

## GESTÃO DE RISCOS COMO INSTRUMENTO DE INTEGRAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA E OS PROCESSOS OPERACIONAIS: o caso de uma universidade pública


RISK MANAGEMENT AS A TOOL OF INTEGRATION BETWEEN STRATEGY AND OPERATIONAL PROCESSES: the case of a public university

LA GESTIÓN DE RIESGOS COMO INSTRUMENTO DE INTEGRACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y LOS PROCESOS OPERATIVOS: el caso de una universidad pública

### Ana Lúcia Medeiros

Doutorado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Realizou estágio doutoral no ISCTE/IUL em Lisboa - PT. Atualmente é professora adjunto II da Fundação Universidade Federal do Tocantins e do Mestrado em Gestão de Políticas Públicas.


analucia@uft.edu.br.

 0000-0001-5833-3586

### Michelle M. Semiguen Lima Trombini

Planejamento e Avaliação da Universidade Federal do Tocantins (UFT). N. Av. NS 15, s/n, Cep: 77001-090 – Palmas – TO – Brasil


msduarte@mail.uft.edu.br

 0000-0002-9930-80504109

### Dilson Pereira dos Santos Júnior

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, Especialista em Direito Tributário, Graduado em Direito. Auditor na Universidade Federal do Tocantins. 109 N. Av. NS 15, s/n, Bloco 4, Sala 19 - Cep: 77001-090 – Palmas – TO – Brasil

dilsonjr@uft.edu.br

 0000-0003-3542-4498

Correspondência: Universidade Federal do Tocantins (UFT), Avenida NS-15, Quadra 109, Norte, s/n - Plano Diretor Norte, 77001-090 - Palmas, TO – Brasil.

Recebido em: 17.06.2020.

Aceito em: 26.08.2020.

Publicado em: 01.10.2020.

### RESUMO:

A gestão de riscos foi incorporada à Gestão Pública Brasileira com a finalidade de fortalecer a governança e o controle interno para que as políticas públicas sejam efetivas, eficazes e eficientes. O objetivo deste trabalho é apresentar a metodologia de implantação da gestão estratégica de riscos em uma universidade pública do Brasil. O presente trabalho descreveu a adaptação das práticas de gestão da universidade frente à necessidade de implementação da gestão de riscos como suporte necessário para as estratégias da instituição. Sua implantação propiciou disseminação das discussões sobre Governança, tendo alcançado as áreas operacionais da instituição responsáveis pelos processos críticos de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVES:** Gestão de risco; Governança; Universidade.

### Introdução

A gestão de riscos é algo que remonta aos primórdios e que se faz presente na bíblia em períodos históricos antes de cristo (AC). Em uma passagem bíblica, o rei do Egito, ao ouvir José desvendar seus sonhos sobre pobreza e miséria em seu país, resolveu fazer estoques de comida para os anos “de vacas magras” pelos quais passaria

o povo egípcio (MILLER, 2017). Como explicar essa narrativa com a lente da ciência disponível hoje, senão pela gestão de riscos?

Apesar deles estarem presentes na antiguidade, os estudos sobre gestão de riscos corporativos foram iniciados na década de 1990, mas assumiram maior protagonismo em 2000 após os inúmeros escândalos que ocorreram em grandes corporações transnacionais, além da crise econômica de 2008, que foi motivada por práticas de governança corporativa inadequadas (OLIVA, 2016).

No Brasil, essa prática foi adotada inicialmente no exército brasileiro e teve como objetivo melhorar o desempenho organizacional no campo estratégico, no operacional, na comunicação e na conformidade das ações executadas no processo da gestão pública. Esses objetivos estão entrelaçados às boas práticas de planejamento, que leva em consideração os aspectos estratégicos da organização e exige dos gestores um bom conhecimento do ambiente interno e externo. (DE MOURA SOUSA, 2018).

A partir da instituição da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 1/2016 (BRASIL, 2016), o desenvolvimento da gestão de riscos foi incorporado à Gestão Pública Brasileira com a finalidade de fortalecer a governança, especialmente o controle interno, para alcançar os objetivos e resultados esperados e para reduzir os conflitos de agência durante a execução das políticas públicas.

Identificar os riscos de uma organização/instituição significa detectar os eventos que têm influência no atingimento dos objetivos institucionais/organizacionais, sejam eventos com efeitos negativos à instituição (ameaças) ou positivos (oportunidades), permitindo que a instituição/organização desenvolva uma atitude proativa na busca de soluções para a redução dos mesmos. (JIA; HUANG; MAN ZHANG, 2019).

A gestão de riscos, especialmente daqueles que vão ao encontro das estratégias, assumiu centralidade nas organizações pelos inúmeros casos em que grandes empreendimentos foram surpreendidos por crises econômicas e também por problemas internos, associados a conflitos de agência, que provocaram redução nos ativos das empresas e as obrigaram a promover boas práticas de governança. Dessa forma, a gestão de riscos estratégicos procura mitigar aqueles que afetam diretamente o valor das corporações, de modo que seus ativos não sejam desvalorizados (FRIGO; ANDERSON; 2011).

O presente trabalho descreve a adaptação das práticas de gestão de uma, universidade frente à necessidade de aplicação da gestão de riscos como suporte necessário à implementação da estratégia adotada e ao monitoramento das ações do seu planejamento.

Há estudos que tratam de governança e de riscos em universidades públicas (DA COSTA *et al.*, 2018; HEINZ *et al.*, 2019; LIMA *et al.*, 2019; SOUSA *et al.*, 2018), existindo, porém, muitas lacunas que devem ser preenchidas, entre elas a necessidade de avaliar os riscos com potencialidade de comprometer a estratégia da instituição. Dessa forma, deve-se avançar em estudos empíricos sobre o assunto, considerando as particularidades da Gestão Universitária. Heinz *et al.* (2019) fizeram uma avaliação de risco da execução orçamentária de uma universidade pública e observaram que os principais riscos desta instituição estavam associados à baixa capacitação dos servidores que atuavam no setor de compras.

