo a matriz de riscos elaborada na etapa anterior, em que (UNIFAL, 2017, p. 11):

- a) Risco Baixo: risco tolerável, em que nenhuma ação imediata é necessária, contudo, o risco deve ser monitorado. Devem-se tratar estes riscos somente se restrições (como custo e esforço de tratamento) não forem significativas;
- b) Risco Médio: indica situação de atenção. O risco deve ser monitorado frequentemente, e, se possível, deve ser tratado em médio prazo. As restrições (como custo e esforço de tratamento) podem ser consideradas para priorizar o tratamento de riscos nessa classe;
- c) Risco Alto: risco intolerável que indica situação de grande preocupação. Devem-se tomar ações rapidamente e os resultados precisam ser monitorados frequentemente para avaliar se a situação foi alterada com as ações. Os riscos devem ser tratados independentemente de restrições (como custo e esforço de tratamento).

A etapa de tratamento dos riscos, na UNIFAL (2017), finaliza com o preenchimento das ações mitigatórias para cada risco.

Com a denominação de Tratamento de riscos, a UFLA apresenta, por meio de uma matriz de análise qualitativa, as respostas aos riscos previamente identificados e avaliados. Observa-se a matriz utilizada nesta etapa por meio da Figura 33.

Figura 33: Matriz de priorização de riscos – UFLA



Fonte: UFLA (2017, p.19).

Embora a matriz apresente 3 tipos de classificação de priorização dos riscos, a metodologia aponta 4 diferentes respostas a riscos, a saber (UFLA, 2017):

- a) Eliminar o risco;
- b) Atenuar o evento de risco para diminuir o impacto;
- c) Transferir o evento de risco;
- d) Aceitar o evento de risco monitorando-o.

A UFU aborda rapidamente a etapa de tratamento de riscos. Após a classificação dos níveis de riscos, aponta que a estratégia de tratamento de cada um deles dependerá do nível de risco previamente avaliado, conforme segue (UFU, 2017):

- a) Risco Baixo – Estratégia: Aceitar;
- b) Risco Moderado – Estratégia: Reduzir ou compartilhar;
- c) Risco elevado ou Extremo – Estratégia: Evitar.

A UNIRIO nomeia esta etapa como Tratamento dos riscos, e envolve a formulação de respostas que visem a reduzir ou eliminar os riscos, e, formas de maximizar as oportunidades. Para tanto, são separados os riscos negativos (ameaças) dos riscos positivos (oportunidades), pois, para cada um deles, existem opções distintas (UNIRIO 2017).

Para a elaboração do plano de ação desta etapa, a UNIRIO (2017) sugere, tal qual a UFC, que seja utilizada a ferramenta 5W2H, que aborda os principais aspectos relativos à ação.

São respostas aos riscos negativos, também chamados de ameaças (UNIRIO, 2017):

- a) Aceitar: não serão adotadas medidas que possam afetar os riscos, ou não foi identificada uma estratégia considerada adequada;
- b) Compartilhar: os riscos são reduzidos ao transferi-los ou por meio do compartilhamento de parte do risco, porém, sem eliminá-lo;
- c) Evitar: suspendem-se as atividades que geram riscos, substituem-se os produtos, ou descontinuam-se os projetos;
- d) Reduzir: adotam-se medidas com vistas a diminuir, a limites aceitáveis, os riscos.

A UNIRIO (2017) apresenta o Quadro 40 com exemplos de respostas ao risco.

Quadro 40: Respostas ao risco – UNIRIO

ACEITAR	COMPARTILHAR
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fazer a própria seguridade contra perdas ❖ Confiar em proteções naturais no portfólio ❖ Compatibilidade com as tolerâncias a risco 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguro contra perdas imprevistas ❖ Participação em acordos, convênios ❖ Terceirização de processos não finalísticos ❖ Contratos específicos
EVITAR	REDUZIR
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Abandonar um projeto ou programa ❖ Decisão de não empreender novas iniciativas/atividades que possam originar os riscos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diversificar produtos e serviços oferecidos; ❖ Estabelecimento de limites orçamentários ❖ Otimizar processo decisório

Fonte: UNIRIO (2017, p. 40).

Já, os riscos considerados positivos, também chamados de oportunidades, compreendem as seguintes ações (UNIRIO, 2017):

- a) Aceitar: caso a oportunidade ocorra, será aproveitada, mas não será perseguida;
- b) Compartilhar: transferir parcial ou integralmente a oportunidade para um terceiro, em forma de parceria, que tenha condições de aproveitá-la em benefício da Universidade;
- c) Explorar: concretiza-se a oportunidade, eliminando a incerteza associada e garantindo sua execução;
- d) Melhorar: maximizar a probabilidade e/ou o impacto positivo de uma oportunidade ao impulsionar a sua ocorrência.

As respostas são planejadas considerando a relação de custo-benefício correspondente, acordadas entre as partes interessadas, sob a responsabilidade de uma pessoa designada para tal finalidade (UNIRIO, 2017).

Na UFF, esta etapa é intitulada como Tratamento de riscos, e tem por finalidade modificar o risco. Desta forma, utilizam-se estratégias de acordo com o nível de exposição do risco. São estratégias ou tratamentos de riscos estabelecidos pela UFF (2018):

- a) Evitar o risco: decisão de não iniciar ou descontinuar a atividade que o origina;
- b) Reter ou Assumir o risco: busca uma oportunidade;
- c) Remover a fonte de risco;
- d) Alterar (reduzir) a probabilidade;
- e) Alterar (reduzir) as consequências ou impactos;
- f) Compartilhar o risco.

Na UFFS, esta etapa, denominada de Planejamento das respostas aos riscos, identifica a estratégia a ser adotada pela instituição em relação aos riscos mapeados e avaliados. A estratégia dependerá do grau de impacto e probabilidade. O cálculo é realizado pela multiplicação dos dois pesos, o resultado define umas das estratégias (UFFS, 2017):

- a) Aceitar: de 1 a 8 pontos;
- b) Tratar: de 9 a 15 pontos;
- c) Transferir: de 9 a 15 pontos;

d) Evitar: de 16 a 25 pontos.

No caso das estratégias de tratar e transferir, deverão ser elaborados planos de ações com vistas à redução de ameaças e promoção de oportunidade. O plano de ação deve conter um responsável e o prazo de sua execução, sendo que os gestores são responsáveis pela avaliação dos riscos no âmbito das unidades, processos e atividades inerentes, e a alta administração, no âmbito organizacional, desenvolvendo uma visão consolidada (UFFS, 2017).

Considerando-se as estratégias e respostas ao risco definidas pelas universidades supracitadas, elaborou-se o Quadro 41, que apresenta seus tipos de respostas a riscos.

Quadro 41: Resposta a riscos nas Universidades

Universidade	Respostas a riscos					
UFRR	Aceitar	Transferir		Mitigar.	Evitar	
UFPB	Aceitar	Compartilhar ou Transferir		Reduzir	Evitar	
UFC	Aceitar	Compartilhar		Reduzir	Evitar	
UNIFAL	Não apresenta ações.					
UFLA	Monitorar	Atenuar		Transferir	Eliminar	
UFU	Aceitar		Reduzir ou Compartilhar		Evitar	
UNIRIO	Aceitar	Compartilhar		Reduzir	Evitar.	
UFF	Reter	Transferir	Alterar a consequência	Alterar a probabilidade	Evitar	Remover
UFFS	Aceitar		Tratar	Transferir	Evitar	

Fonte: Dados primários (2018).

Observa-se que as universidades selecionadas definem suas respostas a riscos em consonância com o estabelecido pela IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 (BRASIL, 2016), que apresenta as estratégias de evitar, transferir, aceitar ou tratar. Assim, embora algumas nomenclaturas de respostas estejam divergentes das dispostas na IN, suas formas de tratamento são equivalentes.

4.3.3.6 Atividades de controles e monitoramento

Conforme descrito na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016), as atividades de controles internos referem-se às políticas e aos procedimentos estabelecidos e executados na mitigação dos riscos definidos pela instituição para tal tratamento. Além disso, as atividades de controle devem estar difundidas por toda a organização, em todos os níveis e funções, com vistas a uma gestão preventiva, detectiva, e com uma preparação prévia de planos de contingência e respostas aos riscos.

Já, o componente de monitoramento tem por finalidade avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão. Para tanto, são efetuadas atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes para que as atividades sejam executadas conforme previsto. Quando necessária, a mudança deve ocorrer de forma apropriada, conforme a exposição a riscos (BRASIL, 2016).

Embora a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016) aborde de forma distinta e separada, observa-se que as metodologias de gestão de riscos estabelecidas pelas universidades, na sua maioria, acoplam os componentes de atividades de controle e monitoramento em uma mesma etapa. Sendo assim, de forma a facilitar a descrição das ações adotadas, optou-se em abordar os componentes supracitados, também, de forma conjunta.

A metodologia apresentada pela UFRR (2017) não apresenta uma etapa exclusiva para o monitoramento dos riscos. Todavia, o material disponível afirma que “a periodicidade de

realização das ações de avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos incluídos no presente Plano de Gestão de Riscos será semestral” (UFRR, 2017, p. 18). Ademais, a UFRR oferecerá capacitação aos servidores, que ocorrerão por meio de encontros e oficinas com a participação de especialistas na área.

Esta etapa, na UFPB, intitulada de Informação, Comunicação e Monitoramento, abarca os componentes de atividades de controle, informação e comunicação, e monitoramento, estabelecidas na IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016). No entanto, para a realização da descrição das ações adotadas, optou-se em desmembrar esta etapa. Desta forma, no que tange às atividades de controle, a UFPB (2017) determina que devem ser elaborados Relatórios dos Planos de Implementação dos Controles, que, por sua vez, serão avaliados pelas instâncias de supervisão. Uma vez detectadas deficiências ou vulnerabilidades, tais instâncias recomendarão ao responsável pelo risco um aperfeiçoamento nos instrumentos de controle.

A UFPB sugere a utilização de uma tabela para o monitoramento dos riscos, denominada de Mapa de Risco, que é considerada a principal ferramenta de monitoramento, conforme exposto no Quadro 42 (UFPB, 2017).

Quadro 42: Mapa de riscos - monitoramento UFPB

Processo	Riscos Mapeados	Situações favoráveis ao risco	Grau de Risco	Medidas mitigadoras	Responsáveis

Fonte: UFPB (2017, p.11).

No que diz respeito aos responsáveis pelos riscos, a UFPB (2017) sugere a utilização do Quadro 43, com determinação de atores e suas respectivas responsabilidades.

Quadro 43: Atores e responsabilidades – UFPB

Ator	Responsabilidade
Comitê	Gestão do Plano de Gestão de Riscos. Determina medidas mitigadoras, monitora ações e comunica situações.
Reitor	Garantir a continuidade e aperfeiçoamento da política de Gestão de Riscos.
Pró-Reitores	Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados; comunicar sobre situações que envolvem riscos e aplicar medidas de mitigação necessárias.
Coordenadores	Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados; comunicar sobre situações que envolvem riscos e aplicar medidas de mitigação necessárias.
Servidores	Monitorar, no respectivo âmbito, os riscos mapeados; comunicar sobre situações que envolvem riscos e aplicar medidas de mitigação necessárias.

Fonte: UFPB (2017, p. 12).

A UFC aglutinou as atividades de controle e monitoramento na etapa denominada de Monitoramento de riscos. Esta etapa refere-se ao monitoramento contínuo das atividades, às avaliações independentes, ou, ainda, à combinação de ambos. O monitoramento contínuo deve abordar as atividades de (UFC, 2017):

- a) Monitorar se o perfil de risco está alterando;
- b) Executar ações preventivas e corretivas necessárias;
- c) Garantir o efetivo gerenciamento dos riscos;
- d) Atualizar os registros de riscos e os documentos relacionados;
- e) Documentar as lições aprendidas com a execução de cada plano de ação.

A UNIFAL não apresenta procedimentos e ferramentas a serem utilizadas nas atividades de controles internos e monitoramento, tão pouco aborda estes componentes como etapa do processo de gestão de riscos. Contudo, afirma que serão criados indicadores de monitoramento do desempenho da gestão de riscos com a finalidade de garantir sua implementação (UNIFAL, 2017). Igualmente, no tocante a utilização de métodos

e ferramentas para a gestão dos riscos, a UNIFAL (2017) afirma que é de competência do Comitê suas criações e explicitações.

