

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE

ADILSON MIRANDA DOS SANTOS

GESTÃO DE RISCOS COMO FERRAMENTA DE
GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO COM TRÊS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

São Carlos-SP
2024

ADILSON MIRANDA DOS SANTOS

**GESTÃO DE RISCOS COMO FERRAMENTA DE GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO
COM TRÊS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGAdS) da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Administração e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Wagner de Souza L. Molina

São Carlos-SP
2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Adilson Miranda dos Santos, realizada em 26/06/2024.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Wagner de Souza Leite Molina (UFSCar)

Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho (UFSCar)

Prof. Dr. Vitor Emanuel Marchetti Ferraz Junior (UFABC)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade.

Dedico este trabalho aos meus pais, Francisco Miranda dos Santos e Eva Leone dos Santos (*in memoriam* – 26/05/2024).

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que sempre estiveram presentes, por todo carinho, preocupação e incentivo para que eu alcançasse meus objetivos.

A todos da minha família: irmão, irmã, cunhadas, sobrinhas e sobrinhos.

A Sara, pelo carinho, apoio e incentivo dados em todos os momentos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Wagner de Souza L. Molina, pela atenção, paciência e amizade.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho e Prof. Dr. Vitor Emanuel Marchetti Ferraz Junior, pela participação, contribuições e enriquecimento deste trabalho.

A todos e todas que, direta e indiretamente, contribuíram para este momento.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar a implementação da gestão de riscos nas universidades públicas federais. Trata-se de uma pesquisa, que a partir do aparato teórico, aborda a evolução da governança pública e da gestão de riscos, especialmente no contexto das universidades públicas federais. Compreende-se que a governança pública envolve a avaliação, o direcionamento e monitoramento da gestão para a entrega de um bem ou serviço de interesse da sociedade. Para isso, a gestão de riscos mostra-se como uma ferramenta fundamental de governança, integrando-se à tomada de decisão para que alta administração identifique e gereencie as incertezas e riscos de forma antecipada, a fim de alcançar os objetivos institucionais. A problemática central da pesquisa consistiu em compreender como as universidades estão lidando com o processo de implementação da gestão de riscos. Para investigar essa questão, foi realizado um estudo de casos polares, focando em identificar as ações realizadas e as dificuldades enfrentadas. A seleção das instituições considerou, primeiramente, a avaliação das universidades públicas federais quanto à capacidade de gestão de riscos organizacionais, conforme o Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública elaborado pelo Tribunal de Contas da União. Após, com base na aplicação de critérios específicos, as universidades escolhidas foram a Universidade Federal de Lavras, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e a Universidade Federal do Rio de Janeiro. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com participantes ocupantes de cargo de direção das universidades selecionadas. Os resultados identificaram dificuldades que têm impedido as universidades de implementar efetivamente a gestão de riscos. Isso pode explicar por que em algumas universidades a gestão de riscos é realizada apenas por mera formalidade. O estudo também identificou boas práticas e sugestões, que, se adotadas, podem auxiliar na implementação efetiva da gestão de riscos e na superação obstáculos identificados.

Palavras-chave: Governança pública; Gestão pública; Gestão de riscos; Administração pública; Universidade federal.

ABSTRACT

The present study aimed to investigate the implementation of risk management in federal public universities. It is a research study that, based on the theoretical framework, addresses the evolution of public governance and risk management, particularly in the context of federal public universities. It is understood that public governance involves evaluating, directing, and monitoring management to deliver a good or service of interest to society. For this purpose, risk management is shown to be a fundamental governance tool, integrating into decision-making so that senior management can identify and manage uncertainties and risks in advance to achieve institutional objectives. The central issue of the research was to understand how universities are dealing with the process of implementing risk management. To investigate this issue, a study of polar cases was conducted, focusing on identifying the actions taken and the difficulties encountered. The selection of institutions initially considered the evaluation of federal public universities regarding their organizational risk management capacity, according to the Integrated Profile of Organizational Governance and Public Management prepared by the Federal Court of Accounts. Subsequently, based on the application of specific criteria, the chosen universities were the Federal University of Lavras, the Federal University of Vales do Jequitinhonha and Mucuri, and the Federal University of Rio de Janeiro. Data collection was carried out through semi-structured interviews with participants holding management positions in the selected universities. The results identified difficulties that have prevented the universities from effectively implementing risk management. This may explain why in some universities, risk management is carried out merely as a formality. The study also identified best practices and suggestions that, if adopted, can assist in the effective implementation of risk management and the overcoming of identified obstacles.

Keywords: Public governance; Public management; Risk management; Public administration; Federal university.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Artigos distribuídos por tipo de publicação	58
Gráfico 2 - Política de gestão de riscos publicada.....	64
Gráfico 3 - Universidades por região	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Linha de raciocínio da pesquisa.....	21
Figura 2 - Relação principal-agente no setor público.....	26
Figura 3 - Evolução da Administração Pública.....	28
Figura 4 - Mecanismos e práticas de governança.....	35
Figura 5 - Relação da Governança e Gestão.....	36
Figura 6 - Sistema de governança em organizações públicas ou entes jurisdicionados ao TCU	37
Figura 7 - Legislação e normativos aplicáveis às universidades, com indicação dos artigos que tratam de gestão de riscos.....	46
Figura 8 - Princípios da gestão de riscos.....	51
Figura 9 - Processo de gestão de riscos.....	52
Figura 10 - Modelo das três linhas de defesa.....	55
Figura 11 - Estrutura de governança da UFLA.....	72
Figura 12 - Capacidade de gerir riscos da UFLA - IGG 2021.....	76
Figura 13 - Estrutura de governança da UFVJM.....	77
Figura 14 - Capacidade de gerir riscos da UFVJM - IGG 2021.....	81
Figura 15 - Estrutura de governança UFRJ.....	82
Figura 16 - Capacidade de gerir riscos da UFRJ.....	84
Figura 17 - Nuvem de palavras da perspectiva dos entrevistados sobre gestão de riscos como ferramenta de governança.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Autores por tema	59
Tabela 2 - Universidades selecionadas	66
Tabela 3 - Síntese dos resultados.....	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Normas que se alinham à governança pública	32
Quadro 2 - Relação entre os objetivos específicos da pesquisa, as técnicas de coleta e as fontes de dados	68
Quadro 3 - Detalhamento das entrevistas por ordem do caso polar	69
Quadro 4 - Disseminação - recortes das entrevistas	86
Quadro 5 - Monitoramento - recorte das entrevistas	95
Quadro 6 - Continuidade - recortes das entrevistas	99
Quadro 7 - Dificuldades e desafios - recortes das entrevistas	106
Quadro 8 - Boas práticas - recortes das entrevistas	110

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CGRC	Comitê de Governança, Riscos e Controles
CGU	Controladoria Geral da União
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
FUB	Fundação Universidade de Brasília
FURG	Fundação Universidade Federal do Rio Grande
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFAC	International Federation of Accountants
IGC	Índice Geral de Cursos
IGG	Índice de Governança Organizacional e Gestão Pública
IIA	Institute of Internal Auditors
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PEP	Painel Estatístico de Pessoal
SGP/MP	Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
TCU	Tribunal de Contas da União
UFABC	Fundação Universidade Federal do ABC
UFAC	Fundação Universidade Federal do Acre
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	Fundação Universidade do Amazonas
UFAP	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFCat	Universidade Federal de Catalão
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande

UFCSPA	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFDFPar	Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semiárido
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Fundação Universidade Federal da Grande Dourados
UFJ	Universidade Federal de Jataí
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMA	Fundação Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso
UFNT	Universidade Federal do Norte de Tocantins
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	Fundação 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	Fundação Universidade Federal do Piauí
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFR	Universidade Federal de Rondonópolis
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	Fundação Universidade Federal de Sergipe
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Fundação Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	Fundação Universidade Federal de São João Del Rei
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Fundação Universidade Federal do Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Fundação Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Fundação Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Fundação 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 da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	Fundação Universidade Federal do Pampa
UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia
UniRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF	Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.2	OBJETIVOS.....	20
1.2.1	Objetivo Principal	20
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.2.3	Contribuição Esperada	20
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	GOVERNANÇA	22
2.1.1	Identificando o principal e o agente no setor público brasileiro	25
2.1.2	A concepção da governança no setor público brasileiro	26
2.1.3	A Governança nas Universidades	38
2.2	GESTÃO DE RISCOS	41
2.2.1	Concepção e Conceito da Gestão de Riscos	41
2.2.2	Objetivos da Gestão de Riscos	45
2.2.3	Obrigatoriedade da Gestão de Riscos nas Universidades	45
2.2.4	Comitê de Governança, Riscos e Controles e Princípios da Gestão de Riscos ...	49
2.2.5	O Papel das Auditorias Internas no processo de gestão de riscos	53
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1	ABORDAGEM DE PESQUISA.....	57
3.1.1	Revisão de Literatura	58
3.2	MÉTODO DE PESQUISA	59
3.2.1	Identificando a população do estudo	60
3.2.2	Seleção dos estudos de casos	61
3.2.3	Identificação dos estudos de casos	65
3.2.4	Técnica de coleta de dados	66
3.2.5	A escolha e abordagem aos entrevistados	68
3.2.6	Fontes e forma de análise de dados	70
3.2.6.1	Dados primários	70
4	BREVE APRESENTAÇÃO DOS CASOS SELECIONADOS	71
4.1	UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS	71
4.1.1	Gestão de Riscos da UFLA	73

4.2	UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI	76
4.2.1	Gestão de Riscos da UFVJM	77
4.3	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	81
4.3.1	Gestão de Riscos na UFRJ	82
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
5.1	DISSEMINAÇÃO	85
5.1.1	UFLA	87
5.1.2	UFVJM	90
5.1.3	UFRJ	92
5.2	MONITORAMENTO	95
5.2.1	UFLA	96
5.2.2	UFVJM	97
5.2.3	UFRJ	98
5.3	CONTINUIDADE	99
5.3.1	UFLA	101
5.3.2	UFVJM	103
5.3.3	UFRJ	104
5.4	DIFICULDADES E DESAFIOS	106
5.4.1	UFLA	107
5.4.2	UFVJM	108
5.4.3	UFRJ	108
5.5	BOAS PRÁTICAS	110
5.5.1	UFLA	112
5.5.2	UFVJM	113
5.5.3	UFRJ	114
5.5.4	Três Palavras	115
5.5.5	Síntese dos resultados	116
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICE A - Relação de universidades no Indicador Capacidade de Gerir Riscos – CGR/TCU 2021	131
	APÊNDICE B - Universidades que não participaram do IGG-TCU 2021	133
	APÊNDICE C - Relação de universidades no Índice Geral de Cursos – IGC/MEC 2021	134
	APÊNDICE D - Relação das universidades com número de servidores 2022	136

APÊNDICE E - Relação das universidades com a consolidação dos critérios aplicados para seleção casos	138
APÊNDICE F - Roteiro para entrevista.....	139
APENDICE G – Produto técnico	141

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Nos últimos anos, o avanço das tecnologias em um mundo cada vez mais globalizado tem proporcionado o acesso rápido e fácil às informações. Essa realidade tem despertado na sociedade uma maior conscientização e exigência por uma administração pública ágil, eficiente e transparente. A população passa a acompanhar de perto as ações do governo e a cobrar por políticas e programas públicos que realmente tragam benefícios significativos para a sociedade.

Em especial, o cidadão exerce um papel extremamente importante na cobrança e fiscalização da máquina pública, ao denunciar casos de corrupção e de mau uso dos recursos públicos, em uma administração que ainda é vista como sendo muito burocrática, o que se mostra como um grande obstáculo na consecução dos objetivos e de transparência no desenvolvimento da gestão pública.

Surgiu, então, a necessidade de a Administração repensar a forma pela qual realiza sua gestão, focando na transparência e no combate aos atos de corrupção. A Administração passou a exigir ações de governança como meio de promover o desenvolvimento e a capacidade de definir metas e programas eficazes para o bem-estar social.

Segundo o Referencial Básico de Governança Pública do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020, p. 14), a governança pública “serve exatamente para isso: aumentar e preservar o valor que o Estado entrega aos que o mantêm”.

Assim sendo, o Governo Federal publicou o Decreto nº 9.203/2017 para dispor sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu Art. 2º, inciso I, conceitua governança pública como sendo “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017a).

O Tribunal de Contas da União (TCU) destaca que a boa governança é essencial para direcionar a gestão de forma eficaz e eficiente, garantindo o uso adequado dos recursos organizacionais. Isso possibilita que a organização se adapte às mudanças ambientais e atenda às demandas e necessidades das partes interessadas (Brasil, 2020).

Boa governança significa estabelecer e seguir princípios fundamentais, visando atingir determinados objetivos e entregar um produto ou serviço de qualidade que atenda às necessidades da sociedade. Isso requer, contudo, uma estrutura organizacional bem definida, com responsabilidades bem delineadas, que promova a transparência e a prestação de contas pelas decisões tomadas. Além disso, é crucial que o órgão implemente a gestão de riscos em sua gestão, pois ela é uma ferramenta indispensável que deve ser parte integrante de todo o processo de tomada de decisão. A gestão de riscos desempenha um papel fundamental ao identificar e avaliar os possíveis riscos, fornecendo informações relevantes para uma melhor tomada de decisão e garantindo uma razoável segurança para alcançar os objetivos (IBGC, 2015).

Em linhas gerais, a gestão de riscos tem como objetivo gerenciar e controlar possíveis ameaças, permitindo que a alta gestão identifique e lide com as incertezas e seus riscos de forma antecipada. Isso significa adotar medidas de controle para minimizar os riscos aos quais a administração está exposta, e que ela seja capaz de fundamentar o processo de avaliação e tomada de decisão pelos gestores públicos em relação aos riscos potenciais. “A gestão de riscos é um elemento-chave da governança nas organizações do setor público” (Miranda, 2021).

Nesse contexto, estão inseridas as universidades públicas federais que, apesar de possuírem autonomia, dependem da distribuição e liberação orçamentária do Governo Federal e, portanto, devem seguir as normas e orientações deste para garantir maior eficiência e transparência no serviço prestado à sociedade.

O Ministério da Educação (MEC), em seu Manual de Gestão de Riscos (Brasil, 2021a), chama a atenção dos servidores e gestores para o fato de que a gestão de risco constitui uma ferramenta que gera valor às instituições ao aumentar a qualidade das decisões em prol do interesse público.

De acordo com o TCU (Brasil, 2018b, p. 7), a gestão de riscos é “um elemento essencial para a boa governança, pois contribui para reduzir as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de resultados em benefício da sociedade”. Isso porque, na ocorrência de um evento, que tenha sido mapeado pelo órgão, a atuação para resolução será mais célere, pois foi antecipada, o que auxilia na redução do impacto de sua ocorrência. Não fosse essa ação proativa, o tempo necessário para solução seria maior, ampliando os riscos e exposição da instituição e de seus gestores.

A gestão de risco é fundamental para o planejamento de universidades, já que permite lidar de maneira consistente e previsível com as incertezas, com a finalidade de promover a confiabilidade. Nesse sentido, é imprescindível que a instituição identifique e compreenda seus processos, ou seja, o método ou fluxo empregado para a realização de suas atividades, a fim de gerenciar riscos presentes e futuros.

Ao mapear e definir os riscos futuros, a gestão de riscos possibilita avaliar o nível de risco que a organização está disposta a assumir em determinadas tomadas de decisão. Com isso, é possível identificar e priorizar os riscos mais urgentes, compreender suas causas e prever as medidas de correção ou ajustes necessários. Dessa forma, a gestão de riscos previne fraudes e atos de corrupção quando contribui para minimizar o impacto dos riscos identificados e avaliados antecipadamente.

Através da observação empírica, da leitura da bibliografia e da legislação, constata-se que, a necessidade da gestão de riscos nas universidades públicas federais vem sendo ampliada, à medida que as universidades estão, cada vez mais, preocupadas em adotar práticas de governança pública. Porém, é essencial aprofundar o estudo sobre o assunto, preencher lacunas e examinar ações e práticas que possam auxiliar as instituições a lidar com essa temática, principalmente aquelas que sequer possuem uma política de gestão de riscos formalizada.

Além disso, uma hipótese é que algumas instituições, por considerarem a gestão de riscos uma atividade detalhada e trabalhosa em seu estágio de implantação, acabam deixando de realizá-la, fazendo com que a política de gestão de riscos seja apenas uma formalidade. Outras hipóteses podem justificar a falta de implementação efetiva da gestão de riscos, como o pensamento de que ela aumenta os custos do órgão, ou ainda que aumenta a burocracia e o controle. A falta de servidores também pode ser um fator limitante.

Portanto, é necessário fomentar a discussão e conscientizar sobre a importância da gestão de riscos nas universidades, orientando sobre as melhores práticas para sua implementação efetiva, a fim de garantir uma gestão mais eficiente e transparente.

Sob esse enfoque, considerando a importância da gestão de riscos nas instituições de ensino superior, surge o problema central deste estudo de compreender o processo de implementação da gestão de riscos nas universidades públicas federais.

A partir do problema central, a pesquisa procurará responder a seguinte questão: Como as universidades públicas federais estão tratando o processo de implementação da gestão de riscos?

1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de responder à questão/problema de pesquisa, foram estabelecidos o objetivo principal e os objetivos específicos a seguir:

1.2.1 Objetivo Principal

O objetivo principal é identificar as principais ações que foram e estão sendo desenvolvidas para implementação da gestão de riscos, bem como eventuais dificuldades que possam estar impedindo sua efetiva implementação nas universidades.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo principal, foram estabelecidos os objetivos específicos:

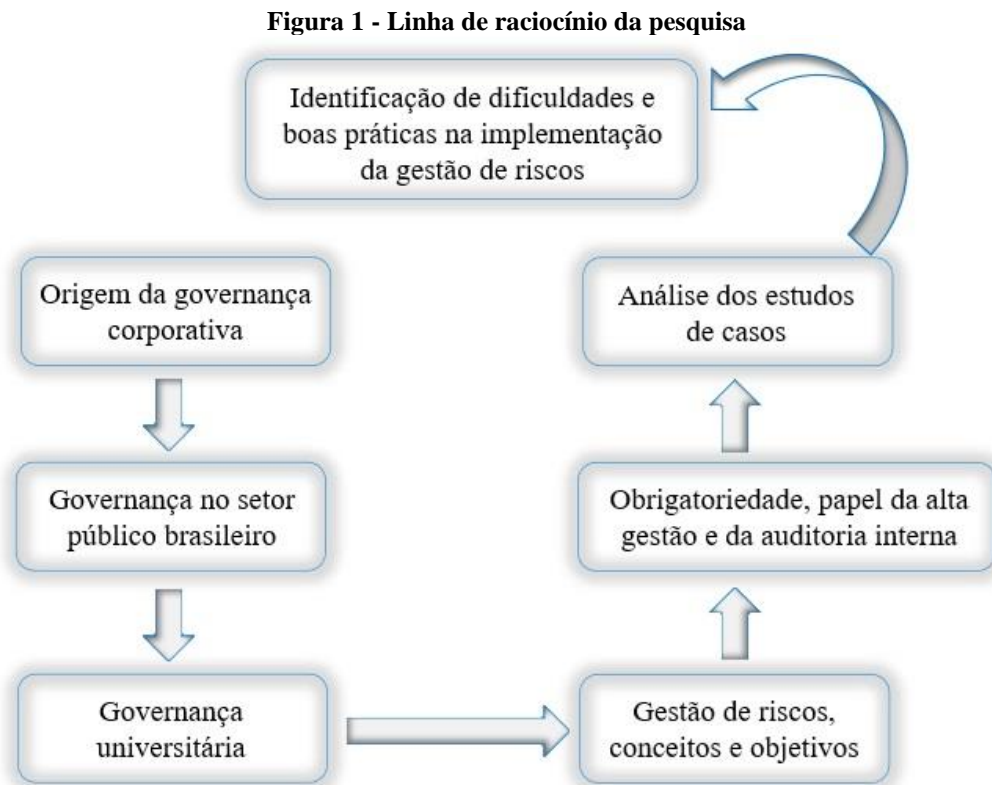
- Realizar o levantamento documental e normativo quanto à implementação da gestão de riscos nas universidades estudadas;
- Descrever as boas práticas adotadas para a implementação da gestão de risco pelas universidades;
- Identificar as dificuldades para implantar o gerenciamento de riscos;
- Analisar e apontar possíveis ações para implementação e continuidade do processo de gestão de riscos.

1.2.3 Contribuição Esperada

Espera-se que o resultado da pesquisa possa apresentar uma avaliação da situação da implantação da gestão de riscos nas universidades; identificar as boas práticas que foram e estão sendo desenvolvidas para implementação da gestão de riscos; trazer recomendações que possam ser desenvolvidas; bem como eventuais situações que possam estar impedindo sua implementação. Espera-se que o resultado final possa servir como uma fonte de informações e inspiração para os gestores públicos das universidades, garantindo a conformidade com a legislação e promovendo a ampliação da governança na gestão pública.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A linha de raciocínio da presente pesquisa é apresentada na figura 1.



Fonte: elaboração própria.

Para atender às necessidades deste estudo e alcançar seus objetivos propostos, o trabalho está estruturado em cinco seções. Além da primeira seção, que aborda a contextualização, apresentação do problema e objetivos, o trabalho está estruturado em outras quatro seções.

Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico, que inclui um mapeamento dos temas de governança corporativa, governança no setor público, governança universitária, gestão de riscos, bem como seus objetivos e obrigatoriedades para as universidades.

Na terceira seção, são descritos os procedimentos metodológicos adotados, especialmente os critérios utilizados para escolha dos estudos de casos utilizados no desenvolvimento do trabalho.

Na quarta seção é realizada uma breve apresentação dos estudos de casos pesquisados. Já na quinta seção são apresentados e analisados os dados coletados dos estudos de casos, e a conclusão fecha a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor delimitar e compreender o escopo desta pesquisa, esta seção é composta por duas subseções. A primeira, intitulada "Governança", tem como objetivo fornecer um breve contexto sobre a origem desse termo, apresentar conceitos relacionados, discutir sua concepção no setor público, bem como suas características e benefícios. A segunda subseção, denominada "Gestão de Riscos", aborda a concepção e os objetivos da gestão de riscos; apresenta conceitos relevantes; discute a obrigatoriedade de sua adoção pelas universidades; esclarece as responsabilidades pela implementação; e destaca o papel da auditoria no processo de gestão de riscos.

2.1 GOVERNANÇA

A governança teve sua origem no setor privado como resultado da necessidade de superar o conflito de agência. Esse conflito surgiu da evolução da estrutura de propriedade, mais especificamente a partir da separação entre propriedade e gestão das empresas, decorrente do processo natural de evolução e crescimento das organizações. Com a transição de um modelo de estrutura familiar para um formato maior e mais complexo, essa nova estrutura resulta na separação entre proprietários e gestores. Os proprietários passam a contratar uma pessoa para administrar a empresa em seu lugar. Assim a governança surge da necessidade de minimizar os conflitos de interesses dessa relação entre o proprietário-principal e o administrador-agente (Andrade; Rossetti, 2004; Miranda, 2021; IBGC, s.d.).

A expectativa do principal ao formalizar uma relação de agência é que o agente tome decisões que maximizem os resultados para empresa e retorno de seus investimentos. (Andrade; Rossetti, 2004). Contudo, em razão de os proprietários serem separados do controle da empresa, os agentes em momento de decisão podem levar em conta não apenas os interesses da empresa, mas também seus próprios interesses. Assim, o conflito da agência surgiu a partir do momento que o agente passa a ter um comportamento oportunista em ações ou omissões para obter vantagens para sua satisfação, sem pensar no principal (Rocha *et al.*, 2012).

Por conseguinte, Teixeira e Gomes (2019, p. 524), entendem que:

[...] a governança nasce tendo em vista o distanciamento dos proprietários, da gestão dos seus empreendimentos, com o objetivo primário de alinhar as expectativas dos

gestores às dos primeiros, de modo a estabelecer as ações que venham dirigir, monitorar ou controlar as organizações para o alcance dos resultados pretendidos, sendo seus princípios plenamente aplicáveis aos mais diversos tipos de organizações.

Desta forma, superar o conflito de agência, Jensen e Meckling (1976) desenvolveram a teoria da agência, com o objetivo de compreender os possíveis conflitos decorrentes da relação entre um principal e um agente. Os autores definiram essa relação como sendo um contrato de agenciamento firmado “sob o qual um ou mais pessoas (o(s) principal(is)) contratam outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em seu nome, o que envolve delegar alguma autoridade de tomada de decisão ao agente” (Jensen; Meckling, 1976, p. 308, tradução nossa¹).

Com a separação da propriedade e gestão, a teoria da agência procurava minimizar os conflitos decorrentes da relação contratual entre o principal e o agente, com a finalidade de alcançar o sucesso da empresa. Para isto, Jensen e Meckling (1976) sugerem algumas práticas – definidas como custos da agência – relacionadas ao monitoramento pelo principal, ao controle para evitar divergência de interesses nas decisões do agente e a transparência. Esse conjunto de práticas passou a ser conhecido como governança corporativa (IBGC, s.d.).

Segundo Andrade e Rossetti (2004), a expressão governança corporativa começou a ser amplamente utilizada na década de 1980 para descrever o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Os autores destacam que, na década de 90, Robert Monks "foi um ativista pioneiro que mudou o curso da governança corporativa nos Estados Unidos" (Andrade; Rossetti, 2004, p. 58). Monks focou sua atenção nos direitos dos acionistas, incentivando-os a desempenharem um papel ativo nas corporações, com foco “em dois valores fundamentais da boa governança – *fairness* (senso de justiça) e *compliance* (conformidade legal, especialmente a relacionada aos direitos dos minoritários passivos)” (Andrade; Rossetti, 2004, p. 58).

Em 1992, um grande marco na construção da governança corporativa foi a publicação do Relatório Cadbury na Inglaterra, considerado o primeiro código de boas práticas de governança corporativa (IBGC, s.d.). Para Andrade e Rossetti (2004), o Relatório Cadbury teve destaque pelo seu caráter em apresentar um conjunto de novas práticas focadas na prestação responsável de contas e transparência.

Pouco tempo depois, em 1998, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), dedicada em promover o desenvolvimento econômico de seus países

¹ Texto original: [...] under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.

membros, editou um conjunto de normas e orientações sobre as melhores práticas de governança, que, a partir de 1999, serviram também de base para países terceiros (OCDE, 2004). Para Andrade e Rossetti (2004), o fato de a OCDE ser uma organização reconhecida em muitos países, fez com que seus princípios da boa governança tivessem grande difusão internacional.

Dessa forma, para Andrade e Rossetti (2004, p. 52), a governança corporativa pode ser definida como:

[...] um conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.

No Brasil, em 1999, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, lançou a primeira versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Nele, o IBGC (2015, p. 20), conceitua a governança corporativa como sendo um “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Para o IBGC (2015), a transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, são os quatro princípios básicos de governança corporativa, sendo conceituados da seguinte forma:

[...]

Transparência

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de contas (*accountability*)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2015, p. 20 e 21).

Para o IBGC (2015), a observância desses princípios básicos de governança corporativa pode resultar em um clima de confiança interno, bem como nas relações com terceiros.

2.1.1 Identificando o principal e o agente no setor público brasileiro

Matias-Pereira (2010), afirma que os princípios básicos da governança que orientam a administração pública e a privada são idênticos, uma vez que envolvem a separação entre propriedade e gestão, que dá origem aos problemas da agência.

Bevir (2011, p. 106), com o propósito de demonstrar o conflito da agência no setor público, argumenta que:

Os cidadãos, sendo atores racionais, tentam maximizar seus interesses de curto prazo, privilegiando as políticas de bem-estar que os beneficiam como indivíduos, em vez dos efeitos de longo prazo, cumulativos e compartilhados resultantes do aumento dos gastos estatais. De maneira semelhante, os políticos, sendo atores racionais, tentam maximizar seus interesses eleitorais de curto prazo, promovendo políticas que obterão os votos dos cidadãos racionais, em vez de perseguir a responsabilidade fiscal.

Da mesma forma, Bevir (2011, p. 108), entende que os atores da relação principal-agente no setor público são os eleitores como o principal e os servidores públicos como agentes. Ele ressalta que o desafio central da administração pública parece ser garantir que os servidores atuem em benefício dos cidadãos, daí a importância da governança pública.

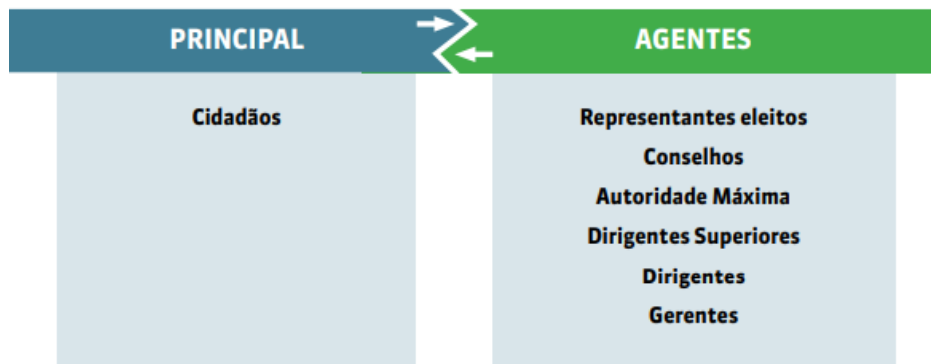
Outrossim, Rêgo (2020, p.17) afirma:

Os “donos do negócio” (stakeholders) são tanto os acionistas, como os sócios proprietários de uma empresa ou ainda os cidadãos e a própria sociedade (no caso do setor público), que necessariamente não estão à frente do “negócio” (da atividade fim), mas delegam a gestão e o controle dessas atividades a terceiros (agentes): conselhos administrativos, diretores, governantes e agentes públicos, dentre outros.

O Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020) evidencia a relação principal-agente no setor público brasileiro, ao lembrar que por garantia constitucional o povo é o detentor de todos os direitos e poderes. De acordo com art. 1º, parágrafo único da Constituição Federal de 1988: “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (Brasil, 1998).

Dessa forma, temos de um lado a sociedade na figura do principal e do outro lado, aqueles que exercem um papel institucional a serviço do povo na estrutura do Estado, como agentes ou agentes públicos, conforme mostra a figura 2.

Figura 2 - Relação principal-agente no setor público



Fonte: TCU (Brasil, 2020 p. 38)

2.1.2 A concepção da governança no setor público brasileiro

A governança aplicada no setor público encontra uma especial ligação com a mudança de trajetória do Banco Mundial a partir dos anos 1980. Nesse período, houve uma reorientação das ações relacionadas às reformas burocráticas e ao gerencialismo de política econômica, cuja prioridade era uma agenda de reformas do Estado e da administração pública, particularmente em países em desenvolvimento. A finalidade era promover a boa governança e fortalecer a sociedade civil (Matias-Pereira, 2010).

A concepção da governança pública no Brasil, de acordo com Bevir (2011), foi semeada paralelamente ao movimento de reforma da administração pública, que surgiu em resposta à insatisfação pública com a administração burocrática vigente até então. Segundo o autor, “a governança surgiu e espalhou-se como uma consequência de novas teorias modernistas e das reformas do setor público que foram inspiradas por tais teorias” (Bever, 2011, p.103).

Nas décadas de 1980 e 1990, dois movimentos correlatos influenciaram a construção e evolução da governança pública brasileira. O primeiro foi de iniciativa do Governo Federal, e inspirado no movimento internacional, introduziu o termo governança no setor público brasileiro associado à reforma do Estado e ao desenvolvimento da administração pública gerencial. Esse movimento ganhou força nos anos 1990 e resultou, em 1995, no Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, coordenado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE (Paula, 2005).

Um dos objetivos globais previstos no Plano Diretor (Brasil, 1995, p. 56) era “aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos”. O Plano enfatizava que “reformular o aparelho do Estado significa garantir a esse

aparelho maior governança, ou seja, maior capacidade de governar, maior condição de implementar as leis e políticas públicas” (Brasil, 1995, p. 56). Ainda, segundo o Plano Diretor, na administração pública gerencial, o cidadão passa a ser visto como contribuinte e cliente, e os resultados da ação do Estado são considerados bons quando “as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas” (Brasil, 1995, p. 23).

Apesar de o Plano Diretor de Reforma do Estado não ter sido incorporado na Constituição Federal, ele contribuiu para as discussões sobre a modernização e aprimoramento do Estado, da evolução do paradigma da administração pública burocrática para um paradigma de administração pública gerencialista (Paula, 2005).

O segundo fenômeno desenvolveu um papel fundamental na administração pública para evolução da governança pública, trata-se dos movimentos sociais, que representavam a voz da sociedade civil. Paula (2015, p. 37) ressalta que esses movimentos têm “suas raízes no ideário dos herdeiros políticos das mobilizações populares contra a ditadura e pela redemocratização do país”. Além dos movimentos sociais, a autora destaca também “os partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, e as organizações não-governamentais” (Paula, 2015, p. 37).

A mobilização dos movimentos sociais tinha por objetivo exigir maior participação popular na gestão pública. Isso ocorreu especialmente durante a “elaboração da Constituinte, quando diferentes forças políticas ofereciam suas propostas para formular um novo referencial das relações entre Estado e sociedade, cada qual fundamentada na sua visão de como deveria ser a construção da democracia no Brasil” (Paula, 2005, p. 39).

Ronconi (2011) afirma que a categoria de governança pública é inspirada em teorias democráticas. Segundo o autor, os movimentos sociais reivindicam participação nos processos de deliberação nos espaços públicos, destacando a importância da eficiência e legitimidade democrática dos governos.

Compreende-se, assim, que a categoria de governança pública se inspira em teorias democráticas e que as reivindicações dos movimentos sociais por participação nos processos de deliberação nos espaços públicos – bem como a necessidade de eficiência e legitimidade democrática dos governos – a colocam como um arranjo institucional, ou ainda como um projeto democrático de significativa importância (Ronconi, 2011, p.23).

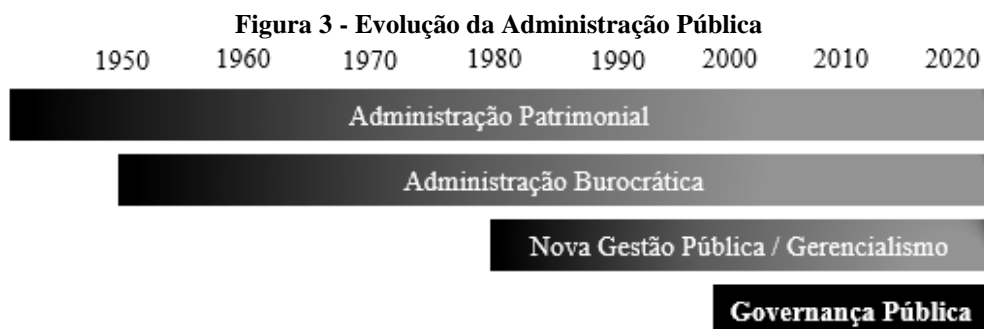
Kissler e Heidemann (2006, p. 482) afirmam que “sob a ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política”.

Na mesma linha, Secchi (2009) sustenta que a governança pública pode ser traduzida em modelo relacional, que oferece um enfoque diferenciado de vinculação entre o sistema

governamental e o ambiente em que o governo circula. Para o autor, uma reforma traz a possibilidade de mudar o modo que as organizações públicas são geridas e a forma que se relacionam, visto que resguardada pela governança, “os cidadãos e outras organizações são chamados de parceiros ou *stakeholders*, com os quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação” (Secchi, 2009, p. 363). Castro e Silva (2017) complementam que a partir do surgimento da governança, o setor público passa a se preocupar não só em oferecer um melhor serviço, mas passa a se preocupar com os meios adotados para alcançar esses resultados.

Bevir (2011) é mais contundente ao afirmar que, independentemente de o surgimento da governança ter conduzido ou não a serviços públicos mais eficientes e responsivos, a governança sugere a necessidade de maior transparência e de legitimidade no setor público. Já Rêgo (2020) afirma que a finalidade da governança no setor público é proporcionar ao cidadão um maior conhecimento e controle indireto sobre as ações do Estado, de forma a atender ao máximo os interesses da população.

Com a evolução do contexto social brasileiro, Ronconi (2011, p. 27) afirma que “com a governança pública, o cidadão não é mais o “cliente” do Estado, não é aquele que se limita a fazer reivindicações ao Estado, mas um cidadão que encontra novas formas de participação nas decisões e novas formas de promoção da igualdade”. A figura 3 apresenta de forma bem sucinta, uma linha do tempo da evolução da administração pública.



Fonte: Adaptado de Neves, Guimarães e Júnior (2017).

A governança pública surgiu da evolução da nova gestão pública, com ênfase na colaboração e na coordenação dos entes públicos e da sociedade civil, essa premissa “permite à administração pública, não apenas atuar de forma integrada, convergente e colaborativa, como também atender às demandas e desafios da sociedade” (Guimarães; Júnior, 2017, p. 12).

Segundo Kissler e Heidemann (2006, p. 486), “a governança pública agrupa, em novos arranjos de atores (redes, alianças etc.), três diferentes lógicas: a do Estado (hierarquia), a do mercado (concorrência) e a da sociedade civil (comunicação e confiança)”.

