



Editor Responsável: Rodrigo de Souza Gonçalves
Andrea de Oliveira Gonçalves
Editor Associado: Paula Gomes dos Santos
Processo de Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Concepção e Implementação de Práticas de Gestão de Riscos: Uma Análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira

RESUMO

Objetivo: Compreender como as práticas de gestão de riscos implementadas no contexto de uma Universidade Federal brasileira se configuraram às recomendações dos *frameworks* internacionais, e seu alcance como mecanismo de controle da governança pública.

Método: O arranjo adotado parte da síntese das práticas de gestão de riscos recomendadas no modelo do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), o COSO ERM, e na Norma ISO 31000:2018. Trata-se um estudo de caso, de natureza descritiva e abordagem qualitativa. A coleta dos dados ocorreu por meio de pesquisa documental e entrevistas. Os resultados foram analisados utilizando a técnica da análise de conteúdo.

Originalidade/Relevância: O estudo aprofunda o processo de implementação da gestão de riscos na microdinâmica organizacional de uma entidade do setor público, lacuna identificada na literatura devido aos poucos estudos realizados com a perspectiva de refletir a articulação prática dos *frameworks* internacionais e sua complexidade inerente, no contexto brasileiro.

Resultados: Considerando as 12 práticas de gestão de riscos investigadas, 8 estão em consonância àquelas recomendadas nos *frameworks* internacionais (66% de aderência). Dentre as práticas convergentes, destaca-se a integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico institucional. Por outro lado, há práticas que ensejam aperfeiçoamento, como o envolvimento ativo da alta administração.

Contribuições Teóricas/ Metodológicas: Ampliam-se as discussões sobre a gestão de riscos no setor público, onde é imperativo o rompimento de certos paradigmas (cultura de conformidade) em resposta às demandas dos *stakeholders* por boas práticas de governança e *accountability*.

Palavras-chave: Gestão de riscos. Implementação. COSO ERM. ISO 31000:2018. Setor público.

Jaqueline Gomes Rodrigues de

Araújo

Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PB,
Brasil

E-mail: jgr_jaque@hotmail.com

Aldo Leonardo Cunha Callado

Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PB,
Brasil

E-mail: aldocallado@yahoo.com.br

Recebido: Abril 21, 2022

Revisado: Setembro 06, 2022

Aceito: Setembro 15, 2022

Publicado: Dezembro 30, 2022



How to Cite (APA)

Araújo, J.G.R., & Callado, A. L. C. (2022). Concepção e Implementação de Práticas de Gestão de Riscos: Uma Análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 25(esp), 308-330. <http://dx.doi.org/10.51341/cgg.v25iesp.2872>

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da Nova Gestão Pública (*New Public Management* - NPM), movimento que se iniciou no Brasil em 1995, as organizações do setor público passaram por uma reforma gerencial que introduziu conceitos como eficiência, eficácia e efetividade, juntamente com a lógica dos resultados, relacionando-os à busca por melhorias no desempenho das entidades públicas, a exemplo do que ocorre na iniciativa privada (Cavalcante, 2018; Palermo, 2014). Um dos desdobramentos dessa reforma gerencial foi a proliferação das práticas de gestão de riscos (Bracci, Tallaki, Gobbo & Papi, 2021; Carlsson-Wall, Kraus, Meidell & Tran, 2019; Christopher & Sarens, 2018; Hinna, Scarozza & Rotundi, 2018; Mahama, Elbashir, Sutton & Arnold, 2020).

A gestão de riscos também integra o novo modelo de atuação estatal denominado Nova Governança Pública (*New Public Governance* - NPG). Este modelo “muda as relações institucionais entre o setor público e a sociedade, ampliando as redes entre organizações dentro e fora do governo, para a prestação de serviços públicos” (Pereira & Ckagnazaroff, 2021, p.113). A lógica subjacente é orientada para o fortalecimento das redes de colaboração, haja vista que, com a inserção de novos atores sociais no processo de formulação e implementação das políticas públicas, mecanismos de governança têm o papel de contribuir para efetiva geração de valor público, equilibrando desempenho e conformidade (Vieira & Barreto, 2019).

Considerando que controles apropriados contribuem para melhoria dos resultados, a gestão de riscos foi introduzida ao escopo do controle interno como sendo “um novo padrão de excelência” (Klein, 2020, p. 2). Além de mecanismo de controle, esta prática é considerada dimensão da boa governança, pois tem como objetivo melhorar a prestação de serviços no setor público, facilitar a *accountability*, a eficiência e a eficácia das operações (Christopher & Sarens, 2015; 2018).

A partir da identificação de informações relacionadas aos riscos e oportunidades emergentes, as entidades podem estabelecer respostas estratégicas (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* [COSO], 2017; Sax & Andersen, 2019). Neste sentido, a gestão de riscos atua como dispositivo estratégico que viabiliza o alcance dos objetivos organizacionais, por possibilitar o aumento da capacidade de processar informações em ambientes de incerteza, contribuindo com o processo decisório.

Observa-se que a gestão de riscos, da forma como é apontada na literatura, não se limita a evidenciar conformidade, mas também contempla aspectos de gestão estratégica e de governança (Mahama *et al.*, 2020; Rana, Wickramasinghe & Bracci, 2019). Esta abordagem foi reconhecida no âmbito do Governo Federal brasileiro com o advento da Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) e da Controladoria-Geral da União (CGU) nº 1 (2016), e do Decreto nº 9.203 (2017), que estabeleceram a integração entre o processo de gestão, os controles internos e o gerenciamento de riscos, devendo este último ser integrado ao processo de planejamento estratégico e aos seus desdobramentos.

Nas normativas citadas, observa-se a influência dos *frameworks* internacionais de gerenciamento de riscos, principalmente o modelo do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), denominado COSO ERM (Enterprise Risk Management), e o modelo da *International Organization for Standardization* (ISO), a Norma ISO 31000:2009 (Souza, Braga, Cunha & Sales, 2020). No entanto, ressalta-se que a simples incorporação de modelos internacionais não garante que a implementação da gestão de riscos seja bem-sucedida (Mahama *et al.*, 2020; Palermo, 2014; Rana *et al.*, 2019; Souza *et al.*, 2020).

A validade da aplicação prática de estruturas “genéricas” de gestão de riscos no contexto das organizações, como proposto pelos *frameworks* internacionais, tem enfrentado questionamentos (Palermo, 2014; Power, 2007), visto que o gerenciamento de riscos apresenta desafios únicos provenientes do contexto institucional onde é implementado, e tais desafios precisam ser compreendidos. Um exemplo é o contexto das entidades do setor público, considerado resistente a mudanças e altamente burocrático (Ahmeti & Vladi, 2017; Palermo, 2014).

Neste sentido, pesquisadores apontam uma lacuna de conhecimento entre as reflexões teóricas sobre a adoção de mecanismos de controle de governança, como a gestão de riscos, e sua implementação prática no setor público (Christopher & Sarens, 2015, 2018). A partir dessa expectativa, optou-se por explorar a seguinte problemática: como as práticas de gestão de riscos implementadas no contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) se configuraram às recomendações dos *frameworks* internacionais?

Considerando que a articulação prática de *frameworks* internacionais de gestão de riscos pode não ser tão simples (Rana *et al.*, 2019), e com intuito de aprofundar discussões neste sentido, já que são escassas as pesquisas no contexto brasileiro com esta perspectiva, o presente estudo tem por objetivo compreender como as práticas de gestão de riscos implementadas no contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) se configuraram às recomendações dos *frameworks* internacionais.

Optou-se por investigar a gestão de riscos no contexto específico de uma universidade, pelos desafios de gestão aos quais estão sujeitas para cumprir sua missão institucional, em um cenário marcado por cortes nos orçamentos (Dourado, 2019), o que torna imperativo o estabelecimento de controles apropriados para mitigar possíveis ameaças aos seus objetivos estratégicos (Palermo, 2014).

Como a gestão de riscos é considerada “um componente crucial das reformas de governança” (Mikes & Kaplan, 2013, p.1), reflexões visando o seu fortalecimento são importantes para romper alguns paradigmas, dentre eles o foco estritamente voltado à conformidade (Bracci *et al.*, 2021; Hinna *et al.*, 2018; Rana *et al.*, 2019).

A pesquisa traz contribuições para os reguladores e órgãos de controle, pois aponta para os desafios de implementação da gestão de riscos (Christopher & Sarens, 2018), bem como reforça a necessidade de reformulação dos incentivos à transparência de informações de riscos (Araújo & Gomes, 2021; Klein, 2020), e de mudanças nas formas de prestação de contas e responsabilização dos agentes públicos (Klein, 2020).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Riscos: aspectos conceituais e desafios de implementação

As discussões sobre gestão de riscos têm se expandido no contexto das organizações. Esta abordagem tem sido considerada um importante instrumento no arcabouço da governança corporativa, permeando o contexto das entidades públicas (Bracci *et al.*, 2021; Carlsson-Wall *et al.*, 2019; Christopher & Sarens 2018, 2015; Hinna *et al.*, 2018; Oulasvirta & Anttiroiko, 2017; Vieira & Barreto, 2019).

O gerenciamento de riscos faz parte da agenda da NPM, e vem sendo difundido já há algumas décadas (Carlsson-Wall *et al.*, 2019). Ele traz consigo a perspectiva de reconhecer as incertezas e vulnerabilidades do ambiente em que as organizações se inserem, e os riscos que podem afetar o seu desempenho (Carlsson-Wall *et al.*, 2019; COSO, 2004; 2017; Mahama *et al.*, 2020), com vistas a promover melhorias nos resultados organizacionais e o alcance de seus objetivos.