Por fim, a UNIFAL (2017) aponta a necessidade de capacitação de pessoal para o desenvolvimento de agentes públicos envolvidos na gestão de riscos. A política de Gestão de Riscos será revisada anualmente para acompanhamento e avaliação.

A UFLA aponta somente uma fase, a de Monitoramento. Nesta etapa, supervisiona-se a implantação e manutenção dos planos de ação e verifica-se o alcance das metas estabelecidas. A supervisão e a observação crítica são executadas de forma contínua visando à identificação de mudança no nível de desempenho esperado (UFLA, 2017).

Para tanto, o monitoramento é efetivado por meio de 5 linhas de defesa: executores, gestores, comitê de governança, riscos e controle, auditoria interna, auditoria externa. No mais, a UFLA não apresenta ferramentas e metodologia para execução do monitoramento dos riscos (UFLA, 2017).

A UFU, embora mencione que seu processo de gestão de riscos irá contemplar os componentes de atividades de controle e monitoramento, não apresenta tais etapas e nem mesmo as descreve, impossibilitando, assim, a verificação de suas práticas.

Na UNIRIO, esta etapa consiste na fase de Monitoramento, que envolve dois tipos de monitoramento: o monitoramento contínuo e a avaliação independente (UNIRIO, 2017).

O monitoramento contínuo é considerado uma atividade rotineira, e as avaliações independentes ocorrem quando detectada a necessidade de um monitoramento mais aprofundado. Sendo assim, quanto melhor for o monitoramento contínuo, menor a necessidade de avaliações independentes. Os resultados obtidos na etapa de monitoramento são registrados e reportados externa e internamente, e as questões consideradas mais críticas são relatadas também nas reuniões de análise de riscos (UNIRIO, 2017).

A UFF também denomina esta fase como Monitoramento, que envolve a verificação, supervisão e análise crítica da

situação. Executado continuamente, o monitoramento busca identificar mudanças no nível de desempenho requerido ou esperado para cada risco, e deve permear todo o processo de gestão de riscos. Dentre seus objetivos está o de garantir que os controles sejam eficazes e eficientes, assim como obter informações adicionais ao processo de avaliação dos riscos, auxiliando na análise dos eventos, mudanças, tendências, sucessos e fracassos, e para aprender com eles (UFF, 2018).

O processo de monitoramento de riscos na UFF (2018) abrange checagens e vigilâncias regulares, ou quando necessária. Utiliza, outrossim, as atividades gerenciais contínuas e as avaliações independentes, conforme determinado na IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016 (BRASIL, 2016).

Na UFFS, esta etapa é desmembrada em 2 fases: Implantação e Controle, e, Monitoramento (UFFS, 2017). A fase de implantação e controle consiste em relacionar a responsabilidade da estratégia previamente definida (aceitar, tratar, transferir ou evitar) a uma unidade institucional. Estas unidades deverão estar identificadas na matriz de riscos, e cabe aos responsáveis sua implementação e controle. Ainda, a UFFS (2017) sugere, para o gerenciamento dos riscos, a utilização de planilha eletrônica, exemplificada em forma de anexo no Plano Institucional de Gestão de Riscos e Controles Internos da UFFS (2017).

Já, a fase de monitoramento avalia a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos de gestão, de forma a assegurar sua execução conforme planejada. A execução desta fase ocorre por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes (UFFS, 2017).

4.3.3.7 Informação e comunicação

Consoante à Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016), o componente de Informação e Comunicação aponta que as informações consideradas relevantes “devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não

apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas” possibilitando, assim, o gerenciamento dos riscos identificados e a tomada de decisão (BRASIL, 2016, Art. 16 inciso VII). Assim, a comunicação das informações deve ocorrer em todos os níveis, utilizando canais de comunicação claros e abertos, em que a informação possa fluir em todos os sentidos.

Embora a IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 afirme que o componente de informação e comunicação é um dos itens que devem ser observados na estrutura de gestão de riscos (BRASIL, 2016), o Plano de Gestão de Riscos da UFRR não o aborda. Desta forma, impossibilita a descrição da forma como estes componentes são executados na Universidade.

Na UFPB, a metodologia utilizada prevê que as informações devem possuir qualidade contextual e de representação, baseada nos seguintes critérios (UFPB, 2017):

- a) Relevância: informação útil ao objetivo do trabalho;
- b) Integralidade: a informação deve ser importante e suficiente para a compreensão;
- c) Adequação: informação em volume adequado e suficiente;
- d) Concisão: ser apresentada de forma compacta;
- e) Consistência: ser apresentada de forma compatível;
- f) Clareza: ser facilmente compreensível;
- g) Padronização: ser apresentada em um padrão aceitável.

A UFPB determina, ainda, que seja elaborado um relatório sobre a gestão de integridade, riscos e controles internos, o qual deve apresentar, no mínimo, as seguintes seções (UFPB, 2017):

- a) Introdução;
- b) Estrutura organizacional; da unidade;
- c) Processos da Unidade;
- d) Metodologia aplicada;
- e) Documentos de referência;
- f) Gestão de integridade, riscos e controles com inventário de riscos, avaliação dos riscos e ações de controle propostas;
- g) Considerações finais;

h) Anexos.

Na UFC, esta etapa é denominada de Informações e Comunicações e contempla a seleção e divulgação das informações “pertinentes e adequadas sobre o nível de risco e a necessidade de tratamento, de tal forma que forneça dados para o gerenciamento de risco e para decisões bem fundamentadas em relação aos objetivos estratégicos” (UFC, 2017, p.14).

Embora seja abordado como um item, a UFC afirma que comunicação não se configura em um estágio separado, muito pelo contrário, a comunicação permeia todo o processo de gestão de riscos, e, ainda, incentiva uma cultura de ética e integridade. Diante deste cenário, a UFC ressalta que a comunicação depende da participação das partes interessadas, e, deve apresentar (UFC, 2017):

- a) Qual a importância e a relevância do gerenciamento efetivo de riscos;
- b) Linguagem comum e acessível para o tema riscos;
- c) Determinação de funções e responsabilidades claras com relação a riscos;
- d) O processo de gerenciamento de riscos.

Na UNIFAL, os componentes de informação e comunicação não são abordados. Entretanto, aponta como responsabilidade dos pró-reitores, coordenadores e servidores “comunicar sobre situações que envolvem risco” (UNIFAL, 2017, p.13). Ademais, a UNIFAL aponta, embasada na IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (BRASIL, 2016, Art. 23, §2º, inciso VII), ser de competência do Comitê de Governança, Riscos e Controles “aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos”.

Já, a UFLA apresenta o componente de informação e comunicação como uma etapa do processo de gestão de riscos, intitulada de Comunicação e consulta. Esta etapa assegura que os processos de comunicação são contínuos e interativos, além de permearem todo o processo de gestão de riscos com o objetivo de fornecer, compartilhar ou obter informações. Sem descrever a forma como a comunicação ocorre, ou deveria ocorrer, a UFLA

(2017) finaliza a descrição da etapa salientando a importância e o dever de atingir, de forma clara e objetiva, todas as partes interessadas (UFLA, 2017).

Da mesma forma que as etapas de atividades de controle e monitoramento, a UFU menciona que seu processo de gestão de riscos irá contemplar o componente de informação e comunicação, mas não apresenta tais etapas e nem mesmo as descreve, impossibilitando, assim, a verificação de suas práticas.

Na UNIRIO, a fase de Comunicação dos Riscos não se configura como uma etapa isolada, haja vista que deve permear todo o processo de gestão de riscos. As informações podem referir-se à existência, natureza, forma, probabilidade, nível de risco, avaliação, aceitabilidade, tratamento, custo ou outros aspectos da gestão de riscos, e deve ser vista como um processo multidirecional. Contudo, diante das inúmeras fontes de informações preza-se pela qualidade das informações, que implica na verificação de conteúdo apropriado, se as informações são tempestivas, se informações estão atualizadas e são de fácil acesso. Desta forma, são necessários ajustes contínuos e de qualidade na base de dados dos sistemas utilizados para que se possam mitigar os riscos na Universidade (UNIRIO, 2017).

Por iniciativa própria, a UNIRIO criou um ambiente virtual para o processo de gestão de riscos. Neste ambiente, a utilização de fóruns de debate, de *wikis* (páginas de internet com conteúdos colaborativos que podem ser modificados/construídos pelos usuários) e de comunidades de prática possui a finalidade de tornar o espaço colaborativo e de integração acerca da temática (UNIRIO, 2017).

A UFF na etapa de Comunicação e consulta, reitera a necessidade de seu desenvolvimento em todas as fases do processo de gestão de riscos e em todos os níveis da instituição, com o intuito de fornecer, compartilhar ou obter informações e dialogar com as partes interessadas. As informações podem discorrer acerca da existência, natureza, probabilidade, relevância, avaliação, aceitabilidade, tratamento ou outros aspectos da gestão de riscos. Além disso, as informações “devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir

que as pessoas cumpram suas responsabilidades, não apenas com dados produzidos internamente, mas, também, com informações sobre eventos, atividades e condições externas”, assim tornam-se possível o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão (UFF, 2018, p. 14).

Esta etapa pode, ainda, efetivar uma abordagem consultiva visando (UFF, 2018):

- a) Estabelecimento do contexto de forma correta;
- b) Assegurar que os riscos sejam identificados adequadamente;
- c) Reunir diferentes áreas de especialização para análise dos riscos;
- d) Assegurar que diferentes pontos de vista sejam devidamente considerados na avaliação dos riscos;
- e) Garantir o aval e o apoio para um plano de tratamento, e aprimorar a gestão de mudanças durante o processo de gestão de risco.

Por fim, a UFF (2018) destaca a importância da realização de registros com o intuito de aperfeiçoar os métodos e ferramentas utilizados.

Esta etapa é definida pela UFFS como fase de divulgação do Plano de Gestão de Riscos. Sem apresentar detalhes, a UFFS (2017) rapidamente preconiza o amplo e fácil acesso aos servidores.

4.5 MELHORES PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Conforme o TCU (2018c, p. 3), “a iniciativa de implantar a gestão de riscos no setor público é relativamente recente no Brasil, embora, em alguns países, tenha começado há mais tempo”. Neste sentido, propor um conjunto de melhores práticas de gestão de riscos realizadas nas universidades federais brasileiras pode auxiliar na elaboração e implementação da gestão de riscos nas demais universidades, bem como aprimorar os

processos que já estão sendo conduzidos nas universidades que já implementaram tal tipo de gerenciamento.

Embora a IN Conjunta MP/CGU N°01/2016 (BRASIL, 2016) não aborde, o mapeamento de processos é parte inerente ao processo de gestão de riscos, uma vez que é por meio da identificação das informações, do fluxo, das partes envolvidas, capacidades, competências e recursos utilizados é que poder-se-ão identificar os riscos.

Destarte, o processo de gerenciamento dos riscos inicia-se com a identificação dos macroprocessos, processos e subprocessos inerentes a cada uma das unidades componentes da estrutura universitária. Somente após o mapeamento é que os processos que podem oferecer riscos à unidade organizacional poderão ser identificados (UNIFAL, 2017). “Entende-se que, a partir de um mapeamento bem estruturado dos diferentes processos, será possível obter informações que permitirão identificar as fontes de riscos, de forma mais objetiva” (UFLA, 2017, p.15).

Conforme afirma Zamith (2007), o gerenciamento de riscos necessita passar por um processo de adequação para que possa apresentar seus resultados de forma adaptada às instituições, conforme sua realidade. Neste contexto, instituiu-se, dentre o conjunto de melhores práticas, a fase preliminar de mapeamentos dos processos, bem como foram adaptadas as fases do processo de gestão de riscos.

Desta forma, as melhores práticas de gestão de riscos das universidades federais brasileiras são abordadas conforme a ordem de suas descrições.

4.5.1 Ambiente interno

A primeira etapa do ciclo do processo de gerenciamentos de riscos constitui-se na realização da análise do ambiente. Embora a IN Conjunta MP/CGU N° 01/2016 trate do ambiente interno, é pertinente seguir as diretrizes da UNIRIO (2017) e da UFF (2018) que realizam também a análise do ambiente externo,

haja vista que seus eventos de riscos podem impactar direta ou indiretamente as universidades federais.