Nesse sentido, Ronconi (2011) conclui que:

A categoria governança pública recupera a importância do Estado e das instituições, assim como a importância de atores da sociedade civil para a política. Por tratar-se de um arranjo institucional que favorece a democracia, não esvazia a política de valores, interesses e projetos. A governança pública, em nosso entendimento, é resultado da política e recupera a política ao aproximar a governabilidade da democracia (Ronconi, 2011, p. 32).

A governança evoluiu em paralelo com a democracia, sendo que ambas estão em constante desenvolvimento e são fundamentais para a construção de uma sociedade mais justa. Como destacado por Paula (2005, p. 47), “a nova administração pública está sempre sendo reinventada, e enquanto houver vitalidade democrática permanecerá como um projeto inacabado”.

Nesse contexto de constante evolução, um evento significativo para a governança pública brasileira ocorreu em 1999, com o lançamento do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro Governança Corporativa (IBGC). Esse marco foi importante para estabelecer princípios e diretrizes que serviram para nortear a administração pública.

Assim, a partir da literatura e normativos, o TCU (Brasil, 2020) elencou sete princípios de governança para o setor público, que servem como um guia para atuação dos órgãos públicos na busca dos resultados e fortalecer a confiança da sociedade. São eles:

- a. Capacidade de Resposta: o órgão deve ser ágil e capaz de responder às necessidades da sociedade;
- b. Integridade: diz respeito ao comportamento do agente público, estar alinhado aos valores, princípios e normas éticas;
- c. Transparência: o órgão deve ser transparente, ser acessível e dar acesso às informações;
- d. Equidade e Participação: trata de promover o tratamento justo a todas as partes interessadas;
- e. *Accountability*: prestação de contas e responsabilização do agente pelos seus atos;
- f. Confiabilidade: a instituição deve ser confiável e passar segurança para sociedade;

g. Melhoria Regulatória: diz respeito ao aprimoramento constantemente das regulamentações e políticas públicas, baseada em evidências e escrita de forma simples, orientadas pela visão do cidadão.

Para administração pública, dentre esses princípios, a *accountability* “é o conceito muito caro a governança” (Alcântara; Pereira; Silva, 2015, p. 16). Isto porque, na década de 1990, quando o termo foi introduzido nos estudos em Administração Pública Brasileira, a burocracia que imperava, era sujeita a seus próprios controles tornando-a “insensível ao público e surda em relação às necessidades e aos direitos do povo” (Campos, 1990, p. 39). Para essa autora, naquele momento histórico, não era possível traduzir o termo para o português, visto que “os controles burocráticos não eram suficientes para garantir a *accountability* da administração pública” (Campos, 1990, p.48).

Vinte anos após, Pinho e Sacramento (2009, p. 1357) reconhecem que a partir de avanços políticos, sociais e institucionais, promovidos pela reforma do aparelho do Estado e pela Constituição de 1988, apesar de ainda tímida, a sociedade civil passou a se organizar e participar da vida política, mostrando “elevada convergência com a cobrança da *accountability*”. Entretanto, apesar de os autores entenderem que ainda não seja possível traduzir o termo *accountability*, eles afirmam que o conceito envolve “responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo” (Pinho; Sacramento, 2009, p. 1345).

De acordo com Batista, Gomes e Panis (2021, p. 1), “a *accountability* emerge enquanto capacidade do agente público de responder às necessidades e expectativas dos seus principais stakeholders, os cidadãos, sobretudo no que tange à transparência de atos administrativos”. Para os autores, a *accountability* está relacionada à democracia e “é um dos elementos centrais para a governança pública” (Batista; Gomes; Panis, 2021, p. 3).

Embora o termo *accountability* não tenha sido traduzido para o português, as normativas brasileiras frequentemente adotam o conceito ao se referir à responsabilização do gestor pelas decisões tomadas. O termo *accountability* engloba não apenas a prestação de contas, mas também a transparência, responsabilidade e mecanismos de controle sobre as ações e decisões dos gestores públicos, aspectos essenciais para a gestão pública eficaz (Brasil, 2020; Miranda, 2021; Pinho; Sacramento, 2009). Por exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) estabelece mecanismos de responsabilidade e transparência. A Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) também

contribui para a transparência e prestação de contas no setor público. Além disso, o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança, traz a prestação de contas e responsabilidade como um dos princípios da governança pública. É uma realidade no ordenamento jurídico brasileiro que, diante da responsabilidade do gestor público, a gestão de riscos torna-se essencial para a governança na tomada de decisão.

A Governança compreende os arranjos institucionalizados para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas possam ser alcançados. Desse modo, a boa governança no setor público busca garantir que as entidades possam entregar bons resultados enquanto atuam em interesse público em todos os momentos.

Para o International Federation of Accountants² (IFAC), a governança envolve a adoção de práticas que permitem que os resultados pretendidos sejam alcançados, e, em especial no setor público, possui a função de garantir que os órgãos alcancem seus objetivos, enquanto atuam em interesse público (IFAC, 2014).

Segundo a IFAC, a boa governança pública envolve agir no interesse público, o que requer:

- A. Comportar-se com integridade, demonstrando forte compromisso com os valores éticos, e respeitando o estado de direito.
 - B. Garantir abertura e abrangência engajamento das partes interessadas.
- Além dos requisitos gerais para agindo no interesse público nos princípios A e B, alcançar a boa governança no setor público também exige disposições eficazes para:
- C. Definição de resultados em termos de sustentabilidade econômica, social e benefícios ambientais.
 - D. Determinar as intervenções necessárias para otimizar a realização do pretendido desfecho.
 - E. Desenvolver a capacidade da entidade, incluindo a capacidade de sua liderança e a indivíduos dentro dela.
 - F. Gerenciamento de riscos e desempenho por meio de controle interno robusto e uma sólida gestão financeira.
 - G. Implementação de boas práticas em transparência, relatórios e auditoria, para entregar uma prestação de contas eficaz (IFAC, 2014, p.5, tradução nossa³).

Com base nesse entendimento da IFAC, o TCU listou em seu referencial básico de governança organizacional os potenciais benefícios que a estruturação e a consolidação de uma boa governança podem gerar no setor público brasileiro, são eles:

² Federação Internacional de Contadores.

³ Texto original: Acting in the public interest requires: A. Behaving with integrity, demonstrating strong commitment to ethical values, and respecting the rule of law. B. Ensuring openness and comprehensive stakeholder engagement. In addition to the overarching requirements for acting in the public interest in principles A and B, achieving good governance in the public sector also requires effective arrangements for: C. Defining outcomes in terms of sustainable economic, social, and environmental benefits. D. Determining the interventions necessary to optimize the achievement of the intended outcomes. E. Developing the entity's capacity, including the capability of its leadership and the individuals within it. F. Managing risks and performance through robust internal control and strong public financial management. G. Implementing good practices in transparency, reporting, and audit, to deliver effective accountability.

- a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos;
- c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;
- d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;
- e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- f) dialogar com a sociedade e a ela prestar contas;
- g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
- h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- j) institucionalizar estruturas adequadas de governança;
- k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
- l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
- m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- n) utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e
- p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis) (Brasil, 2020, p. 29-30).

O TCU assumiu um papel importante para estruturação e consolidação de um modelo de governança no setor público brasileiro. Esse protagonismo levou o TCU a assinar, em 2013, um acordo de cooperação com a OCDE para realizar um estudo internacional com o objetivo de identificar e disseminar boas práticas de governança pública (Brasil, 2015). No mesmo ano, o TCU publicou o primeiro Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (Brasil, 2020).

Em sua terceira edição, publicada em 2020, o referencial básico de governança organizacional do TCU (Brasil, 2020) destaca algumas normas publicadas após a Constituição Federal de 1988 e que se alinham à governança pública, entre elas, o quadro 1 apresenta alguns destaques:

Quadro 1 - Normas que se alinham à governança pública

Norma	Ementa	Característica
Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994	Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal estabelece padrões éticos e morais para o comportamento da liderança no serviço público.
Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.	Conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelece parâmetros de responsabilidade e transparência financeira e orçamentária.

Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011	Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.	Chamada de Lei de Acesso à Informação (LAI), assegura o direito fundamental de acesso à informação pública e facilita o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos.
Instrução Normativa Conjunta MP/CGU 1/2016	Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.	Trata de controles internos, gestão de riscos e governança.
Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017	Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.	Conhecida como Lei de Defesa do Usuário de Serviços Públicos.
Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017	Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.	Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e traz a obrigatoriedade dos órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, em elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário.
Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.	Decreto da Política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e Governança Pública.

Fonte: elaboração própria a partir do TCU (Brasil, 2020, p. 31-32).

No entanto, um marco importante na concepção da governança pública ocorreu em 2015, quando o TCU com a finalidade de estimular e implementar a governança no governo central, decidiu por meio do acórdão nº 1.273/2015-TCU-Plenário (Brasil, 2015, p. 1):

9.1. recomendar à Casa Civil da Presidência da República, ao Conselho Nacional de Justiça e ao Conselho Nacional do Ministério Público que elaborem modelo de governança para aprimorar a atuação das organizações públicas, que contemple medidas para a solução das fragilidades detectadas no presente levantamento afetas a estratégia, gerenciamento de risco, atuação das unidades de auditoria interna, aprovação formal de planos pelo dirigente máximo, direcionamento estratégico e supervisão de resultados [...].

Como resultado, em 2016, a Controladoria Geral da União (CGU) e o antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicaram a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (Brasil, 2016), que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Essa norma é dividida em seis capítulos: 1) das disposições gerais; 2) dos controles internos da gestão; 3) da gestão de riscos; 4) da governança; 5) do comitê de governança, riscos e controles; e 6) disposições finais.

Segundo Miranda (2021), a instrução normativa conjunta cumpriu um importante papel ao ser a primeira norma a exigir dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a implementação de medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança. Segundo o autor, “ela fez com que os órgãos começassem a ‘se mexer’ em relação ao tema” (Miranda, 2021, p. 85). Isto porque, a norma determinou em seu artigo 17, o prazo de doze meses a contar da sua publicação, para os órgãos estabelecerem uma política de gestão de riscos.

Nesse ínterim, estimulado pelo trabalho realizado pelo TCU em disseminar a adoção de boas práticas de governança por organizações públicas e, inspirado na instrução normativa, o poder executivo publicou, em 22 de novembro de 2017, o Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017a). Esse decreto é um marco regulatório que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e apresenta conceitos fundamentais sobre o tema governança (Miranda, 2021, p. 85).

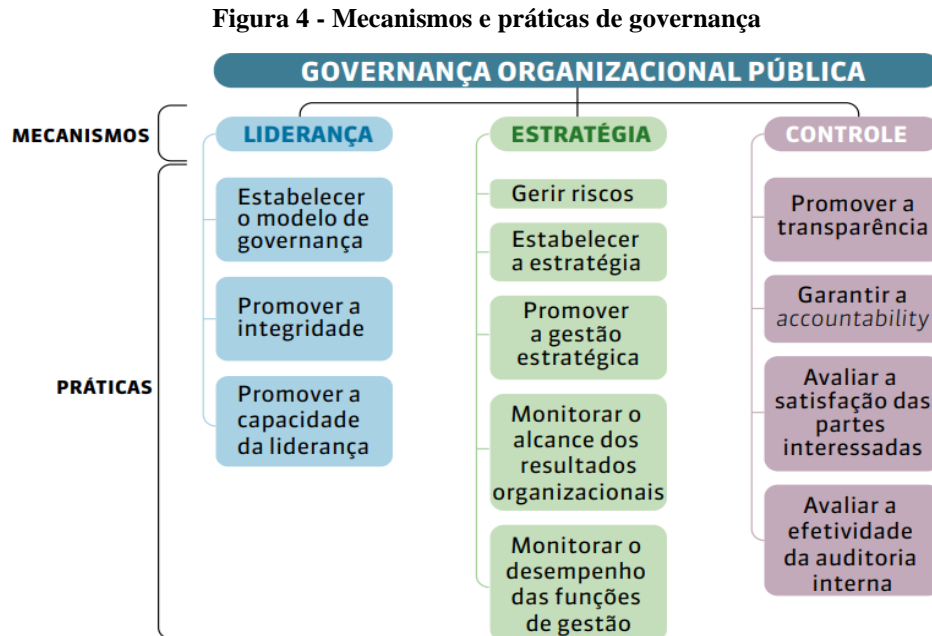
Compartilhando da mesma essência do conceito dado pelo TCU, a Administração Pública Federal, por meio do mencionado Decreto, formalizou em seu art. 2º alguns conceitos basilares para a compreensão da norma e orientação dos órgãos, são eles:

- I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;
- II - valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;
- III - alta administração - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e
- IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (Brasil, 2017a).

Para o TCU governança pública envolve:

[...] a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aos mandatários de uma organização pública e às partes nela interessadas avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, de modo a aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (Brasil, 2020, p.15).

A figura 4 apresenta os três mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle), associado a um conjunto de práticas aplicáveis a quaisquer organizações públicas que aumentam as chances de obter bons resultados.



Fonte: TCU (Brasil, 2020, p. 52)

A liderança, estratégia e controle são definidos pelo Decreto nº 9.203, em seu art. 5º, como mecanismos necessários para o exercício da governança pública, sendo assim conceituados:

[...]

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam: a) integridade; b) competência; c) responsabilidade; e d) motivação;

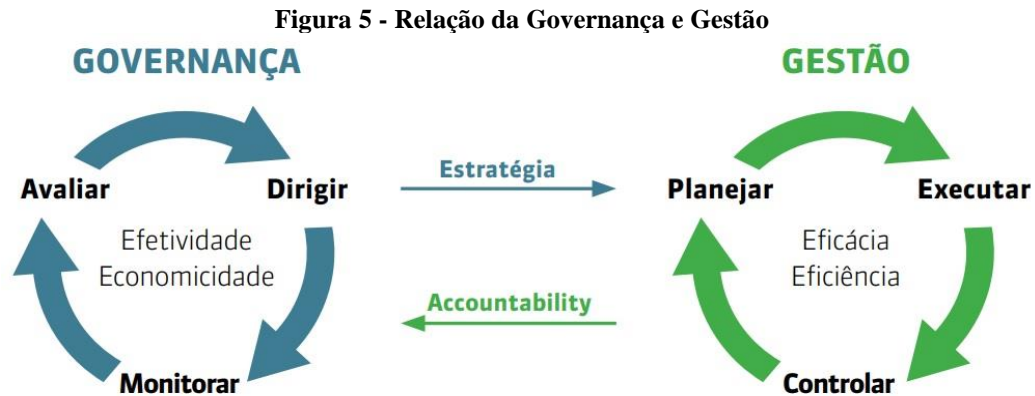
II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos (Brasil, 2017a).

Para o TCU (Brasil, 2020), dentro de uma organização pública, compete à alta administração (governança) a tarefa de avaliar, direcionar e monitorar as atividades de forma a atingir os objetivos com entrega de um bem ou serviço público melhor à sociedade. Já a

coordenação, planejamento e execução de atividades dos níveis operacional e tático são de responsabilidade dos dirigentes (gestão) das instâncias subordinadas à alta administração.

A figura 5 mostra essa relação da governança e a gestão, da qual cabe à alta gestão dar o direcionamento estratégico para gestores, que por sua vez dão transparência, prestam contas e se responsabilizam pelos resultados à alta administração.



Fonte: TCU (Brasil, 2020, p. 17)

De forma geral, o TCU afirma que:

[...] enquanto a autoridade máxima é a principal responsável pela direção da organização, os dirigentes superiores (gestores de nível estratégico e administradores executivos diretamente ligados à autoridade máxima) são responsáveis por auxiliar no estabelecimento de políticas e objetivos e no provimento de direcionamento para a organização (Brasil, 2020, 41).

Nesse contexto, em que o mecanismo da liderança se refere ao conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental, tem-se que o ponto de partida para existência e exercício da governança está na alta gestão. Isto porque, a liderança, representada pela a alta gestão, deve promover a prática da integridade, da capacidade de liderança e definir o modelo de governança. “É a liderança que irá validar a missão e a visão da instituição e, a partir daí, definir a estratégia para alcançá-las” (Rêgo, 2020, p.41).

Ressalta-se que a alta gestão, deve definir as diretrizes, aprovar a estrutura de gestão de riscos, zelar para que os objetivos e atividades organizacionais estejam alinhados aos interesses da sociedade, e delegar aos dirigentes superiores, a prática de gerir riscos (COSO, 2007; IIA, 2020; Brasil, 2020).

Para realizar a estratégia, a liderança precisa do mecanismo de controle, que abrange os aspectos de transparência, prestação de contas e responsabilização. Trata-se dos controles estruturados internamente para enfrentar os riscos e oferecer confiança razoável para alcançar

os objetivos (IIA, 2020). “Um bom Controle só se verifica ante a existência de uma GESTÃO DE RISCOS concreta, formalizada, internalizada e aplicada de forma natural e ordinariamente nas rotinas e práticas diárias” (Rêgo, 2020, p. 42).

Para que o órgão público possa alcançar uma boa governança e entregar os resultados esperados pela sociedade, além de adotar um conjunto de práticas (figura 4), o TCU entende que seja necessária uma estrutura administrativa, com fluxos e processos definidos e a participação das pessoas direta e indiretamente na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização (Brasil, 2020). A figura 6, representa esse modelo de sistema de governança.



Miranda (2021) destaca a importância da representação do sistema de governança desenhado pelo TCU, porque ele facilita o entendimento das responsabilidades e conexões entre diversos atores.

Logo, ter uma boa governança no setor público é ter os atores e suas responsabilidades definidas. Para isso, o Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017a) foi essencial ao determinar o papel da alta gestão em seu artigo 17, conferindo a ela a responsabilidade de monitorar, avaliar e direcionar e, ainda, enfatiza em seus incisos II, III e IV a necessidade do monitoramento e aprimoramento da gestão de riscos:

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

[...]

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança (Brasil, 2017a).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) entende que:

A governança orienta o rumo da organização, suas relações externas e internas, e as regras, processos e práticas necessárias para alcançar o seu propósito. As estruturas de gestão traduzem a direção da governança para a estratégia e os objetivos requeridos para alcançar níveis desejados de desempenho sustentável e viabilidade a longo prazo. Determinar a responsabilidade pela gestão de riscos e os papéis de supervisão no âmbito de uma organização é parte integrante da governança da organização (ABNT, 2018, p. 6).

O IBGC (2015, p. 18) enfatiza em seu Código das Melhores Práticas de Governança que os princípios básicos e práticas da boa governança corporativa “aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle”.

Nesse sentido, aliado às instruções, determinações legais e às ações do TCU em prol da adoção da governança no setor público, fica evidente que “as universidades públicas federais não estão alheias à essa discussão” (Lugoboni *et al.*, 2020). As universidades devem, portanto, prezar pela entrega de um serviço que melhor atenda os interesses da sociedade.

A governança já é uma realidade no setor público, e o TCU, como órgão de controle externo do governo federal, vem atuando no sentido de orientar e fornecer dados para auxiliar os órgãos em sua adequação. Essas condições deveriam servir como uma oportunidade para conscientizar e incentivar a alta gestão a adotar práticas de governança.

2.1.3 A Governança nas Universidades

No Brasil, o direito à educação encontra respaldo na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), mais precisamente em seu artigo 205, que estabelece a educação como um

direito de todos e um dever do Estado e da família. Além disso, destaca a importância da promoção e incentivo à educação com a colaboração da sociedade.

No contexto do ensino superior, as universidades públicas federais desempenham um papel fundamental. As instituições de ensino possuem uma estrutura baseada nos pilares ensino, pesquisa e extensão. De acordo com o artigo 207 da Constituição, as universidades públicas federais possuem “autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obediência ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1998).

Nogueira, Garcia e Ramos (2012) afirmam que apesar de as universidades gozarem de autonomia, o que às vezes as tornam mais resistentes às mudanças e à adoção de novos modelos organizacionais, elas ainda estão “sujeitas às regras e princípios de direito público comum à generalidade da administração pública”. Os autores ressaltam também a responsabilidade social das universidades, uma vez que é a sociedade – o contribuinte – que através de impostos, contribuições ou alocação de custos indiretos, paga pela sua manutenção, independente de fazer uso dos serviços oferecidos.

Com a expansão do ensino superior ocorrida nos últimos anos, acelerou a necessidade de as instituições de ensino recorrerem às práticas de governança para uma melhor gestão, em prol de um padrão de eficiência na busca pela qualidade na prestação de serviços e, cumprir assim, sua dupla missão, a institucional e a social (Lugoboni *et al.*, 2020).

Importante salientar que as universidades públicas federais, assim como qualquer outro órgão público, sendo mantidas e vinculadas à estrutura da Administração Pública, devem se preocupar com mecanismos de governança, para lidar com as pressões internas de sua comunidade acadêmica, bem como às pressões externas provenientes da sociedade e do mercado (Lugoboni *et al.*, 2020; Ranieri, 2021).

Entretanto, nos últimos anos, principalmente durante o governo anterior, de 2019 a 2022, ocorreram muitos cortes e reduções orçamentárias, o que gerou muita insegurança pela manutenção dos serviços prestados pelas universidades. Além de ameaçar a permanência de muitos pesquisadores, que têm se deslocado para o exterior em busca de mais investimentos em pesquisas (ALMEIDA, 2011). Essa situação, ainda não foi resolvida pela Administração Pública, e as instituições ainda lidam com os reflexos da falta de recursos, o que destaca a importância de adotar ações de governança, especialmente de avaliar os riscos na tomada de decisão.

Frente aos desafios e expectativas da sociedade, Soares *et al.* (2021) afirmam que as universidades precisam lidar com processos de aquisições de bens ou contratações de serviços, tornando-se indispensável a adoção de práticas de uma boa governança. De modo geral, os princípios que orientam a governança corporativa são perfeitamente aplicáveis às universidades, visto que “devem disponibilizar informações a todos os cidadãos, oferecer tratamento igualitário a todos os envolvidos ou interessados na instituição, prestar contas de suas ações e zelar pela longevidade das mesmas” (Nogueira; Garcia; Ramos, 2012, p.227).

Ranieri (2021), complementa que as universidades públicas são complexas e sujeitas a pressões e desafios, que podem surgir devido à sua organização, estrutura, forma de financiamento e atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão. Nesse cenário, a governança universitária é “entendida como o conjunto de processos decisórios voltados ao alcance dos objetivos institucionais”. As instituições devem ser responsáveis e transparentes na utilização dos recursos públicos, uma vez que, “a tomada de decisão é ato contínuo e de alta relevância, por envolver ou impactar variados atores, tanto do ambiente interno quanto externo” (Gesser; Oliveira; Machado; Melo, 2021).

O Decreto n. 9.203/2017 e a Instrução Normativa MP/CGU n. 01/2016 são os marcos legais que estabelecem a governança pública nas universidades, com o propósito de aprimorar sua gestão, desempenho e eficiência, além de fornecer diretrizes para a implementação de práticas de governança focadas na gestão de riscos. Essas medidas visam tanto a melhoria dos pilares de ensino, pesquisa e extensão, como também a otimização dos serviços prestados à sociedade. É fundamental ressaltar a relevância da governança no contexto universitário, uma vez que as instituições de ensino desempenham papel crucial no desenvolvimento científico, tecnológico, cultural e na formação de profissionais capacitados para o mercado de trabalho (Lugoboni *et al.*, 2020; Soares *et al.*, 2020).

Desse modo, adotar práticas de governança torna-se essencial para as universidades, ainda mais pelo fato de que colegiados decisórios, conforme determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), são compostos por no mínimo 70 % de docentes, que podem não estar preparados para enfrentar situações de efeitos imprevisíveis ou desconhecidos, haja vista que, “nem sempre pesquisadores e docentes altamente reconhecidos em suas áreas de atuação são bons gestores financeiros ou administrativos, sendo certo que decisões equivocadas põem em risco os fins e os valores institucionais” (Ranieri, 2021).

Diante disso, além de atender a legislação vigente, implantar boas práticas de governança pode auxiliar e subsidiar a tomada de decisão da alta gestão das instituições de

ensino, e é nesse ponto, que a gestão de riscos se torna uma ferramenta fundamental, para avaliar o efeito da incerteza nos objetivos. Essa prática contribuiu para um serviço de melhor qualidade para sociedade.

No entanto, mesmo diante da necessidade contínua de implementar práticas de governança para garantir uma gestão pública mais eficaz, empiricamente, é essencial compreender os desafios que dificultam a criação de uma estrutura de governança nas universidades públicas federais.

2.2 GESTÃO DE RISCOS

Seja qual for a atividade, o risco está intrinsecamente ligado às atividades humanas. No setor público, o TCU destaca que o risco está presente na atividade que envolve a aplicação de recursos públicos, como também, naquelas que envolvem gestão e fiscalização de contratos (Brasil, 2018a). Para Batista, Gomes e Panis (2021), os agentes públicos devem ter a obrigação de prestar contas pelas ações e decisões tomadas. Logo, a gestão de riscos é uma ferramenta importante para subsidiar o gestor na tomada de decisão, escolhendo a opção que envolva menor risco e melhor atenda o interesse público. Assim, “a gestão de risco contribui para eficiência na prestação de serviços públicos e aumenta a responsabilidade dos gestores” (Miranda, 2021, p. 42).

2.2.1 Concepção e Conceito da Gestão de Riscos

De forma bem similar ao ocorrido com a governança, a gestão de riscos também teve sua concepção no setor privado. Segundo o referencial básico de gestão de riscos do TCU (Brasil, 2018a), foi durante os anos 90, que os fundamentos da gestão de riscos corporativo foram estabelecidos em nível mundial, em especial, com o trabalho publicado em 1992 pelo Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission⁴ (COSO), intitulado *Internal Control – Integrated Framework*⁵, que teve grande importância na construção e consolidação da ideia de gestão de riscos (Brasil, 2018a; Miranda, 2021, p. 50).

Em 2004, pouco mais de uma década após a publicação do *Internal Control – Integrated Framework*, diante do aumento da preocupação com o gerenciamento de riscos no setor privado, o COSO publicou um novo estudo chamado *Enterprise Risk Management –*

⁴ Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway.

⁵ Controle Interno – Estrutura Integrada.

Integrated Framework. Essa obra teve sua versão em português publicada pelo Instituto dos Auditores do Brasil (Audibra) em 2007, com o título *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*. Conhecida como Coso ERM, Coso GRC ou COSO II, a estrutura apresentada ampliou o alcance dos controles internos e ofereceu um maior destaque à importância da gestão de riscos no processo de definição da estratégia como na condução do desempenho das organizações (COSO, 2007; Miranda, 2021).

Em sua obra, o COSO apresentou um modelo conceitual para o tema e definiu gerenciamento de riscos como:

[...] 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, 2007, p. 4).

Segundo o COSO (2007, p. 4), a gestão de riscos apresenta as seguintes características:

- um processo contínuo e que flui através da organização;
- conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização;
- aplicado à definição das estratégias;
- aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco;
- capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização;
- orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

No contexto do setor público brasileiro, a referência mais antiga na perspectiva normativa é o ainda vigente Decreto-Lei 200, de 1967, que já demonstrava sinais da preocupação com os riscos inerentes à atividade pública. Contudo, é o princípio da eficiência, estabelecido no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, que a gestão de risco encontra seu alicerce (Montezano, Júnior, Ramos, Melchiades, 2019).

O Decreto-Lei 200 (Brasil, 1967), prevê em seu artigo 14, que “o trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco”. Porém, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (Brasil, 2016) e o Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017a) são as primeiras e principais normas a estabelecer e impor a implementação da gestão de riscos.

O Decreto nº 9.203, em seu art. 2º conceitua a gestão de riscos como:

[...]

IV – gestão de riscos – processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos (Brasil, 2017a).

Para o TCU, a “gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas para identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos” (Brasil, 2018a, p. 12). Ao tratar da gestão de riscos, o Tribunal destaca ainda os conceitos de evento, risco, oportunidade, risco inerente, risco residual, apetite a risco e tolerância a risco, os quais são descritos como:

- a) Evento – um incidente ou uma ocorrência de fontes internas ou externas à organização, que podem impactar a realização de objetivos de modo negativo, positivo ou ambos.
- b) Risco – possibilidade de ocorrência de um evento que afete adversamente a realização de objetivos.
- c) Oportunidade – possibilidade de ocorrência de um evento que afete positivamente a realização de objetivos.
- d) Risco inerente – nível de risco antes da consideração de qualquer ação de mitigação.
- e) Risco residual – nível de risco depois da consideração das ações adotadas pela gestão (por exemplo, controles internos) para reduzir o risco inerente.
- f) Apetite a risco – expressão ampla de quanto risco uma organização está disposta a enfrentar para implementar sua estratégia, atingir seus objetivos e agregar valor para as partes interessadas, no cumprimento de sua missão.
- g) Tolerância a risco – nível de variação aceitável no desempenho em relação à meta para o cumprimento de um objetivo específico, em nível tático ou operacional (Brasil, 2018a, p. 9).

Da mesma forma, a ABNT (2018, p. 1) define que a gestão de riscos compreende um conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos”. E, por conseguinte, define riscos como “efeito da incerteza nos objetivos” (ABNT, 2018, p. 1).

Odlin, Benson-Rea e Sullivan-Taylor (2021, p. 1412, tradução nossa⁶) definem riscos nas instituições de ensino como “uma situação em que os gestores não sabem, com certeza, qual será o resultado, mas conhecem os possíveis resultados, juntamente com a probabilidade desses resultados ocorrerem”.

As universidades públicas federais são regulamentadas e mantidas pelo Governo Federal por meio MEC, que define gestão de riscos como um processo contínuo estabelecido,

⁶Texto original: [...] is a situation where managers do not know, with certainty, what an outcome will be but do know the possible outcomes, along with the probability of those outcomes occurring.

direcionado e monitorado pela alta administração, e que abrange as ações de identificar, avaliar e gerenciar as consequências de potenciais eventos (Brasil, 2021a).

Já Miranda (2021) enfatiza que:

Gestão de riscos é a identificação, avaliação e priorização de risco, seguida de uma aplicação coordenada e econômica de recursos para minimizar, monitorar e controlar a probabilidade e o impacto de eventos negativos ou maximizar o aproveitamento de oportunidades (Miranda, 2021, p.42).

O TCU (Brasil, 2018b) aponta que a incorporação da gestão de riscos aos processos de governança e gestão dos órgãos públicos pode ser realizada de maneira eficaz e descomplicada. Para isso, a instituição deve seguir dez passos fundamentais:

Decida gerenciar riscos de forma proativa;
 Aprenda sobre gestão de riscos;
 Defina papéis e responsabilidades;
 Estabeleça a política de gestão de riscos;
 Defina o processo de gestão de riscos;
 Identifique os riscos-chave;
 Trate e monitore os riscos-chave;
 Mantenha canais de comunicação com as partes interessadas;
 Incorpore a gestão de riscos aos processos organizacionais; e
 Avalie e aprimore a gestão de riscos (Brasil, 2018b, p. 8-9).

A gestão de riscos emerge como um instrumento fundamental para garantir a *accountability*, permitindo que os gestores identifiquem, avaliem e mitiguem os riscos associados às suas decisões, contribuindo para uma administração mais responsável, transparente e capaz de prestar contas à sociedade (Brasil, 2020).

Importante frisar que na gestão de riscos, a palavra risco remete a objetivo. Isso porque, se não há objetivo, não há que se falar em eventual ocorrência de um evento ou efeito da incerteza, pois nada seria risco ou oportunidade. Contudo, se há objetivos, existirá a possibilidade de não alcançá-los, logo, todos os órgãos estão sujeitos a riscos cuja origem pode ser operacional, financeira, regulatória, estratégica, social ou ambiental, que devem ser gerenciados (IBGC, 2015; Miranda, 2021).

De forma geral, o Decreto n. 9.203/2017 estabelece que os riscos devem ser identificados, avaliados e priorizados de acordo com sua probabilidade de ocorrência e seu impacto nos objetivos institucionais. Entretanto, uma análise crítica pode apontar a necessidade de desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais dos servidores para a implementação adequada da gestão de riscos nas universidades federais.

2.2.2 Objetivos da Gestão de Riscos

Todos os órgãos estão sujeitos a eventos que podem prejudicar seus objetivos. A gestão de riscos proporciona segurança na busca por resultados, permitindo à organização revisar e ajustar suas estratégias periodicamente (COSO, 2007; Brasil, 2018a). Em outras palavras, a gestão de risco é uma ferramenta da organização para tomada de decisão, que alinha o risco assumido com o retorno almejado.

Adotar a gestão de risco integrada no ambiente da organização pode gerar como benefícios: maior número de oportunidades; identificação e gestão de riscos de toda a entidade; melhoria dos resultados positivos e a redução de surpresas negativas; redução da variabilidade do desempenho; melhoria da utilização de recursos; e aumento da capacidade de adaptação da organização (COSO, 2007).

De acordo com o artigo 15 da Instrução Normativa MP/CGU nº01/2016, 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 (Brasil, 2016).

A ABNT (2018) destaca a necessidade de a organização manter o monitoramento e adaptação contínua da estrutura de gestão de riscos, para que, à medida que as lacunas ou oportunidades de melhorias sejam identificadas, elas possam contribuir para o aprimoramento e melhoria permanente da gestão de riscos.

Miranda (2021, p. 32) concluiu que “a gestão de risco preserva e agrega valor à organização, contribuindo fundamentalmente para a realização de suas metas de desempenho, objetivos e cumprimento de sua missão, representando mais do que mero conjunto de procedimentos e política de controle”.

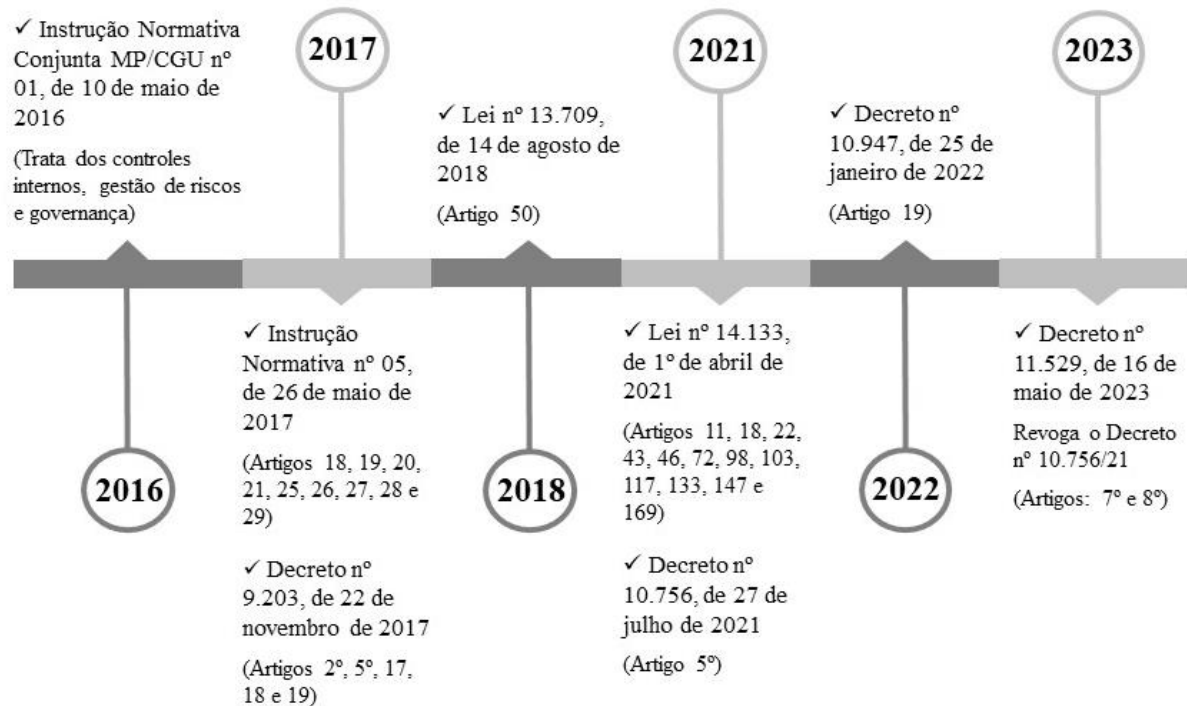
2.2.3 Obrigatoriedade da Gestão de Riscos nas Universidades

Segundo Perera *et al.* (2022), assim como outras organizações, instituições de ensino estão sujeitas a riscos, tais como: estratégicos, quando os objetivos não são alcançados;

financeiro, pela falta de recursos; de conformidade, em atender as normas e legislações às quais estão submetidas; de reputação, quando o público tem percepção negativa do seu nome. Os autores destacam, entretanto, que “para sobreviver neste ambiente de risco, os órgãos precisam avaliar adequadamente a gravidade do impacto dos eventos de risco, pois uma gestão de riscos adequada apenas os apoiará para a sustentabilidade a longo prazo” (Pereira *et al.*, 2022, p. 301, tradução nossa⁷).

