



ISSN: 2447-5580

<https://periodicos.ufes.br/bjpe/index>



Brazilian Journal of
Production Engineering

BJPE - Revista Brasileira de Engenharia de Produção



Campus São Mateus

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RISCOS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS QUANTO AO ATENDIMENTO À INSTRUÇÃO NORMATIVA 01/2016

EVALUATION OF RISK MANAGEMENT POLICIES OF THE FEDERAL UNIVERSITIES CONCERNING COMPLIANCE WITH NORMATIVE INSTRUCTION 01/2016

Joseane Batalha Pinto^{1*}, Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira², & Kleomara Gomes Cerquinho³

¹2 Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. ³Faculdade de Estudos Sociais, Universidade Federal do Amazonas. Departamento de Administração.
¹joseane_batalha@ufam.edu.br ²ricardo.nogueira4001@gmail.com ³kleomara@gmail.com

ARTIGO INFO.

Recebido em: 14.07.2020

Aprovado em: 24.08.2020

Disponibilizado em: 06.09.2020

PALAVRAS-CHAVE:

Gestão de Riscos; Universidades Federais; Políticas de Gestão de Riscos.

KEYWORDS:

Risk Management; Federal Universities; Risk Management Policies.

*Autor Correspondente: Pinto, J.B.

RESUMO

No mundo corporativo, as empresas estão expostas a uma quantidade significativa de incertezas. Por este motivo, se torna imprescindível gerenciar os riscos dentro das organizações. A primeira normativa que tratou do assunto no setor público – IN nº 01/2016 MP/CGU - possui pouco mais de 4 anos e foi emitida em conjunto entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União. Este estudo tem como objetivo avaliar o grau de atendimento das Universidades Federais às diretrizes contidas na IN quanto à elaboração da Política de Gestão de Riscos, PGR, bem como compreender a Gestão de Riscos no setor público e analisar o conteúdo dos documentos produzidos pelas instituições. Para os propósitos delineados, escolheu-se uma pesquisa documental, de natureza aplicada e abordagem quali-quantitativa. O grau de atendimento à IN revelou-se bastante equilibrado, pois 51,11% das políticas cumpriram mais da metade do que a normativa estabeleceu, o que evidencia que houve dedicação para que as PGRs fossem elaboradas visando a efetiva implementação da Gestão de

Riscos. As metodologias, ferramentas, formas e periodicidade da avaliação e monitoramento dos riscos tiveram baixa ocorrência nas políticas por se tratar da operacionalização do processo de Gestão de Riscos, ainda pouco conhecida pelas Universidades, que necessitam de um grau de amadurecimento maior no assunto.

ABSTRACT

In the corporate world, companies are exposed to a significant amount of uncertainty. For this reason, it is essential to manage risks within organizations. The first rule dealing with the subject in the public sector - IN No. 01/2016 MP/CGU - is just over 4 years old and was issued jointly by the Ministry of Planning, Budget and Management and the Comptroller General of the Union. This study aims to evaluate the degree of compliance of Federal Universities with the directives contained in the IN regarding the elaboration of the Risk Management Policy, RMP, as well as to understand Risk Management in the public sector and to analyze the content of the documents produced by the institutions. For the purposes outlined, a documental research of an applied nature and a quantitative approach was chosen. The degree of compliance with the IN proved to be quite balanced, as 51.11% of the policies complied with more than half of what the regulations established, which shows that there was dedication for the RMP to be prepared with a view to the effective implementation of Risk Management. The methodologies, tools, forms and periodicity of risk assessment and monitoring had low occurrence in policies, as it involves the operationalization of the Risk Management process, still little known by Universities, which need a greater degree of maturity in the subject.



1. INTRODUÇÃO

Os riscos são inerentes à atividade humana, qualquer ação a ser executada possui um ou mais fenômenos que podem acontecer e se tornar um obstáculo ao alcance de uma meta ou atendimento a um prazo. O risco está presente no cotidiano e na vida das pessoas, a exemplo das expressões “correr o risco”, “assumir o risco” e o verbo “arriscar”. Quando se pensa em risco, assume-se ser algo impreciso, hipotético, temerário, dúbio, que pode trazer êxito ou infortúnio. No mundo corporativo, as empresas também estão expostas a uma quantidade significativa de incertezas provenientes de fatores sociais, operacionais, legais, ambientais, econômicos, tecnológicos, entre outros. Por este motivo, se torna imprescindível gerenciar os riscos dentro das organizações. A Gestão de Riscos (GR) surge para auxiliar a tomada de decisões do gestor, para que este se antecipe a eventos que possam atrasar ou impedir o cumprimento dos seus objetivos, em um contexto nebuloso, para fornecer certa segurança ao gerir os potenciais eventos e seus impactos nos objetivos da organização.

Devido a sua amplitude, a GR pode ser entendida de maneiras distintas, de acordo com o cenário vislumbrado, e aplicada a projetos, obras, segurança da informação, contratações, segurança do trabalho, entre outras áreas. Assim, por seu caráter gerencial que visa oferecer segurança quanto ao alcance dos objetivos estratégicos e apoio à boa governança, a mesma incorporou-se às atividades das instituições públicas, de modo relativamente recente, especialmente nas Universidades Federais. Nesse sentido, a primeira normativa que tratou do assunto foi emitida em conjunto entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, atual Ministério da Economia, e a Controladoria-Geral da União, CGU, em 10 de maio de 2016, ou seja, possui pouco mais de 4 anos. Por este motivo, cabe-nos questionar: As Universidades Federais brasileiras aprovaram suas Políticas Gestão de Riscos (PGRs), em conformidade com as diretrizes da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016?

Este estudo tem como objetivos avaliar o grau de atendimento das Universidades Federais às diretrizes contidas na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 quanto à elaboração da Política de Gestão de Riscos, bem como compreender a Gestão de Riscos no setor público e analisar o conteúdo dos documentos produzidos pelas instituições compreendidas no domínio da pesquisa. Para os propósitos delineados, escolheu-se uma pesquisa documental, de natureza aplicada e abordagem quali-quantitativa. A abrangência está restrita às 63 Universidades Federais que possuem sítios eletrônicos próprios e acesso ao Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão – e-SIC.

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma: A primeira seção contém a introdução ora apresentada, em seguida, serão explanados os conceitos mais relevantes sobre Gestão de Riscos e a Instrução Normativa 01/2016, com ênfase para as diretrizes estabelecidas no instrumento para a construção das Políticas de Gestão de Riscos. A terceira seção expõe a metodologia utilizada na pesquisa e a seguir são discutidos os resultados encontrados. O quinto tópico finaliza o trabalho, com as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.