Para efetivar-se a análise do ambiente, é necessário que sejam pré-definidos quais elementos devem ser analisados. Desta forma, no ambiente interno as universidades federais brasileiras devem observar aspectos referentes:

- a) À governança institucional (UFF, 2018): verificar seu funcionamento e observar as diretrizes estabelecidas;
- b) À estrutura organizacional (UFF, 2018): relacionar os componentes da estrutura organizacional, conforme sua departamentalização e processos previamente mapeados, a fim de estabelecer as prioridades para gerenciamento;
- c) Às funções e responsabilidades (UFF, 2018): identificar as competências e atribuições das unidades, bem como de sua equipe, para que se possam alocar corretamente os gestores de riscos;
- d) Aos recursos humanos, financeiros e tecnológicos (UFF, 2018): verificar a equipe, os recursos financeiros e tecnologias utilizadas para o desenvolvimento das atividades da unidade, com a finalidade de facilitar a identificação de riscos, bem como identificar as políticas e práticas institucionais à respeito destes recursos;
- e) Aos fluxos de informação e processos de tomada de decisão (UFF, 2018): identificar como ocorre o fluxo de informações e o processo de tomada de decisão para que se possam identificar gargalos e riscos;
- f) Às relações com as partes interessadas internas e suas percepções e valores (UFF, 2018): identificar interação entre as unidades, suas solicitações e entregas, para que se possa eliminar ou mitigar possíveis riscos no processo;
- g) À cultura (UFF, 2018): verificar se o grau de aceitabilidade da implantação da gestão de riscos na cultura organizacional, bem como as dificuldades encontradas na criação de cultura voltada a riscos;

- h) Às diretrizes (UFF, 2018): identificar as diretrizes institucionais para que a gestão de riscos não vá de encontro às normas e diretrizes pré-estabelecidas;
- i) Aos modelos adotados (UFF, 2018): identificar e compreender os modelos de gestão institucionalizados.

No tocante ao ambiente externo às universidades, a gestão de riscos deve ter ciência que outros fatores podem afetar seu desempenho, desenvolvimento de suas atividades e alcance de seus objetivos. Deste modo, devem-se observar:

- a) O ambiente cultural, social, legal, regulatório, político, financeiro, tecnológico e econômico, em âmbito nacional, regional ou local (UFF, 2018): alterações em algum destes elementos podem comprometer às instituições, para tanto é necessária atenção a qualquer mudança nestes cenários;
- b) As relações com as partes interessadas externas e suas percepções e valores (UFF, 2018): averiguar, constantemente, os objetivos e interesses das partes interessadas externas às universidades, para que qualquer alteração possa ser gerenciada em tempo hábil, sem comprometer as universidades;
- c) Os fatores-chave e tendências que tenham impacto nos objetivos institucionais (UFF, 2018): manter-se atento as alterações de cenários externos às universidades que possam impactá-las direta ou indiretamente.

Além da realização do diagnóstico de ambiente interno e externo das universidades federais brasileiras, na etapa de ambiente interno também se deve estabelecer a forma como o processo de gestão de riscos ocorrerá. Deste modo, devem-se definir critérios para o gerenciamento, tais como:

- a) Escala de probabilidade: definição de como a probabilidade será medida (UFRR, 2017);
- b) Escala de impacto: definição da natureza e tipos de consequências, e, como será realizada a mensuração do impacto (UFRR, 2017);
- c) Matriz Impacto x Probabilidade: definição de como o nível de risco deverá ser determinado (UFRR, 2017);

- d) **Apetite a riscos:** definição de até qual nível o risco é considerado aceitável ou não, conforme estabelecido pelo Comitê de Gestão de Riscos (UFRR, 2017);
- e) **Matriz de classificação de riscos:** definição de classificação de riscos segundo sua significância (UFRR, 2017);
- f) **Diretrizes para a priorização e tratamento:** determina a forma de priorização dos riscos (UFRR, 2017);
- g) **Definição da eficácia dos controles:** definição de critérios objetivos para a realização da análise dos controles implementados e para o cálculo do risco residual (UFRR, 2017);
- h) **Equipe responsável:** definir atribuições e competências para cada integrante da equipe de gestão de riscos (UNIRIO, 2017);
- i) **Ferramentas, relatórios, modelos e formulários** que serão utilizados (UNIRIO, 2017);
- j) **Escopo de aplicação, acompanhamento e monitoramento:** definir plano de gerenciamento de riscos para cada processo mapeado, com estabelecimento de cronograma, responsáveis, fluxo de atividades e ferramentas a serem utilizadas (UNIRIO, 2017).

Ainda que as universidades não tenham abordado, sugere-se a utilização de um código de conduta da instituição, de forma a estabelecer diretrizes na condução de situações e/ou processos institucionais.

Ressalta-se que possíveis apontamentos realizados tanto pelos órgãos de controles externos como internos devem ser considerados nesta (UFU, 2017).

A compreensão do ambiente em que a universidade está inserida, bem como a definição prévia dos critérios a serem utilizados na gestão de riscos são fatores fundamentais e imprescindíveis para a realização das demais etapas e sucesso do processo como um todo.

4.5.2 Fixação de objetivos

Esta etapa da gestão de riscos preconiza que todos os níveis da organização devem ter seus objetivos estabelecidos conforme a missão e visão da universidade, bem como devem ser amplamente comunicados.

Tendo em vista que as metodologias descritas ou não apresentam esta etapa, ou a apresentam de forma personalizada, com seus objetivos e metas, optou-se por levantar as melhores práticas de fixação de objetivos em forma de sugestão.

Assim, tais quais as metodologias descritas anteriormente, o plano de gestão de riscos deve conter missão, visão e valores da universidade, haja vista que se trata do principal objetivo institucional, guiado pelos valores estabelecidos. Assim, todos os demais planos e objetivos determinados na instituição devem levar em consideração seu principal objetivo.

A determinação de objetivos é parte integrante do processo de planejamento e, neste sentido, as universidades elaboram o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em que estão apresentados os objetivos e metas institucionais para um prazo de vigência pré-estabelecido. Dada a sua importância, e por se tratar de um plano que norteia as universidades, é imprescindível que a gestão de riscos esteja em consonância com o PDI, bem como esteja inserida neste, em forma de objetivo e/ou meta institucional.

Além do estabelecimento de objetivos e metas em nível institucional, cabe às unidades administrativas e acadêmicas a determinação de seus objetivos. Neste contexto, todos os níveis da organização, sejam pró-reitorias, secretarias, superintendências, coordenadorias, divisões, departamentos, entre outros, devem estabelecer seus objetivos, ou seja, seu propósito ou o que se pretende alcançar no desenvolvimento de uma atividade ou processo. Uma vez fixados os objetivos, é fundamental sua comunicação a fim de que toda a equipe empenhe-se na sua entrega.

É com base nos objetivos determinados que o processo de gestão de riscos poderá identificar riscos e estabelecer prioridades no intuito de auxiliar seu alcance.

4.5.3 Identificação de riscos

Parte-se do princípio que, para a identificação de eventos de riscos, é necessário que as etapas anteriores tenham sido realizadas, bem como o mapeamento dos macroprocessos, processos e subprocessos (UFRR; UFPB; UNIFAL; UFLA; UFFS, 2017).

De posse destes dados, a identificação de riscos deve ser realizada com a participação de servidores técnico-administrativos e/ou docentes com conhecimento no processo de trabalho e na metodologia de gestão de riscos (UFPB, 2017). As universidades federais apontam uma relação de técnicas e ferramentas úteis para a identificação de riscos, a saber:

- a) *Brainstorming* (UFC; UFLA; UNIRIO, 2017; UFF, 2018);
- b) Diagrama de *Ishikawa* - causa e efeito (UFLA; UNIRIO, 2017; UFF, 2018);
- c) *Bow-tie* (UFLA, 2017);
- d) Análise de cenário (UNIRIO, 2017);
- e) Revisão e pesquisa da documentação (UNIRIO, 2017);
- f) Técnica de *Delphi* (UNIRIO, 2017);
- g) Entrevistas (UFPB; UNIFAL; UNIRIO, 2017; UFF, 2018);
- h) Lista de verificação - *checklist* (UNIRIO, 2017; UFF, 2018);
- i) Técnica “e se” - técnica de raciocínio indutivo (UFF, 2018);
- j) *Benchmarking* (UFF, 2018);
- k) *Workshop* e reuniões técnicas com gestores e técnicos (UFPB; UNIFAL, 2017).

A partir da utilização das técnicas e ferramentas supracitadas, são elencados os possíveis riscos que possam impactar no desenvolvimento das atividades, processos e,

consequentemente, no alcance dos objetivos propostos. O próximo passo, então, configura-se na classificação dos riscos segundo sua tipologia, podendo ser:

- a) Riscos operacionais: comprometem as atividades da instituição, e são associados a falhas, deficiências ou inadequação dos processos internos, infraestrutura, sistemas e pessoas (UFPB; UFC; UNIFAL; UFFS, 2017; UFF, 2018)
- b) Riscos de imagem/reputação do órgão: comprometem a confiança da sociedade em relação à capacidade do órgão de cumprir sua missão institucional (UFC; UNIFAL; UFFS, 2017; UFF, 2018);
- c) Riscos legais: derivados de alterações nas legislações ou normativas que podem comprometer as atividades da instituição (UFPB; UFC; UNIFAL; UNIRIO; UFFS, 2017; UFF, 2018);
- d) Riscos financeiros/orçamentários: comprometem a capacidade da instituição de contar com seus recursos orçamentários e financeiros necessários à realização das atividades, ou a execução orçamentária (UFPB; UFC; UNIFAL; UNIRIO; UFFS, 2017; UFF, 2018);
- e) Riscos ambientais: (UNIRIO; 2017);
- f) Riscos de comunicação e informação: (UFFS, 2017).

Identificados e classificados, os riscos devem ser atribuídos a um responsável, denominado gestor de riscos, para que sua avaliação, monitoramento e controle sejam realizados de forma eficiente. Os gestores de riscos devem possuir profundo conhecimento do processo e/ou atividade, bem como devem ser capacitados à utilização da metodologia de gestão de riscos (UNIRIO, 2017).

Com objetivo de organizar e facilitar a análise, a UFPB (2017) e a UNIFAL (2017) sugerem a utilização e preenchimento de um quadro com os dados relativos aos riscos ora identificados. O Quadro 44 apresenta tal sugestão.

Quadro 44: Ficha para identificação de riscos

MACROPROCESSO: unidade analisada		PROCESSO: inserir nome do processo ou atividade			
Nº	EVENTO	RISCO	CAUSA (S) DO RISCO	IMPACTO DO RISCO	PROPRIETÁRIO DO RISCO
	Etapa do processo mapeado	Inserir risco identificado	Relacionar as possíveis origens do risco.	Relacionar possíveis impactos.	Nome, cargo, função e contato.

Fonte: Adaptado de UFPB (2017) e UNIFAL (2017).

Embora a gestão de riscos tenha foco nos eventos de riscos negativos, é possível a utilização do mesmo processo e gestão para os eventos de riscos positivos, que se constituem em oportunidades. Ressalta-se que as universidades são instituições grandes e complexas, e diante da impossibilidade de realização desta etapa em um período de tempo menor, a identificação dos riscos deve ocorrer anualmente.

4.5.4 Avaliação de riscos

Esta etapa consiste na avaliação e análise dos riscos na condição de inerentes e residuais. A avaliação deve ocorrer segundo sua probabilidade de ocorrência e impacto gerado. Já, a análise dos riscos deve ser realizada com abordagens qualitativa e quantitativa.

Inicia-se com a avaliação de análise dos riscos inerentes, ou seja, “de um risco específico antes que qualquer controle seja tomado para gerenciá-lo” (UNIRIO, 2017, p. 38). Assim, estabelece-se para cada risco previamente identificado uma probabilidade de ocorrência e determina-se o impacto que o risco poderá gerar, caso venha a acontecer. Cabe ressaltar que, na definição do impacto e frequência, devem-se considerar aspectos históricos (UFPB, 2017)

Antes de construir a escala de probabilidade de ocorrência de determinado risco, é necessário determinar o prazo em que poderá ocorrer. Desta forma, a escala de probabilidade

determinará a frequência de vezes que o risco pode ocorrer dentro de um período de tempo estabelecido. Neste sentido, e tendo em vista que as universidades desenvolvem uma série de atividades, projetos e processos nos mais diversos prazos, torna-se inviável o estabelecimento de um prazo padrão na utilização da escala de probabilidade. Sendo assim, para cada risco mapeado deve-se determinar o período de tempo em que serão consideradas as probabilidades de ocorrência de eventos de riscos. Em caso de omissão, a escala de probabilidade será interpretada com o período de 1 ano.

