



XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual
24 e 25 de novembro de 2021
ISBN: 978-85-68618-08-0



ESTUDO DE CASO SOBRE A METODOLOGIA DE GESTÃO DE RISCOS UTILIZADA NA UFSC

Dauana Berndt Inácio

Universidade Federal de Santa Catarina

dauana.adm@gmail.com

Larissa Fernandes Soares

Instituto Federal de Santa Catarina

larissa.soares_th@hotmail.com

Luiz Henrique Fontão

Universidade do Estado de Santa Catarina

fontaoviolinista@yahoo.com.br

Ronison Oliveira da Silva

Instituto Federal do Amazonas

ronison.msc@gmail.com

Daniel Nascimento-e-Silva

Instituto Federal do Amazonas

danielnss@gmail.com

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar a metodologia de gestão de riscos utilizada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Utilizou-se o bibliográfico conceitual criado por Nascimento-e-Silva (2012; 2020), dividido em quatro etapas: a) definir perguntas de pesquisa; b) coletar dados; c) organizar e analisar dados, e; d) gerar respostas para as perguntas de pesquisa. Além disso, fez-se uso da técnica de estudo de caso, no qual a UFSC é o campo de estudo. Os resultados apontam que a UFSC elaborou uma metodologia própria para a elaboração do plano de gestão de risco, o que permite que a gestão de risco da instituição seja personalizada e com maiores chances de sucesso. Concluiu-se que a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 tem um papel importante para que as instituições públicas implementem em sua gestão, a gestão de riscos. Uma gestão de riscos bem elaborada e colocada em prática faz com que a instituição possa se antecipar aos eventos desfavoráveis e cumprir de maneira satisfatória os seus objetivos.

Palavras-chave: Gestão de Risco, Metodologias; Risco; Universidade; Universidade Federal de Santa Catarina.

1. INTRODUÇÃO

Os riscos trazem incertezas nos objetivos das organizações. Qualquer ação humana, em maior ou menor grau, possui algum tipo de risco a ela associado (DAMORADAN, 2009). A mesma lógica ocorre na seara das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Toda companhia ou instituição está sujeita a se deparar com os riscos. Por ser algo comum e que pode afetar negativamente a organização, em 2016 foi estabelecida a Instrução Normativa Conjunta nº 01 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União, na qual dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, sendo aplicada esta instrução também às universidades (BRASIL, 2016).

A gestão de risco traz uma melhoria contínua para a organização (GRABAN, 2013), pois se baseia nas melhores informações disponíveis, mas trabalha com a incerteza. Segundo Araújo e Gomes (2021), o gerenciamento de riscos, estruturalmente, estabelece sistemas e processos que alicerçam os riscos, em diversos ramos, como o financeiro e operacional, tudo isso, de modo pré-estabelecido pelos administradores das organizações.

Assim, a gestão de risco é um processo capaz de identificar, avaliar, administrar e controlar os riscos. Ao mapear os riscos a organização identifica potenciais eventos ou situações que podem afetar a organização e conseqüentemente, impactar nos objetivos da instituição. A avaliação de riscos é dividida em três atos: a) identificação: momento em que o risco é detectado no processo; b) análise: fase em que o risco é entendido e junto a isso são definidas as estratégias para o seu enfrentamento, e; c) avaliação: etapa que consiste na forma como o risco foi tratado (MACHADO, 2021).

Neste sentido, este estudo tem por objetivo analisar a metodologia da gestão de risco utilizada pela Universidade Federal de Santa Catarina. Nota-se que a gestão de risco é um assunto recente dentro do poder público federal. Isto permite que estudos sejam realizados para entender e verificar como as instituições têm atendido a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União. A UFSC criou uma metodologia própria para atender a Instrução Normativa em questão. Diante deste contexto é oportuno responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como a UFSC vem desenvolvendo a gestão de riscos na instituição?

O estudo está estruturado pela presente introdução, contextualizando o tema e apresentando o objetivo, bem como a justificativa da pesquisa. Em seguida, são apresentados a fundamentação teórica, a metodologia e os resultados obtidos. Por fim, a conclusão e as referências utilizadas no decorrer desta pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura acerca dos assuntos pertinentes para o desenvolvimento desta pesquisa. Esta revisão expõe aspectos sobre risco, gestão de risco e a legislação pertinente.