No campo jurídico em que as universidades estão inseridas, após a IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (Brasil, 2016), várias outras normas foram publicadas em que o Poder Executivo impõe ao serviço público federal a obrigatoriedade de adotar a gestão de riscos. Dentre elas, a figura 7 apresenta uma linha do tempo da legislação e normativas que também são aplicáveis às universidades que tratam de gestão de riscos:

Figura 7 - Legislação e normativas aplicáveis às universidades, com indicação dos artigos que tratam de gestão de riscos



Fonte: elaboração própria.

Em 26 de maio de 2017, foi publicada a Instrução Normativa nº 05 (Brasil, 2017b), que trata 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. Essa norma apresenta as atividades específicas do processo de gerenciamento de

⁷ Texto original: [...] In order to survive in this risky environment, institutions need to properly assess the gravity of the impact of the risky events as proper risk management will only support them for long term sustainability.

riscos. Além disso, o normativo, em seu artigo 20, obriga a inclusão do gerenciamento de riscos como uma etapa preliminar essencial para a contratação de cada serviço:

Art. 20. O Planejamento da Contratação, para cada serviço a ser contratado, consistirá nas seguintes etapas:
I - Estudos Preliminares;
II - Gerenciamento de Riscos; e
III - Termo de Referência ou Projeto Básico.
[...] (Brasil, 2017b).

No ano seguinte, em 14 de agosto de 2018, foi publicada a Lei nº 13.709 (Brasil, 2018c), conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Essa lei versa sobre as atividades de tratamento de dados pessoais, e estabelece ao órgão, como controlador, a competência sobre as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais, bem como pela avaliação e mecanismos de mitigação de riscos, com o objetivo de “proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural” (Brasil, 2018c).

Em 2021, destaca-se a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (Brasil, 2021c). Lei de Licitações e Contratos Administrativos, conhecida como a Nova de Licitações, por substituir e revogar as seguintes normas: a Lei nº 8.666/1993 (Lei das licitações), a Lei nº 10.520/2002 (Lei do Pregão) e a Lei nº 12.462/2011 (Regime Diferenciado de Contratações - RDC). Essa nova legislação impõe à alta administração do órgão a responsabilidade de implementar, avaliar, direcionar e monitorar a gestão de riscos nos processos licitatórios.

De acordo com o artigo 11, parágrafo único da Lei nº 14.133, a alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, incluindo gestão de riscos e controles internos. Tal medida visa avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, cujo objetivo é garantir a consecução dos objetivos estabelecidos e promover um ambiente íntegro e confiável. Além disso, busca-se assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias, bem como promover eficiência, efetividade e eficácia nas contratações (Brasil, 2021c).

No ano de 2022, foi publicado, no dia 25 de janeiro, o Decreto nº 10.947 (Brasil, 2022), que regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações - PGC, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse decreto estabelece aos setores de contratação a obrigatoriedade

da elaboração de relatórios de riscos, referentes à provável não efetivação da contratação de itens previstos no plano de contratações anuais do órgão:

Art. 19. A partir de julho do ano de execução do plano de contratações anual, os setores de contratações elaborarão, de acordo com as orientações da Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, relatórios de riscos referentes à provável não efetivação da contratação de itens constantes do plano de contratações anual até o término daquele exercício.

§ 1º O relatório de gestão de riscos terá frequência mínima bimestral e sua apresentação deverá ocorrer, no mínimo, nos meses de julho, setembro e novembro de cada ano.

§ 2º O relatório de que trata o § 1º será encaminhado à autoridade competente para adoção das medidas de correção pertinentes.

§ 3º Ao final do ano de vigência do plano de contratações anual, as contratações planejadas e não realizadas serão justificadas quanto aos motivos de sua não consecução, e, se permanecerem necessárias, serão incorporadas ao plano de contratações referente ao ano subsequente (Brasil, 2022).

Já em 2023, no dia 16 de maio, foi publicado o Decreto nº 11.529 (Brasil, 2023), que revogou o Decreto nº. 10.756, de 27 de julho de 2021, que tratava do Sistema de Integridade do Poder Executivo Federal – SIPEF e instituiu o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal – Sitai, com a finalidade de incluir a transparência e o acesso à informação no seu escopo.

O Sitai tem como objetivos coordenar e articular as atividades relativas à integridade, bem como estabelecer padrões para as práticas e as medidas de integridade. O decreto mencionado incluiu a transparência e o acesso à informação em seu escopo e busca prevenir a ocorrência de atos de corrupção, irregularidades e fraudes, para fortalecer as práticas de governança, gestão de riscos e controle interno.

Miranda (2021) enfatiza que a falta de recursos não pode ser utilizada como justificativa pelo órgão para não implementar a gestão de riscos. Segundo ele, embora seja certo que um sistema ajudaria, é possível iniciar a implementação com monitoramento por planilhas simples.

É claro que um sistema ajuda e será mais necessário quanto maior for o número de processos que tiverem seus riscos já mapeados. Entretanto, quando verificamos como empresas, órgãos e entidades que já possuem programas de gestão de riscos mais maduros começaram, percebemos que na maior parte das vezes esse início se deu a partir de uma planilha simples (Miranda, 2021, p. 47).

Nessas condições, a implementação da gestão de riscos como uma ferramenta de governança pública tornou-se fundamental nas universidades, atendendo aos preceitos legais

que atribuem responsabilidades aos gestores nesse aspecto. Além de cumprir com as exigências legais, a adoção efetiva da gestão de riscos contribui para o fortalecimento da governança e para a garantia de um ambiente institucional sólido, seguro e eficiente.

2.2.4 Comitê de Governança, Riscos e Controles e Princípios da Gestão de Riscos

O marco inicial para introdução e adoção do processo de gestão de riscos pelas universidades decorre da determinação realizada no artigo 22 da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (Brasil, 2016), que determina aos dirigentes máximos dos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional a instituição de um Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC). Sendo uma de suas competências “aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos” (Brasil, 2016, Art.23. § 2º. VII).

A instituição de um CGRC é obrigatória e de extrema importância para as universidades, pois ele tem como objetivo “garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva” (Miranda, 2021, p. 88).

A publicação do Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017a) serviu para reforçar as condições e obrigações impostas pela Instrução Normativa Conjunta mencionada e, principalmente, por estabelecer a responsabilidade à alta administração na composição do CGRC e pelo sistema de gestão de riscos (Miranda, 2021). Em seu artigo 17, o Decreto define a responsabilidade e alguns princípios que a alta administração deve observar:

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança (Brasil, 2017a).

Buscando dar mais orientação e esclarecimentos aos gestores, a ABNT (2018) publicou a NBR ISO 31.000, que trata das diretrizes para gestão de riscos. Segundo a ABNT, para que a gestão de riscos seja eficaz e eficiente para organização gerenciar os efeitos da incerteza nos seus objetivos, ela deve compreender os seguintes princípios:

a) ser integrada:

“A gestão de riscos é parte integrante de todas as atividades organizacionais” (ABNT, 2018, p. 3).

b) ser estruturada e abrangente:

“Uma abordagem estruturada e abrangente para gestão de riscos contribui para resultados consistentes e comparáveis” (ABNT, 2018, p. 3).

c) ser personalizada:

“A estrutura e o processo de gestão de riscos são personalizados e proporcionais aos contextos externo e interno da organização relacionados aos seus objetivos” (ABNT, 2018, p. 3).

d) ser inclusiva:

“O envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de risco fundamentada” (ABNT, 2018, p. 3).

e) ser dinâmica:

“Riscos podem emergir, mudar ou desaparecer à medida que os contextos externo e interno de uma organização mudem. A gestão de riscos antecipa, detecta, reconhece e responde a estas mudanças e eventos de uma maneira apropriada e oportuna” (ABNT, 2018, p. 3).

f) se basear na melhor informação disponível:

“As entradas para gestão de riscos são baseadas em informações históricas e atuais, bem como em expectativas futuras. A gestão de riscos explicitamente leva em consideração quaisquer limitações e incertezas associadas a estas informações e expectativas” (ABNT, 2018, p. 4).

g) condicionar fatores humanos e culturais:

“O comportamento humano e a cultura influenciam significativamente todos os aspectos da gestão de riscos em cada nível e estágio” (ABNT, 2018, p. 4).

h) buscar a melhoria contínua:

“A gestão de riscos é melhorada continuamente por meio do aprendizado e experiências” (ABNT, 2018, p. 4).

Esses princípios apontados como essenciais pela ABNT, são representados na figura 8.

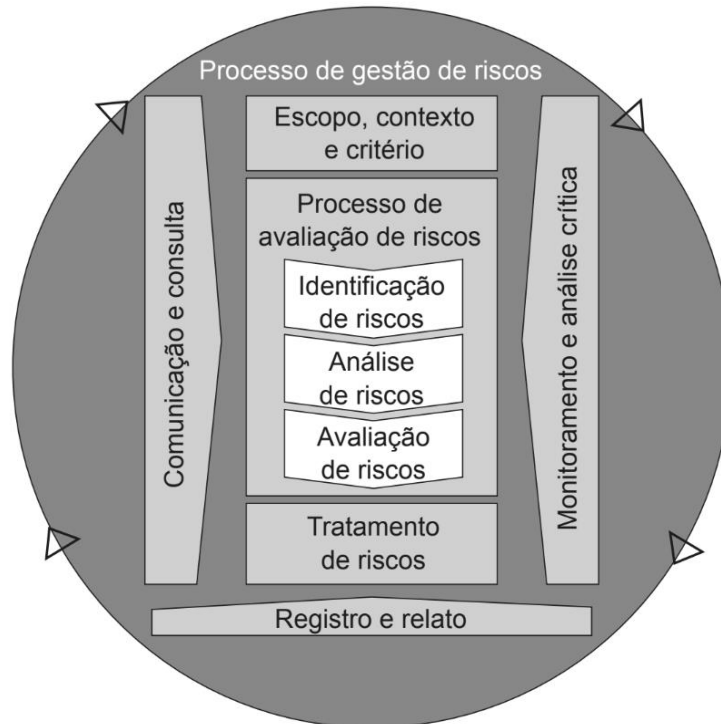
Figura 8 - Princípios da gestão de riscos



Fonte: ABNT (2018, p. 13)

Uma estrutura de gestão de riscos, além de uma política formalizada, deve contemplar a definição de fluxos de informações que permitam compartilhamento de conhecimentos e decisões acerca de gestão de riscos, o estabelecimento dos limites de exposição ao risco que o órgão está disposto enfrentar, bem como a formalização do processo de gestão de riscos, com critérios para analisar e avaliar os riscos (Brasil, 2020).

A ABNT (2018) entende que o processo de gestão de riscos, apresentado na figura 9, deve ser parte integrante da gestão e tomada de decisão, integrando-se à estrutura organizacional para aplicação em diversos níveis da organização.

Figura 9 - Processo de gestão de riscos

Fonte: ABNT (2018, p. 9)

O COSO (2017) alerta sobre a importância da alta administração em implementar a gestão de riscos na seleção da estratégia e tomada de decisões, haja vista que cada escolha consiste na aceitação dos desafios que ocorrerão na busca do objetivo traçado.

Da mesma forma, Odlin, Benson-Rea e Sullivan-Taylor (2021), em um estudo realizado sobre gestão de riscos nos programas de estágios estudantis nas Instituições de Ensino Superior (IES), destacam que além dos alunos, os docentes e a própria instituição de ensino estão sujeitos a riscos, e, concluem que cabe aos gestores analisar a frequência, a gravidade e a forma de mitigar o risco, pois “as IES precisam gerir os riscos que valem a pena gerir e assumir as consequências de outros” (Odlin; Benson-Rea; Sullivan-Taylor, 2021, p. 1426, tradução nossa⁸).

Ter o comprometimento da alta gestão para efetivação da gestão de riscos, perpassa pela necessidade do órgão em definir as competências e responsabilidades por meio de uma política de gestão de riscos, conforme estabelece o artigo 17 da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (Brasil, 2016):

⁸ Texto Original: [...] HEIs need to manage the risks that are worth managing and assume the consequences of others.

Art. 17. 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 ao menos:

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** (Brasil, 2016, grifo nosso).

Alinhar o comportamento da alta gestão, que compõe a CGRC, com os princípios e diretrizes da gestão de risco é essencial. Como destaca Rêgo (2020, p. 49), a cultura organizacional pode ser uma barreira para o processo de governança, gestão de riscos e controle internos, afirmando que a cultura “nasce de cima para baixo”. Miranda (2021, p. 119) também ressalta que a prática mais propagada na literatura indica que a alta administração é responsável por “descrever a cultura ética organizacional, estabelecendo que o exemplo deve vir de cima”. O autor enfatiza que o sucesso da implementação e inserção da gestão de risco na organização começa com o engajamento dos dirigentes, ou seja, eles “devem comprar a ideia primeiro e, dessa forma, repassar as orientações às camadas mais inferiores da organização” (Miranda, 2021, p. 119).

2.2.5 O Papel das Auditorias Internas no processo de gestão de riscos

A gestão de risco, como ferramenta de uma boa governança, é de suma importância para prever e prover os meios necessários para que as incertezas não desviem os esforços da instituição em alcançar seus objetivos (Miranda, 2021).

No contexto da necessidade de as universidades em definir competências e responsabilidade, principalmente da alta gestão para efetivar a implementação da gestão de riscos em seus órgãos, é que ganha destaque o papel das Auditorias Internas. Segundo a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n° 01 (Brasil, 2016), cabe a Auditoria Interna auxiliar o órgão a realizar seus objetivos e, para isso, deve “avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos de integridade e de governança” (Brasil, 2016, Art.2º, III),

O TCU (Brasil, 2018a) defende que a abordagem de três linhas, ou camadas de defesa do órgão, é uma forma aplicável a qualquer organização, independente do seu tamanho, por ser “simples e eficaz para melhorar a comunicação e a conscientização sobre os papéis e as responsabilidades essenciais de gestão de riscos e controles” (Brasil, 2018a, p. 58). Com base nessa metodologia, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (Brasil, 2016), estabelece:

- Primeira linha ou camada de defesa, executada por todos os níveis de gestão dentro da organização, todos aqueles que operacionalizam os controles internos da gestão.
- Segunda linha ou camada de defesa, executada por instâncias específicas, como comitês de risco e controles internos, responsáveis pela supervisão dos controles internos;
- Terceira linha ou camada de defesa, executada pelas auditorias internas no âmbito da Administração Pública, responsáveis por proceder a avaliação da operacionalização e da supervisão dos controles internos.

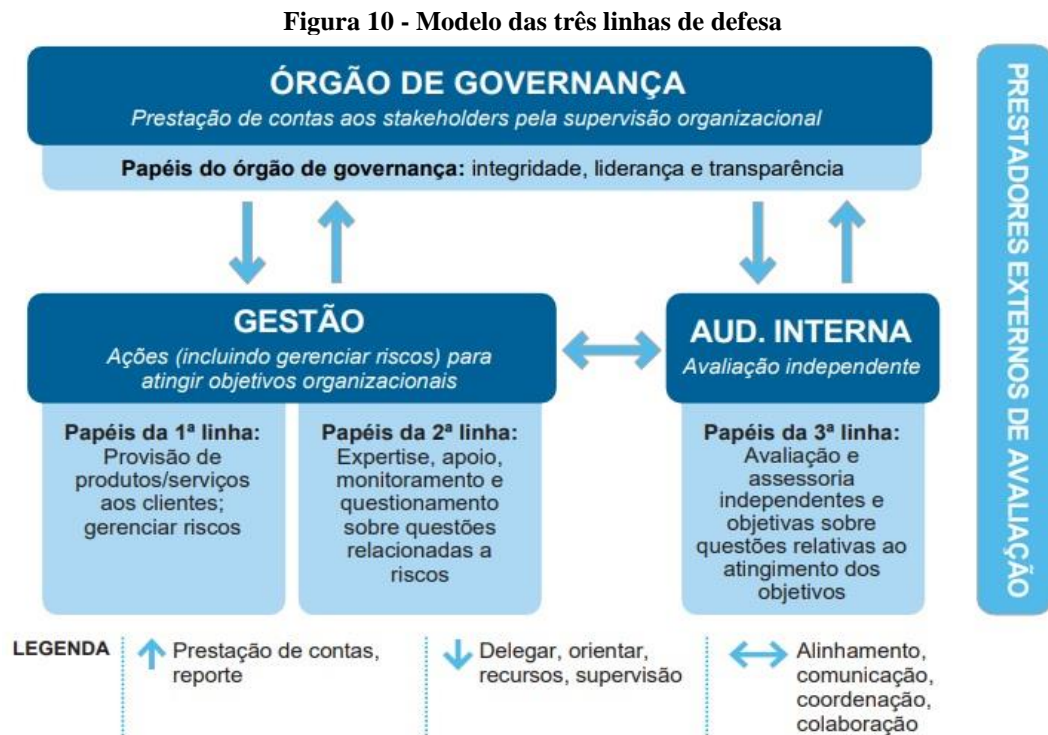
O modelo de três linhas de defesa tem grande relevância por dar um direcionamento quanto à responsabilidade da alta gestão e do papel desempenhado pela auditoria interna quanto à avaliação e assessoria para melhoria contínua das boas práticas adotadas na gestão de riscos.

Segundo o Institute of Internal Auditors (IIA, 2020), cabe à primeira linha de defesa liderar e conduzir as ações, que incluem o gerenciamento de riscos, no uso dos recursos para alcançar os objetivos da organização, bem como manter um fluxo contínuo de comunicação com a alta gestão. O TCU (Brasil, 2018a) é conclusivo ao afirmar que a primeira linha de defesa é constituída pelas funções que gerenciam e possuem propriedade de riscos, visto que a nível operacional é a primeira linha de defesa em identificar, avaliar e mitigar o risco, de acordo com os procedimentos e políticas em consonância com os objetivos do órgão.

À segunda linha de defesa compete supervisionar e fornecer a expertise para “desenvolvimento, implantação e melhoria contínua das práticas de gerenciamento de riscos (incluindo controle interno) nos níveis de processo, sistemas e entidade” (IIA, 2020, p. 6). Essa linha de defesa é constituída pelas funções que supervisionam riscos, ou seja, são as unidades, comitês ou outra estrutura organizacional que atuam para “garantir que a primeira linha funcione como pretendido no que diz respeito à gestão de riscos e controles” (Brasil, 2018a, p. 59).

Já a terceira linha de defesa na gestão de riscos é constituída pela auditoria interna. Cabe à auditoria interna realizar e fornecer à alta administração do órgão avaliações independentes e objetivas sobre a eficiência e eficácia das ações adotadas no processo de gestão de riscos, dando o apoio no alcance dos objetivos, assim como promover e facilitar a melhoria contínua da organização (Brasil, 2018a; IIA, 2020).

O modelo das três linhas ou camadas de defesa estão representadas na figura 10.



Fonte: Institute of Internal Auditors (2020, p. 4)

Em conformidade com o papel definido na figura 10, a auditoria interna desempenha, de acordo com COSO (2007), uma atribuição essencial na estrutura organizacional ao avaliar a eficácia e eficiência das operações e o cumprimento das normas aplicáveis à gestão de risco da organização, bem como na comunicação e recomendação de melhorias. O TCU reforça a importância da auditoria interna, afirmando que a auditoria deve verificar “se as organizações gerenciam adequadamente os seus riscos adotando controles eficazes para minimizá-los” (Brasil, 2020, p. 88).

Quanto à competência da auditoria interna, a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (Brasil, 2016), é imperativa:

[...] Compete às auditorias internas oferecer avaliações e assessoramento às organizações públicas, destinadas ao aprimoramento dos controles internos, de

forma que controles mais eficientes e eficazes mitiguem os principais riscos de que os órgãos e entidades não alcancem seus objetivos.
[...] (Brasil, 2016, Art. 2º, III)

Dialogando com esses preceitos, o Decreto nº 9203/2017 deixou claro o dever da auditoria em buscar agregar valor e melhorar a eficácia da gestão de riscos para alcance dos objetivos do órgão. O Decreto estabelece que:

Art. 18 A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:

- I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;
- II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e
- III - promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais (Brasil, 2017a).

Importante destacar que a alta gestão - órgão de governança - possui responsabilidade de alcançar os objetivos organizacionais, logo, seu papel está relacionado à primeira e à segunda linha de defesa, visto que a primeira está diretamente relacionada com a entrega do produto ou serviço e a segunda em dar o apoio e assistência necessária na gestão de riscos (Brasil, 2018a; IIA, 2020). Portanto, no contexto geral, a responsabilidade maior pela gestão de riscos como uma ferramenta de uma boa governança recai sobre a alta administração.

Considerando que a gestão de risco é uma parte essencial da boa governança, fornecendo informações relevantes para que a alta gestão possa tomar decisões com razoável garantia de que os objetivos sejam alcançados, além de ser obrigatória por determinação legal, torna-se necessário analisar as dificuldades enfrentadas pelas universidades na efetiva implementação da gestão de riscos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta seção é explicar a metodologia empregada neste estudo, composta por duas subseções. A primeira, intitulada "Abordagem de Pesquisa", esclarece o tipo de abordagem utilizada e justificativa de sua escolha. A segunda subseção, chamada "Método de Pesquisa", descreve o método adotado e explica os procedimentos e critérios que fundamentaram as escolhas dos casos e estrutura. Além disso, apresenta a técnica utilizada para coleta e análise dos dados.

3.1 ABORDAGEM DE PESQUISA

Considerando o objetivo geral que é investigar como as universidades públicas federais estão tratando a implementação da gestão de riscos, a decisão tomada foi pela abordagem qualitativa, uma vez que, segundo Silva e Menezes (2001), a pesquisa qualitativa considera a existência de um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, ou seja, essa subjetividade não pode ser representada por números. No mesmo sentido, Martins (2010) afirma que é a abordagem qualitativa que considera relevante a realidade subjetiva dos indivíduos, contribuindo no desenvolvimento da pesquisa, pois o interesse da pesquisa é descobrir o desenrolar de ações ou eventos que culminaram nos resultados com a ênfase na perspectiva do indivíduo sobre tema proposta na pesquisa. Conforme sugere Stake (2011), uma das características essenciais da pesquisa qualitativa é o fato de ser um estudo interpretativo que foca nos significados das relações humanas a partir de diferentes pontos de vista, sendo focada nos detentores de conhecimento.

Para Goldenberg (2004), na pesquisa qualitativa o pesquisador não se preocupa com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma instituição.

Dessa forma, a abordagem a ser utilizada será a qualitativa, visto que se pretende identificar as ações que auxiliam ou atrapalham a implementação do processo de implementação da gestão de riscos, a partir de três universidades indicadas para o estudo.

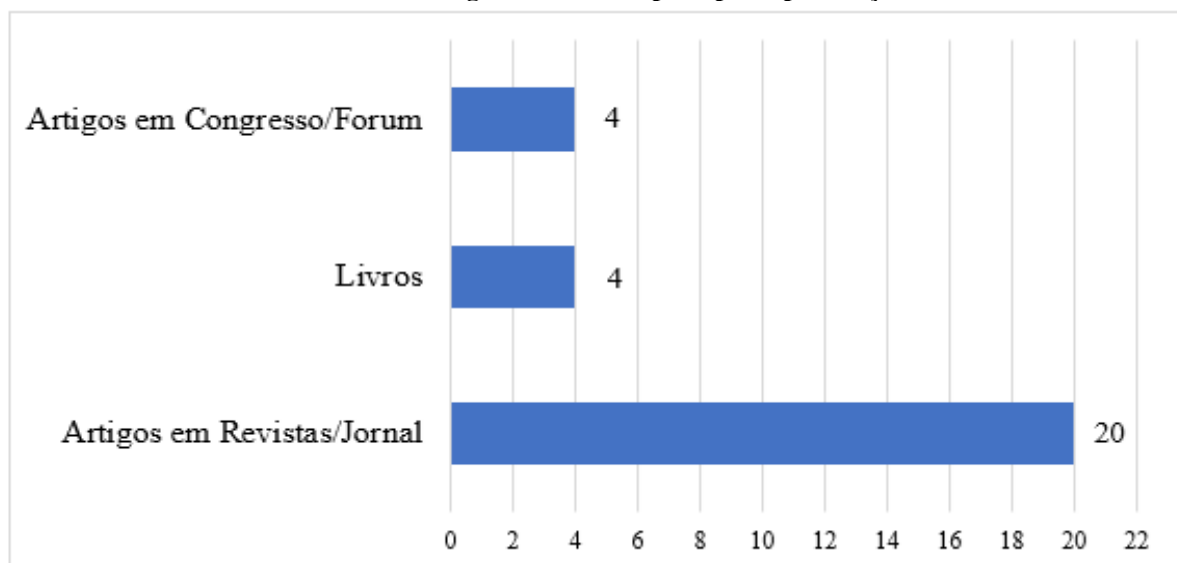
3.1.1 Revisão de Literatura

Para desenvolvimento desta etapa foi utilizado a base Scopus, acessada através do Portal Periódico Capes. As palavras chaves e combinações utilizadas para pesquisa na base de dados foram: “*governança + Brasil*”, “*teoria da agência + Brasil*”, “*public governance + Brazil*”, “*public governance + risk management*”, “*public governance + agency theory*”, “*public governance + higher education institutions*”, “*risk management + higher education institutions*”, “*risk management + higher education institutions + public sector*”, “*governance + public sector + Brazil*”, “*governance + agency theory + Brazil*”, “*public governance + university + Brazil*”, “*governance + federal university*”, “*governança aplicada ao setor público*”, “*enterprise risk management + public sector*”.

Após realizar a pesquisa na base de dados selecionada, encontrou-se um total de 131 trabalhos. Após uma leitura inicial, foram excluídos aqueles que não apresentavam relação ou relevância para os objetivos da pesquisa. Durante a leitura, também foram identificados outros trabalhos relevantes que foram incluídos na revisão bibliográfica, totalizando 28 trabalhos selecionados. Esses trabalhos incluem artigos publicados em revistas ou anais de congresso, bem como livros ou capítulos de livros.

O gráfico 1 apresenta a distribuição desses trabalhos.

Gráfico 1 - Artigos distribuídos por tipo de publicação



Fonte: elaboração própria.

Na tabela 1, é apresentada a relação dos principais temas abordados no presente estudo, juntamente com os respectivos autores que contribuíram para o seu desenvolvimento.

Tabela 1 - Autores por tema

Tema:	Autores que contribuíram com o tema:
Governança Corporativa	ABNT (2018); Andrade e Rossetti (2004); Bevir (2011); IBGC (2015); IBGC (s.d.); IFAC (2014); Jensen e Meckling (1976); Miranda (2021); OCDE (2004); Rêgo (2020); Rocha <i>et al.</i> (2012); Secchi (2009); Teixeira e Gomes (2019).
Governança Pública	ABNT (2018); Alcântara, Pereira, Silva (2015); Batista, Gomes e Panis (2021), Bevir (2011); Castro e Silva (2017); Campos (1990); IBGC (2015); IFAC (2014); Kissler e Heidemann (2006); Matias-Pereira (2010); Miranda (2021); Neves, Guimarães e Júnior (2017); Paula (2005); Pinho e Sacramento (2009); Rêgo (2020); Ronconi (2011); Secchi (2009).
Governança nas Universidades	Gesser, Oliveira, Machado e Melo (2021); Lugoboni <i>et al.</i> (2020); Nogueira, Garcia e Ramos (2012); Ranieri (2021); Soares <i>et al.</i> (2020);
Gestão de Riscos	ABNT (2018); Batista, Gomes e Panis (2021); COSO (2007); IIA (2020); IIA (2020); Miranda (2021); Montezano, Júnior, Ramos, Melchiades (2019); IBGC (2015); Odlin, Benson-Rea e Sullivan-Taylor (2021); Perera <i>et al.</i> (2022); Rêgo (2020)
Monitoramento / Auditoria Interna	ABNT (2018); COSO (2007); IIA (2020); Miranda (2021).

Fonte: elaboração própria.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Com base nos objetivos, o presente estudo se classifica como método de pesquisa descritiva, pois, segundo Gil (2002), o principal objetivo desse tipo de pesquisa é descrever as características de determinada população ou fenômeno, dado que pode, ainda, estabelecer relações entre variáveis.

Como procedimento técnico para investigação empírica, será utilizado o estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001), procura investigar um determinado fenômeno, dentro de um contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas.

Da mesma forma, Eisenhardt (1998) conceitua que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se dedica a compreender a dinâmica presente dentro de configurações únicas. Para Yin (2001), pode ainda envolver casos únicos ou múltiplos e vários níveis de análise.

O objetivo do estudo de caso é aprofundar-se no conhecimento acerca de um tema, visando estimular sua compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria (Miguel, 2007). De forma análoga, Triviños (1987) afirma que o objetivo de estudos de caso é o aprofundamento na descrição de determinada realidade.

Para Goldenberg (2004, p. 33), “o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto”.

No estudo de caso, a população é um grupo maior e bem definido e o subgrupo é a amostra que representa o principal interesse da pesquisa, com o objetivo de dar profundidade ao tema estudado (Collis; Hussey, 2006).

Para Eisenhardt (1989), a identificação da população é crucial, porque ela define o conjunto de instituições do qual a amostra de pesquisa será extraída, além de ajudar a definir os limites para uma generalização das descobertas da pesquisa.

Para Barratt, Choi e Li (2011), casos múltiplos podem aumentar a validade externa e ajudar a proteger contra o viés do observador, e pode ainda criar uma teoria mais robusta e possível de ser testada do que pesquisa de caso único.

De acordo com o Ministério da Educação – MEC, o Brasil conta com 69 universidades públicas federais, porém, para o presente estudo, temos como população as 63 universidades federais avaliadas pelo TCU. Desse conjunto, a amostra será constituída de três casos selecionados (universidades), a partir dos quais aprofundaremos a pesquisa.

3.2.1 Identificando a população do estudo

Para escolha da população objeto do estudo, foi utilizado o indicador *Capacidade em Gerir Riscos* – CGR, abordado no relatório do TCU como indicador 2110, que compõe o *Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública* – IGG⁹, realizado e divulgado pelo Tribunal de Contas da União (Brasil, 2021b).

Desde 2017, o TCU realiza levantamentos anuais sobre governança nos órgãos públicos. Segundo o TCU (Brasil, 2021b), a divulgação do relatório do IGG tem por objetivo auxiliar o órgão a identificar aspectos de governança e gestão com maiores riscos e oportunidades de melhoria.

Para realização do *Relatório Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas* – IGG 2021, o TCU contou com as respostas de 381 organizações sob sua jurisdição (Brasil, 2021b).

⁹ Em março de 2024, o TCU anunciou a substituição do Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública – IGG, pelo Índice de Avaliação de Governança Organizacional - iESGo. Ao incorporar práticas ESG, referentes à sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança, o TCU busca promover um novo padrão de racionalização e excelência em governança e gestão pública. O formato e a forma de coleta de dados utilizados pelo IGG, foram mantidos (Brasil, 2024).

O indicador CGR é composto da verificação dos seguintes itens: a) estrutura da gestão de riscos está definida, b) atividades típicas de segunda linha estão estabelecidas, c) o processo de gestão de riscos da organização está implantado, d) os riscos considerados críticos para a organização são geridos, e) a organização executa processo de gestão de continuidade do negócio (Brasil, 2021b).

Após realizar um recorte composto apenas por universidades, foi possível identificar no *Relatório IGG 2021*, para o indicador *Capacidade de Gerir Riscos – CGR*, que 63 universidades federais forneceram suas informações. O Apêndice A apresenta as universidades com sua respectiva avaliação, que segue em escala de 0 a 1. A partir disso, foi possível identificar que as 6 universidades que deixaram de compor o relatório têm pouco tempo de atividade, conforme Apêndice B.

A seleção dos casos pretende demonstrar generalizações teóricas nas quais sugere que a teoria aplicada à amostra selecionada em certas circunstâncias pode ser generalizada para outros. Para tanto, a seleção de casos semelhantes pode ajudar a mostrar se a teoria pode ser generalizada (Collis; Hussey, 2006).

3.2.2 Seleção dos estudos de casos

Segundo Eisenhardt (1989), o objetivo da amostra é escolher casos que são susceptíveis de serem replicados ou podem visar estender a teoria, ou seja, pode estender, ao preencher alguma lacuna teórica ou mesmo desenvolver novas teorias. Para a autora, a escolha até pode ser aleatória, mas ela não é necessária e muito menos preferível.

A partir do referencial teórico e usando como critério o indicador *Capacidade em Gerir Riscos* do TCU, optou-se por estudar uma amostra de três universidades em situações opostas, sendo uma melhor avaliada, uma em nível intermediário e uma com baixa avaliação. Como observou Eisenhardt (1989), a escolha de casos tipo polares faz sentido quando o processo de interesse é observável de forma transparente. Porém, o TCU recomenda máxima cautela ao utilizar do IGG (ou de seus subindicadores) para efeito de comparações, pois deve ser observado se elas são do mesmo segmento e condições, para que as conclusões sejam válidas e verdadeiramente úteis ao desenvolvimento do país.

Dessa forma, a seleção dos casos polares levou em consideração alguns critérios para encontrar universidades que apresentassem condições semelhantes. Conforme Miguel (2007), para a definição dos casos a serem investigados, deve-se utilizar critérios robustos que

efetivamente justifiquem a escolha feita. Assim, a definição da amostra tomou como base os seguintes critérios:

- a) Índice Geral de Cursos – IGC;
- b) Número de servidores técnicos administrativos por docente;
- c) Política de gestão de riscos publicada; e
- d) Localização da universidade.

a) Índice Geral de Cursos – IGC

Instituído pelo Ministério da Educação (MEC), através da Portaria Normativa nº 12 de 5 de setembro de 2008, o *Índice Geral de Cursos – IGC* é o principal indicador de qualidade do ensino superior no Brasil. Em uma escala de 1 a 5, ele mede a qualidade dos cursos de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado) de cada instituição de ensino superior (Brasil, c2018).

Conforme disposto no artigo 1º da Portaria Normativa (Brasil, 2008), o IGC consolida informações relativas aos cursos superiores constantes dos cadastros, censo e avaliações oficiais disponíveis no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) e na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e sua divulgação ocorre anualmente pelo INEP. Assim, o levantamento foi realizado a partir do Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC, plataforma mantida pelo MEC com base nos dados oficiais das instituições de ensino (Brasil, s.d.). O IGC é um importante indicador pelo qual os estudantes podem conhecer o desempenho das instituições de ensino superior do país (Brasil, c2018). No Apêndice C, são apresentadas as notas IGC/MEC obtidas pelas 63 universidades.

Segundo o MEC (Brasil, c2018), as notas das faixas 1 e 2 são consideradas insatisfatórias e impedem que a instituição realize sua expansão, ou seja, impossibilita a construção de novos *campi*, abertura de cursos e o aumento do número de vagas de ingresso. A nota 3 é considerada apenas como o mínimo de desempenho necessário. Assim, para o presente estudo foram consideradas as universidades com melhores notas, ou seja, foram consideradas as instituições que obtiveram notas 4 e 5.

b) Número de servidores

Esse critério tem como finalidade permitir que a amostra selecionada para estudo apresente o número de servidores técnico-administrativos (TAs) por docente igual ou mais próximo da média nacional, mantendo assim um padrão de semelhança entre as universidades.

O levantamento do número de servidores foi realizado a partir de pesquisa junto ao *Painel Estatístico de Pessoal* (PEP), que foi desenvolvido pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SGP/MP) que, após sua extinção, passou a ser mantido pelo Ministério da Economia. O PEP concentra as informações estatísticas de pessoal do Poder Executivo Federal desde janeiro de 2017, com a finalidade de ampliar a transparência ativa e simplificar o acesso às informações estatísticas da área de Gestão de Pessoas do Governo Federal (Brasil, c2022).

É importante destacar que as três universidades realizaram concurso público em 2023. Contudo, esses concursos não representam uma ampliação do quadro de vagas das universidades, mas sim apenas reposição da força de trabalho motivada pelas saídas.

Dessa forma, foi verificado o número total de docentes e técnicos administrativos das 63 universidades constantes no relatório do TCU, conforme Apêndice D.

Da análise do Apêndice D, verifica-se que a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) apresentou a menor média 0,44, enquanto a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) foi a que apresentou a maior média com 3,09 técnicos administrativos por docente.