Esclarecido o prazo, a escala de probabilidade deve conter características qualitativa e quantitativa, em que para cada descriptor é atribuído um peso. Constituem os descritores da escala de probabilidade:

- a) Probabilidade Muito Baixa (Raro): evento extraordinário, sem histórico de ocorrência; ocorre em circunstâncias excepcionais (UFRR; UFU; UFFS, 2017);
- b) Probabilidade Baixa (Improvável): evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência; pode ocorrer sob certas circunstâncias, diferentes das atuais (UFRR; UFU; UFFS, 2017);
- c) Probabilidade Média (Possível): evento esperado, de frequência reduzida e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido; pode ocorrer nas circunstâncias atuais (UFRR; UFU; UFFS, 2017);
- d) Probabilidade Alta (Provável): evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido; deve ocorrer em algum momento, pois as circunstâncias corroboram (UFRR; UFU; UFFS, 2017);
- e) Probabilidade Muito Alta (Quase certo): evento repetitivo e constante; interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidentes mesmo para os que conhecem pouco o processo; é quase certo que o risco venha a ocorrer, além das circunstâncias corroborarem, há tendências que apontam tais sinais (UFRR; UFU UFFS, 2017).

A partir das escalas de probabilidade das universidades selecionadas para descrição, elaborou-se uma escala de probabilidade, visualizada por meio do Quadro 45.

Quadro 45: Escala de probabilidade de ocorrência de riscos

Probabilidade	Descritor	Peso
Muito Baixa	evento extraordinário, sem histórico de ocorrência; ocorre em circunstâncias excepcionais.	1
Baixa	evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência; pode ocorrer sob certas circunstâncias, diferentes das atuais.	2
Média	evento esperado, de frequência reduzida e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido; pode ocorrer nas circunstâncias atuais.	3
Alta	evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido; deve ocorrer em algum momento, pois as circunstâncias corroboram.	4
Muito Alta	evento repetitivo e constante; interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidentes mesmo para os que conhecem pouco o processo; é quase certo que o risco venha a ocorrer, além das circunstâncias corroborarem, há tendências que apontam tais sinais.	5

Fonte: Adaptado de UFRR, UFU, UFFS (2017).

No que concerne ao impacto gerado caso o evento de risco venha a ocorrer, construiu-se, tal como a probabilidade, uma escala. Baseado, também, nas escalas de impacto das universidades federais descritas, a escala de impacto segue com características qualitativas e quantitativas. Deste modo, determinou-se como descritivos qualitativos de impacto:

- a) Impacto Muito Baixo: os impactos são mínimos, insignificantes nos objetivos (UFRR, UFU, 2017);
- b) Impacto Baixo: os impactos são pequenos, mínimos nos objetivos (UFRR, UFU, 2017);
- c) Impacto Médio: os impactos são significativos, porém recuperáveis (UFRR, UFU, 2017);

- d) Impacto Alto: os impactos significantes nos objetivos, com difícil reversão (UFRR, UFU, 2017);
- e) Impacto Muito alto: os impactos são máximos nos objetivos e são irreversíveis (UFRR, UFU, 2017).

Diante destas definições, apresenta-se no Quadro 46 a escala de impacto de riscos.

Quadro 46: Escala de impacto dos riscos

Impacto	Descritor	Peso
Muito Baixo	os impactos são mínimos, insignificantes nos objetivos.	1
Baixo	os impactos são pequenos, mínimos nos objetivos.	2
Médio	os impactos são significativos, porém recuperáveis	3
Alto	os impactos significantes nos objetivos, com difícil reversão.	4
Muito Alto	os impactos são máximos nos objetivos e são irreversíveis.	5

Fonte: Adaptado de UFRR, UFU, UFFS (2017).

Definidas as escalas de probabilidade e impacto, a multiplicação de seus pesos cria uma matriz de riscos, em que o cruzamento da probabilidade e do impacto determina um nível de risco. Assim, os cinco tipos de probabilidade e os cinco tipos de impacto geram uma matriz 5x5, conforme exposto no Quadro 47.

Quadro 47: Matriz de riscos

MATRIZ DE RISCOS		Impacto				
		(1) Muito Baixo	(2) Baixo	(3) Médio	(4) Alto	(5) Muito Alto
Probabilidade	(1) Muito Baixa	1	2	3	4	5
	(2) Baixa	2	4	6	8	10
	(3) Média	3	6	9	12	15
	(4) Alta	4	8	12	16	20
	(5) Muito Alta	5	10	15	20	25

Fonte: UFU; UNIRIO (2017).

A alocação do risco na matriz, segundo sua probabilidade e impacto, determina o nível do risco. Para facilitar a análise, distinguiram-se os níveis de riscos por cores e quadrantes. Desta forma, os níveis de riscos podem ser classificados de quatro formas distintas:

- Risco controlável (quadrante verde): representa pequeno problema e causa pouco prejuízo, devendo ser somente gerenciado. (UFRR, UFU, UFFS, 2017; UFF, 2018);
- Risco gerenciável (quadrante amarelo): deve ser quantificado e monitorado rotineira e sistematicamente, além de possuir planos de contingência (UFRR, UFU, UFFS, 2017; UFF, 2018);
- Risco provável ou inesperado (quadrante laranja): o risco provável tem alta probabilidade de ocorrência e baixo impacto na consecução dos objetivos; o risco inesperado, com baixa probabilidade de ocorrência e alto impacto na consecução dos objetivos. Exigem respostas rápidas e ações preventivas, e monitoramento contínuo (UFRR, UFU, UFFS, 2017; UFF, 2018);

- d) Risco inaceitável (quadrante vermelho): alta probabilidade de ocorrência e pode resultar em impactos extremos e irreversíveis; exige tratamento imediato, executando plano de ação para eliminar suas causas, ou reduzir sua frequência (UFRR, UFU, UFFS, 2017; UFF, 2018).

Na sequência ocorre a avaliação dos riscos residuais, que são riscos identificados “após um controle ser tomado para gerenciá-lo, assumindo que ele seja efetivo” (UNIRIO, 2017, p. 38). O processo de avaliação e análise dos riscos residuais segue o mesmo trâmite dos riscos inerentes.

Por fim, salienta-se que “avaliação dos riscos utiliza os resultados da análise de riscos como subsídio para a tomada de decisões sobre quais riscos necessitam ser tratados e quais terão prioridade no tratamento” (UFRR, 2017, p. 13).

4.5.5 Respostas a riscos

Esta etapa compreende o planejamento e a execução de estratégias que visem modificar o nível do risco previamente mapeado, identificado e analisado. Contudo, somente é possível iniciar esta etapa no caso de a universidade já ter determinado, na etapa de análise de ambiente interno, seu apetite ao risco, ou seja, o nível de tolerância do risco.

A resposta ao risco está diretamente ligada à matriz de riscos e aos níveis que a compõe, conforme exposto pelo Quadro 48.

Quadro 48: Respostas ao risco

MATRIZ DE RISCOS		Impacto				
		(1) Muito Baixo	(2) Baixo	(3) Médio	(4) Alto	(5) Muito Alto
Probabilidade	(1) Muito Baixa	Aceitar		Tratar		
	(2) Baixa	Tratar		Transferir ou compartilhar		Evitar
	(3) Média	Transferir ou compartilhar		Evitar		
	(4) Alta	Evitar		Evitar		
	(5) Muito Alta	Evitar		Evitar		

Fonte: UFU; UNIRIO (2017).

De acordo com o Quadro 49, são respostas a riscos:

- Aceitar o risco: relaciona-se aos riscos classificados de nível controlável, com pontuação da matriz de riscos variando de 1 a 2. Indica que o risco encontra-se dentro dos parâmetros de tolerância a riscos, e que a adoção de resposta está em verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários. A resposta aos riscos é aceitar o risco e manter as práticas e procedimentos existentes, ou seja, nenhuma medida deve ser adotada, mas é necessário manter o monitoramento (UFPB; UFC; UNIFAL, 2017);
- Tratar: relaciona-se aos riscos classificados de nível controlável, com pontuação da matriz de riscos variando de 3 a 6. Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos, e que a adoção de resposta aponta a necessidade de tratamento do risco. A resposta aos riscos é tratar o risco, com a adoção de controles de redução da probabilidade e/ou impacto do risco, além do monitoramento frequente (UFPB; UFC; UNIFAL, 2017);

- c) Transferir ou compartilhar: relaciona-se aos riscos classificados de nível controlável, com pontuação da matriz de riscos variando de 8 a 12. Indica que o risco será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos, e que a adoção de resposta aponta a necessidade de transferência ou compartilhamento parcial ou total do risco, porém sem eliminá-lo. A resposta aos riscos é transferir ou compartilhar os riscos, com a adoção de controles de redução da probabilidade e/ou impacto do risco (UFPB; UFC; UNIFAL, 2017);
- d) Evitar: relaciona-se aos riscos classificados de nível controlável, com pontuação da matriz de riscos variando de 15 a 25. Indica que não foram encontradas ações para reduzir a probabilidade e impacto do risco, e que a adoção de resposta apresenta um custo desproporcional e uma capacidade limitada de ação. A resposta aos riscos é evitar. A ação de controle é promover ações que eliminem os riscos, com a descontinuidade das atividades que geram o risco, ou ações que atenuem urgentemente as causa e/ou efeitos dos riscos (UFPB; UFC; UNIFAL, 2017).

Os riscos identificados com respostas classificadas como transferir ou compartilhar e evitar devem se reportados aos níveis de autoridades superiores, que por sua vez, autorizarão a execução de ações específicas (UFC, 2017).

Após definida a estratégia de resposta a riscos, sugere-se a utilização de *checklists* ou do método 5W2H para a realização do planejamento das ações que deverão ser adotadas. Em consequência disto, cada resposta a risco determinada deve ser questionada quanto a:

- a) O que será feito? (*What*);
- b) Quando será feito? (*When*);
- c) Onde será feito? (*Where*);
- d) Por que será feito? (*Why*);
- e) Quem fará? (*Who*);
- f) Como será feito? (*How*);
- g) Quanto custará? (*How much*).

As respostas aos questionamentos levam à elaboração de um plano de ação de combate ao risco. O plano de ação deverá possuir uma equipe designada com responsabilidades e atribuições definidas, bem como prazos estabelecidos. Ademias, o gestor do risco deve orientar a equipe e elaborar relatórios, com vistas ao registro das ações adotadas e construção de um histórico e de um guia de melhores práticas.

Vale, ainda, salientar que no setor público, que é o caso das universidades federais, por vezes, existem situações em que a ação ideal não pode ser implementada, em função de prazo, complexidade, custo, interveniência de alto nível, dentre outras possibilidades. Assim, deve-se realizar um controle compensatório, com medidas de baixo custo que atue sobre o risco (UFPB, 2017).

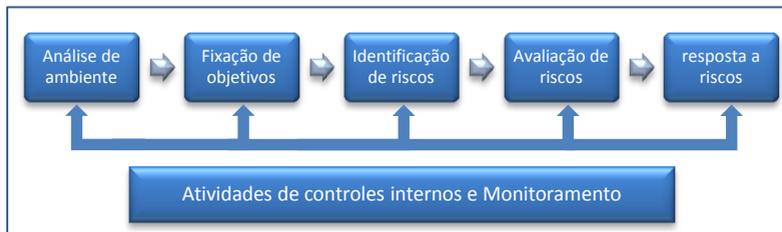
4.5.6 Atividades de controles internos e monitoramento

As atividades de controles internos referem-se às políticas e aos procedimentos definidos para a redução ou eliminação do risco, e incluem medidas preventivas ou planos de contingência. O monitoramento, por sua vez, busca avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos (BRASIL, 2016).

Diante destas definições, assim como outras universidades federais brasileiras, optou-se no agrupamento destes dois componentes em uma única etapa. A razão disto refere-se ao fato de as atividades de controles internos, por vezes, assemelham-se às atividades de monitoramento ao tratarem de medidas de redução ou eliminação dos riscos.

Desta forma, a etapa de atividades de controles internos e monitoramento permeiam todas as demais etapas do processo de gestão de riscos, uma vez que tais etapas são passíveis de avaliações constantes, tanto para identificação de mudanças de cenário (interno e externo) e de novos riscos (ou suas modificações), como para a avaliação e respostas a riscos (que também podem ser modificadas). Em razão disto, esta etapa não segue uma sequência como as demais do processo de gestão de riscos, conforme pode ser visualizado na Figura 34.