A obtenção por melhores resultados por entidades governamentais está relacionada ao fornecimento de serviços públicos satisfatórios, como forma de prestação de contas dos recursos confiados pelos cidadãos. Do mesmo modo, o cumprimento de obrigações de *accountability* abrange também a utilização destes recursos com eficácia, eficiência e economicidade, de maneira a atender ao interesse público (Conselho Federal de Contabilidade [CFC], 2016), contexto em que a gestão de riscos se insere como mecanismo de governança.

Essa prática de gestão também integra o arranjo institucional da NPG, que pressupõe a colaboração de agentes de todos os níveis de governo - federal, estadual e local, além de organizações do setor privado - para provisão e prestação de serviços públicos. Esta ação conjunta considera a partilha de custos, riscos e benefícios (Silvestre, 2019), e, devido à complexidade desta interação, altos são os níveis de riscos assumidos (Ahmadabadi & Heravi, 2019). A gestão de riscos, por sua vez, possibilita a identificação destes riscos, a mensuração do seu impacto e o estabelecimento de respostas adequadas, contribuindo para o sucesso dos projetos (Ahmadabadi & Heravi, 2019).

A gestão de riscos consiste em um conjunto de atividades coordenadas que visam identificar, analisar, avaliar, tratar e monitorar riscos. Estes, por sua vez, consistem em eventos que podem afetar a implementação da estratégia e consecução dos objetivos de uma organização. Desse modo, a sua gestão visa a implementação de ações para mitigar os riscos ou mantê-los dentro do nível de tolerância estabelecido (Associação Brasileira de Normas Técnicas [ABNT], 2018; COSO, 2004, 2017).

O gerenciamento de riscos é considerado um conjunto de princípios que devem nortear os processos em uma organização, indo além do escopo do controle interno, incluindo tópicos como a definição de estratégias, governança, comunicação com os *stakeholders* e mensuração da *performance* organizacional (COSO, 2017).

Faz parte do escopo do gerenciamento de riscos tratar com eficácia os riscos (eventos com influência negativa na realização dos objetivos), e reconhecer as oportunidades (eventos que influenciam favoravelmente os objetivos), de modo a aprimorar a capacidade de geração e preservação de valor nas organizações, considerando as incertezas ambientais (Hinna *et al.*, 2018; Vieira & Barreto, 2019).

A necessidade de criação e preservação de valor torna a gestão de riscos diferenciada para as entidades públicas, uma vez que tais entidades devem gerar valor para uma ampla variedade de *stakeholders* através do fornecimento de bens e serviços públicos satisfatórios. Isso sugere que a gestão de riscos é tanto relevante quanto mais complexa no setor público, pois o alcance de seu impacto é social (Ahmeti & Vladi, 2017). Neste sentido, considerando que toda decisão tem uma implicação (aumenta, preserva ou corrói valor) (Fletcher & Abbas, 2018), é relevante para as entidades governamentais considerar os riscos decorrentes do ambiente interno e externo, pois os resultados das decisões tomadas pelos gestores públicos afetam a sociedade como um todo.

Além do mais, a mensuração do impacto dos riscos na geração de valor aos *stakeholders* não ocorre de forma direta, pois não se encontra disponível uma medida de “valor” equivalente ao que seria o “lucro” para uma entidade privada, daí a complexidade em torno da gestão de riscos no setor público (Fletcher & Abbas, 2018).

Em resumo, dentre os fatores que denotam a complexidade da gestão de riscos nas entidades públicas estão os seguintes: variedade de *stakeholders*; natureza específica dos riscos (como riscos de reputação, riscos operacionais, riscos financeiros, riscos de infraestrutura, riscos de segurança, e outros); diversas fontes de riscos que emanam da prestação de serviços públicos, em contrapartida à quantidade finita de recursos para lidar com estes riscos (Ahmeti & Vladi, 2017; Hinna *et al.*, 2018); interesses conflitantes;

influências políticas (Braig, Gebre & Sellgren, 2011); e, dificuldade de mensuração do impacto dos riscos na geração de valor aos *stakeholders* (Fletcher & Abbas, 2018).

Além da complexidade inerente ao contexto, a literatura apresenta desafios e barreiras à implementação da gestão de riscos nas entidades do setor público, dentre as quais se destacam: os objetivos e missão institucional, que pressupõe assumir certos riscos para o cumprimento da função social da entidade (Mahama *et al.* 2020); mudanças frequentes nas lideranças e posições de liderança vagas por determinado período de tempo; líderes que não detém conhecimento sobre gestão de riscos; falta de métricas de risco claras, pois o impacto da gestão de riscos é de difícil mensuração; requisitos processuais complexos; cultura de risco e mentalidade de risco limitadas (Ahmeti & Vladi, 2017; Braig *et al.*, 2011;).

Newman, Charity & Faith (2018) confirmam este posicionamento ao apontar impedimentos à adoção da gestão de riscos no setor público, dentre eles: a indisponibilidade de pessoal experiente no assunto; a falta de consciência e compreensão acerca da gestão de riscos; lacunas de conhecimentos fundamentais associada à falta de treinamentos; diretrizes inadequadas; e a falta de um sistema de gerenciamento de riscos formal.

Especificamente no contexto das universidades públicas brasileiras, os desafios para a adoção da gestão de riscos destacados por Araújo e Gomes (2021, p.241) foram: “a falta de mapeamento de processos, a necessidade de engajamento e de capacitação dos servidores, o surgimento de divergências em torno do tratamento do risco e o excesso de demandas dos servidores”.

Ante os desafios e barreiras à implementação da gestão de riscos no setor público, expostos anteriormente, cabe ressaltar a existência de modelos de melhores práticas que foram desenvolvidos internacionalmente, os quais fornecem uma estrutura conceitual com diretrizes e princípios que podem ser adotados por qualquer tipo de organização, inclusive aplicáveis a entidades públicas, com o intento de promover o gerenciamento de riscos eficaz e contribuir para o processo decisório e o desempenho organizacional.

2.2 Modelos de Gestão de Riscos Aplicáveis ao Setor Público

No Brasil, a gestão de riscos no âmbito do Poder Executivo Federal foi normatizada através da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016, iniciativa que resultou na publicação do Decreto nº 9.203/2017 (Araújo & Gomes, 2021; Souza *et al.*, 2020). Nas normativas citadas, é percebida a influência dos modelos internacionais de gestão de riscos, principalmente o *Framework* COSO ERM e a Norma ISO 31000:2009 Gestão de Riscos - princípios e diretrizes, que se tornaram modelos de melhores práticas (Sax & Andersen, 2019; Souza *et al.*, 2020).

O *Framework* COSO ERM propõe uma estrutura conceitual que contempla o gerenciamento de riscos nas organizações. No que tange à avaliação dos riscos, permite o desenvolvimento de estratégias para administrá-los, a partir da identificação e avaliação dos impactos de sua ocorrência (COSO, 2004). Este *framework* foi atualizado em 2017, sendo introduzido em seu escopo a estratégia e a *performance*.

No tocante à estrutura conceitual proposta pelo COSO em sua versão atualizada, destacam-se os seguintes componentes e princípios: a) governança e cultura (envolve a estrutura de supervisão do risco pelo conselho de administração e as estruturas operacionais da organização; a definição da cultura desejada; o compromisso com os valores fundamentais da entidade; e a formação do capital humano); b) estratégia e definição de objetivos (compreende a análise do contexto de negócios para o estabelecimento do perfil de riscos da organização; a definição do apetite a riscos; a avaliação de estratégias alternativas e impacto no perfil de riscos; e a formulação dos objetivos de negócios considerando o risco nos

diversos níveis da organização); c) *performance* (inclui a identificação dos riscos; a avaliação do seu impacto; a priorização dos riscos para a seleção de respostas; e a adoção de uma visão de portfólio). Além destes, acrescentam-se: d) análise e revisão (compreende a avaliação de mudanças capazes de afetar de forma relevante a estratégia e os objetivos organizacionais; a análise do desempenho considerando o risco; e o aprimoramento do gerenciamento de riscos); e e) informação, comunicação e divulgação (envolve a utilização de sistemas de informação e tecnologias para impulsionar o gerenciamento de riscos; a comunicação de informações sobre riscos; e a divulgação de informações de riscos, cultura e desempenho), aspectos relacionados ao monitoramento e *disclosure* (COSO, 2017).

A Norma ISO 31000:2009, embora possua similaridade com o COSO, apresenta uma abordagem simplificada, com princípios e diretrizes genéricos. A diferença mais significativa entre os modelos se refere à questão da atribuição de responsabilidades e definição dos papéis dos agentes envolvidos, pois a Norma ISO deixa a critério da organização definir os papéis centrais (Souza *et al.*, 2020). A versão atualizada desta Norma é a ISO 31000:2018, que trouxe como principais alterações, a revisão dos princípios da gestão de riscos, a ampliação do foco na liderança da alta administração e a ênfase na interação com as partes interessadas.

Com relação às etapas do processo de gerenciamento de riscos, e uma vez que os modelos convergem em seus princípios fundamentais (Sax & Andersen, 2019), destaca-se que seu início se dá a partir do estabelecimento do escopo, compreensão do contexto organizacional (ambiente interno e externo) e definição dos critérios de tolerância aos riscos, visando personalizar o processo de gestão de riscos à realidade da organização. O processo de avaliação dos riscos inclui a identificação, análise e avaliação dos riscos para posterior implementação de planos de tratamento, pressupondo o monitoramento e a análise crítica dos riscos em todos os estágios, bem como a comunicação das atividades e resultados de gestão de riscos em toda a organização (ABNT, 2018; Ahmeti & Vladi, 2017; COSO, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento metodológico desta pesquisa, foram utilizadas recomendações contidas na estrutura conceitual COSO ERM (COSO, 2017) e na Norma ISO 31000:2018 (ABNT, 2018). Por se tratarem de padrões genéricos de gestão de riscos, o artigo buscou explorar o contexto organizacional de uma entidade pública, a fim de compreender os arranjos implementados.