2. GESTÃO DE RISCOS

O risco está intrinsecamente ligado às atividades do ser humano. Podemos entender o risco como a possibilidade de um determinado evento acontecer e, caso aconteça, tenha impacto, positivo ou negativo, em algum aspecto relevante. O risco pode ser considerado um evento não planejado que terá impacto nos objetivos da empresa, e que deve ser identificado, analisado e avaliado (Fernandes & Abreu, 2014).

Os riscos também podem ser definidos como a possibilidade de algo não dar certo e podem estar relacionados a prejuízos e insucesso. Normalmente, o risco é tratado como a ocorrência de algo que envolve perda ou ameaça. Os riscos são avaliados em termos da sua probabilidade de ocorrência e de seu impacto, para que se possa indicar o seu tratamento e sua resposta adequada (Veras, 2016).

Na abordagem de Calôba (2018), tendo como abrangência a gestão de projetos, o risco se relaciona fortemente com a variabilidade nos resultados, sendo possível compreender seus efeitos para definir respostas, aproveitar oportunidades e reduzir os impactos de possíveis ameaças. O risco pode ser também um resultado positivo ou negativo em função de ações ou eventos, uma combinação de probabilidade e impacto ou mesmo um evento que pode ocorrer e que poderá afetar, se de fato ocorrer, as entregas, o orçamento ou o cronograma do projeto.

Da mesma forma, Alencar e Schimitz (2009) associam o risco aos fatores que influenciam o sucesso de um projeto, em termos de probabilidade da ocorrência deles e das consequências que podem prejudicar total ou parcialmente o projeto, comprometendo a sua execução, sua proposta, ou o prazo e fluxo de caixa que foram estabelecidos.

Ávila (2014) afirma que o risco normalmente possui uma significação negativa, mas pode ser também positivo. A autora cita como exemplo de risco positivo as inovações sociais e tecnológicas que surgem decorrentes da exposição aos riscos, o que a torna necessária, pois possibilita o crescimento e desenvolvimento humano. Com isso, o risco pode proporcionar benefícios ou malefícios, dependendo do resultado almejado.

Fáveri e Silva (2016) tratam dos riscos na perspectiva da prevenção a desastres e os relacionam a ameaças ou vulnerabilidades, que podem causar impactos danosos e perdas sociais, econômicas e de subsistência. Silva, Mazzioni e Fernandes (2015) analisam os riscos em uma visão de processos, e por isso abordam os riscos operacionais vinculados à indústria, que podem acontecer em decorrência de fatores internos e externos e provocar efeitos na implantação de estratégias e cumprimento de objetivos organizacionais.

Bissacot e Oliveira (2016) versam sobre os riscos ambientais, utilizando o conceito proposto pela ABNT (2009) para conduzir a uma análise no âmbito empresarial e propor um instrumento de identificação e gerenciamento de riscos em termos de avaliação da frequência de ocorrências e impactos ambientais em empreendimentos.



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 227-244.

Percebe-se que o conceito de risco pode ser encontrado em variados cenários e classificado em diversos tipos - biológicos, ocupacionais, ambientais, financeiros, entre outros - ao longo da literatura. Os conceitos de risco foram sintetizados no Quadro 1:

Quadro 1. Conceitos de risco

Autor(es)	Contexto	Definição
Fernandes e Abreu (2014)	Governança de Tecnologia da Informação	O risco pode ser entendido como um evento não planejado que terá impacto nos objetivos da empresa, e que deve ser identificado, analisado e avaliado.
Veras (2016)	Gestão de Projetos	Os riscos são avaliados em termos da sua probabilidade de ocorrência e de seu impacto, para que se possa definir o seu tratamento e sua resposta adequada.
Calôba (2018)	Gestão de Projetos	O risco se relaciona fortemente com o conceito da incerteza, ou variabilidade nos resultados, sendo possível compreender seus efeitos para definir respostas, aproveitar oportunidades e reduzir os impactos de possíveis ameaças.
Alencar e Schimitz (2009)	Gestão de Projetos	O risco se associa aos fatores que influenciam o sucesso de um projeto, em termos de probabilidade da ocorrência deles e das consequências que podem prejudicar total ou parcialmente o projeto, comprometendo a sua execução, sua proposta, ou o prazo e fluxo de caixa que foram estabelecidos.
Ávila (2014)	Setor Público	O risco normalmente possui uma significação negativa, mas pode ser também positivo. Como exemplo de risco positivo pode-se citar as inovações sociais e tecnológicas que surgem decorrentes da exposição aos riscos, o que a torna necessária, pois possibilita o crescimento e desenvolvimento humano.
Fáveri e Silva (2016)	Prevenção a desastres	Ameaças ou vulnerabilidades que podem causar impactos danosos e perdas sociais, econômicas e de subsistência.
Silva, Mazzioni e Fernandes (2015)	Processos	Os riscos operacionais vinculados à indústria podem acontecer em decorrência de fatores internos e externos e provocar efeitos na implantação de estratégias e cumprimento de objetivos organizacionais.
Bissacot e Oliveira (2016)	Meio ambiente	O gerenciamento de riscos ambientais pode ser realizado em termos de avaliação da frequência de ocorrências (probabilidade) e impactos (severidade do dano) ambientais em empreendimentos.

Fonte: Autores (2020)

As organizações também estão inseridas em um contexto de imprevisibilidade. Diante desse ambiente de incerteza, se faz necessário gerenciar, de maneira sistemática, os riscos envolvidos em suas operações, projetos, processos ou objetivos estratégicos. No mundo corporativo, as empresas estão expostas a uma quantidade significativa de incertezas provenientes de fatores sociais, operacionais, legais, ambientais, econômicos, tecnológicos, entre outros. Esse elevado nível de incertezas do ambiente empresarial, internas e externas, levam as organizações a enfrentar dificuldades em suas operações, condicionando suas formas de atuação diante dos desafios e ameaças do mercado, alterações tecnológicas, práticas de governança, e demais mudanças e tendências (Jhuniór, & Abib, 2019).

Por este motivo, torna-se necessário gerenciar os riscos dentro das organizações. A Gestão de Riscos surge para auxiliar a tomada de decisões do gestor, para que este se antecipe a eventos que podem atrasar ou impedir o cumprimento dos seus objetivos. Devido a sua amplitude, a GR pode ser entendida de maneiras distintas, de acordo com o cenário vislumbrado, podendo



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 227-244.

ser aplicada a projetos, obras, segurança da informação, contratações, segurança do trabalho, entre outras áreas.