Figura 34: Atividades de controles internos e monitoramento



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Contudo, ainda que permeie todas as demais etapas, o desenvolvimento desta das atividades de controles internos e de monitoramento é consolidado após a definição do plano de ação, estabelecido na fase de resposta a riscos. Assim, o plano de ação de resposta ao risco deve conter:

- a) Responsáveis estabelecidos;
- b) Partes interessadas relacionadas;
- c) Prazos definidos;
- d) Ferramentas e técnicas utilizadas;
- e) Indicadores criados;
- f) Registro das lições aprendidas com a execução de cada plano (UFC, 2017).

Uma vez definidos e implementados os planos de ação, deve-se realizar o monitoramento contínuo, que pode ser materializado por uma planilha eletrônica, que contenha as informações do plano, conforme sugerido pela UFPB (2017) e UFFS (2017) e apresentado no Quadro 49.

Quadro 49: Controle e monitoramento de riscos

Unidade Processo: Responsáveis pela avaliação: Data de avaliação:				
Riscos Mapeados		risco1	risco2	risco3
Identificação e avaliação	Origem do risco			
	Impacto do risco			
Classificação	Tipo de risco			
	Nível do risco			
Tratamento	Resposta ao risco			
Monitoramento	Frequência			
	Indicador			
Partes interessadas	Unidades			
	Gestor do risco			

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Efetivadas as atividades de controles internos e o monitoramento, o produto desta etapa configura-se em um relatório, o qual deve apontar (UFPB, 2017):

- a) Introdução;
- b) Estrutura organizacional;
- c) Estrutura da unidade;
- d) Processos da Unidade;
- e) Metodologia aplicada;
- f) Documentos de referência;
- g) Mapeamento dos processos;

- h) Inventário de riscos com e suas formas de avaliação, resposta e ações de controle propostas;
- i) Considerações finais;
- j) Anexos (quando necessário).

O monitoramento contínuo é considerado uma atividade rotineira, e as avaliações independentes ocorrem quando detectada a necessidade de um monitoramento mais aprofundado. Sendo assim, quanto melhor for o monitoramento contínuo, menor a necessidade de avaliações independentes. Os resultados obtidos na etapa de monitoramento são registrados e reportados externa e internamente, e as questões consideradas mais críticas são relatadas também nas reuniões de análise de riscos (UNIRIO, 2017).

4.5.7 Informação e comunicação

As informações consideradas relevantes devem ser identificadas, coletadas e compartilhadas em prol do sucesso da gestão de riscos. Desta forma, assim como as atividades de monitoramento e controle, a etapa de informação e comunicação também permeia todo o processo de gestão de riscos, conforme exposto na Figura 35.

Figura 35: Informação e comunicação



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Contudo, para que as informações possam ser comunicadas, deve-se atentar pela qualidade da informação a ser fornecida. Para tanto, as informações devem possuir qualidade contextual e de representação, baseada nos seguintes critérios:

- a) Relevância: informação útil ao objetivo do trabalho (UFPB; UFC, 2017);
- b) Integralidade: a informação deve ser importante e suficiente para a compreensão;
- c) Adequação: informação em volume adequado e suficiente (UFPB; UFC, 2017);
- d) Concisão: ser apresentada de forma compacta (UFPB, 2017);

- e) Consistência: ser apresentada de forma compatível (UFPB; UFC, 2017);
- f) Clareza: ser facilmente compreensível (UFPB; UFC, 2017);
- g) Padronização: ser apresentada em um padrão aceitável (UFPB, 2017).

Torna-se necessário relacionar as informações que são necessárias à execução da gestão de riscos para que se possa estabelecer uma forma comunicação entre as partes. Desta forma, para cada plano de ação elaborado, deve-se manter um plano de comunicação associado. Contudo, cabe ressaltar que é possível que informações não solicitadas e/ou não relacionadas sejam de fundamental importância para o processo de gestão de riscos, devendo assim, haver uma comunicação em nível institucional que promova o compartilhamento das informações.

Por fim, sugere-se a aplicação de um ambiente virtual para o processo de gestão de riscos, conforme estabelecido e implementado pela UNIRIO (2017). Neste ambiente, a utilização de fóruns de debate, de *wikis* (páginas de internet com conteúdos colaborativos que podem ser modificados/construídos pelos usuários) e de comunidades de prática possui a finalidade de tornar o espaço colaborativo e de integração acerca da temática.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como as universidades federais brasileiras realizam a gestão de riscos, na perspectiva da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016. Com o intuito de atingir o seu propósito, delinear-se os objetivos específicos, em que se analisaram as universidades federais brasileiras no que tange à identificação da percepção de seus representantes sobre o papel da gestão de riscos em suas respectivas instituições; à verificação do grau de implementação da gestão de riscos; ao levantamento das ações adotadas no gerenciamento de riscos; ao apontamento das facilidades, dificuldades e resultados obtidos na implementação da gestão de riscos; e, ao apontamento das melhores práticas de gerenciamento de riscos realizadas pelas universidades federais brasileiras.

Com vistas a atingir o primeiro objetivo (identificar a percepção dos representantes das universidades federais brasileiras sobre o papel da gestão de riscos em suas respectivas instituições), aplicou-se um questionário junto aos gestores responsáveis pela área de planejamento das universidades federais brasileiras. Este questionário buscou inicialmente levantar qual o entendimento dos gestores acerca da gestão de riscos. Os resultados obtidos, com a participação de 76% das universidades federais brasileiras, assinalou aderência das respostas aos conceitos previamente apresentados na fundamentação teórica. Assim, conclui-se que tais gestores possuem amplo conhecimento a respeito do objeto deste estudo.

Salienta-se, ainda, que a maioria dos gestores (88%) percebem o processo de gerenciamento de riscos de alta ou muita alta importância para a instituição. Neste contexto, o presente estudo relacionou as contribuições que a gestão de riscos proporciona às universidades com os objetivos da gestão de riscos estabelecidos pela IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016. O resultado apresentou que 78% das respostas dos gestores estão em consonância com os objetivos supracitados, sendo estes relacionados ao acesso às informações, ao alcance de objetivos,

ao processo de tomada de decisão, e, ao tratamento e redução dos riscos e dos impactos negativos.

Quanto ao segundo objetivo determinado nesta pesquisa (verificar o grau de implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras), utilizaram-se formulários para a coleta das informações em todas as 63 universidades federais elencadas, configurando, desta forma, um censo. O grau de implementação da gestão de riscos foi analisado segundo três critérios: constituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles; aprovação e publicação da Política de Gestão de Riscos; e, a publicação da metodologia do processo de gestão de riscos das universidades federais.

No que concerne à constituição do Comitê de Governança, Riscos e Controles, um total de 50 universidades federais brasileiras já possuem o comitê constituído e com portaria de designação publicada, contra 13 universidades que ainda não o constituíram. Com relação à aprovação e publicação da Política de Gestão de Riscos, observa-se que 27 universidades já cumpriram tal determinação, contra 36 que ainda estão em fase de elaboração, aprovação, ou, ainda, não iniciaram os trabalhos neste sentido. Por fim, a publicação da metodologia do processo de gestão de riscos é verificada em somente 9 universidades federais brasileiras, ao passo que 54 universidades não a possuem ou não a tornaram pública. Embora não se constate o cumprimento das determinações da IN Conjunta MP/CGU N° 01/2016 na totalidade de universidades federais, verifica-se uma movimentação destas para regularizar tal situação.

Ainda, a aplicação do questionário apresentou que as etapas da gestão de riscos mais executadas, das 76% de universidades federais respondentes, referem-se à identificação de riscos e avaliação de riscos e controles. Contudo, cabe ressaltar que 18% das universidades respondentes não executam ações de gestão de riscos, e que embora certas universidades ainda não tenham sua política de gestão de riscos aprovada, já são executadas atividades pertinentes a esta temática.

Para o alcance do terceiro objetivo (apontar as facilidades, dificuldades e resultados obtidos na implementação da gestão de

riscos nas universidades federais brasileiras), a aplicação do questionário demonstrou que os maiores facilitadores apontados pelos gestores configuram-se no apoio da gestão/administração e no apoio da equipe de trabalho e do Comitê, com 33% e 25% das respostas coletadas, respectivamente. Todavia, as respostas em branco ou que apontam inexistência de facilitadores no processo de implementação da gestão de riscos nas universidades federais apontam para um percentual de 22%, considerado bastante expressivo diante dos demais.

Já, com relação às dificuldades encontradas no processo de implementação da gestão de riscos, destacam-se a falta de pessoal capacitado e função gratificada e a dificuldade de aceitação da política de gestão de riscos na cultura organizacional, com 37% e 20% das respostas, respectivamente. Estes dois aspectos apontados representam 57% das dificuldades encontradas na implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras.

Embora 60% das universidades respondentes não terem apontado resultados obtidos pela gestão de riscos, devido ao fato de ainda não ter sido implementada ou por ainda não possuírem resultados mensuráveis, outras universidades já estão verificando seus benefícios. Observaram-se resultados nas áreas de tecnologia da informação, compras, contratações, licitação, bem como no processo de tomada de decisão e gestão de forma mais geral.

No tocante ao quarto objetivo delineado neste estudo (levantar as práticas adotadas pelas universidades federais brasileiras no gerenciamento de riscos), foram detalhados os processos de gestão de riscos das 9 universidades federais brasileiras que possuem uma metodologia publicada. A descrição ocorreu conforme os 8 componentes definidos na IN Conjunta MP/CGU Nº 01/2016. Constatou-se que as universidades, em sua maioria, agruparam os componentes em uma mesma etapa, ora os componentes de ambiente interno e fixação de objetivos, ora os de atividades de controles internos e de monitoramento. Ainda, verificou-se que certas universidades não abrangeram todos os componentes estabelecidos, bem como, outras universidades

incluiram componentes não mencionados, como por exemplo, o mapeamento de processos.

Por fim, para o atingimento do quinto e último objetivo proposto (propor um conjunto de melhores práticas de gestão de riscos para as universidades federais brasileiras), utilizaram-se as práticas previamente descritas desenvolvidas pelas universidades federais. Assim, foram selecionadas as práticas que além de cumprirem a determinação legal imposta pela IN Conjunta MP/CGU Nº01/2016, abordam cada um dos componentes de forma mais completa, em relação às demais metodologias descritas. A proposição de um conjunto de melhores práticas de gestão de riscos foi o resultado desta compilação, que pode auxiliar na elaboração e implementação da gestão de riscos nas universidades, bem como aprimorar os processos que já estão sendo conduzidos nas universidades que já implementaram tal tipo de gerenciamento.

Embora a implementação da gestão de riscos tenha por objetivo aprimorar a gestão e trazer benefícios às universidades federais, vale ressaltar que os órgãos de controle não disponibilizam às universidades os recursos necessários à execução do aludido processo de gestão. Desta forma, a necessidade de criação de uma estrutura, a capacitação de pessoal e o processo de gestão podem ter sua relação custo x benefício prejudicada. Fica, então, como sugestão, o desenvolvimento, pelos próprios órgãos de controle, de manuais e outros materiais já mapeados para a execução de certos processos administrativos (inerentes a todos os órgãos) com riscos já identificados, assim como com as respostas de tratamento aos riscos já definidas.

Ao efetuar um paralelo entre os modelos gerenciais abordados neste trabalho e a prática de gestão de riscos realizada e/ou seu processo de implementação nas universidades federais brasileiras, observa-se a predominância do modelo burocrático nas instituições. A organização das atividades em rotinas e sua realização de forma metódica, além da existência de uma hierarquia formal, com a alta administração com poder de tomada de decisão caracterizam esse modelo burocrático nas universidades. Contudo, a gestão de riscos carrega consigo os

princípios da governança, a *accountability* e a busca de uma operacionalização eficaz, transparente e compartilhada, características essas do modelo pós-burocrático, o gerencialismo.

Diante deste cenário, de transição entre o modelo burocrático e gerencialismo, a gestão de riscos pode ser um meio para que as universidades abandonem o excesso de formalismo, o apego aos regulamentos e a resistência à mudança e transponham-se para outro nível de transição, entre o modelo gerencialista e o Novo Serviço Público. Neste sentido, a criação de uma cultura voltada a riscos nas universidades pode permitir a efetivação de uma nova administração pública, com um ciclo de melhoria contínua, impactando diretamente na qualidade do serviço prestado à sociedade.

Criar uma cultura voltada a riscos permite que as universidades conheçam seus pontos fracos e identifiquem oportunidades, podendo, desta forma, minimizar impactos negativos e maximizar os resultados planejados.