A presente pesquisa buscou compreender como as práticas de gestão de riscos implementadas no contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) se configuraram às recomendações dos *frameworks* internacionais e, para isso, foi realizado um estudo de caso contemplando múltiplas fontes de evidência (pesquisa documental e entrevistas), a fim de obter os dados necessários à compreensão do fenômeno em análise. O estudo caracteriza-se como descritivo e de natureza qualitativa do ponto de vista da abordagem do problema.

A instituição selecionada para a investigação evidenciou a gestão de riscos integrada ao planejamento estratégico institucional (que consiste no documento denominado Plano de Desenvolvimento Institucional [PDI]), conforme estabelecido no Decreto nº 9.203/2017, sendo este o critério de seleção da instituição investigada.

Por buscar como fontes de informação os documentos institucionais, a pesquisa se caracteriza como documental, utilizando-se, para a análise dos dados, da técnica da análise de conteúdo, pois esta permite a interpretação do conteúdo dos textos de forma objetiva e sistemática. Os documentos selecionados para a análise documental foram os seguintes: o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2019-2023; os Relatórios de Gestão de 2019 e 2020; a Resolução nº 38/2018 - que constituiu o Comitê de Governança, Riscos e Controle; a

Resolução nº 13/2020 - Política de Gestão de Riscos Institucional, e, além destes, subsidiou a presente pesquisa o Relatório Final de Consolidação do Mapeamento de Riscos dos Objetivos Estratégicos do PDI UFPB 2019-2023, elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento da UFPB (PROPLAN).

Além das fontes anteriormente citadas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com atores que participaram do processo de implementação da gestão de riscos, utilizando uma abordagem *bottom-up* (de baixo para cima), como proposto por Carlsson-Wall *et al.* (2019). Sendo um passo importante para a implementação da gestão de riscos o mapeamento de riscos associados aos objetivos estratégicos institucionais, optou-se pela realização das entrevistas com os servidores da PROPLAN, por terem sido atores-chave desse processo. As entrevistas foram realizadas através da ferramenta Google Meet, com duração total de aproximadamente 60 minutos, e, de um total de 07 (sete) servidores participantes da equipe, 04 (quatro) se disponibilizaram a participar da pesquisa. O perfil dos participantes se encontra apresentado na Tabela 1.

Tabela 1

Perfil dos servidores participantes da pesquisa

Entrevistados	Função/Cargo	Tempo de experiência
Entrevistado 1	Economista	10 anos
Entrevistado 2	Economista	9 anos
Entrevistado 3	Economista	10 anos
Entrevistado 4	Administrador	3 anos

Um roteiro foi elaborado pelos pesquisadores para a condução das entrevistas, o qual é apresentado na Tabela 2. As entrevistas foram gravadas, transcritas e validadas pelos pesquisadores junto aos entrevistados.

Face aos pontos centrais do questionamento, embora não se tenha entrevistado toda equipe que atuou na execução do mapeamento dos riscos estratégicos (o total de 7 servidores), considera-se alcançada a saturação dos dados pelo alto grau de consenso que emergiu entre os entrevistados, em virtude da homogeneidade da amostra (Vasileiou, Barnett, Thorpe & Young, 2018).

Os aspectos abordados na entrevista objetivaram compreender como a gestão de riscos vem sendo articulada no cotidiano da instituição investigada. Os participantes foram motivados a falar livremente sobre a implementação da gestão de riscos dos objetivos estratégicos, e acerca das lacunas e desafios percebidos no processo.

Tabela 2

Roteiro da entrevista

	Aspectos abordados
Gestão riscos no setor público	Percepção sobre o processo de implementação da gestão de riscos nas entidades do setor público, considerando a natureza destas entidades
Processo de Implementação da Gestão de Riscos	Descrição do processo de implementação da gestão de riscos na UFPB, em cada uma de suas etapas, até o seu estágio atual Lacunas percebidas no processo, para que este se torne efetivo Percepção sobre o que precisaria ser fortalecido para que a gestão de riscos seja mais efetiva no contexto da UFPB (ampliando para o contexto das universidades)
Processo de Implementação da Gestão de Riscos	Indicação de qual etapa demandou (ou está demandando) mais esforços no processo de implementação da gestão de riscos
Barreiras à Implantação da Gestão de Riscos	Possíveis barreiras (ou desafios) à implementação da Gestão de Riscos de forma robusta

Em virtude da utilização de uma abordagem qualitativa para a análise dos dados, a Tabela 3 foi elaborada, a partir da revisão da literatura, e compreendeu o roteiro utilizado tanto para nortear a coleta dos dados quanto para a análise de conteúdo da pesquisa, pois

contempla 12 recomendações contidas nos modelos COSO ERM (COSO, 2017) e ISO 31000:2018 (ABNT, 2018), no que tange à gestão de riscos.

Tabela 3

Análise de conteúdo: categorias e unidades de análise

Categorias de análise	Unidades de análise - Práticas recomendadas
Ambiente de gestão	Comprometimento da alta administração (envolvimento ativo na implementação da gestão de riscos) Atribuição de responsáveis pela gestão de riscos Consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos Compromisso com a divulgação/disseminação da estratégia institucional (missão, visão e valores) Capacitação do capital humano (gestores e servidores) para tratar assuntos relacionados ao risco
Processo de gestão de riscos	Estabelecimento de uma política de gestão de riscos Implementação de planos e estabelecimento de diretrizes e modelos Definição de padrões e critérios para tratamento dos riscos considerados significantes Monitoramento e a mensuração dos resultados da gestão de riscos
Informação, comunicação e divulgação	Utilização de sistemas de informação para impulsionar a gestão de riscos Comunicação com <i>stakeholders</i> das atividades e resultados da gestão de riscos Divulgação das informações (em toda organização), relacionadas à estratégia, aos objetivos organizacionais e desempenho organizacional, bem como relacionadas à gestão de riscos

Nota. Fonte: Adaptado de Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. (2018). ABNT NBR ISO 31000:2018 *Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT; e Committee of Sponsoring Organizations of the treadway comission – COSO. (2017). *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission. Nova York.

As práticas de gestão de riscos recomendadas nos modelos foram sintetizadas para fins desta pesquisa, contudo, buscou-se abordar os seus principais eixos norteadores. Por sua vez, a análise dos resultados procurou observar o contexto organizacional à luz dessas práticas, que abrangem desde a definição da estratégia até a divulgação de informações em todos os níveis organizacionais.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise de práticas de gestão de riscos da UFPB à luz dos *frameworks* internacionais

A UFPB é uma Instituição Federal de Ensino Superior fundada em 1955, que tem como missão a geração e difusão do conhecimento e inovação por meio do ensino, pesquisa e extensão. A instituição possui uma estrutura multicampi, composta por 4 campus de ensino, o que demonstra a sua amplitude em termos de extensão.

Dentre as características institucionais que denotam a responsabilidade dos gestores no cumprimento de obrigações de *accountability*, destacamos o orçamento da instituição, que em 2020 representou o montante de R\$ 1.790.371.660,00 - o correspondente a 14,06% do orçamento do Governo do Estado da Paraíba no mesmo exercício (UFPB, 2021).

A busca por atingir os objetivos institucionais, mantendo a qualidade dos serviços ofertados à sociedade, é um dos desafios impostos aos gestores em decorrência do cenário de restrições orçamentárias atualmente enfrentado pela IFES (Dourado, 2019). Neste sentido, a UFPB tem demonstrado preocupação com a adoção de boas práticas de governança, sendo este um dos objetivos estabelecidos em seu PDI.

No levantamento realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) em 2021, a instituição alcançou um percentual de 49% no índice Integrado de Governança e Gestão Pública – iGG; e 61% no índice de Governança Pública – iGovPub, o que indica um nível intermediário em termos de capacidade de governança e gestão (Tribunal de Contas da União [TCU], 2021).

Diante do exposto, considerando que a gestão de riscos é uma dimensão de boa governança (Bracci *et al.*, 2021; Christopher & Sarens, 2018; Palermo, 2014), procurou-se analisar as práticas implementadas na UFPB a partir das recomendações dos modelos COSO ERM (COSO, 2017) e ISO 31000:2018 (ABNT, 2018), sob três categorias de análise, a saber: Ambiente de Gestão; Processo de Gestão de Riscos; e Informação, Comunicação e Divulgação, de modo a compreender a articulação prática da gestão de riscos.

a) Categoria “Ambiente de Gestão”

Para a análise da categoria “Ambiente de Gestão”, bem como para as demais categorias, os itens investigados foram apresentados na Tabela 3.

No que concerne ao comprometimento da alta administração com a gestão de riscos, esta perspectiva pôde ser observada a partir de algumas práticas, nomeadamente: a constituição de um Comitê de Governança, Riscos e Controle, com competência de institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos, um aspecto importante para dar vazão à formalização da política e implementação de suas diretrizes – Resolução nº 38, 2018; e o estabelecimento de uma Política de Gestão de Riscos Institucional – Resolução nº 13, 2020. Todavia, observou-se um lapso temporal de quase 2 anos entre a formação do Comitê e a aprovação da Política de Gestão de riscos propriamente dita, que é um passo significativo em direção à institucionalização da gestão de riscos e sua disseminação por toda a organização.