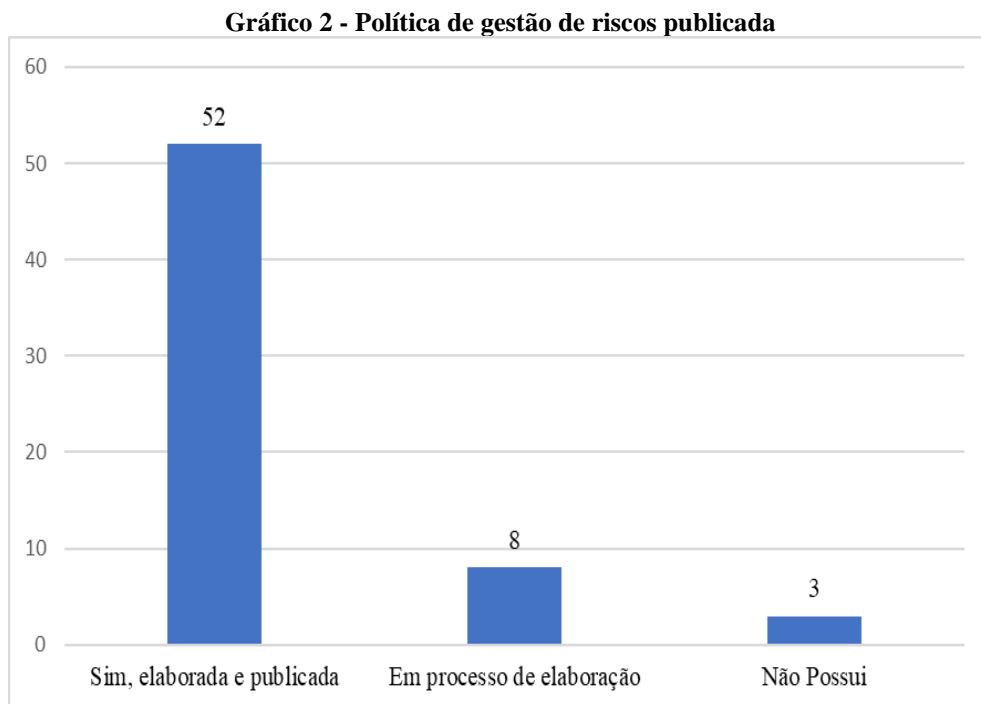
Com base nos dados, foi possível chegar ao dimensionamento médio geral de 1,08 servidores de cargos técnicos administrativos por docente nas universidades, média que será utilizada como um dos critérios para seleção dos casos para estudo.

c) Política de gestão de riscos publicada

Esse critério foi utilizado em razão do objetivo principal proposto no presente estudo e, ainda, pela imposição legal feita pela Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria Geral da União, IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 (Brasil, 2016), que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, para que as universidades publicassem suas respectivas políticas de gestão de riscos.

Para tanto, torna-se imprescindível realizar um recorte que adote como critério de seleção apenas as universidades que já tenham a política de gestão de riscos publicada.

Em vista disso, após avaliar a pesquisa documental proveniente de um estudo realizado pela Auditoria Interna da Universidade Federal do ABC, obtido por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão – e-SIC, no primeiro trimestre de 2022, foi possível identificar que 11 universidades ainda não possuem uma política de gestão de riscos publicada, conforme gráfico 2.



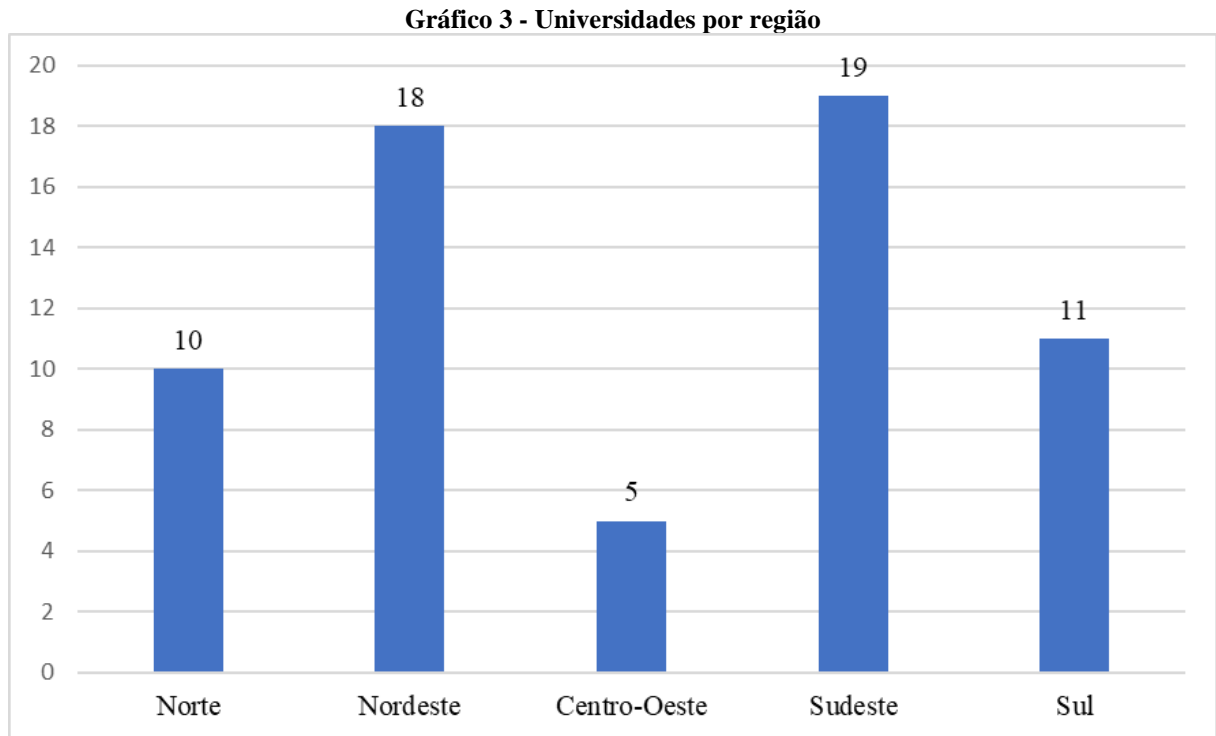
Fonte: elaboração própria.

d) Localização da universidade

A localização da universidade tem como finalidade identificar as instituições em função da região onde estão instaladas e utilizar a região que possui maior número de universidades em atividade.

Após levantamento junto ao *Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-ME* (Brasil, s.d.), foi possível constatar que, até 2021, o Brasil contava com 69 universidades federais distribuídas no território nacional na seguinte proporção: 8 no Centro-oeste, 20 no Nordeste, 11 no Norte, 19 no Sudeste e 11 no Sul. Para tanto, ponderando as condições pré-estabelecidas em considerar a população de 63 universidades avaliadas pelo TCU, a proporção ajustada para pesquisa, após a exclusão das seis universidades, é de: 5 no

Centro-oeste, 18 no Nordeste, 10 no Norte, 19 no Sudeste e 11 no Sul. Portanto, conforme gráfico 3, por apresentar maior número de universidades instaladas, a região Sudeste foi utilizada como critério de seleção.



Fonte: elaboração própria.

3.2.3 Identificação dos estudos de casos

De acordo com Eisenhardt (1989), a seleção dos casos é um dos aspectos mais importantes na pesquisa. Assim, com base nos critérios: índice geral de cursos, número de servidores técnicos administrativos por docente, política de gestão de riscos publicada e localização da universidade, a Universidade Federal de Lavras (UFLA) obteve a melhor avaliação, enquanto a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) recebeu a pior avaliação. Inicialmente, os critérios apontavam para a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como a opção intermediária. No entanto, após várias tentativas de contato para obter a autorização de instituição coparticipante, a universidade não forneceu o documento obrigatório para a submissão e aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos.

Devido a essa situação, e com base nos critérios estabelecidos, a segunda opção intermediária foi a Universidade Federal Fluminense (UFF). No entanto, a universidade informou que, se a autorização fosse concedida, a pesquisa só poderia ser realizada no

Instituto de Saúde de Nova Friburgo, no *campus* Nova Friburgo da UFF. Isso não atendia às necessidades do estudo, uma vez que os cargos da alta administração da universidade estavam localizados em outro *campus*.

Portanto, a terceira opção escolhida foi a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), que, após vários contatos, concedeu a autorização necessária para dar continuidade à pesquisa. Com base nos critérios estabelecidos, foi elaborado o Apêndice E, que contém a lista das universidades com a consolidação dos critérios adotados, e resultou na seleção das três universidades: UFLA, UFVJM e UFRJ, conforme apresentadas na tabela 2 a seguir.

Tabela 2 - Universidades selecionadas

Nome	Sigla	CGR TCU	IGC MEC	Média de TA/Docente	Região
Universidade Federal de Lavras	UFLA	0,85	5	0,74	Sudeste
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	0,59	4	0,81	Sudeste
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	0,17	5	1,84	Sudeste

Fonte: elaboração própria.

3.2.4 Técnica de coleta de dados

Considerando as informações pretendidas, a entrevista semiestruturada foi a técnica de coleta de dados escolhida para realização do estudo de caso, que compreende na aplicação de um roteiro com perguntas pré-determinadas e permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, sem que o pesquisador imponha sua visão ao entrevistado (Triviños, 1987; Martins, 2010).

A entrevista semiestruturada é aquela:

[...] que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (Triviños, 1987, p. 146).

Martins (2010) afirma que uma das características da pesquisa qualitativa é que a construção da realidade objetiva é alcançada pela perspectiva do pesquisador e pela realidade subjetiva dos indivíduos, tendo na entrevista semiestruturada a forma de alcançar essa condição.

Goldenberg (2004) destaca as seguintes vantagens da entrevista:

- O entrevistado tem mais paciência e motivação para falar do que escrever;
- Maior versatilidade para garantir a resposta desejada;
- Possibilidade de observar eventuais contradições na fala do entrevistado;
- Permite observar emoções e obter revelação de informação de assuntos complexos;
- Permite maior profundidade no tema abordado; e
- Estabelece uma relação de confiança e amizade entre pesquisador-pesquisado.

Quanto às desvantagens, a entrevista semiestruturada exige mais tempo, atenção e disponibilidade do pesquisador, como também maior dispêndio de recursos financeiros (Boni; Quaresma, 2015; Goldenberg, 2004).

Para Triviños (1987), um roteiro de entrevista semiestruturada é uma das principais técnicas para o pesquisador realizar a coleta de dados. Bodin e Quaresma (2015), complementam que a interação entre pesquisador e entrevistado, proporcionada por essa técnica, permite produzir uma melhor amostra da população de interesse.

Desse modo, a entrevista semiestruturada revelou-se a mais apropriada para cumprir os objetivos propostos, visto que ela proporciona ampliar o conhecimento sobre o tema estudado e permite realizar uma conclusão da análise mais próxima da realidade em que as universidades estão inseridas.

Em vista disso, o Apêndice F apresenta o roteiro para entrevista, que, para validação do questionário, passou por um pré-teste entre os dias 15 e 29 de agosto de 2023 com seis servidores(as) ocupantes de cargos de direção de duas universidades públicas federais e de um instituto federal de ensino superior.

O resultado do pré-teste foi valioso, pois os respondentes forneceram sugestões significativas, principalmente no que diz respeito à adequação de termos técnicos e à clareza na redação das questões, para posterior submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa. Essas contribuições não apenas refletem o comprometimento dos participantes, mas também reforçam a relevância e a eficácia da abordagem escolhida.

Dessa forma, a entrevista semiestruturada não somente se apresenta como a técnica mais adequada para cumprir os objetivos da pesquisa, mas também como uma ferramenta fundamental para a obtenção de insights valiosos sobre o tema nas universidades públicas federais.

O quadro 2 apresenta a relação dos objetivos específicos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e as fontes de dados utilizadas no estudo.

Quadro 2 - Relação entre os objetivos específicos da pesquisa, as técnicas de coleta e as fontes de dados

Objetivo	Técnica de coleta de dados	Fonte:
Realizar o levantamento documental e normativo quanto à implementação da gestão de riscos nas universidades estudadas.	Análise documental.	Relatórios de Gestão; Portarias relacionadas à gestão de riscos, emitidas pelas universidades estudadas; websites do Tribunal de Contas da União, Ministério da Educação, Ministério da Economia e das universidades públicas federais.
Descrever as boas práticas adotadas para a implementação da gestão de risco pelas universidades.	Revisão de literatura; entrevista semiestruturada.	Artigos em congresso ou fórum, livros e artigos em revistas ou jornal. Servidores (as) ocupantes de cargos de direção das universidades estudadas.
Identificar as dificuldades para implantar o gerenciamento de riscos.	Revisão de literatura; entrevista semiestruturada.	Artigos em congresso ou fórum, livros e artigos em revistas ou jornal. Servidores (as) ocupantes de cargos de direção das universidades estudadas.
Analisar e apontar possíveis ações para implementação e continuidade do processo de gestão de riscos.	Entrevista semiestruturada.	Servidores (as) ocupantes de cargos de direção das universidades estudadas.

Fonte: elaboração própria.

3.2.5 A escolha e abordagem aos entrevistados

Dentro do âmbito do setor público, o Tribunal de Contas da União (TCU) enfatiza a presença de riscos não apenas nas atividades relacionadas à alocação de recursos públicos, mas também naquelas ligadas à gestão e fiscalização de contratos (BRASIL, 2018a).

Assim, em consonância com os objetivos delineados por este estudo, optou-se por conduzir entrevistas com servidores ocupantes de cargos de direção vinculados às áreas relacionadas à alocação de recursos, à gestão e fiscalização de contratos e avaliação e melhoria do processo de gestão de riscos, em cada uma das três universidades federais criteriosamente selecionadas: UFLA, UFVJM e UFRJ.

O primeiro contato para agendar as entrevistas ocorreu logo após a aprovação da pesquisa pelo CEP-UFSCAR, na semana de 18 a 22 de dezembro de 2023. Inicialmente, foi feito por telefone, seguido pela formalização da solicitação de entrevista por e-mail, que incluiu informações sobre o estudo e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A dificuldade encontrada nessa fase de negociação foi principalmente em razão do período do ano em que ocorreu. Devido à proximidade do encerramento do ano e ao início do período de

recesso nas universidades, a primeira entrevista foi realizada, em 16 de janeiro de 2024, com a UFRJ, conforme quadro 03.

Quadro 3 - Detalhamento das entrevistas por ordem do caso polar

Codificação do Entrevistado	Universidade	Data da Entrevista	Modalidade da entrevista
E1	UFLA	19/01/2024	Conversa online
E2	UFLA	06/02/2024	Conversa online
E3	UFLA	20/02/2024	Conversa online
E4	UFVJM	17/01/2024	Conversa online
E5	UFVJM	30/01/2024	Conversa online
E6	UFRJ	16/01/2024	Conversa online
E7	UFRJ	30/01/2024	Conversa online

Fonte: elaboração própria.

Inicialmente, planejava-se entrevistar três servidores de cada universidade. No entanto, durante os contatos iniciais com a UFVJM, o servidor consultado declinou da participação no estudo, indicando que outro dirigente possuía maior conhecimento sobre a temática na instituição. Entretanto, o servidor indicado já constava previamente como participante. Na UFRJ, ao contrário das outras instituições selecionadas, as competências de gestão, fiscalização, contratações, e governança estão centralizadas em uma única unidade. Assim, na UFVJM e na UFRJ foram entrevistados apenas dois servidores, enquanto na UFLA, devido à maior segregação das funções, foram entrevistados três servidores.

Para garantir a espontaneidade dos entrevistados e facilitar o desenvolvimento da atividade, foi elaborado um questionário não fixo (Apêndice F), que serviu como guia e permitiu aos entrevistados terem conhecimento prévio do conteúdo abordado. Assim, embora todas as entrevistas tratassem essencialmente das mesmas temáticas, a conversa ocorreu de forma mais flexível

Todos os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas, que tiveram, em média, uma duração de cerca de uma hora e meia.

Durante as entrevistas, foram apresentados detalhes do desenvolvimento da pesquisa, bem como os critérios utilizados para definir as universidades participantes do estudo. Ficou a critério dos entrevistados comentar sobre os temas abordados no questionário. Alguns responderam questão por questão, enquanto outros optaram por fazer comentários ou apontar uma percepção geral de sua vivência no cargo de direção, abordando todos os pontos do questionário. O último tópico deste trabalho é dedicado ao detalhamento das entrevistas realizadas com os servidores.

3.2.6 Fontes e forma de análise de dados

Para concepção do presente estudo, a análise dos dados coletados foi realizada e dividida em duas etapas. Na primeira, foi realizado o levantamento de dados secundários por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa eletrônica nos websites do Tribunal de Contas da União, Ministério da Educação, Ministério da Economia e das universidades federais pesquisadas. Na segunda etapa foi realizada a análise dos dados coletados nas entrevistas.

3.2.6.1 Dados primários

Considerando que os dados primários são provenientes de entrevistas, a técnica de análise escolhida foi inspirada na análise de conteúdo que, segundo Bardin (2016), se caracteriza pela hermenêutica controlada, fundamentada na inferência, que oscila entre o rigor da objetividade e da fertilidade da subjetividade, com objetivo de descrição do conteúdo de mensagens.

A técnica de análise de conteúdo é mais estável e constitui “um material objetivo ao qual podemos voltar todas as vezes que desejarmos” (Triviños, 1987, p. 60).

A partir disso foi possível estruturar o caminho percorrido pelos capítulos anteriores. Na sequência, é imperioso conhecer um pouco das universidades selecionadas para o estudo.

4 BREVE APRESENTAÇÃO DOS CASOS SELECIONADOS

O objetivo desta seção é realizar uma breve apresentação das universidades selecionadas e pesquisadas no presente estudo, bem como abordar elementos relevantes de gestão de riscos em cada uma delas. Para tanto, esta seção está dividida em três subseções. A primeira subseção apresenta a Universidade Federal de Lavras, incluindo sua origem e contexto atual de gestão de riscos. A segunda subseção trata da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, fornece informações relevantes sobre sua história e aborda os principais elementos de sua gestão de riscos. Finalmente, a terceira subseção apresenta a Universidade Federal do Rio de Janeiro, discute sua origem e destaca sua gestão de riscos.

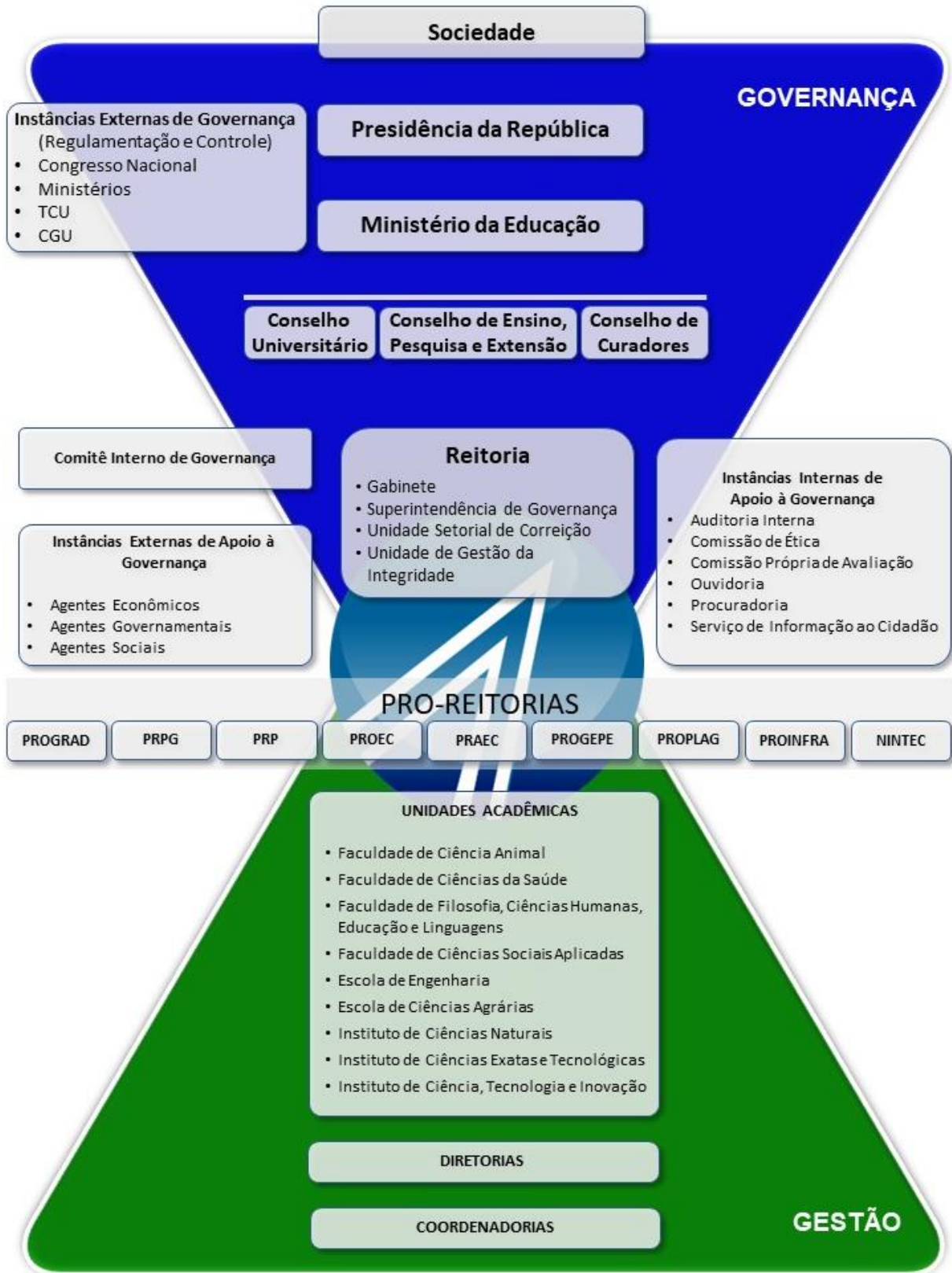
4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

A Universidade Federal de Lavras (UFLA), com sede e foro no Município de Lavras, Estado de Minas Gerais, foi fundada em 1908, inicialmente como Escola Agricultura de Lavras. Trinta anos depois, em 1938, passou a ser chamada de Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL), sendo federalizada em 1963 pela Lei nº 4.307, de 23 de dezembro de 1963, e transformada em autarquia de regime especial pelo Decreto nº 70.686, de 7 de junho de 1972 e, em 1994, por meio da Lei nº 8.956, de 15 de dezembro de 1994 (Brasil, 1994b), a Escola Superior de Lavras foi transformada em Universidade Federal de Lavras (UFLA, s.d.).

De acordo com seu *Relatório de Gestão de 2022*, a UFLA atendeu regularmente 9.026 alunos matriculados na graduação e 2.675 alunos na pós-graduação *stricto sensu* (UFLA, 2023). Além disso, comprometida com sua inserção nos diferentes campos do conhecimento, a UFLA avança com seu projeto de fortalecimento e consolidação em áreas que abrangem tanto as ciências exatas quanto as humanas e as ciências da saúde (UFLA, s.d.).

Quanto à governança da UFLA, a figura 11 representa sua estrutura:

Figura 11 - Estrutura de governança da UFLA



Fonte: Relatório de Gestão do Exercício de 2022. (UFLA, 2023, p. 27).

4.1.1 Gestão de Riscos da UFLA

Em 2016, em atendimento à Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (Brasil, 2016), a Universidade Federal de Lavras (UFLA) instituiu o Comitê de Governança, Riscos e Controle (CGRC) por meio da Portaria nº 1.865, de 29 de dezembro de 2016 (UFLA, 2016).

O artigo 1º da Portaria nº 1.865/2016 (UFLA, 2016) estabeleceu que o CGRC da UFLA seria composto pelos seguintes servidores da alta administração, com a presidência sendo ocupada pelo Chefe de Gabinete da Reitoria, seguido por:

- Pró-Reitora de Assuntos Estudantis e Comunitários;
- Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas;
- Pró-Reitor de Extensão e Cultura;
- Pró-Reitora de Planejamento e Gestão;
- Pró-Reitor de Pós-Graduação;
- Pró-Reitor de Graduação;
- Pró-Reitor de Pesquisa; e
- Auditor-Geral da UFLA.

A referida Portaria destacou a importância do CGRC no processo de implementação e acompanhamento da gestão de riscos, bem como definiu as competências do comitê, que incluem:

- I – promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- II – institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos;
- III – promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- IV – garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- V – promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, pela gestão de riscos e pelos controles internos;
- VI – promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- VII – aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- VIII – supervisionar o mapeamento e avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- IX – liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;
- X – estabelecer limites de exposição a riscos globais do órgão, bem com os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade;

- XI – aprovar e supervisionar método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- XII – emitir recomendação para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos; e
- XIII – monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê (UFLA, 2016, Art. 2º).

Em 2018, o CGRC foi substituído pelo Comitê Interno de Governança da Universidade Federal de Lavras (CIGov-UFLA), conforme estabelecido pela Portaria nº 1.499, de 19 de novembro (UFLA, 2018). O CIGov assumiu todas as competências do CGRC, com a finalidade de assessorar a Reitoria na condução da política de governança. A constituição atual do CIGov é definida pelo artigo 2º da Portaria nº 821, de 1º de julho de 2020 (UFLA, 2020a) e pela Portaria nº 1.039, de 13 de agosto de 2020 (UFLA, 2020b), que inclui novos membros para ampliar o alcance institucional do Comitê. Com base nesses dispositivos, o CIGov possui a seguinte composição:

- Reitor (Presidente);
- Vice-Reitor (Vice-Presidente);
- Chefe de Gabinete da Reitoria (Vice-Presidente);
- Assessor de Governança e Gestão / Reitoria;
- Assessora de Assuntos Estratégicos;
- Pró-Reitora de Assuntos Estudantis e Comunitários;
- Pró-Reitor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas;
- Pró-Reitor de Extensão e Cultura;
- Pró-Reitor de Graduação;
- Pró-Reitor de Infraestrutura e Logística;
- Pró-Reitor de Planejamento e Gestão;
- Pró-Reitor de Pesquisa;
- Pró-Reitor de Pós-Graduação;
- Diretor de Gestão de Tecnologia da Informação;
- Coordenador de Operação e Segurança da Informação / DGTI;
- Diretor de Relações Internacionais;
- Diretor da Escola de Ciências Agrárias;
- Diretor da Faculdade de Ciência Animal;
- Diretor da Faculdade de Ciências da Saúde;
- Diretor da Faculdade de Educação e Linguagens e Ciências Humanas;
- Diretor da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas;

- Diretor da Escola de Engenharia;
- Diretor do Instituto de Ciências Naturais;
- Diretor do Instituto de Ciências Exatas; e
- Coordenador de Comunicação Social.

Além disso, a UFLA estabeleceu, por meio da Portaria nº 1.426, de 3 de novembro de 2020, sua Política de Gestão de Riscos, a qual define como principais objetivos:

- 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.
- Aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.
- 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 (UFLA, 2020c, p. 6).

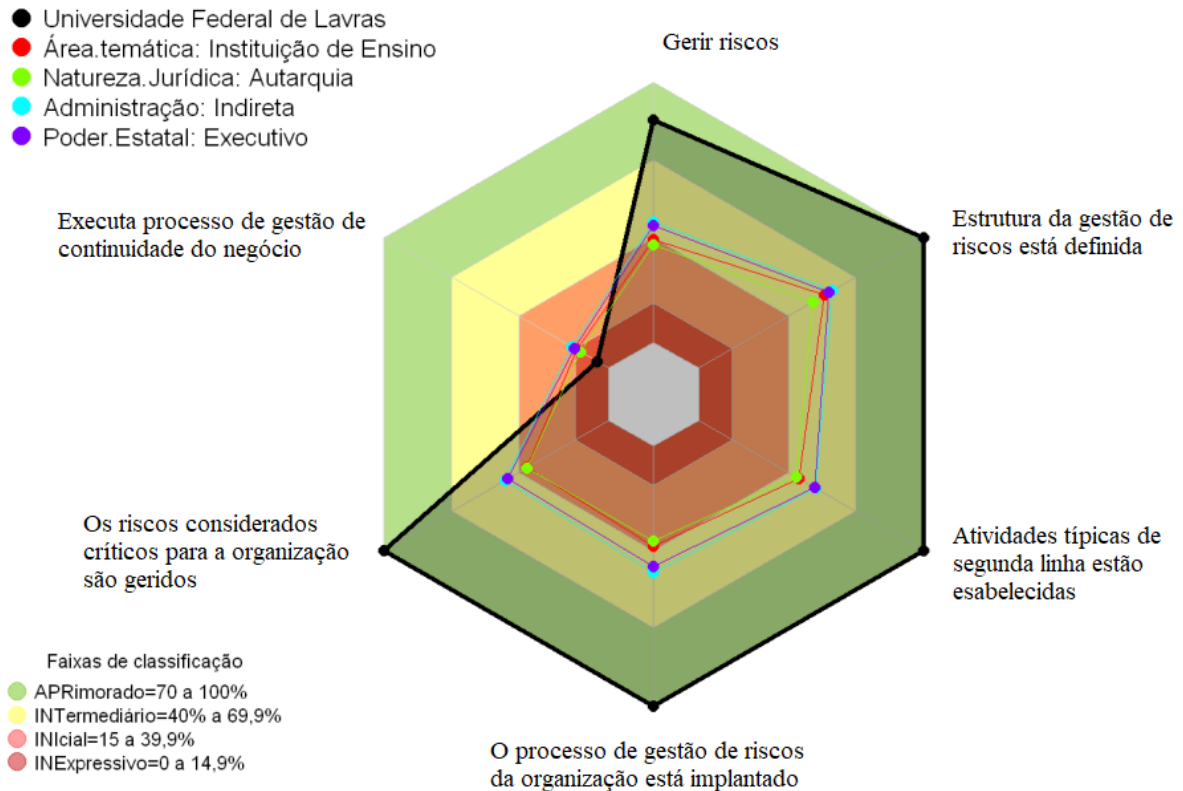
Na sua Política de Gestão de Riscos, a UFLA apresenta, de forma clara, além de conceitos, finalidade e diretrizes sobre a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico, as atribuições do CIGOV, em:

- Definir a estratégia da UFLA para atendimento de seus objetivos com minimização de riscos.
- Opinar acerca do nível de risco aceitável inerentes aos processos.
- Monitorar e sugerir aperfeiçoamento dos controles internos da gestão.
- Conscientizar os gestores e membros da comunidade acadêmica sobre a importância da gestão de riscos e a responsabilidade inerente aos colaboradores (UFLA, 2020c, p. 23).

A Política instituída também define que à Auditoria Interna compete, “auditar e orientar a avaliação de riscos da UFLA, por meio da elaboração de relatórios periódicos e reportá-los ao Reitor, que por sua vez, os submeterão ao Comitê de Governança, Controle e Gestão de Riscos” (UFLA, 2020c, p. 23).

Nessas condições, de acordo com o relatório de levantamento individual IGG 2021 do TCU (Brasil, 2021d), a figura 12 apresenta a situação da UFLA para o indicador *Capacidade de Gerir Riscos*.

Figura 12 - Capacidade de gerir riscos da UFLA - IGG 2021



Fonte: Adaptado do *Relatório Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 - Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário - Relatório individual da autoavaliação UFLA* (Brasil, 2021d, p. 12).

4.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Em setembro de 1953, Juscelino Kubitschek fundou a Faculdade de Odontologia de Diamantina visando ao desenvolvimento regional. Planejada por Niemeyer, a faculdade se transformou na semente da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). Em 1960, tornou-se Faculdade Federal de Odontologia (Fafeod); em 2002, evoluiu para Faculdades Federais Integradas de Diamantina (Fafeid), oferecendo diversos cursos. Finalmente, em 2005, através da Lei nº 11.173, de 08 de setembro (Brasil, 2005), as Fafeid se converteram na Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM, s.d.).

A UFVJM possui quatro *campi* universitários, localizados nas cidades de Diamantina, Teófilo Otoni, Unaí e Janaúba, abrangendo as mesorregiões do Jequitinhonha, Vale do Mucuri, Noroeste e Norte de Minas Gerais. A instituição oferece 46 cursos de graduação presenciais e 25 de pós-graduação e conta com 19 polos de educação a distância (UFVJM, s.d.).

Já o modelo de estrutura de governança da UFVJM é representado na figura 13:

Figura 13 - Estrutura de governança da UFVJM



Fonte: Portal UFVJM Estrutura de Governança (UFVJM, 2023a).

4.2.1 Gestão de Riscos da UFVJM

Em 2020, a UFVJM instituiu o Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controle - CGIRC por meio da Portaria nº 2.325, de 04 de novembro (UFVJM, 2020). A composição atual do CGIRC foi atualizada pela Portaria nº 2372, de 24 de outubro de 2023 (UFVJM, 2023b), conforme detalhado no artigo 1º:

- Reitor(a) (Presidente);
- Vice-Reitor(a) (Vice-Presidente);

- Pró-Reitor(a) de Administração;
- Pró-Reitor(a) de Acessibilidade e Assuntos Estudantis;
- Pró-Reitor(a) de Extensão e Cultura;
- Pró-Reitor(a) de Gestão de Pessoas;
- Pró-Reitor(a) de Graduação;
- Pró-Reitor(a) de Pesquisa e Pós-Graduação;
- Pró-Reitor(a) de Planejamento e Orçamento;
- Diretor(a) de Governança Institucional;
- Superintendente(a) de Tecnologia da Informação;
- Coordenador(a) de Comunicação Social;
- Encarregado(a) do tratamento de dados pessoais;
- Gestor(a) de Segurança da Informação;
- Diretor(a) de Educação à Distância; e
- Coordenador(a) de Assuntos Estratégicos e Institucionais.

Atendendo aos dispositivos legais, a UFVJM estabeleceu, por meio da Portaria nº. 1815, de 15 de julho de 2022, em seu artigo 2º, o papel crucial do CGIRC no processo de implementação e acompanhamento da gestão de riscos, atribuindo as competências do CGIRC:

- I - promover práticas e princípios de conduta e padrões de comportamentos;
- II - institucionalizar estruturas adequadas de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos;
- III - promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, integridade, gestão de riscos e de controles internos;
- IV - garantir a aderência às regulamentações, leis, códigos, normas e padrões, com vistas à condução das políticas e à prestação de serviços de interesse público;
- V - promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, integridade, gestão de riscos e controles internos;
- VI - promover a adoção de práticas que institucionalizem a responsabilidade dos agentes públicos na prestação de contas, na transparência e na efetividade das informações;
- VII - aprovar políticas, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos;
- VIII - supervisionar o mapeamento e a avaliação dos riscos-chave que podem comprometer a prestação de serviços de interesse público;
- IX - liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos, oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação no órgão ou entidade;
- X - estabelecer limites de exposição a riscos da UFVJM, bem como limites de alçada em nível de Unidade, política pública ou atividade;
- XI - aprovar e supervisionar método de priorização de temas e processos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;
- XII - aprovar a minuta do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC da UFVJM, a partir de proposta a ser apresentada por Equipe

de Elaboração designada pelo CAGIRC, até o último mês que anteceda sua vigência e encaminhar para apreciação do Reitor da UFVJM. O PDTIC deverá estar alinhado aos objetivos, aos princípios, às diretrizes, às políticas e ao período de vigência estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFVJM (PDI-UFVJM);

XIII - monitorar e avaliar a implementação das ações, o uso dos recursos e a entrega dos serviços inseridos no PDTIC, com o objetivo de atender às estratégias e aos objetivos institucionais;

XIV - analisar e aprovar, em consonância com o PDTIC, a priorização dos projetos e demandas de Tecnologia da Informação e Comunicação;

XV - Coordenar a estruturação, execução e monitoramento do Programa de Integridade;

XVI - emitir recomendação para o aprimoramento da governança, integridade, gestão de riscos e controles internos;

XVII - elaborar a política de planejamento estratégico da UFVJM; e

XVIII - monitorar as recomendações e orientações deliberadas pelo Comitê.

XIX - coordenar e implementar políticas, diretrizes e normas que assegurem a adoção de boas práticas de governança de tecnologia da informação;

XX - promover a integração entre as estratégias de tecnologia da informação e as estratégias organizacionais;

XXI - estabelecer as diretrizes:

a) de minimização de riscos na gestão das informações; e

b) de priorização, de alteração e de distribuição dos recursos orçamentários destinados às ações em tecnologia da informação;

XXII - elaborar e aprovar plano de investimento para as ações de tecnologia da informação;

XXIII - acompanhar o desempenho das ações, o cumprimento das diretrizes e o alcance dos objetivos e das metas definidas nos planos estratégico e diretor de tecnologia da informação;

XXIV - avaliar, aprovar e monitorar a consecução do Plano de Transformação Digital;

XXV - avaliar, aprovar e monitorar o Plano de Dados Abertos;

XXVI - avaliar e aprovar normas visando o aperfeiçoamento dos padrões técnicos e operacionais relacionados à TI na instituição;

XXVII - aprovar políticas, diretrizes e normas que assegurem a adoção de boas práticas de segurança da informação, tais como:

a) Política de Segurança da Informação e Acervo Digital;

b) Gerenciamento de identidade e controle de acesso lógico;

c) Controle de acesso físico;

d) Controle de acesso à Internet;

e) Utilização do correio eletrônico;

f) Utilização de equipamentos e aplicações de TIC de forma segura, em observância à Política de Segurança da Informação;

g) Termos de uso e de privacidade em sites, sistemas e formulários de coleta de dados pessoais.

XXVIII - promover a integração entre as estratégias de segurança da informação e as estratégias organizacionais;

XXIX - estabelecer as diretrizes:

a) de minimização de riscos na segurança das informações; e

b) de priorização, de alteração e de distribuição dos recursos orçamentários destinados às ações em segurança da informação;

XXX - aprovar o plano de investimento para as ações de segurança da informação;

XXXI - acompanhar o desempenho das ações, o cumprimento das diretrizes e o alcance dos objetivos e das metas definidas nos planos estratégico e diretor de tecnologia da informação, no tocante a segurança da informação;

XXXII - tomar decisões sobre questões de segurança da informação e gestão de riscos não contempladas na política de segurança da informação e normas relacionadas.