Nos últimos cinco anos, as universidades públicas estão enfrentando contingenciamento de recursos, mais especificamente após a Emenda Constitucional(EC)nº 95/2016 (BRASIL, 2016), conhecida como a emenda do teto dos gastos públicos. Os recursos orçamentários ficaram cada vez mais escassos perante uma demanda sempre crescente para garantir a manutenção dos alunos com vulnerabilidade social na universidade e manter sua infraestrutura. Nesse sentido, as universidades devem minimizar os riscos que estão associados a essa área com vistas a promover eficiência, eficácia e efetividade em suas ações finalísticas.

Diferentemente das corporações, a governança estabelecida na universidade pública não é para gerar lucro financeiro, mas, para que ela possa minimizar os conflitos de agência e implantar boas práticas que busquem atender ao principal, que, nesta relação, é a sociedade (CASTRO; SILVA, 2017). Nesse caso, ela deve ter estratégias para ser eficiente, eficaz e efetiva e para tal ela deve ser orientada a implantar boas práticas de governança, entre as quais se faz presente a gestão estratégica dos seus riscos.

A universidade é, por natureza, uma organização diversa que oferece vários serviços indissociáveis ao mesmo tempo dentro de uma estrutura com pouca flexibilidade, que exige elevado nível de especialização dos atores envolvidos tanto na área acadêmica quanto na administrativa (MATOS *et al.*, 2019).

Na condição de universidade que sobrevive de recursos públicos, ela está sujeita ao regramento do direito administrativo e aos princípios da administração pública, sendo, ao mesmo tempo, monitorada pelos órgãos de regulação do Ministério da Educação, que acompanha seu desempenho por meio de avaliações periódicas dos seus cursos de graduação e de pós-graduação. É, por sua vez, uma instituição cujo funcionamento está totalmente atrelado às normas e às leis que regem a governança pública. (BRASIL, 2016).

Por ter essa característica, há muitos riscos envolvidos na gestão da universidade pública, tanto aqueles ligados à área acadêmica e finalística como a evasão e retenção dos alunos, a reprovação, o baixo índice de formatura, a baixa produção científica, os baixos índices de qualidade dos cursos de pós-graduação e da graduação; quanto aqueles ligados à área meio, devendo ser mitigados os riscos que derivam da ineficiência na execução orçamentária, da gestão do patrimônio, da tecnologia e de pessoas.

Na condição de instituição pública, precisa ser socialmente referenciada e também capaz de transformar os espaços comunitários pela transferência do conhecimento e da tecnologia (FLORIANO *et al.*, 2019).

Considerando o contexto em que está inserida e a função social da universidade, esse trabalho procura responder ao seguinte problema de pesquisa: Como é feita a gestão estratégica de riscos em uma universidade pública sob a perspectiva da governança pública?

Com vistas a responder ao problema, este artigo tem como objetivo apresentar a metodologia de implantação da gestão estratégica de riscos desenvolvida em uma universidade pública do Brasil.

O método usado na elaboração do trabalho foi o estudo de caso, único que se revelou o mais apropriado para mostrar como se desenvolveu o gerenciamento dos riscos dessa instituição que está situada na região norte do Brasil, com sete campi universitários alocados de norte a sul do estado. Tem cerca de vinte mil alunos regularmente matriculados na graduação e na pós-graduação, conta com 64 cursos de graduação presenciais e 41 programas de pós-graduação (mestrado e doutorado) (UFT, 2020).

Além disso, destaca-se que 83,7% dos alunos da graduação têm renda familiar per capita de até 1,5 salários mínimos, 25% não têm acesso à internet e mais de 60% são oriundos da escola pública e dependem dos equipamentos públicos de saúde (FONAPRACE, 2019). Os dados revelam que, para além da complexidade que é inerente a uma universidade, a do século XXI é uma instituição que deve garantir a permanência com sucesso dos estudantes, especialmente aqueles socialmente mais vulneráveis. Diante de tal desafio, entende-se que a universidade deve ser orientada a desenvolver boas práticas de governança para atingir seus objetivos estratégicos (CASTRO; SILVA, 2017).

Este artigo está estruturado em três partes, além dessa introdução. O item que trata da revisão de literatura faz uma discussão sobre governança e risco na gestão

pública. Na sequência, é apresentado o método utilizado na elaboração do modelo de gestão de riscos que integrou as ações estratégicas aos processos operacionais da universidade, por fim, seguem as considerações finais.

### **Revisão de literatura**

A crise fiscal dos anos 1980 exigiu um novo arranjo econômico e político internacional com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. Neste contexto, buscou-se discutir ferramentas que pudessem dinamizar a gestão das instituições públicas, e o modelo de governança assumiu o protagonismo por considerar os mecanismos de **liderança, estratégia e controle** postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação das empresas e dos entes governamentais (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

A governança está preocupada com a forma como as sociedades, governos e organizações são gerenciados e liderados, ou seja, ela se concentra em analisar como e por que os sistemas de todos os tipos são constituídos e operados. O termo governança é compreendido sob uma perspectiva multidimensional por ter vários significados e uma variedade de elementos e contextos e de dimensões e formas (EDWARDS *et al.*, 2012; TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Essa visão de governança significa que quanto mais amplo é o entendimento de como seus diferentes aspectos se relacionam, melhor podemos entender e praticá-la, especialmente no setor público em que as relações entre o Estado e os cidadãos são sempre conflituosas e motivadas por uma racionalidade orientada pela maximização das preferências, cujos benefícios se dão no curto prazo (BEVIR, 2011).

A governança pública estabelece que as boas práticas instituídas pelas instituições são aquelas em que há integração entre todos os agentes, desde os que definem a estratégia até os que executam os processos (BRASIL, 2018a). Nesse contexto, surge a gestão estratégica de riscos, que não é uma atividade autônoma separada das principais atividades da organização, mas uma atividade necessária, devendo fazer parte de todos os processos, desde o planejamento até o operacional (JIA; HUANG; MAN ZHANG, 2019).