A prerrogativa de ir além dos aspectos formais é o que torna a gestão de riscos capaz de contribuir efetivamente com a gestão, possibilitando a consecução dos objetivos e metas estratégicas estabelecidas (Rana *et al.*, 2019; Mahama, 2020). Tal aspecto foi discutido nas entrevistas, como a seguir se transcreve:

“Ainda se entende a gestão de riscos como mais uma coisa que os órgãos de controle cobram, não se tem uma visão ainda de como isso pode ser importante para a gestão [...] a gente inicia porque vem o decreto, vem a portaria, então, tem que fazer a gestão de riscos... [...] a gente tem que transformar isso primeiro para fazer parte da cultura da organização, que isso seja internalizado, não como obrigação, mas como uma coisa que vai facilitar o nosso dia a dia” (Entrevistado 1).

O envolvimento da alta administração na implementação da gestão de riscos, e a atribuição de responsáveis pela supervisão de tais práticas, se mostraram pontos relevantes para que outras medidas sejam implementadas e a gestão de riscos venha a se tornar efetiva.

“O principal ponto é esse: a alta gestão comprar a ideia da gestão de riscos, ter essa política e disseminar para todo mundo” (Entrevistado 4).

“A alta gestão tem que abraçar a causa, querer fazer a coisa primeiro, depois descentralizar para os outros gestores e servidores...não se preocupar só em formalizar isso...se não fica algo formalizado apenas para responder ao Tribunal, e não pensando na instituição” (Entrevistado 1).

A consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos institucionais é uma prática recomendada nos modelos de gestão de riscos, respaldada no Decreto 9.203/2017, que

dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. A abordagem da gestão de riscos, quando integrada ao planejamento estratégico institucional, pode garantir às instituições o alcance de seus objetivos de forma mais eficaz, pelo suporte viabilizado às decisões, sobretudo, por garantir controles mais efetivos (Sax & Andersen, 2019).

Neste sentido, quando da elaboração de seu novo PDI (vigência 2019-2023), a UFPB buscou atender a recomendação do referido decreto e às exigências dos órgãos de controle, construindo um instrumento com vistas a implantar o gerenciamento de riscos dos objetivos estratégicos.

Conforme descrito no relatório de consolidação do mapeamento de riscos dos objetivos estratégicos, a UFPB realizou a identificação e a classificação dos riscos associados às atividades necessárias para o alcance das metas estratégicas dispostas em seu PDI, bem como estabeleceu as formas de tratamento desses riscos (UFPB, 2019b).

Neste processo, as Pró-Reitorias e Órgãos Suplementares informaram para cada meta constante no PDI, sob sua responsabilidade direta, até três atividades e três riscos que pudessem afetar a sua realização. Em seguida, as unidades classificaram esses riscos em termos de probabilidade (estimativa de ocorrência do risco), impacto (consequência para a atividade em caso de concretização do risco), nível de risco (produto entre probabilidade e impacto) e ação (tratamento a ser dado ao risco). Para isso, foi elaborado um instrumento de coleta de informações sob a forma de planilha eletrônica (UFPB, 2019b).

Esse mapeamento, após o processo de consolidação, resultou na identificação de 518 riscos, agrupados em 4 categorias, a saber: a) riscos legais, relacionados à conformidade e integridade; b) riscos orçamentários, associados à gestão interna dos recursos ou relacionados aos recursos advindos de ações externas; c) riscos operacionais, aqueles relativos à gestão de pessoas, infraestrutura, tecnologia da informação e processos internos; e d) riscos externos não orçamentários, envolvendo o mercado – empresarial e de trabalho – e as parcerias com órgãos públicos e privados (UFPB, 2019b).

Outro tópico de investigação foi a divulgação/disseminação da estratégia institucional, que também é algo recomendado pelos *frameworks* visando o fortalecimento da gestão de riscos (COSO, 2014, 2017). Como a gestão de riscos contribui para a consecução das metas e objetivos institucionais, e, conseqüentemente, para que a instituição venha a cumprir sua missão, a falta de conhecimento acerca desta missão foi algo pontuado como um dificultador na identificação dos riscos associados aos objetivos estratégicos.

“[...] Eles não conseguem entender que existem riscos que podem impossibilitar o alcance daquela meta, mas é porque eles também não enxergam a meta [...] há esse problema anterior... uma gestão não integrada. Cada um vê o seu setor, vê o seu trabalho, mas não vê como isso tá integrado à universidade [...] eu tenho que fazer isso pra contribuir com a missão da universidade [...] o ensino, a pesquisa e a extensão” (Entrevistado 1).

Neste sentido, os modelos de gestão de riscos baseiam-se em processos para garantir que todos conheçam suas responsabilidades, e contribuam para a missão, visão e objetivos da organização, garantindo assim a *accountability*. A premissa é que o alinhamento gerencial no nível operacional possibilite que todos conheçam suas responsabilidades e contribuam para o alcance das metas desenvolvidas no nível estratégico, garantindo, assim, a prestação de contas (Christopher & Sarens, 2015; COSO, 2004).

No caso da UFPB, a divulgação da estratégia institucional demonstrou um alcance limitado na percepção dos entrevistados da pesquisa, pois as metas e a missão da universidade são compreendidas de forma diferente pelos atores institucionais. Ou seja, há uma maior

clareza de entendimento por parte dos gestores que atuam nos níveis estratégicos e táticos, e servidores da Administração Superior (Reitoria, Pró-Reitorias e Órgãos Suplementares), em detrimento àqueles que atuam nos níveis operacionais e nos diversos centros de ensino. Consequentemente, a compreensão dos riscos que podem inviabilizar a execução da estratégia e dos objetivos organizacionais é afetada pela consciência de risco limitada dos atores (Ahmeti & Vladi, 2017; Braig *et al.*, 2011).

Considerando que os riscos devem ser gerenciados em todos os níveis organizacionais, a gestão de riscos deve integrar a cultura corporativa (Bracci *et al.*, 2021). Além do mais, os valores dos atores organizacionais devem ser congruentes com a cultura corporativa, tanto no nível estratégico quanto no nível operacional, o que favorece a gestão de riscos, pois permite a identificação dos riscos que permeiam o ambiente organizacional nos diversos níveis de governança (Christopher & Sarens, 2018, 2015).

No tocante à capacitação do capital humano (gestores e servidores), para tratar assuntos relacionados ao risco (COSO, 2017), a UFPB demonstrou preocupação com a realização de reuniões setoriais para auxiliar as unidades no seu planejamento e identificação dos riscos, quando da elaboração do PDI 2019-2023, bem como apresentou disposição em promover, junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, cursos de capacitação em gestão de riscos (UFPB, 2019a).

Concernente às reuniões setoriais, foi destacado nas entrevistas a realização de uma apresentação geral com os agentes de planejamento nomeados pelas unidades, os chefes de setores e Pró-Reitores, para explanação do que consistiria a gestão de riscos dos objetivos estratégicos. Houveram também reuniões setoriais com as 22 unidades da Administração Superior, conforme consta no Relatório de Gestão e no Relatório de Mapeamento de Riscos do PDI (UFPB, 2020a, 2019b). Porém, quanto ao quesito capacitações, não se pôde constatar se foram relacionadas à temática da gestão de riscos, embora existissem disposições no PDI 2019-2023 para capacitação dos servidores em áreas estratégicas (UFPB, 2019a).

Para os fins desta pesquisa, considerando a inexperiência constatada nas reuniões setoriais quando o assunto era relacionado a riscos, este aspecto foi considerado pelos entrevistados como uma lacuna associada à falta de treinamentos, o que é condizente com o que foi apontado por Newman *et al.* (2018). O aspecto capacitação foi apontado como sendo primordial para a compreensão dos servidores acerca do conceito de riscos e do processo de gerenciamento de riscos, por ser uma temática nova e que ainda precisa ser disseminada e internalizada na instituição.

b) Categoria “Processo de Gestão de Riscos”

A análise dos resultados da categoria Processo de Gestão de Riscos buscou compreender como a instituição se propôs a identificar, analisar e avaliar os riscos, e se estabeleceu algum tipo de mensuração dos resultados da gestão de riscos.

Como recomenda a Norma ISO 31000:2018, convém que alta administração emita “uma política que estabeleça uma abordagem, plano ou curso de ação da gestão de riscos” (ABNT, 2018, p.5). Neste sentido, a política de gestão de riscos foi uma exigência introduzida pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 1/2016.

No caso da UFPB, a política de gestão de riscos foi instituída através da Resolução nº 13/2020, com a finalidade de assegurar um processo estruturado de gestão de riscos, visando contribuir com a geração de valor à sociedade; com a melhoria contínua da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos ofertados; e, com a racionalização e promoção da efetividade das despesas do órgão (UFPB, 2020b).

Embora a aprovação da política de gestão de riscos da UFPB tenha ocorrido em 2020, uma iniciativa anteriormente identificada foi a Portaria nº 23/2017, emitida pela Pró-Reitoria de Administração (PRA), que contempla a política de gestão de riscos relativa aos contratos.

A este respeito, foi destacado pelos entrevistados que antes do estabelecimento da política de gestão de riscos da UFPB, existiram iniciativas isoladas e realizadas de forma pontual, a exemplo das práticas implementadas pela PRA para as contratações, e do mapeamento dos riscos dos objetivos estratégicos realizada pela PROPLAN, mas sem que houvesse um direcionamento formal da alta administração, ou seja, o respaldo institucional (que se deu *a posteriori*).