2.1 A GESTÃO DE RISCOS

Entender o que é risco faz-se necessário para compreender de que maneira ocorre o seu correto gerenciamento. Ao pensar na palavra risco, geralmente é associada pelos indivíduos como algo negativo. De acordo com a ISO 31000:2018, o risco ocasiona incerteza no alcance dos objetivos da organização, uma vez que, sofrem influências do ambiente externo, quanto interno. O risco pode resultar em ameaças, mas também em oportunidades, já que há mudança no que já era conhecido pela organização (ABNT, 2018). Evidentemente,

quando o risco se mostra um fator negativo ele é tido como uma ameaça, dificultando ou impedindo que os objetivos institucionais se concretizem (BASTCHEN, 2018).

Todavia, para Castro e colaboradores (2005), quando o risco surge pode trazer prejuízos de ordem econômica, material e também humana. O Tribunal de Contas da União (2018), também entende que os riscos configuram a possibilidade da ocorrência de alguma situação ou evento que pode gerar impacto no alcance de determinados objetivos. Por outro lado, quando há um bom gerenciamento de riscos, estes podem ser transformados em oportunidades, trazendo vantagens para a organização (SANTOS et al., 2019).

Neste sentido, a gestão de riscos torna-se imprescindível na elaboração de projetos ou dos planos gerenciais, já que nem todos os gerentes encontram-se devidamente capacitados para identificar e lidar com os riscos de seus negócios. Quando não tratados, os riscos podem inviabilizar o alcance dos objetivos organizacionais e desenvolver prejuízos irreversíveis. Deste modo, entende-se que a gestão de riscos não pode ser compreendida como algo sugestivo, mas primordial, já que não se trata apenas de uma boa prática, mas sim, de base para o sucesso gerencial (SILVA et al, 2021).

A gestão de risco é um processo capaz de identificar, analisar, dar resposta, monitorar e controlar os riscos, tendo como meta a qualidade no desenvolvimento e execução de seus projetos (BASTCHEN, 2018; PMI, 2018). Inegavelmente que a gestão de riscos busca detectar possíveis riscos e descobrir o seu grau de impacto dentro dos objetivos da organização. Percebe-se que o gerenciamento de riscos vem sendo implementado aos poucos nas organizações, de forma a englobar a missão, a visão e as estratégias, de acordo com a visão de Withfield (2003) replicada por Sousa (2018).

Quando se fala em Gestão de Riscos é importante destacar que no Brasil a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) publicou a ABNT NBR ISO 31000: 2009, no qual trata sobre a Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. Esta obra evidencia as boas práticas que as organizações devem adotar para gerenciar corretamente os seus riscos. Assim, existem alguns princípios que as organizações devem observar para que a gestão de riscos se torne eficaz, conforme menciona a ABNT (2009), sendo eles:

a) A gestão de riscos cria e protege valor: quando aplicada ocorre uma melhoria no desempenho nas mais diversas áreas dentro da organização, impactando na segurança, na qualidade do produto ou serviço, na reputação e tantos outros;

b) A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais: isso significa dizer, que a gestão de riscos deve estar atrelada às atividades cotidianas da organização e presente em seu planejamento estratégico;

c) A gestão de riscos é parte da tomada de decisões: auxilia os tomadores de decisão a escolher melhor suas ações;

d) A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza: considera a incerteza, a sua natureza e qual tratamento deve ser utilizado;

e) A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna: quando a organização torna a gestão de riscos parte integrante das suas ações e valores, a gestão de risco passa a contribuir para a eficácia e melhores resultados institucionais;

f) A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis: por isso, é necessário que se reúna o maior número de informações possíveis, como por exemplo, experiências, previsões, o próprio histórico da organização e etc;

g) A gestão de riscos é feita sob medida: “está alinhada com o contexto interno e externo da organização e com o perfil do risco” (ABNT, p. 8, 2009);

h) A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais: reconhece as capacidades, percepções e intenções do pessoal interno e externo que podem facilitar ou dificultar a realização dos objetivos da organização (ABNT, p. 8, 2009);

i) A gestão de riscos é transparente e inclusiva: é importante a participação das partes interessadas, principalmente dos tomadores de decisões, nos diversos níveis da organização, levando em conta a opinião de todos, isso faz com que a gestão de risco permaneça pertinente e atualizada;

j) A gestão de riscos é dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças: significa dizer que a gestão de riscos não é estática, ou seja, reage às mudanças do ambiente, devendo prezar pelo monitoramento e pela análise, e;

l) A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização: isso quer dizer que quanto mais a gestão de riscos for levada a sério na organização, melhores serão os seus resultados.