### **Governança e gestão estratégica de riscos**

Sidorenko e Demidenko (2016) afirmam que uma questão que se tornou comum nos últimos anos foi o impacto dos eventos incertos que acontecem e afetam os negócios das corporações, uma vez que podem determinar mudança de estratégias

das organizações. Existem instrumentos de governança que buscam minimizar a incerteza por meio de uma assertiva gestão estratégica em que os riscos comumente chamados de cisnes negros são agora menos inesperados.

Entre os instrumentos de governança, o gerenciamento de riscos tem viés estratégico e faz com que as organizações se antecipem aos problemas por meio de práticas mitigadoras, cujo propósito recai sobre a necessidade de se fazer uma análise qualitativa que perpassa pelo levantamento de causas e consequências dos fatos que podem impedir o sucesso de uma ação (FRIGO; ANDERSON, 2011; OLIVA, 2016).

O grande desafio da governança nas instituições públicas é determinar o quanto de risco aceitar na busca pelo cumprimento da sua missão e dos seus objetivos institucionais, uma vez que sua finalidade é prestar serviços públicos da melhor maneira possível. Assim, os líderes são cada vez mais desafiados com a expectativa de identificar e abordar as incertezas que poucos conseguem prever e que ainda podem ser massivamente destrutivas ou, por outro lado, representar oportunidades consideradas únicas (BRASIL, 2018a; SIDORENKO; DEMIDENKO, 2016).

Nessa senda, o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2018a), sugeriu que as instituições públicas devem implantar um modelo de governança que aglutine os atributos da liderança, do controle e da estratégia na gestão pública que apontem para a necessidade de instrumentos que monitorem, aperfeiçoem e orientem os gestores para que mitiguem os riscos intrínsecos e extrínsecos à instituição.

O risco necessariamente é um evento potencial e por isso deve ser mitigado para que não ocorram desperdícios de esforços e de recursos públicos, o que desencadeia consequências sobre as quais possam ser aplicados planos de contingências (BRASIL, 2018b). Segundo Miller (2017), os riscos não são debelados, mas podem ser minimizados e isso, por si, já reforça a necessidade de posicionar a sua gestão como um elemento central nas organizações.

A percepção dos riscos como uma situação potencial deve ser levada a cabo e isso requer definição de estratégias de tratamento que devem ser definidas justamente com o fito de evitar o atingimento do fato, visto que as consequências advindas podem comprometer o alcance dos objetivos e a missão traçados para a corporação (MILLER, 2017). Não somente a ideia de que eles devem ser administrados de maneira individual prospera entre os modelos debatidos na literatura e aplicados na gestão, mas também a ideia do que a administração consiste em um portfólio de riscos que circundam as atividades de uma instituição (MILLER, 2017; OLESKOVICZ; OLIVA; PEDROSO, 2018).

A gestão de risco tem se firmado como estratégia cada vez mais referenciada em decorrência do apoio da metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, um organismo não governamental norte-americano que surgiu da Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros em 1985. Este comitê emitiu um “modelo de referência” com o objetivo principal de fazer uma definição comum de controles internos para que todas as entidades, independentemente da natureza jurídica, porte ou segmento, pudessem avaliar seus sistemas de controle e procurar melhorá-los.

Em 2017, o COSO disponibilizou um novo documento à sociedade, descrevendo os componentes essenciais, princípios e conceitos da gestão de riscos para qualquer tipo de entidade. Esta metodologia proposta pelo documento objetiva auxiliar os dirigentes das entidades a trabalhar com os riscos inerentes ao alcance de seus objetivos (COSO *et al.*, 2017).

O documento produzido pelo COSO (2004) apresenta uma série de importantes benefícios proporcionados pelo gerenciamento de risco, como segue:

- a) alinhamento entre a estratégia e o apetite de risco - este alinhamento define o nível de risco aceitável da instituição na avaliação de alternativas estratégicas;
- b) aprimoramento das decisões de resposta a riscos - o gerenciamento fornece os instrumentos para identificar e selecionar as alternativas para o tratamento dos riscos - prevenção, redução, compartilhamento e aceitação;
- c) redução de surpresas e perdas operacionais - as instituições ampliam sua capacidade de identificar eventos em potencial e estabelecer respostas, reduzindo surpresas as perdas e custos a elas associados;
- d) identificação e gerenciamento de riscos múltiplos entre instituições - o gerenciamento facilita a resposta eficaz aos impactos inter-relacionados e integra respostas a múltiplos riscos que afetam diferentes partes da instituição;
- e) aproveitar oportunidades ao mapear uma variedade de eventos em potencial, o gerenciamento permite identificar antecipadamente as oportunidades; e
- f) aprimorar a alocação de capital - a obtenção de informações robustas sobre riscos permite à administração avaliar efetivamente as necessidades investimento.

Atualmente, o gerenciamento de riscos está na agenda corporativa de todas as organizações, independentemente de serem públicas ou privadas, uma vez que aumentou a susceptibilidade das instituições às mudanças inesperadas que acontecem em decorrência da virtualidade e instantaneidade das informações. (SIDORENKO; DEMIDENKO. 2016).



Além destes benefícios apresentados, destaca-se a importância do gerenciamento dos riscos para a gestão das organizações públicas no intuito de entregar bens e serviços com valor público à sociedade. As universidades são entidades dinâmicas e em constante mudança, de modo que o objetivo da gestão de riscos nessas instituições é promover um planejamento para evitar desvios na consecução dos objetivos. Após a identificação e a análise dos riscos, as instituições podem melhor avaliar as etapas necessárias a cumprir para sua mitigação com a finalidade de garantir o cumprimento do macro objetivo da instituição (LIMA *et al.*, 2019).

### **Etapas para a implementação da Gestão de Riscos**

Para o processo de gerenciamento de riscos, faz-se necessário estabelecer uma série de atividades coordenadas para a implementação deste instrumento de gestão. Estas etapas, conforme preconiza a literatura apresentada, são as seguintes: Estabelecimento do Contexto, Identificação dos Riscos, Análise dos Riscos, Avaliação dos Riscos e Tratamento dos Riscos. (ABNT,2009).

#### **Estabelecimento do contexto**

Ao estabelecer o contexto, a organização articula seus objetivos, define os parâmetros externos e internos, cultural, social, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico e econômico a serem levados em consideração.