A Gestão de Riscos tem como objetivo sistematizar as ações com a finalidade de identificar, dimensionar e priorizar riscos, em um processo que deve ser submetido continuamente a avaliações e revisões, isto é, deve-se não apenas identificar e analisar os riscos, mas manter um monitoramento periódico dos mesmos. Nesse sentido, a Gestão de Riscos proporciona os meios e recursos para o gerenciamento dos eventos que possam influenciar o andamento ou resultado de um projeto (Santos, Pinto, Gomes, Silva, & Damiani, 2011).

Por seu caráter gerencial que busca oferecer segurança quanto ao alcance dos objetivos estratégicos e apoio à boa governança, a Gestão de Riscos migrou sua abrangência das empresas privadas para o setor público de modo gradual, incorporando-se às atividades das instituições públicas.

2.1 GESTÃO DE RISCOS NO SETOR PÚBLICO E A INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 01/2016

As organizações do setor público possuem como propósito entregar valores essenciais à população, visando o bem-estar social e o interesse público, por isso, a Gestão de Riscos busca "diminuir os custos de atividades incertas e aumentar os benefícios sociais e econômicos" e estimula um serviço público inovador (Ávila, 2014, p. 185).

Freitas (2002) complementa a ideia ao listar os fatores essenciais que diferenciam a abordagem da Gestão de Riscos em uma organização pública, dentre elas, o foco na continuidade dos serviços, o valor público e a exigência de transparência em suas decisões e prestações de contas, ressaltando que os benefícios proporcionados incluem aumentar a segurança no emprego de recursos e incentivar a inovação no setor público.

Na visão de Costa e Fajardo (2011), as organizações públicas estariam inclusive mais expostas a acontecimentos que impossibilitem o cumprimento de seus objetivos, por exemplo, fraude, desvios e atos de corrupção. Nesse contexto, o gerenciamento dos riscos exige o comprometimento e acompanhamento da Alta Administração, por serem os responsáveis pelas políticas e programas da instituição.

Oliveira, Gomes e Machado (2015, p. 29) afirmam que "são poucos os órgãos e entidades públicas que possuem política ou práticas de Gestão de Riscos formalmente estabelecida", apesar de disporem de práticas instintivas e controles internos que podem ser melhorados e aperfeiçoados, contudo, essa análise ocorreu um ano antes da publicação da primeira normativa a tratar do assunto na esfera pública.

A Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016 - MP/CGU, como o próprio nome diz, foi publicada a partir de uma cooperação entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, atualmente Ministério da Economia, e a Controladoria-Geral da União, CGU. Este dispositivo instituiu os Controles Internos, a Gestão de Riscos e a Governança no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 227-244.

A IN nº 01/2016 MP/CGU está organizada em 5 capítulos. As disposições gerais, contidas no Capítulo I, apresentam os principais conceitos relacionados à abrangência da IN: *accountability*, apetite a risco, auditoria interna, controles internos da gestão, gerenciamento de riscos, governança, Política de Gestão de Riscos, risco, risco inerente, risco residual, entre outros.

O Capítulo II versa sobre os Controles Internos da Gestão, que devem ser efetivos, baseados na Gestão de Riscos e integrados aos processos de gestão, além de aplicados a todos os níveis e unidades do órgão ou entidade pública. O terceiro capítulo trata sobre a Gestão de Riscos, conceituada como o “processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização”, que deve ser desenvolvida de maneira sistemática, estruturada e oportuna para apoio à melhoria contínua dos processos organizacionais (MP & CGU, 2016, s.p.). Manifesta também a estrutura do modelo de GR que inclui: I) ambiente interno; II) fixação de objetivos; III – identificação de eventos; IV – avaliação de riscos; V – resposta a riscos; VI – atividades de controles internos; VII – informação e comunicação; e VIII – monitoramento.

A Seção IV, do mesmo Capítulo III, dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos, que é o documento que declara o comprometimento da alta administração e sua intenção de gerenciar seus riscos. Determina aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal o prazo de doze meses para a elaboração de suas Políticas de Gestão de Riscos – PGRs, que, a contar de sua publicação, encerrou-se no dia 11 de maio de 2017.

Além disso, o Art. 18 orienta a adoção das tipologias de riscos: operacionais, legais, financeiros/orçamentários e de imagem/reputação do órgão no mapeamento dos riscos. Para pleno atendimento às diretrizes contidas na IN, as PGRs devem conter:

- I – princípios e objetivos organizacionais;
- II – diretrizes sobre:
 - a) como a gestão de riscos será integrada ao planejamento estratégico, aos processos e às políticas da organização;
 - b) como e com qual periodicidade serão identificados, avaliados, tratados e monitorados os riscos;
 - c) como será medido o desempenho da gestão de riscos;
 - d) como serão integradas as instâncias do órgão ou entidade responsáveis pela gestão de riscos;
 - e) a utilização de metodologia e ferramentas para o apoio à gestão de riscos; e
 - f) o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos em gestão de riscos; e
- III – competências e responsabilidades para a efetivação da gestão de riscos no âmbito do órgão ou entidade (MP & CGU, 2016, s.p.).

Fechando a temática proposta na Instrução Normativa, o Capítulo IV expõe os princípios da Governança e o Capítulo V descreve o Comitê de Governança, Riscos e Controles, que deve ser instituído pelos dirigentes máximos dos órgãos e entidades como instância de supervisão do mapeamento, implementação e avaliação dos Controles Internos e da Gestão de Riscos. O Capítulo VI finaliza a IN com as disposições finais.



2.2 UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (1996) define as Universidades como instituições multidisciplinares que objetivam o ensino superior fundamentada na pesquisa, extensão e produção intelectual. Os Artigos 53 e 54 da norma estabelecem as atribuições para o exercício de sua autonomia, inclusive didático-científica, organização e funcionamento, em especial as universidades públicas (Lei n. 9394, 1996).

A LDB assegura também a composição de órgãos colegiados de ensino e pesquisa, bem como deliberativos, com participação da comunidade interna e externa (Lei n. 9394, 1996). Essa autonomia já estava prevista na Constituição Federal (1988), em seu Artigo 207: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Com relação ao funcionamento das universidades, o órgão executivo se traduz na figura do Reitor, enquanto que os órgãos deliberativos podem ser o Conselho Universitário ou o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Cabe ao estatuto ou regimento da Instituição de Ensino Superior delimitar a estrutura acadêmico-administrativa e a melhor forma de gestão, em consonância com seus princípios, valores, exigências dos instrumentos de avaliação e normas do Ministério da Educação (Colombo, & Cardim, 2010).