5.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Como recomendação para futuros estudos, com objetivo de propor continuidade da pesquisa desenvolvida, sugere-se:

- a) Realizar um comparativo do grau de maturidade da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras antes e depois da implementação da metodologia definida;
- b) Apresentar um diagnóstico a respeito da implementação da gestão de riscos nas unidades administrativas e acadêmicas das universidades federais brasileiras;
- c) Propor um plano de priorização dos processos para a implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras;
- d) Realizar estudo com o objetivo de verificar se as informações geradas pela gestão de riscos são de fato utilizadas no processo de tomada de decisão nas universidades federais brasileiras;

- e) Apresentar estudo de dimensionamento de equipes e sistemas para a implementação da gestão de riscos nas universidades federais brasileiras.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000. **Gestão de riscos**: princípios e diretrizes, 2009.

Disponível em:

<<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 16. Ed. São Paulo: Método, 2008.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalho na graduação. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AUSTRALIA. Australian Government – Department of Finance. Commonwealth Risk Management Policy. 2014. Disponível em: <<https://www.finance.gov.au/sites/default/files/commonwealth-risk-management-policy.pdf>>. Acesso em: 12 abr 2018.

_____. **The Commonwealth Risk Management Policy**. 2017. Disponível em: <<https://www.finance.gov.au/comcover/risk-management/the-commonwealth-risk-management-policy/>>. Acesso em: 12 abr 2018.

ÁVILA, Marta Dulcélia Gurgel. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - doutrinas e artigos**, Ceará, v. 12, p. 179-198, 2014. ISSN 2525-3387.

AZEVEDO, Ivan Almeida de. **Ações de controle interno da Universidade Federal de Santa Catarina**: um estudo sobre o nível de maturidade do gerenciamento de riscos. 2017. 174 p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, Dalton. **Moradias estudantis das universidades federais do sul do Brasil**: reflexões sobre as políticas de gestão universitária. 2014. 167 p. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas**: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional. Caxias do Sul, RS: Educus, 2011.

BERNSTEIN, P. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco, 3ª ed. Campus, Rio de Janeiro, 1996.

BLAU, P. M. **The organization of academic work**. Nova York: Wiley-Interscience, 1973.

BONAVIDES, Paulo. **Curso de Direito Constitucional**. São Paulo: Malheiros, 2006.

BRASIL. **Instrução Normativa conjunta CGU/MP Nº 001**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União: DF, 2016 Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2018.

_____. **Decreto Nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 07 fev. 2018.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

_____. **Decreto nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 26 mar. 2018.

_____. **Lei nº 3.998**, de 15 de dezembro de 1961. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L3998.htm>. Acesso em: 25 abr. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**, organizadores: Luiz Carlos Bresser-Pereira e Peter Kevin Spink, tradução Carolina Andrade, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998, 316p.

BRITO, Osias Santana. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva, 2007.

CADBURY, A. **The Financial Aspects of Corporate Governance** (Cadbury Report). London, UK: The Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance (The Cadbury Committee) and Gee and Co, Ltd, 1992. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

CAMARGO, Renata Freitas. Indicadores Chave de Risco como ferramenta para uma Gestão de Riscos ainda mais eficaz: entenda tudo sobre KRI (Key Risk Indicators). **Treasy Planejamento e**

Controladoria. Publicado dia 22 de dezembro de 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/indicadores-chave-de-risco-kri-key-risk-indicators/>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

CANAVER, Gustavo. **ITIL Foundation** – Processos da Melhoria de Sete Etapas. 2014. Disponível em: <https://gustavocanaver.wordpress.com/2014/12/12/itil_63/>. Acesso em: 18 mai. 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CGU. Controladoria-Geral da União. **Portaria Nº 915**, de 12 de abril de 2017. Institui a Política de Gestão de Riscos – PGR do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União – CGU. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_915_2017.pdf>. Acesso em 27 jul. 2018.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>. Acesso em: 06.abr.2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

CHING, Hong Yuh. COLOMBO, Thalita Maricone. Boas práticas de gestão de risco corporativo: estudo de dez empresas. Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE). Vol. 6. Nº1. Curitiba: jan-abr. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/view/13856/0>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. 425 p.

CICCO, Francisco de. Auditoria Baseada em Riscos. **Como implementar a ABR nas organizações:** uma abordagem Inovadora. São Paulo: Risk Tecnologia, 2007.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Boas Práticas.** Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/campanhas/225-gestao-planejamento-e-pesquisa/boas-praticas/126-boas-praticas>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing educacional:** Ferramentas de Gestão para Instituições de Ensino. São Paulo: Cobra, 2004.

COHEN, Michael D; MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly.** Vol. 17. N° 1. Mar. 1972. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235616360_A_Garbage_Can_Model_of_Organization_Choice>. Acesso em: 07 mar. 2018.

COSO. Committe Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Org.). **Internal Control** – Integrated Framework. About Us. Disponível em: <<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

_____. **Internal Control** – Integrated Framework. Welcome to COSO. Disponível em: <<https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

_____. **Enterprise Risk Management:** Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary. Junho, 2017a. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM->

Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.

_____. **Understanding the new integrated ERM framework: Application Techniques**. Jersey City, NJ: John Wiley & Sons Inc, 2007.

_____. **Enterprise Risk Management: Integrated Framework**. Executive Summary. Setembro, 2004. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>>. Acesso em: 31 jan.2017.

CUNHA, Camila Carvalho Albuquerque. **A organização da Administração Pública**. 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/42108/a-organizacao-da-administracao-publica>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de decisões empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DENHART, Roberto B., **Teoria da Administração Publica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet Vinzant. **The New Public Service: Serving Rather than Steering**. Public Administration Review, v. 60, n. 6, Nov./Dec. 2000.

DESIDERIO, Mônica, FERREIRA, Ana Paula Florenzano. **Desafios da Gestão Universitária**. Associação Educacional Dom Bosco: Resende, 2004. Disponível em:

<www.aedb.br/seget/artigos2004.php?pag=G>. Acesso em: 20 mar. 2017.

ESTEVES, William José Santos. **Teorias e modelos organizacionais**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Industrial) Instituto Superior de Engenharia do Porto - Departamento de Engenharia Mecânica, Portugal, Porto, 2015. Disponível em: <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7195/1/DM_WilliamEsteves_2015_MEM.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2018.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 648- 667, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9nspe1/v9nspe1a11.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

ETZIONI. **A Organização Moderna**. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERMA. The Federation of European Risk Management Associations. **About FERMA**. Disponível em: <<https://www.ferma.eu/about/about-ferma>>. Acesso em: 12 abr 2018.

FERREIRA, Aline Rodrigues. **A avaliação de riscos para seleção de fiscalizações no Tribunal de Contas da União**. 2009. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria Interna e Controle Governamental) - Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União. Brasília, 2009.

FIGUEIREDO, Vanuza da Silva; MALAIA, Maria Cecilia Bezerra Tavares. Controle social e participação cidadã: a concepção da população frente às novas demandas do estado no BRASIL. **4º Congresso Internacional Governo, Gestão e Profissionalização em âmbito local frente aos grandes**

desafios de nosso tempo. Belo Horizonte, 21 e 23 de outubro de 2013. Disponível em:

<<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/docman/eventos-1/40-congresso-internacional/eixo-4/440-4-20-format-controle-social-e-participacao-cidada/file>>. Acesso em: 09 abr. 2018

FORPLAD. Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração. Disponível em:

<<http://www.forplad.andifes.org.br/>>. Acesso em: 02 jul. 2018.

FRASER, J.; SIMKINS, B. (Ed.) **Enterprise risk management: today's leading research and best practices for tomorrow's executives.** Hoboken: Wiley, 2010. Disponível em: <https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/enterprise_risk_management_2010.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2017.

GARCIA, Gerson Luis; DE PAULA, Jamílson José; SILVA, Keli Cristina da; MIRANDA, Saulo Bernardes. **Gestão de risco:** Marfrig Alimentos S/A. 2009. 78p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium –UNISALESIANO, Lins, 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/48965.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. **Anais XIV Encontro do Conpedi**, Fortaleza, 2005. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/078.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira:** teoria e casos. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

HOYT, Robert E.; LIEBENBERG, Andre P. The Value Of Enterprise Risk Management. **The Journal of Risk and Insurance.** v. 78, n. 4, 2011.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007.

_____. **Gerenciamento de Riscos Corporativos**: Evolução em Governança e Estratégia. São Paulo: IBGC, 2017 Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.

INTOSAI. **Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector** – Further Information on Entity Risk Management. PSC Subcommittee on Internal Control Standards. 2007. Disponível em: <http://www.issai.org/en_us/site-issai/issai-framework/intosai-gov.htm>. Acesso em: 11 abr. 2018.

IIA. The Institute of Internal Auditors. **Declaração de Posicionamento do IIA**: As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles. 2013. Disponível em: <<https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Portuguese.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

_____. **The Institute of Internal Auditors (IIA)**. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/iiabrasil/the-iaa>>. Acesso em: 11 abr. 2018.

IMPACTA. ITIL e Cobit: entenda as principais diferenças e suas aplicações. Disponível em: <<https://www.impacta.com.br/blog/2017/09/01/itil-e-cobit-entenda-as-principais-diferencas-e-suas-aplicacoes/>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

ISACA. Information Systems Audit and Control Association. **COBIT 5**: Modelo Corporativo para Governança e Gestão de TI

da Organização. Estados Unidos: ISACA, 2012. Disponível em: <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-5-portuguese.aspx?utm_referrer=>. Acesso em: 12 abr 2018.

ISO. International Organization for Standardization. **Risk management**: ISO 31000. 2018. Disponível em: <<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

ITSMF. IT Service Management Forum. **Best Practice**. Disponível em: <http://www.itsmf.org.hk/eng/p2_1.asp>. Acesso em: 18 mai. 2018.

_____. **An Introductory Overview of ITIL® V3**. Reino Unido: itSMF, 2007. Disponível em:

<http://www.itilnews.com/uploaded_files/itSMF_ITILV3_Intro_Overview.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2018.

JAIN, P. K.; REZAEE, Z. **The Sarbanes-Oxley act of 2002 and accounting conservatis**. 2004. Disponível em: <<http://www.ssrn.com/>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

JUBERT, Roberto Wagner et. al. um estudo do padrão de volatilidade dos principais índices financeiros do Bovespa: uma aplicação de modelos Arch. **Revista UnB Contábil**, v. 11, n. 1-2, p.221-239, jan./dez. 2008. Universidade de Brasília – Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais. ISSN 1984-3925. Disponível em: <<https://slidex.tips/download/um-estudo-do-padrao-de-volatilidade-dos-principais-indices-financeiros-do-bovespa>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlo Henrique. **Metodologia da Pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KLERING, Luis Roque (organizador). **Temas contemporâneos sobre gestão universitária**. Florianópolis: BOOKESS, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**. 4ª ed. Cortez Editora: São Paulo, 2011.

LÖFFLER, Elke. Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungs- modern-isierung. Verwaltung + Management, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

MACHADO, Damerson Marcon; SILVEIRA, Ingrid Machado. Gerenciamento de riscos em projetos: um estudo de caso em uma mineradora. **VI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**. Ponta Grossa, PR, 06 a 08 dezembro de 2017. Disponível em: <<http://www.aprepro.org.br/conbrepro/2017/anais.php>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

MAFRA, Francisco. Administração pública burocrática e gerencial. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, VIII, n. 21, maio 2005. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503>. Acesso em: 05 fev 2018.

MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de Serviços de TI na Prática**: uma abordagem com base na ITIL. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

MANSUR, Ricardo. **Governança de TI: Metodologias, Frameworks, Melhores Práticas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. Disponível em: < https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=MkAchF17jmkC&oi=fnd&pg=PA1&dq=melhores+pr%C3%A1ticas+de+ti&ots=Fdntl8JE_C&sig=I880_Ug-qVY5EmxLy_Bt53_U6Yc#v=onepage&q=risco&f=false>. Acesso em: 18 mai. 2018.

MARBACK NETO, Guilherme. **Avaliação**: instrumento de gestão universitária. Espírito Santo: Editora Hoper, 2007.

MEIRA, Marcela. **A importância do gerenciamento de riscos em um projeto**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-do-gerenciamento-de-riscos-em-um-projeto/98452>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo**. 39º. Ed. São Paulo: Malheiros 2013.