Entender o contexto externo é importante para assegurar que os objetivos e as preocupações das partes interessadas externas sejam considerados. O processo de gestão de riscos deve estar alinhado com a cultura, processos, estrutura e estratégia da instituição, desta forma, o contexto interno impacta no seu gerenciamento (ABNT, 2009).

Os objetivos estratégicos são geralmente globais e amplos na organização, geralmente definidos para médio e longo prazo. (SILVA, 2015).

#### **Identificação dos riscos**

A instituição necessita primeiramente identificar as fontes de risco, áreas de impactos e suas causas e consequências potenciais. A finalidade desta etapa é gerar uma lista abrangente de riscos que possam aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos. Convém que a identificação inclua todos os riscos, estando suas fontes sob o controle da organização ou não, mesmo que as fontes ou



causas dos riscos possam não ser evidentes. Convém que pessoas com um conhecimento adequado sejam envolvidas na identificação dos riscos. (ABNT, 2009).

A identificação dos riscos é a segunda fase do processo, sendo a mais crítica, uma vez que todo o processo posterior será conduzido tendo como base os eventos identificados nesta fase, que podem ter duas origens: interna à instituição e externa a ela. A ação institucional nos eventos de origem interna tem mais influência, sendo mais fáceis de serem mitigados. A construção de planos de contingência para eventos de origem externa leva a minimizar os impactos causados por estes riscos. (SILVA, 2015).

A identificação dos proprietários dos riscos consiste na atribuição a uma unidade a responsabilidade pelo estabelecimento dos planos de ação e gerenciamento do risco. (SILVA, 2015).

### **Análise dos Riscos**

A análise dos riscos envolve desenvolver sua compreensão, fornece uma entrada para sua avaliação, que, por sua vez, fornece uma entrada para a tomada de decisões. A análise de riscos envolve a apreciação das causas e as fontes de risco, a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer e seu impacto, caso ocorram. Dependendo das circunstâncias, a análise pode ser qualitativa, semiquantitativa ou quantitativa, ou sua combinação (ABNT, 2009).

A etapa de análise de risco, segundo Silva (2015), determina o grau de risco de determinado evento em relação às variáveis probabilidade de o evento ocorrer e o impacto do evento, caso ocorra. Esta análise pode ser feita por meio de matrizes matemáticas 3 x 3 ou 5 x 5.

### **Avaliação dos Riscos**

A finalidade da avaliação dos riscos é necessária para determinar quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento. A avaliação de riscos busca comparar o nível de risco do evento analisado com os critérios definidos na política de Gestão de Riscos (ABNT, 2009).

### **Tratamento dos riscos**

Uma vez identificados e analisados os eventos de riscos, a próxima etapa requer a identificação das respostas aos riscos. A avaliação dos riscos também pode levar à decisão de não se tratar o risco, ou seja, aceitar o risco, sendo esta decisão influenciada pela atitude perante o risco (ABNT, 2009).

### **Estabelecimento dos Planos de Ação**

Os planos de ação são medidas adotadas pela gestão com o objetivo de mitigar os riscos, reduzindo a probabilidade de ocorrência ou o impacto do evento, caso ele ocorra. Os planos de ação não se traduzem em atividades de controle tradicionais, tais como segregação de funções, limites de responsabilidade, mas em ações estabelecidas pelo gestor para tratamento dos riscos. Um plano de ação apenas mitigará o risco se ele tiver sido efetivo (SILVA, 2015).

### **Metodologia de gerenciamento de riscos na instituição**

A implantação da Gestão de Riscos nesta universidade ocorreu em 2016 como uma iniciativa de criar uma cultura institucional de monitoramento e produzir informações relevantes para auxiliar a alta administração no processo de tomada de decisão.

A necessidade da instituição era desenvolver uma metodologia de Gerenciamento de Riscos que promovesse o alinhamento da estratégia da instituição nos níveis estratégico, tático e operacional.

O desenvolvimento desta política ocorreu, por meio da Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento, órgão assessor responsável pela elaboração do planejamento institucional, das propostas orçamentárias, distribuição e execução do orçamento e pelas iniciativas de modernização administrativa. Além deste órgão, o setor de auditoria interna assume um papel fundamental nesse processo e tem o objetivo de garantir a "compliance" e orientar os gestores no sentido de que a instituição cumpra seu papel, considerando o novo arcabouço da administração pública que destaca a necessidade de ter políticas eficientes, eficazes e efetivas com vistas a atender aos cidadãos (BRASIL, 2017).

O processo de levantamento dos riscos foi desenvolvido em sete passos:

#### **Passo 1 – estabelecimento de um ambiente apropriado para o gerenciamento dos riscos**

Em relação à fase de estabelecimento de contexto, a Portaria-SEGECEX nº 2 (BRASIL, 2018a) pontua como itens necessários para esta fase:

a) a descrição concisa dos objetivos-chave e dos fatores críticos para que se tenha êxito (ou fatores críticos para o sucesso) e de uma análise dos fatores do ambiente interno e externo, como, por exemplo, análise SWOT; e

b) a análise de partes interessadas e seus interesses, como, por exemplo, análise RECI, matriz de responsabilidades.

Estes pontos foram construídos e estão presentes no Planejamento Estratégico da instituição, documento basilar para a construção dos cenários interno e externo, que forneceu elementos para estabelecer a missão, a visão de futuro e os valores da universidade e também para a construção das ações táticas apresentadas na matriz do Plano de Desenvolvimento Institucional.

Destaca-se que a metodologia para a construção do seu Planejamento Estratégico obedeceu a uma sequência lógica de atividades bem definidas, encontros de planejamento e entrevistas com a comunidade externa. Os encontros foram feitos em todos os campi em seminários temáticos e oficinas de planejamento, utilizando algumas técnicas de planejamento participativo no intuito de conhecer a realidade de cada campus e, assim, em conjunto, construir o planejamento estratégico da universidade. As entrevistas foram feitas nas cidades onde estão sediados os campi, num total de 58, com atores de locais sociais distintos, compreendendo políticos, autoridades, jornalistas, religiosos, líderes comunitários, líderes estudantis, médicos etc.(UFT, 2014).