§ 1º Os membros do CGIRC reunir-se-ão ordinariamente ao menos uma vez por mês, e, extraordinariamente, por iniciativa de seus membros.

§ 2º O CGIRC publicará suas atas, portarias e suas resoluções em sítio eletrônico, ressalvado o conteúdo sujeito a sigilo (UFVJM, 2022a).

A Política de Gestão de Riscos da UFVJM foi firmada por meio da Portaria nº 946, de 18 de abril de 2022 (UFVJM, 2022b), na qual são estabelecidos os objetivos da gestão de riscos:

Art. 8º A gestão de riscos da UFVJM tem como objetivos:

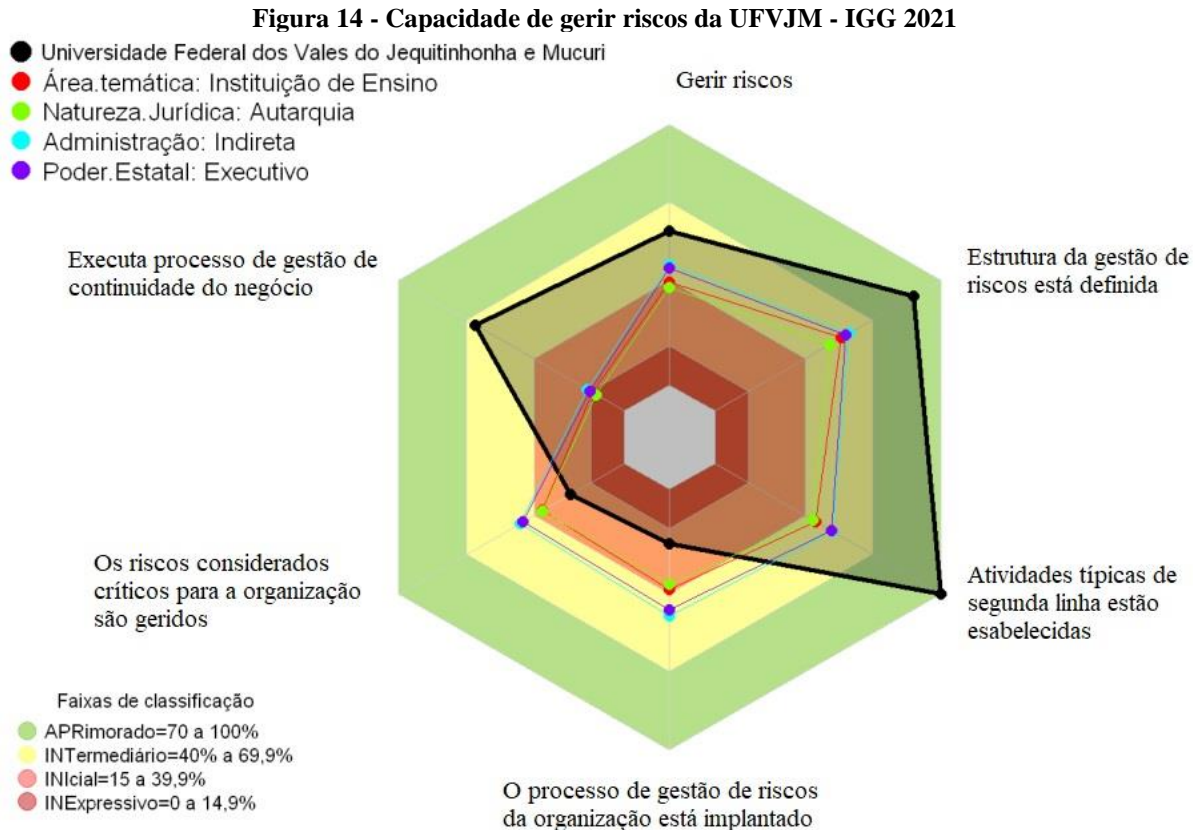
- I - prover razoável garantia de atingimento dos objetivos institucionais;
- II - encorajar a gestão proativa;
- III - atentar para a necessidade de identificação e tratamento de riscos em toda a UFVJM;
- IV - melhorar a identificação de oportunidades e ameaças;
- V - melhorar o fluxo de informações tempestivas, suficientes e confiáveis;
- VI - melhorar a governança e promover a integridade pública;
- VII - prover confiança para a tomada de decisão dos gestores;
- VIII - melhorar os controles internos da gestão;
- IX - alocar e utilizar eficazmente os recursos para o tratamento de riscos;
- X - melhorar a eficácia e a eficiência operacionais;
- X - melhorar a prevenção de perdas e a gestão de incidentes;
- XI - assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da UFVJM, 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;
- XII - aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da organização, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
- XIII - agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão e do tratamento adequado dos riscos bem como dos impactos negativos decorrentes de sua materialização;
- XIV - melhorar a aprendizagem organizacional; e
- XV - aumentar a capacidade de adaptação a mudanças (UFVJM, 2022b).

Dado o importante papel da alta administração para a implementação e desenvolvimento da gestão de riscos na instituição, a Portaria 946/2022 da UFVJM, em seu Capítulo IV, trata das responsabilidades dos diversos agentes envolvidos na efetivação da gestão de riscos. Dentre as quais, é determinado que cabe ao CGIRC “promover o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos e incentivar a adoção de boas práticas de governança, de gestão de riscos e de controles internos”, “liderar e supervisionar a institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos oferecendo suporte necessário para sua efetiva implementação na UFVJM” e “estabelecer limites de exposição a riscos globais da UFVJM bem como os limites de alçada ao nível de unidade, política pública, ou atividade” (UFVJM, 2022b).

No âmbito interno, a auditoria da UFVJM desempenha um papel na 3ª linha de defesa e atua no assessorando para o aprimoramento dos controles internos, visando mitigar os principais riscos e alcançar os objetivos institucionais. Para tanto, compete a esse órgão

avaliar e aprimorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança (UFVJM, 2022b, Art. 6º, III).

Quanto ao levantamento individual IGG 2021 realizado pelo do TCU (Brasil, 2021e), a figura 14 apresenta a condição apurada pelo TCU para o indicador *Capacidade de Gerir Riscos* na UFVJM.



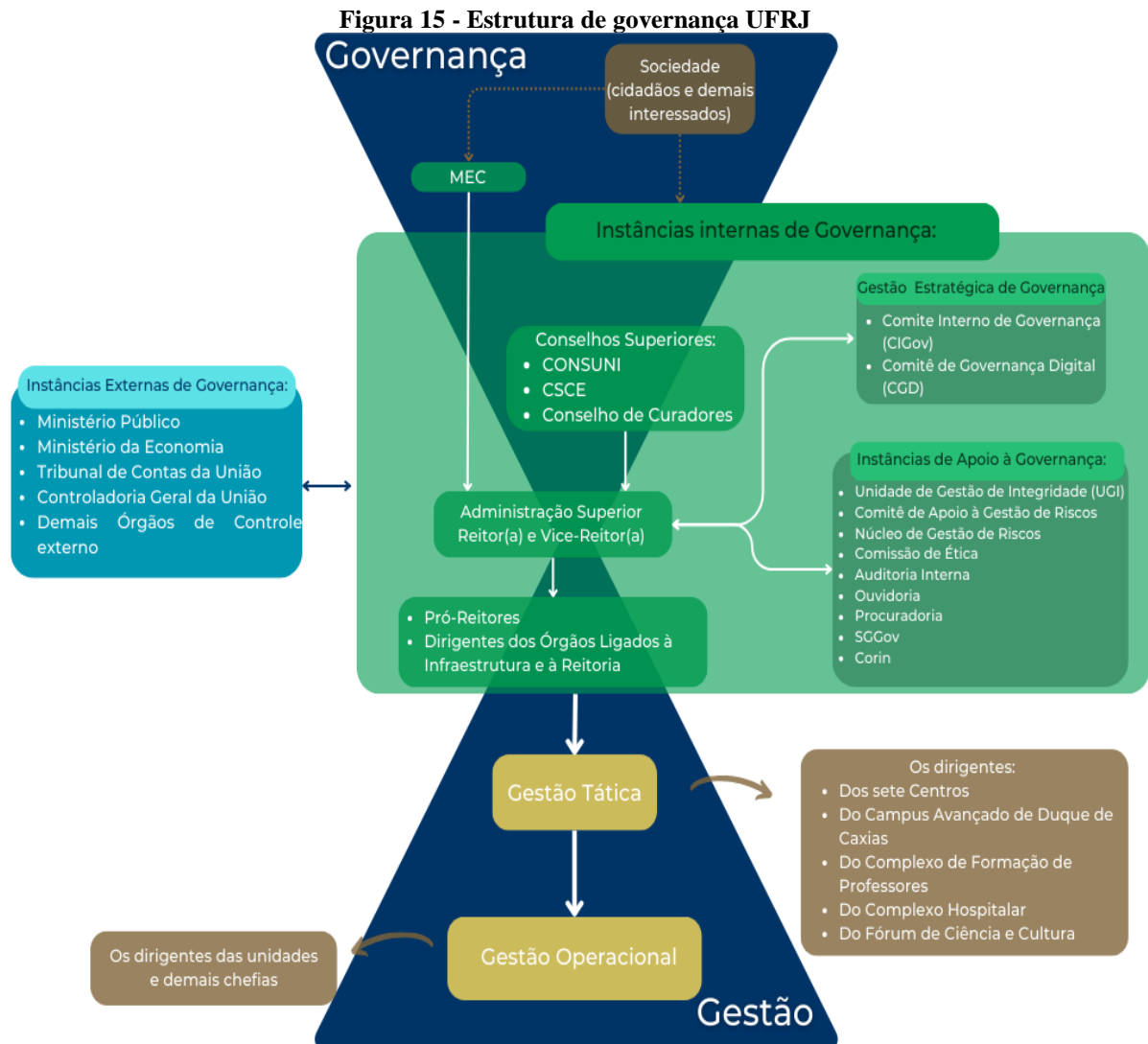
Fonte: Adaptado do *Relatório Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 - Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário - Relatório individual da autoavaliação UFVJM* (Brasil, 2021e, p. 12).

4.3 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) foi criada em 1920, inicialmente como Universidade do Rio de Janeiro por meio do Decreto nº 14.343, de 07 de setembro de 1920 (Brasil, 1920), e a alteração para seu nome atual ocorreu em 1965. A UFRJ é considerada a primeira instituição de ensino superior do país.

Atualmente, de acordo com os últimos dados divulgados, a UFRJ possui aproximadamente 53.500 estudantes de graduação em cursos presenciais e a distância e cerca de 15.700 estudantes de pós-graduação, divididos em especialização, residência médica, mestrado e doutorado (UFRJ, 2022a).

A estrutura de governança da UFRJ é representada pela figura 15:



Fonte: Superintendência de Governança da UFRJ (UFRJ, 2024).

4.3.1 Gestão de Riscos na UFRJ

Para atender o disposto na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (Brasil, 2016) quanto à instituição de um Comitê de Governança, Riscos e Controle, a UFRJ criou, por meio da Portaria nº 6.611, de 28 de setembro de 2020 (UFRJ, 2020), o Comitê Interno de Governança – CIGov, que é presidido pelo reitor e apresenta a seguinte composição:

- Reitor;
- Vice-Reitor;
- Chefe de Gabinete;
- Pró-Reitoria de Graduação;

- Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa;
- Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças;
- Pró-Reitoria de Pessoal;
- Pró-Reitoria de Extensão;
- Pró-Reitoria de Gestão e Governança;
- Pró-Reitoria de Políticas Estudantis;
- Ouvidora-Geral;
- Superintendente-Geral de Governança;
- Superintendente de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); e
- Coordenador de Relações Institucionais e Articulações com a Sociedade (Corin).

As competências do CIGov são:

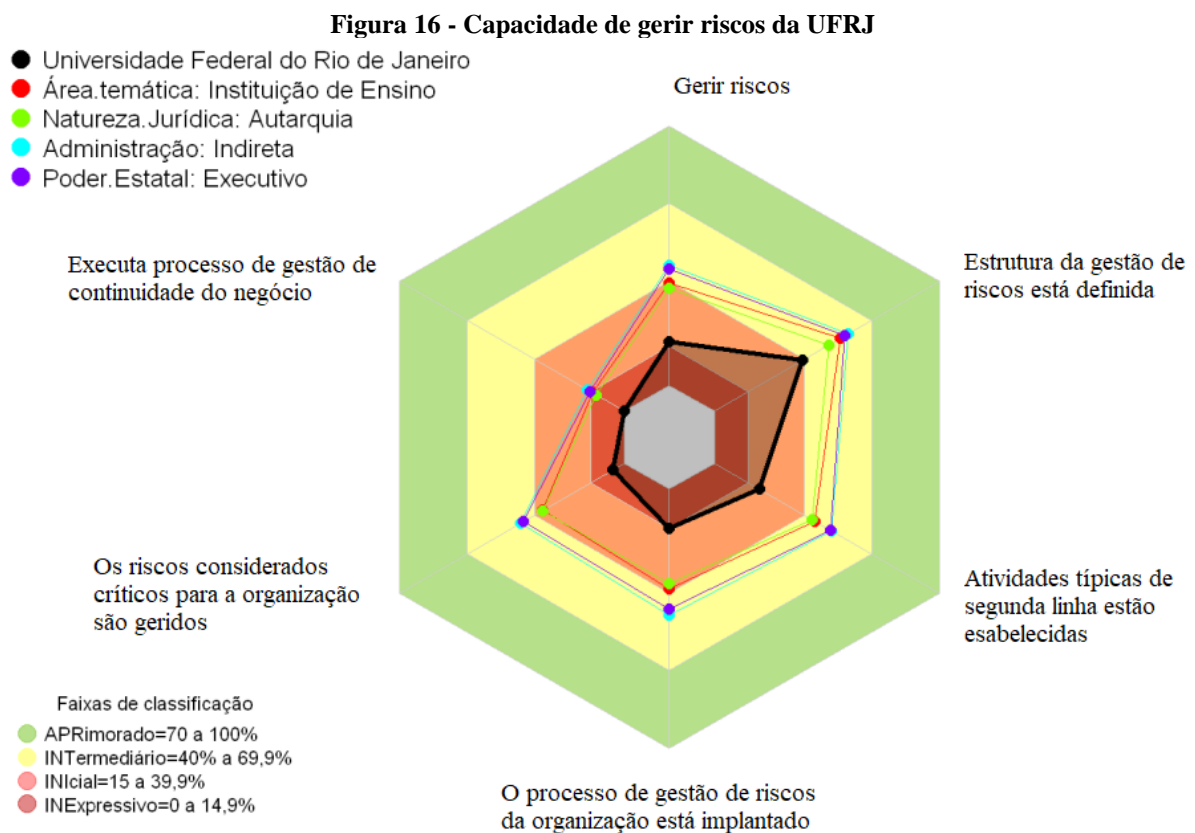
- I – auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos no Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017;
- II – incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados na UFRJ, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;
- III – estabelecer diretrizes para a gestão estratégica da UFRJ;
- IV – coordenar e monitorar a política de gestão de riscos;
- V – priorizar e aprovar os projetos de gestão estratégica e decidir sobre seu cancelamento ou suspensão;
- VI – aprovar e monitorar, de forma sistemática e contínua, o plano estratégico institucional (conforme estabelecido pela IN nº 24, de 18 de março de 2020, do ME) (UFRJ, 2020, art. 5º).

Com o objetivo de orientar a Alta Administração, os servidores técnico-administrativos e docentes quanto à gestão de riscos, a UFRJ institui sua Política de Gestão de Riscos, por meio da Resolução CONSUNI/UFRJ nº 120, de 31 de outubro de 2022 (UFRJ, 2022b), e estabeleceu os seguintes objetivos:

- I – aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos da Universidade, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
 - II – fomentar uma gestão proativa;
 - III - atentar para a necessidade de se identificar e tratar riscos em toda a UFRJ;
 - IV – prezar pelas conformidades legal e normativa dos processos institucionais;
 - V – melhorar a governança;
 - VI – melhorar os controles internos da gestão;
 - VII - melhorar a eficácia e a eficiência operacional;
 - VIII – melhorar a aprendizagem institucional.
- Parágrafo único. A gestão de riscos deverá estar integrada aos processos de planejamento estratégico, tático e operacional, à gestão e à cultura institucional da UFRJ (UFRJ, 2022b).

Quanto à auditoria interna da UFRJ, ela atua na 3ª linha de defesa, com autonomia técnica e de objetividade, dando apoio à 1ª e 2ª linhas de defesa, que lidam com a avaliação de riscos e gestão. Segundo a UFRJ, a auditoria interna tem como propósito “aprimorar o valor organizacional das instituições públicas e operações, priorizando a avaliação, assessoramento e aconselhamento baseados em risco” (UFRJ, 2023, p. 94).

Já o indicador *Capacidade de Gerir Riscos* na UFRJ, apurado pelo TCU por meio do levantamento individual IGG 2021 (Brasil, 2021f), é apresentado, ilustrativamente, na figura 16:



Fonte: Adaptado do *Relatório Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 - Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário - Relatório individual da autoavaliação UFRJ* (Brasil, 2021f, p. 12).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As seções anteriores detalharam o processo da pesquisa e as escolhas feitas para realização das entrevistas. Agora, o objetivo desta seção é apresentar os resultados obtidos nessas entrevistas. Com base nas informações fornecidas pelos entrevistados, foi possível organizar os dados em blocos temáticos: disseminação, continuidade, monitoramento, desafios enfrentados e boas práticas. Cada tema corresponderá a uma subseção, totalizando cinco subseções. Essa abordagem, em blocos temáticos, em vez de separar por entrevista, permite uma percepção mais integrada de cada tópico.

Vale ressaltar que os temas listados não foram discutidos com a mesma intensidade por todos os entrevistados. Além disso, esta pesquisa se compromete em explorar todas as argumentações levantadas durante as entrevistas sobre cada uma das temáticas. Conforme apresentado anteriormente, na página 67, os participantes entrevistados da UFLA serão identificados com os códigos E1, E2 e E3, enquanto os participantes da UFVJM serão E4 e E5, por fim, a UFRJ identificados como E6 e E7. As contribuições e insights sobre cada tópico, serão fundamentais para o aprimoramento contínuo da gestão de riscos nas instituições.

Os temas abordados nesta seção foram de extrema relevância para complementar a linha teórica apresentada na pesquisa, ademais, foram levantadas importantes reflexões que podem servir de fonte de informações para outras universidades que queiram iniciar a implementação da gestão de riscos.

5.1 DISSEMINAÇÃO

Para iniciar a conversa com os entrevistados, foi crucial contextualizar os objetivos gerais da pesquisa, nos quais a discussão está inserida. Essa abordagem permitiu que os entrevistados compartilhassem seus pontos de vista, relatassem experiências e refletissem sobre o tema.

Nessa fase inicial, as perguntas direcionadas aos entrevistados buscavam compreender suas percepções sobre a situação da implementação da gestão de riscos, a transparência e o tratamento dado ao *Perfil de Governança Organizacional e Gestão Pública* (IGG-TCU) em suas instituições. O quadro 4 apresenta um pequeno recorte das respostas dos entrevistados para esse tópico, que são discutidas na sequência.

Quadro 4 - Disseminação - recortes das entrevistas

	1. Na sua percepção, a política ou diretrizes relacionadas à gestão de riscos em sua Universidade estão bem definidas?	2. Em sua opinião, o processo de gestão de riscos é amplamente compartilhado com os demais servidores da Universidade?	9. Na sua percepção, a gestão de riscos é utilizada em qual(is) áreas e/ou ações?	12. Você conhece o Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - IGG realizado pelo TCU? Se sim: sua universidade divulga e/ou realiza alguma ação para tratar os resultados?
E1	<p>“Sim.”</p> <p>“[...] bem abrangente e bem completo.”</p>	<p>“[...] em nível estratégico.”</p> <p>“[...] com os gestores e diretores, das unidades acadêmicas e administrativas.”</p>	<p>“[...] cada unidade também desenvolveu a gestão de risco de seus objetivos estratégicos.”</p>	<p>“Sim, fez uma matéria jornalística e divulgou e, internamente, a ideia é realmente melhorar o resultado nas próximas avaliações.”</p> <p>“Temos uma Superintendência de Governança.”</p>
E2	<p>“Sim.”</p> <p>“[...] a política está muito clara, definida e institucionalizada.”</p>	<p>“A nossa política de gestão de risco faz parte do nosso planejamento estratégico.”</p> <p>“[...] poucas pessoas, poucos servidores têm conhecimento dessa gestão de riscos.”</p>	<p>“Toda unidade administrativa da universidade hoje faz a gestão de riscos.”</p> <p>“[...] unidades acadêmicas, também fazem gestão de riscos estratégicos.”</p>	<p>“[...] tem muita coisa no IGG que dá para ser adotada e acredito que isso traz muitos benefícios para a universidade.”</p> <p>“É divulgado e a Superintendência de Governança acompanha os resultados.”</p>
E3	<p>“Sim.”</p> <p>“[...] a UFLA pelo que eu vejo está bem avançada, está bem estruturada.”</p>	<p>“[...] é compartilhado com todos os pró-reitores e diretores.”</p>	<p>“[...] nas nove pró-reitorias e nove unidades acadêmicas.”</p> <p>“[...] no planejamento estratégico das unidades.”</p>	<p>“[...] o questionário e o resultado são tratados pela Superintendência de Governança, que divulga os resultados na página da UFLA.”</p>
E4	<p>“Sim, a nossa política e o nosso plano de gestão de riscos estão publicados, a metodologia a gente acredita nela, que é uma metodologia aplicável.”</p>	<p>“[...] não, a gente quer pegar primeiro esse núcleo duro da integridade.”</p>	<p>“[...] por força de legislação, Licitações e Contratos.”</p>	<p>“Sim, a Diretoria de Governança Institucional, divulga e trata os dados.”</p>

			“[...] agora para o primeiro semestre de 2024, a gente vai fazer testes com auditoria interna para mapear os riscos dos processos deles, testes com a ouvidoria, com a Corregedoria.”	“[...] a DGI coordena um trabalho com as áreas que estão envolvidas.”
E5	“[...] ela está formalizada, mas implantada eu entendo que não.”	“[...] praticamente está publicada, mas ainda não há o envolvimento das áreas.”	“Na área de contratação eu acho que eles estão até mais a frente, mas isso é uma iniciativa deles.”	“[...] eu lembro que o pessoal comentou muito, mas assim, a nível de reitoria.”
E6	“Sim, a política, de gestão de riscos ela já está aprovada, eles criaram uma metodologia de gestão de risco e vão aplicar.”	“Não.”	“[...] a governança da UFRJ está começando a engatinhar.” “[...] a gente só encontrou em uma pró-reitoria, mas ela não tem ligação com o processo de governança.”	“[...] conheço o IGG, foi feito uma divulgação na época apenas.”
E7	“[...] eu acredito que definidas sim, mas ainda não bem incorporadas na universidade porque ela é recente.”	“Não. Não é a amplamente compartilhado.” “[...] não está disseminado.”	“[...] o pouco que a gente tem de gestão de risco é mais utilizada na área de contratações.”	“[...] foi tratado pela Superintendência-Geral de Governança e amplamente tratado no CIGOV.” “[...] fizemos matéria no site sobre e divulgamos para decanos, diretores, no CONSUNI.”

Fonte: elaboração própria.

5.1.1 UFLA

De modo geral, todos os entrevistados responderam que as informações estão bem definidas em suas instituições. Na UFLA, de acordo com o participante E1, além de a política e diretrizes relacionadas à gestão de riscos estarem bem definidas, elas “são bem abrangentes e bem completas” (E1, 2024). E2 e E3 reforçaram essa percepção, destacando que a política e diretrizes estão bem estruturadas e institucionalizadas.

Assim a política está muito clara, definida e institucionalizada. Então as diferentes unidades tanto a administrativa quanto a acadêmica estão, sim, utilizando a gestão de riscos e dentro da Pró-Reitoria tá bem definido. A gente utiliza a metodologia do COSO. Tendo levantamento dos eventos de risco, depois a variação do risco e o plano de tratamento do risco. Então essa política está bem adequada (E2, 2024).

A UFLA avançou na implementação da gestão de riscos ao envolver os gestores das áreas. O participante E3 destacou que “o marco para sua implementação foi atrelar a gestão de riscos na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)” (E3, 2024). Da mesma forma, E1 enfatizou que “a UFLA atrelou a gestão de riscos ao PDI a definição de objetivo e os riscos eles foram avaliados a partir dos objetivos estratégicos que foram elencados no PDI” (E1, 2024).

Durante a entrevista, E1 relatou que a UFLA determinou que fosse implementado a gestão de riscos, mas proporcionou as condições necessárias. A universidade promoveu capacitações com gestores e diretores, realizando cursos em 2019 e 2020 sobre governança, gestão de riscos e controles internos.

UFLA promoveu capacitações com os gestores e diretores, foi um curso em 2019 o curso de governanças gestão de riscos e controles internos eles foram voltados para os pró-reitores, pró-reitorias e diretorias, em 2020 foram mais dois cursos, de governança pública na UFLA e em segundo planejamento estratégico gestão de riscos e controles internos. (E1, 2024).

A UFLA implementou a gestão de riscos em nível estratégico capacitando os gestores, pró-reitores e diretores das unidades administrativas e acadêmicas. A partir dos riscos estratégicos do PDI, “cada unidade também desenvolveu a gestão de riscos de seus objetivos estratégicos” (E1, 2024). E3 ressaltou que foram *criados Planejamentos de Desenvolvimento das Unidades* (PDUs) alinhados ao PDI, totalizando dezoito PDUs, sendo nove de pró-reitorias e nove de unidades acadêmicas.

[...] a gente criou os PDUs que tinha que estar alinhado ao PDI. Então além de fazer um PDI a gente fez um planejamento estratégico para cada unidade. Então, foram feitos dezoito planejamentos estratégicos de unidades. Sendo nove de pró-reitorias e nove de unidades acadêmicas (E3).

E2 reconhece a importância da gestão de riscos no planejamento estratégico, mas pondera que está centralizado na alta gestão, que “poucos servidores tem conhecimento dessa gestão de riscos e dão valor à gestão de riscos” (E2, 2024). E1 destaca que, embora todos do nível estratégico saibam falar sobre gestão de riscos e como a monitoram, ainda é necessário

ter “uma diretriz da administração e a partir daí difundir para o restante dos servidores” (E1, 2024).

Um ponto importante sobre a implementação da gestão de riscos na UFLA foi a orientação institucional para que cada área focasse apenas no principal evento de risco para cada objetivo estratégico, ou seja, naquele que se ocorresse teria maior impacto na obtenção do objetivo, visando a eficácia da gestão de riscos.

[...] foque nos principais objetivos, se você for fazer gestão de risco de tudo que possa ter risco, você não vai conseguir fazer gestão de riscos, é muito trabalho, muita coisa, assim você tem que focar naquilo que é essencial, para cada objetivo vamos colocar um evento principal, que a gente tem que atacar, controlar a causa, que pode ter vários efeitos e consequências que podem ser várias [...] (E2, 2024).

De acordo com E2, ele também considerou como fundamental, no processo de implementação, uma ação adotada pela gestão: a solicitação à Auditoria Interna de um levantamento dos macroprocessos da cadeia de valor. Com isso, atualmente, a UFLA realiza a gestão de riscos “dos objetivos estratégicos que estão ligados ao PDI e a gestão de risco dos macroprocessos da cadeia de valor” (E2, 2024).

E2 comentou que mapeia e monitora os riscos estratégicos de sua pró-reitoria, porém destacou a desafiadora situação orçamentária enfrentada pelas universidades nos últimos anos, sendo a UFLA não uma exceção. Para ele, “o orçamento é um risco externo complicado, que precisa do apoio do reitor em buscar mais recursos, pois é difícil de prevenir e mitigar” (E2, 2024).

[...] o orçamento é transferir a responsabilidade para o reitor correr atrás de mais recursos no Congresso e no MEC. Então a gente tem uma alta probabilidade de um alto impacto em várias situações, mas as medidas de prevenção e medidas de mitigação elas têm pouca eficácia em grande parte do risco” (E2, 2024).

Questionados sobre o *Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Pública* (IGG) e o tratamento e divulgação de seus dados, os participantes E1, E2 e E3 afirmaram que a UFLA possui em sua estrutura uma Superintendência de Governança, vinculada diretamente à reitoria, responsável por acompanhar as políticas e diretrizes de governança pública organizacional aplicadas à UFLA. Isso inclui a divulgação e tratamento dos dados do IGG diretamente com os gestores. E2 destacou a importância do IGG para as universidades, afirmando que “tem muita coisa lá IGG que dá para ser adotada e acredito que isso traz muitos benefícios para universidade” (E2, 2024). Enquanto E3 acredita que muitas instituições pecam na transparência e pondera “que muitas universidades que não foram bem

avaliadas no IGG, não é porque não fazem é porque não sabem que fazem as coisas” (E3, 2024).

As respostas fornecidas pelos entrevistados confirmam a teoria de Bevir (2011) que ressalta a importância da governança ao destacar a necessidade de maior transparência no setor público. Essa foi uma questão fundamental abordada pelos participantes E1, E2 e E3 em relação ao tratamento e divulgação dos dados do IGG, e principalmente na transparência das informações para que os gestores pudessem mapear seus riscos estratégicos.

Outro ponto muito importante a ser destacado a partir das respostas fornecidas é que, ao implementar a gestão de riscos, a UFLA pode gerenciar e controlar possíveis ameaças de seus objetivos. Conforme destacado pelo IBGC (2015), a transparência é um dos princípios básicos da governança, e a gestão de riscos possui um papel essencial para uma melhor tomada de decisão para alcançar os objetivos. Isso vai ao encontro da teoria de Miranda (2021), quando o autor afirma que as organizações públicas precisam encaixar a gestão de riscos na governança “associada ao processo decisório e ao processo de estabelecimento de estratégia, ou seja, deve ser integrada ao processo de decisão” (Miranda, 2021, p. 31).

5.1.2 UFVJM

As entrevistas com os participantes E4 e E5 revelaram que a situação da UFVJM difere da apresentada pela UFLA.

E4 e E5 reconhecerem que, embora a política e diretrizes sobre a gestão de riscos estejam publicadas e definidas na UFVJM, a implementação da metodologia ainda não ocorreu. E5 (2024) afirmou que "praticamente está publicada, mas ainda não há o envolvimento das áreas”.

E5 também apontou a falta de conscientização dos gestores da universidade:

[...] falta conscientização dos gestores da universidade para entender que a gente necessita de gestão de riscos mesmo, de implantar, ela está formalizada, mas implantada eu entendo que não, está aí e precisa de mais um movimento de governança da universidade. Porque se não partir deles eu acho de cima para baixo, vai ser bem complicado (E5, 2024).

A falta de envolvimento para avançar na implementação da gestão de riscos na UFVJM é atribuída à falta de conhecimento dos gestores da universidade. Isso ocorre porque, assim como em outras instituições, o processo eleitoral para reitor ocorre a cada quatro anos. Na UFVJM, esse processo ocorreu em 2023, e a nova gestão assumiu em setembro do mesmo

ano. No entanto, alguns servidores que passaram a compor a equipe da alta administração enfrentam dificuldades para entender o significado de governança. E4 enfatizou que no início do mandato da nova gestão em setembro de 2023, houve uma dificuldade dos novos gestores em compreender conceitos sobre governança, integridade pública e gestão de riscos em uma universidade (E4, 2024).

E completou:

O foco dessa nova gestão que acabou de chegar aqui, usando palavras deles, é o foco deles é finalista. Não é apoio. Eu não diria que eles estão errados. Só que eles não conseguem fazer isso sem uma boa governança. Só que eles ainda não sabem o que é uma boa governança ou para que ela serve (E4, 2024).

Quando questionado se alguma área conseguiu avançar na implementação da gestão de riscos, E4 e E5 afirmaram que na UFVJM apenas a área de licitações e contratos, mas por se tratar apenas de uma formalidade, “por força da legislação” (E5, 2024) e, ainda assim, “isso foi uma iniciativa deles, não tem nada a ver com a política de gestão nossa” (E4, 2024). Contudo, segundo E4, há um compromisso institucional de iniciar em 2024 com o mapeamento de riscos em algumas áreas estratégicas: “primeiramente no núcleo duro da integridade, auditoria interna e corregedoria” (E4, 2024).

Para ajudar na implementação, a UFVJM possui em sua estrutura uma Diretoria de Governança Institucional (DGI), vinculada à reitoria para tratar das questões de governança da universidade. Dentro da área possui um escritório de processos que avançou no mapeamento dos processos, e que, segundo E4, “orienta os setores a mapear o processo, então a gente cria multiplicadores dentro de cada unidade administrativa da universidade e de cada unidade acadêmica” (E4, 2024). Nesse trabalho, já foram identificados aproximadamente quinhentos e cinquenta processos, dos quais foram mapeados cerca de duzentos e cinquenta na instituição.

Embora E4 reconheça a importância do mapeamento do processo e considere que “não vê como saudável para instituição nenhuma fazer um mapeamento de risco sem conhecer os processos primeiro”. Ele afirma que hoje tem uma visão diferente e que se tivesse que começar agora com o mapeamento de processo, que faria simultaneamente com o mapeamento de riscos. Isto porque, para avançar na gestão de riscos, eles terão de retornar nos processos já mapeados, o que significa retrabalho e alteração de fluxos já homologados.

No lugar de ter começado o escritório de processo mapeando apenas processos, eu mapearia de ponta a ponta o processo e risco do processo. Mapeando o processo, simultaneamente. Agora, é ter que voltar para mapear quais são as lacunas de

determinado processo para identificar onde é que estão os riscos dele. E de repente rever o fluxo que já foi homologado (E4, 2024).

Com relação ao IGG, ambos os participantes destacaram o trabalho e a importância da DGI, não apenas pelo trabalho no tratamento e divulgação dos dados do IGG, mas por estar à frente das questões operacionais relacionadas à governança, mapeamento de processos, integridade, entre outras atividades essenciais para a instituição. E5, apenas ressaltou que as discussões poderiam ser mais amplas e envolver a comunidade.

[...] lembro que o pessoal comentou muito, mas assim, a nível de reitoria. Agora a divulgação das correções para a comunidade acadêmica, não vejo uma comunicação efetiva. Eu acho que no geral, assim, a gente peca um pouquinho essa parte de informação para comunidade, porque quem não está trabalhando para reitoria não tem esse envolvimento (E4, 2024).

Considerando as respostas dos entrevistados E4 e E5, é possível destacar a falta de participação da alta gestão, como ponto, que segundo os entrevistados, ocorre pela falta de conhecimento. Conduta que contradiz o entendimento do TCU, conforme tratado no referencial teórico, que enfatiza o papel da alta gestão em dar o direcionamento transparente para melhor entrega de bem ou serviço público à sociedade.

Para alcançar melhores resultados, é fundamental a transparência dos objetivos e a gestão de riscos, requisitos fundamentais para uma melhor tomada de decisão. Para isso, a atuação da gestão é essencial para definir estratégias que permitam alcançar a missão e visão institucional (Rêgo, 2020).

5.1.3 UFRJ

As entrevistas com os participantes E6 e E7 revelaram que a situação da UFRJ é inferior ao apresentado pela UFVJM.

De modo geral, E6 e E7 responderam que a política de gestão de riscos foi aprovada e está bem definida, porém ainda não foi incorporada na UFRJ. Ambos os entrevistados, afirmam que não houve compartilhamento das informações com os servidores, que o processo “não está disseminado” (E7, 2024). E6 é mais taxativo ao dizer que “a governança da UFRJ está começando a engatinhar”.

Segundo E7, a UFRJ teve sua política de gestão de riscos aprovada em outubro de 2022, e ela recomendava que o trabalho de identificação, avaliação e monitoramento de riscos começasse pelos objetivos estratégicos. Frente a isto, foi instituído um Grupo de Trabalho

(GT) com representações das instâncias que tinham objetivos no PDI. O GT concluiu os trabalhos em maio de 2023, apresentando manuais de boas práticas e a metodologia de gestão de riscos, mas até hoje esses documentos “não foram aprovados por nenhuma instância” (E7, 2024).

Para E7, alguns fatores têm evitado que a UFRJ avance na implementação da gestão de riscos, o fato de o tema governança ainda não ter sido tratado adequadamente pela gestão. Os fatores mencionados são o tamanho da universidade e principalmente a dificuldade orçamentária.

[...] um ano e três meses de política de gestão de risco, uma instituição pública gigantesca. Que tem campo em três cidades, enfim, e que aqui no Rio de Janeiro a gente tem vários espaços universitários espalhados, então eu diria que a política assim, política sim, mas a política de forma mais ampla, de forma de diretrizes mesmo, ela não desceu ainda (E7, 2024).

E7 expressou grande preocupação com o orçamento da universidade, que encerrou o exercício 2023 com um “déficit gigantesco”. Para ele, existem outras prioridades, já que a universidade enfrenta problemas orçamentários gravíssimos e tudo sempre gira em torno disso. E7 ponderou que se a UFRJ tivesse tranquilidade orçamentária, poderia viabilizar outras iniciativas, como a implementação da gestão de risco. Isto porque, para E7, o pouco que a universidade tem de gestão de riscos é para atendimento de legislação na área de contratações.