MEYER JR., Victor; MEYER, Bernardo. “Managerialism” na Gestão Universitária: Dilemas dos Gestores de Instituições Privadas. **XXXV Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, RJ, 4-7 setembro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO620.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018

MORAIS, M. G. d. C. T.. A Importância Da Auditoria Interna Para a Gestão: Caso das Empresas Portuguesas. **18º Congresso Brasileiro de Contabilidade**. Conselho Federal de Contabilidade. Gramado, Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1170/117029370003/>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

MORAIS, Elton Luiz Bigio de. **Conceitos Básicos de Gerenciamento de Serviços de TI com ITIL v3 – Parte 1**. 2015. Escola Linux Treinamentos. Disponível em: <<https://www.escolalinux.com.br/blog/conceitos-basicos-de-gerenciamento-de-servicos-de-ti-com-itol-v3-parte-1>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

_____. **Conceitos Básicos de Gerenciamento de Serviços de TI com ITIL v3 – Parte 2**. 2015a. Escola Linux Treinamentos. Disponível em: <<https://www.escolalinux.com.br/blog/conceitos->

basicos-de-gerenciamento-de-servicos-de-ti-com-itol-v3-parte-2>. Acesso em: 18 mai. 2018.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; MORITZ, Mariana Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento por cenários prospectivos**: referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

MP. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Versão: 1.2**. Brasília: Assessoria Especial de Controles Internos – AECI, 2017. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/etica/integridade>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. **Instrução Normativa nº 05**, de 26 de maio de 2017a. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. **Portaria nº 150**, de 4 de maio de 2016. Institui o Programa de Integridade e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/etica/integridade>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

_____. **Portaria nº 425**, de 30 de dezembro de 2016a. Altera a Portaria MP nº 150, de 4 de maio de 2016, que institui o Programa de Integridade e o Comitê de Gestão Estratégica do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em: <http://www.lexeditora.com.br/legis_27266127_PORTARIA_N_

425_DE_30_DE_DEZEMBRO_DE_2016.aspx>. Acesso em: 20 abr. 2018.

_____. **Portaria nº 328**, de 08 de dezembro de 2016b. Código de conduta de Ética. Disponível em:

<<http://www.planejamento.gov.br/etica/arquivos/portaria-382-codigo-de-conduta-etica-mp-08-12-2016.pdf/view>>. Acesso em 20 abr. 2018.

MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos**. Versão V1.0 Preliminar. Brasília: Sedna Partners, 2013.

_____. **Portaria nº 426**, de 30 de dezembro de 2016. Dispõe sobre a instituição da Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Disponível em:

<<https://www.diariodasleis.com.br/legislacao/federal/235066-politica-de-gestao-de-integridade-riscos-e-controles-internos-dispoe-sobre-a-instituicao-da-politica-de-gestao-de-integridade-riscos-e-controles-internos-da-gestao-do-ministerio.html>>. Acesso em: 12 abr 2018.

MUNDO ITIL. **O que é ITIL**. Disponível em:

<<https://www.mundoitil.com.br/>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

NADAL, Fábio; SANTOS, Vaudelir Ribeiro. **Como se preparar para o exame de ordem**: Administrativo. Ed. Vol. 3. São Paulo, 2010.

OGC. Office of Government Commerce. **Management of Risk: Guidance for Practitioners**. London: HM Government, 2010.

Disponível em: <<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/mor/what-is-mor>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

ORANGE BOOK. **Management of Risk: Principles and Concepts**. Reino Unido: HM Treasury, 2004. Disponível em:

<https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf>.

Acesso em: 11 abr 2018.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; et. al. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**. vol.7 no.1 Curitiba, Jan./Mar. 2003.

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 09 abr. 2018.

PARNOFF, L. **O processo decisório em uma burocracia profissional** — implicações políticas e racionalidade administrativa: o caso da Unijuí. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento, Ijuí, RS, 2007.

PELEIAS, I. R. et al. Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos no ENANPAD e Congresso USP: análise bibliométrica no período 2001-2011. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 9, p. 29-49, ou/dez 2013.

PEROBELLI, Fernanda Finotti Cordeiro. **Um modelo para gerenciamento de riscos em instituições não financeiras**: aplicação ao setor de distribuição de energia elétrica no Brasil. 2004. 160p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança? **Revista do Tribunal de Contas da União**. Ano 45, n. 127, Maio/Agosto 2013. Brasília: TCU, 2013. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/revista-do-tcu-n-127-maio-ago-2013.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella de. **Direito Administrativo**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?*. **Revista de Administração Pública**. Nov./Dez. 2009. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of management information system**, p. 1-42, 1993.

PMI. Project Management Institute. **PMBOK**: a guide to the project management body of knowledge. 4.ed. Four Campus Boulevard, Newtown Square, EUA, 2008. Disponível em: <https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf>. Acesso em: 12 abr 2018.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. **Associação Nacional de Política e Administração da Educação**, 2012.

RISK TECNOLOGIA. **Gestão de Riscos** - Diretrizes para a Implementação da ISO 31000:2009. Editora Risk Tecnologia, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=PFq1CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso, 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RONCONI, Luciana. **Governança pública**: um desafio à democracia. Emancipação, v. 11, n. 1, p. 21-34, Ponta Grossa, 2011.

ROVAI, Ricardo Leonardo. **Modelo estruturado para gestão de riscos em projetos**: um estudos de múltiplos casos. Tese (Doutorado em Engenharia de Rodução) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01092006-180244/en.php>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

SEDREZ, Célia de Souza; FERNANDES, Francisco Carlos. Gestão de Riscos nas Universidades e Centros Universitários do Estado de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, Edição Especial 2011, p. 70-93. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/267780321_Gestao_d_e_riscos_nas_universidades_e_centros_universitarios_do_estado_de_Santa_Catarina> . Acesso em: 21 ago. 2017.

SENADO. Senado Federal. Senado Notícias. **Criação de seis novas universidades federais está na pauta do Senado**. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2018/01/25/criacao-de-seis-novas-universidades-federais-esta-na-pauta-do-senado>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

SILVA, H. H. R.; SARRACENI, J. M. Gestão Universitária: **Liderança e Princípios Pedagógicos**. Revista Científica do Unisalesiano, São Paulo, n. 6^a, jan-jun 2012. ISSN 2177-4951.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outs/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

SILVA, José Alexandre Fonseca da; et.al. Princípios da Governança no Setor Público: Um Estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. **XXXV Encontro da ANPAD (EnANPAD)**. Rio de Janeiro, 4 a 7 setembro 2011. Disponível em:

<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1623>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e. **A gestão do ensino no Brasil**. 2010. Lobo & Associados Consultoria. Disponível em: <http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_022.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e. Gestão universitária e seus desafios. **Lobo & Associados Consultoria**. Mogi das Cruzes, fev. 2000. Disponível em: <http://institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2017.

SOUZA, Irineu M. de . Empreendedorismo na Gestão Universitária. In: **VIII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur**, 2008, Asunción (Paraguay). Florianópolis : INPEAU, 2008. v. 1. p. 235-249. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26092/4.5.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 08 fev. 2018.

TCU – Tribunal de Contas da União. **Gestão de Riscos**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/gestao-e-governanca/gestao-de-riscos/o-que-e-gestao-de-riscos/breve-historico-da-gestao-de-riscos.htm>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. **10 Passos para a boa Gestão de Risco**. Brasília: TCU, Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo (Semec), 2018a. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

_____. **Referencial básico de gestão de riscos**. Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018b. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

_____. **Portaria-TCU Nº 184**, de 11 de julho de 2018c. Aprova o Manual de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/transparencia/btcu/14-2018.htm>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

_____. **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

_____. **Relatório Sistêmico de Fiscalização da Educação**: exercício 2014. Relatoria: Bruno Dantas (Ministro). Brasília: TCU, 2015.

_____. **Acórdão nº 2467**, de 11 de setembro de 2013. Levantamento de auditoria. Elaboração de indicador para medir o grau de maturidade de entidades públicas na gestão de riscos. Constatação de que, em média, as entidades estão em nível intermediário no gerenciamento de riscos. Determinações à unidade técnica. Autorização para divulgação das informações consolidadas e dos dados públicos coletados. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/*KEY:ACORDAO-COMPLETO-1285647/DTRELEVANCIA%20desc/false/1>. Acesso em: 20 abr. 2018.

TEIXEIRA FILHO, José Gilson de Almeida. **MMPE-SI/TI (Gov) – Modelo de Maturidade para Planejamento Estratégico de SI/TI direcionado às Organizações Governamentais Brasileiras baseado em Melhores Práticas**. Tese (Doutorado em Ciência da Computação) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco: 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/1680>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

UFC. Universidade Federal do Ceará. **Manual de Gestão de Riscos**. Fortaleza: UFC, 2017. Disponível em: <<http://www.proplad.ufc.br/wp-content/uploads/2017/03/manual-gestao-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2018.

UFERSA. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Resolução CONSAD/UFERSA Nº 001/2017**, de 16 de agosto de 2017. Institui a Política de Gestão de Riscos (PGR) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2017/08/RESOLUCAO_CONSAD_01_2017-1.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

UFF. Universidade Federal Fluminense. **Plano Institucional de Gestão de Riscos**. Disponível em: <http://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/plano_institucional_de_gestao_de_riscos.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

UFFS. Universidade Federal da Fronteira Sul. **Estatuto da Universidade Federal da Fronteira Sul**. Chapecó: UFFS, 2015. Disponível em: <<https://www.uffs.edu.br/atos-normativos/resolucao/consuni/2015-0031>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

_____. **A Instituição**: apresentação. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/apresentacao>. Acesso em: 25 jun. 2018.

_____. **II COEPE**. Conferência de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFFS: indicadores das políticas e processos de desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão na UFFS (2010-2016). Disponível em: <<https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/planejamento/indicadores-e-numeros/numeros-uffs>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

UFLA. Universidade Federal de Lavras. **Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Lavras**. Lavras: UFLA, 2017. Disponível em:
<http://www.ufla.br/documentos/arquivos/21_584_01062017.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2018.

UFPB. Universidade Federal da Paraíba. **Portaria nº023**, de 29 de maio de 2017. Aprova os procedimentos de classificação de riscos dos contratos administrativos da Universidade Federal da Paraíba. Paraíba: UFPB, 2017. Disponível em:
<<http://www.pra.ufpb.br/prac/contents/formularios/portaria/>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

UFRR. Universidade Federal de Roraima. **Plano de gestão de riscos**. Boa Vista: UFRR, 2017. Disponível em:
<http://ufrr.br/conselhos/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=231:resolucoes-2017&Itemid=403>. Acesso em: 04 jul. 2018.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Secretaria de Planejamento e Orçamento**. 2018. Disponível em:
<seplan.ufsc.br>. Acesso em 04 abr. 2018.

_____. **Ofício Nº 542/2017/GR**. Assunto: Ofício nº 0697/2017-TCU/SECEX-SC – Relatório Preliminar de Auditoria de Conformidade e Governança em aquisições TC 020.980/2017-5.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Florianópolis: UFSC, 2015

_____. **Estatuto UFSC**. 1982. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/176820/ESTATUTO_UFSC-Anexo_RN98_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 abr. 2018

UFU. Universidade Federal de Uberlândia. **Portaria R Nº938**, de 09 de maio de 2017. Institui a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em: <http://www.ufu.br/sites/ufu.br/files/media/documento/p_938_politica_de_gestao_de_riscos_0.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

UNB. Universidade de Brasília. **Regimento Geral e Estatuto**. Brasília: UnB, 2011. Disponível em: <https://www.unb.br/images/Noticias/2016/Documentos/regimento_estatuto_unb.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2018.

UNIFAL. Universidade Federal de Alfenas. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/institucional/>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

_____. **Relatório de Gestão do exercício de 2017**. UNIFAL-MG: Alfenas, 2018a. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/auditoria/files/file/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202017.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

_____. **Política de Gestão de Riscos**. UNIFAL-MG: Alfenas, 2017. Disponível em: <<http://www.unifal-mg.edu.br/planejamento/gestao-de-riscos>>. Acesso em: 26 jun. 2018.

UNIFAP. Universidade Federal do Amapá. **Portaria Nº 01**, de 09 de maio de 2017. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Amapá. Disponível em: <http://www2.unifap.br/deplan/files/2018/01/PORTARIA_N_01_-_UNIFAP-CGRC.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

UNIRIO. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. **Institucional**: história. 2017. Disponível em: <<http://www.unirio.br/institucional/historia>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

_____. **UNIRIO em números**: ano base 2016. Disponível em: <<http://www.unirio.br/proplan/dainf/unirio-em-numeros/UNIRIOEMNUMEROS2016VP.pdf>>. Acesso em: 25 de jun. 2018.