“A gente tem em cada setor, como na PRA, o setor de contratos, faz sua gestão de riscos [...] E o que a gente faz de gestão de riscos é do planejamento estratégico, ou seja, já é outra coisa. É outra visão da gestão de riscos que a gente iniciou, mas ainda sem o respaldo de uma política de gestão de riscos [...] São iniciativas isoladas, que, se em algum momento se unirem, vai ser interessante para a universidade” (Entrevistado 1).

É importante ressaltar que o processo de gestão de riscos pode possuir muitas aplicações em uma organização, devendo ser personalizado, a fim de que alcance seus objetivos e se adeque aos contextos externos e internos nos quais são realizados (ABNT, 2018). Compreende-se assim que a gestão de riscos pode ser aplicada nas diversas unidades de uma organização, e no contexto de suas diversas atividades.

Com base na pesquisa documental e nas entrevistas, verificou-se que na UFPB a gestão de riscos encontra-se integrada ao planejamento das contratações, à gestão de contratos e ao planejamento estratégico, devendo ainda ser implementada nas demais atividades e processos da instituição, de forma integrada, como sugerido na literatura (Hinna *et al.*, 2018; Rana *et al.*, 2019; Sax & Andersen, 2019).

Neste sentido, foi salientado pelos entrevistados que a gestão de riscos ainda não é integrada, ou seja, cada unidade (das que a implementaram) faz sua lista de verificação de riscos e o respectivo gerenciamento, de forma isolada, sem haver sinergias ou troca de informações. Por sua vez, a literatura ressalta que se constitui um desafio implementar uma gestão de riscos holística (Bracci *et al.*, 2021), e o que predomina é a mentalidade de silos, como identificado em Mikes & Kaplan (2013).

Com relação ao processo de gestão de riscos, a UFPB adotou a estrutura proposta pela Norma ISO 31000:2009, que se inicia a partir do estabelecimento do contexto, seguida pelo processo de avaliação de riscos – este composto pelas etapas de identificação dos riscos pelas unidades; análise e avaliação de riscos (quanto à probabilidade de ocorrência e impacto); e posterior implementação de planos de tratamento (estabelecimento de formas de lidar com os riscos, tais como aceitar, reduzir ou compartilhar).

Observando a metodologia de mensuração adotada pela UFPB, pôde-se verificar que a análise da probabilidade de ocorrência e impacto dos riscos se deu numa escala de 1 a 5, variando de “(1) muito baixo” a “(5) muito alto”.

Após a identificação e avaliação dos riscos, houve a etapa da classificação (probabilidade x impacto), a qual apresentou os seguintes escores: risco baixo (de 1 a 4), risco moderado (de 5 a 9), risco alto (de 10 a 16) e risco crítico (de 20 a 25). Em seguida, as unidades apontaram a ação a ser adotada, nomeadamente: “aceitar” o risco, planejando a contingência a ser adotada caso ele ocorra; “reduzir” o risco, estabelecendo medidas para evitá-lo e/ou mitigá-lo; ou “compartilhar” o risco, informando a providência a ser adotada e as unidades parceiras na ação.

A Figura 1 demonstra o mapeamento dos riscos dos objetivos estratégicos, realizado pela PROPLAN, em que se verifica os níveis de risco (baixo, moderado, alto e crítico, conforme legenda) e o quantitativo identificado.

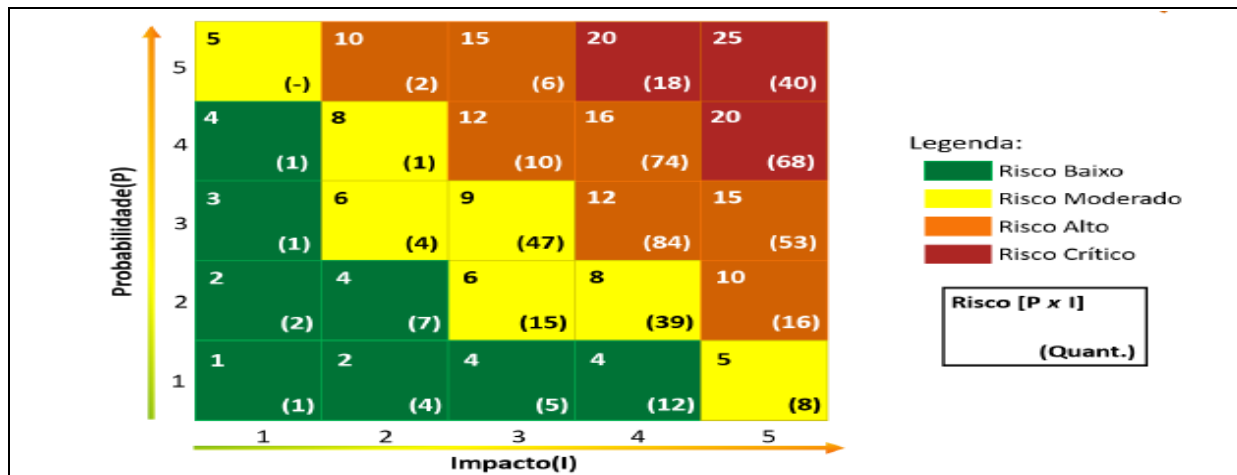


Figura 1. Matriz de riscos dos objetivos estratégicos da UFPB

Fonte: Universidade Federal da Paraíba. (2019b). Relatório Mapeamento de Riscos PDI 2019-2023. Recuperado de http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/codeplan/relatorio-mapeamento-de-riscos_pdi-2019-2023.pdf

No que diz respeito ao monitoramento e análise crítica dos riscos, foi estabelecido pela UFPB que tais etapas devem acontecer continuamente, e conforme o nível de exposição estabelecido (UFPB, 2019b). O monitoramento deve se dar a partir do acompanhamento dos objetivos estratégicos do PDI, sendo que, anualmente, as unidades devem estabelecer suas atividades e analisar riscos e providências a serem adotadas (UFPB, 2019b).

O quesito monitoramento foi ressaltado como crítico pelos entrevistados, pela dificuldade de acompanhamento, junto às unidades, das medidas de tratamento propostas para enfrentamento dos riscos, se estão sendo efetivas.

O nível de tolerância ao risco estabelecido pela instituição é de 18%. Este é o percentual de riscos considerados aceitáveis. Os demais riscos, segundo o critério da UFPB, devem ser evitados ou mitigados pelas unidades (UFPB, 2019b). Todavia, chama a atenção no relatório de mapeamento dos riscos do PDI que a quantidade de riscos críticos considerados aceitáveis excede a dos riscos críticos a serem reduzidos (37 e 33 respectivamente), sendo que dentre os aceitáveis, maior parte relaciona-se a riscos externos à instituição (25 riscos) (UFPB, 2019b).

É importante ressaltar que no relatório de consolidação do mapeamento de riscos do PDI, foi evidenciado um quantitativo expressivo de riscos altos e críticos (245 e 126, respectivamente). Esta informação teve por base a análise de riscos realizada pelas unidades. Os riscos altos e críticos, no contexto da UFPB, representaram 71,6% do total que foi mapeado (518 riscos), e, em sua maioria, estiveram relacionados à infraestrutura (UFPB, 2019b).

A análise dos riscos, por categoria, permitiu identificar que os riscos operacionais estão dentre os mais expressivos, compreendendo 68,3% do total de riscos mapeados, o que corresponde a 354 riscos. Nesta categoria, há uma predominância de riscos associados a processos internos (65%) e pessoas (27%). No âmbito dos processos internos, os riscos se associaram à gestão acadêmica; gestão administrativa; gestão da comunicação; gestão da informação; planejamento e política universitária. Já os riscos relacionados a pessoas, estes envolveram insuficiências nas áreas de capacitação e dimensionamento de pessoal (UFPB, 2019b)

No que tange à avaliação da eficácia do tratamento de riscos, não foi estabelecido pela instituição nenhum indicador que permita conhecer, por exemplo, quantos riscos críticos ou altos tiveram seus níveis de risco reduzidos a partir das medidas de tratamento implementadas.

Neste sentido, cabe destacar que a avaliação da eficácia da gestão de riscos é uma prática recomendada, pois permite a identificação, o monitoramento e a avaliação do nível de risco ao qual uma organização está exposta, devendo este ser um processo contínuo para a mensuração do desempenho da estrutura de gestão de riscos, a fim de verificar se ela cumpre o seu propósito, e isto só é possível por meio de análise periódica de indicadores, como recomenda a Norma ISO 31000:2018 (ABNT, 2018).

No decorrer das etapas do processo de implementação da gestão de riscos dos objetivos estratégicos, os entrevistados destacaram as dificuldades percebidas, estas na identificação dos riscos e *feedback* pelas unidades participantes; na etapa de avaliação da probabilidade e impacto da ocorrência dos riscos, pela subjetividade inerente à forma como os riscos são mensurados; e no estabelecimento das formas de tratamento dos riscos. Ante ao exposto, denota-se que o processo de implementação citado não foi precedido do estabelecimento de uma política de gestão de riscos institucional, a qual tem a prerrogativa de estabelecer as diretrizes, e que não houve ampla discussão e treinamento com os agentes envolvidos, como reportado nas entrevistas e transcrito a seguir:

“As dificuldades se encontram em todas as etapas, na verdade. Tanto na construção, pela dificuldade de avaliar, por não ter uma política estruturada [...] não se teve uma discussão ampla da forma como vai se fazer, aí é lógico que na implementação a gente vai ter dificuldade. Aí passa pela identificação, pela análise da própria unidade, e, no ano posterior, o monitoramento. [...] Essa mensuração posterior do monitoramento não tem, de avaliar se o processo está sendo efetivo nas unidades” (Entrevistado 4).