É importante destacar que, além da questão da padronização da gestão de riscos (ABNT, 2009; 2018), em 2016 publicou-se a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº1, voltada para as organizações públicas, justificando também a adoção da gestão de riscos pelos órgãos do poder executivo federal. Assim, a instrução tem como enfoque estabelecer as normas sobre “[...] controle interno, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal”. (BRASIL, 2016, p.1). Com a publicação desta instrução normativa (IN) as instituições públicas passaram a incluir a gestão de riscos nos seus planejamentos estratégicos, uma vez que, o Artigo 3º da referida instrução menciona que:

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. [...] 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 objetivos organizacionais (BRASIL, 2016, p.2).

A própria IN apresenta uma definição para a gestão de riscos como sendo 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 p.1).

2.2 METODOLOGIAS DE GESTÃO DE RISCO

Um dos maiores desafios do gerenciamento organizacional na atualidade, trata-se da implementação de um sistema de Gestão de Riscos e com base nisso, como desenvolver projetos que viabilizem essa implementação e capacitem gerentes e responsáveis de maneira adequada. De acordo com Araújo e Gomes (2021), as empresas veem métodos e estruturas padronizadas que venham a contribuir em suas ações de gestão de risco, já que esta medida dispõe de maior confiabilidade, padronização e reconhecimento pelas organizações. Diante disso, algumas metodologias de gestão de risco são priorizadas e dentre suas principais referências para uso têm-se:

2.1.1 COSO-ERM

O COSO é um comitê fundado em 1985, produzindo pronunciamentos com recomendações com o intuito de ajudar organizações a avaliar e aperfeiçoar seus controles internos. Em 2017, apresentou-se uma nova estrutura, denominada *Enterprise Risk*

Management – Integrating with Strategy and Performance (COSO-ERM 2017) revisando o modelo do COSO-ERM 2004, destacando sua necessidade estratégica (OLIVEIRA, 2021). De acordo com o Manual Plano de Gestão de Riscos (2020), alguns conceitos principais da metodologia do COSO-ERM tratam de:

- a) Gerenciamento de riscos corporativos: conduzidos pelas diretorias com base em estratégias que visem evitar riscos proeminentes;
- b) Eventos: incidentes com fontes internas ou externas;
- c) Risco: evento negativo que pode vir a atingir o planejamento das organizações;
- d) Oportunidade: evento que afeta de modo positivo o planejamento das organizações.

2.2.2 ISO31000:2009

A ABNT ISO 31000:2009 trata de uma norma técnica desenvolvida pela Organização Internacional de Normalização (*International Organization for Standardization*) e publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), tendo como principal fundamento, a parametrização da gestão de riscos (UFSC, 2020b).

Segundo os fundamentos de Oliveira (2021), a norma se resume em uma ferramenta de gestão de riscos para qualquer tipo de organização, onde seu principal objetivo é servir como pilar, ou seja, como base para a gestão de riscos e está estruturada em três partes: princípios, estrutura e os processos de gestão de riscos.

2.2.3 IIA

O modelo IIA- Instituto de Auditores Internos, tem como principal objetivo, desenvolver um melhor gerenciamento de riscos por meio de uma comunicação clara e eficaz, visando esclarecer as responsabilidades principais de seus executores. Entende-se que de acordo com o Manual Plano de Gestão de Riscos (2020), o modelo está definido em três linhas de defesa, sendo elas:

- a) Primeira linha de defesa: formada por gerentes operacionais ou de riscos, responsáveis pelos riscos e pela realização de ações corretivas dentro do processo;
- b) Segunda linha de defesa: definida como gerência de riscos e é composta por grupo de pessoas responsáveis por riscos com o objetivo de gerar uma estrutura que venha a dar suporte a primeira linha de defesa;
- c) Terceira linha de defesa: trata-se de um grupo de auditoria interna, fornecendo aos principais gestores relatórios quanto à situação atual das organizações, suas necessidades e objetivos.

Como analisado anteriormente, os riscos, além de imprevisíveis, podem vir a dificultar os planejamentos organizacionais e seus principais objetivos, diante disso, é necessário que as organizações tenham em seu planejamento, um roteiro importante de ações relacionadas ao gerenciamento de riscos para que consigam atingir seus objetivos organizacionais ou gerenciá-los de modo eficaz.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo utilizou-se o método bibliográfico conceitual desenvolvido por Nascimento-e-Silva (2012; 2020). Este método consiste num conjunto de técnicas formadas por quatro etapas: a) definição das perguntas de pesquisa; b) coleta dos dados; c) organização e análise dos dados e; d) geração das respostas. Assim, na primeira

etapa criaram-se as questões norteadoras, ou seja, os problemas de pesquisa (BREI; VIEIRA; MATOS, 2014; LUKOSEVICIUS, 2018). Para esta pesquisa criaram-se perguntas do tipo: a) O que é risco?; b) O que é gerenciamento de risco?; e; c) Qual legislação trata da gestão de risco para as instituições públicas brasileiras?