Bastos, Souza, Ribeiro e Peixoto (2016) afirmam que os órgãos deliberativos superiores possuem função estratégica nas universidades públicas, porém os órgãos consultivos e a administração superior, composta pelo reitor, vice-reitor e pró-reitores também desempenham atribuição essencial na gestão. O levantamento realizado pelos autores nas 63 universidades federais brasileiras existentes à época encontrou vários tipos de conselhos, dentre eles se destacam:

- Conselho Universitário – órgão máximo deliberativo, consultivo e normativo, atuando nas matérias de ensino, pesquisa, extensão e administração;
- Conselho Curador – cuja função principal é fiscalizar e acompanhar a execução financeira e orçamentária;
- Conselho de Administração – deliberativo e consultivo sobre assuntos administrativos, fiscalização e prestação de contas a órgãos de controle, também aparece como Conselho Diretor ou Conselho de Planejamento e Administração, por atuar na área meio, como planejamento de recursos e pessoas;
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – também estruturados com apoio de Câmaras especializadas.

A administração Pública se manifesta por meio dos atos administrativos (Carvalho, 2015). No âmbito das Universidades, e do escopo deste trabalho, dois atos podem ser destacados: as Portarias – atos normativos ou ordinatórios emitidas pelo órgão executivo, que servem para auxiliar a organização interna das atividades; e as Resoluções – deliberações de órgãos colegiados sobre assuntos de sua competência ou próprio funcionamento, também normativas e ordinatórias (Araújo, 2015).



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 227-244.

As Universidades Federais compõem o sistema federal de ensino na forma de autarquias ou fundações. Integram a administração indireta do Poder Executivo Federal e por esse motivo foram contempladas pela Instrução Normativa nº 01/2016. Para atender ao dispositivo, o primeiro passo deve ser a composição do Comitê de Governança, Riscos e Controles com sua Administração Superior, mas podem ser incluídos também dirigentes de órgãos suplementares e de assessoramento.

A formação do Comitê é essencial para o segundo passo, a elaboração da Política de Gestão de Riscos, a declaração de intenções que dá início à implantação do processo de GR e que é o objeto deste estudo. A PGR normalmente é institucionalizada por meio de ato administrativo – Portaria, Resolução entre outros instrumentos – do órgão executivo (Reitoria) ou deliberativo (Conselho) da universidade.

3. METODOLOGIA

Este estudo classifica-se quanto aos fins como uma pesquisa exploratória, pois busca familiaridade com o tema; e descritiva por discorrer as características do fenômeno estudado (Pereira, Shitsuka D., Parreira, & Parreira Shitsuka R., 2018). Em relação à abordagem, caracteriza-se como quali-quantitativa, uma vez que a pesquisa qualitativa considera a visão sistêmica e de contexto cultural das variáveis analisadas (Santos & Candeloro, 2006) ao passo que a pesquisa quantitativa traduz as informações em números, tornando-as práticas e mensuráveis; e em relação à natureza, aplicada, por ser destinada a gerar conhecimentos para a solução de problemas concretos (Kauark, Manhães, & Medeiros, 2010). Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental, na qual as informações são extraídas a partir de dados contidos em documentos, no sentido amplo, que ainda não receberam nenhuma análise (Kripka, Scheller, & Bonotto, 2015).

O pesquisador deve determinar a dimensão do estudo a ser conduzido, se será o universo da pesquisa, que é a totalidade do campo, com elementos que possuem uma característica em comum, ou uma parte dele, a amostra (Leão, 2019). Assim, o universo são os órgãos da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e a amostra abrange 63 Universidades Federais do Brasil.

A primeira etapa foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, que na concepção de Fonseca (2008, p. 70), “é o primeiro passo de todo trabalho científico”, preliminar ou preparatório, fundamentado em bibliografia existente sobre o assunto estudado. Nesse sentido, buscou compor a base conceitual a respeito da temática Gestão de Riscos. A seguir, iniciou-se a pesquisa documental, “elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico” (Paranhos & Rodolpho, 2014, p. 43), com a análise da Instrução Normativa nº 01/2016 – MP/CGU, para compreender como o dispositivo trata o assunto, quais as diretrizes e parâmetros estabelecidos, o prazo estipulado e as demais orientações. A coleta de dados foi realizada nos sítios eletrônicos das universidades, entre os meses de outubro de 2019 a janeiro de 2020, para extrair a Política de Gestão de Riscos, seja na página principal ou nos *sites* dos setores responsáveis e conselhos deliberativos.



Após essa busca, devido à dificuldade enfrentada pela extensão e volume de informações na Internet, optou-se por efetuar um pedido de informação através do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão – e-SIC, plataforma do Governo Federal que possibilita solicitar aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal informações de interesse público. Procederam-se os pedidos de informação em fevereiro de 2020 e as respostas foram recebidas até março do mesmo ano, em decorrência dos prazos legais contidos na Lei de Acesso à Informação – Lei nº 12.527/2011 – quais sejam, 20 dias, prorrogáveis por mais 10, além dos recursos que foram interpostos.

O próximo passo foi examinar as PGRs obtidas para verificar se atendem à normativa orientadora do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em conjunto com Controladoria-Geral da União. Em seguida, os dados foram tabulados e aplicaram-se cálculos estatísticos básicos para determinar o grau de atendimento de acordo com os critérios da IN. A última fase, pesquisa exploratória e descritiva, teve como objetivo descrever as informações observadas. Com base na análise realizada, foram confeccionados gráficos e tabelas para organizar e sintetizar os dados levantados, propiciando uma melhor visualização e compreensão dos resultados encontrados.