As atividades desenvolvidas em cada campus foram conduzidas por uma comissão de planejamento de cada unidade, com assessoramento da comissão central do planejamento. O resultado foi um diagnóstico que retratou os pontos mais relevantes no ambiente interno e externo, captados e sistematizados por meio da matriz SWOT.

## **Passo 2 - definição, articulação dos objetivos**

O diagnóstico feito em cada campus definiu a realidade existente e, por meio dele, foi possível construir um mapa situacional. A análise do cenário interno e externo forneceu elementos para estabelecer a missão, a visão de futuro e os valores da instituição e para as ações táticas apresentadas na matriz do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Tendo em vista a definição da missão institucional, foram definidos os cinco objetivos estratégicos da instituição. Na execução do PDI, buscou-se alinhar as ações das pró-reitorias com as necessidades de cada campus e, assim, trabalhar de forma articulada o cumprimento da missão institucional. Na construção do PDI, buscou-se materializar as metas em ações a serem atingidas pelas pró-reitorias, estabelecendo cronograma de execução, indicadores para

acompanhamento e monitoramento. Assim, foi possível visualizar os desdobramentos da estratégia definida pela comunidade acadêmica (UFT, 2016).

### **Passo 3 - Identificação dos riscos**

A identificação dos riscos é feita com base nos objetivos estratégicos da instituição (MILLER, 2017). Na instituição, este passo foi dado tendo como ponto de partida um mapeamento de riscos feito pela Universidade de Brasília, que identificou 64 elementos de riscos (UFT, 2016). Estes elementos foram analisados com o objetivo de identificar os fatores que pudessem impactar no atingimento dos cinco objetivos estratégicos da instituição. Dos sessenta e quatro elementos, foram identificados 43, que tinham impacto direto no atingimento dos objetivos estratégicos (UFT, 2016).

Nesta etapa também foram definidas as unidades gestoras que poderiam ser detentoras dos riscos estratégicos (proprietários dos riscos) e suas responsabilidades. As responsabilidades definidas para as unidades são as que seguem:

- I - Assegurar que o risco seja gerenciado de acordo com a política de gestão de riscos;
- II - Monitorar o risco ao longo do tempo, de modo a garantir que as respostas adotadas resultem na manutenção do risco em níveis adequados,
- III - Garantir que as informações adequadas sobre o risco estejam disponíveis em todos os níveis da Instituição;
- IV - Comunicar sobre situações que envolvam risco; e
- V. Aplicar medidas de mitigação necessárias. (UFT, 2019):

A identificação dos riscos operacionais foi feita pelo mapeamento dos eventos de risco nas etapas dos processos de trabalho mapeados, com base nas competências institucionais de cada Unidade Gestora.

Os riscos operacionais identificados foram atribuídos a uma pessoa da instituição, designada "gestor de processo", que foi responsável por assegurar que eles fossem gerenciados e monitorados adequadamente. Para tal operacionalização, esse gestor deve ter autoridade necessária e suficiente para proceder ao monitoramento e ao controle, registrando cada ação em documento específico.

Para essa atividade, o gestor deve fazer a escolha dos processos de trabalho que devem ter os riscos gerenciados e tratados com prioridade em cada área técnica, à vista da dimensão dos prejuízos que possam causar, contribuindo nas atividades de identificação e avaliação dos riscos relacionados aos processos de trabalho sob sua responsabilidade.

#### Passo 4 – Análise dos riscos

Esta análise foi feita utilizando a ferramenta Matriz de Probabilidade e Impacto, que apresenta a combinação de probabilidade e impacto referente aos riscos. Essas duas variáveis foram avaliadas utilizando uma escala de 1 a 5 pontos (Quadro 1).

#### Quadro 1 Escala de probabilidade dos riscos estratégicos

Probabilidade de ocorrência
5 – O evento deve aumentar drasticamente sua frequência apresentada no passado
4 – O evento deve aumentar a frequência apresentada no passado.
3 – O evento deve manter sua frequência apresentada no passado.
2 – O evento deve sofrer variações pequenas na sua frequência apresentada no passado.
1 – O evento deve reduzir sua frequência apresentada no passado
0 – O evento deve reduzir drasticamente sua frequência apresentada no passado

Fonte: Controladoria Geral da União (adaptado) (2017).

O impacto para os riscos estratégicos (Quadro 2) foi avaliado com três identificadores diferentes - esforço da gestão, estratégia e intervenção hierárquica.

#### Quadro 2 Avaliação do impacto dos riscos estratégicos

Esforço de Gestão	Estratégia	Intervenção Hierárquica
5 - Evento com potencial para levar a universidade ao colapso.	5 - Prejudica o alcance da missão da universidade.	5 - Exigiria a intervenção do reitor.
4 - Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado.	4 - Prejudica o alcance do objetivo estratégico associado.	4 - Exigiria a intervenção do pró-reitor ou superintendente.

(Continua...)

#### Quadro 2 Avaliação do impacto dos riscos estratégicos

(Conclusão)

Esforço de Gestão	Estratégia	Intervenção Hierárquica
3 - Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais.	3 - Prejudica o alcance dos objetivos da Diretriz Estratégica do PDI.	3 - Exigiria a intervenção do diretor da área ou do campus.
2 - Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto.	2 - Prejudica o alcance das metas do Plano Anual de Trabalho.	2 - Exigiria a intervenção do coordenador da área.
1 - Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais.	1 - Pouco impacto nas metas do Plano Anual de Trabalho	1 - Exigiria a intervenção do chefe da área.
0 - Evento sem impacto na gestão.	0 - Nenhum impacto nas metas do Plano Anual de Trabalho	0 - Seria alcançada no funcionamento normal da atividade.

Fonte: Controladoria Geral da União (adaptado) (2017).

Os Quadros 3 e 4 exibem escalas que apresentam a probabilidade utilizada na avaliação dos riscos operacionais avaliada em dois identificadores diferentes - histórico e mecanismos de controle - e também a escala de impacto para a avaliação dos riscos operacionais.