Na segunda etapa consistiu na coleta de dados, buscou-se a resposta para cada pergunta norteadora do presente estudo. Utilizou-se o *Google Scholar* como base de dados e também o site institucional da UFSC. De acordo Nascimento-e-Silva (2020), as bases de dados são os locais recomendados pela ciência onde se pode realizar a busca de estudos consistentes, capaz de trazer a resposta para as perguntas de pesquisa. Na etapa de organização e análise dos dados, utilizou um instrumento chamado massa de dados. A massa de dados consiste num quadro formado por duas colunas, onde na primeira coluna têm-se as referências e na segunda coluna a resposta coletada, retirada exatamente como foi escrita pelo autor (citação direta), incluindo o número da página (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012; 2020; SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2002). A partir da organização e análise dos dados é possível gerar a redação das respostas para cada pergunta de pesquisa que foi definida anteriormente.

Além dos procedimentos já mencionados, optou-se pela utilização do procedimento metodológico conhecido como estudo de caso. Pode-se considerar que os estudos de caso são compreendidos como processos investigativos do tipo empírico, os quais são desenvolvidos em horizontes contemporâneos de tempo e num contexto real de vida (YIN, 2015). Depreende-se que a operacionalização dos estudos de caso permite uma compreensão mais abrangente a respeito do fenômeno estudado (GIL, 2019). Os dados são coletados com vistas a compreensão do comportamento de uma pessoa, grupo ou comunidade com o intuito de entender como se dá o seu cotidiano, o que resulta na geração de conhecimentos necessária ao atendimento dos fins de pesquisa (YIN, 2010; GIL, 2012).

Essa pesquisa trata de um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina. A opção pela escolha desta unidade de análise se deu pelo fato de uma das autoras do estudo também ser servidora da referida instituição, atuando na área administrativa. Isto auxiliou não só com relação a concepção do cerne da pesquisa como também na obtenção dos dados para posterior análise.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, adquiridos por meio das análises bibliográfica e documental.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ambiente deste estudo, foi fundada na década de 1960. A UFSC é uma instituição de ensino superior, pública e gratuita, possuindo uma estrutura multicampi, presente em cinco cidades do Estado de Santa Catarina: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville, oferecendo atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Notavelmente, o comprometimento que a instituição tem com a excelência e a solidariedade fez com que ela alcançasse altos níveis de qualificação, estando presente em rankings nacionais e internacionais (UFSC, 2021a).

A UFSC tem como missão a produção, sistematização e a socialização do saber filosófico, científico, artístico e também tecnológico, de maneira a contribuir com a formação do cidadão para o exercício da sua profissão, sua reflexão crítica, sua solidariedade nacional e internacional, bem como, construir uma sociedade justa e democrática e defensora da qualidade de vida. Além da missão, a UFSC tem como visão "ser uma universidade de

excelência e inclusiva" (UFSC, 2020a, p. 25), sendo orientada por um conjunto de valores, sendo eles: acadêmica e de qualidade; inovadora e empreendedora; atuante; inclusiva; internacionalizada; interdisciplinar; livre e responsável; autônoma; democrática e plural; dialogal; bem administrada e planejada; transparente; ética; saudável e sustentável (UFSC, 2020a).

A comunidade universitária conta com um número de pessoas bastante expressivo, formado por aproximadamente 50 mil pessoas que circulam diariamente pelos espaços da instituição (UFSC, 2021a), entre docentes, técnicos-administrativos em Educação, discentes e terceirizados (UFSC, 2020a). Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020-2024) são mais de 5.600 servidores, destes 2.495 docentes e 3.129 técnicos-administrativos em Educação. Também, o PDI aponta que a universidade possui, aproximadamente 30 mil matriculados em 120 cursos de graduação, nas modalidades presencial e a distância, mais de 8 mil estudantes nos cursos stricto sensu (mestrados acadêmicos e profissionais, e doutorados), 2 mil nos lato sensu e também 1.208 alunos da educação básica (UFSC, 2020a).

4.2 GESTÃO DE RISCO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A partir da publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União em 2016, a UFSC começou a trabalhar para a implantação da Gestão de Riscos na Instituição. Em 2017, foi criado o comitê permanente de Governança, Riscos e Controles (CPGRC/UFSC), através da portaria nº 1939/2017/GR datada de 15 de agosto de 2017, sendo alterada pela Portaria nº 1508/2020/GR, de forma a auxiliar nos trabalhos. O Comitê é composto pelo (a) Reitor (a), que preside o comitê, pelo (a) Vice Reitor (a), o (a) Diretor (a) Geral do Gabinete do (a) Reitor (a), e pelos Pró-Reitores e Secretários (UFSC, 2020b).