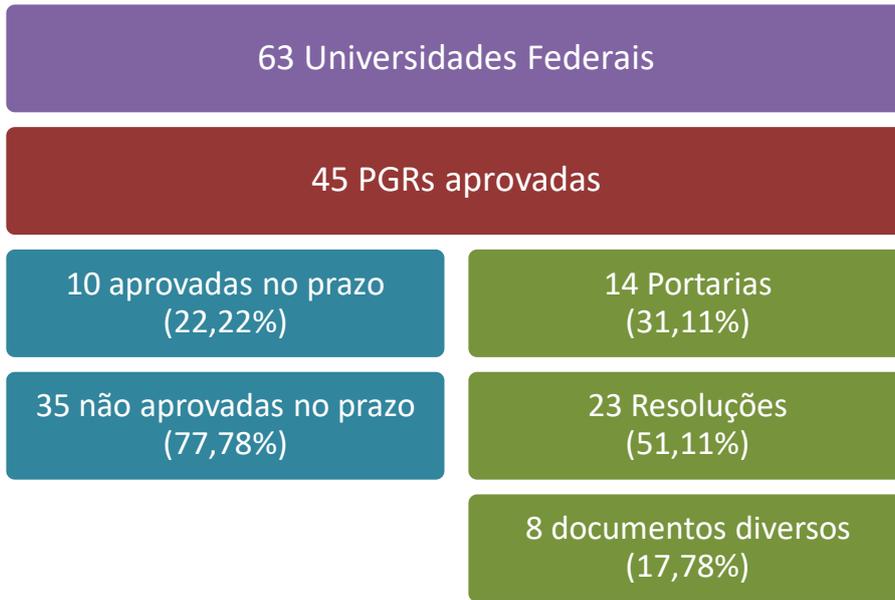
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No Brasil existem atualmente 69 Universidades Federais. Destas, 5 foram criadas em 2018 – Universidade Federal de Catalão e Universidade Federal de Jataí em Goiás; Universidade Federal de Rondonópolis, em Mato Grosso; Universidade Federal do Delta do Parnaíba, no Piauí; e a Universidade Federal do Agreste de Pernambuco, enquanto uma teve sua criação em 2019 – Universidade Federal do Norte do Tocantins, o que impossibilitou a inclusão das mesmas neste estudo, pois não possuem sítios próprios na internet e não constam no sistema e-SIC para pedido de informação. Por este motivo, considerou-se um total de 63 Universidades.

Concluída a fase de busca nos *sites* e pedidos de informação no e-SIC, foram obtidas 45 Políticas de Gestão de Riscos, o que representa 71,43% do total. Destas, apenas 10 cumpriram o prazo estabelecido, 12 meses. O quantitativo de PGRs que não cumpriram o prazo representa 77,78% e as que cumpriram somam 22,22%. Outro fato observado diz respeito ao ato administrativo de aprovação das Políticas: 14 (31,11%) através de Portaria emitida pela Reitoria ou pelo próprio Comitê de Governança, Riscos e Controles; 23 (51,11%) aprovadas em Conselho deliberativo e apenas 8 (17,78%) representam outros tipos de instrumentos – decisão, deliberação, norma operacional, entre outros (Figura 1).



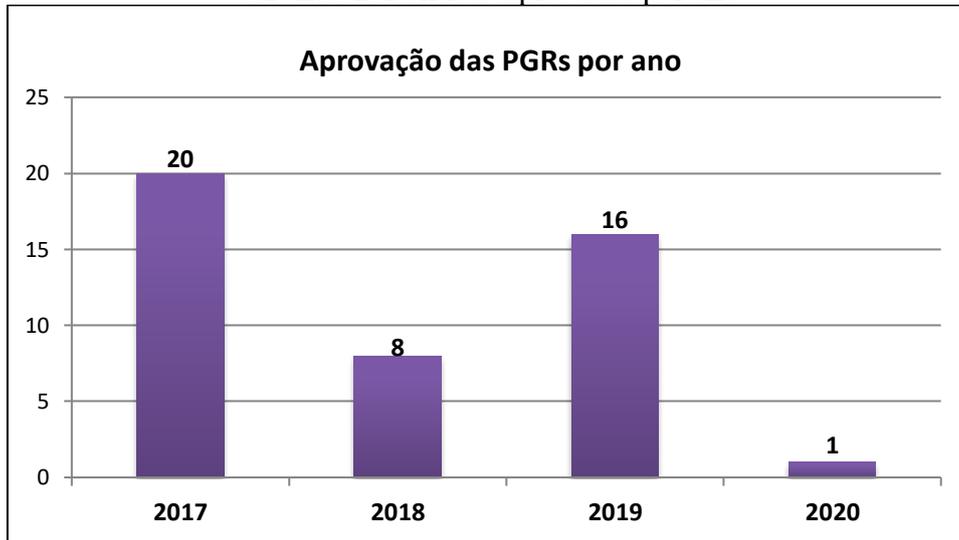
Figura 1. Atendimento ao prazo da IN e instrumento de aprovação



Fonte: Autores (2020)

O prazo estipulado pela Instrução Normativa encerrou-se em 11 de maio de 2017. Entretanto, a pesquisa evidenciou que as Universidades continuaram empenhando-se na elaboração das Políticas de Gestão de Riscos nos anos seguintes. Dessa maneira, foram 20 PGRs aprovadas em 2017 - 44,44%; 8 PGRs em 2018 - 17,78%; 16 PGRs em 2019 - 35,56%; e, até a conclusão do levantamento realizado, uma aprovada em 2020 - 2,22%. O Gráfico 1 mostra a aprovação das Políticas por ano:

Gráfico 1. Políticas aprovadas por ano



Fonte: Autores (2020)

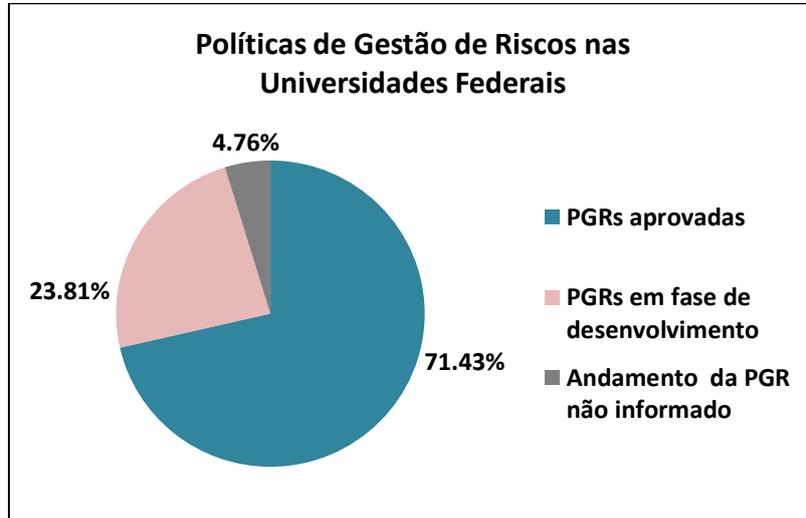
Os pedidos de informação também intencionaram responder o andamento da construção das PGRs quando o documento ainda não havia sido concluído. Apenas 3 Universidades não informaram o progresso de sua política (4,76%), enquanto 15 confirmaram a PGR em fase de



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 227-244.

desenvolvimento (23,81%). Dessa forma, pôde-se obter um panorama geral das Políticas de Gestão de Riscos no âmbito das 63 Universidades Federais, exibido no Gráfico 2:

Gráfico 2. Políticas de Gestão de Riscos nas Universidades Federais



Fonte: Autores (2020)

Com relação à distribuição das Políticas de Gestão de Riscos no Brasil, a pesquisa demonstrou que a região com o maior quantitativo de PGRs é a região sudeste, com 16, o que equivale a 35,56% do total, e a região com menor quantitativo é a região centro-oeste, com 4, representando 8,89%. A região nordeste aparece com 10 (22,22%), sul com 8 (17,78%) e norte com 7 (15,55%). O quantitativo por região está ilustrado no Gráfico 3.