É possível que algumas das dificuldades relatadas sejam atenuadas a partir da divulgação do manual e do plano de implementação da gestão de riscos, documentos citados na política de gestão de riscos da UFPB, e que, à época da pesquisa, estavam para ser publicados pela instituição (UFPB, 2020b). Entretanto, não se pode ignorar que persistem outras dificuldades, estas relacionadas à internalização de uma cultura de riscos, para contrapor a cultura de conformidade predominante.

Diante dos aspectos discutidos, cabe destacar que a complexidade dos processos, característica da gestão burocrática do setor público, pode explicar algumas das dificuldades apontadas nesta pesquisa, conforme prediz a literatura (Newman *et al.*, 2018), principalmente no que diz respeito à falta de integração das informações de riscos ao processo de gestão (Bracci *et al.*, 2021; Rana *et al.*, 2019).

c) Categoria “Informação, Comunicação e Divulgação”

Na terceira categoria proposta, inicialmente, buscou-se identificar a utilização de sistemas de informação para impulsionar a gestão de riscos. A utilização de sistemas de informação e tecnologias existentes, bem como de novas tecnologias (inteligência artificial e automação), é importante para que as entidades possam alavancar sua capacidade de gerenciar riscos (Mahama *et al.*, 2020; COSO, 2017). Neste sentido, Bracci *et al.* (2021) ressaltam que a tecnologia da informação influencia diretamente a gestão de riscos, pois através do uso de um software especializado o processo de controle de riscos pode ser facilitado. Entretanto, considerando o contexto da UFPB, tal prerrogativa não foi observada.

Cabe destacar que este aspecto poderia agregar valor, se implementado na instituição, haja vista a necessidade de monitoramento dos 518 riscos mapeados. Isto contribuiria na geração de informações de forma mais tempestiva aos gestores, dada a importância da integração das informações de risco no processo decisório organizacional.

A perspectiva da comunicação foi algo positivo evidenciado pela instituição. A comunicação com os *stakeholders*, acerca das atividades da gestão de riscos, é algo enfatizado nas diretrizes da política que foi estabelecida pela UFPB. A política prevê a comunicação, não só entre os agentes envolvidos diretamente no processo, mas em toda a organização. Observou-se que as ações relacionadas a gestão de riscos foram divulgadas através do site institucional, o que denota a preocupação dos gestores com a transparência das informações de riscos às partes interessadas.

A transparência de informações de risco consiste em uma característica de boa governança identificada na instituição, que contrapõe a tendência apontada na literatura de que os gestores evitam o *disclosure* de informações que possam prejudicar sua reputação (Hood, 2007).

Neste sentido, os *stakeholders*, que no caso das universidades compreendem a comunidade acadêmica e a sociedade em geral, podem se beneficiar do que foi divulgado para cobrar dos gestores ações concretas para a minimização dos riscos que podem afetar a prestação de serviços e, até mesmo, a reputação da instituição. A inserção dos cidadãos para pressionar os agentes públicos a corrigir suas ações é uma das perspectivas da NPG, e uma dimensão *accountability* (Pereira & Ckagnazaroff, 2021). Todavia, nesta pesquisa, não foram obtidas evidências suficientes para afirmar se tal divulgação trouxe repercussões às partes interessadas, ou se houve algum tipo de interação.

Quanto à divulgação de informações relativas aos objetivos e ao desempenho organizacional, estas encontraram-se disponíveis no site institucional, como parte do PDI e do Relatório de Gestão (UFPB, 2019a, 2020a). Todavia, observou-se a necessidade de melhorar a disseminação interna dessas informações, pois ainda são percebidas lacunas na compreensão das metas e da missão institucional pelos servidores, principalmente no nível operacional, onde é necessário desenvolver um alinhamento à cultura corporativa, para que a instituição atinja as metas estabelecidas em nível estratégico e cumpra sua missão institucional, como mencionado nas entrevistas.

Em síntese, pelos resultados apresentados, denota-se que os arranjos de gestão de riscos adotados pela UFPB apresentaram alinhamento aos *frameworks* COSO ERM (COSO, 2017, 2004) e à Norma ISO 31000:2018 (ABNT, 2018). No entanto, cabe destacar que as práticas observadas apresentaram diferentes estágios de desenvolvimento.

4.2 Discussão dos Resultados

A gestão de riscos apresenta desafios únicos provenientes do contexto institucional onde é implementada (Ahmeti & Vladi, 2017; Palermo, 2014). Nesse caso, sua articulação prática no contexto de entidades do setor público pode demonstrar complexidade, por confrontar a cultura de conformidade prevalecente com uma cultura de riscos ainda não internalizada (Bracci *et al.*, 2021; Mahama *et al.*, 2020; Rana *et al.*, 2019).

Nesta pesquisa, foram investigadas 12 práticas de gestão de riscos, sendo 8 delas identificadas (66%), em sua maioria, a partir de fontes documentais. Entretanto, a partir da interação com os atores organizacionais, pôde-se aprofundar o reconhecimento destas práticas e perceber seus diferentes estágios de desenvolvimento.

A pesquisa documental apontou, por exemplo, indicativos do compromisso institucional com a capacitação dos servidores em áreas estratégicas. Por sua vez, por meio

das entrevistas realizadas, foi identificada a necessidade de treinamentos específicos em gestão de riscos, pela pouca familiaridade com a temática, percebida pelos entrevistados, nas reuniões de elaboração do PDI 2019-2023, onde foi implementada a gestão de riscos dos objetivos estratégicos da instituição.

O mesmo se aplica à verificação do comprometimento e envolvimento da alta administração com a implementação da gestão de riscos, visto que a pesquisa documental apontou para formalização desta prática, aspecto considerado relevante, mas, na percepção dos servidores entrevistados, insuficiente para demonstrar um envolvimento “ativo” da alta administração com esta abordagem. Do mesmo modo, a prática compromisso com a divulgação /disseminação da estratégia institucional (missão, visão e valores), que foi destacada nas entrevistas como uma prática que necessita aperfeiçoamento, mesmo havendo a divulgação dessas informações no *website* institucional.

Na Tabela 4 são apresentadas as práticas de gestão de riscos identificadas nesta pesquisa, conforme as categorias de análise estabelecidas; os estágios de desenvolvimento destas práticas; bem como a fonte de evidências que subsidiou a análise. Salienta-se que as práticas que compõem a categoria “Ambiente de Gestão” foram as mais observadas, seguidas daquelas que compõem a categoria “Informação, Comunicação e Divulgação”. Por outro lado, as práticas que compõem a categoria “Processo de Gestão de Riscos”, estas se mostraram as que demandam maior atenção por parte da instituição pesquisada.

Tabela 4

Práticas de gestão de riscos investigadas e seus estágios de desenvolvimento

Estágio	Categoria de Análise	Prática	Fonte de evidências
Estágio inicial	Ambiente de Gestão	Capacitação do capital humano (gestores e servidores) para tratar assuntos relacionados ao risco	Documental: PDI 2019-2023 (UFPB, 2019a); e Entrevistas
	Ambiente de Gestão	Comprometimento / envolvimento “ativo” da alta administração na implementação da gestão de riscos	Documental: Resolução nº 13, 2020-UFPB; Resolução nº 38, 2018-UFPB; e Entrevistas
Estágio intermediário	Ambiente de Gestão	Compromisso com a divulgação / disseminação da estratégia institucional (missão, visão e valores)	Documental: PDI 2019-2023 (UFPB, 2019a); e Entrevistas
	Informação, Comunicação e Divulgação	Divulgação das informações relacionadas à estratégia, aos objetivos e desempenho organizacional, bem como relacionadas à gestão de riscos	Documental: PDI 2019-2023 (UFPB, 2019a); Relatórios de Gestão 2019 e 2020 (UFPB, 2020a, 2021).
Estágio avançado	Processo de Gestão de Riscos	Estabelecimento de uma política de gestão de riscos	Documental: Resolução nº 13, 2020-UFPB; Resolução nº 38, 2018-UFPB; PDI vigência 2019-2023 (UFPB, 2019a); e Relatório de consolidação do mapeamento de riscos dos objetivos estratégicos (UFPB, 2019b)
	Ambiente de Gestão	Atribuição de responsáveis pela gestão de riscos	
	Ambiente de Gestão	Consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos organizacionais	
	Informação, Comunicação e Divulgação	Comunicação com <i>stakeholders</i> , das atividades e resultados da gestão de riscos	

Nota. As práticas que ensejam melhorias foram compreendidas nos estágios “inicial” e “intermediário”.

Das práticas que não foram identificadas na pesquisa, estas compreenderam especificamente às seguintes: implementação de planos e o estabelecimento de diretrizes e

modelos; definição de padrões e critérios para tratamento dos riscos considerados significantes; monitoramento e mensuração dos resultados da gestão de riscos (itens da categoria “Processo de Gestão de Riscos”); e, a utilização de sistemas de informação para impulsionar a gestão de riscos (item que compõe a categoria “Informação, Comunicação e Divulgação”). A ausência destas práticas foi percebida a partir da análise documental, e confirmada pelos pesquisadores através das entrevistas.

A partir da perspectiva dos atores institucionais, pôde-se compreender as dificuldades encontradas no processo de implementação que ocorreu no âmbito da UFPB, as quais se relacionaram, principalmente, com as seguintes matérias: a falta de entendimento do conceito de risco e treinamentos relacionados à temática, um dos impedimentos à adoção da gestão de riscos no setor público apontados por Newman *et al.* (2018); a falta de engajamento dos servidores no processo, como observado também por Araújo e Gomes (2021), resultado do baixo nível de propagação interna do assunto; a falta de disseminação de uma cultura de riscos, partindo da alta administração e perpassando toda a organização, outro aspecto apontado na literatura (Ahmeti & Vladi, 2017; Braig *et al.*, 2011); e a preocupação centrada na formalidade do processo e no atendimento às exigências dos órgãos de controle.