**Quadro 3** Escala de probabilidade na avaliação dos riscos operacionais

Histórico	Mecanismos de Controle
5 - Pela análise do histórico, o evento deve ocorrer em mais de 80% dos casos do processo.	5 - Inexistência de controles implementados.
4 - Pela análise do histórico, o evento deve ocorrer entre 60% a 80 % dos casos do processo.	4 - Controles parcialmente implementados, porém com uma alta ineficiência, resultando em não alcance dos objetivos do processo.
3 - Pela análise do histórico, o evento deve ocorrer entre 40% a 60% dos casos do processo.	3 - Controles parcialmente implementados com resultados parciais de alcance dos objetivos.
2 - Pela análise do histórico, o evento deve ocorrer no máximo em 20% dos casos do processo.	2 - Controles implementados com bons resultados de alcance dos objetivos.
1 - Pela análise do histórico, o evento deve se materializar em menos de 20% dos casos do processo.	1 - Controles implementados com bons resultados de alcance dos objetivos, deixando a possibilidade de ocorrência em circunstâncias excepcionais.
0 - Pela análise do histórico, o evento não se materializou	0 - Controles implementados com bons resultados de alcance dos objetivos, não havendo possibilidade de ocorrência.

Fonte: Controladoria Geral da União (adaptado) (2017).

**Quadro 4** Escala de impacto para a avaliação dos riscos operacionais

Impacto no Processo
5 - Impede o alcance do objetivo do processo associado; e/ou causa múltiplas desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em alto grau.
4 - Dificulta o alcance do objetivo do processo associado; e/ou causa grande quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em médio grau.

(Continua...)

**Quadro 4** Escala de impacto para a avaliação dos riscos operacionais

(Conclusão)

Impacto no Processo
3 - Não compromete o alcance do objetivo do processo associado; e/ou causa média quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou leva à responsabilização do gestor por ato de improbidade em baixo grau.
2 - Não compromete o alcance do objetivo do processo associado; e/ou causa pequena quantidade de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva a responsabilização do gestor por ato de improbidade.
1 - Não compromete o alcance do objetivo do processo associado; e/ou causa quantidade insignificante de desconformidades com a legislação vigente; e/ou não leva a responsabilização do gestor por ato de improbidade.
0 - Não impacta o alcance do objetivo do processo associado.

Fonte: Controladoria Geral da União (adaptado) (2017).

### Passo 5 - Avaliação dos riscos

Após a mensuração dos aspectos probabilidade e impacto, os riscos foram classificados em três categorias: risco verde, de 1 a 8 pontos; risco amarelo, de 9 a 17; e risco vermelho, de 18 a 25 pontos (Tabela).

Tabela Matriz de Risco

Impacto		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
Alto	5	16	17	23	24	25
	4	14	15	20	21	22
Médio	3	6	7	13	18	19
	2	4	5	10	11	12
Baixo	1	1	2	3	8	9
		1	2	3	4	5
		Baixa		Média		Alta

Fonte: UFT (2019).

A priorização dos riscos foi feita conforme o nível: a cor vermelha representa o risco que deve receber atenção especial e cor o verde, o risco de menor relevância.

Em relação aos riscos estratégicos, eles foram coletados e observados pela aplicação de questionários a Pró-Reitores, Diretores, Superintendentes, Diretores de Campus Universitários e Equipe da Auditoria.

Em relação aos riscos operacionais, eles foram avaliados pelo Gestor da Unidade ao qual o processo está vinculado. São considerados gestores de processos os chefes de unidades administrativas responsáveis pelos processos de trabalho, desenvolvidos no nível tático e operacional, compreendendo Diretores de Pró-Reitorias, Superintendências e da Prefeitura Universitária.

### Passo 6 - Seleção de respostas aos riscos e identificação do apetite de risco

Após a avaliação de percepção dos gestores quanto aos riscos institucionais, foi necessário selecionar as opções de tratamento aos riscos, que incluem evitar, reduzir/mitigar, compartilhar/transferir e aceitar/tolerar o risco:



a) evitar o risco é a decisão de não iniciar ou de descontinuar a atividade ou se desfazer do objeto sujeito ao risco;

b) reduzir ou mitigar o risco consiste em adotar medidas para reduzir a probabilidade ou a consequência dos riscos ou até mesmo ambos. Os procedimentos que uma organização estabelece para tratar riscos são denominados de atividades de controle;

c) compartilhar ou transferir o risco é o caso especial de se mitigar a consequência e/ou probabilidade de ocorrência do risco por meio da transferência ou compartilhamento de uma parte do risco, mediante contratação de seguros ou terceirização de atividades sobre as quais a organização não tem suficiente domínio; e

d) aceitar ou tolerar o risco é não tomar, deliberadamente, nenhuma medida para alterar a probabilidade ou a consequência do risco. Este tratamento se refere ao apetite de risco da instituição, termo que se refere ao nível de risco que a instituição está disposta a aceitar.

A matriz de risco é dividida em cores e cada região está associada a uma orientação geral quanto ao tratamento ou aceitação dos riscos que nela se situam (Quadro 5).

#### Quadro 5 Orientações de Tratamento dos riscos

Nível de Risco	Orientações de Tratamento
Vermelho	Nível de risco muito além do apetite a risco. Qualquer risco neste nível deve ter uma ação de mitigação constante do Plano Anual de Trabalho, sendo tratado com prioridade na alocação de recursos. Para os riscos deste nível, entende-se como necessária também uma ação a nível operacional, com o estabelecimento de controles internos nos processos de trabalho para redução da ocorrência e do impacto.

(Continua...)

#### Quadro 5 Orientações de Tratamento dos riscos

(Conclusão)

Nível de Risco	Orientações de Tratamento
Amarelo	Nível de risco além do apetite a risco. Qualquer risco neste nível deve ter uma ação de mitigação constante do Plano Anual de Trabalho. Será tratado com prioridade na alocação de recursos, quando tiver relação direta com o Eixo de Políticas Acadêmicas. Neste nível, os riscos de alto impacto com baixa probabilidade de ocorrer, entende-se como necessária a adoção de um plano de contingência caso o risco se materialize. Para os riscos deste nível que apresentam alta probabilidade de ocorrer, entende-se como necessária a ação a nível operacional, com o estabelecimento de controles internos para redução da ocorrência.
Verde	Nível de risco dentro do apetite a risco. Não será adotada nenhuma medida especial, porém requer atividades de monitoramento e atenção da unidade

para manter o risco nesse nível, ou reduzi-lo, sem custos adicionais.
---

Fonte: UFT (2019).