[...] o pouco que a gente tem de gestão de risco é mais utilizada na área de contratações, o pessoal aqui é bastante experiente, cuidadoso com isso, mesmo que a gente não esteja ainda completamente aderente e sistematizada em relação à política e nossa metodologia, mas é na área de contratações (E7, 2024).

Já E6 relatou que os processos de governança na administração central da UFRJ são quase inexistentes. Após realizar um levantamento, constatou que, se considerarmos o processo como um desenho ou fluxograma, a gestão de riscos está presente em apenas uma pró-reitoria. No entanto, essa pró-reitoria não está diretamente relacionada ao processo de governança, pois este último não existe. Quando há controle, ele não está vinculado ao processo de governança nem à gestão de riscos. Diante disso, E6 informou que em 2024 realizará, em conjunto com uma pró-reitoria, um projeto piloto de governança, no qual escolherão juntos um processo crítico para realizar a gestão de riscos.

Contudo, E6 ponderou que os laboratórios da UFRJ que prestam serviços de petróleo e gás para a Agência Nacional do Petróleo (ANP) possuem seus processos mapeados e

implementaram a gestão de riscos, controles e um sistema de gestão da qualidade. E6 explicou que o motivo do avanço nos laboratórios foi orçamentário, pois um dos requisitos para credenciar o laboratório e receber recursos da área de petróleo e gás era ter implementado a gestão de riscos. Isso serviu como incentivo para os laboratórios avançarem, pois "dependem disso para receber os recursos" (E6, 2024).

Para ele, são duas realidades bem diferentes, como se existissem duas UFRJs, de um lado, laboratórios que implementaram a gestão de riscos e, do outro, a administração central que "está começando a engatinhar em relação a isso" (E6, 2024).

E7, complementa:

Eu não me iludo também com certos olhares de governança porque é aquilo que a gente tem hoje a literatura de governança, aquilo que a gente chama de pilares e tudo que a sustenta e justifica, foi desenvolvido em outra lógica, numa lógica de organização privada, fins lucrativos, recompensas, incentivos que a gente não tem, a gente tem algumas limitações do setor público (E7, 2024).

Quando questionados sobre o IGG, tanto E6 quanto E7 destacaram o papel da Superintendência-Geral de Governança (SGGov), responsável pelo aprimoramento da gestão e da governança na UFRJ, vinculada à Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR6). E7 enfatizou que os dados foram discutidos no Comitê Interno de Governança (CIGov) e até mesmo comemorados por áreas bem avaliadas. Por outro lado, E6 criticou o fato de ter sido feita apenas uma divulgação na época. No entanto, E7 ponderou que a SGGov deveria estar vinculada ao gabinete da reitoria, conforme recomendação do TCU, e mencionou que houve tratativas com a gestão anterior, acrescentando que o assunto será retomado com a nova gestão.

De forma similar ao identificado na UFVJM, a UFRJ também enfrenta dificuldades devido à falta de participação da alta gestão para avançar na implementação da gestão de riscos. Conforme observado pelos entrevistados, a gestão de riscos é uma prática adotada apenas em áreas que precisam atender alguma normativa, indicando que esse ponto ainda precisa ser superado nas universidades.

É importante destacar que, conforme ressaltado no referencial teórico, a legislação imputa responsabilidade à alta gestão para adotar as medidas necessárias para implementação da gestão de riscos. Como relatado por Miranda (2021, p.30), “a administração é diretamente responsável pela concepção, estruturação e implementação da gestão de riscos”.

Ademais, a ABNT complementa que “o envolvimento apropriado e oportuno das partes interessadas possibilita que seus conhecimentos, pontos de vista e percepções sejam

considerados. Isto resulta em melhor conscientização e gestão de risco fundamentada” (ABNT, 2018, p. 3).

Por fim, é importante destacar que, ao dialogar sobre o IGG, todos os entrevistados das universidades, informaram estar cientes de que o TCU estaria divulgando um novo índice para substituir o IGG. Isso se deve ao fato de que o novo índice integrado de governança, chamado iESGo, passaria a incluir o eixo de sustentabilidade social e ambiental na avaliação.

5.2 MONITORAMENTO

Nesta etapa, o propósito das questões formuladas era aprofundar a compreensão e adquirir insights sobre a situação do monitoramento dos riscos em cada universidade dos entrevistados. Buscou-se compreender como os participantes percebiam a eficácia dos processos de monitoramento de riscos em suas instituições, além de identificar possíveis lacunas nessa área. O quadro 5 exibe um recorte das respostas dos entrevistados sobre o tópico, as quais são tratadas adiante.

Quadro 5 - Monitoramento - recorte das entrevistas

	4. Como a universidade gerencia e monitora os riscos e/ou o plano de ação para mantê-los em níveis aceitáveis? (sistema informatizado, planilhas, anotações etc).	10. Qual a sua percepção sobre o monitoramento e aprimoramento da gestão de riscos? É realizado? Quem faz ou deveria fazer?
E1	“A UFLA adota a planilha para realizar o monitoramento.”	“São feitos em momentos específicos provocados pela superintendência.” “[...] o monitoramento é feito pelo próprio setor e supervisionado pela Superintendência de Governança.”
E2	“[...] por conta de redução orçamentária acaba utilizando planilha mesmo.” “[...] planilha on-line.”	“É feito pelo Superintendente Governança junto com a Reitoria e a Proplag.”
E3	“[...] gestão através de planilha.”	“[...] todos os pró-reitores e diretores, são responsáveis por atualizar a planilha de monitorar dos riscos estratégicos de suas unidades.”
E4	“Estamos testando a <i>Plataforma For-Risco</i> .”	“Nos setores a gente não teve coragem de colocar em prática porque nem a gente mesmo até meados do ano passado confiava no sistema para rodar essa metodologia. A gente passou a confiar depois de algumas correções que a RNP fez na <i>Plataforma For-Risco</i> .”

E5	“[...] a nossa gestão de risco está muito incipiente.”	“Ainda não houve uma avaliação.”
E6	“Não realiza, porque não foi implementada.”	“[...] a UFRJ como um todo está engatinhando nisso.”
E7	“A gente ainda não monitora.”	“O nosso monitoramento ainda é bem incipiente.”

Fonte: elaboração própria.

5.2.1 UFLA

Dentre as universidades estudadas, a UFLA foi a que mais avançou ao implementar a gestão de riscos baseada nos objetivos estratégicos do PDI e PDUs das unidades administrativas e acadêmicas.

Segundo E3, assim que iniciou a implementação da política de gestão de riscos na UFLA, houve preocupação sobre como seria realizado o monitoramento. Isso levou a Superintendência de Governança a estudar alternativas, sendo a primeira delas a *Plataforma ForRisco*, um sistema oferecido sem custos para universidades, pois é mantido por meio da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP). Após alguns cursos, naquele momento, a conclusão foi que a Plataforma não atendia à necessidade da UFLA. Ressaltou não ser adequada: “vi que é um sistema muito fechado, ou seja, ele não traz transparência” (E3, 2024).

Para E2 e E3, a inviabilidade da utilização da *Plataforma ForRisco*, aliado à situação de falta de recursos orçamentários para aquisição de um software específico e considerando que a instituição já possuía o contrato do *Google Suite*, levou a UFLA a decidir pela utilização de planilhas para monitorar e gerir seus riscos.

A gente já criou esse modelo de fazer gestão através de planilha, a própria CGU utilizava planilha, o TCU, até mesmo o Ministério do Planejamento utilizava planilha e aí buscando o que usavam e adaptando com o que via nos cursos, teoria, livros e adaptando aqui para a nossa realidade (E3, 2024).

E3 destacou o trabalho realizado na construção das planilhas, pois optou-se por planilhas vinculadas. Mas apesar do trabalho inicial, o ganho veio com a utilização simplificada, pois basta gestor da área, seja o pró-reitor ou diretor da unidade administrativa ou acadêmica inserir os dados na planilha online, que o restante é automático, inclusive o *Google Suite* gera os gráficos dos indicadores. Assim, “a UFLA tem, planilhas vinculadas, de

avaliação de riscos, plano de tratamento de riscos, o monitoramento para cada grupo de indicadores de objetivos” (E3, 2024).

E1 também reconhece como de grande relevância o trabalho e disponibilidade das planilhas para realizar o monitoramento, mas pondera que ainda há momentos em que a Superintendência de Governança tem que provocar o gestor da área para atualizar seus dados. Outrossim, E3 reforçou que, na UFLA, a responsabilidade pela atualização da planilha, bem como pelo monitoramento dos riscos estratégicos da área é de seu próprio gestor, enquanto a Superintendência atua na supervisão, apoio e manutenção da ferramenta.

E2 enfatizou a facilidade no uso dessa ferramenta: “eu preencho a planilha vai automática está tudo interligado com as planilhas de gestão de risco” (E2, 2024). E3 destacou que, além da facilidade, o maior ganho na utilização de planilhas adotadas pela instituição foi a transparência, isto é, qualquer pessoa pode visualizar as planilhas dos objetivos estratégicos das áreas e seus riscos, ações mitigadoras e monitoramento. De acordo com E1, o monitoramento ainda pode melhorar e talvez melhorar os controles preventivos, e concluiu que “a UFLA adota a planilha para realizar o monitoramento e o que eu vejo como assim como o diferencial para que a gestão de riscos tivesse avançado envolvimento da chefia da alta administração” (E1, 2024).

5.2.2 UFVJM

Na UFVJM a gestão de riscos ainda não foi implementada, logo não é realizado nenhum tipo de monitoramento. E5 relatou que “a nossa gestão de risco está muito incipiente”. Apesar disto, E4 destacou que algumas ações são realizadas pela Diretoria de Governança Institucional (DGI) para avançar com a implementação.

De acordo com E4, a DGI testou o *Sistema Ágatha*, um sistema público disponibilizado pelo Ministério da Economia para apoiar as rotinas de gerenciamento de riscos e integridade. Contudo, o software não atendeu às necessidades da universidade. Agora, está sendo testada a *Plataforma ForPDI*, uma plataforma aberta para gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades federais, e na sequência passará a utilizar a *Plataforma ForRisco*.

[...] agora para o ciclo 2024-2028 a gente publicou um novo PDI com toda essa estrutura. Então agora a gente está jogando para dentro do módulo ForPDI toda a estrutura de objetivos indicadores e metas com acesso a consulta pública e a gente quer chegar nesse mesmo nível no módulo ForRisco (E2, 2024)

Segundo E4, até o ano passado, 2023, a *Plataforma ForRisco* era muito precária, pois "não estabelecia uma ligação clara entre o risco inerente e o risco residual". Em 2024, a situação melhorou após a RNP ter feito algumas correções na plataforma. Sem um sistema adequado para o monitoramento, não houve avanços na implementação ou compartilhamento. E4 também mencionou que nos setores, não houve confiança suficiente para implementar a metodologia, até meados do ano passado, pois o sistema não inspirava confiança. Somente após algumas correções feitas pela RNP na *Plataforma ForRisco* é que passaram a confiar no sistema. Assim, a primeira coisa que a UFLA irá tratar com prioridade é testar "com segurança de que está funcionando para dentro do módulo *ForRisco* são os riscos para a integridade".

E4 e E5 relataram que tem na UFLA um modelo a ser seguido quando o assunto é a implementação da gestão de riscos, porém para avançar esperam utilizar a *Plataforma ForRisco*.

5.2.3 UFRJ

Na UFRJ, ao serem questionados, E6 e E7 informaram que não é realizado nenhuma atividade de monitoramento e gerenciamento de riscos, porque a política e diretrizes para gestão de riscos não foram implementadas. Enquanto um afirma que "a UFRJ como um todo está engatinhando nisso" (E6, 2024), o outro diz que "monitoramento ainda é bem incipiente, a gente não avalia efetivamente, a gente não tem uma instância de controle aqui" (E7, 2024).

E7 até ponderou que a Superintendência-Geral de Governança chegou a estudar "para ajudar no monitoramento um sistema que já existia ou a possibilidade de desenvolver internamente, para que as pessoas pudessem fazer a identificação a partir de mapeamento de processo". Contudo, não houve avanços porque em maio de 2023, a UFRJ entrou em período de eleição para reitor. O novo reitor tomou posse em julho de 2023, trazendo consigo sua equipe de gestão. Embora tenha permanecido na alta gestão, à frente de uma pró-reitoria, até início de 2024, não tivemos nenhuma reunião do Comitê Interno de Governança. E concluiu que "agora é esperar a nova gestão, eu vou ter que explicar tudo de novo" (E7, 2024).

A análise das respostas fornecidas pelos entrevistados revela que, embora estejam em estágios diferentes na implementação da gestão de riscos em suas universidades, os participantes apresentaram certa preocupação em analisar e testar uma ferramenta de apoio e monitoramento. Essa ação, de buscar personalizar o processo de gestão e riscos ao contexto

da instituição, é apontada pela ABNT (2018) como um dos princípios para que a gestão de riscos seja eficaz e eficiente.

Apesar de Miranda (2021, p. 31) indicar que “integrar a gestão de riscos em uma organização é um processo dinâmico e interativo e convém que seja personalizado para as necessidades e cultura da organização”. Ao abordar sobre a necessidade de um sistema para gerir riscos, o autor afirma que em muitos órgãos a implantação teve início a partir de simples planilhas.

Nesse contexto, o TCU (2020) aparece com um papel importante ao auxiliar os órgãos, oferecendo modelo de sistema de governança, informações e orientações para que os órgãos avancem com a governança pública, que inclui adotar a gestão de riscos.

5.3 CONTINUIDADE

Nesta etapa, o objetivo é tratar da continuidade da gestão de riscos na universidade. O diálogo com os participantes teve como norte questões relacionadas à sustentabilidade do processo atual, a atuação do Comitê de Governança, Riscos e Controles e maneiras de ampliar o envolvimento dos gestores e servidores no processo. O quadro 6 traz um recorte das respostas dos entrevistados sobre esse ponto.

Quadro 6 - Continuidade - recortes das entrevistas

	3. A universidade realizou treinamentos ou algum tipo de capacitação/orientação sobre gestão de riscos aos gestores e/ou servidores da Universidade?	7. Você acredita que o atual processo de gestão de riscos na universidade é sustentável e ou o que seria necessário para torná-lo sustentável ao longo do tempo?	8. Qual a sua percepção sobre a atuação do Comitê de Governança, Riscos e Controles (CRGC) na implementação e/ou continuidade da gestão de riscos na instituição?	11. Na sua opinião, como a universidade poderia ampliar o envolvimento dos gestores e servidores no processo de gestão de riscos da universidade?
E1	“[...] promoveu capacitações com os gestores e os diretores.”	“[...] o envolvimento dos servidores que estão mais na linha operacional.” “[...] manter uma estrutura.”	“O comitê está mais envolvido com a elaboração de diretrizes.” “O trabalho de implementação fica a cargo da superintendência.”	“[...] capacitação foi fundamental.” “[...] passando para os demais servidores do nível operacional.”

E2	<p>“[...] houve curso pra todos os gestores.”</p> <p>“Nos últimos anos os cursos foram mais ampliados.”</p>	<p>“É sustentável, na UFLA nós criamos uma estrutura, hoje existe a superintendência de governança.”</p> <p>“[...] a universidade está um pouco madura.”</p>	<p>“[...] ele deveria ser mais ativo.”</p>	<p>“[...] precisa mais de treinamento, mais capacitação.”</p>
E3	<p>“Sim, foram várias.”</p> <p>“[...] um curso para preparar eles, os pró-reitores e diretores, sobre planejamento estratégico, gestão de riscos, sobre controles, prestação de contas, integridade, foram vários temas, um curso bem intenso.”</p>	<p>“Sim!”</p> <p>“[...] se você não tiver alguém para cobrar, alguém para ficar no pé, vai ficar tudo desatualizado.”</p>	<p>“[...] lá discute a questão do planejamento estratégico, da gestão de risco de forma mais ampla, o operacional, o dia a dia de controle fica com a Superintendência de Governança.”</p>	<p>“[...] primeira coisa, treinamento, tratar das responsabilidades do gestor, porque na maioria das vezes eles não tem essa dimensão.”</p>
E4	<p>“Ainda não, a gente não teve coragem de colocar em prática.”</p>	<p>“É necessário reforçar a questão de pessoal, servidor efetivo, estável atuando para o escritório de processo dentro da DGI.”</p>	<p>“Extremamente atuante nos últimos quatro anos, mas na nova gestão que começou em setembro a gente só teve uma reunião até agora.”</p> <p>“Tudo que é voltado para o decreto da governança não passa pelo Conselho Universitário, era aprovado diretamente no CGIRC.”</p>	<p>“[...] primeiro a gente vai ter que dar um treinamento para essa turma que está chegando do que que a gente tá falando.”</p> <p>“[...] ter um trabalho realmente de disseminação de conhecimento.”</p>
E5	<p>“[...] teve um treinamento e foi em 2019.”</p>	<p>“[...] melhorar a estrutura, pois a DGI sozinha é mais difícil.”</p>	<p>“Eu mesmo desconheço a atuação deles, não vejo nada da CGIRC.”</p>	<p>“[...] fazer uma campanha de conscientização da alta gestão e dos demais servidores da universidade.”</p>

	“Na época foi apenas para os diretores, pró-reitores e auditoria interna.”			
E6	“A gente está fechando com a Pró-reitoria de Governança esse curso que é gestão de risco para as unidades e para o Hospital Universitário.”	“Ainda não, a UFRJ tem problema de infraestrutura, tem problema nos seus prédios.”	“Não sabia que esse comitê tinha essa responsabilidade.” “[...] desconheço ações deste comitê na implementação da gestão de riscos”	“Também é minha dúvida, como fazer isso? Não sei!”
E7	“Sim a gente fez um, foram dois dias de treinamentos, é, mas para servidores que são gestores de metas estratégicas, metas que estão lá no PDI.” “[...] isso foi feito no primeiro semestre de 2023, mas das instâncias acadêmicas a gente não teve ainda.”	“Eu tenho esperanças na verdade!”	“Ele precisa avançar muito na parte de riscos e controles.” “[...] tem uma atuação tímida”	“[...] priorizados cursos na área de risco.” “[...] dando estrutura institucional dando um espaço legítimo dentro da estrutura da organização, priorizando e dando voz.”

Fonte: elaboração própria.

5.3.1 UFLA

Para que o processo de gestão de risco fosse implementado, a UFLA promoveu a capacitação dos gestores das unidades acadêmicas e administrativas, envolvendo diretamente os pró-reitores. De modo geral, os entrevistados E1, E2 e E3 afirmaram que foram realizados cursos para capacitar os gestores, visto que, por decisão institucional, a implementação seria atrelada ao PDI e elaboração dos PDUs, isto fez com que houvesse o envolvimento da alta administração.

[...] a UFLA promoveu capacitações com os gestores e diretores, foi um curso em 2019, o curso de governança, gestão de riscos e controles internos, eles foram voltados para os pró-reitores, pró-reitorias e diretorias, em 2020 foram mais dois cursos de governança pública na UFLA e, em segundo planejamento estratégico, gestão de riscos e controles internos. A UFLA atrelou a gestão de riscos ao PDI a definição de objetivo e os riscos, eles foram avaliados a partir dos objetivos estratégicos que foram elencados no PDI (E1, 2024).

De acordo com E3, destacou um curso que chegou a ministrar, foi “um curso para preparar eles, os pró-reitores e diretores, sobre planejamento estratégico, gestão de riscos, sobre controle, prestação de contas, integridade, foram vários temas, curso bem intenso” (E3, 2024).

E2 enfatizou que, no início, os cursos foram mais restritos aos gestores e que nos últimos anos atualmente a oferta foi ampliada aos servidores.

[...] houve curso para todos os gestores, houve um curso, que eu diria um momento mais restrito. Depois nos últimos anos os cursos foram mais ampliados, já teve curso geral já para todos os pró-reitores, todos os diretores de unidade administrativa, unidades acadêmicas, e se não me falha a memória já teve um curso mais aberto para toda a comunidade acadêmica (E2, 2024).

Para E1, a implementação da gestão de riscos ocorreu devido ao envolvimento da alta administração e à existência de uma diretriz institucional. A UFLA não apenas recomendou a implementação, mas também forneceu as condições necessárias. Ela ofereceu capacitação e orientação. Além disso, as pró-reitorias receberam assessoria da Superintendência de Governança para facilitar a implementação.

Contudo, E1 pondera que para tornar a gestão de risco sustentável ao longo dos anos, é necessário promover “o envolvimento dos servidores que estão mais na linha operacional” (E1, 2024). Também destaca que é imprescindível manter a estrutura, em especial uma área, que hoje é a Superintendência de Governança. E por ter essa estrutura criada, vinculada diretamente à reitoria, E2 considera a gestão de riscos implementada pela UFLA como sustentável, “a universidade está um pouco mais madura” (E2, 2024). Da mesma forma, E3 observou que é fundamental manter uma área específica para a continuidade da gestão de risco, bem como de forma mais ampla, cuidar dos assuntos relacionados a governança na instituição e, porque “se você não tiver alguém para cobrar, alguém para ficar no pé, vai ficar tudo desatualizado” (E3, 2024).

Ao serem questionados sobre a atuação do Comitê Interno de Governança (CIGov) na implementação da gestão de riscos na universidade, todos os entrevistados concordaram que o CIGov teve uma grande atuação na aprovação da política e suas diretrizes. No entanto, após essa fase, o trabalho de implementação ficou a cargo da Superintendência de Governança. O Comitê está mais envolvido no planejamento estratégico e na gestão de risco de forma mais ampla, enquanto o operacional e o dia a dia de controle são responsabilidade da Superintendência de Governança.

E2 ressaltou, contudo, que o Comitê era mais ativo na gestão anterior e que, na nova gestão, está pouco ativo. Ele expressou preocupação com o CIGov na nova gestão, pois a reitoria incluiu os diretores de unidades acadêmicas em sua composição. O Comitê trata de assuntos administrativos para o funcionamento da universidade e não de assuntos acadêmicos. Por essa razão, E2 entende que "os diretores de unidades acadêmicas não deveriam fazer parte" (E2, 2024).

Ao ser questionado sobre como ampliar o envolvimento dos gestores e servidores no processo de gestão de riscos, E1 foi categórica ao afirmar que com os gestores da UFLA o que funcionou foram as capacitações e ressaltou que o momento é estender os cursos para os servidores do nível operacional.

[...] o que funcionou aqui com os gestores foram as capacitações. Eu acho que novas edições do curso, descendo o nível do público, no sentido assim, começou com pró-reitores, com diretores e aí agora passando para os demais servidores do nível operacional. Eu acho que a capacitação foi fundamental.

Porém, E1 chamou a atenção para o fato de que na UFLA as capacitações funcionaram porque foi uma diretriz institucional e os cursos foram obrigatórios.

E2, similarmente a E1, destacou a necessidade de mais cursos de capacitação para ampliar o envolvimento de outros servidores. Já E3 sublinhou que muitos gestores entram na administração da universidade com falta de conhecimento, afirmando que "na maioria das vezes eles não têm essa dimensão" (E3, 2024). Indicando assim, que para ampliar o envolvimento, é necessário capacitar o gestor sobre suas responsabilidades.

5.3.2 UFVJM

Apesar dos cuidados na escolha de um sistema e dos avanços para implementar a gestão de riscos na UFVJM, E5 revela que a instituição promoveu apenas um treinamento em 2019 e contemplou apenas diretores, pró-reitores e auditoria interna. E4, reforçou o receio de avançar sem que antes tenha uma ferramenta para apoiar o gerenciamento dos riscos.

Contudo, ambos os entrevistados concordam que após implementado, para que o processo possa ser sustentável ao longo do tempo, é imperioso reforçar a estrutura da DGI, colocando mais servidores para atuar nas atividades da área.

[...] a gente acredita que reforçar o escritório de processos. O escritório de processo também é de responsabilidade da Diretoria de Governança e a gente entende que se a gente não tiver um mínimo, eu nem falo de estrutura de equipamento, porque a

gente tem uma estrutura razoável, a gente tem como colocar as nossas coisas em nuvem, é mais questão de pessoal mesmo (E5, 2024).

E5 reforça que para continuidade é essencial manter uma estrutura e fornecer as condições mínimas necessárias, isso auxiliará na sustentabilidade com um todo. De modo semelhante, E4 complementou que com “uma estrutura de escritório para fazer um monitoramento eu consigo garantir uma continuidade” (E4, 2024).

Quanto à participação do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC), E5 foi objetivo ao relatar que desconhece a atuação do Comitê e não percebe ação deles para auxiliar na implementação da gestão de riscos na UFVJM, destacando que apenas a DGI atua na questão.

Por outro lado, para E4, o Comitê foi muito atuante nos últimos quatro anos, e que todas as decisões voltadas para o decreto da governança não passavam pelo Conselho Universitário, sendo aprovadas diretamente no CGIRC. No entanto, “na nova gestão que começou em setembro a gente só teve uma reunião até agora” (E4, 2024).

Nesse contexto, E4 entende que para aumentar o envolvimento dos dirigentes, a universidade deve investir em treinamentos para os gestores, para a nova gestão. E4 enfatizou que “primeiro a gente vai ter que dar um treinamento para essa turma que está chegando do que que a gente tá falando” (E4, 2024).

Aliado ao treinamento, E4 e E5 concordam que o envolvimento será alcançado por meio de um trabalho de conscientização da alta gestão, sendo necessário disseminar o conhecimento para os demais servidores.

5.3.3 UFRJ

Questionado se a UFRJ realizou treinamentos ou algum tipo de capacitação sobre gestão de riscos, E7 informou que foi realizado apenas um treinamento no primeiro semestre de 2023, e contou apenas com a participação de gestores de metas estratégicas. Porém, para uma universidade com mais de catorze mil servidores, apenas quarenta e dois participaram. Para as instâncias acadêmicas, por exemplo, ainda não foi realizado nenhum curso, segundo o entrevistado.

Sim a gente fez um, foram dois dias treinamentos, é, mas para servidores que são gestores de metas estratégicas, metas que estão lá no PDI, então a gente teve superintendente de várias instâncias, mas todas de organismos que de alguma forma fazem parte da administração superior. Seja de pró-reitorias, complexo hospitalar, do ETU e da PU (E7, 2024).

Entretanto, E6 e E7 informaram que a Pró-reitoria de Governança Institucional e a Auditoria Interna estão em diálogo para fechar um curso de capacitação sobre governança, gestão de riscos e controles para as unidades administrativas e o Hospital Universitário. E6 relatou que não se trata de uma ação institucional, mas uma iniciativa das duas áreas. E7 enfatizou a necessidade de avançar nos treinamentos sobre o tema, pois passaram por situação complicada ao lidar com a integridade. Citou que na ocasião foi feito um levantamento dos servidores que fizeram curso na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) para chamá-los para trabalhar com a integridade, e conclui que é necessária uma ação de capacitação institucionalizada na universidade.

Quanto à expectativa da gestão de risco ser sustentável na UFRJ, E6 acredita que a situação dos laboratórios que prestam serviços de petróleo e gás é sustentável. Isto porque, segundo ele, “o que garante a continuidade dos serviços é, primeiro, um excelente serviço, pois os clientes cobram e a segunda coisa é que você tem esse sistema, porque se você não tem esses sistemas eles não aceitam” (E6, 2024). Contudo, ao falar da sustentabilidade da gestão de riscos na administração central da UFRJ, E6 demonstrou franqueza ao dizer que ainda não acredita, pois a universidade enfrenta problemas de infraestrutura e problemas estruturais nos prédios. Ele destaca a necessidade de criar controles e de refletir sobre “como manter tudo isso” (E6, 2024). Já E7 foi sucinta ao dizer que tem esperanças que a gestão de riscos seja sustentável.

Outro ponto que precisa avançar na UFRJ é a atuação do Comitê Interno de Governança (CIGov). De acordo com E7, o comitê tem uma atuação tímida e “precisa avançar muito na parte de riscos e controles” (E7, 2024). Para E7, o CIGov tem pouca consciência de seu papel na universidade, inclusive a nova gestão teve início em “julho do ano passado e até hoje não tivemos nenhuma reunião do comitê” (E7, 2024). E6 foi mais enfático ao relatar que desconhece qualquer ação do comitê para auxiliar na implementação da gestão de riscos, bem como que não sabia das responsabilidades do CIGov.

Questionado sobre como envolver os gestores, E6 disse que partilha dessa questão, por não ter uma solução para ampliar o envolvimento dos servidores. Já E7 enfatizou que devem ser priorizados cursos relacionados a riscos para conscientização dos servidores quanto à necessidade de ser implementado. Ainda, enfatizou a necessidade de ter uma “estrutura institucional, dando um espaço legítimo dentro da estrutura da organização, priorizando e dando voz” (E7, 2024).

As reflexões e posicionamentos apresentados neste tópico mostram que, apesar de diferentes detalhes levantados e diversas abordagens de pensamento abordadas, os entrevistados acabaram por convergir nas argumentações. Houve praticamente o consenso quanto à necessidade de manter e melhorar uma estrutura, vinculada à reitoria, capaz de cuidar e dar apoio às questões relativas à governança na instituição, visando tornar a gestão de riscos sustentável ao longo do tempo.

Todavia, um ponto importante nas reflexões, trata de ampliar a participação do comitê formado por membros da alta administração. Como desenvolvido no referencial teórico, a universidade é obrigada, por força da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (Brasil, 2016), a atribuir ao comitê a responsabilidade de “aprovar política, diretrizes, metodologias e mecanismos para comunicação e institucionalização da gestão de riscos e dos controles internos” (Brasil, 2016). Para alcançar a sustentabilidade e sua melhoria da gestão de riscos, é necessário maior engajamento da alta gestão, pois a melhora ocorre por meio do aprendizado e das experiências (ABNT, 2018).

5.4 DIFICULDADES E DESAFIOS

Nesta fase, o objetivo da questão formulada é identificar e compreender as principais dificuldades enfrentadas pelas universidades na implementação da gestão de riscos. Pretende-se aprofundar a compreensão sobre os desafios encontrados e as possíveis lacunas que impactaram ou estão impactando nesse processo. É importante ressaltar que, devido à amplitude da discussão, as subseções anteriores apresentam situações que podem ser consideradas desafiadoras. Assim, o quadro 7 exhibe um recorte das respostas dos entrevistados sobre as principais dificuldades e desafios para se avançar com a implementação da gestão de riscos em suas universidades, as quais são tratadas na sequência.

Quadro 7 - Dificuldades e desafios - recortes das entrevistas

	6. Quais são/foram as principais dificuldades enfrentadas ou desafios na implementação da gestão de riscos?
E1	“[...] dificuldade que se enfrentou no início era a questão conceitual.”
E2	“[...] o maior problema nosso hoje é a falta de servidor na universidade.”
E3	“[...] poucos servidores.” “[...] a falta do entendimento da gestão pública, da importância da gestão pública de maneira como um todo.”

E4	<p>“Troca de gestão!”</p> <p>“[...] novos gestores com muita dificuldade de entender o que é um processo de governança, o que é integridade pública, o que é gestão de riscos de uma universidade.”</p>
E5	<p>“A principal dificuldade é a falta de participação da alta gestão.”</p> <p>“[...] falta estrutura!”</p>
E6	<p>“Falta pessoal, não tem ninguém que assumiu a diretoria de risco e não tem alguém que assumiu a diretoria de controle interno e essas questões são muito importantes.”</p> <p>“[...] mudança de gestão.”</p> <p>“Sem reconhecimento e recompensa você não avança.”</p>
E7	<p>“Cultura, a falta de prioridade.”</p> <p>“Às vezes não tem ninguém da área de gestão na gestão, nos grandes cargos da gestão.”</p> <p>“A gente não tem incentivos também para gestão de risco.”</p>

Fonte: elaboração própria.

5.4.1 UFLA

Ao abordar o tema desafios ou dificuldades enfrentadas para implementar a gestão de riscos na UFLA, os três participantes destacaram dois pontos em comum, a dificuldade enfrentada pela falta de servidores e a falta de conhecimento dos gestores sobre o tema.

De acordo com E1, durante a implementação da gestão de riscos, a maior parte da equipe de gestão era das ciências agrárias. Quando se falava em gestão de riscos, esses gestores associavam imediatamente a questões de segurança do trabalho ou ambiental. Por conta disto, a primeira dificuldade enfrentada foi conceitual. Mesmo após implementada, a UFLA ainda enfrenta desafios. Como ressaltou E1, “o maior problema nosso hoje é a falta de servidor na universidade” (E1, 2024). Além do desafio de poucos servidores, E3 enfatizou que enfrentou a falta de conhecimento dos gestores sobre gestão pública, incluindo a falta de conhecimento da legislação.

Apesar de a UFLA ter sido bem avaliada pelo TCU e já ter implementado a gestão de riscos, para E2 é quase que impossível administrar a universidade com a relação de técnico-docente que a UFLA possui. E2 mencionou que a falta de servidores é o maior problema e o desafio a enfrentar. Ele relatou que, com os servidores que tem, se começar a coloca-los para trabalhar muito no planejamento estratégico e gestão de risco, outras atividades não serão executadas nos processos da ponta. Outra dificuldade observada por E2, é acompanhar a

gestão de riscos como ela deveria, pois o risco externo de falta de orçamento dificulta o dia a dia da universidade.

5.4.2 UFVJM

Ao questionar sobre as dificuldades enfrentadas para avançar com a implementação da gestão de riscos, E4 ressaltou que existe o desafio de envolver os gestores, para manutenção e continuidade do trabalho, pois “se não há comprometimento da nova, se perde o trabalho” (E4, 2024). Segundo ele, esse problema ocorre sempre após eleição de um novo reitor, pois parte dos novos gestores desconhecem e apresentam “muita dificuldade de entender o que é um processo de governança, o que é a integridade pública, o que é gestão de riscos de uma universidade” (E4, 2024). Essas observações, vão ao encontro das dificuldades apontadas por E5, que considera como maior problema “a falta de participação da alta gestão” (E5, 2024). Além disso, E5 ressaltou que ao falar da necessidade de uma estrutura para tornar a gestão de risco sustentável, ao mesmo tempo, isso se torna outra dificuldade a ser superada: “a falta de estrutura na DGI” (E5,2024).

5.4.3 UFRJ

Ao tratar das dificuldades que a UFRJ enfrenta, E6 relaciona o não avanço na implementação da gestão de riscos com a falta de servidores. Segundo ele, falta pessoal para assumir posições estratégicas, que se ocupadas poderiam contribuir para avançar com o tema na universidade. Ele destaca a necessidade de estruturar a Diretoria de Risco e a Diretoria de Controles Internos, essa última, ele menciona que ainda há certo desconhecimento dos gestores ao associar como uma atividade de auditoria.

Então falta pessoal, não tem ninguém que assumiu a Diretoria de Risco e não tem alguém que assumiu a Diretoria de Controle Interno e essas questões são muito importantes. Porque assim, na hora que falam em controle interno muita gente acha que é atividade da auditoria, e não é. Controle interno não tem nada a ver com auditoria, inclusive a auditoria pode auditar o controle interno (E6, 2024).

Ao falar dos desafios enfrentados pela instituição, E6 mencionou a dificuldade nas mudanças dos gestores, destacando que muitas das melhorias necessárias dependem da postura do reitor. Ele também voltou a ressaltar o caso dos laboratórios de petróleo e gás da UFRJ, cuja implementação da gestão de risco foi bem sucedida. Para ele, nesse caso,

funcionou devido à necessidade de atender aos requisitos para receber recursos. Nesse sentido, ele pontuou que outra dificuldade é que se não houver um incentivo, algo que faça os gestores se “mexerem”, as coisas não irão avançar e se manter. “Não é só a lei, você tem que dar também algum incentivo porque se for só a lei pode até começar, mas depois alguma hora vai parar” (E6, 2024).

Ao tratar sobre as dificuldades, E7 ponderou que atua no cargo de docente na UFRJ há mais de treze anos e, a primeira dificuldade que visualiza é a falta de pessoas da área de gestão, em cargos da gestão universitária. Ele reconhece que às vezes a nomeação desses cargos é influenciada por questões políticas relacionadas ao processo de eleição do reitor. Contudo, ressalta a importância de ter docentes da área de gestão ocupando alguns cargos da alta administração, pois possuem visão diferenciada da situação e contribuem melhor na tomada de decisão, caso contrário “o gestor vai atuar apenas como um porta-voz” (E7, 2024).

[...] acho até que a administração das unidades poderia contar um pouco mais com a expertise de docentes da área de gestão. Às vezes não tem ninguém da área de gestão, na gestão, nos grandes cargos da gestão. Eu entendo até que são cargos políticos, mas a visão de gestão, um pouco do olhar de gestão te ajuda a direcionar melhor as coisas (E7, 2024).