Gráfico 3. Quantitativo de Políticas de Gestão de Riscos por região do Brasil



Fonte: Autores (2020)

Observa-se no país a aprovação de Políticas de Gestão de Riscos em todas as regiões. Quando o escopo da análise torna-se cada uma delas, constata-se também um grau uniforme de ocorrências, pois 4 regiões estão com mais de 70% de políticas aprovadas (Tabela 1).



Tabela 1. Distribuição de Políticas de Gestão de Riscos por região do Brasil

	Universidades	PGRs	%
Norte	10	7	70%
Nordeste	18	10	56%
Centro-Oeste	5	4	80%
Sul	11	8	73%
Sudeste	19	16	84%

Fonte: Autores (2020)

Partindo para a análise do conteúdo das Políticas de Gestão de Riscos instituídas pelas Universidades, para melhor análise e compreensão dos resultados, os parâmetros que foram extraídos da Instrução Normativa foram agrupados em quatro conjuntos – Diretrizes; Integração da Gestão de Riscos; Mapeamento dos riscos; e Tipologias de riscos. Cada elemento foi associado à sua ocorrência nas Políticas, em uma escala com os valores: *Atende Totalmente*; *Atende Parcialmente*; e *Não Atende*. O Quadro 2 exhibe os conjuntos e seus componentes.

Quadro 2. Critérios para análise das PGRs

Diretrizes		Integração da Gestão de Riscos	Mapeamento dos riscos	Tipologias de riscos
Princípios	Integração instâncias da GR	Ao Planejamento Estratégico	Forma de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos	Operacionais
Objetivos organizacionais	Competências e responsabilidades	Aos Processos		Legais
Desempenho da GR	Metodologias e ferramentas	Às Políticas Organizacionais	Periodicidade da identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos	Financeiros/Orçamentários
Desenvolvimento contínuo dos agentes				Imagem/Reputação do Órgão

Fonte: (MP & CGU, 2016)

Acerca do grupo *Diretrizes*, os itens de maior ocorrência nas PGRs são os princípios - 86,67%; e objetivos organizacionais - 93,33%. Por outro lado, o menos atendido foi a integração entre a Gestão de Riscos e as políticas organizacionais das universidades: 6,67%. Os dados levantados apontaram para uma preocupação maior das instituições em promover a integração da GR aos processos - 88,89% e ao planejamento estratégico - 84,44%, o que pode ser justificado pelo entendimento do conceito de risco, que é a probabilidade de um evento ocorrer que poderá prejudicar o atingimento dos objetivos ou a execução dos processos.

As Políticas de Gestão de Riscos obtidas abordam o desenvolvimento contínuo dos agentes públicos de maneira equilibrada, 51,11% atendem totalmente e 48,89% não atendem ao item. O desempenho e a integração das instâncias responsáveis pela GR nas instituições foram pouco tratadas, sendo os percentuais 37,78% e 26,67%, respectivamente. As Tabelas 2 e 3 reúnem alguns valores calculados para o conjunto *Diretrizes*.



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 227-244.

Tabela 2. Diretrizes: parte 1

Diretrizes	Princípios	Objetivos Organizacionais	Desempenho da GR	Integração das instâncias	Desenvolvimento contínuo
Atende Totalmente	86,67%	93,33%	37,78%	26,67%	51,11%
Não Atende	13,33%	6,67%	62,22%	73,33%	48,89%

Fonte: Autores (2020)

Tabela 3. Diretrizes: parte 2

Diretrizes	GR integrada ao Planejamento Estratégico	GR integrada aos processos	GR integrada às políticas organizacionais
Atende Totalmente	84,44%	88,89%	6,67%
Não Atende	15,56%	11,11%	93,33%

Fonte: Autores (2020)

A princípio, a escala criada para análise das PGRs continha apenas os graus *Atende* e *Não Atende*. Todavia, para avaliação dos elementos *metodologias e ferramentas para apoio à Gestão de Riscos*, e *competências e responsabilidades para a efetivação da Gestão de Riscos*, identificou-se a necessidade de criar uma escala com um valor intermediário. Dessa forma, a escala foi atualizada para os parâmetros *Atende Totalmente*, *Atende Parcialmente* e *Não Atende*. Os dados levantados mostraram que 17,78% das políticas atendem parcialmente a especificação de suas competências e responsabilidades, pois a maior parte delas define as competências, mas não as responsabilidades para efetivação da GR. Com relação às metodologias e ferramentas, o resultado é equilibrado, devido ao fato de que as PGRs expressam alguma metodologia, sem especificar quais ferramentas serão utilizadas em apoio à Gestão de Riscos na instituição. Deste modo, a Tabela 4 expõe a análise descrita.

Tabela 4. Diretrizes: parte 3

Diretrizes	Competências e responsabilidades	Metodologias e ferramentas
Atende Parcialmente	17,78%	31,11%
Atende Totalmente	75,56%	31,11%
Não Atende	6,67%	37,78%

Fonte: Autores (2020)

A Instrução Normativa determina que sejam especificadas a forma e a periodicidade com que os riscos serão identificados, avaliados, tratados e monitorados. Por ser uma questão de operacionalização do processo de Gestão de Riscos, em grande parte das políticas não é um assunto tratado, segundo os dados da pesquisa demonstraram, 46,67% para a forma e 31,11% para a periodicidade (Tabela 5).

Tabela 5. Diretrizes: Mapeamento dos riscos

Mapeamento dos riscos	Identificação, avaliação, tratamento e monitoramento	
	Forma	Periodicidade
Atende Totalmente	46,67%	31,11%
Não Atende	53,33%	68,89%

Fonte: Autores (2020)



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 227-244.

O último critério analisado, *Tipologia de riscos*, considera a ocorrência dos tipos sugeridos na IN, a saber: Operacionais, Legais, Imagem/Reputação do Órgão e Financeiros/Orçamentários. Conforme retratado na Tabela 6, o tipo que mais apareceu nas PGRs foi o risco operacional, com 40%.