É importante destacar que cabe à alta administração adotar mecanismos para assegurar a compreensão, pelas pessoas da organização, de seus papéis e responsabilidades no gerenciamento de riscos, o que corrobora para a criação de um ambiente favorável à identificação, mitigação e cultura de riscos. A criação de uma cultura de riscos é amplamente difundida nos *frameworks* internacionais (COSO, 2004, 2017) como sendo um dos pilares para que a gestão de riscos se torne efetiva.

Sem essa cultura estabelecida, algumas etapas do processo de gerenciamento de riscos ficam comprometidas, como observado na pesquisa, a começar pela identificação dos riscos, por não se ter a compreensão clara do que seriam “riscos” e de quais os seus impactos nos objetivos organizacionais. O mesmo ocorre nas etapas de análise crítica e monitoramento, pois há dificuldades em se estabelecer métricas para avaliação da efetividade do processo. Consistentemente com a literatura, a falta de métricas de risco claras decorre da dificuldade de mensurar o impacto da gestão de riscos na geração de valor aos *stakeholders* (Ahmeti & Vladi, 2017; Braig *et al.*, 2011), pois não se tem uma medida direta de “valor” no setor público (Fletcher & Abbas, 2018).

Ademais, observou-se a falta de enfoque na mitigação dos riscos e de integração das informações de riscos no processo de gestão, repercutindo no processo decisório. Acerca destes aspectos, embora as recomendações sejam para que a gestão de riscos seja integrada às práticas e processos organizacionais (Rana *et al.*, 2019), assim como ao processo decisório, sabe-se que estes ideais são difíceis de colocar em prática (Arena, Arnaboldi & Parlemo, 2017; Klein, 2020).

Ante ao exposto, há de se concordar com a afirmação de Klein (2020), que para promover a consolidação da gestão de riscos no setor público, os reguladores e órgãos de controle necessitam reformular os incentivos à transparência de informações de riscos, definir como os agentes “devem informar e justificar suas ações com base no risco (*answerability*), e como devem ser cobrados por essas ações (*enforcement*)” (Klein, 2020, p.2). A falta desses “incentivos”, associada à aversão dos gestores em evidenciar informações relacionadas a riscos (Araújo & Gomes, 2021; Rana *et al.*, 2019), pode fazer com que esta abordagem se restrinja ao formalismo, sendo adotada pelas entidades para documentar conformidade e transmitir legitimidade (Carlsson-Wall *et al.*, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo examinou como as práticas de gestão de riscos implementadas no contexto da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) se configuraram às recomendações dos *frameworks* internacionais COSO ERM (COSO, 2017) e ISO 31000:2018 (ABNT, 2018).

A articulação prática dos *frameworks* de gestão de riscos demonstrou complexidade em diversos aspectos, confirmando as discussões apresentadas na literatura (Carlsson-Wall *et al.*, 2019; Klein, 2020; Palermo, 2014; Power, 2007), pois o setor público opera sob um contexto organizacional diferente do ambiente corporativo (Ahmeti & Vladi, 2017; Christopher & Sarens, 2018; Palermo, 2014). Trata-se de um contexto onde a cultura de riscos ainda não se encontra internalizada, prevalecendo a cultura de conformidade (Bracci *et al.*, 2021; Mahama *et al.*, 2020; Rana *et al.*, 2019).

Todavia, mesmo diante do desafio que se constitui criar uma cultura de riscos em uma entidade do setor público, os resultados da atual pesquisa revelam iniciativas em torno da implementação de práticas de gestão de riscos no âmbito de uma universidade federal. No geral, das 12 práticas de gestão de riscos investigadas, 8 foram identificadas, o que representa um percentual de 66% de aderência às recomendações dos *frameworks* internacionais, com a ressalva de que algumas práticas ainda ensejam aperfeiçoamento, porém, saíram da condição de “inexistentes” para um estágio “inicial” ou “intermediário” de desenvolvimento.

Na categoria “Ambiente de Gestão”, as práticas identificadas na instituição foram as seguintes: o comprometimento da alta administração; a atribuição de responsáveis pela gestão de riscos; a consideração do risco na definição da estratégia e dos objetivos organizacionais; compromisso com a divulgação da estratégia institucional (missão, visão e valores); e a capacitação do capital humano no que tange a assuntos relacionados ao risco, com a ressalva de que esta prática foi considerada em “estágio inicial” de implementação, pois não se conseguiu confirmar a existência de cursos ou treinamentos em gestão de riscos, mas apenas a predisposição da UFPB em capacitar os servidores em áreas estratégicas, conforme disposto em seu PDI 2019-2023.

Entretanto, uma outra forma de promover a aprendizagem organizacional foi observada, que no caso consistiu na realização de reuniões setoriais com os agentes de planejamento das unidades, para tratar de assuntos relacionados à gestão de riscos dos objetivos estratégicos. Essas reuniões geraram debates acerca do conceito de riscos, da metodologia de identificação e avaliação dos riscos associados aos objetivos estratégicos da instituição, bem como das medidas de tratamento desses riscos, o que pode ter contribuído para a criação de uma consciência de riscos nos agentes envolvidos, favorecendo a compreensão acerca da gestão de riscos.

Ainda na categoria “Ambiente de Gestão”, dentre os aspectos que denotaram necessidade de aperfeiçoamento destacam-se os seguintes: a necessidade que a abordagem da gestão de riscos permeie toda a organização, sendo para isso imprescindível o envolvimento “ativo” da alta administração; a divulgação da estratégia institucional internamente, entre os servidores, aspecto importante para manter o alinhamento gerencial no nível operacional, consistente às metas desenvolvidas no nível estratégico (Christopher & Sarens 2015); e, conforme explicitado, a capacitação do capital humano a partir de treinamentos e reuniões, de modo a promover a aprendizagem organizacional em todos os níveis, haja vista a gestão de riscos ser uma temática nova, que ainda não foi internalizada.

Na categoria “Processo de Gestão de Riscos”, a única prática identificada foi o estabelecimento da política de gestão de riscos institucional. Todavia, esse é um passo significativo em direção à institucionalização da gestão de riscos e sua disseminação por toda a organização. As demais práticas investigadas não foram identificadas na ocasião da presente

pesquisa, e compreenderam as seguintes: a implementação de planos e o estabelecimento de diretrizes e modelos; a definição de padrões e critérios para tratamento dos riscos considerados significantes; e o monitoramento e mensuração dos resultados da gestão de riscos.

No que tange à categoria “Informação, Comunicação e Divulgação”, as práticas identificadas foram as que se seguem: comunicação com *stakeholders*, acerca das atividades e resultados da gestão de riscos; e a divulgação das informações (em toda organização) relacionadas à estratégia, aos objetivos e ao desempenho organizacional, bem como aquelas relacionadas à gestão de riscos. A exceção desta categoria se tratou da utilização de sistemas de informação para impulsionar a gestão de riscos, perspectiva não contemplada pela UFPB.

Com relação à comunicação com *stakeholders*, considerou-se um avanço na prática da gestão de riscos a preocupação da instituição em dar transparência às suas informações internas, evidenciando os riscos que podem afetar o alcance de seus objetivos, o que favorece o controle social. Todavia, não se teve conhecimento se este tipo de divulgação trouxe repercussão às partes interessadas, ou se houve algum tipo de interação, mas compreende-se que a inserção dos cidadãos é cada vez mais importante e deve ser estimulada no setor público, pois favorece a *accountability*, tanto na dimensão financeira como na gerencial (Pereira & Ckagnazaroff, 2021).

De forma geral, verifica-se que a gestão de riscos na UFPB ainda demandará esforços por parte dos gestores, até que sua implementação se torne aprimorada e suas práticas integradas aos principais processos organizacionais, permeando também o processo decisório. Assim, a gestão de riscos poderá se tornar uma ferramenta útil na identificação de oportunidades de criação de valor, otimização da estratégia e do desempenho organizacional. O aprimoramento da gestão de riscos poderá corroborar para que a instituição evolua em termos de capacidade de governança e gestão, considerando que este é um de seus objetivos estratégicos (UFPB 2019a).

A pesquisa proporcionou conhecer os desafios associados à implementação da gestão de riscos na microdinâmica organizacional de uma entidade do setor público, e tais desafios estiveram relacionados, principalmente, ao comprometimento da alta gestão em disseminar uma cultura de riscos, ao fator liderança e à formação do capital humano, pela necessidade de promover a aprendizagem organizacional. Outro desafio a ser considerado é o uso de sistemas de informação para impulsionar a gestão de riscos, uma das práticas recomendadas e que não foi identificada na instituição investigada. Esta perspectiva, segundo Bracci *et al.* (2021), faz com que o processo de controle de riscos seja facilitado, através do uso de *softwares* especializados.

De forma prática, o estudo chama atenção dos reguladores e órgãos de controle, para a importância de uma reformulação dos incentivos à transparência de informações de riscos, visto que os agentes públicos, por uma tendência comportamental destacada por Hood (2007), são avessos a evidenciar problemas internos e estruturais, para se proteger de questões ligadas à reputação (Hood, 2007; Klein, 2020). Além do mais, diante de pressões para implementar sistemas formais de gestão de riscos, os gestores podem fazê-lo apenas para atender aos requisitos regulatórios e demonstrar legitimidade (Bracci *et al.*, 2021; Carlsson-Wall *et al.*, 2019). Os aspectos apontados na presente pesquisa, por sua vez, precisam ser ponderados.