E7 citou como outros problemas a cultura, a falta de prioridade e falta de incentivos para avançar na implementação da gestão de riscos na UFRJ. Segundo E7, a cultura organizacional na universidade não está voltada para a prática de gerir riscos, as pessoas fazem de forma não estruturada, de forma não sistematizada, e só lembram do risco quando ele se concretiza, “aí risco deixou de ser risco, ele virou um fato” (E7, 2024). Nesse aspecto, entra a outra dificuldade, que é a falta de prioridade da administração. Não se trata da falta de servidores e sim de prioridade, porque “no fundo tem servidor para outras coisas” (E7, 2024).

Nesse sentido, E7 relatou outra dificuldade, a falta de incentivos. Segundo ele, a realidade da UFRJ acaba prejudicando os servidores mais importantes, que trabalham, porque acabam sendo penalizados com mais trabalho, e não há elementos de valorização dos bons servidores, principalmente para os servidores técnicos-administrativos que possuem um plano de carreira pouco atrativo para permanência. Assim, “falta de elementos que efetivamente sejam incentivadores para envolver as pessoas” (E7, 2024).

Analisando as respostas dos entrevistados, é possível observar que os desafios são diversos. Na UFLA, a falta de servidores capacitados e o desconhecimento dos gestores sobre a gestão de riscos foram destacados como problemas recorrentes. A dificuldade de envolver os gestores após a troca de gestão foi evidenciada na UFVJM. Enquanto na UFRJ, além da falta

de servidores, a falta de incentivos e a cultura organizacional foram os principais desafios apontados pelos entrevistados. Esses aspectos mostram a complexibilidade e a necessidade de abordagens variadas para avançar no tema gestão de riscos nas instituições.

Como destacado por Ranieri (2021), as universidades públicas são complexas e sujeitas a pressões e desafios, que podem surgir devido à sua organização, estrutura, forma de financiamento e atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão. Neste cenário, o envolvimento e participação dos gestores se torna fundamental, visto que uma mudança da cultura organizacional começa pela alta gestão (Miranda, 2021; Rêgo 2020).

5.5 BOAS PRÁTICAS

Nesta etapa, as questões, que orientaram as conversas com os entrevistados, buscaram identificar boas práticas adotadas ou pretendidas pelas universidades para implementar a gestão de riscos, que servirão como possíveis sugestões ou informações importantes para o avanço do tema junto às universidades federais. A troca de experiências e a identificação de boas práticas são essenciais para promover o avanço da gestão de riscos em prol de uma cultura de prevenção e melhoria contínua. Embora nas subseções anteriores os entrevistados tenham relatado medidas adotadas em determinada situação, aqui pretende-se tratar daquelas observadas pelos participantes em decorrências das perguntas que orientaram o diálogo. Dessa forma, é apresentado o quadro 8 com recorte das respostas obtidas nessa etapa. Ao final, será apresentado uma figura formada a partir da visão dos entrevistados sobre gestão de riscos como ferramenta de governança, expressa em três palavras.

Quadro 8 - Boas práticas - recortes das entrevistas

	5. Você pode descrever quais são/foram as boas práticas que a universidade adotou na implementação da gestão de riscos?	13. Existe alguma sugestão ou informação adicional que você considera importante compartilhar e que não foi abordada?	14. Cite três palavras que lhe vem à mente sobre gestão de riscos como ferramenta de governança.
E1	“[...] a capacitação e o assessoramento para se implementar.” “A UFLA atrelou a gestão de riscos ao PDI.”	“O que fez com que a UFLA tivesse bons índices e que tivesse avançado realmente, foi a participação da alta gestão.”	“controle”; “proatividade”; e “objetivos.”

E2	<p>“[...] foi a capacitação.”</p> <p>“[...] conscientização do pessoal.”</p>	<p>“Uma prática que a gente adotou é que para cada processo, para cada objetivo estratégico, a gente utiliza somente aquele evento de risco que pode ter o maior impacto.”</p>	<p>"importante"; "desconhecimento"; e "pouca possibilidade de prevenir ou mitigar os riscos."</p>
E3	<p>“[...] capacitação dos gestores, foram dados vários cursos, praticamente pegamos na mão e ensinamos.”</p>	<p>“[...] o PDI foi um marco para implementação da gestão de risco, porque conseguiu envolver os gestores das unidades.”</p> <p>“[...] a gestão de riscos é um aprimoramento do planejamento estratégico.”</p>	<p>“eficiência”; “controle”; e “planejamento.”</p>
E4	<p>“[...] a <i>Plataforma For-Risco</i>, teste primeiro dentro da própria DGI.”</p>	<p>“[...] ter muita certeza de que tem uma ferramenta robusta para dar conta de monitorar, gerar relatório, gerar os gráficos necessários.”</p> <p>“[...] mapear o processo e os riscos simultaneamente.”</p>	<p>“eficiência”; “segurança”; e “governança.”</p>
E5	<p>“[...] foi a estruturação da Diretoria de Governança Institucional, isso deu uma alavancada.”</p>	<p>“Poderia criar uma normativa interna obrigando ao gestor que está saindo, passar a informação para o gestor que que tá entrando.”</p> <p>“[...] investir em capacitações.”</p>	<p>“controle”; “eficiência”; e “integridade.”</p>
E6	<p>“[...] vai estar capacitando as pessoas, a ideia é capacitar duas pessoas por unidade nessas ferramentas, para que elas possam aplicar esses modelos nas suas unidades.”</p>	<p>“[...] Superintendência-Geral de Governança estar diretamente ligado ao reitor.”</p>	<p>“prevenção”; “controle”; e “melhoria contínua.”</p>
E7	<p>“Não tem!”</p>	<p>“A gente fez uma cartilha de integridade para os estudantes, fornecedores e usuários de serviço.”</p>	<p>“prevenção”; “integridade”; e “controle e monitoramento.”</p>

Fonte: elaboração própria.

5.5.1 UFLA

Ao relatarem sobre a experiência da implementação da gestão de riscos, os três entrevistados citaram a capacitação dos gestores como a principal prática adotada pela UFLA. Para E1, ao atrelar a gestão de riscos ao PDI, a universidade deu um grande passo para envolver os gestores, algo que ocorreu com a capacitação e apoio da alta gestão ao torná-la uma diretriz institucional. A universidade também estruturou a DGI para assessorar as áreas na implementação.

E2 afirmou que a capacitação, aliada à conscientização dos servidores, foi fundamental para a implementação. Para ele, ter simplificado a gestão de risco, tornando-a menos complexa, foi uma boa prática adotada na UFLA. Isso facilitou a conscientização e a adoção pelas áreas, ao atrelar a gestão de riscos aos objetivos estratégicos, nos quais a área deveria se identificar e monitorar seu principal evento de risco, conforme afirmou: “aquele evento de risco que vai ter o maior impacto” (E2, 2024). Essa abordagem também provoca o gestor a revisar seus objetivos e eventos de riscos, evitando, assim, “uma planilha gigantesca e de difícil monitoramento” (E2, 2024).

Um ponto importante sobre a capacitação dos gestores é ressaltado pelo E3. Segundo ele, a capacitação de gestores foi fundamental, por conta disso, para evitar eventuais transtornos sempre que ocorrer uma mudança de gestão, a universidade decidiu por incluir os gestores no Plano Anual de Capacitação. “O nosso plano de capacitação tem curso de capacitação de gestores, que vê toda essa parte de licitação, transparência, e aí tem a gestão de riscos, integridades” (E3, 2024).

Ao perguntar sobre alguma informação adicional, E1 compartilhou seu entendimento de que é essencial a participação da alta gestão na implementação da gestão de riscos ou avanços com a governança. “O que fez com que a UFLA tivesse bons índices e que tivesse avançado realmente, foi a participação da alta gestão” (E1, 2024). E2, ressaltou novamente a prática adotada para iniciar a implementação que funcionou na UFLA e poderia ser utilizada em outras instituições, “para cada processo, para cada objetivo estratégico a gente utiliza somente aquele evento de risco que pode ter o maior impacto” (E2, 2024).

E3 acredita que o ponto importante para destacar e compartilhar em relação à implementação da gestão de riscos foi o fato de a UFLA ter atrelado a gestão de riscos ao PDI e aos PDUs. Isso fez com que as unidades tivessem que pensar nos seus objetivos estratégicos, frente ao PDI e realizar a gestão de riscos desses objetivos, o que foi essencial

para a implementação e melhoria da gestão universitária. Segundo ele, "a gestão de riscos é um aprimoramento do planejamento estratégico" (E3, 2024).

5.5.2 UFVJM

Embora ainda não esteja implementado, os entrevistados relataram algumas práticas que consideram ter sido boas para avançar com o tema na universidade.

De acordo com E4, atualmente a DGI está em vias de finalizar os testes com a *Plataforma For-Risco*, que auxiliará os servidores no monitoramento dos riscos. De forma mais cautelosa, ele informou que primeiro é necessário ter clareza com a ferramenta de monitoramento para avançar com a implementação. E4 destacou que a expectativa da universidade é iniciar um teste prático ainda esse ano com as instâncias internas de apoio à governança, dentre elas, a corregedoria, a ouvidoria e a auditoria. Pretende-se incluir as informações na *Plataforma For-Risco* "segundo a política, o plano de gestão de riscos e a metodologia da UFVJM" (E4, 2024).

Para E5, a estruturação da DGI como área responsável pela integridade, escritório de processos e governança foi uma boa prática adotada pela UFVJM. O avanço apresentado na avaliação do TCU, deve-se em grande parte ao trabalho da DGI. Contudo ponderou, que a gestão precisa se envolver. Ele concluiu que "a estruturação da Diretoria de Governança Institucional, isso deu uma alavancada, uma melhorada, só que não depende só deles, depende da gestão como um todo" (E5, 2024).

Quanto a sugestões ou informações adicionais, E5 relatou que essa conversa sobre a gestão de risco o fez pensar muito na situação em que a UFVJM se encontra e no caminho a percorrer até a implementação. Nesse sentido, sugeriu a criação de uma normativa interna para atribuir a responsabilidade do "gestor que está saindo, passar a informação para o gestor que tá entrando" (E5, 2024). Mencionou também a necessidade de investir em capacitações para melhorar o envolvimento da gestão e que talvez uma ação de auditoria possa ajudar na conscientização dos gestores para avançar com o tema.

Ainda sobre possíveis sugestões e informações adicionais, E4 de forma mais conservadora, citou como uma recomendação para universidade que esteja iniciando a implementação da gestão de riscos, para que tenha certeza do sistema que utilizará, que possa dar "conta de monitorar, gerar relatório e gerar os gráficos necessários" (E4, 2024). Ressaltou novamente, devido à situação na UFVJM, que se tivesse que começar, mapearia os processos

e os riscos simultaneamente. Isto porque, a universidade precisa conhecer e definir seus fluxos observando os riscos. Essa perspectiva, evita retrabalho de corrigir fluxos por conta de riscos identificados, caso fossem feitos separadamente. Pensar nos riscos também ajuda a identificar lacunas nos procedimentos, contribuindo para maior eficiência, ou seja, “já desenha do jeito que seria o ideal”. E finaliza com a seguinte reflexão: "governança é tudo, ela está em tudo, ela está também na gestão de riscos" (E4, 2024).

5.5.3 UFRJ

Na conversa sobre boas práticas adotadas pela UFRJ, o entrevistado E5 foi franco ao afirmar que não identificou nenhuma prática institucional que tenha sido adotada para ser compartilhada. Ele relatou que, embora possam existir ações pontuais por parte de algum gestor, estas são práticas não estruturadas e, às vezes, adotadas apenas para cumprir uma legislação. Além disso, ressaltou que dado o tamanho da universidade, é possível que existam boas práticas que simplesmente não tenham chegado ao seu conhecimento. E7 afirmou: “a universidade realmente é gigantesca, inclusive a gente pode ter práticas que não chegaram ao nosso conhecimento” (E7, 2024).

Da mesma forma, E7 afirmou desconhecer alguma prática institucional adotada em prol da implementação da gestão de riscos. Mas voltou a destacar, mesmo sendo uma ação isolada, o curso de capacitação que a Auditoria e a Pró-reitoria de Governança Institucional estão preparando.

Ao ser questionado se teria alguma sugestão ou informação adicional, E7 falou da importância de uma área na estrutura da universidade responsável pelas questões de governança vinculada à alta administração. Ele mencionou que na UFRJ já sugeriu que “a Superintendência-Geral de Governança deveria estar diretamente ligada ao reitor” (E7, 2024). Por outro lado, E6, embora não tenha abordado diretamente o tema gestão de riscos, compartilhou uma ação de integridade realizada na instituição que foi muito bem recebida. Foram elaboradas cartilhas sobre integridade para alunos, abordando como ser um aluno íntegro, além de cartilha para os fornecedores e usuários de serviços do Hospital Universitário.

5.5.4 Três Palavras

Ao final de cada entrevista, os participantes foram convidados a mencionar três palavras que lhe viessem à mente sobre gestão de riscos como ferramenta de governança. Com base nas respostas fornecidas, foi possível construir uma nuvem¹⁰ de palavras, que é uma representação visual que destaca as palavras mais mencionadas. Essa nuvem de palavras, representada na figura 17, permite observar a perspectiva dos entrevistados associada à gestão de riscos.

Figura 17 - Nuvem de palavras da perspectiva dos entrevistados sobre gestão de riscos como ferramenta de governança



Fonte: elaboração própria por meio da ferramenta *Word Clouds*.

Pela representação visual, é possível constatar que a palavra “controle” foi a mais citada pelos entrevistados. Esse resultado vai ao encontro do que está previsto na legislação e ao entendimento do TCU, que trazem o controle como um dos mecanismos de governança

¹⁰ A nuvem de palavras foi elaborada utilizando a ferramenta web *Word Clouds*, acessível em <https://www.wordclouds.com/>. Essa nuvem foi gerada a partir do upload das palavras mencionadas pelos entrevistados. É importante ressaltar que esse recurso é complementar e foi utilizado apenas para ilustrar as análises apresentadas.

pública. Assim, a gestão de riscos, como uma ferramenta de governança, resulta em um controle mais assertivo, necessário para assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem, tanto quanto possível, aos objetivos previamente estabelecidos (Brasil, 2017a; Brasil, 2020; Miranda, 2021).

5.5.5 Síntese dos resultados

A tabela 3 a seguir apresenta uma síntese dos resultados obtidos nas entrevistas. A análise desses indicadores permite uma compreensão e uma visão ampla da atual situação do processo de implementação da gestão de riscos nessas instituições.

Tabela 3 - Síntese dos resultados

	UFLA	UFVJM	UFRJ
Indicador capacidade de gerir riscos	0,85	0,59	0,17
Média de TAs/Docente	0,74	0,81	1,84
Apoio da alta administração	✓	✓	x
Participação dos gestores	✓	...	x
Capacitação para gestores	✓
Gestão de riscos em nível estratégico	✓	x	x
Gestão de riscos em nível operacional	x
Monitoramento por software ou planilhas	✓	...	x
Participação da Auditoria	✓
Possui área estruturada	✓	✓	...

Legenda

- ✓ sim
- ... em fase inicial/em desenvolvimento
- x não

Fonte: elaboração própria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender a implementação da gestão de riscos nas universidades públicas federais, com foco em três instituições: UFLA, UFVJM e UFRJ. A primeira seção apresentou um panorama geral e os objetivos da pesquisa.

A construção da segunda seção foi dedicada integralmente a compreender a governança. Foram apresentados subsídios teóricos capazes de esclarecer a origem e a evolução da governança no setor público, em especial para as universidades. Compreendeu-se também a concepção e conceito da gestão de riscos, seus objetivos e sua obrigatoriedade para as universidades públicas federais.

Essa apresentação trouxe clareza valiosa para que os estudos de casos fossem analisados. Os respaldos teóricos apresentados na segunda seção permitiram, portanto, o entendimento de que a gestão de riscos é parte de uma boa governança. Aos olhos dos normativos e legislação, sua adoção é obrigatória. Entretanto, apesar de a teoria ensinar sua importância em ajudar a atingir os objetivos e entregar um serviço ou bem melhor à sociedade, os esforços das universidades, no sentido de sua implementação, ainda parecem incipientes.

Para abordar essa questão, na terceira seção foram detalhados como ocorreu a escolha das universidades, bem como foram conduzidas as entrevistas com sete servidores ocupantes de cargos de direção, que atuam diretamente com o tema levantado nesta pesquisa. Apesar das diferentes linhas de pensamento, umas mais conservadoras que outras, todos os entrevistados reconheceram a importância de se implementar a gestão de riscos em suas respectivas universidades.

A análise dos resultados é apresentada na quinta seção, após uma breve apresentação das universidades que participaram da presente pesquisa.

Assim, por meio do levantamento teórico, da escolha metodológica e da análise das entrevistas desenvolvidas nesta pesquisa, foi possível confirmar a hipótese de que algumas universidades adotaram a gestão de risco como mera formalidade, apenas para cumprir uma determinação legal. Já as hipóteses relacionadas ao aumento de custos ou da burocracia e controle do órgão não foram confirmadas, visto que nenhum dos entrevistados mencionou esses pontos como impeditivos para a implementação. Quanto à hipótese da falta de servidores, apesar de ter sido mencionada pelos entrevistados, os dados não comprovaram

esta como um fator limitante. Outrossim, foi possível identificar outras causas que impedem que a implementação da gestão de riscos avance.

Na análise dos resultados, ficou evidente que as universidades enfrentam desafios significativos na implementação da gestão de riscos. Na UFLA, a dificuldade enfrentada para dar início à implementação, foi a falta de conhecimento dos gestores sobre o tema, que foi superada pela capacitação e disseminação de conhecimento. Contudo, mesmo estando implementada, a universidade ainda aponta a falta de servidores como um fator que impede maiores avanços. Já na UFVJM, a dificuldade enfrentada é o desconhecimento sobre a gestão de riscos e governança e a falta de envolvimento dos gestores com esse tema, principalmente após uma mudança de gestão. No caso da UFRJ, a falta de servidores e a cultura organizacional voltada para a prática não estruturada de gerir riscos foram apontadas como dificuldades a serem superadas. Contudo, um dos entrevistados ponderou que às vezes não se trata de falta de servidores, mas que a dificuldade é a falta de prioridade da gestão.

Quanto às boas práticas, a capacitação dos gestores foi destacada como fundamental em todas as instituições. Contudo, apenas a UFLA institucionalizou a capacitação de gestores ao incorporá-la no seu plano anual de capacitação. Outra prática adotada pela UFLA foi essencial para o envolvimento dos gestores, isto é, determinar às unidades a elaboração da gestão de riscos de seus objetivos estratégicos em seus respectivos PDUs. Outro ponto a ser destacado é que na UFLA houve a iniciativa da gestão de provocar uma ação da auditoria para identificar os macroprocessos da cadeia de valor, nos quais a gestão de riscos é realizada. Essa ação vai ao encontro com a sugestão realizada pelo entrevistado da UFVJM, que uma ação de auditoria poderia ajudar a fortalecer e aprimorar a gestão de riscos na instituição.

Na UFVJM, o destaque foi a estruturação da Diretoria de Governança Institucional (DGI), considerada uma boa prática, enquanto na UFRJ não foram identificadas práticas institucionais, apenas ações pontuais não estruturadas. A forma que as universidades realizam o monitoramento revelou posições opostas entre a UFLA e a UFVJM. A UFLA relatou utilizar planilhas, bem avaliadas pelos entrevistados. Já na UFVJM, a percepção dos entrevistados é de esperar por uma ferramenta, a *Plataforma For-Risco*, em testes pela universidade.

Perante os desafios e as boas práticas identificadas, as principais recomendações são para que as universidades invistam na capacitação dos gestores, e para que promovam, se possível, uma integração da gestão de riscos com os objetivos estratégicos da instituição ou das unidades administrativas e acadêmicas.

Essa abordagem contribui para envolver os gestores e estruturar áreas específicas para lidar com as ações e temas ligados à governança institucional, especialmente a gestão de riscos. Além disso, é fundamental que as universidades conheçam seus processos e estabeleçam fluxos para uma gestão de riscos mais eficiente. Essas são ações que podem auxiliar as universidades a iniciarem a implementação da gestão de riscos e a contribuir para o alcance dos objetivos do órgão.

Importante destacar que os dados coletados nas entrevistas evidenciaram uma correlação com a avaliação realizada pelo TCU, uma vez que, inicialmente, apesar de as três universidades possuírem a política de gestão de riscos formalizada, as entrevistas comprovaram que a UFLA se destaca por já ter implementado a gestão de riscos, enquanto a UFVJM, em posição intermediária, ainda está trabalhando em prol da implementação. Já a UFRJ apresenta ações mais tímidas.

Ressalta-se que as três instituições relataram a falta de servidores como um problema a ser superado. No entanto, esse fato não é motivo para não avançar na implementação. O estudo demonstrou que das três selecionadas, a melhor avaliada pelo TCU possui a menor média de servidores. Por outro lado, a pior avaliada possui o maior número de servidores entre as selecionadas. Ainda que um aumento no quadro de servidores possa ajudar as instituições, a pesquisa mostrou que não se trata de um ponto crítico.

Tais observações demonstram que um dos pontos-chave para avançar na implementação é a atuação da alta administração. A alta administração pode promover uma mudança na cultura organizacional, estabelecer diretrizes e prioridades, e estruturar ou definir uma área responsável para tratar e dar apoio nas questões de governança, o que inclui a implementação da gestão de riscos.

Portanto, para que haja o equilíbrio entre os anseios inerentes à sociedade por um bem ou serviço de melhor qualidade e os interesses de uma gestão universitária, há necessidade latente de avançar nas questões de governança. E a implementação da gestão de riscos em universidades públicas federais é um desafio complexo, que envolve não apenas questões técnicas, mas também culturais e organizacionais. Assim, com o comprometimento da alta administração, o investimento em capacitação e a adoção de boas práticas, é possível superar esses desafios e promover uma gestão mais eficiente e eficaz nas instituições de ensino superior do país.

Com base nos resultados e conclusões deste estudo, uma agenda de pesquisas futuras poderia explorar várias áreas para aprofundar a compreensão e melhorar a implementação da

gestão de riscos nas universidades públicas federais. Seria importante avaliar, por exemplo, as estratégias de capacitação e mudanças na gestão. Compreender, ainda, como criar uma cultura organizacional que valorize a gestão de riscos e promova a participação ativa de todos os atores pode ser fundamental para o sucesso.

Pesquisas futuras poderiam investigar mais detalhadamente a relação entre o tamanho da força de trabalho e a eficácia da implementação da gestão de riscos. Embora os resultados deste estudo sugereem que o número de servidores não seja um fator determinante, é importante entender melhor como a distribuição e a especialização dos recursos humanos influenciam a adoção de boas práticas.

Por fim, explorar o papel das tecnologias da informação na gestão de riscos em universidades públicas federais seria outra área de pesquisa promissora. Investigar como a tecnologia pode ser usada para melhorar a identificação, avaliação e monitoramento de riscos, bem como para promover a transparência e a prestação de contas, pode fornecer insights importantes para o desenvolvimento de soluções inovadoras nesse campo.

REFERÊNCIAS

- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 31000: 2018. Gestão de Riscos – Diretrizes**. 2ª ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. Disponível em: <https://www.abntcatalogo.com.br/pnm.aspx?Q=OTBKcXcraE5FaVI5WmE0Q2oyRlNPSFp5YWVKnnF4SGFZVWhIc29nZUpxcz0=>. Acesso em: 13 jan. 2023.
- ALCÂNTARA, Valderí de Castro; PEREIRA, José Roberto; SILVA, Érica Aline Ferreira. Gestão Social e Governança Pública: aproximações e (de)limitações teórico-conceituais. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], p. 11-29, 7 dez. 2015. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17nespp11>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2015v17nespp11>. Acesso em: 04 jul. 2023.
- ALMEIDA, Sandra Regina Goulart. **Cortes de verbas na ciência ameaçam o futuro do país**. Brasília: ANDIFES, 2021, Disponível em: <https://www.andifes.org.br/2021/07/08/cortes-de-verbas-na-ciencia-ameacam-o-futuro-do-pais-por-sandra-regina-goulart-almeida/>. Acesso em: 27 mar. 2024.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARDIN, Laurene. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2016.
- BARRATT, Mark; CHOI, Thomas Y.; LI, Mei. **Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications**. *Journal of Operations Management*, v.29, p. 329 – 342, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/216020385_Qualitative_Case_Studies_in_Operations_Management_Trends_and_Future_Research_Implications_1992-2007. Acesso em: 18 nov. 2022.
- BATISTA, Israel Matos; GOMES, Ricardo Correa; PANIS, Amanda da Cunha. Accountability sob o enfoque da governança pública no Brasil: uma revisão sistemática da produção científica entre 2012 e 2021. *In: VIII Encontro Brasileiro de Administração*, 8., 2021, Brasília. **Anais [...]**. Brasília/DF (Virtual): Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP), 2021, p. 1-10. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/163>. Acesso em: 03 jul. 2023.
- BEVIR, Mark. Governança Democrática: uma genealogia. **Revista de Sociologia Política**, v. 19, n. 39, p. 103-114, jun. 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/31688/20208>. Acesso em: 08 dez. 2022.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduados em Sociologia Política da UFSC**, Santa Catarina, v.2, n.1, p. 68-80, jan./jul.2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 13 mar. 2023.
- BRASIL. **Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920**. Institui a Universidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1920. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920->

570508-publicacaooriginal-93654-pe.html. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei 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. Brasília, DF: Presidência da República, 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 13 jan. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 08 dez. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1994a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 08 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.956, de 15 dezembro de 1994**. Dispõe sobre a transformação da Escola Superior de Lavras em Universidade Federal de Lavras e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1994b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/18956.htm. Acesso em: 24 fev. 2023.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 08 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.173, de 06 de setembro de 2005**. Transforma as Faculdades Federais Integradas de Diamantina em Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111173.htm. Acesso em: 23 ago. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 12, de 5 de setembro de 2008**. Institui o Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC). Brasília, DF: MEC, 2008. Disponível em: https://download.inep.gov.br/download/condicoes_ensino/2008/PORTARIA_NORMATIVA_12.pdf. Acesso em: 11 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 08 jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão no 1.273/2015**. Processo de Tomada de Contas nº 020.830/2014-9. Relator: Ministro Augusto Nardes. Brasília, DF: TCU, 2015. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/acordao-completo/%22ACORDAO-COMPLETO-1431678%22> Acesso em 03 jan. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF: MPOG; CGU, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 15 set. 2021.

BRASIL. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa nº 5, de 26 de maio de 2017 (Atualizada)**. 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. Brasília: Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2017b. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-5-de-26-de-maio-de-2017-atualizada>. Acesso em: 21 jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Gestão de Riscos**. Brasília, DF: TCU, 2018a. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/referencial-basico-de-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 10 jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **10 Passos para a boa gestão de riscos**. Brasília, DF: TCU, 2018b. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/10-passos-para-a-boa-gestao-de-riscos.htm>. Acesso em: 06 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018c. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 14 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Índice Geral de Curso (IGC)**. Brasília, DF: MEC, c2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/igc>. Acesso em: 11 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm> Acesso em: 15 maio 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Manual de Gestão de Riscos do MEC**. Brasília, DF: MEC, 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a->

informacao/pdf/ManualdeGestaodeRiscosdoMEC.pdf. Acesso em: 12 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas – 2021**. Brasília, DF: TCU, 2021b.

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7BE7E47C017C0DA388291F10>. Acesso em: 15 maio 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, 2021c. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 13 jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 - Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário - Relatório individual da autoavaliação UFLA**. Brasília, DF: TCU, 2021d. Disponível em:

<https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20189%20-%20UFLA.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 - Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário - Relatório individual da autoavaliação UFVJM**. Brasília, DF: TCU, 2021e. Disponível em:

<https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20182%20-%20UFVJM.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 - Acórdão 2164/2021-TCU-Plenário - Relatório individual da autoavaliação UFRJ**. Brasília, DF: TCU, 2021f. Disponível em:

<https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20172%20-%20UFRJ.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022**. Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.947-de-25-de-janeiro-de-2022-376059032>. Acesso em: 13 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. **Painel Estatístico de Pessoal**. Brasília, DF: Ministério da Economia, c2022. Disponível em:

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 22 ago. 2022.

BRASIL. **Decreto 11.529, de 16 de maio de 2023**. Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm. Acesso em: 21 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC**. Brasília, DF: MEC, [s.d]. Disponível em:

<https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 22 ago. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **iESGo: Tribunal apresenta índice de avaliação com foco em sustentabilidade e inovação**. Brasília, DF: TCU, 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/iesgo-tribunal-apresenta-indice-de-avaliacao-de-governanca-e-gestao-com-foco-em-sustentabilidade-e-inovacao.htm>. Acesso em: 26 mar. 2024.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 30-50, fev./abr. 1990. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/9049/8182>. Acesso em: 03 jun. 2023.

CASTRO, Carolina Jaber; SILVA, Guido Vaz. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Revista Espacios**, v. 38, n. 17, p. 17-26, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/17381726.html>. Acesso em: 20 mar. 2023.,

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Enterprise Risk Management – Integrated Framework: integrating with strategy and performance**. [S.L.]: COSO, 2017. Disponível em: <https://www.https://www.coso.org/guidance-erm>. Acesso em: 12 jan. 2023.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa – Integrated Framework: Application Techniques**, 2 vol. set, 2007. Tradução: PriceWaterhouseCoopers e Instituto dos Auditores Internos do Brasil. São Paulo: COSO, 2007. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2023.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4, p. 532 – 550, oct. 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258557>. Acesso em: 16 nov. 2022.

GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia Maria de; MACHADO, Marília Ribas; MELO, Pedro Antônio de. Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**. Campinas; Sorocaba, SP, v. 26, n. 1, p. 5-23, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-40772021000100002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/dHSCFkhscTBnXtYzv59KBgD/?lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2004. Disponível em: <http://www.unirio.br/cchs/ess/Members/lobelia.faceira/ensino/programa-de-pos-graduacao-em-memoria-social/seminario-de-pesquisa-doutorado-memoria-social/textos/goldenberg-a>

arte-de-pesquisar. Acesso em: 22 nov. 2022.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC: 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 28 dez. 2022.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, [s.d.]. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 03 jan. 2023.

IFAC, The International Federation of Accountants; CIPFA, **The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy**. International Framework: Good Governance in the Public Sector. [S.L.]: IFAC; CIPFA, 2014. Disponível em: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/supporting-international-standards/publications/international-framework-good-governance-public-sector>. Acesso em: 09 jan. 2023

IIA. Institute of Internal Auditors. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa**. Tradução: Instituto de Auditores Internos do Brasil. [S.L.]: IIA, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iaa-2020>. Acesso em: 21 fev. 2023.

JENSEN, Michael; MECKLING, Willian. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, out. 1976. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em: 30 nov. 2022.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 40, n. 3, p. 479-499, jun. 2006. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122006000300008>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/rwrQDBzcvb7qVLGgdBvdWDH/?lang=pt>. Acesso em: 26 jun. 2023.

LUGOBONI, Leonardo Fabris; SOUSA, Fabio L. Santana; SILVA, Lidiane Moreira da; NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Governança corporativa em instituições de ensino, fundações e não-fundações**. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 3, p. 114-132, jul./set. 2020. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/8126/4730>. Acesso em: 17 mar. 2023.

MARTINS, Roberto Antônio. **Abordagens Quantitativa e Qualitativa: Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 45-61, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social - APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 110-135, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/5974>. Acesso em: 03 nov. 2022.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Estudo de caso na engenharia de produção:**

estruturação e recomendações para sua condução, [S.L.] v. 17, n. 1, p. 216-229, abr. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/zhVnv4mW8pvWc3hTxvfXt4L/?lang=pt> Acesso em: 10 out. 2022.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

MONTEZANO, Lana; JÚNIOR, Rogério Leal da Costa; RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; MELCHIADES, Anderson Trindade. Percepção de Servidores Públicos Quanto à Implantação da Gestão de Riscos em uma Secretaria do Governo Federal do Brasil. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 19, n. 54, set./dez. 2019. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/19310>. Acesso em: 13 jan. 2023.

NEVES, Gláucio; GUIMARÃES, Aluísio; JÚNIOR, Avilton. As bases para um novo modelo de administração pública orientada para resultados: evolução dos paradigmas, novos princípios e dimensões operacionais de funcionamento. *In: X Congresso CONSAD de gestão pública*. Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-15_01.pdf. Acesso em: 05 jul. 2023.

NOGUEIRA, Maria da Graça Saraiva; GARCIA, Tania Elisa Morales; RAMOS, Maria da Graça Gomes. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma Instituição de Ensino Superior – IES Federal. **Revista GUAL**, v. 5, n.3, p. 222-244, dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p222>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n3p222>. Acesso em: 16 jan. 2023.

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico. **Os Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades**. 2004. Disponível em: https://www.https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/os-principios-da-ocde-sobre-o-governo-das-sociedades-2004_9789264064980-pt. Acesso em: 02 jan. 2023.

ODLIN, Denis; BENSON-REA, Maureen; SULLIVAN-TAYLOR, Bridgette. Student internships and work placements: approaches to risk management in higher education. **High Education**, [S.L.], v. 83, n. 6, p.1409–1429, 17 ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00749-w>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10734-021-00749-w> Acesso em: 27 jan. 2023.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-Debate**, [S.L.], v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxBmCyxK7jbJz8g/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 08 dez. 2022.

PERERA, Angage Anoma Samantha; RAHMAT, Abdul Khabir; KHATIBI, Ali; AZAM, S. M. Ferdous. Reliability assessment of indicators measuring the impact of enterprise risk management on performance of higher education institutions in Sri Lanka. **Asian Journal of University Education**, [S.L.], v.18, n.1, p. 300-321, jan. 2022. DOI: <https://doi.org/10.24191/ajue.v18i1.17252>. Disponível em: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/AJUE/article/view/17252>. Acesso em: 26 mar. 2023.

PINHO, José Antonio Gomes de.; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: Já podemos traduzi-la para o Português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 43, n. 6, 1343-1368, dez. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000600006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/g3xgtqkwFJS93RSnHFTsPDN/?lang=pt>. Acesso em: 03 jun. 2023.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Governança Universitária: Complexidade, pressões e desafios. In: **Fórum Métricas: Diálogos com a Sociedade. IV**: São Paulo: USP, 2021. Disponível em: <https://metricas.usp.br/governanca-universitaria/>. Acesso em: 19 jan., 2023.

RÊGO, Hânya Pereira. **Governança, controle e gestão de riscos: modismos ou desafios pessoais a serem superados? Manual de autoajuda para servidores públicos desmotivados**. Pinhais: Editora JML, 2020. Disponível em: <https://www.editora.jmlgrupo.com.br/?id=44>. Acesso em: 15 dez. 2022.

ROCHA, Irani; PEREIRA, Alexandre Matos; BEZERRA, Francisco Antônio; NASCIMENTO, Sabrina do. Análise da produção científica sobre Teoria da Agência e assimetria da informação. **REGE-Revista de Gestão, São Paulo**, v. 19, n.2, p. 327-340, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/8629/analise-da-producao-cientifica-sobre-teoria-da--->. Acesso em: 30 nov. 2022.

RONCONI, Luciana. Governança pública: um desafio à democracia. **Emancipacao**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 21-34, 20 jul. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.5212/emancipacao.v.11i1.0002>. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/1696/2349>. Acesso em: 25 jun. 2023

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 43n.2, p. 347-369, mar/abr.2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2022.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. Florianópolis.**, Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em: 18 out. 2022.

SOARES, Larissa Fidelis; FELISMINO, Narina Miranda; BRAVO, Cleyton Bonilha; NOBRE, Ana Paula S. dos Santos; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. Governança Universitária: Criação, Contribuições e Desafios da Secretaria de Governança na Universidade Federal do Ceará. In: **21º USP International Conference in Accounting**. São Paulo, jul. 2021. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3152.pdf>. Acesso em: 12 maio 2022.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Editora Penso, 2011.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI:

10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 24 out. 2022.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS - UFLA. **Portaria nº 1.499, de 19 de novembro de 2018**. Lavras, MG:UFLA, 2018. Disponível em:
https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/documento.php?arquivo=21_1499_19112018.pdf&tipo=pdf. Acesso em: 20 de fev. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS - UFLA. **Portaria nº 821, de 1º de julho de 2020**. Lavras, MG: UFLA, 2020a. Disponível em:
https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/documento.php?arquivo=21_821_01072020.pdf&tipo=pdf. Acesso em: 20 de fev. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS - UFLA. Portaria nº 1.039, de 13 de agosto de 2020. Lavras, MG: UFLA, 2020b. Disponível em:
https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/documento.php?arquivo=21_1039_13082020.pdf&tipo=pdf. Acesso em: 20 de fev. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS - UFLA. **Portaria nº 1.426, de 3 de novembro de 2020**. Lavras, MG: UFLA, 2020c. Disponível em:
https://sistemaslegados.ufla.br/documentos/arquivos/21_1426_03112020.pdf. Acesso em: 24 de fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS - UFLA. **Relatório de Gestão do Exercício de 2022**. Lavras, MG: UFLA, 2023. Disponível em:
<https://ufla.br/acessoainformacao/auditorias/processos-de-contas-anuais>. Acesso em: 28 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS - UFLA. **Sobre a UFLA**. Lavra, MG: UFLA, [s.d.]. Disponível em: <https://ufla.br/sobre>. Acesso em: 22 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ. **Portaria nº 6.611, de 28 de setembro de 2020**. Estabelece o Sistema de Governança para implantação e acompanhamento da gestão estratégica, no âmbito da UFRJ. Rio de Janeiro: UFRJ, 2020. Disponível em:
<http://siarq.ufrj.br/images/bufrj/2020/47-2020.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ. **Fatos e números**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2022a. Disponível em: <https://ufrj.br/acesso-a-informacao/institucional/fatos-e-numeros/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ. **Resolução CONSUNI/UFRJ nº 120, de 31 de outubro de 2022**. Estrutura a implementação da Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: UFRJ, 2022b. Disponível em: https://consuni.ufrj.br/images/Resolucoes/Resolucao_120_de_2022.pdf. Acesso em: 28 fev. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ. **Prestação de Contas Ordinárias Anual Relatório de Gestão do Exercício de 2022**. Rio de Janeiro: UFLA, 2023.