Para os riscos vermelhos e amarelos que necessitem de uma ação em nível operacional, serão feitas a identificação, a análise e a avaliação dos riscos operacionais, riscos que serão identificados nos processos de trabalho. Como forma de tratamento destes riscos, serão definidos controles que visam a oferecer segurança e eficiência ao processo. Por consequência, proceder-se-á à integração das ações conduzidas em nível estratégico e operacional no sentido de mitigar os riscos institucionais de forma mais eficiente.

### **Passo 7 - Estabelecimento de Planos de Ação**

Após este trabalho, foi construída conjuntamente com as pró-reitorias uma matriz contendo os riscos e ações de mitigação. Para isto, foram selecionados os riscos que apresentaram resultados "alto, médio" nas variáveis "impacto" e "probabilidade" e sugeridas atividades de ações de mitigação que pudessem impactar de forma significativa em uma das duas variáveis.

A instituição orientou que as unidades administrativas elaborassem planos de ação com o intuito de acompanhar a forma como os riscos seriam mitigados e controlados.

O comitê de governança da instituição ficou com a incumbência de discutir e analisar os efeitos das ações empreendidas pelas unidades que as propuseram.

### **Considerações Finais**

A metodologia apresentada neste artigo mostra-se uma ferramenta relevante no processo de mensuração e controle de riscos por permitir que a instituição mantenha sua estratégia alinhada aos processos organizacionais, como destacado pela literatura (BRASIL, 2018a; COSO, 2004; COSO *et al.*, 2017; FRIGO; ANDERSON, 2011; OLIVA, 2016).

A implementação da cultura da Gestão de Riscos com o envolvimento dos níveis estratégicos e operacionais da instituição proporciona uma reflexão sobre as dificuldades na execução das ações, as consequências destes eventos e, sobretudo, a forma de ação institucional para reduzir seus efeitos.

O objetivo deste trabalho é apresentar a metodologia de implantação da gestão estratégica de riscos de uma universidade pública do Brasil. Após percorrer os passos da sua implantação, foi elaborada uma matriz em que os riscos foram classificados em

vermelho, amarelo e verde.

Para cada classificação adotada, foi definida uma forma de tratamento, em que os riscos vermelhos terão um tratamento que engloba ações no plano estratégico (adoção de um plano de ação) e no nível operacional (implementação de controles nos processos de trabalho). Os riscos amarelos terão tratamento somente no nível estratégico para não sobrecarregar os controles internos e, por fim, os riscos verdes foram definidos dentro do apetite de risco da instituição.

Vencida essa fase, verificou-se que a implementação dos planos de ação nos casos em que a matriz apontou como risco vermelho foi fortalecida com a definição dos controles nos processos críticos, ampliando o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

A integração dos riscos estratégicos e operacionais viabilizou uma percepção mais adequada em termos de relação custo-benefício dos controles internos, contribuindo para a otimização do uso de recursos disponíveis para implantação de controles nos processos organizacionais. Isso ocorre à medida que o gestor pode visualizar os processos críticos da instituição, tendo assim condições de reduzir os controles feitos em processos não críticos para a instituição aplicá-los a processos críticos que necessitem de melhorias.

O modelo proposto, além de ser uma ferramenta de gestão de riscos, tem como objetivo ser um sistema de apoio à governança da instituição, pois tornará mais simples a prática de avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, conforme orientado pela Controladoria Geral da União (BRASIL, 2018a).

A literatura mostra (COSO, 2004; COSO *et al.*, 2017; EDWARDS *et al.*, 2012; JIA; HUANG; MAN ZHANG, 2019) que a governança e a gestão de riscos não podem ser visualizadas como atividades autônomas, desvinculadas das demais atividades e dos processos da instituição, elas necessitam ser sistêmicas. Logo, foram essenciais a participação dos técnicos e o apoio da alta gestão da instituição. Na instituição pesquisada, foi instituído um comitê de governança que teve papel fundamental na disseminação da cultura de governança na instituição.

A implantação da Gestão de Riscos na instituição propiciou a disseminação das discussões sobre governança, que transcendeu ao que antes se restringia à gestão superior, alcançando os servidores da instituição responsáveis pelos processos críticos de trabalho. Como limitação deste trabalho, tem-se ausência da percepção dos gestores e servidores sobre este processo, recomendando que seja feita uma análise dos efeitos da Gestão de Riscos frente ao alcance dos objetivos institucionais.

## Referências

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT, NBRISO. 31000:2009**. Gestão de riscos—princípios e diretrizes (1.ed.). Rio de Janeiro: ABNT, 2009.
- BEVIR, M. Governança democrática: uma genealogia. **Revista de Sociologia e Políticav.** 19, n. 39, p. 103-114, jun. 2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/311688/20208>. Acesso em: 18 jul. 2020.
- BRASIL. Presidência da República. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria Geral da União. Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, publicado em 11 maio 2016, Edição 89, Seção 1, p. 14.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016**. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm/](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm/). Acesso em: 19 maio 2020.
- \_\_\_\_\_. Controladoria Geral da União. **Metodologia de Gestão de Riscos Resultados Alcançados e Definições para a Próxima Fase**. 2017. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41837/8/Apresentacao\\_consolidada\\_para\\_orgaos\\_e\\_entidades.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41837/8/Apresentacao_consolidada_para_orgaos_e_entidades.pdf). Acesso em: 15 jun. 2020.
- \_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Secretaria Geral de Controle Externo. Portaria SEGECEX Nº 2, de 22 de janeiro de 2018. Aprova o documento “Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos”. BTCU Administrativo Especial. Boletim do Tribunal de Contas da União. **Diário Eletrônico** - Ano. 37, n. 1, 2018-Brasília: TCU, 2018a. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A16023355901612E23301D47CE>. Acesso em: 5 jul. 2020.

de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo(Segecex), 2018b. Disponível em:<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6364D8370163B1929CD82D2B>. Acesso em: 5 jul. 2020.