No entanto, foi em 2018 que o tema Gestão de Riscos teve destaque, se tornando pauta de discussão, resultando na criação de um grupo de trabalho. Este grupo de trabalho tinha como objetivo a elaboração da Política de Gestão de Riscos da UFSC. Em 2020 foi aprovada e publicada a Política de Gestão de Riscos da UFSC por meio da Resolução Normativa nº 144/CUn/2020 (UFSC, 2020b). Conforme a RN nº 144/CUn/2020:

Art. 2º A Política de Gestão de Riscos tem por finalidade estabelecer princípios, objetivos, diretrizes e responsabilidades a serem observadas e seguidas nos planos estratégicos, nas atividades e nos processos da UFSC, em consonância aos princípios da governança e dos controles internos estabelecidos na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016. (UFSC, p.1, 2020c).

A Resolução Normativa nº 144/CUn/2020 da Universidade Federal de Santa Catarina, no artigo 4º, aponta os objetivos da Política de Gestão de Riscos da UFSC:

I – assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da UFSC, 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 institucionais da UFSC, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis; III – agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão, identificação de oportunidades e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos e positivos decorrentes de sua materialização; IV – institucionalizar estruturas adequadas de gestão de riscos; V – implantar, manter, monitorar e revisar a Gestão de Riscos de forma compatível com a missão da UFSC e os seus objetivos estratégicos; VI – integrar o Regimento Interno e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) aos processos de Gestão de Riscos; VII – promover a identificação de oportunidades e ameaças; VIII – melhorar a governança

institucional e a prestação de contas à sociedade; IX – aprimorar os processos e a aprendizagem organizacional (UFSC 2020c, p.2).

A UFSC também criou um Plano Institucional de Gestão de Riscos, elaborado a partir do que estabelece a Política de Gestão de Riscos da instituição e também da Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União nº 01/2016, no qual apresenta, a operacionalização da gestão de riscos em âmbito institucional. Ressalta-se que foram então, identificados os riscos que poderiam afetar o alcance dos objetivos da UFSC e que estão definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2020-2024 da instituição (UFSC, 2020c). A universidade também elaborou um Manual para elaboração do plano de gestão de riscos, no qual tem por objetivo “metodologia de trabalho e as ferramentas de gestão a serem utilizadas na elaboração de Planos de Gestão de Riscos na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em cumprimento ao que estabelece a Política de Gestão de Riscos da referida Instituição e a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016” (UFSC, 2020d). A seguir será detalhada a metodologia de gestão de riscos desenvolvida pela UFSC.

4.2.1 Metodologia de Gestão de Riscos da UFSC

O planejamento de gestão de riscos adotado pela Universidade Federal de Santa Catarina, parte com a premissa do uso de macroprocessos subdivididos em oito níveis, que estão representados na figura 1. Esses macroprocessos foram baseados nas metodologias COSO II, ABNT NBR ISO 31000:2009 e na IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (UFSC, 2020d). Assi (2021) acredita que para uma boa gestão empresarial na gestão de riscos, de modo confiável e que dê suporte nas tomadas de decisões, deve abranger uma visão no ontem, no hoje e uma visão no futuro. A Figura 1 sumariza os macroprocessos de gestão de riscos da UFSC.

Figura 1 - Macroprocessos de gestão de riscos da UFSC



Fonte: UFSC (2020d, p.25).

A UFSC criou um Manual para elaboração do plano de gestão de riscos para que haja padronização na elaboração dos planos de gestão de riscos, já que o objetivo é que se tenha “aplicabilidade de abrangência institucional e setorial” (UFSC, 2020d). De acordo com a UFSC (2020d, p.21), o plano de gestão de riscos deve conter: introdução, análise do ambiente interno, fixação de objetivos, mapa de riscos, identificação de eventos, classificação dos riscos, avaliação de riscos e controles, definição de respostas a riscos, controle e monitoramento dos riscos, vigência e periodicidade de revisão do plano e as considerações finais.