Tabela 6. Tipologias de riscos

Tipologias de riscos			
Operacionais	Imagem/ Reputação	Legais	Financeiros/ Orçamentários
40,00%	31,11%	26,67%	33,33%

Fonte: Autores (2020)

Buscou-se identificar o grau de atendimento de cada Política de Gestão de Riscos à Instrução Normativa nº 01/2016 MP/CGU. Nesta perspectiva, apenas uma PGR atende a todos os critérios da IN, o que se traduz em 2,22%; 23 PGRs atendem mais de 50% e 22 políticas atendem menos de 50% da norma, indicando um resultado balanceado, que foi detalhado na Tabela 7.

Tabela 7. Grau de atendimento à IN nº 01/2016 MP/CGU

Grau de atendimento à IN nº 01/2016 MP/CGU		
100%	1	2,22%
Acima de 75%	6	13,33%
Acima de 50%	23	51,11%
Abaixo de 50%	22	48,89%
Abaixo de 25%	2	4,44%
Abaixo de 10%	1	2,22%

Fonte: Autores (2020)

Finalizando a análise das Políticas de Gestão de Riscos, apresenta-se, no Quadro 3, um resumo de todas variáveis exploradas neste trabalho, onde foram reunidas as informações com base na ocorrência nas PGRs. Para padronizar, simplificar e facilitar a leitura, considerou-se apenas o grau *Atende Totalmente* para as categorias *Diretrizes, Integração da Gestão de Riscos e Mapeamento dos riscos* e todos os valores foram dispostos em percentuais.

Quadro 3. Resumo da análise das PGRs

Categoria	Parâmetro	Atendimento
Andamento das PGRs - Universidades Federais Brasileiras	Aprovadas	71,43%
	Em desenvolvimento	23,81%
	Não informado	4,76%
Atendimento ao prazo (11/05/2017)	Atenderam	22,22%
	Não atenderam	77,78%
Ato administrativo	Portarias	31,11%
	Resoluções	51,11%
	Documentos diversos	17,78%
PGR por ano	2017	44,44%
	2018	17,78%
	2019	35,56%
	2020	2,22%
PGR por região do Brasil	Norte	15,55%
	Nordeste	22,22%
	Centro-Oeste	8,89%
	Sul	17,78%



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial “Gestão Pública”, 227-244.

Categoria	Parâmetro	Atendimento
	Sudeste	35,56%
Diretrizes	Princípios	86,67%
	Objetivos organizacionais	93,33%
	Desempenho da GR	37,78%
	Desenvolvimento contínuo dos agentes	51,11%
	Integração instâncias da GR	26,67%
	Competências e responsabilidades	75,56%
	Metodologias e ferramentas	31,11%
Integração da Gestão de Riscos	Ao planejamento estratégico	84,44%
	Aos processos	88,89%
	Às políticas organizacionais	6,67%
Mapeamento dos riscos	Forma de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos	46,67%
	Periodicidade da identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos	31,11%
Tipologias de riscos	Operacionais	40,00%
	Legais	31,11%
	Financeiros / Orçamentários	26,67%
	Imagem / Reputação do Órgão	33,33%
Grau de atendimento de cada política de GR à IN	100%	2,22%
	Acima de 75%	13,33%
	Acima de 50%	51,11%
	Abaixo de 50%	48,89%
	Abaixo de 25%	4,44%
	Abaixo de 10%	2,22%

Fonte: Autores (2020)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O risco é algo tão presente na vida das pessoas, que virou sinônimo de algo negativo, que provoca perdas e prejuízos, associado a infortúnios, insucesso, desastres. Contudo, o risco pode ser conceituado como um fenômeno incerto, ou seja, que pode ou não acontecer, com consequências relevantes, positivas ou negativas, a alguma dimensão observada. Por esse motivo, é medido em termos de probabilidade e impacto.

Diante das incertezas inerentes ao mundo corporativo, para uma organização é essencial se antecipar eventos que impeçam ou atrasem o alcance dos objetivos estratégicos e a execução de seus processos. Não basta apenas planejar o futuro, deve-se também avaliar as ameaças e oportunidades que poderão (ou não) ocorrer. A Gestão de Riscos – GR – se apresenta como um modo sistemático de identificar, mensurar e monitorar os riscos envolvidos em suas atividades e operações visando a continuidade do negócio e atingimento dos objetivos.

Para que a Gestão de Riscos seja estruturada, o primeiro passo é estabelecer o direcionamento necessário para as ações que serão tomadas, possibilitando um referencial a ser seguido. Nesse sentido, a Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 trouxe uma série de orientações e determinações no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Uma delas é a elaboração da Política de Gestão de Riscos, a declaração de intenções de uma instituição em gerenciar seus riscos, que também deve conter as diretrizes, princípios, metodologias e ferramentas apropriadas à implementação da GR. A IN estabeleceu 12 meses



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 227-244.

como prazo, a partir de sua publicação, para os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal instituírem suas Políticas de Gestão de Riscos – PGRs.

Este trabalho teve como objetivo avaliar se as Universidades Federais cumpriram o disposto na Instrução Normativa, descrevendo o seu grau de atendimento com relação ao prazo determinado e ao conteúdo dos instrumentos. Para esse fim, foi realizada uma pesquisa documental, de natureza aplicada e abordagem quali-quantitativa, iniciando-se com o levantamento das PGRs junto aos sítios eletrônicos e por meio do pedido de informação no Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão – e-SIC.

Para atingir os objetivos propostos, organizaram-se as determinações da IN em quatro categorias: *Diretrizes, Integração da Gestão de Riscos, Mapeamento dos riscos e Tipologias de riscos*. Criou-se também uma escala de mensuração das ocorrências de cada item nas Políticas de Gestão de Riscos: *Atende Totalmente, Atende Parcialmente; e Não Atende*. Dessa forma, todas as PGRs encontradas foram analisadas com base nos critérios contidos na normativa de maneira qualitativa e quantitativa.

A autonomia das Universidades Federais possibilita que cada uma delas defina suas regras de funcionamento e estruturação. Em sua maioria, utilizam os órgãos colegiados para deliberar e aprovar suas políticas e programas institucionais, mas é um trâmite mais longo e que demanda um tempo maior. As Portarias também possuem caráter normativo e ordinatório, com um tempo menor de emissão, por serem responsabilidade do órgão executivo da instituição, sendo um dispositivo amplamente utilizado. Os procedimentos, controles e métodos adotados podem ter impactado na elaboração, conclusão e aprovação das políticas.

Os resultados da pesquisa demonstraram que apenas 10 Universidades (22,22% do total) cumpriram o prazo disposto na IN, porém as instituições continuaram empenhando esforços para elaborar suas PGRs, aprovando-as nos anos seguintes. O número de políticas aprovadas em 2017, que foram 20 no total, demonstra o interesse das instituições em atender a determinação da instrução normativa o quanto antes, dentro de suas possibilidades.