Disponível em: <https://planejamento.ufrj.br/relatorio-de-gestao/>. Acesso em: 25 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ. **Secretária-Geral de Governança**. Estrutura de Governança na UFRJ. Rio de Janeiro: UFRJ, 2024. Disponível em: <https://governanca.ufrj.br/superintendencia-de-governanca-ufrj/integridade-publica/estrutura-de-governanca-na-ufrj/>. Acesso em: 15 de janeiro de 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI - UFVJM. **Portaria nº 2.325, de 04 de novembro de 2020**. Estabelece, no âmbito da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), a estrutura, as competências e as responsabilidades do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIRC) e do Comitê Assessor de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CAGIRC), no que se refere à Gestão de Riscos. Diamantina, MG: UFVJM, 2020. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/page/governanca/comite-assessor-de-governanca-integridade-riscos-e-controles-internos/portarias-e-resolucoes/portaria-reitoria-n-2325-de-04-de-novembro-de-2020>. Acesso em: 23 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI - UFVJM. **Portaria nº 1815, de 15 de julho de 2022**. Diamantina, MG: UFVJM, 2022a. Disponível em: https://portal.ufvjm.edu.br/page/governanca/comite-de-governanca-integridade-riscos-e-controles-internos/portarias-e-resolucoes/sei_ufvjm-0786540-portaria-reitoria.pdf. Acesso em: 16 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI - UFVJM. **Portaria nº 946, de 18 de abril de 2022**. Atualiza, no âmbito da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, a Política de Gestão de Riscos. Diamantina, MG: UFVJM, 2022b. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/page/acao-informacao/institucional/bases-juridicas/bases-juridicas-1/politica-de-gestao-de-riscos-da-ufvjm/view>. Acesso em: 23 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI - UFVJM. **Estrutura de Governança da UFVJM**. Diamantina, MG: UFVJM, 2023a. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/page/governanca/governanca-e-gestao-publica/estrutura-de-governanca>. Acesso em: 28 ago. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI - UFVJM. **Portaria nº 2372, de 24 de outubro de 2023**. Alterar a composição do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles (CGIR). Diamantina, MG: UFVJM, 2023b. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/page/governanca/comite-de-governanca-integridade-riscos-e-controles-internos/portarias-e-resolucoes/portaria-reitoria-n-2-372-de-24-de-outubro-de-2023.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI - UFVJM. **UFVJM em números**. Diamantina, MG: UFVJM, [s.d.]. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/a-universidade/ufvjm-em-numeros>. Acesso em: 23 ago. 2023.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 2. ed. São Paulo: Editora Bookman, 2001.

**APÊNDICE A - Relação de universidades no Indicador Capacidade de Gerir Riscos –
CGR/TCU 2021**

Nome	Sigla	Criada em:	CGR 2021
Fundação Universidade de Brasília	FUB	1962	0,58
Fundação Universidade do Amazonas	UFAM	1962	0,73
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	2005	0,13
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	2008	0,21
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	1970	0,25
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	1979	0,87
Fundação Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	1969	0,21
Fundação Universidade Federal de Rondônia	UNIR	1982	0
Fundação Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	1968	0,66
Fundação Universidade Federal de São João Del Rei	UFSJ	1953	0,78
Fundação Universidade Federal de Sergipe	UFS	1968	0,6
Fundação Universidade Federal de Uberlândia	UFU	1957	0,77
Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFV	1969	0,97
Fundação Universidade Federal do ABC	UFABC	2005	0,26
Fundação Universidade Federal do Acre	UFAC	1970	0,28
Fundação Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	1990	0,22
Fundação Universidade Federal do Maranhão	UFMA	1966	0,35
Fundação Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	2008	0,19
Fundação Universidade Federal do Piauí	UFPI	1968	0,6
Fundação Universidade Federal do Rio Grande	FURG	1969	0,73
Fundação Universidade Federal do Tocantins	UFT	2000	0,61
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	Univasf	2002	0,12
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	2010	0,02
Universidade Federal da Bahia	UFBA	1946	0,26
Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	2009	0,65
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	2010	0,07
Universidade Federal da Paraíba	UFPB	1955	0,36
Universidade Federal do Paraná	UFPR	1921	0,83
Universidade Federal de Alagoas	UFAL	1961	0,04
Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL	2005	0,33
Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	2002	0,17
Universidade Federal de Goiás	UFG	1960	0,23
Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	2002	0,85
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	1960	0,07
Universidade Federal de Lavras	UFLA	1994	0,85
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	1927	0,24
Universidade Federal de Pelotas	UFPeI	1969	0,08
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	1946	0,79
Universidade Federal de Roraima	UFRR	1989	0,44
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	1956	0,82
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	1960	0,34
Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	1994	0,85

Universidade Federal do Cariri	UFCA	2013	0,65
Universidade Federal do Ceará	UFC	1954	0,85
Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	1954	0,48
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UniRIO	1979	0,4
Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	2013	0,08
Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	2009	0,1
Universidade Federal do Pará	UFPA	1957	0,76
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	2005	0,01
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	1920	0,17
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	1958	1
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	1934	0,36
Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	2013	0,42
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	2013	0,57
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	2005	0,46
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	2005	0,59
Universidade Federal Fluminense	UFF	1960	0,47
Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	2002	0,59
Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	1947	0,54
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	1943	0,82
Universidade Federal Rural do Semiárido	UFERSA	2005	0,2
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	1978	0,34

APÊNDICE B - Universidades que não participaram do IGG-TCU 2021

Nome	Sigla	Criada em:	Lei Federal de criação:
Universidade Federal de Catalão	UFCat	2018	nº 13.634/2018
Universidade Federal de Jataí	UFJ	2018	nº 13.635/2018
Universidade Federal de Rondonópolis	UFR	2018	nº 13.637/2018
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	UFAPE	2018	nº 13.651/2018
Universidade Federal do Delta do Parnaíba	UFDPa	2018	nº 13.651/2018
Universidade Federal do Norte do Tocantins	UFNT	2019	nº 13.856/2019

APÊNDICE C - Relação de universidades no Índice Geral de Cursos – IGC/MEC 2021

Nome	Sigla	IGC MEC
Fundação Universidade de Brasília	FUB	4
Fundação Universidade do Amazonas	UFAM	4
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	4
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	5
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	4
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	4
Fundação Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	4
Fundação Universidade Federal de Rondônia	UNIR	3
Fundação Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	5
Fundação Universidade Federal de São João Del Rei	UFSJ	4
Fundação Universidade Federal de Sergipe	UFS	4
Fundação Universidade Federal de Uberlândia	UFU	4
Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFV	5
Fundação Universidade Federal do ABC	UFABC	5
Fundação Universidade Federal do Acre	UFAC	3
Fundação Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	3
Fundação Universidade Federal do Maranhão	UFMA	4
Fundação Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	4
Fundação Universidade Federal do Piauí	UFPI	4
Fundação Universidade Federal do Rio Grande	FURG	4
Fundação Universidade Federal do Tocantins	UFT	4
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	Univasf	4
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	4
Universidade Federal da Bahia	UFBA	4
Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	4
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	4
Universidade Federal da Paraíba	UFPB	4
Universidade Federal do Paraná	UFPR	5
Universidade Federal de Alagoas	UFAL	4
Universidade Federal de Alenas	UNIFAL	4
Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	4
Universidade Federal de Goiás	UFG	4
Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	4
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	4
Universidade Federal de Lavras	UFLA	5
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	5
Universidade Federal de Pelotas	UFPeI	4
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	4

Universidade Federal de Roraima	UFRR	4
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	5
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	4
Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	5
Universidade Federal do Cariri	UFCA	4
Universidade Federal do Ceará	UFC	4
Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	4
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UniRIO	4
Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	4
Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	4
Universidade Federal do Pará	UFPA	4
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	3
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	5
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	4
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	5
Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	5
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	4
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	4
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	4
Universidade Federal Fluminense	UFF	4
Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	4
Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	4
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	4
Universidade Federal Rural do Semiárido	UFERSA	4
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	4

APÊNDICE D - Relação das universidades com número de servidores 2022

Nome	Sigla	Nº TAs	Nº Docentes	Total	Média de TA/docente
Fundação Universidade de Brasília	FUB	3144	2595	5739	1,21
Fundação Universidade do Amazonas	UFAM	1741	1920	3661	0,91
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	986	647	1633	1,52
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	754	383	1137	1,97
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	1603	2200	3803	0,73
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	2076	1580	3656	1,31
Fundação Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	741	1069	1810	0,69
Fundação Universidade Federal de Rondônia	UNIR	471	821	1292	0,57
Fundação Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	976	1374	2350	0,71
Fundação Universidade Federal de São João Del Rei	UFSJ	548	872	1420	0,63
Fundação Universidade Federal de Sergipe	UFS	1688	1694	3382	1,00
Fundação Universidade Federal de Uberlândia	UFU	3368	2013	5381	1,67
Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFV	2038	1338	3376	1,52
Fundação Universidade Federal do ABC	UFABC	758	794	1552	0,95
Fundação Universidade Federal do Acre	UFAC	797	812	1609	0,98
Fundação Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	553	667	1220	0,83
Fundação Universidade Federal do Maranhão	UFMA	2099	1947	4046	1,08
Fundação Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	927	904	1831	1,03
Fundação Universidade Federal do Piauí	UFPI	1409	1980	3389	0,71
Fundação Universidade Federal do Rio Grande	FURG	1204	937	2141	1,28
Fundação Universidade Federal do Tocantins	UFT	951	1173	2124	0,81
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	Univasf	444	650	1094	0,68
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	345	389	734	0,89
Universidade Federal da Bahia	UFBA	3443	2888	6331	1,19
Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	758	1016	1774	0,75
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	545	421	966	1,29
Universidade Federal da Paraíba	UFPB	3661	2812	6473	1,30
Universidade Federal do Paraná	UFPR	4048	2683	6731	1,51
Universidade Federal de Alagoas	UFAL	1813	1820	3633	1,00
Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL	349	645	994	0,54
Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	1468	1590	3058	0,92
Universidade Federal de Goiás	UFG	2871	2745	5616	1,05
Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	387	571	958	0,68
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	1741	1793	3534	0,97
Universidade Federal de Lavras	UFLA	605	821	1426	0,74

Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	4856	3203	8059	1,52
Universidade Federal de Pelotas	UFPEl	1321	1522	2843	0,87
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	4146	2978	7124	1,39
Universidade Federal de Roraima	UFRR	399	749	1148	0,53
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	3226	2676	5902	1,21
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	2931	2037	4968	1,44
Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	5249	1672	6921	3,14
Universidade Federal do Cariri	UFCA	317	362	679	0,88
Universidade Federal do Ceará	UFC	3573	2436	6009	1,47
Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	2116	1913	4029	1,11
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UniRIO	1522	1061	2583	1,43
Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	243	398	641	0,61
Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	621	493	1114	1,26
Universidade Federal do Pará	UFPA	2820	2910	5730	0,97
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	712	1006	1718	0,71
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	9375	5090	14465	1,84
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	3501	2638	6139	1,33
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	2676	3017	5693	0,89
Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	247	324	571	0,76
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	310	441	751	0,70
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	1681	646	2327	2,60
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	696	860	1556	0,81
Universidade Federal Fluminense	UFF	3917	3503	7420	1,12
Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	625	577	1202	1,08
Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	1111	1382	2493	0,80
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	1160	1349	2509	0,86
Universidade Federal Rural do Semiárido	UFERSA	548	770	1318	0,71
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	1130	2565	3695	0,44
Média de TAs/Docente					1,08

**APÊNDICE E - Relação das universidades com a consolidação dos critérios aplicados
para seleção casos**

Nome	Sigla	CGR TCU	IGC MEC	Média de TA / docente	Política publicada	Região
Fundação Universidade Federal de Viçosa	UFV	0,97	5	1,52	Sim	Sudeste
Universidade Federal de Lavras	UFLA	0,85	5	0,74	Sim	Sudeste
Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	0,85	4	0,68	Sim	Sudeste
Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	0,85	5	3,14	Sim	Sudeste
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	0,82	4	0,86	Sim	Sudeste
Fundação Universidade Federal de São João Del Rei	UFSJ	0,78	4	0,63	Sim	Sudeste
Fundação Universidade Federal de Uberlândia	UFU	0,77	4	1,67	Sim	Sudeste
Fundação Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	0,66	5	0,71	Sim	Sudeste
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	0,59	4	0,81	Sim	Sudeste
Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	0,48	4	1,11	Sim	Sudeste
Universidade Federal Fluminense	UFF	0,47	4	1,12	Sim	Sudeste
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	0,46	4	2,60	Não	Sudeste
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UniRIO	0,40	4	1,43	Sim	Sudeste
Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL	0,33	4	0,54	Sim	Sudeste
Fundação Universidade Federal do ABC	UFABC	0,26	5	0,95	Sim	Sudeste
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	0,24	5	1,52	Não	Sudeste
Fundação Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	0,21	4	0,69	Sim	Sudeste
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	0,17	5	1,84	Sim	Sudeste
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	0,07	4	0,97	Não	Sudeste

APÊNDICE F - Roteiro para entrevista

Este roteiro faz parte da etapa de entrevista da pesquisa intitulada “Gestão de Riscos como Ferramenta de Governança: um estudo de caso com três universidades públicas federais”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos – UFSCAR.

O objetivo desta etapa de entrevista é corroborar as discussões teóricas propostas no trabalho, a partir de uma compreensão empírica acerca dos processos de implementação da gestão de riscos nas universidades. Ademais, pretende-se identificar boas práticas que foram e estão sendo desenvolvidas, bem como situações que, eventualmente, impedem sua efetiva aplicação. Ao final do trabalho, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, tendo como base o referencial teórico da dissertação, devem ser elencados aspectos que, eventualmente, mereçam cuidados, assim como, também poderão ser propostos modelos de ações, com potencial de implementação, voltados para o campo de gestão de riscos em instituições com perfil estudado.

Optou-se por um modelo metodológico de entrevista semiestruturada, ou seja, além de contemplar uma lista de questões fechadas a serem abordadas, na ocasião da entrevista, também estarão abertas possibilidades de discutir outros pontos que possam surgir nesta interação. A duração média prevista para cada uma das entrevistas é de 45 minutos e as análises serão realizadas a partir da perspectiva e percepções apresentadas pelo entrevistado. Serão entrevistados três representantes de cada uma das três universidades federais brasileiras: Universidade Federal de Lavras, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e a Universidade Federal do Rio de Janeiro.

A entrevista será gravada, para posterior transcrição e análise, e o pesquisador poderá fazer anotações durante o diálogo.

A aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) UFSCar foi obtida sob protocolo CAAE nº. 74182223.6.0000.5504.

Identificação:

Universidade:

Cargo / Função:

Questionário sobre a implementação da gestão de riscos:
Questão
1. Na sua percepção, a política ou diretrizes relacionadas à gestão de riscos em sua Universidade estão bem definidas?
2. Em sua opinião, o processo de gestão de riscos é amplamente compartilhado com os demais servidores da Universidade?
3. A universidade realizou treinamentos ou algum tipo de capacitação/orientação sobre gestão de riscos aos gestores e/ou servidores da Universidade?
4. Como a universidade gerencia e monitora os riscos e/ou o plano de ação para mantê-los em níveis aceitáveis? (sistema informatizado, planilhas, anotações etc).
5. Você pode descrever quais são/foram as boas práticas que a universidade adotou na implementação da gestão de riscos?
6. Quais são/foram as principais dificuldades enfrentadas ou desafios na implementação da gestão de riscos?
7. Você acredita que o atual processo de gestão de riscos na universidade é sustentável e/ou o que seria necessário para torná-lo sustentável ao longo do tempo?
8. Qual a sua percepção sobre a atuação do Comitê de Governança, Riscos e Controles na implementação e/ou continuidade da gestão de riscos na instituição?
9. Na sua percepção, a gestão de riscos é utilizada em qual(is) áreas e/ou ações?
10. Qual a sua percepção sobre o monitoramento e aprimoramento da gestão de riscos? É realizado? Quem faz ou deveria fazer?
11. Na sua opinião, como a universidade poderia ampliar o envolvimento dos gestores e servidores no processo de gestão de riscos da universidade?
12. Você conhece o Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas - IGG realizado pelo TCU? Se sim: sua universidade divulga e/ou realiza alguma ação para tratar os resultados?
13. Existe alguma sugestão ou informação adicional que você considera importante compartilhar e que não foi abordada?
14. Cite três palavras que lhe vem à mente sobre gestão de riscos como ferramenta de governança.

APENDICE G – Produto técnico**GUIA – DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM
UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

Relatório técnico conclusivo apresentado pelo mestrando Adilson Miranda dos Santos ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGAdS) da Universidade Federal de São Carlos, sob orientação do docente Wagner de Souza L. Molina, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Sociedade.

Resumo:

A gestão de riscos é um processo contínuo que envolve identificação, avaliação, controle e monitoramento de riscos para auxiliar na tomada de decisões alinhadas aos objetivos organizacionais. É essencial para fortalecer a governança institucional, tornando-se obrigatória na administração pública federal desde a IN 01/2016.

O presente trabalho visa propor ações para implementar e desenvolver a gestão de riscos na universidade. Reconhece-se que o tema está em constante evolução na administração pública. Em face de desafios comuns enfrentados pelas universidades, como escassez de recursos e pessoal, a gestão de riscos torna-se uma ferramenta vital.

Complexidade do assunto:

Este relatório foi elaborado a partir do estudo que investigou como as universidades públicas federais implementam a gestão de riscos, considerada uma boa prática de governança pública. A pesquisa contextualizou a evolução da governança e da gestão de riscos, especialmente nas universidades federais. A governança pública envolve mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão para fornecer bens ou serviços de interesse público. Nesse contexto, a gestão de riscos é fundamental, pois permite que a alta administração identifique e gerencie incertezas e riscos para atingir objetivos institucionais.

A pesquisa adotou uma abordagem de estudo de casos polares, a partir de seleção de universidades que foram avaliadas pelo Tribunal de Contas da União sobre a capacidade de gerir riscos organizacionais. As universidades escolhidas foram a Universidade Federal de Lavras, a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e a Universidade Federal do Rio de Janeiro.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com ocupantes de cargos de direção nessas universidades. Em termos científicos, o relatório técnico é classificado como de alta complexidade, devido à profundidade das análises realizadas, à extensão das discussões teóricas e à densidade dos dados coletados e interpretados. A sofisticação do relatório é um reflexo da natureza do tema abordado, que envolve conceitos e requer uma análise cuidadosa para extrair insights relevantes.

O estudo identificou algumas dificuldades que impedem a implementação efetiva da gestão de riscos, levantando questões sobre sua utilização em algumas universidades por mera formalidade. No entanto, também foram identificadas boas práticas e sugestões que podem

auxiliar na implementação efetiva da gestão de riscos e superar os obstáculos identificados. Este relatório técnico enfatizará essas boas práticas para orientar outras universidades na implementação bem-sucedida da gestão de riscos.

Público-alvo:

Este guia está dirigido a todos os servidores de universidades públicas federais, que direta e indiretamente contribuem para que seus órgãos atinjam seus objetivos e entreguem um serviço de qualidade à sociedade.

Objetivo:

O objetivo fundamental deste guia é apresentar práticas que possam auxiliar e provocar os servidores a fim de desenvolver a implementação da gestão de riscos como uma ferramenta importante de governança. Ele pode servir de apoio e ser compartilhado com todos os servidores, ocupantes ou não de cargos de direção, pois trata-se de uma fonte importante de diretrizes para a implementação da gestão de riscos em universidades públicas federais.

Aplicabilidade:

A aplicabilidade potencial das práticas identificadas neste estudo é considerável, uma vez que as universidades públicas federais enfrentam desafios semelhantes na implementação da gestão de riscos. As diretrizes propostas podem ser facilmente adaptadas e replicadas em outras instituições de ensino superior, especialmente aquelas que buscam melhorar sua governança e gestão de riscos. A facilidade de aplicação dessas práticas pode variar de acordo com a estrutura organizacional e a cultura institucional de cada universidade, mas acredita-se que, com o devido comprometimento da alta administração e a adequada capacitação dos envolvidos, a implementação bem-sucedida da gestão de riscos é alcançável.

PROPOSTA DE DIRETRIZES

Ação de auditoria:

Cabe à auditoria interna realizar e fornecer à alta administração do órgão avaliações independentes e objetivas sobre a eficiência e eficácia das ações adotadas no processo de gestão de riscos, dando o apoio no alcance dos objetivos, assim como promover e facilitar a melhoria contínua da organização (Brasil, 2018; IIA, 2020).

A mensuração de riscos realizada nas ações de auditoria Interna é uma importante ferramenta gerencial, tendo em vista que não apenas identifica os riscos dos processos analisados como também propõe melhorias/soluções às impropriedades encontradas.

Considerando que a auditoria interna é uma aliada fundamental da gestão da universidade, uma ação de auditoria focada no tema gestão de riscos pode ser uma ferramenta necessária para obter um direcionamento inicial, “um levantamento dos macroprocessos da cadeia de valor” (Santos, 2024, p. 89).

Objetivos estratégicos:

Iniciar a implementação da gestão de riscos pelos objetivos estratégicos pode ser muito promissor, pois envolve diretamente os gestores das áreas.

A diretriz proposta é que a alta administração oriente aos gestores para monitorar ao menos um risco para cada processo, especificamente o evento de risco que pode ter o maior impacto. Assim, para cada objetivo estratégico, utiliza-se apenas “aquele evento de risco que pode ter maior impacto” (Santos, 2024, p. 112).

Participação dos gestores

Os gestores das universidades possuem um papel essencial na estruturação e implementação da gestão de riscos, sendo que a publicação do Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017) serviu para estabelecer a responsabilidade à alta administração na composição do Comitê de Governança, Riscos e Controles (Miranda, 2021).

Ampliar o envolvimento dos gestores pode ser alcançado por meio de capacitações e treinamentos. “[...] primeira coisa, treinamento, tratar das responsabilidades do gestor, porque na maioria das vezes eles não tem essa dimensão” (Santos, 2024, p. 100).

Capacitação:

A conscientização dos servidores é fundamental para a implementação da gestão de riscos, pois é uma ação muito importante para disseminar o conhecimento sobre o tema.

Capacitar os servidores das áreas, aliado à gestão de riscos dos objetivos estratégicos, pode ser uma excelente combinação para envolver os servidores e tornar a implementação da gestão de riscos mais eficiente. Destaca-se que a capacitação é fundamental, especialmente ao repassar esses conhecimentos “para os demais servidores do nível operacional” (Santos, 2024, p. 99).

Mudança de gestão

A mudança de gestão relacionada ao processo de eleição de reitor é uma característica comum a todas as universidades.

Para garantir uma continuidade das atividades institucionais, a instituição deve ter como diretriz a promoção da capacitação continuada dos gestores.

Novos gestores podem apresentar “muita dificuldade de entender o que é um processo de governança, o que é a integridade pública, o que é gestão de riscos de uma universidade” (Santos, 2024, p. 108).

Assim, é fundamental capacitá-los.

Liderança:

A promoção de uma mudança no ambiente organizacional começa pela atuação e liderança da alta administração e dos gestores, que devem servir como exemplo para viabilizar a implementação de ações de governança, especialmente a gestão de riscos, nas universidades (Miranda, 2021; Rêgo, 2020).

Monitoramento

Segundo Miranda (2021), um sistema é útil e torna-se mais necessário à medida que aumenta o número de processos com riscos já identificados. No entanto, ao analisarmos empresas, organizações e entidades com programas de gestão de riscos mais desenvolvidos, observamos que muitas vezes começaram com uma planilha simples.

O estudo do autor demonstrou ser possível, frente ao cenário de restrições orçamentárias e de quadro de servidores defasado, o monitoramento inicial com a utilização planilhas simples ou vinculadas.

Conclusão que reforça a proposta de iniciar a implementação pelos riscos estratégicos e de monitorar o risco de maior impacto, sendo a planilha um bom instrumento para iniciar o monitoramento.

Essa abordagem também provoca o gestor a revisar seus objetivos e eventos de riscos, evitando, assim, “uma planilha gigantesca e de difícil monitoramento” (Santos, 2024, p. 112).

Continuidade

As propostas anteriores contribuem para a continuidade da gestão de riscos na instituição. Contudo, outra diretriz de suma importância é a estruturação ou definição de uma área, ligada à alta administração, com a responsabilidade de tratar das questões de governança, que inclui especialmente a gestão de riscos.

Como relatado por Miranda (2021, p.30), “a administração é diretamente responsável pela concepção, estruturação e implementação da gestão de riscos”.

A estruturação de uma área responsável foi fundamental para avançar a implementação da gestão de riscos e demais questões de governança na universidade (Santos, 2024).

Responsáveis pela proposta:

Adilson Miranda dos Santos
Mestrando PPGAdS - UFSCAR
(adilms.miranda@gmail.com)

Prof. Wagner de Souza L. Molina
Doutor pela Universidade Estadual de Campinas
Ciências Sociais
(molinawsl@gmail.com)

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>. Acesso em: 03 jan. 2023.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 15 set. 2021.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas – 2021**. Brasília, DF: TCU, 2021b. <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7BE7E47C017C0DA388291F10>. Acesso em: 15 maio 2022.
- IIA. Institute of Internal Auditors. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa**. Tradução: Instituto de Auditores Internos do Brasil. [S.L.]: IIA, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-iaa-2020>. Acesso em: 21 fev. 2023.
- MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. **Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público**. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.
- RÊGO, Hânia Pereira. **Governança, controle e gestão de riscos: modismos ou desafios pessoais a serem superados? Manual de autoajuda para servidores públicos desmotivados**. Pinhais: Editora JML, 2020. Disponível em: <https://www.editora.jmlgrupo.com.br/?id=44>. Acesso em: 15 dez. 2022.
- SANTOS, Adilson Miranda dos. **Gestão de riscos como ferramenta de governança: um estudo de caso com três universidades públicas federais**. 2024. 140 p. Dissertação (Mestrado em Administração e Sociedade) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos – SP, 2024.

PPGAdS Programa de Pós-Graduação
em Administração e Sociedade




GUIA - DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

GUIA – DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS EM RISCOS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Adilson Miranda dos Santos ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade (PPGAdS) da Universidade Federal de São Carlos, sob orientação do docente Wagner de Souza L. Molina, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração e Sociedade.





Resumo	03
Complexidade do assunto	04
Público-alvo	05
Objetivo	05
Aplicabilidade	05
Proposta de diretrizes	06
Responsáveis pela proposta	09
Referências	10

RESUMO

A gestão de riscos é um processo contínuo que envolve identificação, avaliação, controle e monitoramento de riscos para auxiliar na tomada de decisões alinhadas aos objetivos organizacionais. É essencial para fortalecer a governança institucional, tornando-se obrigatória na administração pública federal desde a IN 01/2016.

O presente trabalho visa propor ações para implementar e desenvolver a gestão de riscos na universidade. Reconhece-se que o tema está em constante evolução na administração pública. Em face de desafios comuns enfrentados pelas universidades, como escassez de recursos e pessoal, a gestão de riscos torna-se uma ferramenta vital.

Este material é importante, pois identifica boas práticas adotadas por outras universidades diante das dificuldades na implementação da gestão de riscos.



“a gestão de risco preserva e agrega valor à organização, contribuindo fundamentalmente para a realização de suas metas de desempenho, objetivos e cumprimento de sua missão, representando mais do que mero conjunto de procedimentos e política de controle (Miranda, 2021, p.32)”.

COMPLEXIDADE DO ASSUNTO

Este relatório foi elaborado a partir do estudo que investigou como as universidades públicas federais implementam a gestão de riscos, considerada uma boa prática de governança pública. A pesquisa contextualizou a evolução da governança e da gestão de riscos, especialmente nas universidades federais. A governança pública envolve mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão para fornecer bens ou serviços de interesse público. Nesse contexto, a gestão de riscos é fundamental, pois permite que a alta administração identifique e gerencie incertezas e riscos para atingir objetivos institucionais.

A pesquisa adotou uma abordagem de estudo de casos polares, a partir de seleção de universidades que foram avaliadas pelo Tribunal de Contas da União sobre a capacidade de gerir riscos organizacionais. As universidades escolhidas foram a Universidade Federal de Lavras, a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e a Universidade Federal do Rio de Janeiro.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com ocupantes de cargos de direção nessas universidades.

Em termos científicos, o relatório técnico é classificado como de alta complexidade, devido à profundidade das análises realizadas, à extensão das discussões teóricas e à densidade dos dados coletados e interpretados. A sofisticação do relatório é um reflexo da natureza do tema abordado, que envolve conceitos e requer uma análise cuidadosa para extrair insights relevantes.

O estudo identificou algumas dificuldades que impedem a implementação efetiva da gestão de riscos, levantando questões sobre sua utilização em algumas universidades por mera formalidade. No entanto, também foram identificadas boas práticas e sugestões que podem auxiliar na implementação efetiva da gestão de riscos e superar os obstáculos identificados. Este relatório técnico enfatizará essas boas práticas para orientar outras universidades na implementação bem-sucedida da gestão de riscos.

PÚBLICO-ALVO

Este guia está dirigido a todos os servidores de universidades públicas federais, que direta e indiretamente contribuem para que seus órgãos atinjam seus objetivos e entreguem um serviço de qualidade à sociedade.

OBJETIVO

O objetivo fundamental deste guia é apresentar práticas que possam auxiliar e provocar os servidores a fim de desenvolver a implementação da gestão de riscos como uma ferramenta importante de governança. Ele pode servir de apoio e ser compartilhado com todos os servidores, ocupantes ou não de cargos de direção, pois trata-se de uma fonte importante de diretrizes para a implementação da gestão de riscos em universidades públicas federais.

APLICABILIDADE

A aplicabilidade potencial das práticas identificadas neste estudo é considerável, uma vez que as universidades públicas federais enfrentam desafios semelhantes na implementação da gestão de riscos. As diretrizes propostas podem ser facilmente adaptadas e replicadas em outras instituições de ensino superior, especialmente aquelas que buscam melhorar sua governança e gestão de riscos. A facilidade de aplicação dessas práticas pode variar de acordo com a estrutura organizacional e a cultura institucional de cada universidade, mas acredita-se que, com o devido comprometimento da alta administração e a adequada capacitação dos envolvidos, a implementação bem-sucedida da gestão de riscos é alcançável.



PROPOSTA DE DIRETRIZES

AÇÃO DE AUDITORIA

Cabe à auditoria interna realizar e fornecer à alta administração do órgão avaliações independentes e objetivas sobre a eficiência e eficácia das ações adotadas no processo de gestão de riscos, dando o apoio no alcance dos objetivos, assim como promover e facilitar a melhoria contínua da organização (Brasil, 2018; IIA, 2020).

A mensuração de riscos realizada nas ações de auditoria Interna é uma importante ferramenta gerencial, tendo em vista que não apenas identifica os riscos dos processos analisados como também propõe melhorias/soluções às impropriedades encontradas.

Considerando que a auditoria interna é uma aliada fundamental da gestão da universidade, uma ação de auditoria focada no tema gestão de riscos pode ser uma ferramenta necessária para obter um direcionamento inicial, "um levantamento dos macroprocessos da cadeia de valor" (Santos, 2024, p. 89).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Iniciar a implementação da gestão de riscos pelos objetivos estratégicos pode ser muito promissor, pois envolve diretamente os gestores das áreas.

A diretriz proposta é que a alta administração oriente aos gestores para monitorar ao menos um risco para cada processo, especificamente o evento de risco que pode ter o maior impacto. Assim, para cada objetivo estratégico, utiliza-se apenas "aquele evento de risco que pode ter maior impacto" (Santos, 2024, p. 112).



PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES

Os gestores das universidades possuem um papel essencial na estruturação e implementação da gestão de riscos, sendo que a publicação do Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017) serviu para estabelecer a responsabilidade à alta administração na composição do Comitê de Governança, Riscos e Controles (Miranda, 2021).

Ampliar o envolvimento dos gestores pode ser alcançado por meio de capacitações e treinamentos. "[...] primeira coisa, treinamento, tratar das responsabilidades do gestor, porque na maioria das vezes eles não tem essa dimensão" (Santos, 2024, p. 100).



CAPACITAÇÃO

A conscientização dos servidores é fundamental para a implementação da gestão de riscos, pois é uma ação muito importante para disseminar o conhecimento sobre o tema.

Capacitar os servidores das áreas, aliado à gestão de riscos dos objetivos estratégicos, pode ser uma excelente combinação para envolver os servidores e tornar a implementação da gestão de riscos mais eficiente. Destaca-se que a capacitação é fundamental, especialmente ao repassar esses conhecimentos "para os demais servidores do nível operacional" (Santos, 2024, p. 99).

MUDANÇA DE GESTÃO

A mudança de gestão relacionada ao processo de eleição de reitor é uma característica comum a todas as universidades.

Para garantir uma continuidade das atividades institucionais, a instituição deve ter como diretriz a promoção da capacitação continuada dos gestores.

Novos gestores podem apresentar "muita dificuldade de entender o que é um processo de governança, o que é a integridade pública, o que é gestão de riscos de uma universidade" (Santos, 2024, p. 108).

Assim, é fundamental capacitá-los.

LIDERANÇA

A promoção de uma mudança no ambiente organizacional começa pela atuação e liderança da alta administração e dos gestores, que devem servir como exemplo para viabilizar a implementação de ações de governança, especialmente a gestão de riscos, nas universidades (Miranda, 2021; Rêgo, 2020).

MONITORAMENTO

Segundo Miranda (2021), um sistema é útil e torna-se mais necessário à medida que aumenta o número de processos com riscos já identificados. No entanto, ao analisarmos empresas, organizações e entidades com programas de gestão de riscos mais desenvolvidos, observamos que muitas vezes começaram com uma planilha simples.

O estudo do autor demonstrou ser possível, frente ao cenário de restrições orçamentárias e de quadro de servidores defasado, o monitoramento inicial com a utilização planilhas simples ou vinculadas.

Conclusão que reforça a proposta de iniciar a implementação pelos riscos estratégicos e de monitorar o risco de maior impacto, sendo a planilha um bom instrumento para iniciar o monitoramento.

Essa abordagem também provoca o gestor a revisar seus objetivos e eventos de riscos, evitando, assim, “uma planilha gigantesca e de difícil monitoramento” (Santos, 2024, p. 112).

CONTINUIDADE

As propostas anteriores contribuem para a continuidade da gestão de riscos na instituição.

Contudo, outra diretriz de suma importância é a estruturação ou definição de uma área, ligada à alta administração, com a responsabilidade de tratar das questões de governança, que inclui especialmente a gestão de riscos.

Como relatado por Miranda (2021, p.30), “a administração é diretamente responsável pela concepção, estruturação e implementação da gestão de riscos”.

A estruturação de uma área responsável foi fundamental para avançar a implementação da gestão de riscos e demais questões de governança na universidade (Santos, 2024).



Governança é tudo, ela está em tudo, ela está também na gestão de riscos” (E4, 2024).



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA

Adilson Miranda dos Santos

Mestrando PPGAdS - UFSCAR
(adilms.miranda@gmail.com)

Prof. Wagner de Souza L. Molina

Doutor pela Universidade Estadual de Campinas
Ciências Sociais
(molinawsl@gmail.com)

REFERÊNCIAS

BBRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>. Acesso em: 03 jan. 2023.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidência da República, 2017a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 15 set. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas – 2021. Brasília, DF: TCU, 2021b. <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E7BE7E47C017C0DA388291F10>. Acesso em: 15 maio 2022.

IIA. Institute of Internal Auditors. Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa. Tradução: Instituto de Auditores Internos do Brasil. [S.L.]: IIA, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/noticia/novo-modelo-das-tres-linhas-do-ia-2020>. Acesso em: 21 fev. 2023.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. Implementando a Gestão de Riscos no Setor Público. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2021.

RÊGO, Hânya Pereira. Governança, controle e gestão de riscos: modismos ou desafios pessoais a serem superados? Manual de autoajuda para servidores públicos desmotivados. Pinhais: Editora JML, 2020. Disponível em: <https://www.editora.jmlgrupo.com.br/?id=44>. Acesso em: 15 dez. 2022.

SANTOS, Adilson Miranda dos. Gestão de riscos como ferramenta de governança: um estudo de caso com três universidades públicas federais. 2024. 140 p. Dissertação (Mestrado em Administração e Sociedade) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos – SP, 2024.