_____. **Plano de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos (PGERCI)**. UNIRIO: Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<http://www.unirio.br/cessoinformacao/arquivos/plano-e-governanca-gestao-de-riscos-e-controles-internos>>. Acesso em: 25 jun. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, S. P.; MENDES, A. G. S. T. Governança corporative: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileira. **Revista BNDES**. Vol. 11. Nº 22, p. 103-122. Rio de Janeiro: dez. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos /Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi 2.ed. Porto Alegre: Brookman, 2001

WHITFIELD, Rick N.. **Managing institutional risks: a framework**. 2003. 111fls. Dissertation (Degree of Doctor of Education) - Higher Education Management, University of Pennsylvania, Pennsylvania, 2003.

WOOD JR. Thomaz (coordenador). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2009.

ZAMITH, José Carlos Luis Cardoso. **Gestão de riscos e prevenção de perdas: um novo paradigma para a segurança nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Pesquisa - Gestão de Riscos nas Universidades Públicas Federais
Dados do Respondente
Nome: _____
Cargo: _____
Universidade: _____
Questionário
1) O que você entende por gestão de riscos? _____ _____ _____
2) Qual o nível de importância à adoção da gestão de riscos na sua instituição? () muito alto () alto () neutro () baixo () muito baixo
3) Como a gestão de riscos contribui para a gestão da instituição? _____ _____ _____
4) A Universidade já constituiu a Comissão de Gestão de Riscos? () Não. Por que? _____ () Sim.

5) A Universidade já elaborou a Política de Gestão de Riscos?

- () Não. Por que? _____
() Sim.

6) A Universidade já implementou a Gestão de Riscos?

- () Não. Por que? _____
() Sim.

7) A Universidade conta com uma equipe de consultoria técnica para Gestão de Riscos?

- () Não
() Sim, com possui uma equipe de consultoria externa
() Sim, com possui uma equipe de consultoria interna, com colaboração de:
() técnicos- administrativos
() docentes
() discentes

8) A Universidade possui um departamento específico de Gestão de Riscos?

- () Não
() Sim. Qual o nome? _____

9) A qual Pró-Reitoria/Secretaria o departamento está vinculado?

10) A Universidade definiu uma metodologia de trabalho para a Gestão de Riscos?

11) Identifique quais práticas de gestão de riscos são adotadas na sua instituição?

- () Análise do ambiente e fixação de objetivos
() Identificação de eventos de riscos
() Avaliação de riscos e controles
() Respostas ao risco

() Informação, comunicação e monitoramento dos riscos

12) A Gestão de Riscos está integrada ao planejamento?

() Não

() Não, mas estará vinculado ao próximo PDI

() Sim, está vinculada ao PDI

13) O material acerca das práticas e metodologia da Gestão de Riscos desenvolvido por sua universidade está disponível em site público?

() Não

() Sim. Qual o site? _____

14) Quais as principais dificuldades encontradas na implementação da Gestão de Riscos?

15) Quais os principais facilitadores presentes no ambiente interno da universidade para o desenvolvimento e implementação da Gestão de Riscos?

16) Quais os resultados já percebidos pela Universidade após a implementação da Gestão de Riscos?

17) Contato do responsável de Gestão de Riscos da Universidade.

Nome: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Muito obrigada pela atenção!

APÊNDICE B – FORMULÁRIO

Região	Universidade	Sigla	Comissão Instituída?	Política publicada?	Metodologia publicada?
Norte	Universidade Federal de Rondônia	UNIR			
	Universidade Federal de Roraima	UFRR			
	Universidade Federal do Acre	UFAC			
	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP			
	Universidade Federal do Amazonas	UFAM			
	Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA			
	Universidade Federal do Pará	UFPA			
	Universidade Federal do Tocantins	UFT			
	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA			
	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA			
Nordeste	Universidade Federal da Bahia	UFBA			
	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB			
	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB			
	Universidade Federal da	UNILAB			

	Lusofonia Afro-Brasileira				
	Universidade Federal da Paraíba	UFPB			
	Universidade Federal do Cariri	UFCA			
	Universidade Federal de Alagoas	UFAL			
	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG			
	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE			
Nordeste	Universidade Federal de Sergipe	UFS			
	Universidade Federal do Ceará	UFC			
	Universidade Federal do Maranhão	UFMA			
	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB			
	Universidade Federal do Piauí	UFPI			
	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN			
	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF			
	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE			
	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA			
	Centro-	Universidade de	UnB		

Oeste	Brasília				
	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD			
	Universidade Federal de Goiás	UFG			
	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT			
	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS			
Sudeste	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL			
	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI			
	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF			
	Universidade Federal de Lavras	UFLA			
	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG			
	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP			
	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar			
	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ			
	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP			
Universidade Federal de Uberlândia	UFU				

Sudeste	Universidade Federal de Viçosa	UFV			
	Universidade Federal do ABC	UFABC			
	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES			
	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO			
	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ			
	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM			
	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM			
	Universidade Federal Fluminense	UFF			
	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ			
Sul	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS			
	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA			
	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA			
	Universidade Federal de	UFPeI			

	Pelotas				
	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC			
	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM			
Sul	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA			
	Universidade Federal do Paraná	UFPR			
	Federal Universidade de Rio Grande	FURG			
	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS			
	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR			

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO (TCLE)**

Termo de consentimento livre e esclarecido

(X) Questionário () Entrevista

Prezado(a) participante,

Meu nome é Monique Regina Bayestorff Duarte de Sousa, sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen (CAD/PPGAU/UFSC), cujo objetivo geral é analisar como as universidades federais brasileiras realizam a gestão de riscos, na perspectiva da IN 01/2016. Os objetivos específicos são: a) Identificar a percepção dos representantes das universidades federais brasileiras sobre o papel da gestão de riscos em suas respectivas instituições; b) Levantar ações adotadas pelas universidades federais brasileiras no gerenciamento de riscos; e, c) Apontar as melhores práticas de gerenciamento de riscos realizadas pelas universidades federais brasileiras.

Para tanto, serão utilizados como ferramenta de coleta dos dados primários um questionário estruturado abordando os seguintes temas: gestão universitária, governança e gestão de riscos.

Os riscos desses procedimentos serão mínimos, por envolver indivíduos com autonomia plena, não havendo possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral ou intelectual dos entrevistados, porque eles irão discorrer sobre o fenômeno da gestão de riscos na ótica dos gestores, sendo que serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, visando a manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa e que a gravação dos relatos, no caso das entrevistas, será descartada logo após a conclusão da análise das informações apresentadas. Também cabe esclarecer que o participante pode se

recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento.

Os benefícios da sua contribuição com esta pesquisa poderão ser observados nas informações que serão geradas para propor melhorias para a área de gestão de riscos.

O participante não receberá nenhum recurso financeiro, pois a legislação brasileira não permite compensação por participação em pesquisa, mas todas as despesas comprovadamente vinculadas ao estudo, caso houverem, serão ressarcidas em sua integralidade pela pesquisadora.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Este termo de consentimento livre e esclarecido é feito em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e outra com o sujeito participante da pesquisa.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no *e-mail* monique.bayestorff@ufsc.br, pelo telefone (48) 3721-4097 ou pela entidade responsável (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525.

Agradecemos a sua participação.

Mestranda
Monique Regina Bayestorff
Duarte de Sousa

Orientadora
Profa. Dra. Alessandra de
Linhares Jacobsen

Eu, _____, CPF nº _____
declaro ter sido informado sobre todos os procedimentos da
pesquisa e concordo em participar, como voluntário, do projeto
de pesquisa descrito anteriormente e, que fui informado que
posso me retirar do estudo a qualquer momento.

Assinatura _____

Data: ____/____/____

APÊNDICE D – ANÁLISE DE DADOS

Região	IFES	Comitê formado	Etapas do processo definidas		Política									Observação	
			Em Manual	Na Política	I	II						III	IV		
						a	b	c	d	e	f				
Norte	UNIR														A Política está em fase de construção.
	UFRR														O Plano de Gestão de Riscos é sintetizado em painéis por área: Ensino, Pesquisa e Inovação, Extensão e Assuntos Estudantis, Internacionalização, Orçamento, Infraestrutura, Tecnologia da Informação, Gestão, Cultura e Pessoas.
	UFAC														Sem Política e Manual publicados.
	UNIFAP														A descrição detalhada das etapas da gestão de riscos, seus procedimentos e instrumentos serão definidos no Plano de Trabalho, que será estabelecido pelo Comitê em até 1 ano. Ainda não foi publicado.
	UFAM														Baseado no COSO II e ABNT NBR ISO 31000:2009
	UFOPA														Sem Política e Manual publicados.
	UFPA														A política está em apreciação para aprovação no Conselho.
	UFT														Política em fase de elaboração.
	UFRA														A descrição detalhada das etapas da gestão de riscos, seus procedimentos e instrumentos serão definidos no Planejamento de Implementação de Gestão de riscos, que será estabelecido pelo Grupo de Gestão de Risco com o Comitê em 90 dias (maio /2017). Ainda não foi publicado.
UNIFESSPA														Está na fase de construção do Plano de Gestão de Riscos.	
Nordeste	UFBA														Sem Política e Manual publicados.
	UFSB														Utilizam a metodologia do COSO.
	UFRB														Sem Política e Manual publicados.
	UNILAB														A UNILAB está realizando capacitação dos agentes envolvidos para elaborar a política.
	UFPB														Foco na metodologia e trabalha com as 3 linhas de defesa.
	UFCA														Propõe um registro da evolução do risco no tempo, e registra o ponto de vista das partes interessadas sobre o risco.
	UFAL														Está em tramitação por parte do Conselho.
	UFCE														A construção da Política está em andamento. Houve dificuldade na formação da comissão e necessidade de treinamento específico.

Legenda:

I. Princípios e objetivos organizacionais (Art. 17, Inciso I)

II. Diretrizes sobre (Art. 17, Inciso II):

a) Integração ao planejamento estratégico, processos e políticas (Art. 17, Inciso II, Alínea “a”).

b) Periodicidade definida (Art. 17, Inciso II, Alínea “b”).

c) Medição do desempenho (Art. 17, Inciso II, Alínea “c”).

d) Integração com responsáveis pela gestão de riscos (Art. 17, Inciso II, Alínea “d”).

e) Utilização de metodologia e ferramentas de apoio à gestão de riscos (Art. 17, Inciso II, Alínea “e”).

f) Desenvolvimento dos servidores em gestão de riscos (Art. 17, Inciso II, Alínea “f”).

III. Competências e responsabilidades (Art. 17, Inciso III).

IV. Tipos de riscos (Art. 18).



Ação formalizada dentro das especificações da IN

Ação parcialmente formalizada dentro das especificações da IN

Ação não formalizada ou não mencionada

ANEXO
ANEXO A – COMPARATIVO ENTRE MODELOS DE GESTÃO DE RISCOS

Características	COSO Internal Control - versão 2013	COSO ERM - 2004 + guias complementares	AS/NZS 4360:2004 + Management Guidelines	ISO 31000:2009 + ISO Guide 73:2009	United Kingdom HM Treasury Orange Book	Australian Government Department Commonwealth	Ferma A Risk Management Standard	IFAC Managing Risk as an Integral Part.	King III Code for Governance Principles	INTOSAI GOV 9130 Guidelines for Internal
Considera oportunidades além de riscos	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Necessidade de instituir Política de Gestão de Riscos	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Necessidade de serem definidos "critérios" de riscos	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Declara que o processo de gestão de riscos é customizável	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Encoraja buscar a melhoria contínua da gestão de riscos	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Prega a necessidade de embutir a gestão de riscos na rotina dos processos de trabalho e na cultura	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Associação de riscos com objetivos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Aplicável na seleção da estratégia	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não deixa explícito	Sim
Recomenda criar e manter um portfólio/registro corporativo de riscos	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcialmente	Sim	Sim
Alerta sobre necessidade de considerar o custo de tratamento de riscos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Orienta para a necessidade de documentar as atividades de gestão de riscos	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcialmente	Parcialmente	Sim	Sim
Declara que os riscos devem ter "proprietários"	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Parcialmente	Parcialmente
Implementar a gestão de riscos <u>não</u> é garantia de total sucesso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não deixa explícito	Sim

Fonte: Adaptado de TCU (2018).