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. **Espacios**, v. 38, n. 17, 2017. Disponível em: Acesso em: 17 jul. 2020.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. II COSO, Enterprise risk management-integrated framework. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, v. 2, 2004. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&asdt=0%2C5&q=Enterprise+risk+management-integrated+framework.+&btnG=>. Acesso em: 20 de junho de 2020.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION *et al.* **COSO gerenciamento de riscos corporativos-Estrutura integrada**: Sumário executivo. 2017. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2020.

DA COSTA, Alan Carlos Pereira *et al.* Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 741-72, 2018.

DE MOURA SOUSA, Fábio. Gestão de Riscos. **Revista da SEF**, v. 1, p. 8-18, 2018.

EDWARDS, Meredith *et al.* **Public sector governance in Australia**. ANU Press, 2012.

FLORIANO, Mikaela Daiane Prestes *et al.* Extensão universitária e desenvolvimento regional: uma discussão pela perspectiva da comunidade. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 13, n. 1, p. 22-44, 2019. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-B>. Acesso em: 24 jul. 2020.

**FONAPRACE.V Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos (as)**

**Graduandos (as) das IFES** – 2018, Brasília, 2019. Disponível em:

<http://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2019/05/V-Pesquisa-Nacional-de-Perfil-Socioecon%C3%B4mico-e-Cultural-dos-as-Graduandos-as-das-IFES-2018.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2020.

FRIGO, Mark L.; ANDERSON, Richard J. Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 22, n. 3, p. 81-8, 2011.

HEINZ, Gabriela *et al.* Riscos orçamentários na administração universitária: um estudo de caso no setor público. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 24, n. 3, p. 699-721, 2019.

JIA, Nan; HUANG, Kenneth Guang-Lih; MAN ZHANG, Cyndi. Public governance, corporate governance, and firm innovation: An examination of state-owned enterprises. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 1, p. 220-47, 2019.

LIMA, Welton Roney Neves de *et al.* **Fatores Críticos de Sucesso na Gestão Estratégica de Universidades Públicas Brasileiras**. 2019. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201723>. Acesso em: 21 jul. de 2020.

MATOS, Roberta Souza *et al.* Gestão do planejamento e acompanhamento de atividades docentes de uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 1, p. 118-137, 2019.

MILLER, Geoffrey Parsons. **The law of governance, risk management, and compliance**. WoltersKluwer Law & Business, 2017.

OLESKOVICZ, Marcelo; OLIVA, Fábio Lotti; PEDROSO, Marcelo Caldeira. Gestão de riscos, governança corporativa e alinhamento estratégico: um estudo de caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, p. 18-31, 2018. Disponível em:  
<https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=riae&page=article&op=view&path%5B%5D=10248>. Acesso em: 20 mar. 2020.

OLIVA, Fábio Lotti. A maturity model for enterprise risk management.

**International Journal of Production Economics**, v. 173, p. 66-79, 2016.

SIDORENKO, Alex; DEMIDENKO, Elena. **Guide to effective risk management 3.0**. RISK-

ACADEMY, Jan 1, 2016 - 100p.

SILVA, Bruno José Pereira. **Proposta de modelo de gestão de riscos para uma IFES**

**visando à realização de auditoria baseada em riscos**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2015.

SOUSA, Monique Regina Bayestorff Duarte de *et al.* Gestão de risco nas instituições universitárias: uma análise comparativa da metodologia da controladoria geral da União e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. // XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, [182] Campus Florianópolis CSE (Centro Socioeconômico) INPEAU (Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária), 2018, **Anais...** Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190666>. Acesso em: 5 jul. 2020.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Resolução n.º 27 de 24 de setembro de 2014**.

Dispõe sobre o Planejamento Estratégico 2014-2022 da Universidade Federal do Tocantins. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/IEdq3JCiRcedbs8lm2B-gg>. Acesso em: 20 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Resolução nº 09, de 21 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a governança no

âmbito da UFT. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/gWk4cc9ZSmWsS3pVnY1Wiw>.

Acesso em: 20 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Guia do Aluno**, 2020. Disponível em:

[https://ww2.uft.edu.br/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=&id=b715f407-ce51-4084-9f9b-b7c66d24b38b&folder\\_name=Guia%20do%20Aluno](https://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=&id=b715f407-ce51-4084-9f9b-b7c66d24b38b&folder_name=Guia%20do%20Aluno).

Acesso em: 20 jul. 2020.



\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional -- PDI 2016-2020**. Palmas: 2016.

Disponível em: <http://download.uft.edu.br/?d=81cdf71b-b1be-4e54-9dce-2b52444fba9c;1.0:PDI%202016-2020.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2020.

**ABSTRACT:**

Risk management was incorporated into Brazilian Public Management in order to strengthen governance and internal control so that public policies are effective, effective and efficient. The objective of this work is to present the methodology for implementing strategic risk management in a public university in Brazil. The present work described the adaptation of university management practices to the need to implement risk management as a necessary support for institution's strategies. Its implementation led to the dissemination of discussions on Governance, having reached the operational areas of the institution responsible for critical work processes.

**KEYWORDS:** Risk management; Governance; University.

**RESUMEN:**

La gestión de riesgos se incorporó a la Gestión Pública Brasileña con el fin de fortalecer la gobernabilidad y el control interno para que las políticas públicas sean efectivas, efectivas y eficientes. El objetivo de este trabajo es presentar la metodología para la implementación de la gestión estratégica de riesgos en una universidad pública de Brasil. El presente trabajo describió la adecuación de las prácticas de gestión universitaria a la necesidad de implementar la gestión de riesgos como soporte necesario para estrategias de la institución. Su implementación dio lugar a la difusión de discusiones sobre Gobernanza, habiendo llegado a las áreas operativas de la institución responsables de los procesos críticos de trabajo.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de riesgos; Gobernanza; Universidad.