Investigar a gestão de riscos a partir de um contexto único, mesmo impossibilitando generalizações, contribui para avançar no conhecimento acerca dos desafios relacionados à implementação desta abordagem, como uma prática de gestão que contribui para a governança e a *accountability*. Contudo, cabe ressaltar que a presente pesquisa apresenta limitações, estas concernentes à falta de participação dos pesquisadores nas reuniões realizadas pela UFPB, bem como a impossibilidade de triangulação das informações com

outros servidores da instituição, limitando-se à percepção dos servidores de um único setor, a PROPLAN.

Pesquisas futuras podem explorar outros contextos para compreender as práticas intraorganizacionais estabelecidas, os fatores contingenciais que as afetam, bem como aprofundar a eficácia da gestão de riscos como mecanismo de governança e *accountability*, na perspectiva da Nova Gestão Pública. Também podem ser aprofundadas as práticas de gestão de riscos estabelecidas no contexto da Nova Governança Pública, ou seja, no âmbito das parcerias e acordos de cooperação estabelecidos pelo governo para a prestação de serviços públicos, onde se faz necessário implementar mecanismos eficazes de controle e de gerenciamento dos riscos interorganizacionais.

REFERÊNCIAS

- Ahmadabadi, A.A., & Heravi, G. (2019). Risk assessment framework of PPP-megaprojects focusing on risk interaction and project success. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 24(124), 169-188. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.03.011>
- Ahmeti, R., & Vladi, B. (2017). Risk Management in Public Sector: A Literature Review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 323-329. <https://doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p323-329>
- Araújo, A., & Gomes, A. M. (2021). Gestão de riscos no setor público: desafios na adoção pelas universidades federais brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 32(86), 241-254. <https://doi.org/10.1590/1808-057x202112300>
- Arena, M., Arnaboldi M., & Parlemo, T. (2017). The dynamics of (dis) integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 65-81. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.08.006>
- Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. (2018). ABNT NBR ISO 31000:2018 *Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes*. Rio de Janeiro: ABNT.
- Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: a structured literature review. *International Journal of Public Sector Management*, 34(2), 205-223. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0049>
- Braig, S., Gebre, B., & Sellgren, A. (2011). Strengthening risk management in the US public sector. *McKinsey & Company*. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/working%20papers/28_wp_risk_management_in_the_us_public_sector.ashx
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., Meidell, A., & Tran, P. (2019). Managing risk in the public sector – The interaction between vernacular and formal risk management systems. *Financial Accountability and Management*, 35(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/faam.12179>
- Cavalcante, P. (2018). Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 885-902. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391>
- Christopher, J. & Sarens, G. (2018). Diffusion of Corporate Risk-Management Characteristics: Perspectives of Chief Audit Executives through a Survey Approach. *Australian Journal of Public Administration*, 77(3) 427-441. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12257>
- Christopher, J. & Sarens, G. (2015). Risk Management: Its Adoption in Australian Public Universities within an Environment of Change Management – A Management Perspective. *Australian Accounting Review*, 25(1), 2-12. <https://doi.org/10.1111/auar.12057>

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Nova York. Retrieved from <https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary-portuguese.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO. (2017). *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Nova York. Retrieved from <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Conselho Federal de Contabilidade - CFC. (2016). NBC TSP – *Estrutura Conceitual para Elaboração e divulgação de Informação Contábil de Propósito Geral pelas Entidades do Setor Público*. Recuperado em 23 setembro, 2021, de https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTSPEC&arquiv o=NBCTSPEC.doc
- Decreto nº 9.203, de 22 de Novembro de 2017. (2017). *Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Recuperado em 1 abril, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto /D9203.htm
- Dourado, L. F. (2019). Estado, educação e democracia no Brasil: retrocessos e resistências. *Educação & Sociedade*, 40. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302019224639>
- Fletcher K.C., & Abbas A. E. (2018). A Value Measure for Public-Sector Enterprise Risk Management: A TSA Case Study. *Risk Analysis*, 38(5), 991-1008. <https://doi.org/10.1111/risa.12932>
- Hinna, A., Scarozza, D., & Rotundi, F. (2018) Implementing Risk Management in the Italian Public Sector: Hybridization between Old and New Practices. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 110-128. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1255959>
- Hood, C. (2007). What happens when transparency meets blame-avoidance? *Public Management Review*, 9(2), 191-210. <https://doi.org/10.1080/14719030701340275>
- Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. (2016). *Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal*. Recuperado em 12 maio, 2020, de <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>
- Klein, V. H. Jr., (2020). Gestão de riscos no setor público brasileiro: uma nova lógica de accountability? *Revista De Contabilidade E Organizações*, 14, e163964. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.163964>
- Mahama, H., Elbashir, M., Sutton, S., & Arnold, V. (2020). New development: Enabling enterprise risk management maturity in public sector organizations. *Public Money and Management*, 0(0), 1–5. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1769314>
- Mikes, A., & Kaplan, R.S. (2013). *Managing Risks: towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management*. Working Paper. Harvard Business School. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2311293>
- Newman, W., Charity, M., & Faith, S. (2018). Effectiveness of risk management systems on financial performance in a public setting. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(4), 2–7. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/Effectiveness-of-Risk-Management-Systems-on-Financial-Performance-in-a-Public-Setting-1528-2635-22-4-270.pdf>
- Oulasvirta, L., & Anttiroiko, A. V. (2017). Adoption of comprehensive risk management in local government. *Local Government Studies*, 43(3), 1-26. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1294071>

- Palermo, T. (2014) Accountability and Expertise in Public Sector Risk Management: A Case Study. *Financial Accountability & Management*, 30 (3), 322-341. <https://doi.org/10.1111/faam.12039>
- Pereira, B. A. D., & Ckagnazaroff, I. B. (2021). Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 111–122. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200104>
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: *Oxford University Press*. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00756_2.x
- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: integrating risk management in management control systems-lessons for public sector managers. *Public Money & Management*, 39(2), 148-151. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1580921>
- Sax, J. & Andersen, T. J. (2019) Making Risk Management Strategic: Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning. *European Management Review*, 16(3), 719-740. <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12185>
- Silvestre, H. C. A. (Nova) governança pública. (2019). Brasília: Enap. Recuperado em 04 junho, 2022, de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4286>
- Souza, F. S. R. N., Braga, M. V. A., Cunha, A. S. M., & Sales, P. D. B. (2020). Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 59-78. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180117x>
- Tribunal de Contas da União. (2021). Perfil Integrado de Governança Organizacional e Gestão Públicas – iGG 2021. Recuperado em 7 outubro, 2021, de <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>
- Universidade Federal da Paraíba. (2019a). *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023*. Recuperado em 30 março, 2020, de http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf
- Universidade Federal da Paraíba. (2019b). *Relatório Mapeamento de Riscos PDI 2019-2023*. Recuperado em 04 junho, 2020, de http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/codeplan/relatorio-mapeamento-de-riscos_pdi-2019-2023.pdf
- Universidade Federal da Paraíba. (2020a). *Relatório de Gestão 2019*. Recuperado em 07 outubro, 2020, de <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao>
- Universidade Federal da Paraíba. (2020b). *Política de Gestão de Riscos*. Recuperado em 07 outubro, 2020, de https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2020190147cb942533854163ded33a177/BS_39-2020.pdf
- Universidade Federal da Paraíba. (2021). *Relatório de Gestão 2020*. Recuperado em 24 maio, 2021, de <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao>
- Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC Medical Research Methodology*, 18(1), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0594-7>
- Vieira, J. B., & Barreto, R. T. d. S. (2019). *Governança, Gestão de Riscos e Integridade*. Brasília: Enap. Recuperado em 16 novembro, 2021, de <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>

Conception and Implementation of Risk Management Practices: An Analysis in a Brazilian Federal Institution of Higher Education

ABSTRACT

Objective: *The research aims to understand how the risk management practices, implemented in a Brazilian Federal University context, were configured to the recommendations of international frameworks and their scope as a control mechanism of public governance.*

Method: *The arrangement adopted is based on the synthesis of risk management practices recommended in the model of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), the COSO ERM, and in the ISO 31000:2018 standard. This is a case study, of a descriptive nature and qualitative approach. Data collection took place through documentary research and interviews. The results were analyzed using the technique of content analysis.*


Originality/Relevance: *The study deepens the process of implementing risk management in the organizational micro dynamics of a public sector entity, a gap identified in the literature due to the few studies carried out with the perspective of reflecting the practical articulation of international frameworks and their inherent complexity, in the Brazilian context.*

Results: *Considering the 12 risk management practices investigated, eight are aligned with those recommended in the international frameworks (percentage of 66% of adherence). Among the convergent practices, the integration of risk management with institutional strategic planning stands out. On the other hand, some practices lead to improvement, such as the active involvement of senior management.*

Theoretical/Methodological contributions: *Discussions on risk management in the public sector are expanded, where it is imperative to break certain paradigms (culture of compliance) in response to stakeholder demands for good governance and accountability practices.*

Keywords: *Risk management. Implementation. COSO ERM. ISO 31000:2018. Public sector.*

Jaqueline Gomes Rodrigues de

Araújo 

Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PB,
Brasil

E-mail: jgr_jaque@hotmail.com

Aldo Leonardo Cunha Callado 

Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PB,
Brasil

E-mail: aldocallado@yahoo.com.br

Received: April 21, 2022

Revised: September 06, 2022

Accepted: September 15, 2022

Published: December 30, 2022