É perceptível que a metodologia adotada pela UFSC faz parte de um ciclo, ou seja, deve ser seguido constantemente. O primeiro passo é a análise do ambiente interno que de acordo com Assi, (2021), tal controle, requer uma grande influência cultural, devendo ser bem observada e assim demandar uma boa gestão de riscos. Nesta etapa a instituição deve fazer um diagnóstico, seja de um setor ou da instituição como um todo. O diagnóstico deve englobar alguns componentes e identificar seus pontos fortes e fracos: integridade, valores éticos e competências das pessoas, delegação de autoridade e responsabilidade, estrutura de governança organizacional, políticas e práticas de recursos humanos e sistemas de informação (UFSC, 2020d). Essa análise permite à instituição criar estratégias mais assertivas para o alcance de seus objetivos ou resultados. A detecção do risco também é um momento apropriado para que a organização investigue quais foram os fatores que culminaram para que o risco se materializasse na prática (FLORENCE; CALIL, 2005; JONES et al., 2002).

O segundo passo é a fixação de objetivos. A UFSC possui um Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024 bem sólido, nele estão os objetivos institucionais, devendo ser utilizado para a criação do plano de gestão de riscos institucional. Já os planos de gestão de riscos setoriais, estes devem se pautar no PDI, identificando quais os objetivos têm relação direta com o setor. Deve haver um alinhamento entre os objetivos setoriais e os objetivos do PDI (UFSC, 2020d). Nascimento-e-Silva (2017) e Silva (2019) esclarecem que os objetivos são situações futuras ansiadas, os quais precisam estar atrelados a estratégias bem definidas e a metas que possuam clareza quanto a sua forma de mensuração.

O terceiro passo é a identificação de eventos de riscos. A partir dos objetivos traçados, é necessário que haja a identificação dos riscos que possam impactar nos objetivos e conseqüentemente, na obtenção do resultado almejado pela instituição. Para identificar os riscos existem técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas. Por exemplo, a realização de reuniões, workshops, entrevistas e sessões de *brainstorming* ou ainda, ferramentas como questionários, fluxogramas, análise de cenários, dentre outras. Além disso, nesta etapa deve ser criado um mapa de riscos. Esse mapa deve conter “as informações produzidas nesta etapa de identificação de riscos”, incluindo no mapa as causas e as conseqüências dos riscos identificados (UFSC, 2020d). Os riscos operacionais, o quadro político instável, cenários de insegurança jurídica, desastres naturais, todos estes itens são exemplos de risco (KLEINDORF; SAAD, 2005).

O quarto passo é a classificação dos riscos, sendo necessário classificar de acordo com as tipologias definidas na Política de Gestão de Riscos da UFSC. Os riscos podem ser do tipo: operacionais, imagem e reputação, legais, financeiros/orçamentários, riscos ambientais e comunicação e informação. Também se faz necessário nomear um gestor de riscos, pois ele ficará responsável por acompanhar os riscos identificados (UFSC, 2020d). Considera-se que esta classificação auxilia a universidade na definição do esforço necessário para mitigar ou eliminar o risco. Nesta perspectiva, a dimensão do risco irá determinar o patamar de trabalho a ser empregado para o seu devido tratamento (FLORENCE; CALIL, 2005; JONES et al., 2002).

O quinto passo diz respeito à avaliação de riscos e controles. Este é um item previsto na Instrução Normativa 1 (BRASIL, 2016), o qual preconiza que as instituições públicas são

as responsáveis por detectar, avaliar e gerenciar os eventuais riscos que podem gerar efeitos nocivos para a consecução dos objetivos do Poder Público. Numa visão análoga, esta etapa se assemelha com o que é visto na operacionalização da chamada Matriz SWOT. Trata-se de uma ferramenta de gestão que auxilia as organizações quanto ao seu planejamento. O termo SWOT é um acrônimo de termos em inglês, onde S representa as Forças, o W se refere as Fraquezas, a letra O quer dizer Oportunidades e o T diz respeito as Ameaças (RABBI; MONTEIRO, 2018). Desta forma, avaliar riscos equivale a detectar qual ameaça do ambiente externo pode se tornar um óbice para a materialização dos objetivos institucionais. Faz-se necessário para isso a definição de escalas de impacto e probabilidade seguida de uma avaliação criteriosa com vistas a medir o quão danoso é o risco, a ponto de se tornar uma barreira para o alcance dos intentos organizacionais (UFSC, 2020d).

Após esta etapa, tem-se a definição de respostas a riscos. Neste sexto passo, é necessário “planejar a resposta que o setor pretende dar para cada um dos eventos de riscos” (UFSC, p. 33, 2020d). É necessário encontrar soluções que permitam que a instituição consiga alcançar seus objetivos. O termo resposta sugere a ideia de suprimento a uma pergunta ou o atendimento de uma determinada necessidade (ARIZEN; SUHARTINI, 2020; NASCIMENTO-E-SILVA, 2012; 2020). Considera-se que o grau de complexidade do risco irá determinar o nível de robustez da resposta a ser dada. É imperioso esclarecer que esta formulação das respostas necessita ser a mais assertiva possível para evitar que a solução gerada não surta os efeitos desnecessários, o que por sua vez irá demandar um replanejamento por parte da organização (NASCIMENTO-E-SILVA et al., 2013).