A Gestão de Riscos, por seu caráter gerencial, busca analisar e compreender a natureza dos eventos que podem surgir dentro das organizações. Engloba uma base conceitual bem ampla, que vai desde probabilidade, impacto, causas e consequências a *accountability* (prestação de contas), controles internos e governança. Por ser uma temática relativamente nova no setor público, as Universidades tiveram que se adaptar e buscar o conhecimento do tema, o que pode ter atrasado a construção de suas políticas.

O grau de atendimento à IN nº 01/2016 revelou-se bastante equilibrado, pois, dentre as 45 Políticas de Gestão de Riscos encontradas, 51,11% cumpriram mais da metade do que a normativa estabeleceu, o que evidencia que houve dedicação para que as PGRs fossem elaboradas visando a efetiva implementação da Gestão de Riscos na instituição e não apenas para ser um documento criado em atendimento a uma determinação de um órgão superior.

Quanto às metodologias, ferramentas, integração das instâncias, bem como formas e periodicidade da identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos, percebeu-se que tiveram baixa ocorrência nas políticas por se tratar da operacionalização do processo de



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 227-244.

GR, ainda pouco conhecida pelas Universidades, que necessitam de um grau de amadurecimento maior no assunto.

Para trabalhos futuros, sugere-se averiguar se houve a efetiva implantação da Gestão de Riscos nas Universidades Federais por meio da elaboração do Plano de Gestão de Riscos ou investigar se há algum tipo de avaliação em andamento por parte do Ministério da Economia ou Controladoria-Geral da União, tendo em vista que nos sítios eletrônicos desses órgãos não constam notícias, painéis ou indicadores de cumprimento à Instrução Normativa.

REFERÊNCIAS

- ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). (2009). *Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes*. NBR ISO 31000.
- Alencar, A. J., & Schmitz, E. A. (2009). *Análise de Riscos em Gerência de Projetos*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Brasport.
- Araújo, E. N. de. (2015). *Curso de direito administrativo*. 7. Ed. São Paulo: Saraiva.
- Ávila, M. D. G. (2014). Gestão de Riscos no setor público. *Revista Controle: Doutrinas e artigos*, 12 (2), 179-198. Recuperado de <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110/111>.
- Bastos, A. V. B., Souza, G. C., Ribeiro, J. L. L. S., & Peixoto, A. de L. A. (2016). *O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA*. Artigo apresentado no XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, Arequipa, Perú. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172081>.
- Bissacot, T. C. C., & Oliveira, S. M. A. C. (2016). Instrumento para o gerenciamento de riscos ambientais. *Revista Engenharia Sanitária e Ambiental*, 21 (2), 227-232. doi: 10.1590/S1413-41522016140442.
- Calôba, G. (2018). *Gerenciamento de riscos em projetos*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Carvalho, J. dos S., Filho. (2015). *Manual de direito administrativo*. São Paulo: Atlas.
- Colombo, S. S., & Cardim, P. A. G. (2010). *Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro* (Cap. 1, pp. 23-35). Porto Alegre: Artmed.
- Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988* (1988). Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Costa, S. R. R. da., & Fajardo, J. de M. (2011). Um estudo acerca do uso da gestão de riscos estratégicos na auditoria de gestão da Marinha do Brasil. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 10 (28), 73-89. doi: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v10n28p73-89>.
- Fáveri, R. de, & Silva, A. da. (2016). Método GUT Aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos. *Revista Ordem Pública*, 9 (1), 92-107. Recuperado de <https://rop.emnuvens.com.br/rop/article/viewFile/112/105>.
- Fernandes, A. A., & Abreu, V. (2014). *Implantando a Governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços*. Rio de Janeiro: Brasport.
- Fonseca, L. A. M. (2008). *Metodologia científica ao alcance de todos*. 3. Ed. Manaus: Editora Valer.



Citação (APA): Pinto, J. B., Nogueira, R. J. C. C., & Cerquinho, K. G. (2020). Avaliação das Políticas de Gestão de Riscos das Universidades Federais quanto ao atendimento à Instrução Normativa nº 01/2016. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 6(2), Edição Especial "Gestão Pública", 227-244.

Freitas, C. A. S. de. (2002). Gestão de risco: possibilidades de utilização pelo setor público e por entidades de fiscalização superior. *Revista TCU*, 33 (93), 42-54. Recuperado de <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/844>.

Jhuniór, R. de O. S., & Abib, G. (2019). Percepção e gestão de riscos no contexto de internacionalização. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 90-109. doi: 10.21714/2178-8030gep.v.20.5172.

Kauark, F., Manhães, F. C., & Medeiros, C. (2010). *Metodologia da pesquisa: um guia prático*. Itabuna: Via Litterarum.

Kripka, R. M. L., Scheller, M., & Bonotto, D. de L. (2015). *Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa*. Artigo apresentado no Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa, Aracaju, SE, Brasil, 243-247. Recuperado de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252/248>.

Leão, L. M. (2019). *Metodologia do estudo e pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.

Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011 (2011). Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm.

MP (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) & CGU (Controladoria-Geral da União) (2016). *Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016*. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília, DF. Recuperado de <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>.

Oliveira, A. J. S. de, Jr., Gomes, A. R., & Machado, G. de V. (2015). Metodologia de auditoria com foco em processo e risco. *Revista do TCU*, 47 (132), 28-37. Recuperado de <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/249>.

Paranhos, L. R. L., & Rodolpho, P. J. (2014). *Metodologia da pesquisa aplicada à tecnologia*. São Paulo: SENAI-SP Editora.

Pereira, A., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. Santa Maria: UFSM, NTE.

Santos, F. F., Pinto, A. R. da S., Gomes, L. da M. A., Silva, R. L., & Damiani, J. H. de S. (2011). Identificação de riscos em compras do setor público: um estudo de caso. *Revista de Gestão e Projetos*, 2 (1), 69-87. doi:10.5585/gep.v2i1.31.

Santos, V. dos, & Candeloro, R. J. (2006). *Trabalhos Acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE.

Silva, G., Mazzioni, S., & Fernandes, F. C. (2015). Gestão de riscos e sustentabilidade na indústria de transformação. *Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais*, 6 (1), 157-171. doi: <https://doi.org/10.6008/SPC2179-6858.2015.001.0013>.

Veras, M. (2016). *Gestão Dinâmica de projetos: LifeCycleCanvas*. Rio de Janeiro: Brasport.