O sétimo passo é o controle e monitoramento de riscos. O controle deve ser realizado em todas as etapas do gerenciamento de riscos, devendo ser realizada por toda a instituição, como forma de prevenção e também de detectar os riscos, a fim de se ter “planos prévios de contingência e resposta a riscos” (UFSC, p. 38, 2020d). Em síntese, controlar significa monitorar o possível acontecimento de eventos indesejados no decurso de um determinado plano. Nas vezes em que estes eventos se confirmarem, a tomada de ação com vistas a detectar os pontos em que o processo não flui com o esperado se faz necessária (SILVA, 2019).

Por fim, o oitavo passo trata da revisão do plano. Nesta etapa deve ser definida a periodicidade de revisão de todo o plano, no qual envolve, identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos. A revisão do plano de gestão de riscos deve ser realizada ao menos uma vez ao ano e deve ser realizado um relatório de acompanhamento (UFSC, 2020d). Esta revisão sugere que o gerenciamento de riscos não é finito, mas sim cíclico, assim como acontece com a prática do processo gerencial (ALBUQUERQUE et al., 2018). A revisão do plano de gerenciamento de riscos serve tanto para garantir a devida previsibilidade em sua execução como também permite o seu aprimoramento contínuo, tal qual acontece no Sistema Toyota de Produção, com a melhoria dos processos e redução dos desperdícios (GRABAN, 2013; RODRIGUES, 2020)

5 CONCLUSÃO

O presente estudo propôs analisar a metodologia da gestão de riscos utilizada pela UFSC. Enfatizou-se que a gestão de risco aumenta a probabilidade de sucesso no alcance dos objetivos da organização. Neste mesmo conceito, a título de embasamento e pesquisa, buscou-se avaliar conceitos e etapas principais presentes no desenvolvimento da gestão de riscos com base em sua identificação, análise e avaliação. Identificou-se que durante o processo de implementação da gestão de risco as organizações devem tomar como base, a necessidade convicta de instaurarem junto aos seus planejamentos um sistema de avaliação de gestão de

riscos, a fim de tornar possível a análise, avaliação, correção e prevenção de riscos que estão plenamente suscetíveis a atingir os objetivos de toda e qualquer organização.

As universidades são complexas por natureza. A UFSC possui um organograma bastante amplo, com diversos setores e funções distintas. Neste sentido, uma metodologia de gestão de riscos se torna importante. Existem diversas metodologias para a gestão de riscos, porém a UFSC com base nas metodologias COSO II, ABNT NBR ISO 31000:2009 e na IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 criou a sua própria. Através do manual criado pela instituição é possível que haja um alinhamento, uma padronização na identificação, avaliação, administração e controle dos riscos, além da fixação dos objetivos.

Percebe-se o quão importante é a gestão de riscos dentro de uma instituição. Através dela, a instituição pode se antecipar aos eventos desfavoráveis ao cumprimento dos seus objetivos, evitando ou pelo menos amenizando-os. É um processo essencial dentro da organização, principalmente num mundo tão globalizado e dinâmico, onde os riscos são frequentes. Além disso, uma gestão de riscos ativa, evita que crises venham a acontecer e acometam a imagem e a reputação da instituição, causando danos muitas vezes irreparáveis. A Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 auxiliou nesse processo de implantação de gestão de riscos dentro das organizações públicas, sem esta instrução talvez muitas instituições públicas ainda não tivessem voltado seu olhar para um assunto tão relevante.

REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000 **Gestão de riscos**: diretrizes. 2ª ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000 **Gestão de riscos**: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ALBUQUERQUE, A.S. et al. Processo de institucionalização: um estudo sobre a experiência do espaço da cidadania ambiental (ECAM). **Review of Research**, v.7, n.9. p.1-13, 2018.

ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Risk management in the public sector: challenges in its adoption by brazilian federal universities. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, n. 86, p. 241-254, 2021. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1590/1808-057x202112300>.

ARIZEN, A.; SUHARTINI, S. Mobile learning student worksheet based on socio-scientific issues: enhancing students' scientific literacy skills in biology. **Jurnal Pendidikan Biologi Indonesia**, v.6, n.1, p. 15-24, 2020.

ASSI, M. **Gestão de riscos com controles internos**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

BASTCHEN, G. **Método de apoio a tomada de decisão dentre múltiplas alternativas considerando fatores de risco no contexto de uma mudança de engenharia**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controle internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União, 2016.

BREI, V. A.; VIEIRA, V. A.; MATOS, C. A. Meta-análise em Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**. v. 13, n.2, p.84-97, 2014.

CASTRO, C.M. et al. Riscos ambientais e geografia: conceituações, abordagens e escalas. **Anuário do Instituto de Geociências**, v.28, n.2, p.1.130, 2005.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de decisões empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLORENCE, G.; CALIL, S.J. Uma nova perspectiva no controle dos riscos da utilização de tecnologia médico-hospitalar. **Rev. MultiCiência**, v.5, p.1-14, 2005.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRABAN, M. **Hospitais Lean**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2013.

JONES, P.L. et al. Risk management in the design of medical device software systems. **Biomedical Instrumentation & Technology**, v.36, n.4, p.237-266, 2002.

KLEINDORF, P.R.; SAAD, G.H. Managing disruption in supply chains. **Production and Operations Management**, v.14, n.1, p.53-68, 2005.

LUKOSEVICIUS, A. P. Executar é preciso, planejar não é preciso: proposta de *framework* para projetos de pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.19, n.1, p.32-65, 2018.

MACHADO, W. A. M. Gestão de riscos no processo de modelagem do risco de crédito em instituições financeiras. **Brazilian Journal Of Development**, v.7, n.4, p. 1-20, 2021.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual do método científico - tecnológico: versão sintética**. Florianópolis: DNS Editor, 2020.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual de redação para trabalhos acadêmicos: position paper, ensaios teóricos, artigos científicos, questões discursivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Gestão de organizações de ciência e tecnologia: ferramentas e procedimentos básicos**. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. et al. Proposição de uma sistemática de avaliação de aprendizagem na formação de administradores com base no processo gerencial. **Rev. Adm. Universidade Federal de Santa Maria**, v.6, n. 4, p. 640-657, 2013.

OLIVEIRA, T. F. S. **Avaliação das práticas de gerenciamento de riscos corporativos nos tribunais de justiça estaduais do Brasil sob a ótica do modelo COSO-ERM**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.

PMI. Project Management Institute. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2018.

RABBI, B.; MONTEIRO, F.N.C. Análise da viabilidade de implantação de uma franquia fast-food no município de Santo Antônio de Pádua utilizando ferramentas de gestão estratégica. **Brazilian Journal of Development**, v.4, n.5, p. 2377 – 2393, 2018.

RODRIGUES, J.P.R. **Melhoria de desempenho do processo de produção de antenas numa empresa do setor automóvel**. Dissertação (Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial). Universidade do Minho, Braga, 2020.

SANTOS, S.B.M. et al. Gerenciamento de risco de roubo a carga no estado do Rio de Janeiro. *In*: EDITORA POISSON (org.). **Gestão da Produção em Foco**. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2019, p.44 – 54.

SILVA, R. O. et al. A aplicabilidade do método a3 no gerenciamento de riscos de instituições universitárias. **Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração**, v. 4, n. 4, p. 753-766, 2021.

SOUSA, M.R.B.D. **Gestão de riscos nas universidades federais brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SILVA, R.O.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Impactos do novo Coronavírus nas organizações e as inovações no mundo do trabalho, saúde e educação. *In*: XI COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES, DESENVOLVIMENTO E SOCIEDADE. **Anais...** Universidade da Amazônia, Belém, 10 e 11 nov. 2020, p. 1 – 21.

TCU. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa Gestão de Risco**. Brasília: TCU; SEMEC, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. 2020. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/files/2020/06/PDI-2020-2024.pdf>> . Acesso em: 07 de out de 2021. 2020a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Plano Institucional de Gestão de Risco**. 2020 Disponível em: <<https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2021/02/Plano-Institucional-de-Gest%C3%A3o-de-Riscos-UFSC-2020-2024.pdf>>. Acesso em: 07 de out de 2021. 2020b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Resolução Normativa N° 144/CUn/2020**. 2020 Disponível em: <<https://gestaoderiscos.ufsc.br/politica-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 07 de out de 2021. 2020c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Manual para elaboração do plano de gestão de riscos**. 2020 Disponível em: <<https://gestaoderiscos.ufsc.br/manual/>>. Acesso em: 09 de out de 2021. 2020d.

WITHFIELD, R.N. **Managing institutional risks: a framework**. Tese (Doutorado em Educação). University of Pennsylvania, Pennsylvania, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2015.